



# PORTRAIT DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

## du Centre-du-Québec

Étude réalisée par:



1431, rue Fullum, bureau 106  
Montréal (Québec) H2K 0B5  
Téléphone : 514 259-7714  
Sans frais : 1 866 259-7714  
info@csmoesac.qc.ca  
www.csmoesac.qc.ca

La Commission des partenaires du marché du travail contribue au financement des activités du CSMO-ÉSAC.

**Commission  
des partenaires  
du marché du travail**

**Québec** 

**Recherche et rédaction**

Lynda Binhas, Ph.D, Directrice de la recherche

ISBN : 978-2-922510-85-0

Dépôt Légal : Bibliothèque nationale du Canada, 2024

Dépôt légal : Bibliothèque nationale du Québec, 2024

CSMO-ÉSAC, juin 2024

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1- AVANT-PROPOS</b>	5
<b>REMERCIEMENTS</b>	6
<b>2- LA MÉTHODOLOGIE</b>	7
<b>3- LE PORTRAIT DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE DU CENTRE-DU-QUÉBEC</b>	8
3.1- Les entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec	8
3.2- Les ressources humaines	11
3.3- Le bénévolat et les membres des conseils d'administration	14
<b>4- LA CONNAISSANCE DE L'ÉCOSYSTÈME DE L'ÉCONOMIE SOCIALE</b>	16
<b>5- LES ACHATS LOCAUX</b>	18
<b>6- LES ENJEUX ET DÉFIS RENCONTRÉS PAR LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE</b>	19
6.1- Les faits saillants	19
6.2- Les propos recueillis auprès de représentant.e.s d'entreprise d'économie sociale	21

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> – MRC d'implantation des entreprises d'économie sociale	8
<b>Figure 2</b> – Forme juridique des entreprises d'économie sociale	9
<b>Figure 3</b> – Le territoire de desserte	9
<b>Figure 4</b> – Pourcentage de femmes au niveau des ressources humaines (en % d'entreprises)	12

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> – Principaux secteurs d'activité des entreprises (en % d'entreprises)	10
<b>Tableau 2</b> – Nombre d'employés à temps plein (en % d'entreprises)	11
<b>Tableau 3</b> – Nombre d'employés à temps partiel (en % d'entreprises)	12
<b>Tableau 4</b> – Âge moyen des ressources humaines (en % d'entreprises)	13
<b>Tableau 5</b> – Ancienneté moyenne des ressources humaines (en % d'entreprises)	13
<b>Tableau 6</b> – Pourcentage de femmes au sein des CA (en % d'entreprises)	15
<b>Tableau 7</b> - Incitation à privilégier les entreprises d'économie sociale qui participent	17

# 1- AVANT-PROPOS

Le Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec a mandaté le Comité sectoriel de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ÉSAC) pour la réalisation d'un portrait des entreprises d'économie sociale du territoire. Au cours des années, les Pôles régionaux d'économie sociale ont développé une expertise relative à divers types d'accompagnement contribuant au développement territorial, assurant la sensibilisation à l'économie sociale ainsi que le renforcement des entreprises d'économie sociale, tant du côté de la commercialisation, de la finance, de la gestion des ressources humaines et de la gouvernance démocratique. Les Pôles d'économie sociale agissent en cohérence et en complémentarité avec leur écosystème afin d'optimiser le développement de l'économie sociale. Ils considèrent l'économie sociale comme un modèle de développement favorisant la cohésion sociale et la vitalité économique des communautés et valorisent un développement intégré tenant compte de tous les aspects qui composent un territoire. L'approche des Pôles d'économie sociale, également basée sur une coordination multisectorielle des interventions, assure une réelle proximité avec les entreprises d'économie sociale tout en favorisant un ancrage avec les milieux.

Par leur travail de mobilisation et de concertation, les Pôles d'économie sociale ont positionné l'économie sociale comme un modèle économique à part entière, ce qui leur

permet d'affirmer le fait qu'ils occupent un rôle stratégique dans la planification et le développement des territoires.

Le présent rapport est divisé en trois grandes parties. La première partie est consacrée au portrait des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec (parties 3, 4 et 5). La deuxième partie (partie 6.1), qui présente les faits saillants en matière de défis et d'enjeux rencontrés, repose sur une analyse-synthèse des éléments recueillis auprès de représentant.e.s d'entreprises d'économie sociale du territoire. La troisième partie du rapport (partie 6.2) est constituée de tous les éléments informationnels, classés par thème, recueillis par la tenue des entretiens individuels auprès de représentant.e.s d'entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec. Ces éléments sont rapportés tels qu'ils ont été recueillis, donc sans interprétation ni analyse.

La lecture des faits saillants des défis et enjeux, présentés en deuxième partie de ce rapport, sera enrichie par la consultation des éléments informationnels, des commentaires et propositions émis par les représentant.e.s d'entreprises d'économie sociale. Nous encourageons fortement les lecteurs.rices à consulter ces éléments puisqu'ils ne sont pas systématiquement intégrés dans les faits saillants.

# REMERCIEMENTS

Le CSMO-ÉSAC tient à remercier l'équipe du Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec pour leur collaboration dans le cadre de ce mandat. Nous tenons, bien sûr, à remercier toutes les entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec qui ont participé à la réalisation de ce portrait par la complétion du questionnaire. Sans ces entreprises, nous ne disposerions pas de données fiables et généralisables à l'ensemble des entreprises d'économie sociale du territoire.

---

Merci aux partenaires du Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec qui ont soutenu la tournée régionale des entreprises d'économie sociale et permis la réalisation de ce rapport.

Québec 



Corporation de  
développement économique  
**Victoriaville**  
et sa région



**ASSEMBLÉE NATIONALE  
DU QUÉBEC**

Sébastien Schneeberger  
Député de Drummond-Bois-Francs

## 2- LA MÉTHODOLOGIE

La méthodologie privilégiée a été axée, dans un premier temps, sur le recueil des enjeux et défis rencontrés par les entreprises d'économie sociale. Ce recueil a été réalisé par l'équipe du Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec, dans le cadre d'une tournée régionale. Dans un deuxième temps, un questionnaire a été administré auprès de l'ensemble des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec, afin d'en tracer un portrait. Ce volet a été réalisé par le CSMO-ÉSAC en étroite collaboration avec le Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec.

Dans le cadre de leur tournée régionale, les membres de l'équipe du Pôle d'économie sociale ont recueilli des données informationnelles en matière d'enjeux auprès de 27 entreprises d'économie sociale du territoire, ce qui nous a permis d'atteindre la saturation de l'information. Il s'agit là du critère de représentativité pour les études qualitatives. Les données informationnelles recueillies auprès des représentant.e.s d'entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec sont donc fiables et valides, ce qui rend possible la généralisation des résultats à l'ensemble des entreprises d'économie sociale du territoire.

L'administration du questionnaire nous a permis de joindre 106 entreprises d'économie sociale. En nous basant sur un nombre de 220 entreprises d'économie sociale sur le territoire, la marge d'erreur se situe à 6,87 %, ce qui nous assure d'une représentativité des résultats sur l'ensemble des entreprises d'économie sociale du territoire .

Dans certains cas, et lorsque cela s'avère pertinent, les moyennes sur certaines données sont accompagnées des médianes. Dans le cas contraire, la non-précision de la médiane indique une tendance forte représentée par la moyenne . Le secteur de l'économie sociale étant composé d'entreprises de tailles différenciées, la précision de la médiane complète et recadre la moyenne.

**Qu'est-ce qu'une médiane ?** La médiane est une mesure de tendance centrale précisant la valeur occupant la position centrale d'une série numérique (50 % des valeurs observées sont donc inférieures à la médiane), ce qui la distingue de la valeur moyenne qui correspond à la moyenne arithmétique de l'ensemble. La médiane permet donc d'atténuer l'effet des valeurs extrêmes, soit l'effet des valeurs les plus basses et celui des valeurs les plus élevées.

À titre d'exemple : trois entreprises sur dix ont trois employés-es, six entreprises ont cinq employés-es et une seule entreprise a 60 employés-es. La moyenne du nombre d'employés-es de l'ensemble des entreprises est de neuf employés-es. Si nous séparons ces dix entreprises en deux groupes de cinq, nous pouvons affirmer que les cinq entreprises du premier groupe ont au plus cinq employés-es et que les entreprises du deuxième groupe au moins cinq employés-es. La médiane est donc de cinq employés-es.

<sup>1</sup> Le questionnaire a été administré entre avril 2023 et avril 2024.

<sup>2</sup> Les standards méthodologiques privilégient une marge d'erreur de  $\pm 5\%$ .

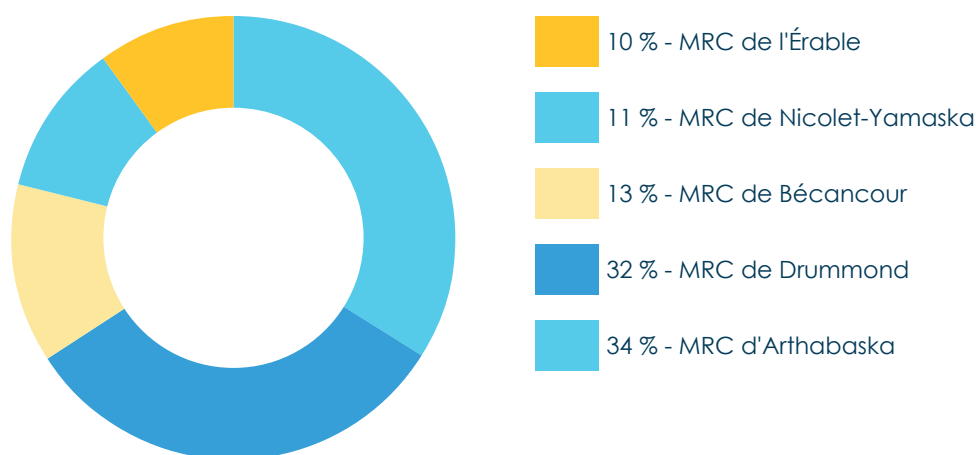
<sup>3</sup> Dans ce cas, la moyenne et la médiane sont égales ou sensiblement égales.

# 3- LE PORTRAIT DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE DU CENTRE-DU-QUÉBEC

## 3.1- Les entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec

Plus du tiers (34 %) des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec ayant participé à l'étude sont situées dans la MRC d'Arthabaska. Moins du tiers (32 %) des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec sont situées dans la MRC de Drummond.

Figure 1 – MRC d'implantation des entreprises d'économie sociale

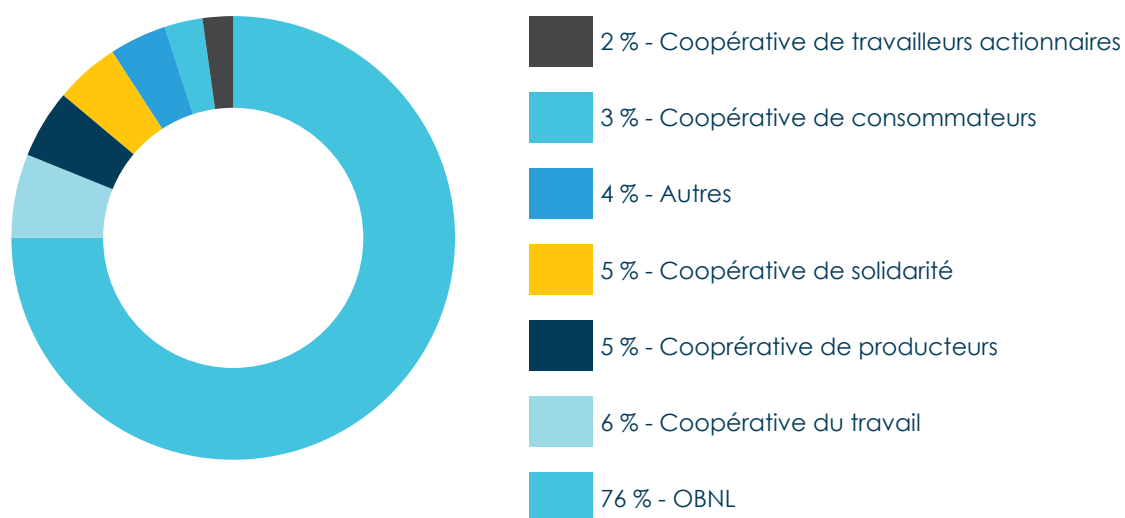


Une forte majorité (76 %) des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec ont la forme juridique d'OBNL; 6 % sont sous la forme juridique de coopérative de travail et respectivement 5 % sont sous la forme juridique de coopérative de solidarité ou sous la forme juridique de coopérative de producteurs.

Les entreprises d'économie sociale du territoire se sont constituées entre 1929 et 2021, avec un pourcentage plus marqué (6 %) en 1997. Rappelons que c'est en 1996 que se sont tenus, au Québec, les deux grands sommets socio-économiques.

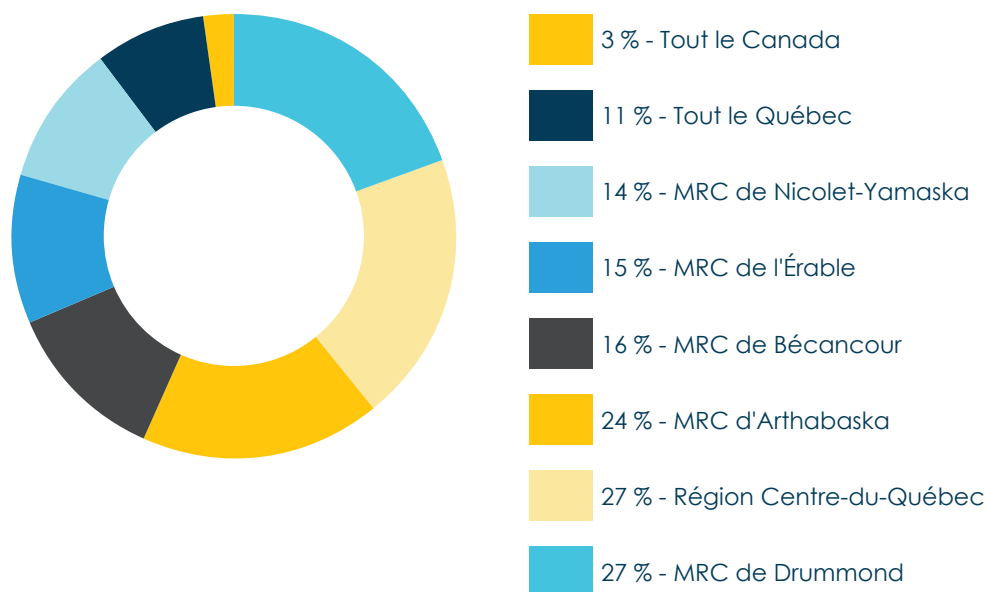


Figure 2 – Forme juridique des entreprises d'économie sociale



Plus du quart (27 %) des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec desservent la région du Centre-du-Québec. Respectivement 20 % des entreprises d'économie sociale du territoire desservent la MRC d'Arthabaska ou la MRC de Drummond et 11 % des entreprises desservent l'ensemble du Québec.

Figure 3 – Le territoire de desserte <sup>4</sup>



<sup>4</sup>Le total des pourcentages dépasse les 100 %, ce qui s'explique par le fait que les entreprises peuvent desservir plus qu'un territoire

Plus du tiers (35 %) des entreprises d'économie sociale œuvrent dans le secteur des arts, spectacles et loisirs, 12 % œuvrent dans le secteur du commerce de détail et 11 % dans le secteur de l'agriculture, de la foresterie, de la pêche et de la chasse.

Tableau 1 – Principaux secteurs d'activité des entreprises en % d'entreprises<sup>5</sup>

Secteurs d'activité	Pourcentage d'entreprises
Arts, spectacles et loisirs	35 %
Commerce de détail	12 %
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	11 %
Soins de santé et assistance sociale	9 %
Services professionnels, scientifiques et techniques	7 %
Services immobiliers et services de location et de location à bail	5 %
Services d'enseignement	5 %
Transport et entreposage	4 %
Construction	4 %
Services d'hébergement et de restauration	4 %
Industrie de l'information et industrie culturelle	3 %
Fabrication	2 %
Finance et assurances	1 %
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	1 %
Autres services (sauf les administrations publiques)	29 %

La vente de biens et de services représente, en moyenne, 50 % (médiane 44 %) du revenu annuel des entreprises d'économie sociale. Les revenus privés, par exemple les commandites, représentent 8 % (médiane 2 %) du revenu annuel et les revenus publics, par exemple les subventions, représentent 42 % (médiane 40 %) du revenu annuel des entreprises.

Plus de la moitié (52 %) des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec ont déjà fait affaire avec une entreprise publique ou privée<sup>6</sup> pour vendre leurs produits et/ou services. Pour certaines entreprises les retombées ont été soit positives soit très positives. On parle, alors, de

<sup>5</sup> Le total des pourcentages dépasse les 100 %, ce qui s'explique par le fait que les entreprises peuvent œuvrer dans plus qu'un principal secteur d'activité.

<sup>6</sup> Par exemple, les MRC, les municipalités, le Centre de services scolaires, les universités, les organismes socio-économiques, Desjardins, Hydro-Québec et autres.

l'atteinte d'une connaissance de l'entreprise; d'une visibilité; d'une reconnaissance; d'un rayonnement; d'un maillage dans le milieu et sur le territoire; d'une crédibilité; d'un apport de revenus qui assure une stabilité financière accrue, un financement stable puisqu'il s'agit d'une relation à long terme; de l'obtention de commandites et de l'apport d'une aide technique, les entreprises publiques et privées étant de bons partenaires financiers et techniques.

Pour d'autres entreprises, moins nombreuses, les retombées sont soit minimales, par exemple la location de salles de temps en temps, soit quasiment inexistantes.

Les entreprises qui ne font pas affaire avec des entreprises publiques ou privées mettent de l'avant le fait que la nécessité n'est pas d'actualité, que la demande est plus forte que l'offre; que cela ne cadre pas avec leur mission; que la forme juridique de l'entreprise est un OBNL; qu'ils sont indépendants; que leur offre de produits et/ou de services ne s'applique pas à ce modèle d'affaire; qu'aucune demande ne leur a été soumise ou encore le fait que cette possibilité n'a pas été explorée.

Plus du tiers (38 %) des entreprises d'économie sociale du Centre du Québec seraient intéressées à être formées ou accompagnées pour l'acquisition de compétences et de connaissances en commercialisation.

### 3.2- Les ressources humaines

Plus du tiers (34 %) des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec ont entre un et cinq employé.e.s à temps plein et, toujours pour les postes occupés à temps plein, respectivement 15 % des entreprises ont de six à dix employé.e.s, de 11 à 25 employé.e.s ou de 26 à 49 employé.e.s. Précisons que 15 % des entreprises d'économie sociale du territoire n'ont aucun.e employé.e à temps plein.

Tableau 2 – Nombre d'employés à temps plein (en % d'entreprises)

Nombre d'employé.e.s à temps plein	Pourcentage d'entreprises
De 1 à 5	34 %
De 6 à 10	15 %
De 11 à 25	15 %
De 26 à 49	15 %
De 50 à 99	3 %
De 100 à 249	2 %
250 ou plus	1 %
Aucun employé à temps plein	15 %

Plus du tiers (39 %) des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec ont entre un et cinq employé.e.s à temps partiel et, toujours pour les postes occupés à temps partiel, 16 % des entreprises ont de six à dix employé.e.s. Précisons que 27 % des entreprises d'économie sociale du territoire n'ont aucun.e employé.e à temps partiel.

Moins du quart (11 %) des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec n'ont aucune ressource humaine, quel que soit le statut d'emploi.<sup>7</sup>

Tableau 3 – Nombre d'employé.e.s à temps partiel (en % d'entreprises)

Nombre d'employé.e.s à temps partiel	Pourcentage d'entreprises
De 1 à 5	39 %
De 6 à 10	16 %
De 11 à 25	9 %
De 26 à 49	7 %
De 50 à 99	2 %
De 100 à 249	0 %
250 ou plus	0 %
Aucun employé à temps partiel	27 %

Indépendamment du statut d'emploi, au sein de 49 % des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec, les femmes représentent plus de 82 % des ressources humaines. Précisons que 8 % des entreprises d'économie sociale du territoire n'ont aucune femme au sein de leur équipe de travail.

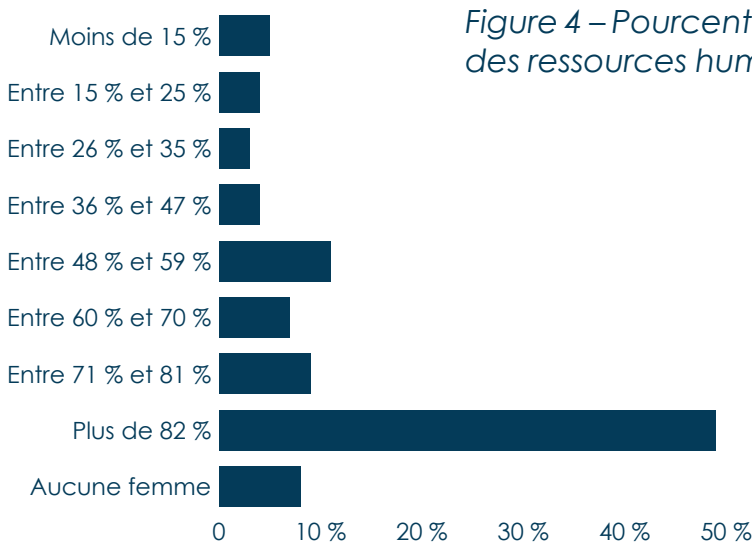


Figure 4 – Pourcentage de femmes au niveau des ressources humaines (en % d'entreprises)

Indépendamment du genre, l'âge moyen des ressources humaines se situe majoritairement entre 36 ans et 45 ans. Dans près du quart (23 %) des entreprises, l'âge moyen des ressources humaines se situe entre 46 ans et 55 ans; dans 15 % des entreprises l'âge moyen se situe entre 26 ans et 35 ans et dans 14 % des entreprises l'âge moyen des ressources humaines est de 56 ans ou plus.

*Tableau 4 – Âge moyen des ressources humaines (en % d'entreprises)*

Tranches d'âge	Pourcentage d'entreprises
Moins de 25 ans	5 %
Entre 26 et 35 ans	15 %
Entre 36 et 45 ans	43 %
Entre 46 et 55 ans	23 %
56 ou plus	14 %

Dans plus du quart (26 %) des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec, l'ancienneté moyenne des ressources humaines se situe entre 5 ans et 7 ans; dans 24 % des entreprises elle se situe entre 2 ans et 4 ans et dans 23 % des entreprises l'ancienneté moyenne des ressources humaines est de plus de 10 ans.

*Tableau 5 – Ancienneté moyenne des ressources humaines (en % d'entreprises)*

Années d'ancienneté	Pourcentage d'entreprises
Moins de 2 ans	13 %
Entre 2 et 4 ans	24 %
Entre 5 et 7 ans	26 %
Entre 8 et 10 ans	14 %
Plus de 10 ans	23 %

Au cours de l'année 2022, 48 % des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec ont créé des emplois. Lorsque c'est le cas, on parle d'une moyenne, par entreprise, de 2 emplois. Au cours de la même année, 10 % des entreprises du territoire se sont vues dans l'obligation de fermer des postes. Lorsque c'est le cas, on parle, en moyenne et par entreprise de la perte d'une ressource humaine.

Du point de vue des gestionnaires, l'environnement de travail; l'atmosphère de travail; le **côté humain**<sup>8</sup> de l'entreprise (prendre soin de son équipe de travail); le partage de connaissances; l'entraide; le soutien de la direction; le rire et le bonheur au travail; l'esprit coop; le **dynamisme de l'équipe**; le sentiment d'appartenance à l'entreprise; le sentiment d'appartenance à la municipalité; la place laissée à la créativité et à l'**autonomie**; les conditions de travail; les **avantages sociaux**; la politique de prix employé.e; le type de projets; le type de tâches; les défis à relever; la **mission sociale**; les **valeurs**; la **flexibilité des horaires**; l'offre de formations; la conciliation vie personnelle-vie professionnelle et/ou la renommée des produits offerts représentent des attraits de l'entreprise.

Plus de la moitié (64 %) des entreprises se sont dotées d'une politique de conditions de travail et dans 15 % des entreprises il s'agit d'un travail en cours.

### 3.3- Le bénévolat et les membres des conseils d'administration

Dans 69 % des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec, les gestionnaires comptent sur l'implication de bénévoles. Lorsque c'est le cas, on parle, en moyenne et par entreprise, de 20 bénévoles (médiane 8 bénévoles). Sur l'ensemble des 220 entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec, on parle d'un total de 3 036 bénévoles<sup>9</sup>.

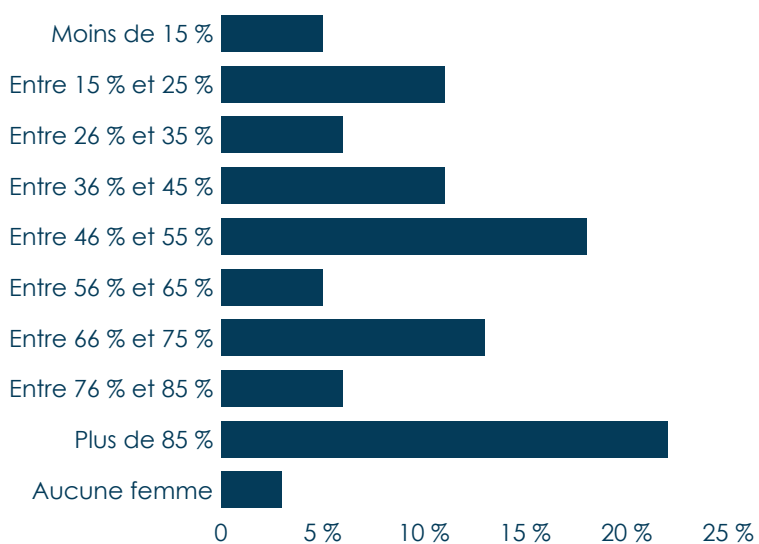
Les principales tâches confiées aux bénévoles, lorsqu'elles ne portent pas sur l'**ensemble des services**, relèvent de la numérisation de documents; du classement des documents; de la prise des appels; de l'**accueil**; du service à la clientèle; de la **gestion du stationnement**; de la participation à des comités; d'une **aide en cuisine**; de l'**organisation des objets et articles vendus dans la friperie**; de la réparation d'articles; d'un soutien dans le cadre d'activités; de l'**organisation d'événements**; de la responsabilité de plateaux; de l'animation des bingos; de l'emballage à la caisse; de la préparation des paniers de fruits; de l'entretien ménager; du transport; de la sécurité; des corvées annuelles; de l'**entretien du terrain** (ramassage des feuilles, etc.); de la formation. Les bénévoles sont, dans certaines entreprises, responsables de la technique ou caméraman.

Au sein des conseils d'administration des entreprises d'économie sociale, les femmes représentent majoritairement plus de 85 % des personnes administratrices et dans 18 % des entreprises, elles représentent entre 46 % et 55 % des personnes administratrices. Précisons que dans 3 % des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec, on ne compte aucune femme sur les conseils d'administration.

<sup>8</sup> Les éléments indiqués en gras sont ceux qui ont été nommés un plus grand nombre de fois. Cette note vaut pour l'ensemble du rapport.

<sup>9</sup> Total estimé sur la base de la moyenne de bénévoles par entreprise et en tenant compte du fait que ce sont 69 % des entreprises qui comptent sur l'implication de bénévoles.

Tableau 6 – Pourcentage de femmes au sein des CA (en % d'entreprises)



## 4- LA CONNAISSANCE DE L'ÉCOSYSTÈME DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Près des trois quarts (69 %) des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec connaissent le Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec. Plus de la moitié (55 %) des entreprises ont déjà bénéficié de l'un ou l'autre des services offerts par le Pôle d'économie sociale. Lorsque c'est le cas, elles ont fait appel aux services d'**accompagnement**; aux diverses informations; à l'offre de conférences; au **support logistique**; aux diverses **rencontres/activités organisées**; aux **formations**; au **soutien/conseils pour les demandes de financement**; au référencement et à l'affichage de postes. Certaines entreprises ont participé aux communautés de pratique organisées par le Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec.

Près de la moitié (42 %) des entreprises d'économie sociale connaissent les services offerts par le Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec. Parmi ceux-ci, l'**accompagnement**; le soutien aux entreprises en incubation; les **formations**; les **conférences**; les colloques; les activités; les ateliers; la concertation; le **service-conseil**; la révision ou la création de documents constitutifs ou de politique interne; les divers programmes; le réseautage; le soutien à l'émergence; l'aide en matière de gestion des ressources humaines; le développement de plans d'affaire; le développement des entreprises d'économie sociale; le soutien en matière de consolidation des entreprises; le renforcement des entreprises; la valorisation de l'économie sociale; le déploiement d'un écosystème et/ou la visibilité de l'économie sociale.

Un peu plus du tiers (34 %) des entreprises d'économie sociale connaissent le Répertoire des entreprises d'économie sociale de la région qui se trouve sur le site du Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec.

La plateforme AKcel Acheteur qui répertorie les entreprises d'économie sociale ayant des produits et/ou des services à vendre à des consommateurs est connue par 11 % des entreprises d'économie sociale du territoire.

Un peu plus du quart (26 %) des entreprises d'économie sociale connaissent le mouvement L'économie sociale, j'achète ! Lorsque c'est le cas, 29 % des entreprises estiment que ce mouvement les incite fortement à privilégier, pour leurs achats, les entreprises d'économie sociale et respectivement 18 % estiment que ce mouvement les incite plus ou moins ou un peu à les privilégier pour leurs achats. Certaines entreprises (14 %) d'économie



sociale du Centre-du-Québec ne trouvent pas ce qu'elles recherchent, pour leurs achats, auprès des entreprises d'économie sociale.

Tableau 7- Incitation à privilégier les entreprises d'économie sociale qui participent au mouvement *L'économie sociale, j'achète !* (en % d'entreprises)

Incitation à privilégier les entreprises d'économie sociale qui participent au mouvement <i>L'économie sociale, j'achète !</i>	Pourcentage d'entreprises
Très fortement	14 %
Fortement	29 %
Plus ou moins	18 %
Un peu	18 %
Très peu	7 %
Ne s'applique pas (nous ne trouvons pas ce que nous recherchons auprès de ces entreprises)	14 %

Les entreprises qui estiment que le mouvement *L'économie sociale, j'achète !* les incite plus ou moins, peu ou très peu à privilégier, pour leurs achats, les entreprises d'économie sociale, mettent de l'avant le fait qu'elles n'ont pas encore eu le temps de le découvrir; que l'achat local est privilégié de par les valeurs portées par l'entreprise et qu'elles effectuent leurs achats auprès d'entreprises d'économie sociale « même sans ce mouvement » et que la participation à ce mouvement n'est pas vérifiée au moment de l'achat. Le **prix** et la disponibilité des produits recherchés sont aussi des éléments à considérer.

## 5- LES ACHATS LOCAUX

Près de la moitié (42 %) des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec se sont dotés d'une politique d'achat ou d'approvisionnement favorisant l'économie sociale ou l'achat local.

Au cours de la dernière année financière, le budget moyen par entreprise consacré à l'achat de matériel, qu'il s'agisse de fournitures et articles de bureau, de jeux, de jouets, de matériel d'animation, de produits nettoyants, de produits d'hygiène, s'élevait à 22 409,44 \$ (budget médian 10 000,00 \$). En moyenne, 81 % (médiane 95 %) de ces achats ont été effectués auprès de fournisseurs d'une ou plusieurs municipalités de la région.

Durant cette même année financière, le budget moyen par entreprise consacré aux dépenses en publicité auprès de médias s'élevait à 12 878,09 \$ (budget médian 2 000,00 \$). En moyenne, 50 % de ces achats ont été effectués auprès de médias d'une ou plusieurs municipalités de la région.

Au cours de la dernière année financière, le budget moyen par entreprise consacré à la location de salles s'élevait à 5 765,26 \$ (budget médian 1 000,00 \$). En moyenne, 96 % (médiane 100 %) de ces locations ont été effectuées auprès de locateurs de salles d'une ou plusieurs municipalités de la région.

Durant cette même année financière, le budget moyen par entreprise consacré aux consommations dans des restaurants et aux commandes de buffets s'élevait à 4 572,77 \$ (budget médian 1 800,00 \$). En moyenne, 94 % (médiane 100 %) de ces dépenses ont été effectuées auprès de restaurateurs et de traiteurs d'une ou plusieurs municipalités de la région.

# 6- LES ENJEUX ET DÉFIS RENCONTRÉS PAR LES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

## 6.1- Les faits saillants

Au moment de la réalisation des entretiens individuels, le tiers des répondant.e.s n'avaient aucune connaissance du Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec. Parmi ces répondant.e.s certain.e.s n'avaient jamais entendu parler du Pôle ou encore de l'économie sociale. D'autres semblaient connaître l'existence du Pôle, sans pour autant être en mesure de nommer un élément permettant de le définir ou de définir sa mission et/ou ses activités.

Les **enjeux** auxquels font face les entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec sont très diversifiés et nombreux. Ils relèvent autant de la fragilité financière; des surplus; de la croissance; du taux de roulement des ressources humaines; d'un besoin de polyvalence chez les ressources humaines; de la nécessité de mutualiser les ressources humaines; de la méconnaissance de l'entreprise au sein de la communauté ou de la région; de l'étendue du territoire qui complexifie la desserte des communautés; du maintien de l'équilibre entre la mission et les activités commerciales, que de l'adaptation post-COVID et de l'adaptation à la nouvelle réalité numérique. Parmi tous les enjeux mis de l'avant, les ressources humaines/la pénurie de main-d'œuvre; le recrutement; la relève et le financement se démarquent significativement.

Du côté des **défis organisationnels**, on retrouve, entre autres, l'offre de salaires adéquats; l'adaptation au marché; la compétition provenant de l'extérieur de la région; le développement d'activités; la gestion de la croissance; la recherche de financement; la non-récurrence du financement; la nécessité de se faire connaître; la diversification de la clientèle et la ruralité (difficulté de rejoindre la clientèle). Parmi tous les défis organisationnels mis de l'avant, le recrutement; la pérennité et le manque de main-d'œuvre se démarquent.

Les **gestionnaires font face**, quant à eux, **à des défis** relevant d'un manque de connaissance des OBNL; d'un manque de connaissance au niveau des finances; de l'obligation de délaissier les opérations pour effectuer la gestion; de la nécessité d'être polyvalent.e; de la nécessité de repenser les services; du développement de nouvelles activités; de la recherche de nouveaux clients; du maintien de la clientèle; de la recherche de

bénévoles; des redditions de comptes; de la justification des dépenses et du fait d'être seul.e à la barre. Parmi tous les défis mis de l'avant, la lourdeur administrative; les ressources humaines; la relève; la surcharge et de la charge de travail ainsi que le maintien en poste des ressources humaines se démarquent.

Du point de vue des représentant.e.s d'entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec, ces **enjeux et défis** ont, au-delà de leur impact sur le chiffre d'affaires, des répercussions sur la mission de l'entreprise (impossibilité de réaliser l'entièreté de la mission); sur la pérennité de l'entreprise; sur le personnel (qui doit être utilisé à son maximum), ce qui constitue un frein à la croissance et au développement.

Les **activités et services suivants répondraient aux besoins des entreprises du territoire** : la formation qualifiante en groupe; les déjeuners-causerie; les activités de partage des bonnes pratiques; les conférences; l'accompagnement auprès des décideurs; l'information et la référence; les activités de réseautage; la représentation au salon de l'emploi; la représentation auprès des décideurs et des partenaires locaux; l'animation des AGA; le projet de commercialisation L'économie sociale, j'achète !; la création de documents constitutifs ou de politiques internes; le soutien aux demandes de financement; La création ou le développement de volets marchands; l'affichage d'offres d'emploi et la visibilité du Pôle (site Internet, page Facebook, dépliants).

Les entreprises souhaitent que les **thèmes suivants**, entre autres thèmes, **soient abordés dans le cadre des services et activités offerts par le Pôle** : le choc des générations; la gestion des conflits; les codes d'éthique; les congédiements; la banque de bénévoles; les réseaux sociaux pour se vendre; la lecture des états financiers; l'élaboration d'appels d'offres; les subventions (pour les opérations courantes et pour l'aide aux projets) et la limite de l'exploitation des ressources humaines.

Deux entreprises sur 27 ont déjà **fait affaire avec le secteur public**. Certains gestionnaires souhaiteraient faire affaire avec le secteur public, mais ne savent pas comment s'y prendre. D'autres, enfin, ont eu des opportunités dans ce sens, mais ont été contraints de les refuser par manque de personnel. Du point de vue des représentant.e.s, la **plus-value de leur entreprise dans la vente de produits à un acheteur public** réside, entre autres éléments, dans la diversité des produits; dans l'adaptabilité; dans le fait d'encourager une entreprise qui s'assure de la conservation de la mémoire collective; dans une proactivité pour répondre à la mission; dans le développement de solutions ou dans le référencement pour répondre aux besoins; dans la qualité des produits 100 % locaux et dans le sentiment d'appartenance à la communauté.

Le **volet marchand** des entreprises d'économie sociale du Centre-du-Québec repose, entre autres caractéristiques, sur le loyer (location

d'espaces); les produits maison; la distribution; la sous-traitance; le corporatif; l'animation; le service de rédaction; le service de recherche; l'édition de livres et le développement d'expositions.

Les autres préoccupations mises de l'avant par les représentant.e.s d'entreprise d'économie sociale du Centre-du-Québec relèvent du maintien des employé.e.s formé.e.s; de la recherche de financements récurrents; des trous de service; de la nécessité de se connaître entre entreprises d'un même secteur d'activité; de la nécessité de se faire connaître auprès des élus; du recrutement des bénévoles; de la compréhension de la dynamique entre les gestionnaires et les bénévoles; de la nécessité de trouver des moyens pour travailler régionalement et pour faire fructifier l'entreprise.

## 6.2- Les propos recueillis auprès de représentant.e.s d'entreprise d'économie sociale

### 1 – La connaissance du Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec

Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s

Le tiers des répondant.e.s n'avaient aucune connaissance du Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec. Parmi ceux/celles-ci certains.es n'avaient jamais entendu parler du Pôle ou encore de l'économie sociale. D'autres semblaient connaître l'existence du Pôle, sans pour autant être en mesure de nommer un élément permettant de le définir ou de définir sa mission, ses activités.

Trois répondant.e.s en ont parlé en termes de ressource permettant aux entreprises de se développer; en termes d'organisation qui pourrait, peut-être, s'adresser à leur entreprise, ou faisant un lien entre le Pôle et la MRC.

Les autres répondant.e.s étaient plus en mesure de nommer un ou plusieurs événements ou activités auxquels ils/elles ont participé, que ceux-ci aient été, ou non, organisés par le Pôle.

### 2 – Les enjeux auxquels font face les entreprises

Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s

commentaires et/ou recommandations

- **Les ressources humaines/la pénurie de main-d'œuvre<sup>10</sup>**
- **Le recrutement**
- **La relève**
- **Le financement**
- L'aspect non-contrôlable des revenus entièrement liés à l'externe (revenus qui sont en croissance)
- L'autonomie financière

- « Au sein de notre regroupement, les entreprises ont offert les mêmes taux horaires de base, c'est ce qui a permis de garder les employé.e.s en poste. Les valeurs communautaires et les bonnes conditions de travail y ont aussi contribué »

<sup>10</sup> Les éléments qui sont en gras sont ceux qui ont été nommés un plus grand nombre de fois. Cette précision vaut pour l'ensemble des tableaux.

Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s	commentaires et/ou recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fragilité financière</li> <li>• La compétitivité des salaires</li> <li>• La compétition avec le CIUSSS</li> <li>• L'attractivité des postes passe par les conditions de travail</li> <li>• L'administration/la lourdeur administrative</li> <li>• La reconnaissance</li> <li>• Le fait d'avoir une équipe saisonnière</li> <li>• La vision de la culture par la nouvelle génération</li> <li>• La nécessité, pour l'employeur, de s'adapter à la nouvelle génération</li> <li>• Le maintien en emploi</li> <li>• La relève</li> <li>• L'absentéisme</li> <li>• L'annulation des rendez-vous (aide à domicile)</li> <li>• Les congés de maladie (aide à domicile)</li> <li>• Le maintien à domicile (aide à domicile)</li> <li>• La fatigue des préposé.e.s</li> <li>• La diminution des heures proposées aux préposé.e.s</li> <li>• Le besoin criant de polyvalence chez les ressources humaines</li> <li>• La croissance</li> <li>• La structure opérationnelle</li> <li>• Les surplus</li> <li>• L'adaptation à la nouvelle réalité numérique</li> <li>• La plus grande complexité des opérations (nouvelles règles du MAPAQ, nécessité de bien connaître les lois)</li> <li>• L'adaptation post-COVID</li> <li>• Le manque de visibilité</li> <li>• La méconnaissance de l'entreprise au sein de la communauté/de la région</li> <li>• La pérennité</li> <li>• La recherche de revenus autonomes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Nous avons dû embaucher des personnes non formées »</li> <li>• « Avec le vieillissement de la population, les bénévoles ne se renouvellent pas au même rythme »</li> <li>• « Nous avons besoin d'un plan d'action et d'un accompagnement post-COVID »</li> <li>• « Nous ne pouvons pas utiliser le salaire comme élément d'attractivité des ressources humaines »</li> <li>• « L'augmentation de l'offre culturelle fait en sorte que les musées vont devoir changer. La consommation de la culture ne se fait pas dans les musées »</li> <li>• « Nous ne savons pas quoi faire avec les surplus »</li> </ul>

Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s	commentaires et/ou recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le maintien d'un équilibre entre la mission et l'activité commerciale</li> <li>• L'inflation</li> <li>• La diversité et la quantité dans la distribution alimentaire (service d'aide alimentaire)</li> <li>• La nécessité d'économiser ou de mutualiser les ressources humaines</li> <li>• La ruralité : les gros fournisseurs ne sont pas accessibles, donc difficulté à avoir des dons</li> <li>• L'étendue du territoire (difficulté de représenter tout le monde)</li> <li>• Le taux de roulement des membres qui ne facilite pas le sentiment d'appartenance</li> <li>• La nécessité de regagner la confiance des membres</li> <li>• La difficulté à avoir la participation des membres</li> <li>• La participation à la vie associative</li> <li>• La participation bénévole</li> <li>• Le manque de mise en valeur du programme d'éducateur.trice/peu de promotion de la profession</li> <li>• La non-reconnaissance du loisir comme un service essentiel</li> <li>• L'accès à l'art</li> <li>• L'appréciation de l'art</li> <li>• Une plus grande offre culturelle</li> <li>• L'impossibilité d'avoir des subventions</li> <li>• Les difficultés vécues par le secteur culturel</li> <li>• Choisir le bon moyen de communication (parmi tous ceux qui existent)</li> <li>• Nécessité de tenir une campagne publicitaire constante. Quelle proportion accorder au volet publicitaire en regard du numérique ?</li> <li>• Le manque de commandites</li> <li>• L'éventuelle fin des bingos médias</li> </ul>	

### 3 – Les défis spécifiques aux entreprises

Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s	commentaires et/ou recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le recrutement</b></li> <li>• <b>La pérennité</b></li> <li>• <b>Le manque de main-d'œuvre</b></li> <li>• L'absence d'une direction générale</li> <li>• Le maintien des ressources humaines</li> <li>• La relève (moyenne d'âge élevée)</li> <li>• La nécessité d'avoir à réduire le personnel animateur (manque de relève)</li> <li>• L'offre d'un salaire adéquat</li> <li>• L'adaptation au marché</li> <li>• Le développement d'activités (besoins d'aide sur ce point)</li> <li>• La reconnaissance</li> <li>• La compétition provenant de l'extérieur de la région et offrant un produit de qualité moindre, ce qui revient à se battre « à armes inégales » (ferme brassicole)</li> <li>• Le développement rapide de projets</li> <li>• Le virage numérique</li> <li>• La nécessité d'instaurer la gestion par binômes et par projet</li> <li>• La pression</li> <li>• Maximiser les ventes sur place (ferme brassicole)</li> <li>• Le fait d'avoir à se renouveler et à s'adapter</li> <li>• Développement du savoir être (réinsertion socio-professionnelle)</li> <li>• Les absences fréquentes (réinsertion socio-professionnelle)</li> <li>• Une demande plus grande que l'offre disponible (aide à domicile)</li> <li>• Le manque de places (CPE)</li> <li>• L'accessibilité aux familles (absence de transport en commun) (CPE)</li> <li>• Recruter une éducatrice qui pourrait aider les enfants à besoins particuliers</li> <li>• Manque de lien avec les partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Les gens ne viennent pas au service d'aide alimentaire pour ne pas faire face aux préjugés (volet social) »</li> <li>• « La visibilité coûte cher »</li> </ul>



Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s	commentaires et/ou recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus grande difficulté à trouver des locataires (appartements subventionnés)</li> <li>• L'augmentation des assurances (appartements subventionnés)</li> <li>• Le développement du volet social (coopérative de solidarité)</li> <li>• Les fonds de roulement pour le financement des salaires</li> <li>• Les difficultés financières</li> <li>• La recherche de financement</li> <li>• Le financement non récurrent</li> <li>• Générer des revenus des activités de médiation</li> <li>• Manque de surplus financier (besoin de philanthropes)</li> <li>• Nécessité d'augmenter la marge de profit</li> <li>• Absence de moyens financiers pour avoir une équipe de travail adéquate en termes de nombre d'employé.e.s</li> <li>• Être en réaction et non en planification</li> <li>• Le travail à effectuer pour le développement de revenus autonomes</li> <li>• Le développement d'outils technologiques</li> <li>• Les compétences en gestion</li> <li>• La gestion de la croissance (espaces de bureau)</li> <li>• Une gestion difficile due à la croissance de l'entreprise et à l'absence de permanence</li> <li>• Le volet social (aide alimentaire)</li> <li>• Le soutien au niveau local et au municipal</li> <li>• Se faire connaître comme diffuseur (Centre des Arts populaires)</li> <li>• La reconnaissance</li> <li>• Faire connaître les services offerts (aide alimentaire)</li> <li>• Se faire connaître, changer l'image et mettre de l'avant les bons coups (café et soupe populaire)</li> <li>• Acquérir une plus grande visibilité</li> </ul>	

Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s	commentaires et/ou recommandations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rejoindre les gens, rentrer en contact avec les gens (centre communautaire)</li> <li>• L'accueil des personnes immigrantes (aide alimentaire, friperie)</li> <li>• La récupération/valorisation (friperie)</li> <li>• Jouer le rôle d'écocentre par le ramassage des encombrants (vente du métal, récupération de meubles, etc.), donc être reconnus et financés pour ce volet (friperie)</li> <li>• Se faire connaître sous un nouveau nom</li> <li>• Augmenter l'achalandage</li> <li>• La diversification de la clientèle</li> <li>• Devenir une destination culturelle régulière pour la région (musée)</li> <li>• L'accessibilité universelle</li> <li>• Le rétablissement de la réputation (musée)</li> <li>• Obtenir l'accréditation d'organisme muséal</li> <li>• Les problématiques en lien avec les rénovations du bâtiment (musée)</li> <li>• Le manque de garderies</li> <li>• Les congés pédagogiques (garderie)</li> <li>• Le besoin de bénévoles</li> <li>• Le prolongement des heures d'ouverture</li> <li>• Le manque d'espace</li> <li>• Le vieillissement du bâtiment (comment le rendre plus attrayant ?); développer des projets avec les groupes pour embellir le bâtiment</li> <li>• Trouver un entrepreneur et le respect des échéanciers</li> <li>• Les réseaux sociaux</li> <li>• La ruralité (transport/proximité)/rejoindre la clientèle qui n'a pas de voiture</li> </ul>	

## 4 – Les défis spécifiques aux gestionnaires

Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s

- **La lourdeur administrative**
- **Les ressources humaines**
- **La relève**
- **La surcharge/la charge de travail**
- **Le maintien des ressources humaines**
- La consolidation de l'équipe
- Concevoir les départs de ressources humaines comme des opportunités
- La gestion des départs pour les études à l'extérieur de la région
- L'absence de direction générale
- Le changement de pratiques
- La polyvalence
- La stabilité de l'équipe
- Assurer une continuité face au roulement de personnel (mettre en place un système)
- L'harmonie au sein de l'équipe
- Le partage intergénérationnel
- L'inquiétude face au nombre de redditions de compte à effectuer
- Faire évoluer l'entreprise
- La nécessité de tout connaître
- *Faire ma place*
- Le fait de déléguer
- Le fait que l'équipe dédiée à l'administration soit une petite équipe
- Le manque de connaissances en gestion administrative
- Le manque de connaissances sur les OBNL
- Le manque de connaissances au niveau des finances
- Le développement de compétences techniques
- Trouver du temps pour effectuer le suivi administratif
- Délaisser les opérations pour la gestion
- Prioriser
- Libérer du temps pour se consacrer à ses propres tâches
- La gestion des employé.e.s
- L'intégration des nouvelles personnes employées
- L'intégration sociale
- La réinsertion sociale
- Les travaux compensatoires
- Le stress
- Éviter le burn out
- Le manque de temps
- La charge mentale (épuisement)
- Ne pas se sentir dépassé
- La variation du volume de travail
- La nécessité d'être polyvalent
- La nécessité de repenser les services (les besoins perdurent, mais les modèles changent) (centre communautaire)
- Chercher de nouveaux clients et les conserver comme clients (équilibre de l'offre et de la demande)
- Le développement de nouvelles activités ou prioriser les activités rentables
- Poursuivre le développement
- L'usure de la compassion (service à domicile)
- La violence verbale (service à domicile)
- Politique tolérance zéro (service à domicile)

#### Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s

- La relation tendue/les conflits d'intérêt avec le conseil d'administration
- La gestion
- L'offre de la formation continue aux ressources humaines
- L'impression d'éteindre des feux
- La recherche de financement (beaucoup de temps doit y être consacré)
- Trouver le financement pour le salon communautaire (appartements subventionnés)
- Obtenir du financement en gardant la mission
- Obtenir du financement qui ne soit pas un financement par projet
- Faire valoir les avantages des commandites
- Les redditions de compte
- Dédier un budget à la formation
- L'ajustement avec les nouveaux locataires (appartements subventionnés)
- S'assurer de la rentabilité de l'entreprise
- Faire les bons choix au bon moment
- Approcher les PME pour un partenariat
- Suivre le courant touristique
- Trouver des bénévoles
- Répondre aux attentes des festivaliers
- La pérennité du titre de ville culturelle de Nicolet
- Le fait de porter plusieurs chapeaux
- La planification stratégique
- Le plan d'affaires
- L'acceptation sociale
- Convaincre que l'art, c'est important
- Justifier les dépenses (art)
- Remplir les locaux vides
- Le fait d'être seul à la barre
- Le CA : une parure
- La ruralité (transport/proximité)

### 5 – Les conséquences de ces défis et enjeux sur les opérations de l'entreprise

#### Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s

- **Un frein à la croissance**
- Un frein au développement
- Un impact sur le chiffre d'affaires
- Un manque à gagner qui entraîne des coupures (aide à domicile)
- La nécessité de pallier (au manque de main-d'œuvre)
- L'impossibilité de réaliser l'entièreté de la mission
- Le temps consacré aux défis et enjeux ne permet pas de se concentrer sur la mission
- Mise en péril de la pérennité de l'entreprise
- Un stress chez le/la coordonnateur.trice de l'entreprise
- Un épuisement
- Nécessité de se concentrer sur les priorités
- Nécessité d'augmenter le bassin de clientèle
- L'utilisation du personnel à son maximum

## 6 – Les services offerts par le Pôle d'économie sociale répondant aux besoins des entreprises

Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s

- **La formation qualifiante en groupe** (nouveau conseil d'administration : rôles et responsabilités; fonctionnement d'un CA; la gouvernance; gestion des entreprises; outils RH; marketing RH; rôles et responsabilités d'une CDC; RCR; PDSB; gestion des médias sociaux; marketing; communications; thèmes économiques : comptabilité, tenue de livres; gestion du temps; gestion des priorités; comment aller à la rencontre du public; l'accueil touristique; le recrutement; le développement des compétences des gestionnaires)
- **Déjeuner causerie** (les leviers financiers; pénurie de main-d'œuvre; RH; télétravail; droit des employeurs; cohésion d'équipe; politique de télétravail; politique de gestion des conflits; les nouvelles subventions; meilleure connaissance de la culture accessible; redditions de compte; les différents programmes de financement; les pratiques de développement durable; la conciliation travail-famille; le classement des documents (quoi garder et combien de temps); gestion et recrutement des bénévoles)
- **Activité de partage des bonnes pratiques** (creative morning; fail camp; rencontres spécifiques pour les musées; le milieu de la culture; les consultations publiques)
- **Conférence** (selon le sujet; loisir, culture; réussites et échecs (Sylvain Boudreau); comment se vendre; l'art de la négociation; les études de marché; saine gestion; veille stratégique; gestion du changement; virage numérique; comment être gestionnaire; la gestion au féminin)
- **Visibilité (site Internet, page Facebook, dépliant)** (pour le recrutement des employé.e.s en formation; OBCQ; promotion des concerts; le référencement; le publipostage)
- **Accompagnement auprès des décideurs**
- **Information et référence** (veille large – local, régional, national)
- **Activité de réseautage** (pour ventiler; chambres de commerce; corporation de développement durable; faire des contacts dans la région; partager la mission; développer la collaboration)
- **Représentation au salon de l'emploi**
- **Représentation auprès des décideurs et partenaires locaux** (les règles et les lois)
- **Animation d'une AGA** (mise à jour et pour le CA; pour faire les choses différemment)
- **Projet de commercialisation Économie sociale j'achète** (pour la location de salles)
- **Création de documents constitutifs ou de politiques internes** (côté légal et pratique; les règlements généraux; documents de structure interne; mise à jour)
- **Soutien à des demandes de subvention** (fonds écoresponsable; écopropulsion; comment être créatif; les subventions en économie sociale)

Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s

- **Création ou développement d'un volet marchand** (plan d'affaires; idées de développement; développement d'un kiosque)
- **Affichage d'offres d'emploi**

## 7 – Les thèmes à aborder

Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s

- Les réseaux sociaux pour se vendre
- Le choc des générations
- La gestion des conflits
- Les couleurs (travail d'équipe)
- Les banques de bénévoles
- Comment préparer la relève
- Mode d'emploi pour un congédiement
- Agir comme acteur politique pour promouvoir les intérêts des entreprises d'économie sociale
- Plan de télécommunication
- Comment faire face à l'inflation
- Coaching sur la vue d'ensemble dans la gestion d'une entreprise
- Subvention d'aide aux projets
- Subventions pour les opérations courantes
- Comment diviser les secteurs de dépenses
- La lecture des états financiers
- CRM (pas un produit en particulier)
- Comment faire un appel d'offres en tant qu'entreprise (par exemple, pour un agrandissement)
- Les codes d'éthique en 2022
- Le bon équilibre entre la relation de travail et la relation amicale (équipe de travail)
- La limite de l'exploitation des ressources humaines

## 9 – La plus-value de la vente de produits à un acheteur public

Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s

- Changement du cachet et profondeur du site
- La diversité de produits
- Faire connaître les différentes cultures et développer l'ouverture
- Être à l'écoute des gens
- L'adaptabilité
- Une proactivité pour répondre à la mission
- Le développement de solutions ou le référencement pour répondre aux besoins
- Célébrer les succès
- Encourager un organisme qui s'assure de la conservation de la mémoire collective
- Le sentiment d'appartenance à la communauté

#### Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s

- La cohésion dans la communauté
- Un seul paiement à la fin, ce qui allègerait les commerçants et les acheteurs (marché public)
- Le permis ne serait plus nécessaire – revente au nom du marché (marché public)
- Faire rayonner la musique
- L'art ça fait du bien
- Tout ce qui est en lien avec la production agricole, y compris l'expérience
- La qualité des produits 100% locaux

### 10 – Le volet marchand

#### Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s

- Le loyer
- Cotisation des membres (127 membres; cotisation de 20 \$)
- Boutique, location des salles, location d'expositions, entrée, campagne durant Noël, campagne auprès des communautés religieuses, location de salle pour la bibliothèque scolaire
- Produits maison
- Point de chute (vente de produits)
- Distribution
- Sous-traitance
- Ébénisterie
- Ateliers créatifs (dessin, peinture) pour/dans les écoles primaires et secondaires
- Corporatif
- Paniers cadeau
- Animation, service de rédaction de recherche, édition de livres, développement d'expositions, service de décontamination d'archives, gestion documentaire (loi sur les archives), service de numérisation, philanthropie
- Camp de jour
- Les usagers privés (aide à domicile)

### 11 – Les autres préoccupations

#### Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s

- Comment obtenir une subvention pour le transport (offre de services dans les écoles primaires et secondaires)
- Comment faire fructifier une entreprise
- Comment garder les employé.e.s formé.e.s
- Être outillé pour comprendre la dynamique entre les gestionnaires et les bénévoles
- Le recrutement des bénévoles
- Comment travailler avec des employé.e.s et des bénévoles

### Les éléments mis de l'avant par les répondant.e.s

- La structure OBNL
- Être accompagné pour la réalisation d'une planification stratégique
- Les trous de service : accompagnement et développement économique
- Démystifier le rôle du Chantier de l'économie social par rapport au rôle du Pôle d'économie sociale
- Se connaître entre entreprises du même secteur d'activité
- Travailler ensemble (avec les grands centres)
- Trouver des moyens pour travailler régionalement
- Avoir du soutien pour les outils technologiques
- Réseau express
- Rencontrer les députés pour nous faire connaître
- Comment aller chercher du financement récurrent





**CSMO**  
**ESAC**

Comité sectoriel  
de main-d'œuvre  
Économie sociale  
Action communautaire

1431, rue Fullum, bureau 106, Montréal (Québec) H2K 0B5  
Téléphone : 514 259-7714 | Sans frais : 1 866 259-7714  
[info@csmoesac.qc.ca](mailto:info@csmoesac.qc.ca)

[csmoesac.qc.ca](http://csmoesac.qc.ca)