



CAHIER DU FORMATEUR

**MODÈLE
D'ANALYSE DES
ENTREPRISES
SOCIALES**

[Organismes à but non lucratif et coopératives]

Produit par Chantier de l'économie sociale, 2009
4200, rue Adam, Montréal (Québec) H1V 1S9

AVANT-PROPOS

Depuis plusieurs années, le Chantier de l'économie sociale contribue à une multitude d'activités sur la promotion et le développement de l'économie sociale à travers le Québec, bien sûr, mais aussi à travers le Canada. Ainsi, au fil des ans, des partenariats solides se sont créés entre les organisations œuvrant dans le domaine de l'économie sociale et du développement économique communautaire.

Au Québec, notamment depuis le Sommet sur l'économie et l'emploi en octobre 1996, l'ensemble des acteurs de l'économie sociale ont travaillé à la création d'outils financiers adaptés aux entreprises d'économie sociale. Ces outils ont grandement favorisé l'éclosion et le développement d'entreprises d'économie sociale tel que nommées au Québec.

En 2007, quelques organisations partenaires se sont concertées pour avoir accès à l'expertise québécoise en matière de financement des entreprises d'économie sociale. De là est né l'idée de concevoir le projet *La finance solidaire et le secteur communautaire : le transfert des acquis d'une décennie d'innovation au Québec*. Ressources humaines et développement social Canada apportait sa contribution financière pour la réalisation du projet sur une période d'une année.

Les organisations partenaires au projet sont : Centre Canadien pour le Renouveau Communautaire, Connections Clubhouse, Économie solidaire de l'Ontario, Edmonton Community Foundation, Enterprising Non-Profits et le Réseau canadien de Développement économique communautaire avec le Chantier de l'économie sociale.

C'est au printemps 2008 que le Chantier de l'économie sociale a débuté le projet en constituant un comité d'orientation dont le rôle était de participer à l'adaptation des outils financiers existants et à l'organisation de sessions de consultation et de sessions test auprès des intervenants en économie sociale. Ce processus visait à comprendre les différences régionales à travers le Canada et à concevoir du matériel de formation adapté.

Le présent cahier fait partie d'un ensemble de thèmes lié à l'analyse et au financement des entreprises d'économie sociale.

¹ Dans le cadre de ce Sommet, le gouvernement provincial a rassemblé les leaders de l'entreprise privée, des syndicats, de l'éducation, des mouvements associatif, communautaire et coopératif en vue de trouver des solutions pour redémarrer l'économie du Québec.

REMERCIEMENTS

Un tel projet n'aurait pu voir le jour sans l'implication et la participation de plusieurs personnes. Nous remercions tout particulièrement les membres du comité d'orientation, soit Michelle Colussi, Éthel Côté, Martin Garber-Conrad, Norman Greenberg, David Lepage et Brendan Reimer pour leurs connaissances des réalités régionales canadiennes et leur expertise en économie sociale et en développement économique communautaire.

Nous remercions également les participants aux différentes sessions de consultation qui ont apporté des commentaires judicieux : Alain Keutcha, Anne Jamieson, Annie Dell, Bryn Sadownik, Carroll Murray, Catherine Ludgate, Cindy Coker, David Upton, Denyse Guy, Dolores Le Vangie, Eli Malinsky, Elizabeth L. Green, Garry Loewen, Jen Heneberry, Margot Smart, Marty Donkervoort, Matthew Thompson, Mike Hayes, Paul Chamberlain, Paul Crane, Penelope Rowe, Seth Asimakos, Stacey Corriveau, Tim Beachy, Tonya Surman.

Enfin, nous ne pourrions passer sous silence le travail de Nancy Neamtan, présidente-directrice générale du Chantier de l'économie sociale, qui a été une personne phare dans la conception et la réalisation de ce projet.

INTRODUCTION

Le travail d'adaptation des outils financiers était un défi de taille car l'expérience du Québec est particulière, ne serait-ce que par sa langue, mais aussi par sa culture et ses pratiques en économie sociale. Les réalités canadiennes sont aussi différentes d'une région à l'autre.

Par exemple, au Québec, le terme entreprise d'économie sociale est utilisé alors qu'ailleurs au Canada on privilégie entreprise sociale ou entreprise communautaire. De la même manière, les concepts de troisième secteur, d'économie solidaire, de développement économique communautaire circulent pour parler d'une approche différente de la production et/ou de la vente de biens et de services pour le bénéfice de la communauté.

Aussi, le terme *entreprise sociale* a fait consensus entre les partenaires du projet pour nommer cette forme d'entrepreneuriat issu de la communauté. Faire un choix comporte cependant des limites, car chacune des régions du Canada s'est développée selon sa géographie, sa culture, son histoire et un seul concept peut difficilement illustrer toute cette richesse. Pour pallier les lacunes d'une terminologie éclatée, un glossaire explique certains termes qui peuvent créer confusion.

Il est donc suggérer de prendre connaissance de la définition de l'économie sociale telle qu'élaborée par les principaux acteurs du domaine au Québec ainsi que de la définition d'une entreprise sociale.

Enfin, l'objectif de la démarche est d'aller au-delà des divergences afin de mettre l'accent sur les points de convergence et de rendre accessible une expertise qui peut servir les intérêts de tout intervenant dans le domaine de l'économie sociale au Canada.

À qui s'adresse ce matériel

Ce cahier a été conçu pour les formateurs qui désirent faire une intervention de formation ou de sensibilisation dans le domaine de l'économie sociale.

La session *Modèle d'analyse des entreprises sociales* peut être proposée en petit groupe dans le cadre d'une démarche globale sur l'analyse de projets des entreprises sociales (les deux autres thèmes de la série sont : *L'expérience du Québec en économie sociale* et *Analyse financière des entreprises sociales*).

Cette session s'adresse à des praticiens dans le domaine de l'économie sociale. Le Modèle a été pensé pour des analystes qui reçoivent un projet d'entreprise sociale, qui doivent en faire l'analyse et faire des recommandations quant à une décision d'investissement. Par ailleurs, cette session peut aussi servir de sensibilisation auprès de financiers, de fonctionnaires ou de gestionnaires de Fonds qui ne possèdent pas nécessairement une compréhension du domaine de l'économie sociale mais qui sont à l'aise avec les principes d'analyse de projets d'entreprises conventionnelles (secteur privé).

Le cahier du formateur est organisé en quatre colonnes : thème, contenu, supports et durée. Le « thème » fait référence aux éléments du contenu traité pendant l'atelier tandis que le « contenu » présente la séquence des activités de formation. Dans la colonne « supports » il y a une référence aux outils, comme par exemple un lien avec la présentation « PowerPoint » qui fait partie intégrante de l'atelier ainsi que des textes ou des exercices à distribuer. Enfin, la dernière colonne donne un temps approximatif à consacrer aux activités de formation. A la toute fin du cahier, il y a une section « annexe » qui collige la documentation nécessaire à la tenue de l'atelier.

CAHIER DU FORMATEUR

MODÈLE D'ANALYSE DES ENTREPRISES SOCIALES

Objectifs

- Prendre connaissance du Modèle d'analyse des entreprises d'économie sociale développé par le Réseau d'Investissement Social du Québec (RISQ).
- Comprendre l'approche basée sur les paramètres des entreprises sociales.
- S'inspirer de pratiques différentes pour renouveler sa propre pratique.

Éléments de contenu

- Pourquoi un modèle?
- Présentation du modèle basé les paramètres des entreprises sociales.
- Établir un portrait pour prendre une décision d'investissement, aider au développement.
- Couvrir toutes les sphères d'une entreprise : analyse globale, approche entrepreneuriale, le processus de gestion démocratique, la mission, les ressources humaines, les opérations, le marketing, etc.
- La grille d'évaluation globale.

Angle proposé des sessions : montrer la démarche d'analyse selon les paramètres de l'économie sociale

Approche : travail en sous-groupe - apport théorique - exercices - cas réel

Durée suggérée des sessions : 1 journée

Matériel pour les participants : Présentation PowerPoint - Cahier du participant

Public cible : financiers - analystes - accompagnateurs - consultants - gestionnaires de fonds

Pré-requis : être familier avec la comptabilité et la finance

Thème	Contenu	Supports	Durée
Accueil et présentation	1. Souhaiter la bienvenue aux participants	PowerPoint no 1	5 minutes
	2. Introduire le contexte général du projet : S'inscrit dans une démarche de transfert de compétences / projet soumis par différents partenaires au Canada		
	La finance solidaire et le secteur communautaire : le transfert des acquis d'une décennie d'innovation au Québec		
	Il existe deux autres thèmes :		
	<ul style="list-style-type: none"> ● Modèle d'analyse des entreprises sociales; ● L'analyse financière d'une entreprise sociale. 		
	3. Présentation du formateur.		
	4. Présentation des partenaires du projet.	PowerPoint no 2	
5. Faire un tour de table : demander aux participants de se présenter (fonctions – rôle en économie sociale) et d'identifier une question ou un aspect pour lequel ils aimeraient trouver une réponse.	Inscrire les questions (attentes) au tableau multi-feuilles – affichez la feuille au mur	20 minutes	
6. Revoir les questions (attentes) et s'assurer d'ajuster le tir si certaines questions ne sont pas traitées pendant la journée.		5 minutes	
7. Expliquer les objectifs et les points traités pendant la session – horaire – pause. Distribuer l'horaire.	PowerPoint no 3 L'horaire de la session		

Thème	Contenu	Supports	Durée
<p>Accueil et présentation</p>	<p>8. Mentionner que vous avez une approche participative et que vous souhaitez une journée dynamique basée sur l'échange et les discussions afin d'apprendre le plus possible ensemble. Il est aussi possible que parfois il y est des écarts importants entre leur pratique et ce qui est présenté. Ils sont invités à soulever ces questions.</p> <p>9. Préciser qu'en tant que formateur votre rôle est de guider vers une direction et en tout temps les commentaires sont les bienvenus car ils traduisent leurs préoccupations. Distribuer le matériel.</p> <p>10. Pour les participants qui n'ont pas déjà le Guide du RISQ, ils peuvent se procurer le <i>Guide d'Analyse des entreprises d'économie sociale</i> en contactant : www.risq@cam.org ou 514 866-2355.</p> <p>11. Par ailleurs, le temps est limité et vous vous donnez le rôle de gardien du temps pendant la journée.</p>	<p>Distribuer la présentation PowerPoint et le Cahier du participant</p>	

Thème	Contenu	Supports	Durée
Pourquoi un modèle?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introduire le contexte dans lequel les entreprises sociales se retrouvent lorsqu'elles désirent se développer ou encore démarrer un nouveau projet : <ul style="list-style-type: none"> ● Analyse non standardisée (les bailleurs de fonds ne connaissent pas toujours bien les entreprises sociales). ● Critères peu adaptés à l'entreprise sociale – les dimensions sociales de l'entreprise sont mal comprises ou tout simplement, elles ne sont pas prises en considération. ● Les risques sont mal évalués ou encore on ne tient pas compte de l'utilité sociale de l'entreprise. ● Donc, souvent il n'y a pas d'investissement dans les entreprises sociale - il en résulte une sous-capitalisation des entreprises – et plusieurs projets ne peuvent pas se développer ou naître faute d'accès au capital. 2. Au Québec, les principaux acteurs du domaine se sont entendus sur un modèle d'analyse des entreprises sociale. 3. Présenter les raisons. 4. Mentionner qu'une des premières étapes lorsque les gens du domaine se sont réunis, a été d'adhérer à une définition commune de l'économie sociale afin de savoir de quoi on parle. 	PowerPoint no 4	15 minutes
		PowerPoint no 5	

Thème	Contenu	Supports	Durée
<p>Pourquoi un modèle?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Représenter la définition de l'économie sociale qui avait été expliquée pendant l'introduction. 6. Représenter la définition de l'entreprise sociale qui avait été expliquée pendant l'introduction. 7. Mentionner que vous comprenez que les contextes sont très différents dans les diverses régions au Canada – que les réalités sont différentes – qu'un des objectifs de la journée est de s'inspirer de pratiques nouvelles dans un but d'apprentissage pour mieux desservir leur clientèle. 8. Mentionner aussi qu'il est très important de garder en tête les définitions de l'économie sociale ainsi que de l'entreprise sociale car le modèle d'analyse qui sera présenté est basé sur ces concepts. 9. Conscient des divergences de concepts ou de pratiques, un petit lexique a été conçu pour expliquer les différences. Référez à la section « Lexique ». 10. Il faut voir la démarche d'analyse comme un Modèle qui forme un tout cohérent en accord avec les principes de l'économie sociale qui ont fait l'objet de déclaration de principes au Québec. 	<p>PowerPoint no 6</p> <p>PowerPoint no 7</p> <p>Demander aux participants de consulter le Cahier du participant</p>	

Thème	Contenu	Supports	Durée
Présentation du modèle	1. Présenter la logique différente entreprise sociale / entreprise privée :	PowerPoint no 8	40 minutes
	Entreprise sociale : <ul style="list-style-type: none">● Recours au don ou levée de fonds : logique d'échange non marchand, fait appel à l'entraide - aux liens entre les membres d'une communauté et non à la capacité de rembourser la dette contractée.		
	Entreprise privée : <ul style="list-style-type: none">● Approche d'investissement - on analyse sa capacité de rembourser les dettes.● Recours au crédit (moyen et long terme). Cette forme de financement appartient surtout au mode de gestion entrepreneurial.		
	2. Mentionner qu'historiquement les entreprises d'économie sociale ont souvent eu une résistance à utiliser le crédit.		
3. Présenter les constats dans le domaine de l'économie sociale.	PowerPoint no 9		
4. C'est un virage récent ou à faire parmi les entreprises sociales car cela suppose que l'entreprise accepte une démarche d'investissement pour développer et commercialiser sa production.	PowerPoint no 10		

Thème	Contenu	Supports	Durée
<p>Présentation du modèle</p>	<p>5. L'entreprise doit aussi accepter de générer des revenus de la vente pour rembourser la dette contractée.</p> <p>6. Mentionner que les institutions financières sont souvent réticentes à supporter des entreprises dont le but n'est pas de maximiser les profits. D'où la nécessité de démontrer la capacité de rembourser ET de sensibiliser aux valeurs et au fonctionnement de l'économie sociale.</p> <p>7. Mentionner que l'entreprise sociale est toujours le résultat d'une initiative d'un groupe de personnes, celle de trouver des solutions ajustées et satisfaisantes à un besoin ressenti par un groupe ou une collectivité.</p> <p>8. Présenter la clé : équilibre et complémentarité entre la rentabilité sociale et l'efficacité de l'entreprise dans sa fonction économique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Comme toute entreprise doit aussi assurer sa viabilité économique. ● Repose sur les revenus. ● Entité double. ● Association de personnes = mission sociale. ● Une entreprise dont la raison d'être est de permettre à l'association de réaliser sa mission. ● Une entreprise qui développe des activités économiques dans un marché concurrentiel. 	<p>PowerPoint no 11</p> <p>PowerPoint no 12</p>	

Thème	Contenu	Supports	Durée
<p>Présentation du modèle</p>	<p>9. Ajouter que certaines décisions seront grandement influencées par la mission. Par exemple, le fait d'offrir de meilleurs salaires aux travailleurs d'une Coop augmente les coûts de production et diminue le profit, ce qui n'est pas l'objectif en soi. Il faudra toutefois s'assurer qu'il y a tout de même un surplus qui se dégage pour assurer la survie économique de l'entreprise.</p> <p>10. Demander aux participants s'ils connaissent d'autres exemples.</p> <p>11. Mentionner que l'analyse globale commence par l'évaluation des stratégies et des choix opérationnels qui détermineront les prévisions financières.</p> <p>12. Mentionner qu'il existe des paramètres spécifiques à l'économie sociale et déterminants dans l'évaluation du projet d'entreprise.</p> <p>13. Présenter les paramètres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Réponse à un besoin plutôt que recherche de profit. ● Collectivement : OBNL ou Coop. ● Membres décisions ensemble – démocratie. ● Financement : membres, communauté, État, financiers. ● Revenus de ventes et revenus de service à la collectivité. ● Ancrage : Initiative collective. 	<p>PowerPoint no 13</p>	

Thème	Contenu	Supports	Durée
<p>Présentation du modèle</p>	<p>14. Présenter le Modèle d'analyse. Demander aux participants de suivre avec le schéma no.1 dans le Cahier du participant.</p> <p>15. Mentionner aux participants que le succès de l'entreprise sociale repose sur 5 éléments. C'est ce que le Modèle permet d'analyser.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Équilibre entre la mission de l'association et l'efficacité économique des activités de l'entreprise. ● Cohérence et comptabilité entre les buts sociaux et les moyens mis en œuvre pour les atteindre. ● Entrepreneurship collectif et la qualité de vie associative. ● Soutien de la communauté : c'est la force de l'ancrage et du réseautage. ● L'efficacité des opérations qui permet d'offrir des produits et des services à des prix acceptables assurant la viabilité de l'entreprise. <p>16. Nous allons voir comment faire l'analyse. Il y a différentes grilles d'évaluation en cours de route qui permettent de faire le travail d'analyse. Par la suite ces grilles servent à faire le rapport écrit final d'analyse pour avoir un portrait le plus juste possible de l'entreprise et prendre une décision d'investissement.</p>	<p>PowerPoint no 14 Schéma no 1 du Modèle dans le Cahier du participant</p> <p>PowerPoint no 15</p>	

Thème	Contenu	Supports	Durée
<p>Présentation du modèle</p>	<p>17. Présenter très rapidement la grille globale. Mentionner que c'est ce que nous pourrons avoir entre les mains avec le rapport écrit à la fin de l'analyse.</p> <p>18. Faire une petite synthèse des points traités jusqu'à maintenant.</p>	<p>PowerPoint no 16</p>	

Thème	Contenu	Supports	Durée
Établir un portrait	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="506 228 1272 386">1. Nous allons maintenant voir comment se décompose chacun des facteurs de l'Association : la mission, la vitalité associative, le processus de gestion démocratique et l'ancrage dans la communauté. <li data-bbox="506 451 1251 581">2. Expliquer les facteurs de l'association à l'aide du schéma no 2. Nous allons voir comment faire l'analyse de chacun des facteurs avec les grilles appropriées. 	<p data-bbox="1356 451 1707 548">Schéma no 2 du Modèle – dans le Cahier du participant</p>	<p data-bbox="1787 228 1934 261">15 minutes</p>

Thème	Contenu	Supports	Durée
Établir un portrait	<p>1. Introduire un premier facteur / la mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● la mission de l'entreprise sociale est sa raison d'être, elle a été constituée dans ce but. ● Coopératives : satisfaire les besoins de ses membres (économiques, sociaux et culturels). ● OBNL : apporter collectivement une réponse à un besoin de sa communauté. ● L'entreprise sociale combine souvent dans sa mission : <ul style="list-style-type: none"> ■ une vocation sociale de service ou de protection d'un milieu ou d'une population, par exemple les ressourceries. ■ une vocation de création d'emplois, par exemple les centres de travail adapté. ■ une vocation d'insertion sociale par le travail, les entreprises d'insertion pour les jeunes à risque. <p>2. Présenter l'analyse de la mission, demander aux participants de suivre avec la grille dans leur Cahier :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Évaluer la cohérence entre la formulation de la mission, le caractère réaliste des objectifs formulés et les moyens proposés pour y répondre : <ul style="list-style-type: none"> ■ Effets généraux attendus: création d'emplois, services à la communauté, développement local, réinsertion sociale et professionnelle, etc. ■ Effets spécialisés: selon les secteurs d'activités. 	<p>PowerPoint no 17</p> <p>Voir le Cahier du participant</p> <p>PowerPoint no 18</p>	5 minutes

Thème	Contenu	Supports	Durée
Établir un portrait	<p>3. Présenter un deuxième facteur, la vitalité associative :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sans une réelle vie associative, risque de voir la mobilisation des membres et du milieu s'affaiblir avec le temps. ● Dans une Coop le potentiel de mobilisation des membres peut se réduire à une simple logique d'échange marchand. ● Dans un OBNL, il est important que le membership soit représentatif de la collectivité. ● L'association doit faire vivre le membership. 	PowerPoint no 19	5 minutes
	<p>4. Présenter l'analyse avec la grille d'indicateurs de vitalité. Expliquer la grille en demandant aux participants de suivre dans leur guide :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● mentionner que l'analyste doit s'assurer que la vitalité associative est bien présente ou en voie de s'installer durablement; ● on doit noter une participation active des membres de l'association – constater l'appropriation du projet par les membres. 	<p>Voir le Cahier du participant</p> <p>PowerPoint no 20</p>	
	<p>5. Présenter le processus de gestion démocratique – il est important de noter que la vitalité associative et le processus de gestion démocratique sont étroitement liés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Consultation des membres. ● Circulation de l'information. ● Transparence des décisions. ● Application des principes / gestion quotidienne / décision opérationnelle. 	PowerPoint no 21 – no 22	5 minutes

Thème	Contenu	Supports	Durée
Établir un portrait	<p>6. Présenter l'analyse du processus de gestion démocratique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Évaluer l'équilibre des leaderships, entre direction et c.a. ● Le caractère collectif de l'entreprise exige une structure de gestion formelle pour assurer l'efficacité dans la prise de décision tout en préservant l'espace démocratique nécessaire pour que l'ensemble des promoteurs et partenaires puissent s'exprimer sur les orientations de l'organisme et son mode de fonctionnement (comités de gestion, assemblées, etc.). ● Attention au taux de roulement qui peut être significatif de problèmes. 	PowerPoint no 23	
	<p>7. Présenter le 4^e et dernier facteur, l'ancrage dans la communauté :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● l'ancrage se définit par les liens entre l'entreprise et sa communauté, son territoire, son secteur d'activité; ● l'ancrage se manifeste par la mobilisation : des personnes proches du projet et leur participation soutenue et des organismes de développement économique en raison d'une convergence d'objectifs. 	PowerPoint no 24	5 minutes
	<p>8. Présenter l'analyse de l'ancrage. Il s'agit de voir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● quel sera l'impact que l'activité de l'entreprise aura sur son milieu : son territoire d'appartenance, une population particulière visée par l'activité. ● d'évaluer la reconnaissance de cet impact exprimé par l'ancrage auprès de personnes, organismes et institutions. ● cet ancrage se traduit par des témoignages d'appuis moraux ou financiers, d'implication de bénévoles, etc. 	<p>Voir la Grille dans le Cahier du participant</p> <p>PowerPoint no 25</p>	

Thème	Contenu	Supports	Durée
Établir un portrait	<p>9. Faire un retour sur les points abordés jusqu'à maintenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Un modèle – les quatre facteurs de l'association et leur analyse; ● La mission reconnue par la communauté grâce à un ancrage fort; ● La mission a un impact sur l'activité économique choisie et le marché; ● L'ancrage a un impact sur le financement (pour trouver des partenaires financiers qui auront tendance à faire confiance s'il y a un bassin importants de membres actifs); ● Une gouvernance supportée par une vitalité associative et son processus de gestion démocratique; ● La vitalité associative et le processus de gestion auront un impact sur la gestion des opérations et des ressources humaines. <p>10. Nous allons commencer à travailler sur un cas réel pour mettre en application les notions précédemment présentées. Distribuer les deux cas : Coop et OBNL.</p> <p>11. Expliquer qu'ils devront choisir un des deux cas et par la suite faire les exercices proposés. Ils devront travailler sur le même cas pour le reste de la journée pour faciliter l'apprentissage.</p> <p>12. Ils devront lire le cas et en choisir un des deux. Demander aux participants de se regrouper par 3 ou 4 personnes. Demander leur de lire que la première partie concernant les facteurs liés à l'organisation. Ils pourront lire la suite du cas plus tard lorsque nous travaillerons sur les facteurs liés à l'entreprise.</p>	<p>Voir à la fin du Cahier du formateur les deux cas (Coop – OBNL) – faire des photocopies en nombre suffisant pour l'exercice.</p> <p>Distribuer les deux cas COOP et OBNL</p>	<p>10 minutes</p> <p>35 minutes</p>

Thème	Contenu	Supports	Durée
Établir un portrait	<p>13. Ils ont 15 minutes pour faire la lecture des deux cas, la première partie seulement. Ils devront par la suite en groupe faire l'analyse à l'aide des grilles. Ils ont 20 minutes. Demandez-leur d'utiliser les grilles à la fin du Cahier du participant.</p>	Grilles d'analyse des facteurs de l'organisation dans le Cahier du participant	15 minutes
	<p>14. Demander aux sous-groupes de revenir en grand groupe. Faire un tour de table pour récolter les commentaires, les questions, les difficultés et s'assurer qu'ils ont bien compris l'analyse.</p>		
	<p>15. En parallèle, il y a aussi l'analyse des facteurs qui sont liés à l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Produit – activités – marché ● Opérations ● Ressources humaines ● Viabilité financière – utilité sociale 	PowerPoint no 26	5 minutes
	<p>16. Expliquer chacun des facteurs de l'entreprise à l'aide du schéma no 3.</p>	Schéma no 3 du Modèle dans le Cahier du participant	
	<p>17. Présenter le marché – les produits – les activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● L'entreprise sociale réalise des activités économiques au service d'une mission. ● Opère sur deux marchés complémentaires, celui des produits reliés aux activités économiques et celui relié à la mission. ● Possible que les 2 marchés soient superposés ou au contraire très distincts. 		

Thème	Contenu	Supports	Durée
Établir un portrait	<ul style="list-style-type: none"> ● Exemple : une entreprise de travail adapté (intégration des personnes handicapées) qui fabrique des sacs biodégradables (marché des produits). Dans ce cas, la partie intégration des personnes pourra recevoir des subventions salariales de la part de l'État et la partie vente de sacs, sera des services facturés. 	PowerPoint no 27	
	18. Présenter l'analyse de marché :	PowerPoint no 28 - no 29	5 minutes
	<ul style="list-style-type: none"> ● L'analyse de marché doit permettre de cibler le marché et de définir les stratégies marketing appropriées comme dans tout projet d'entreprise. ● Quels besoins nouveaux seront comblés ou quelle approche nouvelle permettra d'être compétitif. ● Le caractère mixte du marché entraîne une vision différente du client : parfois il ne s'agit pas de maximiser le prix de vente mais plutôt de développer l'accessibilité à un produit ou à un service - donc évaluer le rapport coût/ résultats attendus. ● Il importe de valider comment l'entreprise utilise sa mission pour établir des axes complémentaires de commercialisation. ● La mobilisation des usagers et de la clientèle crée du « capital » de sympathie du fait de sa mission qui a un impact sur la viabilité de l'entreprise sociale. ● C'est au nom de sa mission que l'entreprise peut parfois bénéficier d'une préférence dans les décisions d'achat des produits ou services qu'elle offre. ● L'attitude de l'utilisateur (ou consommateur) convaincu du bien-fondé de la mission va produire un effet économique direct, soit fidélisation de la clientèle amplifiée par le potentiel de développement par le bouche-à-oreille. 	Voir le Cahier du participant	
		PowerPoint no 30	

Thème	Contenu	Supports	Durée
Établir un portrait	<ul style="list-style-type: none"> ● Cependant ce capital de sympathie ne sera effectif vers l'entreprise sociale qu'à des conditions de qualité et de prix comparables à l'offre de la compétition. ● À titre d'exemple : un traiteur devra offrir une bonne nourriture, il ne peut compter que sur le caractère social de sa mission, si la nourriture n'est pas bonne, les clients ne vont plus commander / on peut appliquer la même logique pour une radio communautaire qui se doit d'avoir une programmation intéressante, les auditeurs ne vont pas demeurer à l'écoute seulement parce que c'est une radio communautaire. 		
	<p>19. Présenter les opérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● L'aspect des opérations doit couvrir l'ensemble des équipements, des activités et des personnes internes à l'organisation qui lui permettent de rencontrer ses objectifs de vente de la façon la plus efficace possible, tout en respectant les valeurs sociales reliées à sa mission. ● Infrastructure / Emplacement / Processus de production. 	PowerPoint no 31	5 minutes
	<p>20. Présenter l'analyse des opérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● L'entreprise doit démontrer une cohérence entre ses ressources et ses objectifs. ● Vérifier la fiabilité des hypothèses retenues et des prévisions. ● Réalisme opérationnel. ● Faisabilité globale. 	Voir le Cahier du participant PowerPoint no 33	

Thème	Contenu	Supports	Durée
Établir un portrait	<ul style="list-style-type: none"> Les opérations seront influencer par les aspects sociaux de la mission et viendront modifier les revenus d'opérations : par exemple, subventions salariales pour adaptation des postes de travail, politique de développement durable, accès de la clientèle, etc. 		
	<p>21. Présenter les ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> Encore plus pour les entreprises sociales que pour les entreprises privées (à cause de sa mission sociale) les ressources humaines représentent l'élément central de la réussite. Constituer du capital humain et du capital organisationnel. 	PowerPoint no 34	5 minutes
	<p>22. Présenter l'analyse des ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> Doit pouvoir s'appuyer sur une équipe de direction et des expertises pertinentes de gestion et de production. Valider la compétence des acteurs. Importance potentielle du bénévolat dans les entreprises sociales. Évaluer la qualité des rapports entre les acteurs. 	Voir le Cahier du participant PowerPoint no 35	
	<p>23. Présenter la viabilité financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> Revenus liés aux finalités sociales. Revenus liés à la vente de produits/services. Coûts d'opération. Capacité de faire face à ses engagements financiers pour répondre aux besoins de développement. 	PowerPoint no 36	5 minutes

Thème	Contenu	Supports	Durée
Établir un portrait	<p>24. Voir avec les participants le schéma « Viabilité financière de l'entreprise sociale ». Expliquer l'importance de l'équilibre entre les revenus d'activité et les dépenses d'exploitation / excédents.</p> <p>25. Pour l'analyste, il s'agit de valider :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● les hypothèses de revenus et dépenses pour s'assurer de la faisabilité opérationnelle du projet. ● que l'ensemble des financements sera présent et que les arguments et conditions des financements publics sont compris par l'entreprise. ● voir comment les revenus sont structurés – leur caractère récurrent – nous allons voir plus en détail cette analyse demain dans le cadre de <i>L'analyse financière de l'entreprises sociale</i>. ● enfin, il s'agit de s'assurer que l'entreprise puisse soutenir la croissance anticipée à même les fonds générés ou de prévoir le rythme de croissance pour éviter les crises de liquidités. <p>26. Pour terminer le processus d'analyse, il y a l'utilité sociale de l'entreprise, soit l'impact et les effets positifs sur la communauté. L'utilité sociale, c'est un peu ce qui permet de boucler la boucle du processus d'analyse, c'est un peu la synthèse.</p> <p>27. L'analyse de l'utilité sociale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● soit de la pertinence de la mission et des activités choisies par rapport à une problématique, est donc fondamentale. Elle compte pour beaucoup dans la longévité des organisations. 	<p>Voir dans le Cahier du participant</p> <p>PowerPoint no 37</p>	5 minutes

Thème	Contenu	Supports	Durée	
Établir un portrait	<ul style="list-style-type: none"> plus l'activité reliée à une réponse aux besoins de la communauté est pertinente, plus la communauté et les bailleurs de fonds publics supportent l'entreprise et créent ainsi durablement les conditions de son développement. 			
	<p>28. Présenter aux participants la suite de l'exercice :</p> <ul style="list-style-type: none"> Ils peuvent continuer à travailler avec le cas choisi auparavant : COOP ou OBNL. Ils doivent finaliser la lecture concernant les facteurs liés à l'entreprise. Distribuer les grilles d'analyse des facteurs de l'entreprise. Ils ont 10 minutes pour la lecture et 20 minutes pour l'analyse. Demander aux sous-groupes de revenir en grand groupe. Faire un tour de table pour récolter les commentaires, les questions, les difficultés et s'assurer qu'ils ont bien compris l'analyse. Noter au besoin les commentaires au tableau multi-feuilles. 	Utiliser les grilles d'analyse des facteurs de l'entreprise dans le Cahier du participant	30 minutes	
	<p>29. Faire une synthèse des principaux points traités.</p>			15 minutes
				5 minutes

Thème	Contenu	Supports	Durée
Grille d'évaluation et rapport	1. Mentionner que tout ce travail d'analyse sert à rédiger le rapport écrit ainsi qu'à compléter la grille globale d'analyse.	PowerPoint no 39	5 minutes
	2. Présenter aux participants le rapport écrit. Voir avec eux les principales sections. Demander aux participants de prendre le modèle à la fin de leur Cahier du participant.	Rapport écrit à la fin du Cahier du participant.	
	3. Mentionner que l'analyste doit consigner dans la Grille d'évaluation globale la notation des principaux critères. Les critères (finalité sociale, ancrage, équipe de direction, etc.) sont au nombre de dix et ils servent à faire un exercice de synthèse. Voir avec eux quelques-uns des critères.	Grille d'évaluation à la fin du Cahier du participant	
	4. Demander aux participants de faire l'évaluation globale de leur cas (Coop ou OBNL) en utilisant la grille d'évaluation. Ils ont 15 minutes pour faire l'évaluation avec leur sous-groupe.		15 minutes
	5. Demander aux sous-groupes de revenir en grand groupe. Faire un tour de table pour récolter les commentaires, les questions, les difficultés et s'assurer qu'ils ont bien compris l'analyse. Noter au besoin les commentaires au tableau multi-feuilles.		10 minutes

Thème	Contenu	Supports	Durée
Conclusion	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faire une grande synthèse des principaux points traités pendant la journée. 2. Mentionner aux participants qu'en début de journée vous leur avez demandé d'identifier une question ou un aspect pour lequel ils voulaient trouver une réponse. Faire un tour de table pour entendre les commentaires. Distribuer la fiche d'évaluation de l'atelier. 	Faire des photocopies de la fiche d'évaluation	20 minutes

L'ÉCONOMIE SOCIALE AU QUÉBEC

DÉFINITION

Le concept d'économie sociale combine deux termes qui sont parfois mis en opposition :

- **« économie »** renvoie à la production concrète de biens ou de services ayant l'entreprise comme forme d'organisation et contribuant à une augmentation nette de la richesse collective.
- **« sociale »** réfère à la rentabilité sociale, et non purement économique de ces activités. Cette rentabilité s'évalue par la contribution au développement démocratique, par le soutien d'une citoyenneté active, par la promotion de valeurs et d'initiatives de prise en charge individuelle et collective. La rentabilité sociale contribue donc à l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population, notamment par l'offre d'un plus grand nombre de services. Tout comme pour le secteur public et le secteur privé traditionnel, cette rentabilité sociale peut aussi être évaluée en fonction du nombre d'emplois créés.

Pris dans son ensemble, l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnement suivants :

- elle a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier;
- elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État;
- elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs;
- elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;
- elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

Qu'est-ce que le DÉC?

Le développement économique communautaire est une approche locale visant à créer des débouchés économiques et de meilleures conditions sociales, en particulier pour les personnes et les groupes les plus défavorisés.

DÉC est une approche qui reconnaît que les défis économiques, environnementaux et sociaux sont interdépendants, complexes et changeants.

Pour être efficaces, les solutions proposées doivent puiser dans les connaissances locales et être mises en œuvre par les membres de la communauté. Le DÉC favorise les approches globales tenant compte des besoins des personnes, des communautés et des régions, et reconnaît que ces trois niveaux sont interreliés.

Définition du Réseau canadien de Développement économique communautaire

D'autres définitions...

Une entreprise sociale est une entreprise qui génère des revenus avec des objectifs principalement sociaux et qui réinvestit ses surplus pour cette raison dans l'entreprise et/ou au profit de la communauté.

Définition tirée de **Créer de la richesse communautaire – Une ressource pour le développement d'entreprises sociales** – Canadian Centre for Community Renewal – Centre for Community Enterprise – sept. 2006

“Entreprises sociales” réfèrent à des entreprises exploitées par des organisations sans but lucratif, qu'elles soient des sociétés, des organismes de charité, ou des coopératives. Ces entreprises vendent des marchandises ou fournissent des services sur le marché avec l'objectif de créer un retour combiné sur investissement, tant financier que social. Leurs profits sont retournés à l'entreprise ou à une action sociale, plutôt que de maximiser des profits aux actionnaires.

Définition de **Enterprising Non-Profits Program**
<http://www.enterprisingnonprofits.ca>

Toutes les organisations sociales, dont le but principal peut être de rencontrer un besoin social ou issu de la communauté, ont une valeur économique : elles emploient des travailleurs, elles produisent ou achètent des marchandises et des services, elles possèdent des actifs et contribuent à l'économie de façons innombrables.

Définition tirée de **Social Innovation in Canada: How the non-profit sector serves Canadians ... and how it can serve them better.** Mark Goldberg, Canadian Policy Research Networks, 2004

Les entreprises sociales sont des entreprises générant des revenus avec des objectifs principalement sociaux, dont les surplus sont réinvestis en fonction de ces objectifs dans l'entreprise ou dans la communauté, plutôt que d'être orientées sur le besoin de dégager des profits aux actionnaires et propriétaires. Elles peuvent inclure des organisations sans but lucratif ou des entreprises telles que des coopératives et des corporations avec capital action mais dont les actions sont détenues par des organisations sans but lucratif.

Définition utilisée au Manitoba

Une entreprise sociale est une entité double

C'est une **association de personnes**, réunies dans un cadre démocratique, partageant des valeurs de solidarité et de développement durable pour réaliser ensemble cet objectif commun. C'est le sens de la mission sociale.

C'est aussi **une entreprise**, qui développe des activités économiques dans le cadre du marché concurrentiel en produisant et vendant des biens et des services, mais **dont la raison d'être est de permettre à l'association de réaliser sa mission.**

Deux statuts juridiques principaux regroupent la majorité des entreprises sociales : la coopérative (Coop) et l'organisme à but non lucratif (OBNL).

Cette définition est celle de **l'entreprise d'économie sociale** telle que véhiculée au Québec. Dans le cadre du projet actuel, le terme entreprise sociale a été retenu et est donc utilisé comme son équivalent.

Études de cas

Les prochaines pages présentent deux études de cas :

- La Coopérative Manufacture Plus
- La Radio Communautaire CKOW

Pour chaque cas, il y a une description de l'entreprise. Faire la lecture des deux cas. Former des groupes de 3-4 personnes et compléter les grilles d'analyse pour un des deux exemples que vous aurez choisi.

Cas n° 1 : La Coopérative Manufacture Plus

Historique

La Coopérative Manufacture Plus est une coopérative de travailleurs active dans le secteur manufacturier.

Établi en 1999, La Coopérative Manufacture Plus est une coopérative de travailleurs opérant dans le secteur du textile, spécialisée dans la teinture de tissus haut de gamme. La coopérative a été créée grâce à l'achat des équipements qui appartenaient à une entreprise familiale, pour laquelle une majorité des membres fondateurs de la coopérative ont travaillé pendant quinze ans. L'entreprise familiale a été forcée de fermer parce qu'elle rencontrait des difficultés financières au moment où le propriétaire arrivait à l'âge de la retraite.

- et devait assurer les meilleures conditions de travail;
- devait constamment rechercher à améliorer ses produits;
- devait contribuer à l'expansion et à la créativité de l'industrie de la mode au Québec.

Les vieux équipements ont été achetés pour 250 000 \$. Après quatre années d'opération, l'entreprise désire maintenant obtenir un financement additionnel de 90 000 \$ pour augmenter sa capacité de production (40 000 \$ pour les équipements) et pour financer ses comptes à recevoir et augmenter le niveau d'inventaire (50 000 \$). Le projet va permettre la création de trois emplois additionnels, pour un total de dix emplois.

L'équipe

Actuellement, la coopérative soutient sept emplois, tous détenus par des membres et elle espère embaucher trois nouveaux membres lorsque la capacité de production augmentera. Pendant les deux dernières années, cinq des sept membres fondateurs de la coopérative ont quitté. Ces personnes ont été remplacées par de jeunes travailleurs. Tous les employés ont une formation professionnelle liée au secteur et une expérience de travail pertinente. Néanmoins, les opérations de la coopérative dépendent grandement de la présence de l'administrateur en chef, un membre fondateur et un des principaux promoteurs du projet de la coopérative, qui a dix ans d'expérience dans le textile, dont huit années à titre de superviseur dans une entreprise du même secteur. Il détient actuellement le poste de directeur général et celui de superviseur de la production. Il est supporté par un jeune diplômé de l'école d'administration qui remplit des tâches administratives et de marketing. L'âge moyen des membres est de 42 ans.

Culture organisationnelle

La coopérative est l'initiative d'un groupe de personnes qui partage le même environnement de travail depuis plusieurs années. Même si le taux de roulement a modifié d'une certaine manière la situation, une structure démocratique solide demeure. Elle opère plutôt informellement et est basée sur plusieurs principes assez simples plutôt que sur des rencontres fréquentes. Toute la production est réalisée par les membres.

En ce qui concerne les rencontres officielles, une assemblée générale est tenue une fois par année et habituellement cinq des sept membres sont présents.

Le conseil d'administration est composé de trois membres, dont deux d'entre eux sont des membres fondateurs, incluant le directeur général qui a occupé la fonction de président depuis la création de la coopérative. Le conseil d'administration se rencontre une fois par mois pour échanger de l'information sur les opérations et les finances. Il n'y a pas de comité de travail spécifiquement sur les opérations ou la vie associative. Pendant les rencontres occasionnelles après les heures de travail, les membres sont consultés ou informés sur des faits importants ou des développements en lien avec de prochaines décisions stratégiques. On peut observer que la transparence du processus de travail repose sur un individu central plutôt que sur une vraie organisation collective, mutuelle et de soutien. Étant donné que la coopérative a généré un déficit pendant ses premières années, il n'y a pas eu de redistribution de ristourne.

Les mandats de l'association et de l'entreprise n'ont pas été clairement établis. Les rôles du directeur général et du président sont tenus par la même personne, ce qui a créé de la confusion, mais cela est minimisé par la petite taille de l'association. Tous se rallient derrière les objectifs de développement de l'entreprise et d'amélioration de la performance de la coopérative, avec un œil sur le partage des surplus et l'amélioration des conditions de travail.

Depuis le début des opérations, il n'y a pas eu de formation sur la gouvernance ou sur l'approche coopérative. Une seule formation a été donnée avec succès par le CDR (Conseil régional de développement) lorsqu'il y a eu la création de la coopérative. Une session d'orientation est aussi donnée aux nouveaux membres. Le taux de roulement des membres n'a pas occasionné de nouvelles formations pour tous les membres.

Le *leadership* de la coopérative repose sur une propriété collective supportée par un entrepreneur individuel et les membres. L'importance du directeur général en ce qui concerne les opérations est reconnue et tous savent que le financement et la clientèle ont été acquis grâce à son expertise. Pour sa part, le directeur sait qu'il doit conserver la confiance des membres et gagner leur accord quant aux décisions stratégiques pour continuer à assumer les fonctions de *leader*. La coopérative s'est développée grâce au désir et l'implication d'un petit groupe de personnes, mais aussi parce qu'il y a eu une reconnaissance à l'interne et l'externe d'un entrepreneur social.

Ancrage

La coopérative est principalement un environnement fermé, isolé de sa communauté régionale et peu impliquée dans les organisations sectorielles. Le conseil est composé entièrement de membres travailleurs et aucun effort n'est fait pour trouver du soutien extérieur, sauf pour des nouveaux clients et des distributeurs. Aussi, les objectifs de réseautage de l'entreprise sont reliés seulement à sa réalité économique et non à sa vie associative et communautaire. La coopérative assiste sporadiquement à des activités organisées par le CDR ou le CLD³. Elle est aussi membre de la Fédération québécoise des coopératives de travail, mais elle ne participe pas au processus décisionnel. Les membres de la coopérative ne consacrent aucun temps à des activités bénévoles, à part le temps consacré aux délibérations des rencontres et de l'assemblée générale. Les partenaires financiers de la coopérative sont une Caisse d'économie et le RISQ⁴. Le CLD offre du soutien à la coopérative pour le financement et la conception d'un plan d'affaires détaillé.

Marché

La coopérative est spécialisée dans la teinture de tissus haut de gamme en petites quantités et personnalisé. Elle a commencé ses opérations en conservant deux des principaux clients de l'entreprise qui a fermé. Cependant, elle a vécu des difficultés dues à la fermeture de quelques fournisseurs et des entreprises régionales qui vendent des produits finis. Le marché du textile rencontre des difficultés. Il est structurellement en déclin dû à la croissance de produits d'importations ou de producteurs étrangers qui s'installent au Québec. La coopérative dépend maintenant sur une clientèle de six distributeurs pour l'accès à son marché. La coopérative procède par rencontre mensuelle pour les commandes avec ses distributeurs, qui sont eux-mêmes en contact direct et fréquent avec une centaine d'utilisateurs. Puisqu'elle n'a pas de contrat d'exclusivité avec ses distributeurs, la coopérative s'ajuste aux variations de prix soumis par leurs compétiteurs. La coopérative dépend grandement de ses distributeurs et investit du temps et de l'argent dans le maintien de relations cordiales avec les représentants des ventes. La coopérative a généré des ventes de 377 000 \$ pendant l'année précédente d'opération. Cela représente une augmentation de 27 % des ventes sur un montant de 297 000 \$ en 2001. Cette augmentation est significative, particulièrement dans un secteur avec un marché mature.

De plus, l'augmentation a été réalisée en même temps qu'une augmentation de la marge de profit de 40 % à 44 %. Les revenus de la coopérative sont complétés par de petites subventions d'Emploi Québec pour l'intégration de jeunes adultes au marché du travail. La coopérative a reçu une aide financière du CLD pour développer un plan d'affaires plus agressif et mieux ciblé. Aussi, l'entreprise réussit à améliorer suffisamment la qualité de son travail et ainsi augmenter les prix de vente.

³ Réseau d'investissement social du Québec

Le marché est occupé par quelques producteurs québécois (quatre groupes séparés) et plusieurs entreprises étrangères qui sont beaucoup mieux dans la production à grand volume à des prix beaucoup plus bas que ceux de la coopérative.

Les prix de la coopérative sont élevés, mais ils sont justifiés par l'attention donnée à des commandes spéciales, à de petites quantités pour chaque commande, et aux courts délais de livraison. La stratégie de la coopérative d'offrir de la flexibilité, de la qualité et une rapidité est très bien adaptée pour les petits manufacturiers de vêtements, qui sont devenus plus nombreux au Québec, et cette approche a compensé pour le coût de production élevé par produit. Ajouté à la menace pausée par la multiplication de compétiteurs majeurs et la multiplication de nouveaux tissus (microfibres, etc.) que la coopérative ne peut travailler en utilisant ses équipements actuels. Les nouveaux investissements ne vont pas éliminer cette faiblesse stratégique, dans tous les cas pas à moyen terme.

Pendant longtemps, la coopérative n'avait pas un plan marketing approprié. Elle opérait sur la base des commandes des distributeurs et reposait sur la rétroaction des agents des partenaires pour demeurer en lien avec les besoins des utilisateurs. Grâce au financement du CLD, elle a maintenant une meilleure compréhension de son industrie et des joueurs auxquels elle est confrontée. La coopérative fait des démarches pour devenir mieux connue, incluant la participation à des congrès de l'industrie et la visite directe des utilisateurs finaux pour s'informer de leurs besoins.

Opérations

La coopérative génère 377 000 \$ en revenus de ventes (les revenus totaux sont de 416 000 \$) en 2002 avec sept employés, incluant ceux de l'administration. Elle produit 5 140 mètres de tissus teints. Les équipements de la coopérative sont à la fois dépassés et fortement utilisés (86 % de sa capacité) ce qui crée des pressions sur les horaires et produit des coûts d'entretien élevés. Le taux d'utilisation doit être diminué avant que des bris majeurs se produisent. La qualité constante du produit est prouvée et reconnue.

La coopérative est située dans un édifice qui est peu coûteux avec une superficie de location adéquate. C'est passablement éloigné des fournisseurs et de son marché cible, mais près des principales routes d'accès. L'électricité, le chauffage et les frais d'entretien tout comme les taxes sont bas et bien contrôlés.

Un autre horaire est fait par le directeur général, qui regroupe le travail selon les configurations des appareils en vue de minimiser le nombre d'arrêt de travail pour l'étalonnage des équipements. Un des membres est responsable de l'inspection du produit final, incluant l'échantillon initial et un choix d'échantillons à la fin de chaque contrat.

Au démarrage de chaque nouvelle commande, des échantillons de couleur sont produits pour l'approbation du client, tout comme pour les graphistes et les imprimeurs.

La coopérative conserve des statistiques sur le taux d'utilisation des équipements, les heures d'opérations, d'entretien et d'inactivité à cause des arrêts, et aussi sur les prévisions des horaires d'entretien en vigueur. Cependant, les données sur le prix de revient sont incomplètes. Un tableau de bord présentant les principaux aspects de la production tout comme de la position financière de la coopérative est distribué mensuellement à tous les membres pour les tenir informés des changements touchant la production et leurs conséquences financières.

En plus, le tableau de bord montre les revenus totaux en fonction des unités produites. La distribution de ce document offre une opportunité de motiver l'équipe et l'occasion de les alerter lorsqu'il y a eu une diminution de la qualité ou des produits.

Ressources humaines

Le ratio des coûts de main-d'oeuvre de la coopérative en fonction des revenus est de 37 %. Aussi, les opérations demandent beaucoup de main-d'oeuvre. Le procédé de production n'est pas automatisé et la qualité des produits finis dépend de l'attention et du professionnalisme des travailleurs.

Les employés de la coopérative essaient d'obtenir les meilleures conditions de travail possible, tout en maintenant la compétitivité de l'entreprise dans un secteur féroce. Le plafonnement quant au salaire offert est contré par une certaine flexibilité dans les horaires de travail et un grand souci pour assurer l'équité entre les membres. Il y a plusieurs activités de formation, dont la plupart sont orientées sur des aspects techniques du travail. La direction est impliquée dans les activités de production.

En pratique, les membres sont consultés assez fréquemment, mais pour le vrai processus de prise de décision seul trois personnes sont impliquées. Il y a une grande préoccupation en ce qui a trait à la survie de l'entreprise qui dépend de la qualité de ses produits. Dans ce contexte, les mécanismes de contrôle de la qualité sont forts quant aux produits, dans la moyenne quant au procédé de production, et faible quant à la formation. Cela signifie que l'emphase est mise sur les mesures correctives plutôt que préventives. La petite taille de l'équipe permet l'identification des problèmes potentiels relativement facilement. La direction, qui n'a aucune formation en gestion des ressources humaines et qui est impliquée dans la production sur une base journalière, a une attitude ouverte quant aux problèmes potentiels et aux suggestions des membres. Les règles strictes sont tenues au minimum et il y a une tendance à encourager l'efficacité, l'égalité et l'amélioration des conditions dans chaque décision.

Tous les membres approuvent le *leadership* de la direction et disent être satisfaits avec leurs conditions de travail répondant ainsi au besoin de l'entreprise à demeurer compétitive. L'impact de la fermeture récente de la compagnie détenue par le propriétaire investisseur a été communiqué aux nouveaux membres. La priorité de l'entreprise collective est de maintenir les emplois et le droit d'exercer le contrôle sur la gestion des actifs collectifs.

L'utilité sociale

L'utilité sociale de l'entreprise repose principalement sur les emplois qu'elle offre aux membres de la coopérative et elle contribue à la revitalisation économique et sociale du quartier où elle est située. L'entreprise contribue fortement et directement à améliorer la qualité de vie des membres de la communauté en maintenant un niveau d'activité économique qui génère de l'emploi et de la consommation pour les entreprises locales et les services. L'entreprise a aussi certains impacts sur la cohésion sociale, et même si c'est limité aux membres de la coopérative, cela institue une tendance à une citoyenneté active qui va au-delà de la vie interne de la coopérative.

Les défis de gestion

L'augmentation du niveau d'activité va demander un contrôle plus serré des horaires et du procédé de production. Aussi, les comptes à recevoir vont demander une attention particulière. L'arrivée de nouvel équipement et de nouveaux membres vont demander des efforts soutenus pour former chacun et garder la cohésion du groupe. Le traitement équitable des différentes générations de membres et une démonstration claire de cette équité doivent être assurés.

Cas n° 2 : Radio communautaire CKOW

Historique

La Radio communautaire CKOW est un OBNL qui diffuse une programmation radio depuis quinze ans.

Même si la radio a vécu des difficultés financières depuis plusieurs années, une analyse externe réalisée en 2001 a démontré que l'auditoire de la radio augmente et la communauté locale supporte fortement sa production alternative.

Cette information est confirmée par la réponse aux campagnes de financement, lesquelles amassent un minimum de 60 000 \$ chaque année.

La radio a été créée il y a 15 ans en tant qu'organisme à but non lucratif. Depuis sa création, elle a été conçue comme une radio communautaire orientée vers une audience jeune. Elle a traversé plusieurs périodes de développement, incluant l'expérimentation, la maturation et la reconnaissance.

La radio a traversé plusieurs années financières difficiles, accumulant des déficits significatifs. Elle a reçu une subvention du Fonds de stabilisation de la culture pour l'aider à réduire son déficit. En 2000, la radio a enclenché une démarche de réflexion stratégique dans un effort de consolidation de sa position.

En 2002, la radio a acquis près de 56 000 \$ en nouveau matériel en vue de renouveler son équipement digital.

Mission

Pour fournir à la communauté une radio qui est en accord avec son environnement, elle offre des nouvelles alternatives et un contenu culturel, complémentaires aux médias commerciaux et est en contact avec les besoins des quartiers d'une grande ville.

L'équipe

La radio emploie une douzaine de personnes et coordonne une équipe de soixante bénévoles qui collaborent à la production des émissions. Plusieurs jeunes adultes sont impliqués dans la programmation, mais il y a un haut taux de roulement parmi eux. D'un autre côté, certains bénévoles sont présents depuis plusieurs années.

Culture organisationnelle

Le pouvoir est exercé latéralement et partagé parmi les quelques instances de gouvernance, les plus importantes étant le conseil d'administration et l'assemblée générale.

Le conseil d'administration a toujours été impliqué activement. Le conseil comprend dix membres, plus un représentant des travailleurs qui est invité à assister. Le conseil a créé plusieurs comités dans lesquels plusieurs bénévoles participent : finance, formation, projets spéciaux et recrutement. En moyenne, le conseil d'administration se rencontre quatre fois par année, mais le conseil a toujours été très présent en temps de crise.

Parmi les employés et bénévoles, le sentiment d'appartenance est très fort et les communications sont généralement bonnes, mais les attentes ne sont pas toujours les mêmes. Les employés qui sont impliqués en partie dans les finances, sont plus sensibles aux besoins de revenus indépendants, alors que les bénévoles considèrent comme prioritaire la liberté d'expression et la programmation. Il y a un accord unanime quant à la mission de la radio, cependant il y a à l'occasion des tensions sur des choix stratégiques qui doivent assurer la longévité de la radio.

Ancrage

La radio a un membership de 200 individus et de 40 organisations. Elle est membre de l'ARCQ⁵. Les bénévoles sont recrutés principalement parmi les résidents. La campagne de levée de fonds annuelle permet de démontrer la loyauté des auditeurs de la radio. Bon an mal an, la radio amasse entre 60 000 \$ et 70 000 \$ en revenus avec cette activité. Les partenaires financiers de la radio sont la Caisse d'économie et le RISQ⁶. Le Centre local de développement (CLD) aide la radio à développer un plan de restructuration.

Marché

Le territoire de diffusion s'étend au-delà des quartiers centraux d'une ville nouvelle et de moyenne taille qui compte un bassin de 100 000 habitants. Environ 30 000 auditeurs choisissent la radio et 12 % d'entre eux ont plus de 16 ans.

A chaque année le Ministère de la Culture et des communications soutient la mission culturelle de la radio. Pour les revenus de publicité, la radio compte sur environ quarante annonceurs, plusieurs de ces entreprises sont locales et dans le cœur des quartiers de la ville.

La compétition vient principalement des médias commerciaux dont le nombre d'auditeurs mesuré par le BBM (organisme produisant les statistiques) sont très élevés.

Opérations

Les prévisions de la radio sont facilement accessibles et suffisamment adaptables aux changements en vue. Une part significative des équipements de la radio a été modernisée en 2002.

Les bénévoles assurent 70 % de la programmation. Les émissions du matin sont largement sous la responsabilité des employés payés, alors que les bénévoles sont principalement responsable pendant le reste de la journée et les fins de semaine. La programmation vise à refléter le plus possible la réalité des quartiers de la ville et les gens qui y vivent. Aussi, la radio encourage le développement de nouvelles émissions et fournit aux bénévoles de la formation sur l'utilisation des équipements médias et les procédures de la radio.

Ressources humaines

Parmi les douze employés permanents, il y a :

- Un directeur général avec huit années d'expérience dans le secteur culturel et une formation en gestion;
- Un directeur de la programmation avec six années d'expérience dans les médias communautaires;
- Deux représentants des ventes avec douze années d'expérience collective;
- Une secrétaire, un agent comptable.

Pendant une longue période, la radio a peu investi dans l'équipe de vente. En 2000, avec le contexte de réflexion stratégique, la radio a décidé de demander l'aide d'un expert en relations d'affaires, ce qui a conduit à l'embauche de nouveaux représentants. Les ventes de publicité ont augmenté significativement depuis.

Les conditions de travail suivent celles du secteur. Les bénévoles reçoivent un entraînement du directeur de la programmation en ce qui a trait au contenu et à la qualité des émissions, alors que le directeur général encadre la circulation d'information dans l'équipe.

Des réunions de programmation sont tenues régulièrement et elles servent à l'occasion pour ceux qui sont impliqués à partager leur expérience et réguler les relations entre les employés et les bénévoles.

⁵ Association des radiodiffuseurs communautaires du Québec

⁶ Réseau d'Investissement Social du Québec

Utilité sociale

L'utilité sociale la plus probante de la radio est sa contribution à la vie culturelle des communautés ce qui renforce le sentiment d'appartenance. Les résidents rapporte l'information diffusée ce qui reflète leur expérience quotidienne et ouvre la porte à une communauté plus grande. Plusieurs jeunes adultes sont intéressés à participer dans les émissions, tant pour le contenu (musique alternative) que pour l'expérience dans l'utilisation des équipements.

Défis de gestion

Le rôle du directeur est central : il doit coordonner les efforts d'un conseil d'administration fortement impliqué, qui demande un agenda d'ensemble pour la radio, et une équipe de personnes qui doit livrer un contenu de programmation sur une base quotidienne. La direction doit aussi maintenir un équilibre entre l'équipe d'employés payés et les bénévoles.

La radio est vue comme un outil de communication entre les quartiers, développé par les résidents et une manière pour les citoyens de prendre en main leur communauté.

Évaluation de l'atelier

Ce que j'ai appris de plus important aujourd'hui :

Encerclez le nombre correspondant à votre opinion.

	Désaccord			En accord			N/A
1. Les informations concernant les entreprises sociales étaient satisfaisantes	1	2	3	4	5	6	7
2. Les outils d'analyse proposés étaient adéquats	1	2	3	4	5	6	7
3. Les exercices étaient pertinents	1	2	3	4	5	6	7
4. Les échanges entre les participants étaient enrichissants	1	2	3	4	5	6	7
5. J'ai bien compris les concepts discutés	1	2	3	4	5	6	7
6. Le langage utilisé pour discuter des concepts étaient suffisamment accessible	1	2	3	4	5	6	7
7. Cet atelier sera utile pour ma pratique	1	2	3	4	5	6	7
8. La présentation de l'animateur était claire	1	2	3	4	5	6	7
9. Dans l'ensemble, cet atelier est approprié	1	2	3	4	5	6	7

1. Selon votre opinion, est-ce que la durée de l'atelier est :

Appropriée

Trop courte

Trop longue

2. Commentaires et suggestions :

Entreprise :

Date:

Chargée de projets : **Carole Couturier**

Impression : **Imprimerie du Progrès**

Conception graphique et production : **Coopérative de travail 1|20 média**

EN COLLABORATION :



**CHANTIER
DE L'ÉCONOMIE SOCIALE**



**Edmonton
Community
Foundation**



Ce document a été réalisé notamment grâce à la contribution financière du Programme de partenariats pour le développement social du gouvernement du Canada.

« Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada. »

