



CONDITIONS DE SUCCÈS POUR LE DÉMARRAGE D'UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE EN MENUS TRAVAUX

Rapport réalisé dans le cadre d'un
mandat confié par le Pôle d'économie
sociale du Centre-du-Québec



RÉDIGÉ PAR SIMON HOULE, CONSULTANT, EN COLLABORATION AVEC
L'ÉQUIPE DU PÔLE D'ÉCONOMIE SOCIALE DU CENTRE-DU-QUÉBEC



SOMMAIRE

○	INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE	3
○	<ul style="list-style-type: none">• Statistiques au Centre-du-Québec• Historique de la démarche• Définitions du terme “menus travaux”• Objectifs du projet	
○	LA DÉMARCHE	7
○	<ul style="list-style-type: none">• Présentation de la démarche• Étape 1 - Cueillette d’informations• Étape 2 - Analyse des modèles• Synthèse et prochaines étapes	
○	CONCLUSION	27
○	<ul style="list-style-type: none">• Transfert de connaissances et amorce d’un projet structurant	
○	ANNEXES	30
○	<ul style="list-style-type: none">• Annexe 1 - Définitions de menus travaux• Annexe 2 - Fiches descriptives• Annexe 3 - Matrice du modèle d’affaires responsable• Annexe 4 - Questionnaire d’entrevue	



INTRODUCTION ET MISE EN CONTEXTE

STATISTIQUES AU CENTRE-DU-QUÉBEC

Avec une population totale de 263 549 habitants, le Centre-du-Québec présente un profil démographique en phase avec les tendances du vieillissement observées à l'échelle provinciale. Les personnes âgées de 65 ans et plus représentent 24,2 % de la population régionale, un taux significatif qui témoigne d'une transformation progressive de la structure d'âge. Bien que cette proportion soit légèrement plus basse dans la MRC de Drummond, elle s'accroît dans des territoires comme la MRC de Nicolet-Yamaska, où la présence de personnes âgées est plus marquée. Cette réalité pose les bases d'un besoin croissant de services de soutien au maintien à domicile, en particulier ceux qui ne relèvent pas des soins médicaux, mais des interventions pratiques au quotidien, comme les menus travaux.

Sur le plan économique, le taux de faible revenu des familles au Centre-du-Québec s'établissait à 7,2 % en 2022, une statistique comparable à la moyenne québécoise. Ce chiffre suggère que, même si la pauvreté n'est pas plus marquée dans la région, une frange non négligeable de la population vit avec des ressources limitées. Cette réalité est accentuée par un revenu disponible par habitant de 33 616 \$, soit environ 3 200 \$ de moins que la moyenne provinciale, qui se situe à 36 826 \$. Ce différentiel, bien qu'il puisse paraître modeste, a un impact réel sur la capacité des citoyens à payer pour des services non subventionnés. Il renforce donc l'importance de développer un modèle d'affaires sensible à la réalité économique locale, notamment en matière de tarification et d'accessibilité financière.

À l'inverse, le logement apparaît comme un atout régional majeur. 81 % des ménages du Centre-du-Québec déclarent une satisfaction élevée à l'égard de leur logement, soit près de 9 points de plus que la moyenne québécoise (72,4 %). Cette satisfaction est largement attribuable à la qualité, à la disponibilité et surtout à l'accessibilité financière des habitations. En 2022, la valeur moyenne des résidences unifamiliales dans la région était de 290 957 \$, comparativement à 464 561 \$ dans l'ensemble du Québec. Cet écart de près de 175 000 \$ reflète un marché immobilier nettement plus abordable, qui contribue à réduire la pression financière sur les ménages, particulièrement chez les personnes âgées propriétaires qui souhaitent demeurer dans leur domicile le plus longtemps possible.



Enfin, le sentiment d'appartenance au milieu de vie ressort également comme un facteur de stabilité. 87 % des ménages privés déclarent une satisfaction élevée à l'égard de leur quartier, ce qui dépasse légèrement la moyenne provinciale. Ce niveau d'attachement et de confort dans le voisinage constitue un levier favorable au maintien à domicile, et crée un climat propice à l'émergence de services communautaires de proximité, tels que les services de menus travaux. Les citoyens sont généralement enracinés dans leur communauté et démontrent un intérêt à rester autonomes dans leur milieu de vie, à condition de recevoir l'appui nécessaire pour les tâches plus exigeantes physiquement ou techniquement.

En somme, la conjonction d'un vieillissement démographique, d'une capacité de paiement modeste, et d'un environnement résidentiel stable, abordable et agréable crée un contexte idéal pour réfléchir à des solutions d'économie sociale ciblées, répondant aux besoins concrets et grandissants des populations locales en matière de menus travaux.

Source :

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2024). *Panorama des régions du Québec. Édition 2024 [en ligne]*, Québec, L'Institut, 294 p. [statistique.quebec.ca/fr/fichier/panorama-des-regions-du-quebec-edition-2024.pdf]

HISTORIQUE DE LA DÉMARCHE

En 2023, le Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec avait été sollicité par le Comité régional en développement social afin d'explorer la faisabilité d'un projet structurant autour des services de menus travaux pour les personnes âgées de la région. Une première phase de consultation avait alors été amorcée, notamment par une rencontre exploratoire avec l'entreprise d'économie sociale MultiBoulot, qui représentait à l'époque un modèle d'inspiration. Toutefois, en raison de contraintes de financement et d'un manque de ressources disponibles, l'initiative n'avait pu être poursuivie.

L'année suivante, en 2024, le Chantier de l'économie sociale a lancé un appel à projets visant le soutien de projets collectifs structurants, dont une enveloppe ciblée spécifiquement les thématiques du vieillissement actif et des menus travaux. Cette opportunité a ravivé l'intérêt pour la démarche. Considérant les besoins identifiés à répétition dans les plans d'action MADA de la région, la proportion croissante d'aînés propriétaires désirant demeurer à domicile, ainsi que l'absence d'un porteur local structurant, le Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec s'est proposé comme chef de file pour élaborer un modèle d'affaires viable, adapté et pérenne pour une offre de services de menus travaux, dans la région.

Cette démarche devait s'appuyer sur une analyse rigoureuse des initiatives locales existantes, combinée à une étude comparative de modèles d'affaires similaires déployés ailleurs au Québec.



DÉFINITIONS DU TERME "MENUS TRAVAUX"

Dès les premières étapes de la démarche, il est apparu indispensable de clarifier la notion même de "menus travaux", tant la définition en usage variait selon les organisations consultées et les recherches effectuées. À travers les entrevues, les ateliers et les recherches documentaires, un consensus s'est toutefois dégagé autour d'une définition fonctionnelle : il s'agit de petits travaux ponctuels, simples, ne nécessitant ni spécialisation ni carte de compétence, et qui contribuent directement au maintien à domicile des personnes.

Ces travaux excluent systématiquement les interventions complexes ou spécialisées (plomberie, électricité, peinture complète, etc.), de même que les tâches exigeant la présence de plus d'une personne en raison de leur dangerosité ou de leur charge physique. La définition proposée par la Fondation AGES s'est imposée comme un point d'ancrage solide pour le cadre d'analyse de cette étude. Celle-ci définit les menus travaux comme :

« L'ensemble des actions qu'un résident doit exécuter régulièrement pour garder son logis et son environnement fonctionnels et sécuritaires au fil des années. Il s'agit de réparations, de retouches et/ou d'entretiens usuels qui sont simples, ponctuels et de petite envergure. Ces travaux ne nécessitent généralement pas l'expertise d'une ressource externe spécialisée ou certifiée, par exemple : changer une ampoule, remplacer la pile du détecteur de fumée, installer une tringle, etc. »

Bien que cette définition ait fait l'objet d'un consensus général, nous reconnaissons qu'elle doit demeurer flexible, notamment pour s'adapter à la réalité des ressources humaines et matérielles disponibles au sein de chaque organisation. Un éventail de définitions et de services considérés comme des menus travaux est présenté en annexe, à titre de repère comparatif.



OBJECTIFS DU PROJET

L'objectif central de notre démarche était d'identifier, d'adapter et de proposer un modèle d'affaires viable et pérenne pour une organisation d'économie sociale spécialisée dans les services de menus travaux, en cohérence avec la réalité sociale, économique et territoriale du Centre-du-Québec.

Plus précisément, les visées de la démarche étaient les suivantes :

- Accroître l'accessibilité et l'offre de services de menus travaux, particulièrement dans les zones où les besoins sont manifestes et les solutions insuffisantes voire inexistantes ;
- Mobiliser les partenaires du milieu autour d'un projet structurant, en favorisant la collaboration et l'innovation ;
- Mieux comprendre les besoins spécifiques des personnes âgées et documenter les lacunes actuelles en matière de services ;
- Assurer la diffusion des connaissances acquises auprès des acteurs qui souhaitent mettre en place ou bonifier ce type de service.

Par l'atteinte de ces objectifs, l'initiative visait à contribuer concrètement au maintien sécuritaire, digne et autonome des personnes âgées dans leur milieu de vie, qu'il s'agisse d'une maison ou d'un logement locatif.

En somme, cette démarche s'inscrit dans une volonté d'action concertée, de structuration de l'offre de services de proximité, et de renforcement du filet de soutien pour une population vieillissante, encore largement autonome, mais exposée à des enjeux croissants d'entretien et de sécurité résidentielle.



LA DÉMARCHE

Dans le but d'élaborer un modèle d'affaires solide et réaliste pour la mise en place d'une entreprise d'économie sociale spécialisée en services de menus travaux, une démarche structurée a été déployée. Celle-ci repose sur un plan d'action articulé autour de trois grandes étapes stratégiques. Chaque étape a guidé une série d'activités visant à garantir la pertinence, la faisabilité et la pérennité du modèle d'affaires proposé.

Nous vous présentons ici les étapes de manière résumée, les détails sont présentés un peu plus loin.

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE

Étape 1 - Cueillette d'informations

La première phase de la démarche visait à bonifier nos connaissances sur les modalités concrètes de prestation des services de menus travaux et à comprendre l'historique de cette activité sur le territoire du Centre-du-Québec. Pour ce faire, plusieurs rencontres ont été organisées avec des parties prenantes clés, que l'on peut regrouper en deux catégories distinctes.

D'abord, il a été jugé essentiel de commencer par mobiliser les acteurs locaux. Ceux-ci possèdent non seulement une connaissance fine des besoins du milieu, mais sont aussi appelés à jouer un rôle actif dans l'éventuelle implantation du modèle d'affaires issu de cette démarche. Les rencontres avec les partenaires du Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec (PESCOQ) avaient ainsi pour objectifs de :

- Mobiliser les acteurs du territoire autour des enjeux liés aux menus travaux ;
- Mieux comprendre les besoins locaux ;
- Répertorier les initiatives passées et actuelles en matière de services de menus travaux ;
- Identifier des modèles québécois inspirants sur lesquels s'appuyer.

Dans un second temps, et à la lumière des échanges tenus avec les partenaires du milieu, une sélection d'organisations québécoises reconnues pour leur expertise ou la qualité de leur modèle de service a été réalisée. Le but était de documenter des modèles d'affaires existants afin d'en extraire les conditions de succès, les pratiques gagnantes, et les écueils à éviter. Cette analyse s'est appuyée sur l'outil du Business Model Canvas (BMC), reconnu pour sa rigueur et sa clarté dans la représentation des modèles d'affaires. .



Des entrevues ont donc été menées auprès de dirigeants d'organisations offrant des services de menus travaux, avec pour objectifs de :

- Mieux comprendre les conditions de succès de leurs projets ;
- Alimenter la réflexion sur un modèle d'affaires adapté au Centre-du-Québec ;
- Relever les bonnes pratiques, les innovations et les limites observées dans leur mise en œuvre

Étape 2 - Analyse des données et élaboration du modèle d'affaires

Cette deuxième étape permettra de transformer les données recueillies en un modèle structuré et applicable. Elle comprend deux volets complémentaires.

Le premier volet vise à élaborer un modèle d'affaires à succès, ancré dans la réalité du territoire, en s'appuyant sur les enseignements tirés des modèles québécois. Ce modèle, adapté aux particularités démographiques, économiques et communautaires du Centre-du-Québec, sera formalisé à l'aide du Business Model Canvas, afin d'en assurer la cohérence, la lisibilité et le potentiel de transposition.

Le deuxième consiste à valider l'existence d'un besoin réel et suffisamment important en services de menus travaux sur le territoire du Centre-du-Québec. L'analyse des données issues des ateliers tenus avec les partenaires du PESCO permettra de dresser un portrait préliminaire des besoins de la population régionale en la matière.

Étape 3 - Implantation du modèle d'affaires au Centre-du-Québec

Fort des constats et du modèle élaboré lors des étapes précédentes, la dernière phase de la démarche vise l'identification d'un porteur de projet local ainsi que la mise en place des conditions favorables à l'implantation du modèle d'affaires sur le territoire.

L'objectif est ici de mobiliser une ou plusieurs organisations locales aptes à s'approprier et créer le modèle développé et à le mettre en œuvre de manière durable. Des rencontres ciblées sont prévues avec les partenaires du PESCO afin de :

- Identifier les acteurs les plus susceptibles de porter le projet à terme ;
- Accompagner ces organisations dans la planification et la mise en œuvre de l'entreprise d'économie sociale en services de menus travaux.



ÉTAPE 1 - CUEILLETTE D'INFORMATIONS

Concertation des acteurs

Pour assurer la pertinence, l'ancrage et la cohérence de la démarche, plusieurs acteurs du territoire ont été mobilisés. Leur contribution a permis non seulement de mieux comprendre les besoins en services de menus travaux, mais aussi de valider les constats de terrain, d'identifier les initiatives existantes et de jeter les bases d'une concertation structurante autour du projet.

Dans un premier temps, 3 catégories d'acteurs regroupant 15 organisations ont été ciblées. Ainsi, nous avons pu rencontrer 14 personnes.

Les **Entreprises d'économie sociale en aide à domicile (EÉSAD)** ont été parmi les premiers groupes consultés, en mai 2024. Leur clientèle cible – majoritairement composée de personnes âgées en perte d'autonomie – recoupant en grande partie celle visée par les services de menus travaux, il nous apparaissait essentiel de les informer de la démarche, de les impliquer dans la réflexion et de tirer profit de leur connaissance fine du territoire. Ces rencontres ont permis de recueillir des informations précieuses sur la nature des besoins exprimés, les lacunes observées dans l'offre actuelle ainsi que les modèles d'intervention déjà en place, avec leurs forces et leurs limites.

Nom de l'EÉSAD	Directions	Territoire d'intervention
Logisoutien	Sylvain Houle	MRC de Drummond
Coopérative La Maisonnée de Nicolet-Yamaska	Marlaine Bouffard	MRC de Nicolet-Yamaska
Maintien à domicile de l'Érable	Émilie Pelchat	MRC de l'Érable
Coopérative d'aide à domicile de la MRC de Bécancour	Marlène Hélie	MRC de Bécancour



La deuxième catégorie d'acteurs rencontrés, en juin 2024, regroupait les **Centres d'action bénévole (CAB)**, présents dans chacune des cinq MRC du Centre-du-Québec. En tant qu'intervenants de proximité, ils entretiennent des liens étroits avec la clientèle ciblée, notamment par l'intermédiaire de services tels que la popote roulante, l'accompagnement-transport ou le répit. Ces échanges ont mis en lumière que plusieurs CAB offrent déjà, à divers degrés, des services de menus travaux, souvent portés par des bénévoles et adaptés aux réalités locales. Leur expertise du milieu, leur connaissance fine des besoins non comblés et leur capacité à mobiliser des ressources communautaires et bénévoles en font des partenaires stratégiques de premier plan dans l'éventuelle implantation d'un modèle d'affaires collectif.

Nom du CAB	Directions	Territoire d'intervention
Centre d'action bénévole de Nicolet	Isabelle Bombardier	MRC de Nicolet-Yamaska
Centre d'action bénévole Drummond	Andrée Ouellet	MRC de Drummond
Centre d'action bénévole de l'Érable	Francine Beaulieu	MRC de l'Érable
Carrefour d'entraide bénévole des Bois-Francis	Nancy Roy	MRC d'Arthabaska
Centre d'action bénévole de la MRC de Bécancour*	Sonia Lauzon	MRC de Bécancour

*le CAB de la MRC de Bécancour a été rencontré en septembre 2024.

Enfin, il nous est apparu indispensable de consulter les **Corporations de développement communautaire (CDC)**, qui jouent un rôle central dans la structuration du tissu communautaire régional. Dotées d'une vue d'ensemble des services offerts et des lacunes à combler, les CDC ont permis de valider les constats émergents, de documenter les trous de service et d'enrichir la réflexion sur les conditions de succès d'un futur déploiement régional. Les 5 CDC ont été invitées à une rencontre en mai 2024.



Nom de la CDC	Directions	Territoire d'intervention
CDC de la MRC de Bécancour	Anthony Deshaies	MRC de Bécancour
CDC de Drummond	Mélanie Létourneau	MRC de Drummond
CDC Nicolet - Yamaska	David Blais	MRC de Nicolet-Yamaska
CDC de l'Érable	Caroline Moreau	MRC de l'Érable
CDC des Bois-Francs	Tania Fontaine	MRC d'Arthabaska

Les rencontres réalisées avec ces partenaires avaient comme objectif d'enrichir la compréhension collective de la réalité locale et de dresser un inventaire critique des initiatives pertinentes, qu'elles soient toujours actives ou non.

Pour assurer une collecte d'information rigoureuse et équitable auprès de chacun des partenaires rencontrés, un canevas d'entretien structuré a été élaboré et appliqué systématiquement. Ce canevas visait trois objectifs principaux :

- Présenter la démarche initiée par le Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec ;
- Dresser un portrait des services de menus travaux existants dans la région ;
- Recueillir des exemples d'organisations québécoises reconnues pour la qualité de leur prestation dans ce domaine.



Les rencontres, d'une durée moyenne de 90 minutes, se sont déroulées sous forme de discussions guidées à l'aide d'ateliers participatifs. Une courte présentation initiale a permis de contextualiser la démarche, laissant ensuite toute la place à l'échange structuré.

Quatre questions ont été systématiquement posées à chaque groupe, servant de fil conducteur à la collecte d'informations :

- Quelles sont les organisations qui offrent actuellement des services de menus travaux dans le Centre-du-Québec ? Que savons-nous à leur sujet ?
- Quelles organisations ont déjà offert ces services par le passé, et pour quelles raisons ont-elles cessé de les offrir ?
- Qui sont les usagers de ces services ? Comment définiriez-vous leur profil ?
- Connaissez-vous des organisations, ailleurs au Québec, qui proposent des services de menus travaux et que vous considérez comme des modèles ? Pour quelles raisons ?

Identification des modèles existants

Les échanges ont permis d'identifier plusieurs initiatives, anciennes ou actuelles, en lien avec les services de menus travaux. Si certaines sont encore en activité, la majorité des initiatives mentionnées ont malheureusement été interrompues au fil du temps. Un constat s'est rapidement dégagé : le manque de financement récurrent a été mentionné par la quasi-totalité des interlocuteurs comme un facteur majeur expliquant l'abandon de certains projets, même en présence d'une demande significative.

Parmi les initiatives toujours actives dans la région, deux organisations ont été consensuellement identifiées comme des acteurs clés : le Carrefour d'entraide bénévole des Bois-Francs et La clé du succès, basé à Drummondville. Ces deux modèles ont été jugés suffisamment structurés et représentatifs pour justifier des rencontres approfondies visant à mieux comprendre leur fonctionnement, leurs enjeux et leur portée sur le territoire.

Les discussions ont également permis de confirmer l'existence d'un besoin réel et persistant pour des services de menus travaux dans le Centre-du-Québec.



Si certaines initiatives ont échoué, ce n'est pas en raison d'une absence de clientèle, mais bien d'un décalage entre la capacité organisationnelle à répondre à la demande et les ressources disponibles. Les personnes identifiées comme usagers potentiels sont :

- Aînés vivant seuls ou en résidence pour personnes âgées (RPA) ;
- Personnes en perte d'autonomie ou en convalescence ;
- Femmes seules sans compétences techniques ;
- Personnes malades, isolées ou sans réseau d'entraide familial ;
- Citoyens sans intérêt ou aptitude pour les travaux manuels domestiques;

Les acteurs consultés ont, dans l'ensemble, exprimé une connaissance limitée des modèles implantés ailleurs au Québec, ce qui a complexifié l'identification de comparables externes. Néanmoins, deux initiatives ont émergé à titre de références dignes d'intérêt.

D'une part, bien qu'ayant cessé ses activités récemment, Multi-Boulot, a été mentionnée à plusieurs reprises comme un exemple structurant d'organisation d'économie sociale spécialisée dans les menus travaux. D'autre part, le Service d'aide à domicile (EÉSAD) du Granit, basé à Lac-Mégantic, a été identifié comme l'un des rares exemples au Québec intégrant les menus travaux dans une offre élargie de services à domicile. Ces deux initiatives ont donc été retenues pour une analyse plus poussée.

Finalement, une tentative a été faite pour entrer en contact avec l'initiative Entre voisins, basée dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Toutefois, les responsables ont décliné la demande d'entretien, précisant que le service n'existait plus, après trois années d'opération, faute de financement récurrent assurant sa pérennité.

Validation auprès du CIUSSS

Afin de compléter la démarche de recherche, une rencontre a également été tenue avec les organisateurs communautaires du CIUSSS, responsables des territoires de Drummondville, Nicolet-Yamaska et Bécancour. L'entretien confirme un besoin bien réel de services de menus travaux, tant en milieu urbain que rural, qui demeure mal comblé malgré l'intérêt manifeste des EÉSAD à s'y engager. Ces dernières se trouvent toutefois limitées par des contraintes structurelles, telles que les grilles tarifaires et la rareté de personnel, ce qui laisse place à un trou de service persistant.



Les ressources humaines qualifiées pour effectuer des travaux manuels simples – extérieurs ou intérieurs – sont de plus en plus difficiles à recruter, en raison de la disparition graduelle de ces compétences dans la population. Par ailleurs, le coût des services privés est jugé trop élevé par les clientèles modestes, et même les personnes plus aisées hésitent à consacrer un budget à ce type d'aide, souvent perçue comme non prioritaire.

Le développement d'une offre abordable pose des défis financiers importants, notamment en lien avec l'acquisition de matériel. À cet égard, le projet La Clé du Succès, soutenu à l'époque par l'Office municipal d'habitation de Drummondville, visait précisément à combler ce vide, tout en révélant les limites d'un modèle dépendant du financement institutionnel.

Enfin, l'entretien suggère qu'une approche multipartenariale, réunissant CAB, EÉSAD et OMH, représente une voie prometteuse pour structurer durablement une offre régionale de menus travaux, adaptée aux besoins réels du territoire.

Recherche documentaire

En complément de cette consultation qualitative, une recherche documentaire a été menée afin d'identifier d'autres modèles d'intérêt qui n'avaient pas émergé spontanément des discussions avec les acteurs locaux. Cette recherche, réalisée auprès d'autres Pôles d'économie sociale et sur le Web, visait à repérer tout type d'organisation – qu'elle soit communautaire, privée ou institutionnelle – susceptible d'offrir des services de menus travaux à ses clients.

C'est dans ce contexte qu'a été découvert Le Groupe Colibri, une entreprise privée à but lucratif offrant des services diversifiés à des personnes en perte d'autonomie. Son modèle inclut des visites à domicile, la préparation de repas, des soins de base ainsi que des menus travaux. L'intérêt de ce modèle réside dans sa capacité à fonctionner sans subvention publique, en s'appuyant uniquement sur les revenus générés auprès de sa clientèle. Ce positionnement, à la fois distinct et complémentaire aux modèles communautaires, en fait un cas pertinent à inclure dans l'analyse.



Sélection des modèles à analyser et cueillette des informations

À la suite de ce travail de repérage, cinq modèles ont été sélectionnés pour une analyse approfondie. Pour chacun d'eux, une première collecte d'information a été effectuée afin de documenter :

- Leur structure organisationnelle ;
- Leur offre de services (particulièrement en menus travaux) ;
- Le profil de leur clientèle ;
- Leur territoire d'intervention.

Ces informations ont permis de préparer adéquatement les entrevues avec les gestionnaires de ces organisations, prévues dans l'étape suivante. Les fiches descriptives de chacune des organisations sélectionnées sont présentées en annexe.

Dans une visée comparative, des entrevues ont été menées auprès des responsables de cinq organisations offrant ou ayant offert des services de menus travaux. L'objectif était de recueillir des données qualitatives détaillées sur leur fonctionnement, leurs défis et leurs conditions de succès, dans le but ultime de conceptualiser un modèle d'affaires viable et pérenne pour une future entreprise d'économie sociale dans ce domaine.

Les personnes rencontrées sont :

- Jacinthe Garand, directrice générale, Service d'aide à domicile du Granit (Lac-Mégantic) ;
- Gabriel Deshaies, ancien directeur général, Multi-Boulot (Trois-Rivières) ;
- Isis Thiago, fondatrice et directrice générale, Le Groupe Colibri ;
- Danielle René, directrice de Logisoutien et administratrice de La clé du succès (Drummondville) ;
- Nancy Roy, directrice et Cynthia Michaud, responsable des services de menus travaux, du Carrefour d'entraide bénévole des Bois-Francs (Victoriaville).



L'outil d'entrevue

Pour comparer les modèles existants et réfléchir à une future offre de services en menus travaux, il était important d'utiliser un outil d'analyse qui tienne compte des particularités propres aux entreprises d'économie sociale. C'est dans cette optique qu'a été retenue la Matrice du modèle d'affaires responsable, développée par l'Université Laval.

Inspirée du canevas traditionnel du Business Model Canvas, la Matrice du modèle d'affaires responsable s'en distingue, car elle ajoute des éléments essentiels à la réalité des organisations à vocation collective. Elle permet de mieux comprendre non seulement le fonctionnement d'un projet, mais aussi son impact dans la communauté. En plus des aspects classiques comme l'offre de services, les partenaires, les ressources et les revenus, elle intègre des dimensions souvent absentes des outils plus « commerciaux », comme la mission sociale, la gouvernance ou encore la gestion des surplus au bénéfice du milieu. L'outil de référence a été intégré aux annexes pour fin de référence.

Cet outil peut être utilisé à différents moments de la vie d'une organisation. Par exemple, il peut aider une équipe à structurer une idée de projet en amont, à faire le point sur un modèle existant pour en améliorer certains aspects, ou encore à préparer une planification stratégique. Il est aussi utile dans un contexte de relève ou de changement de direction, pour assurer la continuité du projet tout en le recentrant sur sa mission. De plus, il facilite le dialogue entre les parties prenantes (CA, employés, partenaires), en rendant les composantes du modèle d'affaires visibles et compréhensibles par tous.

Dans le cadre de cette étude, la Matrice a servi à structurer un questionnaire présenté en annexe permettant une cueillette d'information organisée lors des entrevues et à assurer une comparaison cohérente entre les modèles analysés. Elle s'est aussi avérée précieuse pour alimenter la réflexion sur un futur modèle d'affaires, en mettant l'accent sur l'équilibre entre viabilité financière et mission sociale. Grâce à sa souplesse et à sa clarté, elle est apparue comme un outil accessible et porteur, bien adapté au développement d'une entreprise d'économie sociale spécialisée en menus travaux, ancrée dans son milieu et répondant aux besoins de la population.

Les entrevues ont été réalisées en personne, par téléphone ou en visioconférence, selon les disponibilités des interlocuteurs. D'une durée minimale de 60 minutes, certaines se sont prolongées jusqu'à deux heures, témoignant de l'engagement et de la richesse des échanges.



ÉTAPE 2 - ANALYSE DES MODÈLES

Analyse comparative des modèles

L'analyse des entretiens visait à dégager les éléments clés d'un modèle d'affaires performant pour une entreprise d'économie sociale œuvrant dans le domaine des menus travaux. Le questionnaire utilisé permettait d'examiner les bonnes pratiques en lien avec chacune des composantes du Business Model Canvas, tout en relevant les stratégies adaptatives mises en place par les différentes organisations.

À partir des données recueillies, des constats transversaux ont été identifiés. Ceux-ci reposent sur la récurrence d'idées, d'enjeux ou de pratiques mentionnées à plusieurs reprises, que ce soit par un même interlocuteur ou d'un répondant à l'autre. Ces constats représentent des incontournables à considérer dans l'élaboration d'un modèle d'affaires adapté au contexte du Centre-du-Québec et font l'objet d'une synthèse présentée dans les sections suivantes.

La proposition de valeurs

L'ensemble des organisations interrogées partagent une proposition de valeur commune : favoriser le maintien à domicile des personnes âgées ou vulnérables en leur offrant un soutien concret pour des tâches domestiques légères. Les services de « menus travaux » viennent ainsi combler un vide entre les services professionnels spécialisés – souvent coûteux ou inaccessibles – et les besoins du quotidien que ni les EÉSAD (entreprises d'économie sociale en aide à domicile) ni les entrepreneurs traditionnels ne prennent en charge.

Ces menus travaux regroupent des interventions simples, non spécialisées, mais néanmoins essentielles pour le confort et la sécurité des usagers. Il s'agit notamment de l'installation de rideaux, du remplacement de sièges de toilette, du montage de meubles, de petits ajustements ou réparations. D'autres organisations réalisant aussi des menus travaux proposent aussi d'autres services d'entretien intérieurs tels que l'installation de barres d'appui ainsi que de l'entretien extérieur léger, comme la tonte de la pelouse, la taille des haies ou le nettoyage des gouttières. Certains organismes incluent aussi une aide technologique de base (programmation d'un téléphone, branchement d'un appareil).

La majorité des tâches sont courtes, d'une durée inférieure à deux heures, et peuvent être réalisées par une seule personne, sans outillage spécialisé. Les services exclus de cette offre sont généralement ceux qui exigent une certification, des outils lourds ou qui comportent des risques : travaux de plomberie, d'électricité, de mécanique, de peinture intérieure complète ou encore de manutention importante.



Ainsi, les menus travaux représentent une solution souple, accessible et humaine, qui contribue à maintenir l'autonomie des personnes dans leur propre domicile, en répondant à des besoins qui seraient autrement négligés ou non comblés.



Les clientèles

Les services de menus travaux s'adressent principalement aux personnes âgées de 65 ans et plus, vivant à domicile, souvent en situation de perte d'autonomie et ne bénéficiant que d'un réseau de soutien limité, voire inexistant. Les femmes figurent parmi les principales personnes à recourir à ce type de service, et ce, même en dehors d'un cadre strictement lié à l'âge ou à la condition physique considérant leur niveau d'aisance moindre aux travaux manuels, souvent associés à des rôles traditionnellement masculins sont aussi plus vulnérables à cet égard que les hommes. Ce profil correspond à la grande majorité des usagers servis par les organisations rencontrées, et reflète une réalité de plus en plus fréquente dans les communautés vieillissantes.

Outre les aînés, d'autres types de clientèles sont également mentionnés, bien que de manière plus marginale. Il s'agit notamment de personnes vivant avec des limitations fonctionnelles, de personnes aux prises avec des enjeux de santé mentale ou encore d'adultes isolés qui, bien qu'ils ne soient pas nécessairement âgés, rencontrent des difficultés similaires à celles des aînés dans l'entretien de leur domicile.

Une autre caractéristique importante des clientèles desservies est qu'il s'agit majoritairement de propriétaires de logements, plutôt que de locataires. Ce constat est particulièrement vrai en milieu rural ou semi-urbain, où les logements sociaux sont moins présents et où les responsabilités liées à l'entretien de la propriété incombent davantage à l'occupant. Par ailleurs, ces clientèles sont fréquemment déjà en lien avec l'organisation pour d'autres services (popote roulante, soins d'hygiène, accompagnement), ce qui facilite la connaissance mutuelle et la détection de nouveaux besoins.



En somme, les bénéficiaires des menus travaux forment une clientèle vulnérable, peu desservie par les réseaux classiques, et qui trouve dans ce type de service un moyen simple, rassurant et adapté de rester plus longtemps chez elle, en sécurité et avec dignité.





La main-d'oeuvre

L'un des défis les plus transversaux identifiés par les organisations interrogées concerne le recrutement de personnes capables d'exécuter les menus travaux, qu'il s'agisse de bénévoles ou d'employés rémunérés. Trouver les bons profils pour ce type de tâches représente un obstacle majeur à la viabilité du service.

Les menus travaux exigent un ensemble de compétences pratiques variées : un peu de bricolage, la capacité de monter des meubles, d'effectuer de petites réparations, d'entretenir des espaces extérieurs ou d'aider à des ajustements mineurs dans le logement. Ce profil polyvalent, capable d'intervenir efficacement dans des contextes variés sans être un spécialiste, est rare sur le marché. Peu de candidats maîtrisent à la fois les compétences manuelles et disposent de la souplesse, du jugement et de la sensibilité humaine nécessaires pour intervenir auprès d'une clientèle vulnérable.

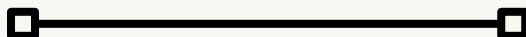
De plus, la nature ponctuelle et saisonnière du travail rend le poste peu attractif et les conditions précaires si les tâches de menus travaux seules sont exigées. Il est difficile de recruter une personne pour quelques heures par semaine ou seulement pour des périodes précises de l'année – par exemple, en hiver pour déneiger une entrée ou en été pour entretenir la pelouse. Ce manque de régularité limite l'intérêt des travailleurs potentiels, notamment chez les plus jeunes, peu enclins à s'engager dans un emploi aussi morcelé, et souvent peu attirés par ce type de travail manuel perçu comme peu valorisé.

Du côté des bénévoles, les organisations font face à un vieillissement de leur base bénévole. Bon nombre d'entre eux sont âgés de 70 ans et plus, ce qui limite leur capacité à effectuer certaines tâches physiques ou exigeantes. Leur implication demeure précieuse, mais ne permet pas de couvrir tous les besoins.

Enfin, même lorsque des employés sont embauchés, la rétention demeure difficile. Certaines organisations ont rapporté des situations où le personnel engagé n'était pas fiable ou ne restait pas en poste, obligeant la direction générale à intervenir elle-même sur le terrain pour combler les absences. Cela alourdit la gestion, accentue l'instabilité du service et freine son développement.



La difficulté à recruter et à mobiliser une main-d'œuvre compétente et disponible touche toutes les structures, quel que soit leur modèle (bénévolat, emploi subventionné, embauche régulière) et constitue un enjeu central à résoudre pour assurer la continuité et la qualité des services de menus travaux.





La nature des travaux

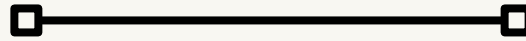
Un enjeu important relevé par toutes les organisations rencontrées concerne la nature même des menus travaux : chaque demande est unique. Contrairement à d'autres services plus uniformes, comme le ménage ou la livraison de repas, les menus travaux exigent une évaluation individualisée de chaque situation. Il est donc nécessaire d'effectuer un jumelage précis entre le besoin exprimé par le client et les compétences, la disponibilité, et parfois même les préférences du bénévole ou de l'employé appelé à réaliser l'intervention.

Ce processus est d'autant plus complexe que les intervenants, particulièrement les bénévoles, ne sont pas tous disposés à accomplir certaines tâches. Par exemple, certains refusent de changer un siège de toilette qu'ils jugent insalubre, ou hésitent à se déplacer à l'extérieur de leur secteur. Cette réalité oblige les organisations à composer avec une grande hétérogénéité de profils et de limites individuelles, tant du point de vue technique que personnel.

Un autre enjeu important relevé par les organisations concerne la nature intime et délicate des menus travaux, qui sont réalisés directement dans l'environnement personnel des bénéficiaires – leur domicile, leurs équipements, leurs effets. Cette proximité entraîne des préoccupations bien réelles en matière de qualité du service, de sécurité des intervenants et de responsabilité civile. Les organisations doivent notamment veiller à se protéger contre les risques de bris, d'accidents ou d'incidents pouvant survenir lors de l'exécution des tâches. Cela soulève des questions d'ordre légal et nécessite une couverture d'assurance appropriée, tant pour les bénévoles que pour les employés. Or, ces enjeux ne sont pas anodins, surtout dans des structures où les ressources administratives sont limitées.

S'ajoute à cela le défi de l'équipement. Certains travaux nécessitent des outils ou du matériel spécifique – par exemple, pour fixer un support mural ou effectuer une tâche en hauteur – que l'organisation ne possède pas nécessairement, et que les bénéficiaires n'ont souvent pas les moyens de fournir. Cette situation limite la capacité d'intervention et oblige parfois les intervenants à refuser des demandes pourtant légitimes.

Enfin, la perception du risque associé à certaines tâches amène les organisations à établir des limites claires quant aux services qu'elles peuvent offrir. Par exemple, le changement d'un climatiseur ou le nettoyage de gouttières sont régulièrement exclus, en raison de la complexité technique, du risque de blessure ou de dommage matériel. Cette prudence est nécessaire, mais elle restreint également le champ d'action du service, surtout lorsque ces besoins figurent parmi les plus fréquemment exprimés par la clientèle.



Pour assurer la qualité du service, il est donc nécessaire de mettre en place un processus de suivi rigoureux. Celui-ci comprend notamment l'évaluation de la demande, la vérification de l'admissibilité du bénéficiaire, la préparation du matériel requis, la communication avec le client pour planifier la visite, puis la confirmation que la tâche a bien été réalisée. Ce niveau de gestion, bien qu'essentiel, mobilise beaucoup de temps et de ressources pour une intervention souvent ponctuelle et de courte durée.

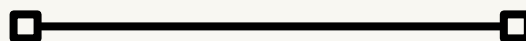


Le territoire

La prestation de services de menus travaux sur un vaste territoire représente un défi logistique de taille pour les organisations interrogées, en particulier lorsqu'elles doivent composer avec un nombre limité d'intervenants. Cette difficulté est accentuée dans les régions rurales ou moins densément peuplées, où il est souvent ardu de recruter des bénévoles ou des employés disponibles pour couvrir tous les secteurs. Par exemple, si la ville de Victoriaville peut compter sur un certain bassin de bénévoles, il est beaucoup plus difficile d'en trouver à Ham-Nord ou à Kingsey Falls, ce qui crée des zones moins bien desservies.

En plus de la rareté de la main-d'œuvre, les déplacements entre les domiciles des bénéficiaires représentent un coût important, à la fois en essence, en temps et en coordination. Même si certains organismes demandent une contribution symbolique – comme 5 \$ par intervention –, ces frais ne suffisent pas à couvrir les dépenses réelles, particulièrement lorsque les subventions viennent à échéance.

Enfin, le temps requis pour organiser chaque service est souvent disproportionné par rapport à la durée effective de l'intervention. Par exemple, au Carrefour d'entraide, chaque demande nécessite en moyenne 1 h 30 de coordination administrative, incluant l'analyse de la demande, la recherche d'un intervenant disponible, la prise de rendez-vous avec le client et le suivi post-intervention. Pour un service de courte durée, cette lourdeur organisationnelle nuit à la rentabilité globale et mobilise des ressources précieuses.



L'étendue du territoire d'intervention amène une logistique et des coûts qui peuvent rendre rapidement les services de menus travaux non rentables.





La durée des travaux

L'un des constats les plus fréquemment soulevés par les organisations concerne la faible rentabilité des services de menus travaux. En effet, ces interventions sont généralement courtes, ponctuelles et peu fréquentes. Elles ne s'inscrivent pas dans une logique de récurrence comme le ménage ou la préparation de repas, ce qui complique leur intégration dans un modèle économique stable. Même les services les plus populaires, comme la tonte de pelouse ou le montage de meubles, sont jugés peu rentables. Ils répondent à un besoin clair, mais génèrent des revenus insuffisants pour couvrir l'ensemble des coûts associés à leur organisation.

À cela s'ajoute un problème de perception : plusieurs usagers comparent les menus travaux à des services subventionnés, comme l'aide au ménage offerte par les EÉSAD, souvent accessibles à un coût symbolique (environ 4 \$/heure après crédit d'impôt). Cette comparaison est injuste, car les services de menus travaux ne sont pas soutenus par les mêmes programmes publics, mais elle contribue à renforcer l'idée que le service est trop cher, même lorsque les prix sont objectivement raisonnables. Cette dynamique rend encore plus difficile la mise en place d'un modèle d'affaires basé uniquement sur les revenus des usagers.



En somme, les services de menus travaux entraînent des coûts fixes importants pour un nombre restreint d'heures réellement facturables. Chaque demande implique du temps de gestion – pour la coordination, l'évaluation du besoin, la communication avec le client et le suivi – en plus des frais liés aux déplacements et à l'entretien de l'équipement. Or, la prestation elle-même est souvent brève et le tarif limité par la capacité de payer de la clientèle visée.



Les sources de financement

L'exemple de la Clé du Succès, une coopérative de solidarité implantée à Drummondville et inspirée du modèle MultiBoulot, illustre bien les limites d'un projet de menus travaux trop dépendant du financement public. Ce projet a vu le jour grâce à une subvention de démarrage accordée par le CRÉ (Comité régional des élus), qui a permis de financer notamment la direction générale et l'achat des équipements nécessaires.



Cependant, une fois cette subvention terminée, l'organisation s'est rapidement retrouvée en difficulté. Le projet ne générait pas suffisamment de revenus autonomes pour couvrir ses frais d'exploitation et atteindre une viabilité financière à long terme. La marge bénéficiaire était trop faible, les clients étant peu enclins à payer plus de 20 dollars de l'heure pour des services ponctuels, surtout lorsqu'ils les comparaient – souvent à tort – aux services subventionnés des EÉSAD.

De plus, le projet devait faire face à une forme de concurrence indirecte, à la fois du côté des EÉSAD, qui offraient des services d'entretien ménager à coût réduit, et du marché informel, où des travailleurs autonomes ou des retraités acceptaient de faire des menus travaux à moindre coût, sans structure organisationnelle.

À cela s'ajoutaient d'importants défis liés à la main-d'œuvre, à la fois coûteuse et difficile à recruter, surtout pour des tâches variées, saisonnières et morcelées. Enfin, même si le besoin existait bel et bien dans la population, il était souvent comblé de manière informelle par l'entourage : voisins, membres de la famille ou amis.

En somme, la Clé du Succès a démontré qu'un projet reposant quasi exclusivement sur un financement initial, sans stratégie de diversification des revenus ou d'intégration dans une structure plus large, risque de s'essouffler rapidement une fois les fonds de démarrage épuisés.



La pérennité financière du projet doit donc être pensée dès la conception du modèle, en tenant compte des réalités du marché, de la capacité de paiement des usagers et des ressources humaines disponibles.



Les programmes publics

Un obstacle majeur à la structuration durable des services de menus travaux réside dans leur absence de reconnaissance dans les programmes gouvernementaux existants, notamment le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD). Ce programme, qui soutient financièrement les services offerts par les EÉSAD, permet aux usagers d'accéder à des prestations comme le ménage à domicile à un coût fortement réduit, parfois aussi bas que 4 \$ de l'heure après exonération.



Or, les menus travaux – bien qu’ils relèvent également du maintien à domicile – ne sont pas admissibles à ce programme, puisqu’ils ne figurent pas dans les catégories de services officiellement reconnues par le cadre d’intervention. En conséquence, les organisations qui offrent ce type de service ne bénéficient d’aucun financement récurrent ou structurant pour le soutenir.

Cette situation a des effets directs sur l’accessibilité du service. D’une part, les organismes doivent financer eux-mêmes ces prestations, soit en puisant dans leurs ressources propres, soit en sollicitant des subventions ponctuelles, souvent précaires. D’autre part, les usagers n’ont droit à aucun soutien financier direct pour ce type d’aide, ce qui augmente le coût à déboursier et limite la portée du service auprès des clientèles à faible revenu.



Cela place les menus travaux dans une zone grise du système de soutien à domicile : reconnus comme utiles, mais non appuyés par les politiques publiques, et donc difficiles à maintenir à long terme sans appui structurant.



Perception des coûts

Un autre frein important à la viabilité des services de menus travaux tient à la perception qu’ont les clients des tarifs demandés, souvent jugés trop élevés. Bien que des tarifs de 20 à 22 dollars de l’heure soient raisonnables dans le contexte des services à domicile offerts par des organismes communautaires ou d’économie sociale, ils sont fréquemment comparés – à tort – aux services d’aide domestique subventionnés offerts par les EÉSAD. Dans ces cas, les usagers ne paient parfois que 4 dollars de l’heure après application du Programme d’exonération financière pour les services d’aide domestique (PEFSAD).

Cette comparaison entraîne une distorsion de la perception de la valeur réelle du service. Plusieurs clients ne comprennent pas que les menus travaux ne sont pas admissibles aux mêmes subventions et que les prestations sont fondamentalement différentes en termes de nature, de durée, de compétence requise ou d’outillage. En conséquence, ils hésitent à payer les tarifs affichés, même si le besoin est bien présent et que le service est justifié.



Cette réticence à déboursier limite la rentabilité du service pour les organisations, qui doivent alors absorber une partie des coûts ou renoncer à certaines interventions. Elle constitue également un frein au développement du service, notamment pour les modèles qui misent sur une certaine autonomie financière.



Synthèse et prochaines étapes

À la lumière des constats précédemment présentés, il apparaît que les défis associés à la mise en place d'une entreprise d'économie sociale spécialisée en menus travaux sont nombreux, profonds et structurels. Bien que certains obstacles d'ordre organisationnel – tels que le recrutement de la main-d'œuvre ou la couverture géographique du territoire – soient réels, ils ne sont pas, en soi, insurmontables. Toutefois, c'est l'environnement externe qui se révèle particulièrement défavorable à la viabilité d'une telle initiative.

Malgré une demande bien réelle, exprimée dans plusieurs régions du Québec, dont le Centre-du-Québec, et confirmée par l'ensemble des acteurs consultés, les conditions nécessaires à la mise en œuvre et à la pérennité d'un modèle viable ne sont pas réunies. L'absence de financement récurrent, l'inadéquation des politiques publiques actuelles et les barrières à l'accessibilité pour les usagers contribuent à créer un écosystème peu propice à l'émergence et à la survie de nouveaux projets.

Ces constats nous amènent à poser un regard plus large que celui du simple modèle d'affaires. Il ne s'agit plus de s'interroger sur la pertinence d'offrir des services de menus travaux – leur nécessité ne fait aucun doute –, mais bien de s'interroger sur la volonté collective de doter notre société des leviers nécessaires pour soutenir concrètement le maintien à domicile des personnes vulnérables. Cela suppose un engagement à long terme et une reconnaissance formelle de ces services dans les politiques publiques, notamment par le biais d'un financement structurant et pérenne.



Dans ce contexte, et au regard des objectifs et des limites du mandat qui encadre cette étude, il serait hasardeux et inapproprié de poursuivre la démarche initialement prévue, dont la prochaine étape consistait à soutenir l'implantation d'une entreprise d'économie sociale en menus travaux dans la région du Centre-du-Québec. Développer un modèle d'affaires dont la viabilité au-delà de trois ans ne peut être assurée dans les conditions actuelles risquerait non seulement de fragiliser les promoteurs locaux, mais également d'entacher la crédibilité du Pôle d'économie sociale du Centre-du-Québec.

Ainsi, il apparaît plus judicieux de mettre fin à la démarche d'implantation, telle que formulée à l'étape 3 du projet. Le travail réalisé jusqu'ici demeure néanmoins précieux : il permet de bien documenter les défis rencontrés par les organisations qui souhaitent offrir ou bonifier des services de menus travaux, et de mieux outiller les acteurs existants dans leur réflexion et leur développement futur. À défaut d'implanter un nouveau projet, cette étude contribue à enrichir la compréhension collective des conditions à réunir pour qu'un jour, ces services essentiels puissent s'ancre durablement dans nos communautés.



CONCLUSION

En fonction de l'analyse menée auprès de plusieurs organisations québécoises, il est permis d'affirmer qu'un service de menus travaux ne peut reposer sur un modèle unique et autonome exclusivement centré sur les menus travaux. Les résultats de cette étude démontrent que pour assurer sa pérennité, une organisation doit plutôt adopter un modèle hybride, intégré à une offre de services plus large, soutenu par des partenariats solides et bénéficiant d'un appui public partiel ou indirect, notamment par le biais de crédits d'impôt ou de ressources mutualisées.

Les limites du modèle centré uniquement sur les menus travaux sont claires. D'une part, la rentabilité intrinsèque de ce type de service est très faible : les interventions sont courtes, ponctuelles et peu récurrentes, alors que les coûts fixes liés à la gestion, aux déplacements, à l'encadrement du personnel et à l'assurance sont relativement élevés. Le service ne génère donc pas, à lui seul, les revenus nécessaires pour financer son infrastructure de manière autonome.

D'autre part, la clientèle visée – souvent composée d'aînés ou de personnes vulnérables – dispose généralement d'une capacité de paiement limitée. Même lorsque les tarifs sont raisonnables (autour de 20 \$/h), ceux-ci sont souvent perçus comme excessifs en raison d'une comparaison erronée avec les services fortement subventionnés des EÉSAD, tels que l'entretien ménager offert à 4 \$/h. Le crédit d'impôt pour le maintien à domicile, bien qu'existant, demeure sous-utilisé et peu accessible pour les personnes qui font face à des enjeux de liquidité immédiate.

S'ajoute à cela la difficulté chronique de recruter une main-d'œuvre compétente et disponible, qu'il s'agisse de bénévoles ou d'employés. Le travail est souvent ponctuel, saisonnier, peu valorisé, et demande une certaine polyvalence technique et humaine. La dispersion territoriale des clientèles complexifie encore la coordination.

Cela dit, plusieurs leviers de viabilité ont été identifiés. Premièrement, l'intégration des menus travaux à une offre de services plus globale (aide à domicile, popote roulante, répit, soins d'hygiène) permet de réduire les coûts de gestion et d'optimiser les visites. Le service peut alors jouer un rôle de porte d'entrée ou de complément à d'autres interventions.

Deuxièmement, l'adoption d'un modèle hybride – combinant des bénévoles pour les tâches simples, du personnel rémunéré pour les travaux spécialisés, et l'apport de partenaires locaux (CIUSSS, municipalités, OMH) – apparaît comme une voie réaliste et structurante. La mutualisation des ressources, la centralisation des demandes et le partage de l'expertise entre acteurs communautaires renforcent la capacité à répondre aux besoins.



Troisièmement, un soutien public indirect, notamment par le biais de subventions ciblées, d'une meilleure reconnaissance dans les politiques gouvernementales (ex. inclusion partielle dans le PEFSAD), et d'une promotion plus active du crédit d'impôt anticipé, permettrait de mieux arrimer l'offre à la réalité du terrain.

Enfin, la diversification des sources de revenus, par exemple en offrant des services commerciaux ou à plein tarif à une clientèle solvable, ou encore en mobilisant la philanthropie locale (dons, campagnes de financement), contribuerait à assurer un meilleur équilibre financier.

En somme, un modèle d'affaires axé uniquement sur les menus travaux ne peut assurer sa propre pérennité. En revanche, un modèle intégré, ancré localement, flexible, soutenu par des partenaires et appuyé par une stratégie de financement diversifiée présente un potentiel réel de viabilité à long terme. C'est dans cette logique que doivent s'inscrire les prochaines étapes de développement pour toute organisation désireuse de répondre durablement aux besoins en menus travaux des personnes âgées et vulnérables au Québec.

TRANSFERT DE CONNAISSANCES ET AMORCE D'UN PROJET STRUCTURANT

Alors que les conclusions de la présente étude étaient en voie de finalisation au début de l'année 2025, une initiative porteuse a émergé sur le territoire de Bécancour. Lors d'un entretien réalisé avec la directrice générale du Centre d'action bénévole (CAB) de la MRC de Bécancour, elle nous a fait part de son intention de mettre en place un service de menus travaux, en complémentarité avec les services déjà offerts par son organisation et les autres acteurs du territoire. Contrairement à la création d'une nouvelle entreprise d'économie sociale, il s'agit ici d'une bonification de l'offre actuelle du CAB, rendue possible grâce à un financement issu d'un programme fédéral. Ce soutien visait à lancer rapidement le service, notamment par l'embauche d'une ressource dédiée à sa coordination, l'achat d'équipement et la promotion de ce nouveau service.

Dès la première rencontre entre le Pôle et la directrice générale, les conclusions préliminaires de l'étude lui ont été présentées. Un transfert approfondi des connaissances acquises lors de notre démarche a été réalisé auprès du CAB au fur et à mesure de nos avancées. Ces échanges ont permis de mettre en lumière plusieurs des enjeux soulevés dans le rapport, en particulier ceux liés à la viabilité financière du service une fois l'aide ponctuelle terminée.

Dans une perspective de complémentarité et de concertation régionale, le Pôle a également pris l'initiative - avec l'accord de la directrice du CAB - d'amorcer un dialogue avec la direction de l'ÉESAD desservant la région de Bécancour.



Cette rencontre s'inscrit dans l'esprit de collaboration et de concertation préconisé par l'étude, puisque parmi les modèles analysés, ceux fondés sur une alliance entre les centres d'action bénévole et les entreprises d'économie sociale d'aide à domicile sont apparus comme les plus susceptibles d'assurer la réussite et la durabilité du service. Ce type de maillage permettrait, par exemple, au CAB de mettre à profit son réseau de bénévoles pour répondre à certaines demandes sur le terrain, tandis que l'EÉSAD pourrait, grâce à ses mécanismes de soutien financier aux clients, contribuer à stabiliser le modèle économique global.

Les EÉSAD ont également été avisées des conclusions de notre démarche et du potentiel partenariat entre le CAB et l'EÉSAD de la MRC de Bécancour. Un réel intérêt et engouement de la part des EÉSAD ont été démontrés.

Le Pôle d'économie sociale poursuivra donc son rôle de transfert de connaissances aux partenaires territoriaux, dont les EÉSAD et son rôle d'accompagnateur auprès des deux organisations partenaires, le CAB et l'EÉSAD dans la MRC de Bécancour. Bien que l'étude ait démontré que l'environnement externe n'est pas encore entièrement propice à l'émergence d'initiatives structurantes dans le domaine des menus travaux, les connaissances acquises et les constats dégagés au fil de la démarche seront activement exploités pour maximiser les chances de succès de ce projet. Par ce transfert de savoirs et la mise en réseau des acteurs, cette initiative pourrait bien devenir une référence régionale.

ANNEXES



ANNEXE 1 - DÉFINITIONS DE MENUS TRAVAUX

Espace muni :

Les menus travaux englobent des tâches générales d'entretien extérieur (tondre le gazon, ramasser les feuilles) et intérieur (changer le siège de la toilette, remplacer une poignée de porte).

Liste de menus travaux :

- Entretien l'extérieur (ramasser les feuilles, désherber, tondre le gazon, travaux saisonniers)
- Déneiger l'entrée
- Installer ou enlever l'abri d'auto
- Faire ou vider des boîtes de rangement
- Assembler de petits meubles
- Changer une poignée de porte
- Installer/enlever un climatiseur

CAB des Basques :

Menus travaux ou travaux légers à domicile (ex. changer une ampoule ou les piles d'un avertisseur, réparer une poignée de porte, faire des retouches de plâtre ou de peinture, réparations simples de couture,...).

Les travaux lourds, répétitifs et spécialisés ne sont pas pris en charge par nos services (ex: déneigement, tonte de gazon, cordage de bois, électricité ou plomberie, etc.) ainsi que les travaux nécessitant un escabeau de plus de 3 marches.

Travaux léger admissibles au Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique

- La lessive
- L'entretien général des aires de vie et des équipements d'usage quotidien
- L'approvisionnement et les autres courses à des fins domestiques seulement
- L'entretien des vêtements
- La préparation de repas sans diète.

Le nombre d'heures maximal de travaux d'entretien ménagers légers couverts par le programme est de 15 heures par semaine.



Menus travaux offerts (du plus fréquent au moins fréquent)

- 1 Réparations mineures et installations (tablettes, rideaux et pôles, changement robinet, etc.)
- 2 Désherbage, jardinage (tâches en lien avec végétaux, dont tondre le gazon, etc.)
- 3 Travaux divers extérieurs (sortir meuble, nettoyage printanier, déneigement entrée, etc.)
- 4 Petits travaux intérieurs (changer ampoules, siège toilette, batteries avertisseur fumée, etc.)
- 5 Ménage (lourd, léger, lessive, aspirateur, etc.)
- 6 Travaux extérieurs lourds (abris tempo, niveler gravier, corder du bois, etc.)
- 7 Réparations extérieures (galerie, pose d'une main courante, etc.)
- 8 Divers (peinture, laver voiture, dépannage informatique, réparation vêtement, aller chercher matériel au CLSC, poser une grille, etc.)

Source : Développer un service de menus travaux pour aînés : une étude de 15 pratiques du Québec, réalisé par le Centre de recherche sur le vieillissement et l'université du Sherbrooke.

Carrefour d'entraide bénévole des Bois-Francs

« petites tâches non urgentes. »

- Assembler de petits meubles;
- Ajuster des portes, poignées, pentures;
- Installer des pôles de rideaux et des stores;
- Solidifier des chaises ou des tables instables;
- Installer des cadres, crochets, tablettes, miroirs, etc.;
- Remplacer les ampoules ou les piles du détecteur de fumée;
- Aider au fonctionnement / utilisation du cellulaire;
- Programmer des appareils électroniques (enregistreur numérique, changement d'heure, boîte vocale, etc.);
- Mettre du lubrifiant aux fenêtres coulissantes;
- Installer des membranes de plastique aux fenêtres / coupe-froid;
- Coller des coussinets sous les pattes de mobilier;
- Remplacer des rideaux de douche;
- Installer / retirer les moustiquaires des fenêtres;
- Aller chercher des prêts de petits équipements au CLSC;
- Sortir ou ranger des chaises de parterre;

Menus travaux offerts par catégorie (du plus fréquent au moins fréquent*)

Travaux manuels (47%)

Aide technologique (25%)

Prêt équipement CLSC (20%)

Remisage, déplacement d'items (8%)

* classement basé sur les données d'utilisation du service entre mai 2024 et août 2024, fournies par le Carrefour d'entraide bénévole des Bois-Francs.



ANNEXE 2 - FICHES DESCRIPTIVES DES ORGANISATIONS SÉLECTIONNÉES

Groupe Colibris

- Nom de l'organisation : Le Groupe Colibris
- Statut juridique : Entreprise privée
- site internet: <https://groupecolibri.ca>
- Services offerts : menus travaux recensés comme “services d'homme à tout faire” : prend en charge l'entretien de la maison. ex: réparations mineures, peinture mineure, déneigement, tondeuse, jardinage.
- Fonctionnement: Équipe d'accompagnateurs formés (préposés aux bénéficiaires, retraités, etc.), évaluation des besoins et jumelage personnalisé avec un accompagnateur, portail client en ligne pour gérer les services - aide financière proposée.
- Zone desservie : plusieurs régions du Québec
- Personne contact : Isis Thiago

Carrefour d'entraide bénévole des Bois-Francis

- Nom de l'organisation : CAB BF
- Statut juridique : OBNL
- site internet: <https://www.cebboisfrancis.org/actualites/nouveau-service-menus-travaux>
- Services offerts : menus travaux comme “petites tâches non urgentes” excluant les services offerts par des pro (ménage/artisans) : Ampoule, détecteur de fumée, changer les toilettes, baisser la tablette, réparation de tiroir, des poignées, livraison du prêt d'équipement du CLSC, ranger petits meubles, aide technologique.
- Public cible: 65+ hors résidence pour personne aînée, surtout en zone urbaine ou le réseau de solidarité faillit - limite d'âge stricte pour limiter la demande (flexibilité si disponibilité des bénévoles).
- Fonctionnement: Jumelage des besoins avec les compétences parmi les 8 bénévoles actifs. Coffre d'outil et guide du bon bénévole offerts au bénévole (tout matériel complémentaire est à la charge du bénéficiaire). Outil d'évaluation de la satisfaction client + rapport de service pour faire un suivi au sein de l'équipe.
- Les demandes sont traitées une à une pour adapter le service (moyenne de 2/semaine), car la notoriété du service grandit.
- Tarifs: coût de 5\$ payé auprès des bénévoles si Victoriaville et supplément pour les municipalités aux alentours avec un tarif au km. CEPENDANT - grâce à une subvention en vigueur, les services sont présentement gratuits (les bénévoles sont payés directement par le CAB).
- Zone desservie : MRC Arthabaska, soit Victoriaville et 21 municipalités environnantes.
- Personne de contact : Nancy Roy



La Clé du Succès

- Nom de l'organisation : La Clé du Succès
- Statut juridique : Coopérative
- Site internet: <https://www.facebook.com/people/Coopérative-de-Solidarité-la-Clé-du-Succès/100067593317588/>
- Services offerts : travaux d'entretien ménager dans divers immeubles à logements et bureaux des bâtiments de l'Office d'habitation Drummond et d'organismes communautaires
- Zone desservie : MRC de Drummond
- Personne de contact : Danielle René

Initiative entre Voisins à Chicoutimi

- Nom de l'organisation : Initiative entre Voisins par le Centre d'action bénévole de Chicoutimi en collaboration avec la Ville de Saguenay
- Statut juridique : OBNL
- Site internet: <https://cabchicoutimi.com>
- Public cible: personnes âgées de 65 ans et plus qui demeurent à domicile et qui sont sans ressources pour certains besoins du quotidien
- Services offerts : menus travaux qui peuvent être aussi divers que : changer une ampoule, aller chercher le courrier, installer des membranes d'isolation de fenêtres pour l'hiver, ranger les meubles de patio, déblayer les escaliers et bien d'autres.
- Fonctionnement: jumelage d'une personne bénévole et d'une personne aînée provenant d'un même secteur géographique. Fin du service Entre Voisins - subvention QADA terminée (mars 2020)
- Zone desservie : tout le territoire de Saguenay
- Personne de contact : Jessica Tremblay-Doucet

Multiboulot

- Nom de l'organisation : Multiboulot
- Statut juridique : Coopérative
- Services offerts : Services de bricolage, petits travaux domestiques, aide ménagère
- Zone desservie : Trois-Rivières, Fin du service depuis quelques mois
- Personne de contact : Gabriel Deshaies
- Site internet : <https://www.habitation.gouv.qc.ca/fiches-de-projet/projets/multiboulot>
- Vieille info : https://www.v3r.net/wp-content/uploads/2022/06/services-Multi-boulot_pyrrhotite.pdf



ÉESAD du Granit

- Nom de l'organisation : Service d'aide à domicile du Granit
- Statut juridique : OBNL
- Services offerts : Entretien ménager léger et grand ménage ; préparation de repas ; courses ; aide aux soins personnels (hygiène, mobilisation, médication) ; présence-surveillance/répit ; transport/accompagnement ; menus travaux (petites réparations, entretien extérieur, aide à la déménager)
- Public cible: personnes âgées de 65 ans et plus qui demeurent à domicile et qui sont sans ressources pour certains besoins du quotidien
- Zone desservie : MRC du Granit (Estrie), notamment Lac-Mégantic et plus d'une quinzaine de municipalités environnantes
- Site internet : <https://aidechezsoi.com/>
- Personne de contact : Jacinthe Garand



ANNEXE 3 - MATRICE DU MODÈLE D'AFFAIRES RESPONSABLE

LA MATRICE DU MODÈLE D'AFFAIRES RESPONSABLE
Projet, Tremblay & Audet/2021

Nom de l'entreprise : _____ Date : _____
Version : _____

<p>Partenaires-clés et parties prenantes </p> <p style="text-align: center;">Gouvernance </p>	<p>Activités-clés </p> <p style="text-align: center;">Ressources-clés </p>	<p>Proposition de valeur </p> <p style="text-align: center;">Mission, vision et valeurs </p>	<p>Relations clientèle </p> <p style="text-align: center;">Canaux </p>	<p>Segments de clientèle </p> <p style="text-align: center;">Utilisateurs et bénéficiaires </p>
<p>Structure de coûts </p>	<p>Retombées négatives </p>	<p>Retombées positives </p>	<p>Structure de revenus </p>	

Cohérence

→ Dérivée
--- Possible
— Viable

Chaire de leadership en enseignement sur l'engagement social

Chaire de leadership en enseignement sur le développement de l'esprit d'entreprise et de l'entrepreneuriat



ANNEXE 4 - QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE

Présentation de la raison de l'entretien

- Cadre du projet PSES;
- Identifier les bonnes pratiques développées par l'organisation de l'interlocuteur répondant à des besoins en menus travaux dans une région identifiée.

Présentation de l'objectif de l'entretien :

- Définir à l'aide des entretiens le modèle d'affaires à mettre en place pour maximiser les chances de succès d'un projet permettant de répondre aux besoins en menus travaux des clientèles cibles.

L'interlocuteur :

- Depuis combien de temps travaillez-vous au ...?
- Quel est le titre de votre poste?
- Quelles sont vos responsabilités?

Mission :

- Quelle est la mission de l'entreprise?
- Quels services offrez-vous pour remplir les objectifs de votre mission?
- Quelle est votre définition du terme menus travaux?

Clientèles :

- Décrivez-moi les clients qui utilisent vos services? (profil démographique : âge, provenance, caractéristiques)
- Avez-vous des statistiques d'utilisation de vos services? Puis-je les avoir?
- Pour quelles raisons choisissent-ils de fréquenter le ...? Avez-vous déjà fait une étude auprès de la clientèle?
- Comment répondez-vous mieux aux besoins de vos clients que les produits / services actuellement disponibles sur le marché?

Marketing :

- Quels sont les moyens que vous utilisez pour rejoindre vos clients? À quelle fréquence entrez-vous en contact avec eux?
- Pourquoi avez-vous choisi ses moyens?
- Qui s'occupe de déployer les moyens marketing?
- Comment mesurez-vous les impacts de votre marketing?
- Comment générez-vous de l'achalandage ou un intérêt pour vos services?

**Concurrence :**

- Qui sont les concurrents de votre organisation? Pourquoi?
- Que font-ils de mieux? Sur quels aspects votre organisation est-elle meilleure?
- Quels sont les prix des concurrents?
- Pouvons-nous les comparer à votre organisation? Pourquoi?
- Comment vous différenciez-vous de vos concurrents?

Gouvernance :

- Quelle est la forme juridique de l'entreprise?
- Qui prend les décisions? Comment se déroule le processus?
- Qui fait partie du Conseil d'administration? Comment sont choisies les membres?

Personnel et ressources :

- Qui s'occupe d'exécuter les décisions? Comment les déployez-vous?
- Avez-vous une équipe? Si oui, pouvez-vous me la décrire? Avez-vous un organigramme?
- Avez-vous de la difficulté à pourvoir les postes?
- Quels rôles occupent les bénévoles? Avez-vous de la difficulté à les recruter?
- Quelles sont les ressources humaines et matérielles nécessaires au bon fonctionnement de votre projet? (locaux, équipements, compétences, etc.)

L'organisation :

- Quels sont les principaux défis de l'organisation? Pourquoi?
- Quels sont les enjeux auxquels votre domaine (maintien à domicile, menus travaux, etc.) est-il confrontés?
- Quels sont les projets en cours et projetés?
- Quels sont les partenaires de l'organisation? Organisme porteur, fournisseurs essentiels, commanditaires, etc. En quoi sont-ils indispensables?

Finance :

- Comment votre projet a-t-il / est-il financé? Subventions, revenus autonomes, etc.
- Est-ce que vos revenus sont en hausse ou baisse? Pourquoi?
- Quels sont les coûts les plus importants? Quelles sont les dépenses récurrentes liées au projet?
- Comment sont utilisés les surplus générés par le projet?