

7e Forum d'économie sociale de la MRC de Memphrémagog

« Vendre ses services sans vendre son âme »

Le 28 octobre 2015, de 9 h à 12 h

Synthèse de l'événement

Les organismes à but non lucratif (OBNL) jouent un rôle important dans notre société. Pour continuer de remplir leur mission, plusieurs de ces organismes cherchent à diversifier leurs sources de revenus. L'entrepreneuriat représente non seulement une avenue intéressante en ce sens, il s'agit aussi d'une belle façon de développer de nouveaux services qui contribuent à la réalisation de la mission de l'organisme. Quels sont les enjeux d'ajouter des volets entrepreneuriaux dans un organisme communautaire? Quelles sont les stratégies et les conditions de succès pour y arriver?

En vue d'approfondir cette réflexion, le Comité d'économie sociale de la MRC Memphrémagog a tenu son septième Forum d'économie sociale le 28 octobre dernier, sous le thème « Vendre ses services sans vendre son âme : réussir son passage vers l'économie sociale ». Plus d'une quarantaine de personnes ont pris part à l'événement, et deux organismes ont témoigné de leur expérience.

Nous vous proposons une synthèse de cet événement, sous forme d'enjeux et d'exemples de stratégies qui en sont ressorties.

Deux expériences

LE REPAS DU PASSANT ET SON PROJET D'ÉCONOMIE SOCIALE, SOLUTIONS SAVEURS (LONGUEUIL)

Présenté par Danielle Leblanc, directrice générale et Julien Hébert, adjoint administratif



Le Repas du Passant a pour mission d'offrir des services en sécurité alimentaire et d'aider les personnes en situation d'itinérance. Cet OBNL a développé deux axes pour accomplir sa mission : l'aide alimentaire et l'intervention sociocommunautaire.



L'aide alimentaire : l'organisme gère un restaurant populaire, qui est un lieu de rassemblement et qui permet de briser l'isolement des personnes itinérantes. Des repas à prix modiques et des sacs à lunch sont distribués quotidiennement. De plus, des ateliers de transformation alimentaire sont offerts pour favoriser l'autonomie des personnes.

L'intervention sociocommunautaire : Service d'accueil et de référence pour les personnes. L'intervention vise à favoriser l'insertion sociale professionnelle. Subventions salariales, accueil de plusieurs stagiaires (éducation spécialisée, travail social).

D'abord une soupe populaire située dans un sous-sol d'église, le Repas du Passant est devenu un OBNL en 1997. La principale source de revenus à l'époque était la vente de soupe à 2\$ et quelques subventions, ce qui s'avérait nettement insuffisant. Rapidement, l'organisme a connu des difficultés financières.

Pour y remédier, le conseil d'administration propose en 2007-2008 de réaliser un plan de redressement. À partir d'un diagnostic posé par les membres, l'organisme a décidé de créer un projet d'économie sociale afin de diversifier et augmenter ses revenus et pérenniser l'organisme. Solutions saveurs, un service traiteur, offre des buffets froids et des repas chauds aux organismes de la région.

LA MAISON DE LA FAMILLE MEMPHRÉMAGOG, ET SON PROJET D'ÉCONOMIE SOCIALE, LA BOUTIQUE AUX PETITS TRÉSORS (MAGOG)

Présenté par Nathalie Bélanger, directrice générale



La Maison de la famille Memphrémagog est née en 1994, à la suite d'un forum sur la famille tenu dans le cadre de l'Année internationale des familles. L'organisme s'est donné comme mission d'accueillir les familles, de faire des projets de concertation, de rassembler les parents pour répondre aux besoins, de renforcer les compétences parentales et ainsi améliorer les conditions de vie.



En 2008, dans un contexte où plusieurs industries ferment, entraînant beaucoup de changements dans le milieu, le conseil d'administration met sur pied un comité pour réaliser une planification stratégique, afin de s'assurer que les services répondent toujours aux besoins. Le comité est composé de membres du C.A. et de personnes externes à l'organisme (ville, milieu de la santé) accompagné d'une équipe d'étudiants de l'Université de Sherbrooke.

À la suite de plusieurs consultations variées auprès de membres et de non membres (sondages, entrevues, consultation publique), l'organisme se dote d'une vision pour les cinq années à venir. Ainsi, les gens souhaitent que la Maison de la famille devienne le point de référence pour les familles du milieu et un leader majeur, tout en ayant une structure souple.

Pour ce faire, la Maison de la famille doit se relocaliser et avoir pignon sur rue. Ensuite, il est proposé de mettre sur pied un projet pilote en économie sociale, soit une boutique/fragerie afin de rendre accessibles des vêtements neufs et usagés à des prix très abordables pour la population.

Pendant 5 ans, le C.A. a développé et porté le projet. L'organisme a fait l'achat en 2014 d'une maison avec une annexe transformée pour la boutique. La boutique est maintenant ouverte aux gens du milieu et fonctionne bien.

Enjeux et opportunités

Tout au long du développement de leurs projets d'économie sociale, les deux organismes ont été confrontés à plusieurs enjeux et opportunités. Voici les principales leçons retenues par les conférenciers :

- **Comment arrimer la mission globale avec le volet marchand?**

L'ajout d'un volet marchand peut entraîner des discussions assez houleuses au sein d'un C.A. ou d'une équipe. Dans les décisions entourant le développement du projet d'économie sociale, on peut se poser deux questions : 1) Est-ce que cela respecte notre mission d'organisme ? 2) Est-ce que cela permettra de générer des bénéfices? Si la réponse à ces deux questions est positive, on peut aller de l'avant. Un plan d'affaires clairement défini permet de trouver des réponses à nos questions et de bien planifier la mise en place du projet. On développe ainsi un volet marchand en tenant toujours compte des aspects humains et des impératifs financiers. Pour les gestionnaires, cela s'est avéré un beau défi malgré les discussions et l'énergie exigée.

- **Doit-on distinguer le projet d'économie sociale de l'organisme?**

La question se pose souvent : devrions-nous créer une autre entité juridique pour gérer le projet d'économie sociale? Le Repas du Passant se demandait au départ s'il valait mieux créer une autre entité juridique pour gérer le volet marchand. Tout bien considéré, ils ont décidé de l'intégrer dans la structure du Repas du Passant tout en lui donnant une identité distincte. Solution saveurs devient ainsi la marque de commerce du Repas du Passant. L'organisme fait donc la promotion des deux volets en même temps, pour qu'ils aient la même notoriété.

Le maintien d'une seule entité permet de mieux faire les ponts entre les deux services : les mêmes infrastructures, les mêmes employés et les denrées données, ce qui favorise les économies d'échelle. Par exemple, l'organisme dispose d'un numéro de charité qui est mis à contribution pour la réception de dons alimentaires, qui servent aussi au volet d'économie sociale.

Ainsi, l'ensemble de l'équipe travaille autant pour la mission globale que pour le projet d'économie sociale. Cela implique de responsabiliser et de bien encadrer les gens de l'équipe sur les différents volets. L'apport de Solutions saveurs permet de pérenniser la structure.

La Maison de la famille a aussi opté pour la distinction identitaire entre les deux volets (au niveau des communications), pour ne pas confondre le côté marchand avec les services de l'organisme. La Maison de la famille et la boutique partagent les mêmes employés, mais ce sont deux sites internet et des pages Facebook distinctes.

La boutique s'avère un très bel outil de communication. Beaucoup de familles qui ne connaissent pas nécessairement l'organisme vont à la boutique. Cela leur permet de découvrir les services de la Maison de la famille par la même occasion. La friperie permet également l'implication de bénévoles ou de gens en réinsertion sociale.

Ainsi, dans les deux cas, les organismes ont choisi de garder le volet d'économie sociale au sein de la même entité juridique, tout en établissant une comptabilité et une image distincte pour le volet marchand afin d'en faciliter la compréhension.

- **Se tailler une place sur le marché**

Lorsque le projet d'économie sociale est annoncé et se met en place, les organismes peuvent être sujets à certaines réactions du milieu. Que ce soit d'être perçu comme faisant une concurrence déloyale envers d'autres entreprises ou comme un service à rabais par la population, il faut travailler sur la perception du milieu. Les deux organismes ont eu comme préoccupation d'offrir des prix justes et concurrentiels, tout en respectant leurs employés et leur mission. Ils se sont donc donnés des balises claires, tout en se réajustant au fur et à mesure, afin d'avoir leur place sur le marché.

Ainsi, Solutions saveurs a fixé ses prix juste un peu en-dessous du marché pour se démarquer, mais pas trop, car les prix trop bas sont associés à une mauvaise qualité. De l'autre côté, les gens s'attendent parfois à payer un prix plus bas que le marché puisque les services viennent d'un organisme. Il y a ainsi un enjeu à démystifier qu'un organisme est là pour aider les gens, mais pas au détriment des employés et de sa pérennité.

Il est bien sûr important que le produit offert soit de qualité. L'équipe de cuisine, incluant des gens en réinsertion sociale, doit constamment rester vigilante. Le menu du buffet froid est révisé chaque année pour suivre les tendances (ex. : menus végétariens, sans gluten, allergies, etc.). Ils ne le faisaient pas au début et ont perdu des ventes pour cette raison. Pour les buffets chauds, l'équipe a rétréci son offre pour éviter l'éparpillement, et de brûler les employés par la charge de travail que cela imposait. Ainsi, Solutions saveurs cible plutôt des créneaux, tels que le service aux garderies, aux écoles, réunions corporatives, les remplacements de cuisiniers, etc. Un seul menu du jour à 5\$, de qualité, et aussi offert aux personnes fréquentant le Repas du Passant, permet ainsi de réaliser des économies d'échelle.

Il est de plus nécessaire d'indexer les prix de vente à chaque année pour tenir compte de l'indexation des salaires et de l'augmentation des coûts, autrement la rentabilité diminue chaque année, risquant de mettre en jeu la viabilité du projet.

Par ailleurs, les organismes ont eu de la difficulté à attribuer des ressources à la promotion, contrairement à d'autres entreprises du même marché. L'organisme se tourne donc vers les expertises de son réseau pour le soutenir.

Du côté de la Boutique aux Petits Trésors, elle a tout d'abord été perçue par quelques acteurs du milieu comme de la concurrence déloyale face aux autres boutiques. L'équipe a travaillé autant à la qualité qu'au prix des vêtements offerts, en distinguant bien les vêtements neufs et usagés. Cela a nécessité un plan d'affaires très bien défini.

- **La complémentarité entre les volets**

Plus concrètement, même si des services sont partagés entre l'organisme et le projet d'économie sociale, il est important d'effectuer une comptabilité distincte pour les volets communautaires et les volets marchands. Cela rassure les bailleurs de fonds sur l'utilisation des fonds destinés à la mission. Cela permet aussi de constater les revenus générés par le volet marchands. Les résultats sont ainsi démontrés aux membres de façon claire et transparente.

En conclusion, pourquoi développer un volet d'économie sociale dans un organisme à but non lucratif?

- **Pour contribuer à réaliser sa mission.** Comme nous l'avons vu, le volet d'économie sociale ne vise pas à se substituer à la mission et on ne vise pas à vendre des produits et services offerts qui étaient préalablement offerts gratuitement par l'organisme. Le développement d'un volet entrepreneurial se présente plutôt comme une stratégie complémentaire qui permet d'ajouter une corde à son arc.
- **Pour répondre à des besoins.** Le volet entrepreneurial permet d'offrir un nouveau produit ou service afin de combler des besoins existants, le tout en lien avec les objectifs de l'organisation.
- **Pour diversifier ses sources de revenus.** Un volet d'économie sociale peut apporter des revenus permettant d'atteindre une plus grande autonomie et une meilleure stabilité financière.
 - o Pour le Repas du Passant, le service traiteur permet d'aller chercher d'autres sources de revenus afin de se doter d'une plus grande solidité financière et d'en assurer la pérennité à long terme. Cette situation permet désormais d'éviter de devoir solliciter des dons d'urgence.
 - o Pour la Maison de la famille de Memphrémagog, la boutique a permis de consolider les postes des employés à la suite de coupures. La boutique n'est pas ouverte depuis longtemps mais des profits sont déjà générés, et peuvent être réinvestis dans l'organisme.

Rappel : qu'est-ce que l'entrepreneuriat collectif?

Ayant comme objectif de produire et d'offrir des biens et des services répondant aux besoins des communautés, les entreprises collectives ont un caractère entrepreneurial qui s'articule autour d'une finalité sociale. Elles ont des principes et des règles de fonctionnement qui les définissent de façon particulière :

- avoir comme finalité de servir leurs membres ou la collectivité plutôt que de simplement générer des profits et viser le rendement financier;
- avoir une autonomie de gestion par rapport à l'État;
- intégrer dans leurs statuts et leurs façons de faire un processus de décision démocratique qui inclut les usagers;
- défendre la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de leurs surplus et de leurs revenus;
- fonder leurs activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

Développer un volet d'entrepreneuriat collectif, ou une entreprise d'économie sociale, implique d'élaborer une stratégie. Tout comme une entreprise privée, une entreprise d'économie sociale doit se donner des objectifs financiers, un plan d'affaires, etc. Le temps nécessaire pour mettre cela sur pied est certes important, tout comme l'énergie exigée par l'organisation de levées de fonds ou la rédaction de demandes de subvention.

Annexe 1 :

Les enjeux et les opportunités de développer un volet marchand dans un organisme communautaire

selon les participants au forum

Les opportunités :

- Diversification et augmentation des revenus / financement régulier / réalisation de surplus / contribuer à la pérennité de l'organisation
- Contribution au développement économique et social (création de richesse, d'emplois, revitalisation commerciale, retombées, enrichissement collectif, etc.)
- Accroître l'autonomie de l'organisme
- Répondre à des besoins / offrir plus de services aux membres ou à la communauté
- Former de nouveaux réseaux / créer des nouveaux partenariats
- Consolider des emplois précaires/augmenter le nombre d'employés
- Développer de nouvelles expertises
- Accroître sa notoriété / reconnaissance / visibilité
- Nouvelles avenues pour réaliser sa mission
- Développer l'ancrage dans la communauté
- Innovation sociale / opportunité d'être créatif
- Empowerment
- Défi stimulant pour l'organisme
- Repositionner l'organisme

Les enjeux :

- Ne pas s'éloigner de la mission au détriment du développement des ventes
- Trouver le bien ou service qui concorde avec la mission
- L'acceptabilité sociale et au sein de l'organisme (convaincre le C.A., les membres)
- Volonté de changer des manières de faire/résistance au changement
- Bien financer le projet
- Risque financier lié au projet
- Concurrence avec des entreprises déjà établies
- Trouver l'expertise/manque d'expertise
- Gestion complexe (comptabilité marchande, comptabilité distincte)
- Manque de temps, manque de ressources, pas d'employés pour faire avancer le projet
- La réglementation à respecter
- Susciter l'intérêt et la participation des membres et du milieu
- Élaborer un plan d'affaires qui tienne la route / rentabilité
- Se démarquer/ faire connaître ses avantages compétitifs
- Adaptation à de nouvelles façons de faire / Devenir entrepreneur
- Ne pas mettre de la pression sur les membres/participants/usagers
- Augmentation de la charge administrative
- Gérer la croissance
- Maintien de l'accessibilité pour une population défavorisée
- Équilibre entre le volet marchand et les services gratuits
- Mise en péril du financement PSOC
- Démystifier le statut d'un OBNL/ la non-gratuité des services / contrer les préjugés