

# CANADA

**GUIDE DE RELANCE :  
ÉCONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE\***



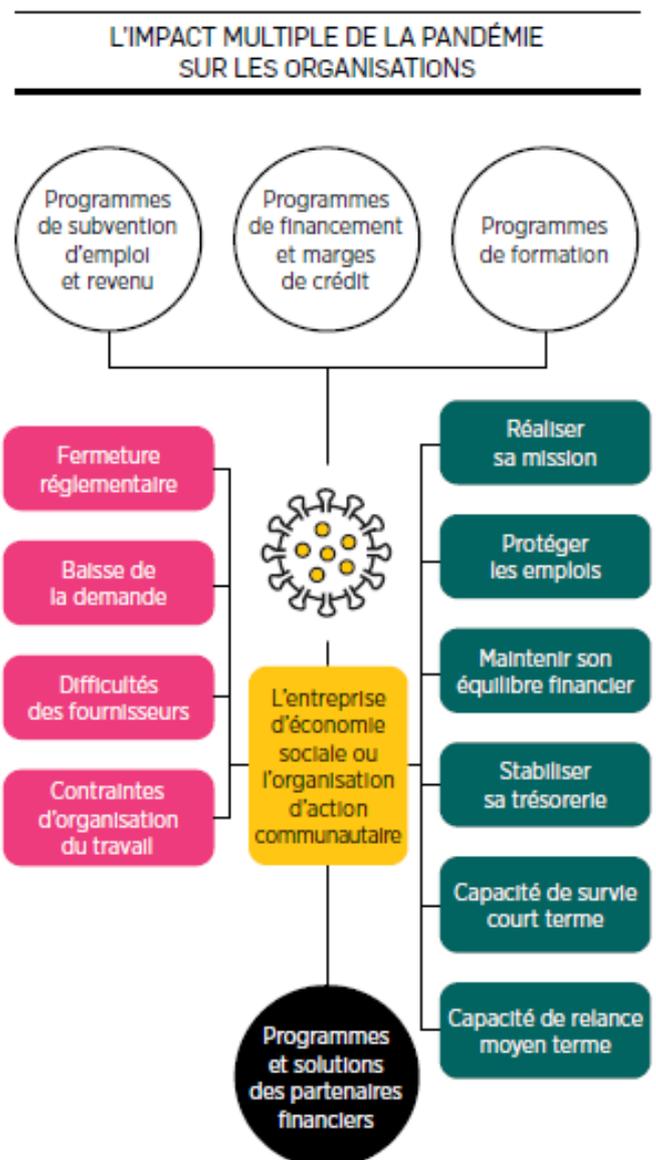
## GUIDE DE RELANCE : ÉCONOMIE SOCIALE ET ACTION COMMUNAUTAIRE\*

### INTRODUCTION

La pandémie mondiale actuelle est un événement sans précédent. Elle réunit un ensemble de conditions touchant la situation des organisations et mettant au défi leurs gestionnaires : peu de contrôle, imprévisibilité des événements, situation nouvelle et soudaine ainsi qu'un sentiment de menace pour les personnes. Dans un contexte de pandémie ou de post-pandémie, les organisations doivent considérer le maintien ou la relance de leurs activités selon cinq axes - environnement, marché & communications, financier, stratégique, humain et opérationnel et enfin la cohérence avec leur mission.

Les dirigeants doivent composer avec une pléiade de changements auxquels ils n'avaient même pas songé il y a quelques mois. Les conditions internes et externes des organisations ont considérablement évolué en peu de temps. Elles sont appelées à changer davantage lors de la relance de leurs activités. Pensons à la situation des utilisateurs en action communautaire, au contexte de marché en économie sociale, à la situation de la clientèle et à l'évolution de ses besoins, au positionnement de la concurrence, à la capacité des fournisseurs à soutenir la chaîne d'approvisionnement ainsi qu'à leur capacité à soutenir des comptes clients, etc. L'ensemble des fonctions et des acteurs économiques, dont les entreprises d'économie sociale et les organismes d'action communautaire, seront la cible de pressions considérables et variées jusqu'à ce qu'un nouvel équilibre financier, économique et opérationnel soit rétabli à grande échelle.

Devant ce choc, les différents gouvernements ont lancé et continuent de lancer des mesures de soutien qui absorbent une partie du défi.



Les bailleurs de fonds participent à compenser les immenses tensions subies par la fibre sociale et économique avec des mesures de garantie ou de flexibilité de conditions.

Et ces pressions changent à mesure que nous passons de la phase de la résilience à la phase de relance. La perspective de grands changements est truffée de nombreux risques, mais pour les acteurs les mieux avisés, elle constitue aussi une source d'opportunités.

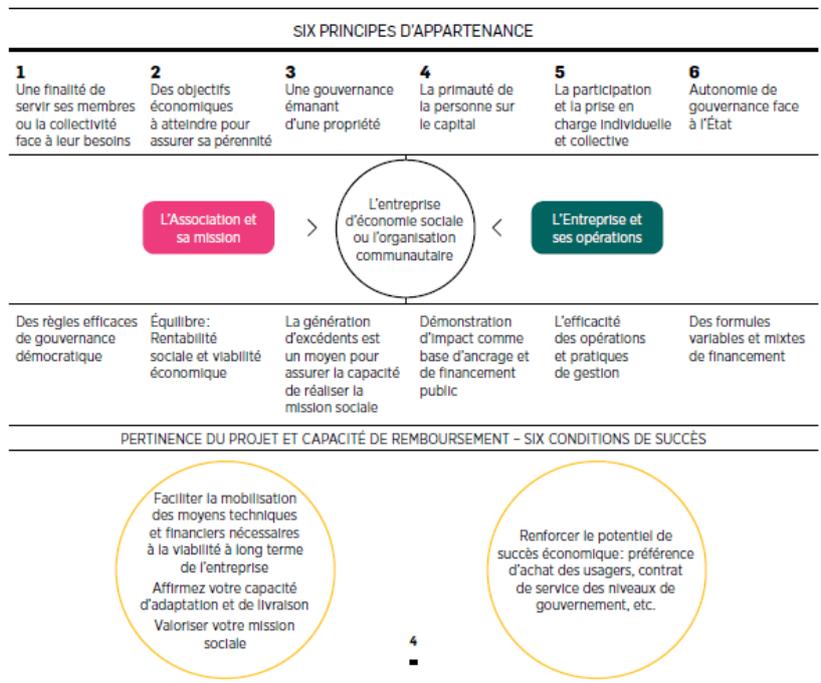
Les dirigeants doivent aborder la crise sanitaire et le contexte post-pandémique à l'image d'un navire qui traverse deux tempêtes simultanément. En réponse à des conditions dynamiques de désordre omniprésentes, les organisations qui s'en sortiront le mieux seront celles qui adopteront une posture de gestion stratégique, réfléchie et communicative à l'interne et à l'externe.

**NE PAS OUBLIER NOTRE IDENTITÉ, NOTRE SENS !**

Aujourd'hui, les gestionnaires des organisations d'économie sociale ou d'action communautaire sont confrontés à des chocs directs sur leurs opérations qui ont des effets majeurs sur leur situation face à leurs salariés, leurs bénévoles, leurs usagers et leurs finances.

Mais le caractère concret des chocs ne doit pas faire oublier la nature des entreprises d'économie sociale et des organisations d'action communautaire. Ces organisations ont une finalité de servir leurs membres et leur collectivité et non pas de maximiser leur rendement. Elles favorisent une prise en charge collective qui donne primauté aux personnes sur le capital en offrant des services à la collectivité tout en maintenant une autonomie face à l'État.

Ces organisations ont des objectifs, des règles de gouvernance, une obligation d'impact qui leur font poser des questions différentes de celles des entreprises privées, ou encore qui militent pour des réponses différentes pour atteindre l'équilibre entre la rentabilité sociale et la viabilité économique.



## LA DIVERSITÉ DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

L'économie sociale et l'action communautaire sont par ailleurs caractérisées par une grande diversité des secteurs, des modèles de fonctionnement et de financement. Le taux de revenu provenant d'activités marchandes et le niveau de revenus de source publique sont très variables. Les chocs, les défis et les solutions seront différents selon le rapport avec l'utilisateur, l'intensité de main-d'œuvre des activités, la structure de rémunération, l'organisation physique des activités, la nature des liens avec le public.

<b>Catégorie 1 – Secteur des soins à la personne (Care)</b>	<p>Regroupe l'ensemble des activités qui nécessitent des contacts étroits avec un bénéficiaire de service. Ce bénéficiaire de service peut être une personne à risque accru de propager la maladie ou de contracter la maladie.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Centres de la petite enfance, Aide à domicile, Hébergement pour aînés ou pour personnes atteintes d'une déficience intellectuelle, Services aux personnes itinérantes, Coopératives de santé, Coopératives de paramédics, etc.</li></ul>	<p>Ces organisations sont principalement affectées sur les éléments de leurs opérations suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Contact avec les usagers;</li><li>Risque pour les employés;</li><li>Suivi des consignes de la Santé publique pour leur réseau;</li><li>Inventaire d'équipements de protection individuelle;</li><li>Interventions à domicile.</li></ul>
<b>Catégorie 2 – Secteur du travail de bureau</b>	<p>Regroupe les activités d'appui aux démarches de personnes qui ont des problématiques particulières. Peut s'apparenter à du « travail de bureau ». Les services prodigués prennent la forme de rencontre en groupe ou individuelle pour des interventions ou de la formation. Peut s'adresser aux personnes ou aux entreprises.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Associations coopératives d'économie familiale (ACEF), Lignes d'aide (Tel-Jeune, Suicide-Action, etc.), Organismes en employabilité, Services de psychothérapie communautaire, Centres d'éducation populaire, Corporations de développement communautaire, Pôles d'économie sociale, Coopératives de développement régional, Groupes de ressources techniques, Services professionnels aux entreprises, etc.</li></ul>	<p>Ces organisations sont principalement affectées sur les éléments de leurs opérations suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Télétravail;</li><li>Gestion des espaces de travail en entreprise;</li><li>Interventions individuelles;</li><li>Interventions auprès de groupes;</li><li>Visites à domicile ou sur un lieu de travail.</li></ul>
<b>Catégorie 3 – Secteur des commerces de détail</b>	<p>Regroupe les entreprises qui offrent des biens dans un commerce de détail.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Friperies, Épiceries communautaires, Boutiques de musées, Marchés publics, Coopératives de taxi, Coopératives scolaires, etc.</li></ul>	<p>Ces organisations sont principalement affectées sur les éléments de leurs opérations suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Gestion de la marchandise et des inventaires;</li><li>Gestion de la clientèle;</li><li>Signalétique;</li><li>Inventaire d'équipements de protection individuelle;</li><li>Risque pour les employés.</li></ul>
<b>Catégorie 4 – Secteur des entreprises de production</b>	<p>Regroupe les entreprises qui ont une activité de manutention importante.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Coopérative forestière, certaines entreprises d'insertion (dans la manutention, couture, etc.), Recyclage et gestion des déchets, Coopératives agricoles, etc.</li></ul>	<p>Ces organisations sont principalement affectées sur les éléments de leurs opérations suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Gestion des espaces de travail en entreprise;</li><li>Signalétique;</li><li>Gestion de la marchandise et des inventaires.</li></ul>
<b>Catégorie 5 – Culture, loisir et restauration</b>	<p>Regroupe toutes les entreprises ayant un achalandage élevé de clients.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Cafés et restaurants, Théâtres, Musées, Festivals, Galeries d'art, Auberges de jeunesse, YMCA et organismes de loisir.</li></ul>	<p>Ces organisations sont principalement affectées sur les éléments de leurs opérations suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Gestion de la clientèle;</li><li>Signalétique;</li><li>Inventaire d'équipements de protection individuelle;</li><li>Risque pour les employés.</li></ul>

## POURQUOI UN GUIDE

Le présent guide n'a pas l'ambition de répondre à toutes les questions pour chaque groupe d'organisations. Il propose un rapide survol des enjeux des organisations face aux principales fonctions des entreprises d'économie sociale et des organisations d'action communautaire.

Ces organisations, comme toutes les autres, devront revoir leur situation de marché, quel impact la crise a eu sur le nombre de leurs usagers et dans quel état ces derniers se retrouvent-ils. Alors que les entreprises d'aide-domestique sont devant une pression criante de besoins provenant de personnes inquiètes, les restaurants et les lieux culturels sont fermés pour une durée indéterminée.

En plus de devoir s'ajuster en termes de service, de produit et de prix, les gestionnaires devront revoir l'organisation de leur activité. Le niveau d'activité a brusquement changé pour plusieurs et l'organisation spatiale des opérations devra prendre en compte de nouvelles contraintes. Les salariés et les bénévoles seront invités à réintégrer des fonctions qui ont changé, avec un nouveau niveau de précarité financière pour plusieurs, mais aussi une priorité absolue à la sécurité en cohérence des objectifs de productivité.

La situation financière des organisations sera impactée par l'ensemble de ces changements. La brutalité des mouvements de revenus, les changements dans les conditions d'approvisionnement, l'évolution des marges impacteront sur la rentabilité des organisations et sur leur trésorerie. Une veille stratégique est offerte dans l'outil que nous proposons pour faciliter l'identification des mesures gouvernementales qui peuvent accompagner votre organisation dans la situation actuelle.

Enfin, le caractère immédiat des enjeux opérationnels de l'organisation ne doit pas en faire oublier la nature profonde. Les entreprises d'économie sociale et les organisations d'action communautaire vivent par les revenus générés et par le maintien d'un équilibre financier, mais elles existent dans le but de réaliser une mission au service de la communauté ou de leurs membres, qui se traduit par un impact social. Malgré l'urgence, les gestionnaires doivent s'interroger sur le sens des décisions qu'ils prennent selon leur impact sur la mission. Dans une période de turbulence aiguë comme celle-ci, il est primordial de respecter les processus de communication avec les élus, de gouvernance démocratique avec des décisions stratégiques prises en conseil et en maintenant un effort de communication auprès des membres et des salariés.



## LA RELANCE

Après une période de fermeture ou d'apnée, le réveil des organisations peut prendre plusieurs formes. Mais rares sont celles qui seront devant une opération qui se limite à la reprise de courant électrique, comme si rien n'avait changé, que tout est en place pour redémarrer comme si nous étions là hier.

- Faire face aux nouveaux règlements
- Réoccuper votre lieu de travail, mais un lieu qui devra changer
- Reprendre contact avec vos usagers et partenaires externes et s'ajuster à leur nouvelle réalité
- Communiquer votre retour, affirmer l'empathie, assurer de votre capacité à servir dans le nouveau monde
- Avoir un regard objectif et complet sur votre situation, la présenter de manière juste, mais constructive à vos équipes et vos partenaires
- Faire la veille des solutions gouvernementales mises à la disposition des entreprises de votre secteur
- Il n'y aura pas de recette magique, encore moins un chemin critique universel qui sera la réponse pour tous. Chaque gestionnaire aura à adapter sa pratique ancienne à ce nouvel environnement.

**Vous sentez-vous comme si :**  
Vous vous échappez d'un incendie ?  
Vous terminez la traversée  
du désert ? Vous sortez du coma ?  
C'est un peu normal

### La relance...

- ✓ Réintégration des lieux
- ✓ Reprise de contact auprès des fournisseurs et usagers, communication du redémarrage
- ✓ État de la trésorerie
- ✓ Capitalisation sur les programmes
- ✓ Accueil et retour au travail avec ses aspects physiques, dont le réaménagement des lieux face aux exigences de distanciation
- ✓ Mais aussi les aspects psychologiques en étant le plus hospitalier, le plus réconfortant possible face aux appréhensions...

Dans le présent document, la forme masculine est utilisée pour alléger le texte. Les dirigeants se divisent entre des administrateurs élus et des gestionnaires salariés. Les travailleurs incluent le personnel salarié, mais aussi les bénévoles impliqués dans les opérations