

# **Rapport d'enquête sur les entreprises d'économie sociale de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent**

**Déposé au  
Pôle d'économie sociale  
de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent**

**Réalisé par**



**9 juillet 2018**

Niska est une coopérative fondée en 2005 par des professeurs-chercheurs universitaires et des intervenants passionnés et innovateurs. Diplômés en économie, en gestion de coopératives, en animation et en développement territorial, les membres de Niska mettent leurs diverses compétences au service du développement des collectivités et des organisations partout au Québec et à l'étranger. Les divers services offerts (étude, évaluation, accompagnement et conseil stratégique, formation) visent le renforcement des capacités des collectivités et des organisations à prendre des décisions éclairées et à entreprendre des démarches stratégiques dans l'intérêt collectif.

Niska favorise des démarches participatives pour le développement des collectivités et des organisations et appuie son accompagnement sur des cadres de référence développés au fil des ans ainsi que sur des outils de gestion de projet et d'évaluation adaptés. Son intervention est modulée en fonction de la dynamique du territoire et des acteurs qui la composent.

Recherche et rédaction : Karl Lussier et Maïa Poulin,



Avec la collaboration de Mélanie Houle,



Ce document peut être reproduit en tout ou en partie à condition d'en mentionner la source.

Le générique masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

# Liste des tableaux et figures

Tableau 1 - Population estimée et échantillon de l'étude.....	3
Tableau 2 - Répartition des EÉS selon le secteur d'activités et le territoire MRC .....	10
Tableau 3 - Nombre d'emploi selon le statut d'emploi en région.....	18
Tableau 6 - Priorités de développement des EÉS dans les MRC .....	28
Tableau 8 – Données ayant fait l'objet d'une analyse croisée .....	35
Tableau 9 - Secteurs d'activités et nombre d'années en opération.....	36
Tableau 10 - Secteurs d'activités et chiffre d'affaires.....	38
Tableau 11 – Sources présentant la plus grande part des revenus selon les secteurs.....	40
Tableau 12 - Types d'emploi selon les secteurs.....	42
Tableau 13 - Répartition des EÉS selon les sources de revenus et les années d'opération .....	45
Tableau 14 - Nombre et proportion d'entreprises selon l'âge et les principales sources de revenus.....	46
Tableau 15 - Pratiques déployées selon le nombre d'années en opération.....	47
Tableau 16 - Priorités de développement selon le nombre d'années en opération .....	49
Tableau 17 - Outils utilisés selon le chiffre d'affaires .....	53
Tableau 18 - Priorités de développement selon le chiffre d'affaires.....	56
Tableau 19 - Nombre d'employés selon le nombre d'années en opération.....	57
Tableau 20 - Chiffre d'affaires et nombre d'employés.....	59
Figure 1 - Répartition des EÉS par territoire.....	3
Figure 2 - Niveau d'appartenance à l'économie sociale .....	7
Figure 3 - Les facteurs d'appartenance à l'économie sociale .....	7
Figure 4 - Importance accordée à l'ÉS par l'entreprise.....	8
Figure 5 - Répartition des EÉS par statut.....	8
Figure 6 - Répartition des EÉS par secteur d'activités dans la région VHSL .....	9
Figure 7 – Territoires de vente des EÉS de la VHSL.....	11
Figure 8 - Territoire d'affaires selon la MRC .....	11
Figure 9 - Répartition des clientèles d'affaires selon le territoire.....	12
Figure 10 - Années d'opération des EÉS, proportion dans chaque territoire .....	13
Figure 11 - Étape de développement .....	14
Figure 12 - Chiffre d'affaires annuel .....	15
Figure 13 - Proportion d'entreprises dont la majorité des revenus provient de revenus autonomes ou de subventions .....	15
Figure 14 - Nombre d'entreprises en fonction de la proportion de chaque source de revenus dans le budget annuel.....	16
Figure 15 - Nombre d'entreprises de la région selon la proportion des dépenses dans le budget annuel.....	17
Figure 16 - Répartition des emplois selon le type d'emploi.....	18

Figure 17 - Répartition des emplois subventionnés selon le type d'emploi .....	19
Figure 18 - Présence d'un gestionnaire dédié au volet économie sociale.....	20
Figure 19 - Pratiques démocratiques dans les EÉS de la VHSL .....	21
Figure 20 - Proportion des entreprises de la VHSL utilisant un ou l'autre des outils de gestion .....	22
Figure 21 - Mise en valeur de la distinction ÉS dans le marketing.....	23
Figure 22 - Membre d'associations ou de regroupements .....	23
Figure 23 - Pratiques des EÉS de la région dans la recherche d'opportunités d'affaires .....	24
Figure 24 - Perception du climat d'affaires .....	25
Figure 25 - Perception des perspectives de développement .....	26
Figure 26 - Perception de la connaissance de l'entreprise dans son milieu .....	26
Figure 27 - Priorités de développement pour les EÉS de la région.....	27
Figure 28 - Besoins des dirigeants de la région.....	29
Figure 29 - Services demandés pour aider les EÉS de la région.....	30
Figure 30 - Mesure des connaissances des organismes d'appui aux EÉS .....	31
Figure 31 - Demande à des organismes ou fonds de développement au cours des cinq (5) dernières années .....	32
Figure 32 - Évaluation de l'appui des organismes de développement .....	32
Figure 33 - Types d'emploi selon les secteurs d'activités .....	43
Figure 34 - Pratiques déployées en fonction du nombre d'années en opération.....	48
Figure 35 - Chiffre d'affaires et nombre d'années en opération .....	51
Figure 36 - Chiffre d'affaires et outils de gestion .....	53
Figure 37 - Climat d'affaires et chiffre d'affaires.....	54
Figure 38 - Perspectives de développement et chiffre d'affaires.....	55
Figure 39 - Nombre d'employés (temps plein et temps partiel) selon les années d'opération ....	58
Figure 40 - Nombre d'employés selon le chiffre d'affaires .....	60
Figure 41 - Nombre d'employés temps plein et chiffre d'affaires .....	61
Figure 42 - Nombre d'employés et sources principales de revenus.....	62
Figure 43 - Proportion des emplois subventionnés selon le nombre total d'employés dans l'entreprise .....	63

# Table des matières

Introduction .....	1
1. Méthodologie .....	2
1.1 Population et échantillon.....	2
1.2 Limites de l'enquête.....	4
2. Présentation des résultats.....	5
2.1 Portrait de l'économie sociale dans la VHSL .....	5
2.1.1 Définition de l'économie sociale .....	5
2.1.2 Appartenance à l'économie sociale et importance de cette affiliation pour les EÉS....	6
2.1.3 Répartition des EÉS par statut .....	8
2.1.4 Répartition des EÉS par secteur d'activité.....	9
2.1.5 Territoires de vente et clientèles d'affaires .....	10
2.1.6 Années d'opération et étape de développement.....	12
2.1.7 Chiffre d'affaires, sources de revenus et postes de dépenses.....	14
2.1.8 L'emploi dans les EÉS de la région.....	18
2.2 Pratiques des EÉS .....	20
2.2.1 Pratiques démocratiques dans les EÉS .....	20
2.2.2 Outils utilisés dans la gestion d'entreprise.....	21
2.2.3 Mise en valeur de la distinction ÉS par l'entreprise .....	22
2.2.4 Association et pratiques de développement d'affaires .....	23
2.3 Enjeux et perspectives de développement des EÉS .....	25
2.3.1 Climat d'affaires .....	25
2.3.2 Connaissance de l'entreprise par le milieu et perspectives de développement de l'entreprise .....	25
2.3.3 Priorités de développement.....	27
2.3.3 Besoins en renforcement de compétences des dirigeants.....	28
2.3.4 Services pour le développement .....	29
2.3.5 Liens avec services d'aide au développement de l'économie sociale.....	30
2.4 Faits saillants sur l'économie sociale dans la région VHSL.....	33
3. Analyse des résultats.....	35
3.1 Analyse selon les secteurs d'activités.....	36
3.1.1 Secteurs d'activités et nombre d'années en opération .....	36
3.1.2 Secteurs d'activités et chiffre d'affaires .....	37
3.1.3 Secteurs d'activités et sources de revenus.....	39
3.1.4 Secteurs d'activités et nombre d'emplois .....	41
3.1.5 Analyse sommaire de l'effet du secteur d'activités .....	44
3.2 Analyse selon les années en opération .....	44
3.2.1 Nombre d'années en opération et sources de revenus .....	44

3.2.2	Nombre d'années en opération et pratiques déployées .....	46
3.2.3	Nombre d'années en opération et priorités de développement.....	49
3.2.4	Analyse sommaire des effets des années d'opération.....	50
3.3	Analyse selon le chiffre d'affaires .....	51
3.3.1	Chiffre d'affaires et nombre d'années en opération .....	51
3.3.2	Chiffre d'affaires et outils utilisés .....	52
3.3.3	Chiffre d'affaires et climat d'affaires.....	54
3.3.4	Chiffre d'affaires et perspectives de développement .....	55
3.3.5	Chiffre d'affaires et priorités de développement .....	55
3.3.6	Analyse sommaire des effets du chiffre d'affaires .....	57
3.4	Analyse selon le nombre d'employés.....	57
3.4.1	Nombre d'employés et nombre d'années en opération .....	57
3.4.2	Nombre d'employés et chiffre d'affaires .....	59
3.4.3	Nombre d'employés et sources de revenus.....	61
3.4.4	Nombre d'employés et nombre de personnes ayant bénéficié d'une subvention à l'emploi .....	62
3.4.5	Analyse sommaire des effets du nombre d'emplois.....	63
4.	Intégration des données qualitatives et orientations pour le soutien aux EÉS de la région.	64
	Conclusion .....	67
	ANNEXES.....	68

# Introduction

Les changements structurels subits au cours des dernières années dans l'écosystème du développement socioéconomique des territoires du Québec a mis fin à tout un mode d'accompagnement du développement et à des pratiques d'intervention bien ancrées chez les acteurs. Suite à la réorganisation, les professionnels du développement ainsi que leurs structures d'accueil poursuivent leur apprivoisement d'un nouvel environnement; des acteurs et des organisations dont les rôles et mandats sont encore en adaptation suite à ces changements.

Dans ce contexte, les entreprises d'économie sociale (EÉS) sont fragilisées, souvent isolées et présentent des besoins très diversifiés auxquels, seuls, les Pôles régionaux ne peuvent répondre de manière optimale. Les élus et dirigeants municipaux sont devenus des acteurs incontournables du développement et les Pôles doivent s'outiller pour faire valoir et bien communiquer la contribution de l'économie sociale au développement social et économique de leur région.

Le Pôle souhaitait ainsi, par la réalisation d'une enquête, faire état de la situation actuelle et réelle de l'économie sociale dans la région. Cette enquête devait permettre d'actualiser les données et d'approfondir la lecture de la situation et la compréhension des dynamiques de développement de ce type d'entreprise. Par le biais de l'exercice, le Pôle souhaitait également nourrir le potentiel de développement du secteur en faisant ressortir des besoins non comblés et des opportunités (ex. initiatives et projets structurants pour la région), tout en identifiant les conditions favorables au développement des EÉS sur le territoire et en incitant les acteurs actuels vers l'innovation.

Une telle enquête a donc été réalisée au courant de l'année 2017-2018 dans la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent (VHSL). Ce rapport présente la méthodologie déployée pour réaliser l'enquête, les résultats ainsi qu'une analyse de certaines données d'intérêt pour le Pôle et ses partenaires. À noter que lorsque possible, les données région VHSL et MRC sont présentées et comparées. Dans certains cas, ces données ont été placées en annexe pour alléger le rapport.

# 1. Méthodologie

Les données présentées dans ce rapport ont été recueillies par le biais :

- d'un sondage électronique auquel ont répondu 70 EÉS<sup>1</sup>;
- de quatre (4) groupes de discussion réalisés à différents coins de la région, où étaient représentées plus de 40 EÉS;
- de huit (8) entretiens téléphoniques individuels auprès de gestionnaires dans des secteurs d'activités variés.

Le sondage en ligne, réalisé dans un premier temps, visait à recueillir des données primaires pour établir un portrait sommaire de l'économie sociale dans la région, de caractériser les pratiques et d'identifier les enjeux rencontrés par les EÉS dans leurs activités. Le sondage visait également à documenter les perspectives et les besoins des entreprises dans leur développement. Cette même structure est utilisée dans ce rapport pour présenter les résultats de l'enquête.

Les groupes de discussion, réalisés dans un deuxième temps, visaient à valider et approfondir certaines données recueillies par le biais du sondage en ligne. Ces activités servaient du même coup à mobiliser les EÉS de la région, à les réseauter entre elles et à faire connaître davantage le Pôle d'économie sociale de la VHSL auprès de ces acteurs.

Les entretiens individuels, administrés à la fin de la collecte des données, avaient pour objectif d'approfondir l'analyse des dynamiques et des contextes particuliers aux secteurs d'activités ainsi que de documenter les opportunités pouvant servir de levier à leur développement.

## 1.1 Population et échantillon

En se basant sur un répertoire de 2012, sur des informations récentes (ouverture et fermeture d'EÉS) ainsi que sur des données de certains regroupements d'organismes régionaux, le Pôle de la VHSL a estimé la population totale en 2017-2018 dans la région à 143 entreprises d'économie sociale.

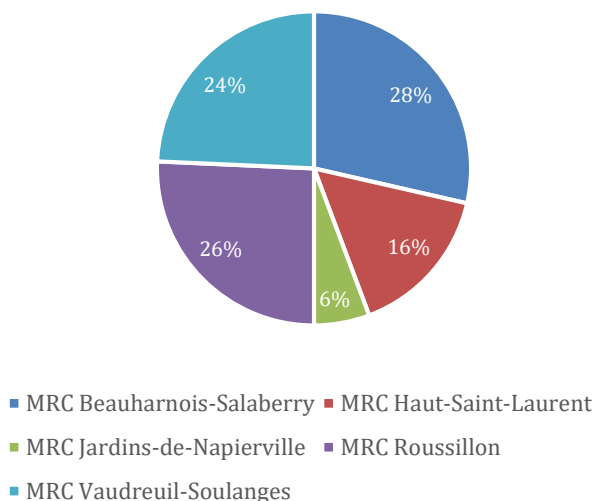
Les 70 EÉS ayant répondu au sondage en ligne sont réparties entre les territoires MRC telles qu'illustrées dans la figure suivante.

---

<sup>1</sup> 87% des répondants avaient des postes de direction, de direction adjointe ou de coordination dans les EÉS. Le reste étaient soit membres du Conseil d'administration, chargés de projet ou gestionnaire du volet ÉS dans l'organisme, bénévoles ou employés.



Figure 1 - Répartition des EÉS par territoire



Il est à noter que seulement quatre (4) EÉS de la MRC Jardins-de-Napierville constitue 6% de l'ensemble de l'échantillon (voir description des limites de l'étude dans la section 1.2).

La répartition des EÉS, de la population (estimée) ainsi que de l'échantillon à l'étude, est présentée dans le Tableau 1 selon leur statut et certains sous-groupes pour lesquels des données de population étaient disponibles.

Tableau 1 - Population estimée et échantillon de l'étude

Population estimée sous enquête				Répondants au sondage électronique		
Statut	Nombre	Sous-groupe	Nombre	Nombre	% sous-groupe	% statut
OBNL	95	Centres de la petite enfance (CPE)	34	4	12%	60%
		Autres	61	53	87%	
Coopérative	47*	Habitation	22	0	0%	28%
		Agricole	8	2	25%	
		Autre	17	11	65%	
Mutuelle	1	Aucun	1	0	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>	<b>N/A</b>	<b>143</b>	<b>70</b>	<b>N/A</b>	<b>49%</b>

\* Ce chiffre provient d'une compilation des données du Répertoire du Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). Ces données excluent les coopératives financières, ie. Caisses populaires Desjardins.

Il est à noter que la mutuelle et les coopératives d'habitation n'ont pas été sondées en raison de leurs particularités. À titre d'exemple, les coopératives d'habitation n'ont généralement pas d'employés et leur développement est soutenu par un regroupement ou une fédération. Ce qui fait que les résultats de l'enquête seraient moins utiles pour orienter les décisions quant à l'accompagnement à mettre en place pour soutenir le développement de l'économie sociale en région pour ce type d'EÉS.

La sélection des entreprises pour les huit (8) entretiens téléphoniques s'est effectuée en prenant en considération certains critères visant à constituer un échantillon varié : territoire de MRC, secteur d'activité, cycle de vie, années d'expérience du gestionnaire, taille de l'entreprise. Certains auront participé aux groupes de discussion, d'autres non.

## 1.2 Limites de l'enquête

La première limite à souligner est la capacité à généraliser les résultats de l'enquête à l'ensemble de la population des EÉS de la région. En effet, le nombre parfois peu élevé d'entreprises selon les dimensions à l'étude (ex. seulement quatre entreprises sur le territoire de la MRC Jardins-de-Napierville, seulement une entreprise dans le secteur habitation) limite l'analyse de l'échantillon et représente, tout au plus, une vue partielle de la situation de l'économie sociale dans la région, sur les territoires, dans les secteurs, etc. À titre d'exemple, le fait d'avoir peu d'entreprises dans certains secteurs d'activités rend difficile la généralisation d'une situation, d'une dynamique, d'un besoin ou d'une perspective de développement des EÉS à l'intérieur de ces mêmes secteurs.

De plus, la population totale à l'étude est en grande partie estimée, mise à part quelques recensements sectoriels précis basés sur des données existantes chez des organisations de deuxième niveau (ex. Regroupement des CPE de la Montérégie). Le lecteur doit donc toujours garder ces limites en tête lors de l'interprétation des résultats et surtout, la généralisation à l'ensemble de la région.

## 2. Présentation des résultats

Cette section du rapport expose les données primaires recueillies auprès des entreprises d'économie sociale de la région. Elle est séparée en trois parties : le portrait de l'économie sociale, les pratiques des EÉS ainsi que les perspectives et besoins de ce type d'entreprises dans la région.

### 2.1 Portrait de l'économie sociale dans la VHSL

#### 2.1.1 Définition de l'économie sociale

L'encart suivant présente la définition de l'économie sociale telle qu'elle se retrouve dans la Loi sur l'économie sociale du Gouvernement du Québec.

On entend par « économie sociale », l'ensemble des activités économiques à finalité sociale réalisées dans le cadre des entreprises dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui sont exploitées conformément aux principes suivants:

1° l'entreprise a pour but de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité;

2° l'entreprise n'est pas sous le contrôle décisionnel d'un ou de plusieurs organismes publics au sens de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1);

3° les règles applicables à l'entreprise prévoient une gouvernance démocratique par les membres;

4° l'entreprise aspire à une viabilité économique;

5° les règles applicables à l'entreprise interdisent la distribution des surplus générés par ses activités ou prévoient une distribution de ceux-ci aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise;

6° les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables.

Pour l'application du premier alinéa, la finalité sociale est celle qui n'est pas centrée sur le profit pécuniaire mais sur le service aux membres ou à la collectivité et elle s'apprécie notamment en fonction de la contribution de l'entreprise à l'amélioration du bien-être de ses membres ou de la collectivité et à la création d'emplois durables et de qualité.

Est une entreprise d'économie sociale, une entreprise dont les activités consistent notamment en la vente ou l'échange de biens ou de services et qui est exploitée, conformément aux principes énoncés au premier alinéa, par une coopérative, une mutuelle ou une association dotée de la personnalité juridique.

Source : Gouvernement du Québec. Loi sur l'économie sociale. Article 3

Au-delà de la définition légale, l'enquête souhaitait cerner la compréhension qu'avaient les EÉS des particularités de ce type d'entreprise et ce type d'économie. Voici les expressions les plus communes utilisées par les EÉS sondées pour définir l'économie sociale:

- Une activité économique au service de la communauté;
- Un modèle d'affaires où l'humain prime sur le capital;
- Des biens et services qui répondent aux besoins réels des populations;
- Des entreprises qui investissent dans le mieux-être et l'enrichissement de leur communauté.

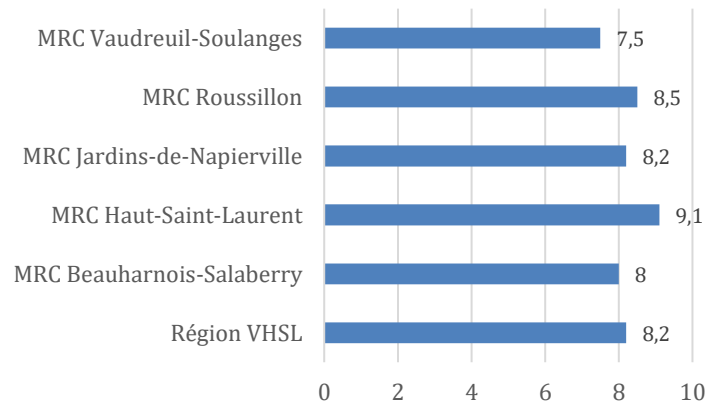
À première vue, on constate que le premier élément de la définition légale est celui qui prime dans la conscience collective des dirigeants d'EÉS, soit celui de répondre aux besoins de ses membres ou de la collectivité. Les répondants ont soulevé un autre élément important de la définition légale soit celui de la contribution à l'amélioration du bien-être de ses membres ou de la collectivité.

Certes, les dimensions de gouvernance démocratique et d'autonomie face au gouvernement ont été identifiées par les répondants, mais dans une moindre mesure. La viabilité économique et la distribution des surplus sont des éléments beaucoup moins présents dans le discours des acteurs.

### 2.1.2 Appartenance à l'économie sociale et importance de cette affiliation pour les EÉS

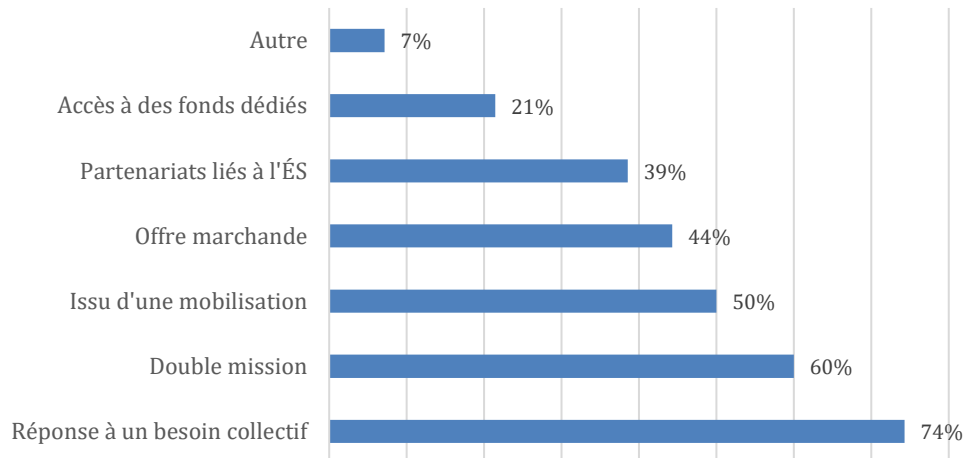
Interrogés sur le niveau d'appartenance de leur entreprise à l'économie sociale (note sur une échelle de 0 à 10, où 0 correspond à *Aucune appartenance* et 10 à *Très forte appartenance*), les répondants de la région affirment que leur entreprise a une forte appartenance envers ce type d'économie ou appellation (moyenne de 8,2 sur 10). Le graphique suivant montre peu de variation entre les territoires de la région, même si on observe que les EÉS du Haut-Saint-Laurent indiquent un plus fort sentiment d'appartenance que la moyenne régionale et celles de Vaudreuil-Soulanges un sentiment légèrement plus faible.

Figure 2 - Niveau d'appartenance à l'économie sociale



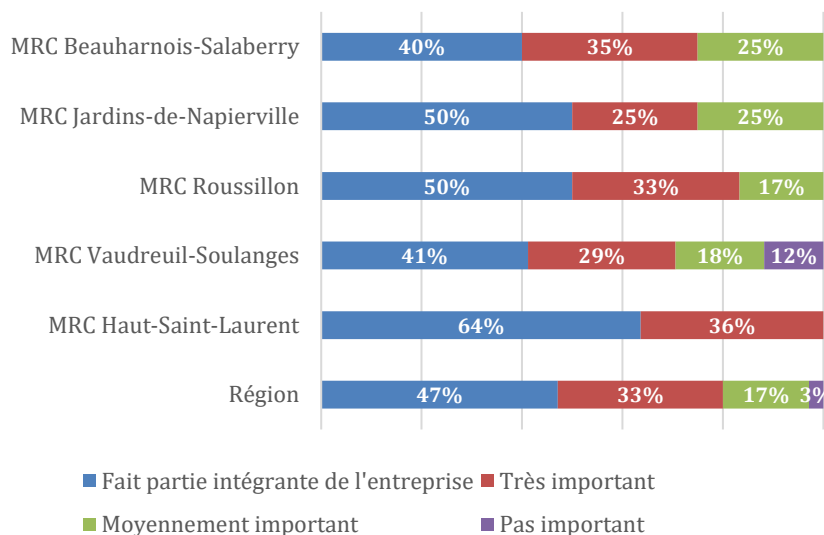
Questionnés à propos des facteurs sur lesquels repose cette appartenance, les répondants ont indiqué en majorité que leur projet ou entreprise répond à un besoin collectif (74%) et que celle-ci assume la double mission, sociale et économique. Le graphique suivant indique ces résultats.

Figure 3 - Les facteurs d'appartenance à l'économie sociale



Les données sur l'appartenance se reflètent dans l'importance qu'accordent les EÉS à l'économie sociale dans leurs activités. Tel qu'illustré dans le graphique suivant, l'enquête révèle qu'une forte importance est accordée à l'ÉS dans la région (à 80% les gens répondent que l'ÉS fait partie intégrante de leur entreprise ou qu'elle est très importante). Encore une fois, les EÉS de la MRC du Haut-Saint-Laurent considèrent cette dimension de leur entreprise plus importante que celles de la MRC Vaudreuil-Soulanges.

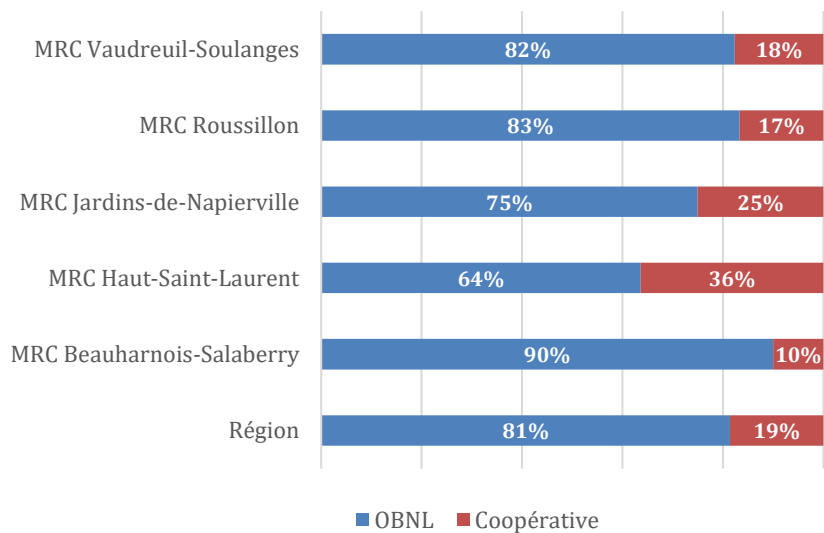
Figure 4 - Importance accordée à l'ÉS par l'entreprise



### 2.1.3 Répartition des EÉS par statut

Dans la région de la VHSL, tel qu'illustré dans le graphique suivant, un peu plus de quatre EÉS sur cinq sont des organismes à but non lucratif (OBNL).

Figure 5 - Répartition des EÉS par statut

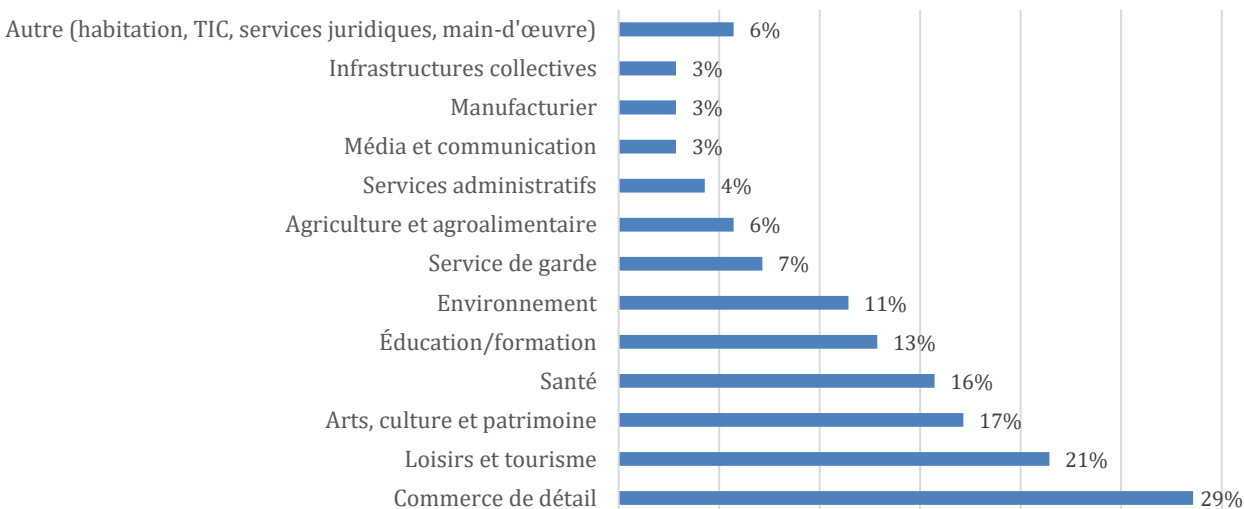


La proportion d'OBNL est plus élevée dans la MRC Beauharnois-Salaberry et moins élevée dans la MRC Haut-Saint-Laurent.

## 2.1.4 Répartition des EÉS par secteur d'activité

Les entreprises d'économie sociale opèrent dans une multitude de secteurs d'activités. Néanmoins, un grand nombre d'entreprises de la VHSL œuvrent dans le commerce du détail ainsi que les loisirs et le tourisme, tel qu'illustré dans le graphique suivant.

Figure 6 - Répartition des EÉS par secteur d'activités dans la région VHSL



Notes : Les entreprises ont été classées selon les secteurs correspondants à leurs activités marchandes; Certaines entreprises ont été classées dans deux secteurs; Les secteurs éducation/formation et services administratifs ont été créés lors de l'analyse des données

Le tableau suivant présente le nombre d'entreprises par secteur et par territoire de MRC<sup>2</sup>. On observe que trois secteurs sont représentés dans un seul territoire de MRC, soit Technologies de l'information et des communications (TIC), Habitation puis Services administratifs. Évidemment, on note également la faible diversité de secteurs d'activités dans la MRC de Jardins-de-Napierville, ce qui est sans doute une conséquence directe du nombre d'EÉS de ce territoire ayant répondu à l'enquête. On remarque enfin que le secteur du Commerce au détail demeure le plus important (ou un des plus important) peu importe le territoire.

<sup>2</sup> La répartition des EÉS par secteur et par territoire de MRC est présentée graphiquement en détail à l'annexe 1.

Tableau 2 - Répartition des EÉS selon le secteur d'activités et le territoire MRC

Secteurs d'activités économiques	MRC B.-S.	MRC HSL	MRC J.-de-N.	MRC Roussillon	MRC V.-S	Nombre total d'entreprises par secteur
Service de garde	1	1		2	1	5
Commerce de détail	5	4	2	5	4	20
Loisirs et tourisme	3	2		5	5	15
Agriculture et agroalimentaire		2			2	4
Environnement	1	1	1	2	3	8
Arts, culture et patrimoine	5	1		2	4	12
Média et communication			1	1		2
Manufacturier	1			1		2
Technologies de l'information et des communications (TIC)					1	1
Santé	4	1	1	3	2	11
Infrastructures collectives	1				1	2
Habitation				1		1
Éducation/formation	2	2		2	3	9
Services administratifs	3					3
Autre				1	1	2
<b>Nombre total d'entreprises</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>70</b>

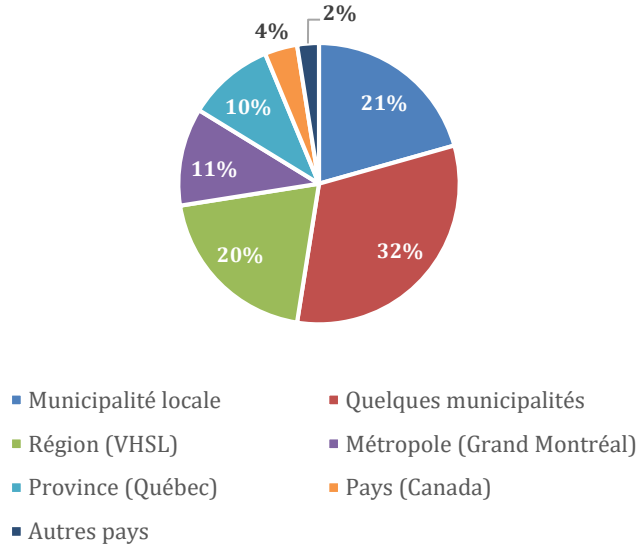
Note : Certaines entreprises ont été classées dans deux secteurs, ce qui explique que le nombre total d'entreprises de chaque territoire de MRC, une fois additionné, dépasse le nombre réel d'entreprises sondées de 70.

### 2.1.5 Territoires de vente et clientèles d'affaires

Tel qu'illustré dans la figure suivante, la majorité des EÉS de la VHSL (53%) vend des biens et services localement, c'est-à-dire dans leur municipalité ou dans leur MRC d'attache. Une autre proportion significative vend des biens et services à l'intérieur de la région de la VHSL. Enfin, une faible proportion fait des affaires aux échelles nationale et internationale.

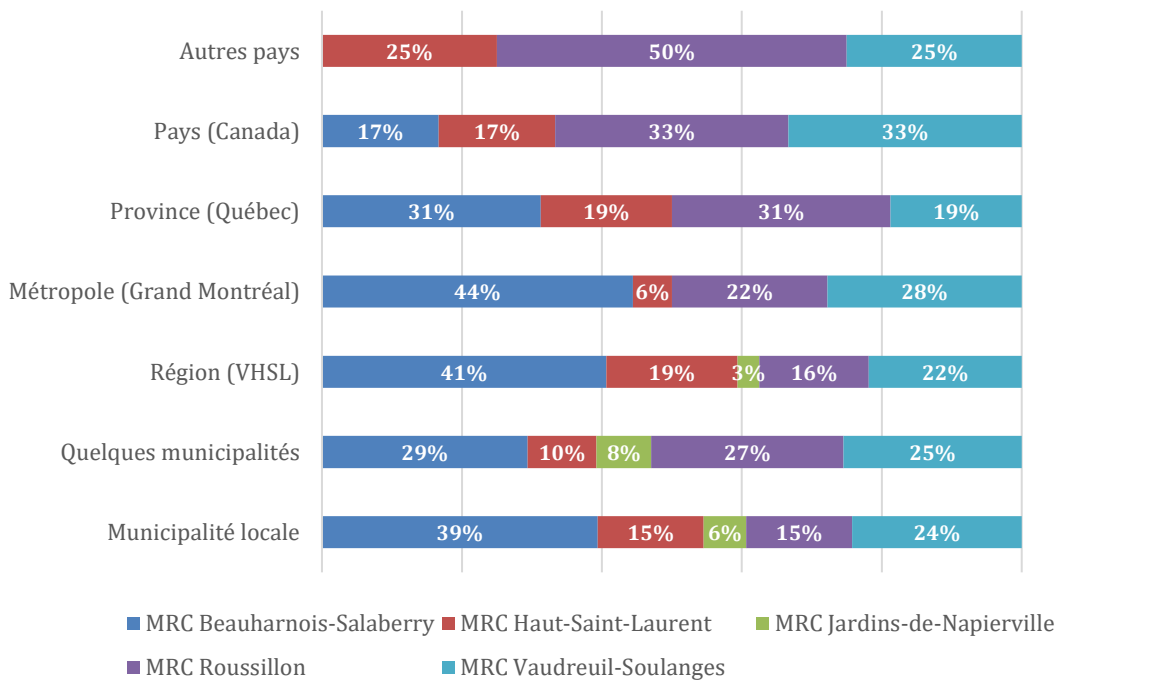


Figure 7 – Territoires de vente des EÉS de la VHSL



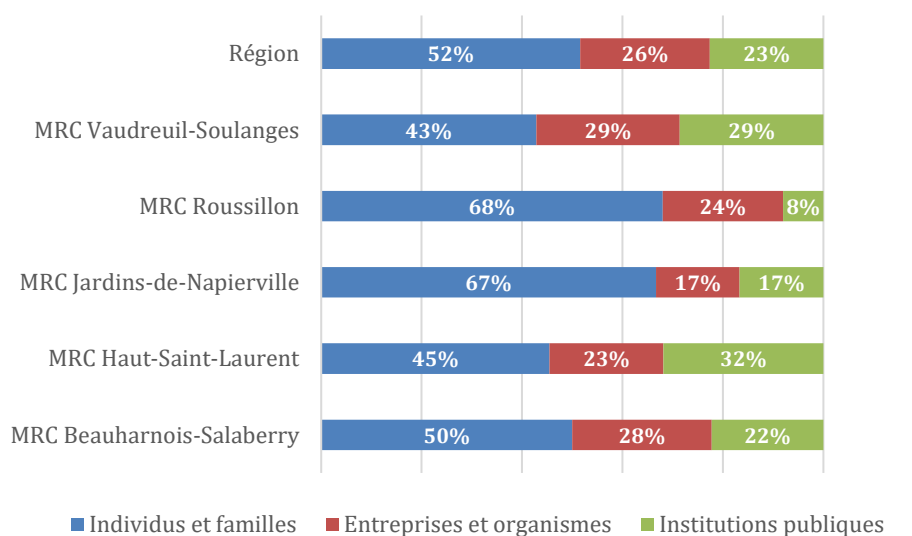
Pour sa part, le graphique suivant indique que les entreprises qui vendent sur les marchés internationaux sont basées dans trois MRC, soit celle du Haut-Saint-Laurent, Roussillon et Vaudreuil-Soulanges. On remarque enfin que les EÉS de la MRC de Jardins-de-Napierville sont les seules à vendre leurs biens et services uniquement à l'intérieur de la région de la VHSL.

Figure 8 - Territoire d'affaires selon la MRC



Le graphique suivant indique que la majorité des EÉS de la région vendent leurs biens et services à des individus et à des familles. Cette proportion est plus élevée dans les MRC de Roussillon et de Jardins-de-Napierville. Le marché des institutions publiques est plus significatif dans les MRC Vaudreuil-Soulanges et Haut-Saint-Laurent en comparaison avec la région.

Figure 9 - Répartition des clientèles d'affaires selon le territoire



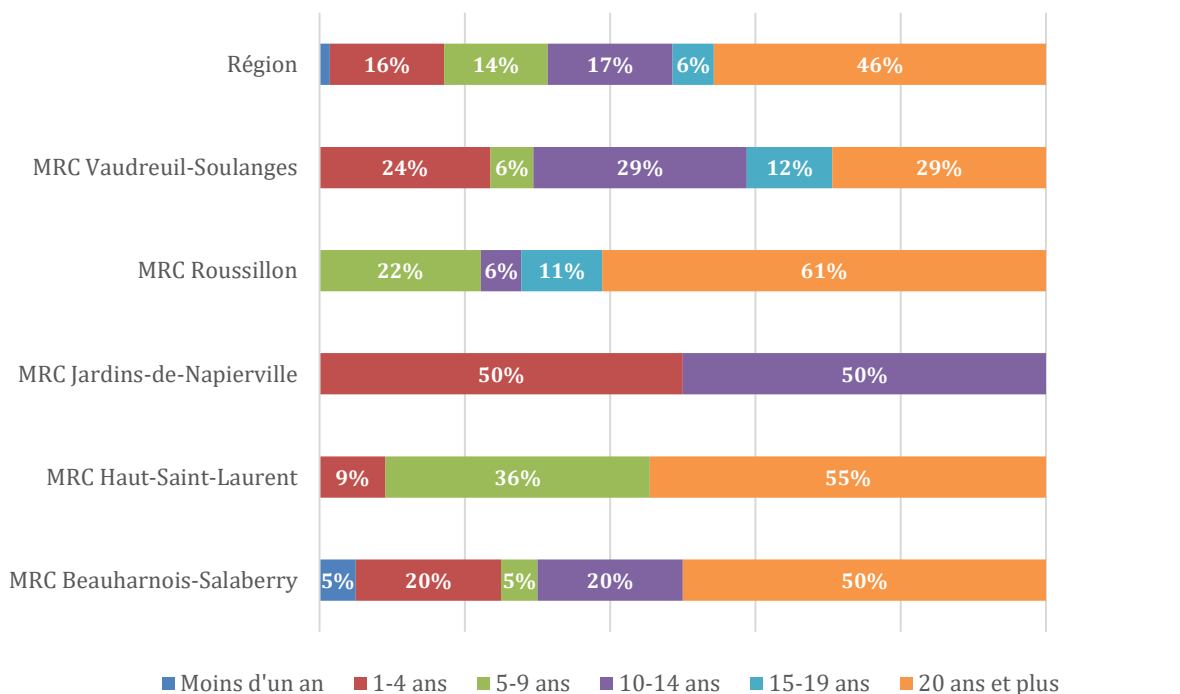
Les données sur les territoires de vente et clientèles d'affaires montrent que, contrairement à ce que l'on peut croire, les entreprises d'économie sociale ne font pas qu'offrir des produits et services aux populations locales, bien que ceci soit leur principal marché. Elles ont tout de même un rayonnement régional, national et même dans certains cas, international et commercialisent leurs produits et services auprès des entreprises, des organismes et des institutions publiques.

### 2.1.6 Années d'opération et étape de développement

En région, on retrouve une forte proportion des EÉS en opération depuis 20 ans et plus, soit 46%. Cette proportion est la plus élevée dans la MRC de Roussillon où 61% des entreprises de ce territoire ont 20 ans et plus d'existence. Par ailleurs, dans cette même MRC, on observe qu'il n'y a aucune entreprise de moins de 5 ans, ce qui en fait le territoire avec le bassin le plus âgé d'EÉS de la région. En revanche, les EÉS sont plus jeunes dans la MRC de Jardins-de-Napierville<sup>3</sup>. Enfin, on remarque, à partir de l'échantillon à l'étude, que les nouvelles entreprises de moins d'un an se situent dans la MRC Beauharnois-Salaberry. La figure suivante illustre l'ensemble de cette situation.

<sup>3</sup> À noter, encore une fois, que l'échantillon de l'étude comporte seulement quatre (4) EÉS de la MRC Jardins-de-Napierville, ce qui peut limiter l'interprétation.

Figure 10 - Années d'opération des EÉS, proportion dans chaque territoire

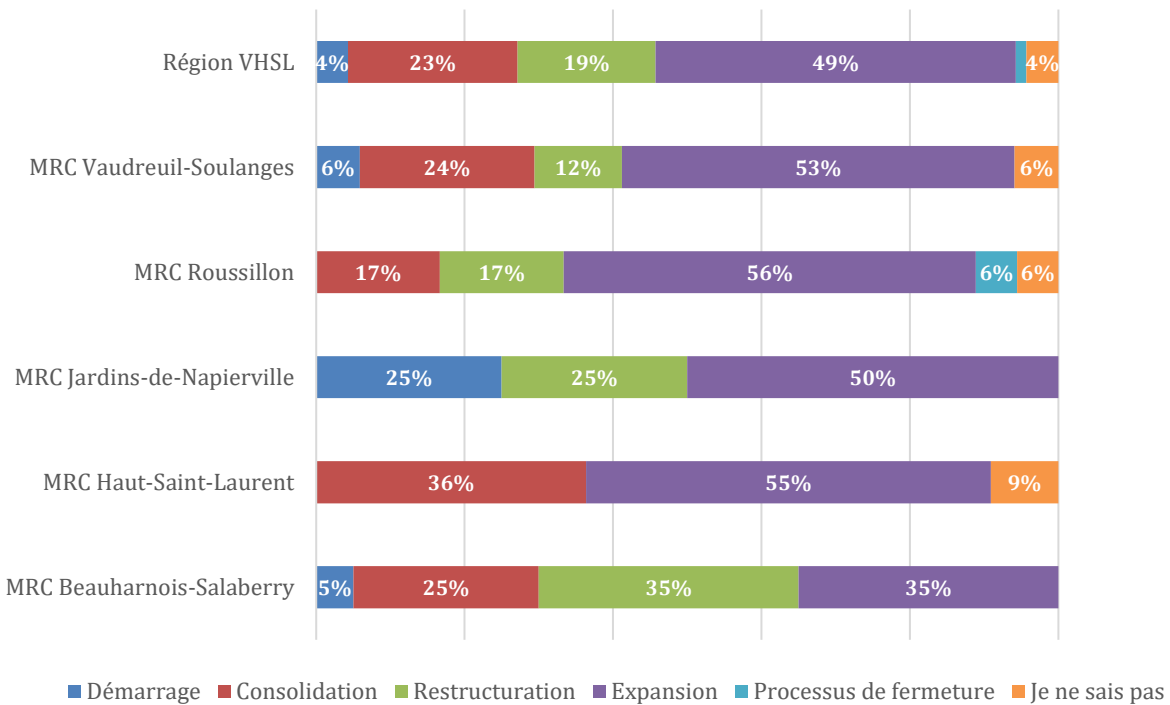


Pour sa part, la figure suivante indique que plusieurs entreprises dans tous les territoires de MRC sont actuellement en expansion. On ne retrouve aucune entreprise en démarrage dans les MRC Haut-Saint-Laurent et Roussillon. Dans cette dernière, on remarque de plus que certaines EÉS sont en processus de fermeture. Bien que la MRC Jardins-de-Napierville affiche un taux de 25% d'entreprises en démarrage, cela constitue une seule entreprise sur quatre ayant répondu au sondage.

À noter qu'aucune entreprise recensée était en prédémarrage (question posée aux répondants lors du sondage mais non affichée dans la figure suivante)<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Il n'est pas surprenant de constater cette situation. Les entrepreneurs en prédémarrage ne seront pas souvent enclins à participer à ce genre d'enquête, n'auront pas le temps ou ne seront tout simplement pas informés n'étant pas encore suffisamment réseautés.

Figure 11 - Étape de développement



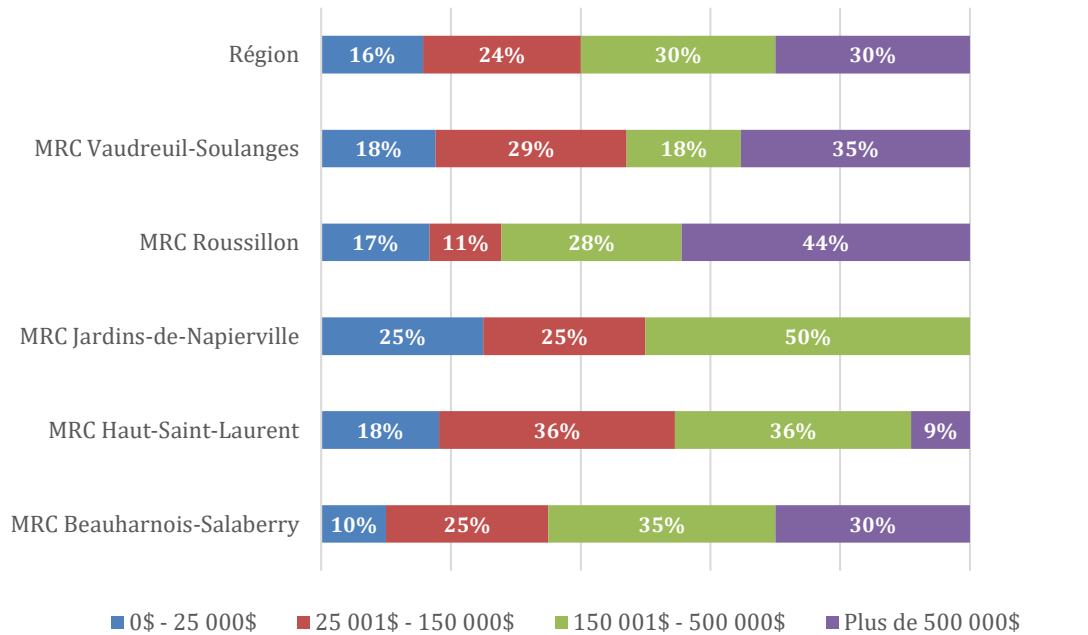
Note : À noter que le concept de phase ou étape de développement d'une entreprise est relativement complexe et peut générer différentes interprétations. De plus, il est raisonnable de croire que des entreprises en prédémarrage ou en difficulté aient moins participé à cette enquête. Ces éléments pourraient avoir pour effet de rendre ces résultats moins fiables.

### 2.1.7 Chiffre d'affaires, sources de revenus et postes de dépenses

Dans la région VHSL, 60% des EÉS ont des chiffres d'affaires supérieurs à 150 000\$, tandis que 30% ont des revenus d'affaires de plus de 500 000\$. Cela montre qu'il est possible pour une EÉS d'avoir des revenus élevés et que ce type d'entreprise peut avoir un impact économique significatif dans le milieu. La figure suivante illustre cette situation.

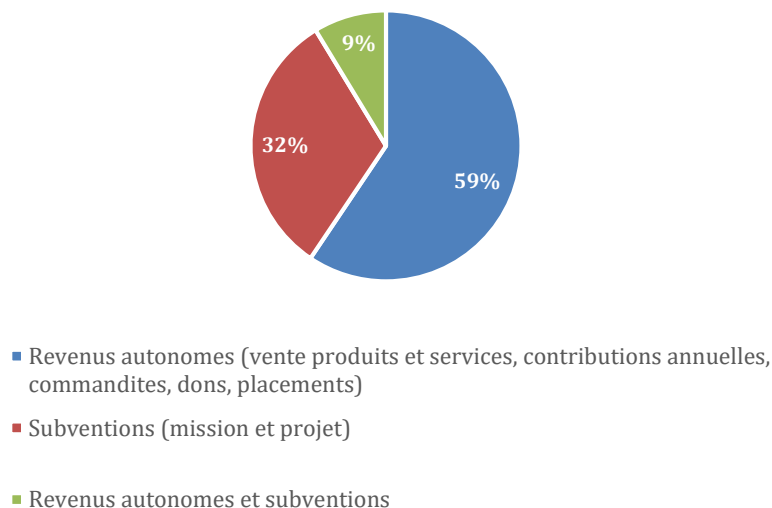
La MRC Roussillon est le territoire ayant la plus forte proportion d'EÉS avec des revenus supérieurs au demi-million de dollars par année (44%), tandis que la MRC Haut-Saint-Laurent est celle où il y en a le moins (9%). On note par ailleurs que dans cette dernière MRC, un fort pourcentage d'EÉS ont des revenus de 150 000\$ et moins (18% + 36% = 54%). On ne retrouve aucune entreprise de plus de 500 000\$ dans la MRC Jardins-de-Napierville.

Figure 12 - Chiffre d'affaires annuel



Les EÉS tirent leurs revenus de différentes sources telles que la vente de produits et services, les subventions (à la mission et par projet), les contributions annuelles (des membres), les commandites, les dons, les placements, les revenus d'immobilisations et autres. La figure suivante montre la proportion des entreprises dont la majorité des revenus provient soit de subventions ou de revenus autonomes.

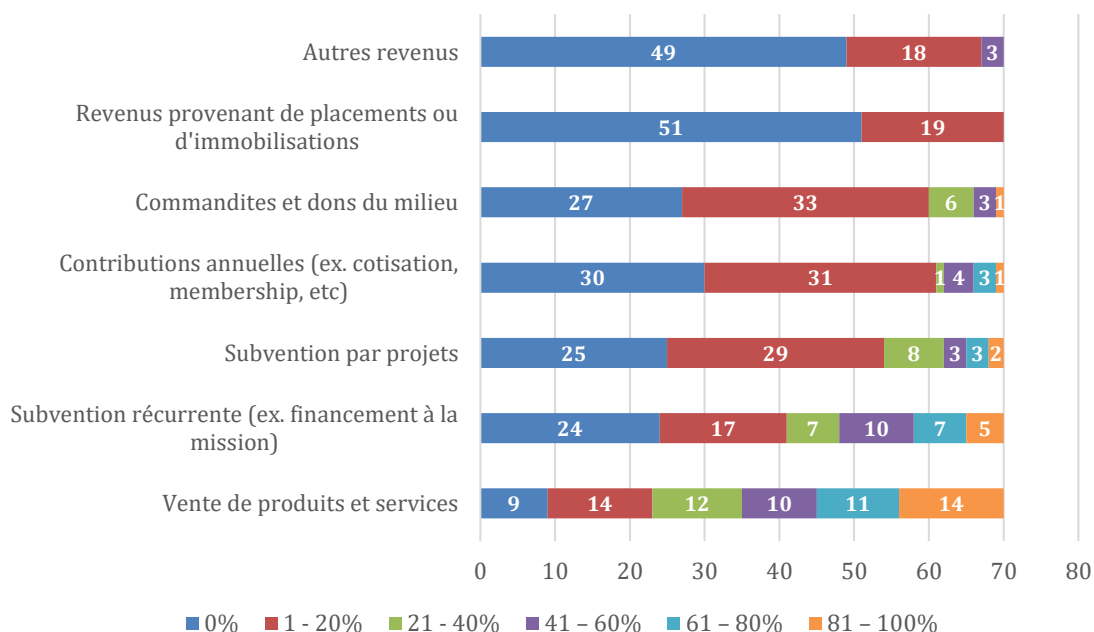
Figure 13 - Proportion d'entreprises dont la majorité des revenus provient de revenus autonomes ou de subventions



Cette figure indique que la majorité des EÉS (59%) de la région tire son principal revenu de sources autonomes et qu'environ le tiers dépend de subventions comme principale source de revenus. Pour environ une entreprise sur 10 (9%), les subventions et les revenus autonomes sont les deux principales sources de revenus.

Ces données sont intéressantes mais sont limitées dans la connaissance des proportions de chacune des sources dans les revenus des EÉS. La figure suivante permet de visualiser l'importance relative de chaque source de revenus dans le budget annuel des 70 entreprises de la région<sup>5</sup>.

Figure 14 - Nombre d'entreprises en fonction de la proportion de chaque source de revenus dans le budget annuel



On observe, dans cette figure, que pour la moitié des entreprises de la région (10 + 11 + 14 = 35 / 70 = 50%) la vente de produits et services représente plus de 40% de leurs revenus annuels. À noter que selon les données qualitatives recueillies, de toutes les entreprises générant des revenus de vente de produits et services (peu importe la proportion de ce type de revenus sur le budget annuel), on estime que 75% de ces EÉS génèrent des revenus grâce à la vente de services<sup>6</sup> et un tiers génère des revenus grâce à la vente de produits (biens recyclés, valorisés, transformés, reconditionnés, revendus...)<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Une lecture approfondie des sources de revenus des EÉS par MRC est présentée à l'annexe 2.

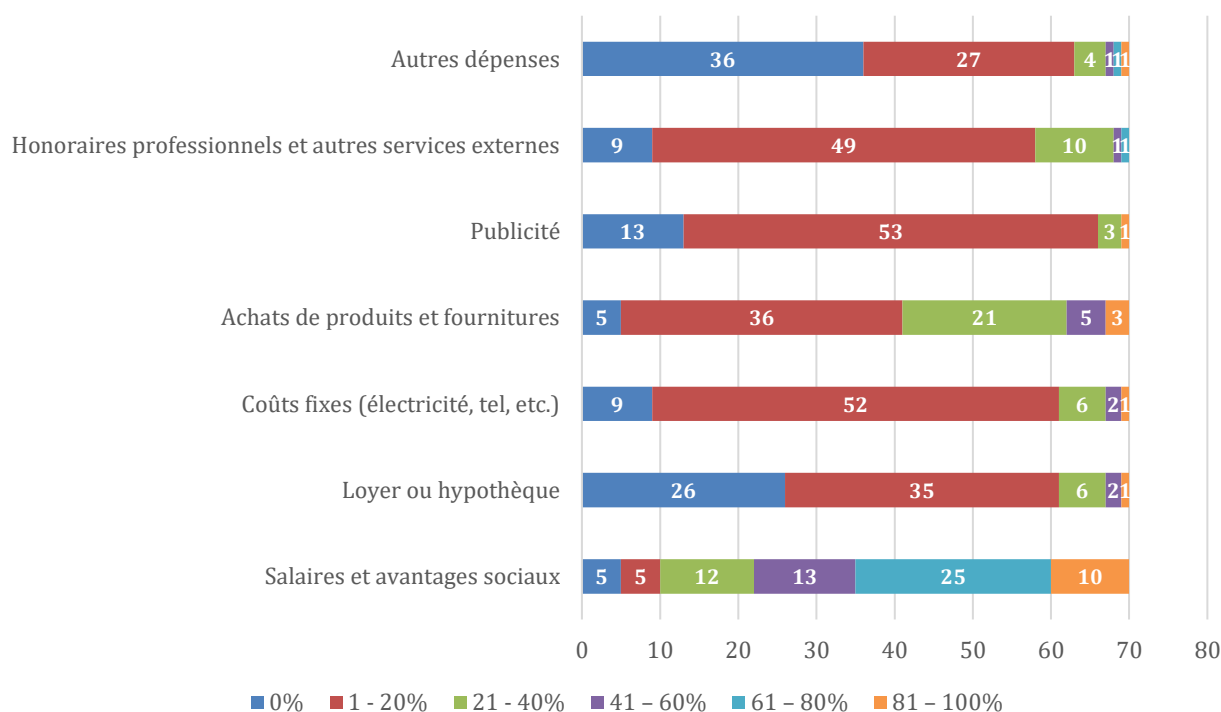
<sup>6</sup> Cela inclut les services suivants : activités éducatives, récréatives, culturelles, artistiques et professionnelles, soins de santé et services sociaux dont l'aide à domicile, services de garde, publicité, télécommunication, production d'événement, location, restauration (incluant popote roulante), stationnement, droits d'accès/tarif d'entrée.

<sup>7</sup> Le total est supérieur à 100 % car une entreprise peut à la fois vendre des produits et des services.

À la lumière de la figure précédente, on peut aussi noter que les subventions récurrentes constituent plus de 40% des revenus de 22 entreprises (10 + 7 + 5), dont 5 pour qui les subventions à la mission représentent plus de 80% de leurs revenus annuels. Autre fait marquant, on peut voir que les contributions annuelles de même que les commandites et dons du milieu représente des apports très significatifs des revenus annuels pour certaines entreprises. Enfin, il est intéressant de constater qu'un nombre significatif d'entreprises en région (19 / 70) tirent des revenus de placements et immobilisation.

Les répondants à l'enquête ont également été questionnés sur les postes de dépenses annuelles. La figure suivante indique le nombre d'entreprises de la région selon la proportion de chaque poste de dépenses dans leur budget annuel<sup>8</sup>.

Figure 15 - Nombre d'entreprises de la région selon la proportion des dépenses dans le budget annuel



Dans ce graphique, on note que 69% des EÉS de la région (13 + 25 + 10 = 48 / 70 = 69%) dépensent 41% de leur budget annuel pour les salaires et avantages sociaux. L'autre poste de dépenses important, sans surprise non plus, est celui de l'achat des produits et fournitures pour lequel 41% des entreprises de la région dépensent plus de 20% de leur budget annuel (21 + 5 + 3 = 29 / 70 = 41%).

<sup>8</sup> Les données par MRC sont présentées dans l'annexe 3.

## 2.1.8 L'emploi dans les EÉS de la région

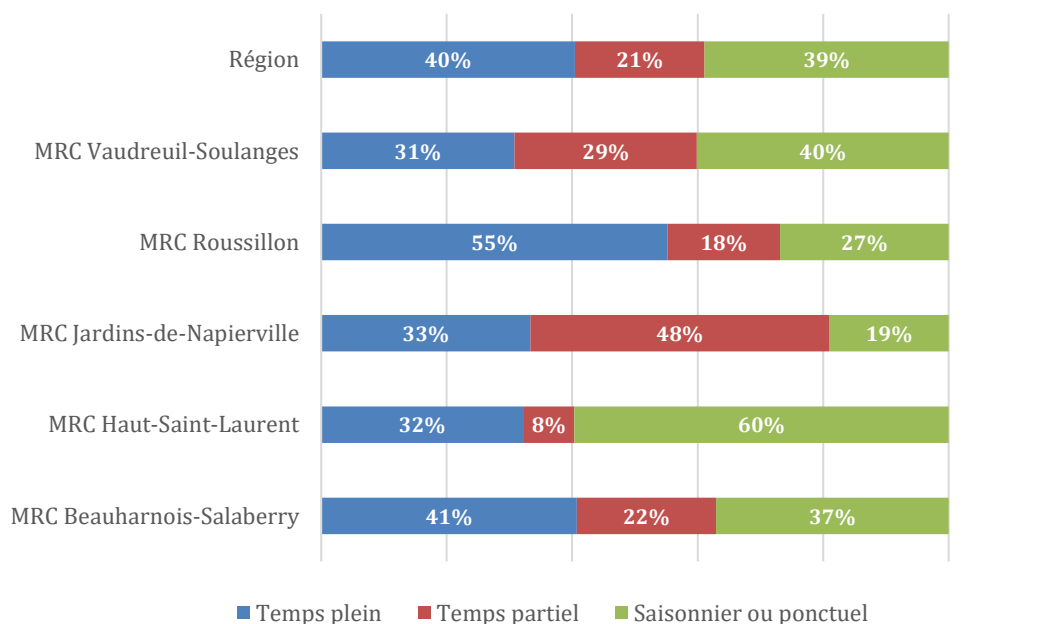
Le tableau suivant présente le nombre d'emplois selon le statut d'emploi pour les 70 entreprises à l'étude et offre une estimation des emplois pour la population totale de la région (estimée à 143 EÉS).

Tableau 3 - Nombre d'emploi selon le statut d'emploi en région

Statut de l'emploi	Nombre total d'emplois des entreprises à l'étude	Nombre moyen d'emplois par entreprise à l'étude	Nombre estimée d'emplois dans la population totale des EÉS de la région
Temps plein	508	7,3	1 044
Temps partiel	260	3,7	529
Saisonnier ou ponctuel	489	7,0	1 001
<b>Total</b>	<b>1 257</b>	<b>18</b>	<b>2 574</b>

Selon les estimations, il est pensable de croire que l'économie sociale sur le territoire de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent représente 2 574 emplois. La répartition de ces emplois en fonction du territoire est représentée dans la figure suivante.

Figure 16 - Répartition des emplois selon le type d'emploi





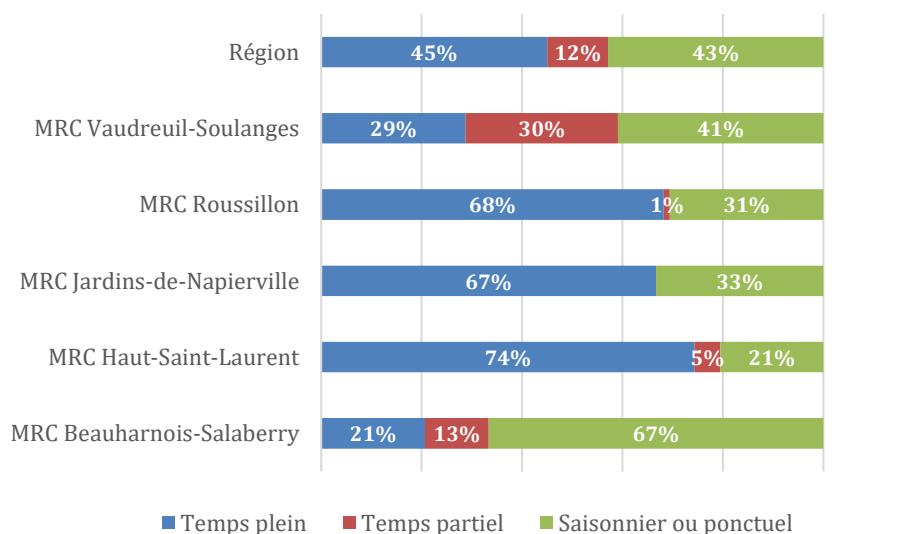
Ainsi, on remarque que les emplois temps plein comptent pour 40% de tous les emplois dans les EÉS de la région. Cette proportion est plus grande dans la MRC Roussillon (55%) et plus faible dans les MRCs Vaudreuil-Soulanges, Haut-Saint-Laurent et Jardins-de-Napierville (légèrement au-dessus de 30% pour chacun de ces territoires).

On observe que plus d'un emploi sur cinq est de temps partiel dans la région (21%). Près d'un emploi sur deux dans la MRC Jardins-de-Napierville est du temps partiel (48%) tandis que cette proportion est de seulement 8% dans la MRC Haut-Saint-Laurent.

Pour leur part, les emplois saisonniers ou ponctuels comptent pour 39% dans la région, en comparaison à 60% dans la MRC Haut-Saint-Laurent et 19% à Jardins-de-Napierville.

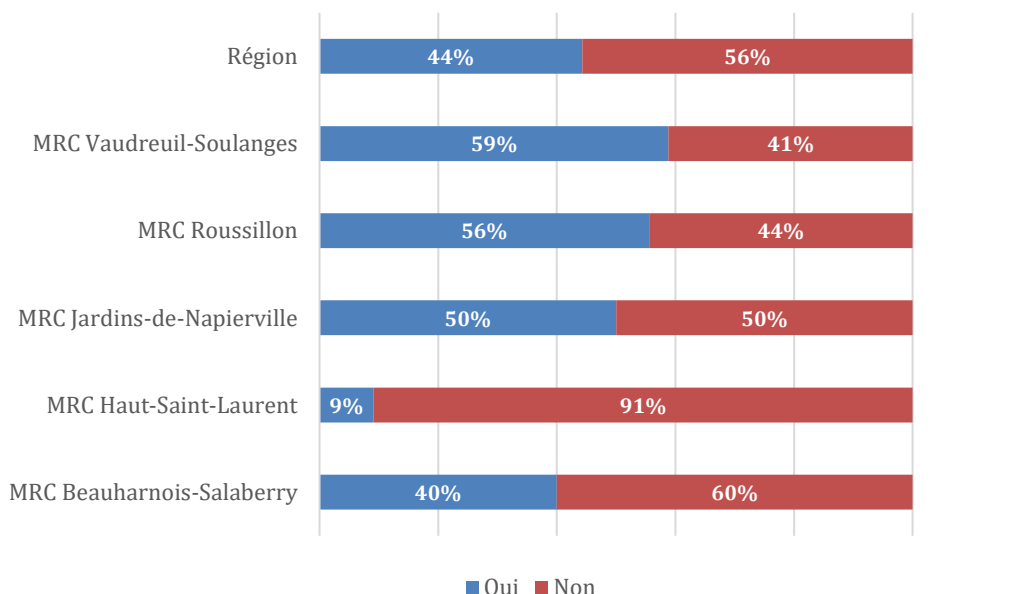
Par ailleurs, la figure suivante montre qu'en région, 45% des emplois à temps plein sont subventionnés. Cette proportion est beaucoup plus élevée dans la MRC du Haut-Saint-Laurent où elle atteint 74%. C'est dans la MRC Beauharnois-Salaberry que la proportion d'emplois temps plein subventionnés est la moindre (21%).

Figure 17 - Répartition des emplois subventionnés selon le type d'emploi



Enfin, c'est 44% des EÉS de la région qui comptent sur la présence d'un gestionnaire dédié au volet d'économie sociale. Ce taux étant le plus faible dans la MRC Haut-Saint-Laurent où moins d'une entreprise sur 10 dit avoir un gestionnaire dédié à ce volet.

Figure 18 - Présence d'un gestionnaire dédié au volet économie sociale

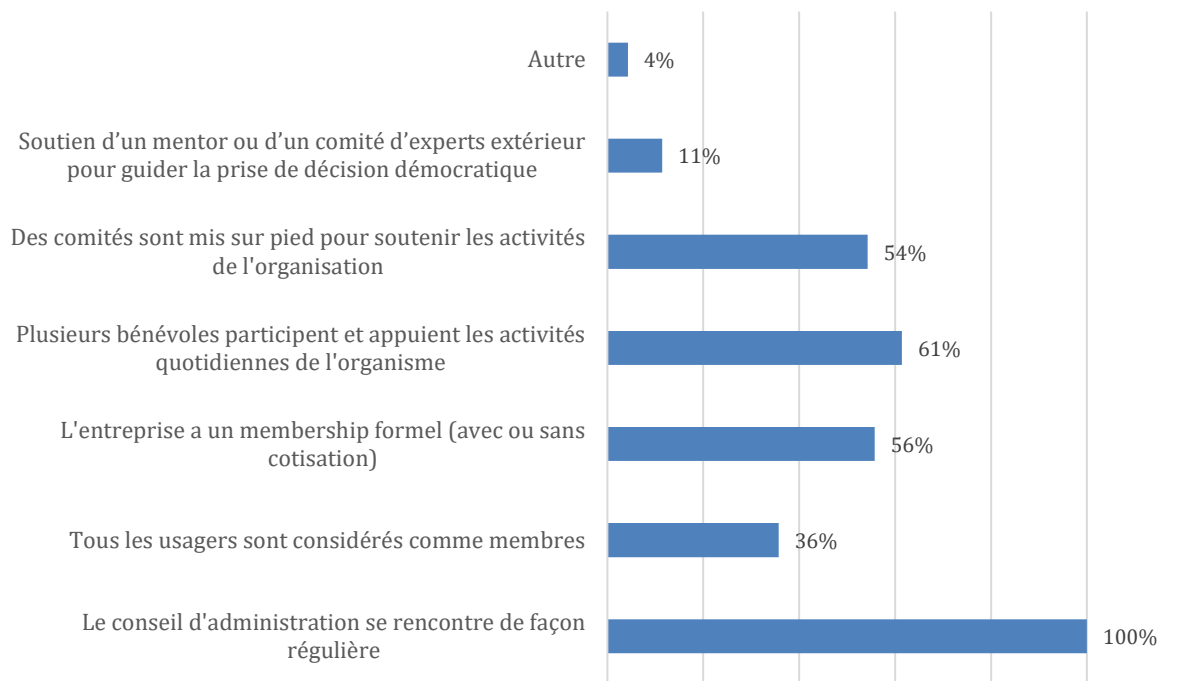


## 2.2 Pratiques des EÉS

### 2.2.1 Pratiques démocratiques dans les EÉS

La figure suivante présente les pratiques démocratiques déployées dans les EÉS de la région. On remarque d'abord que la totalité des entreprises ont un conseil d'administration (CA) qui se réunit sur une base régulière. On note également la forte participation des bénévoles. La présence d'un membership formel (avec ou sans cotisation) et de comités font également partie des pratiques généralement déployées dans les EÉS de la VHSL. Le lecteur trouvera, à l'Annexe 4, un comparatif des pratiques démocratiques selon les territoires de MRC.

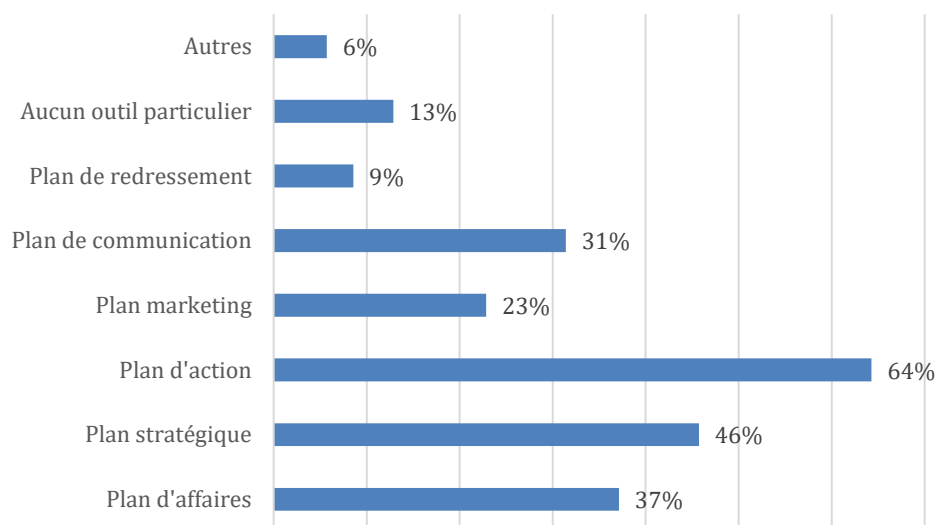
Figure 19 - Pratiques démocratiques dans les EÉS de la VHSL



### 2.2.2 Outils utilisés dans la gestion d'entreprise

Le plan d'action, le plan stratégique et le plan d'affaires sont les trois outils les plus utilisés dans la gestion des EÉS de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent. La figure suivante indique en effet que 64% des EÉS de la région se sont dotées d'un plan d'action. Ce sont 46% des EÉS qui utilisent un plan stratégique et 37% le plan d'affaires. On note enfin que 13% des entreprises d'économie sociale de la région n'ont aucun outil particulier de gestion. Des données comparatives par MRC sont présentées dans l'Annexe 5.

Figure 20 - Proportion des entreprises de la VHSL utilisant un ou l'autre des outils de gestion

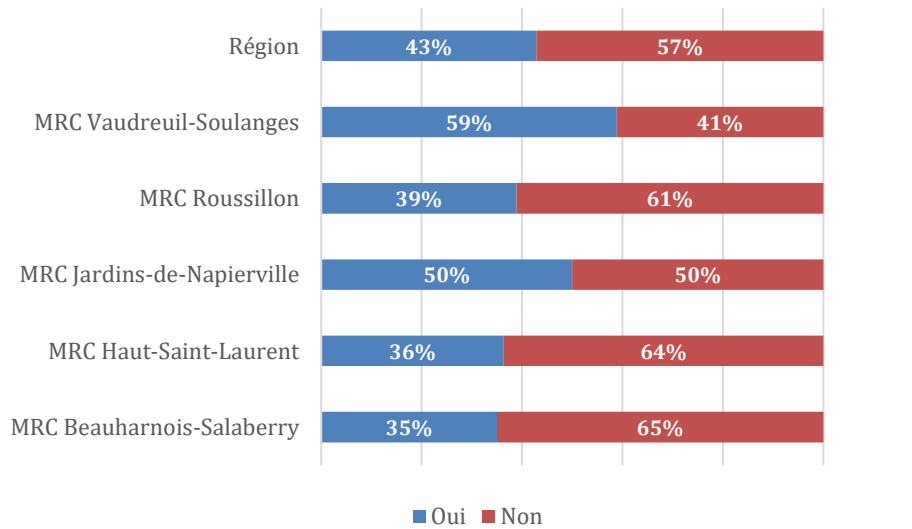


### 2.2.3 Mise en valeur de la distinction ÉS par l'entreprise

Les EÉS de la région ont également été interrogées sur la mise en valeur de la distinction « économie sociale » dans leurs pratiques de marketing. Les résultats présentés dans la figure suivante indiquent que plus de la moitié des EÉS de la région (57%) ne mettent pas en valeur cette distinction quand vient le temps de faire leur stratégie marketing. C'est dans la MRC de Beauharnois-Salaberry que ce taux est le plus élevé (65%).

En revanche, ce sont les EÉS de Vaudreuil-Soulanges qui mettent davantage cette distinction en valeur, avec un taux de 59%.

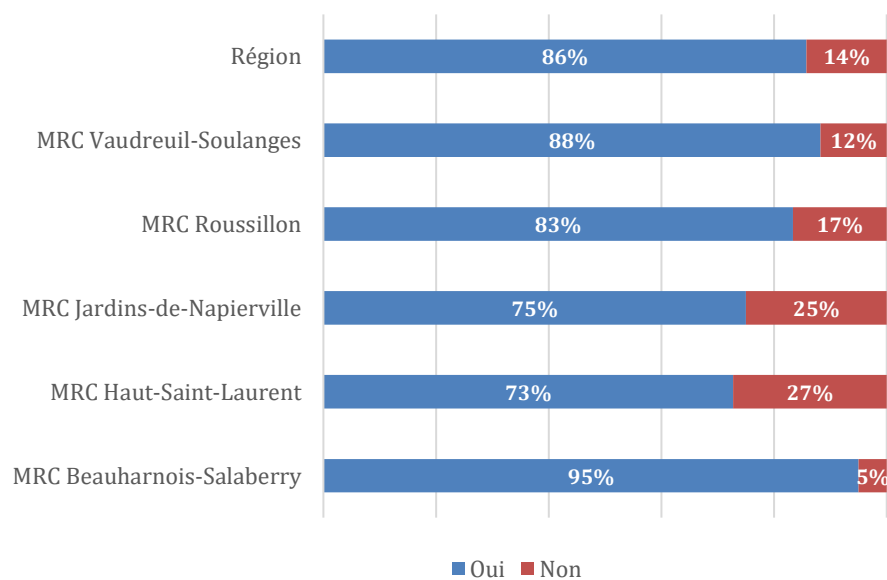
Figure 21 - Mise en valeur de la distinction ÉS dans le marketing



#### 2.2.4 Association et pratiques de développement d'affaires

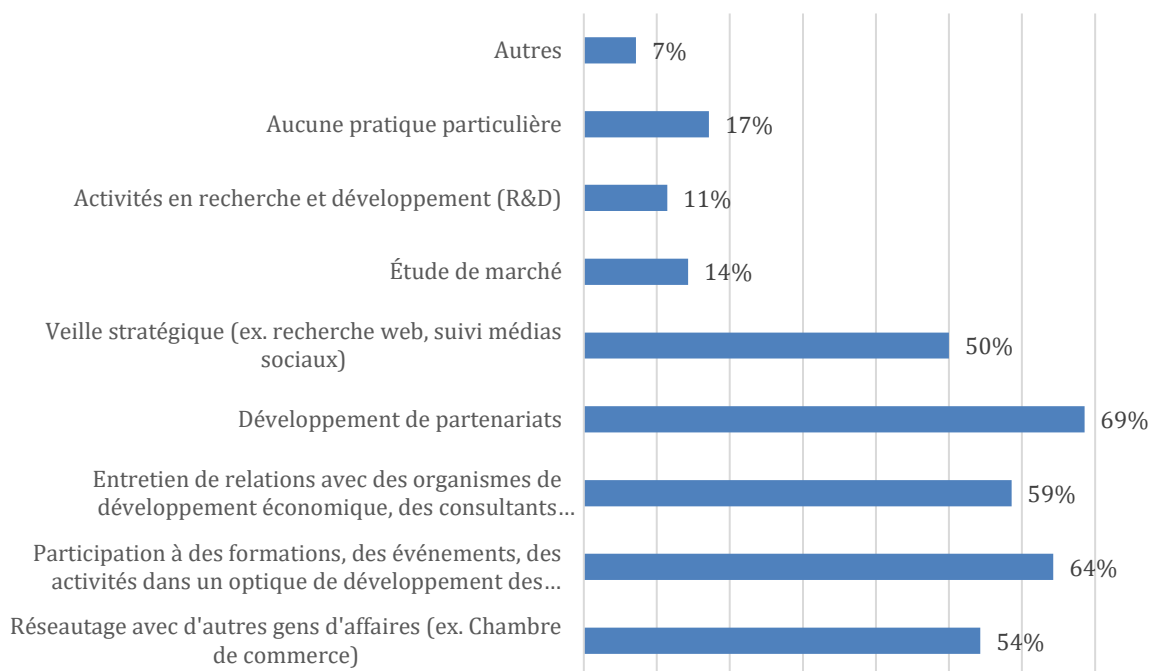
La grande majorité (86%) des EÉS de la VHSL sont membres d'associations ou de regroupements. La plus forte proportion se situe dans la MRC Beauharnois-Salaberry (95%) et la plus faible dans la MRC Haut-Saint-Laurent (73%)

Figure 22 - Membre d'associations ou de regroupements



Le fait d'être membre d'associations ou de regroupements donne un avantage aux EÉS qui font du développement d'affaires. Pour cette enquête, il était d'intérêt de connaître plus précisément les pratiques que déploient les entreprises d'économie sociale de la région dans la recherche d'opportunités d'affaires.

Figure 23 - Pratiques des EÉS de la région dans la recherche d'opportunités d'affaires



La figure précédente illustre la panoplie des pratiques déployées par les EÉS dans la région<sup>9</sup>. D'entrée de jeu on note que le développement de partenariats constitue la pratique la plus répandue (69%) suivie de la participation à des formations, des événements et autres activités dans une optique de développement des affaires (64%). On note également que 17% des entreprises de la région ne déploient aucune pratique particulière.

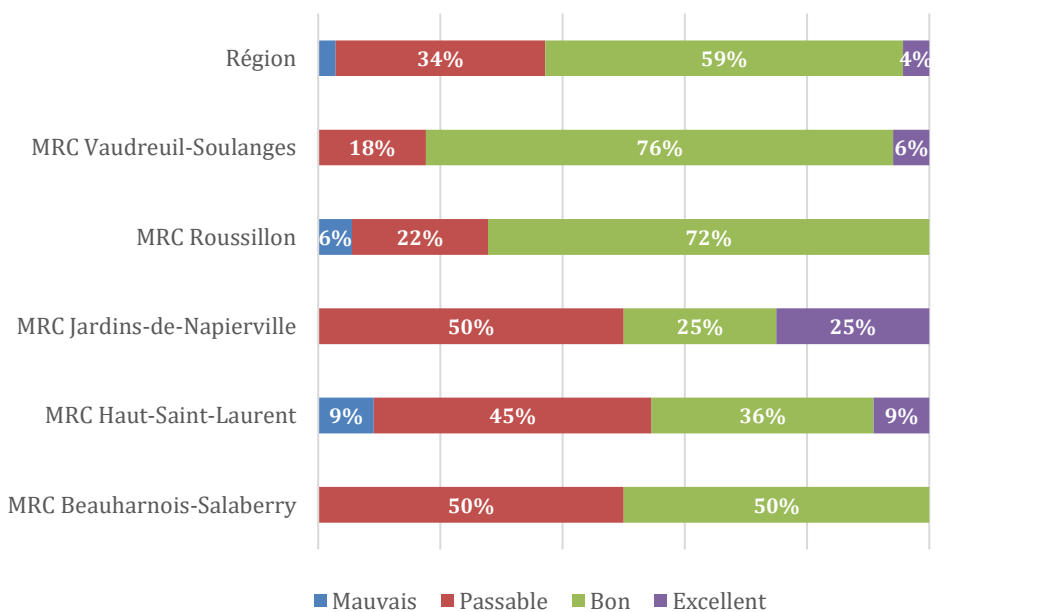
<sup>9</sup> Les résultats sur les pratiques utilisées par les EÉS dans les MRC sont présentés dans l'annexe 6.

## 2.3 Enjeux et perspectives de développement des EÉS

### 2.3.1 Climat d'affaires

La figure suivante montre que plus de 6 entreprises sur 10 (63%) dans la région de la VHSL considèrent que le climat d'affaires est bon ou même excellent. Ce taux est plus élevé chez les entreprises de Vaudreuil-Soulanges (82%) et plus faible chez celles du Haut-Saint-Laurent (45%).

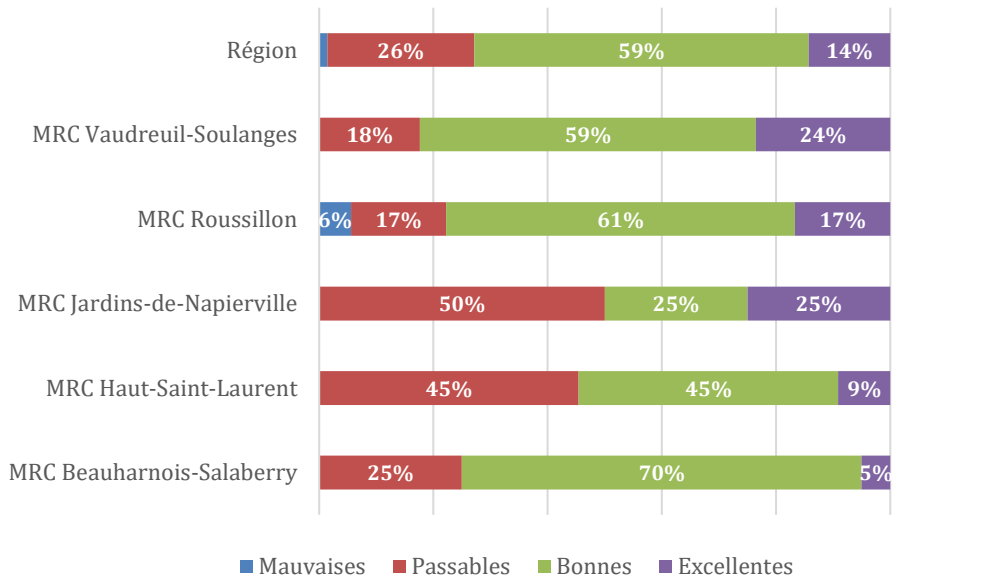
Figure 24 - Perception du climat d'affaires



### 2.3.2 Connaissance de l'entreprise par le milieu et perspectives de développement de l'entreprise

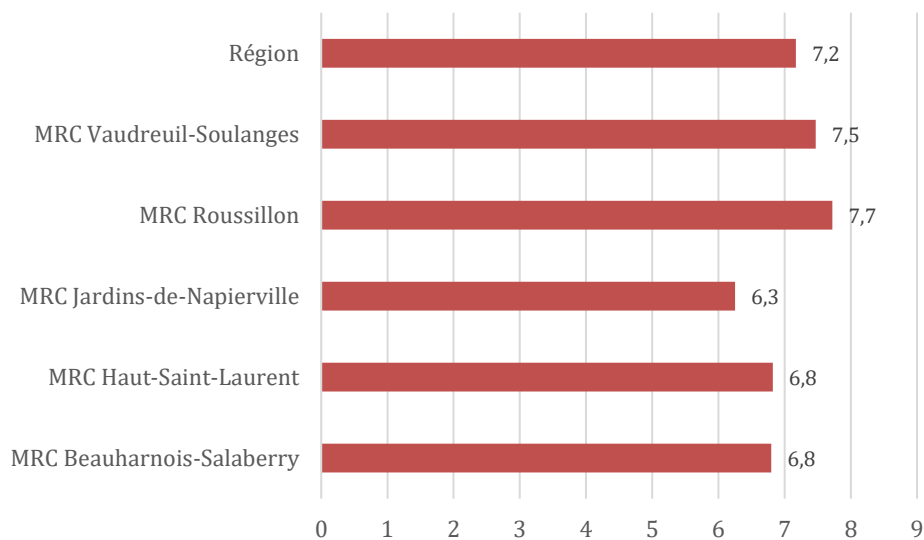
Les EÉS de la région sont très positives quant aux perspectives de développement. Tel qu'illustré à la figure suivante, près de 3 entreprises sur 4 (73%) considèrent ces perspectives comme étant bonnes voire même excellentes. Ce taux est plus élevé dans la MRC Vaudreuil-Soulanges (83%) et plus faible dans la MRC Jardins-de-Napierville (50%).

Figure 25 - Perception des perspectives de développement



Pour sa part, la figure suivante montre les résultats à la question « À quel niveau votre entreprise est-elle connue dans votre milieu ou dans votre communauté ? » (sur une échelle de 0 à 10 où 0 correspond à une entreprise méconnue et 10 à une entreprise très bien connue). On observe qu'en moyenne, les répondants considèrent que leur entreprise est relativement bien connue (note de 7,2 sur 10) dans leur milieu. La moyenne la plus élevée se situe dans la MRC Roussillon (7,7/10) et la plus faible dans la MRC Jardins-de-Napierville (6,3/10)

Figure 26 - Perception de la connaissance de l'entreprise dans son milieu

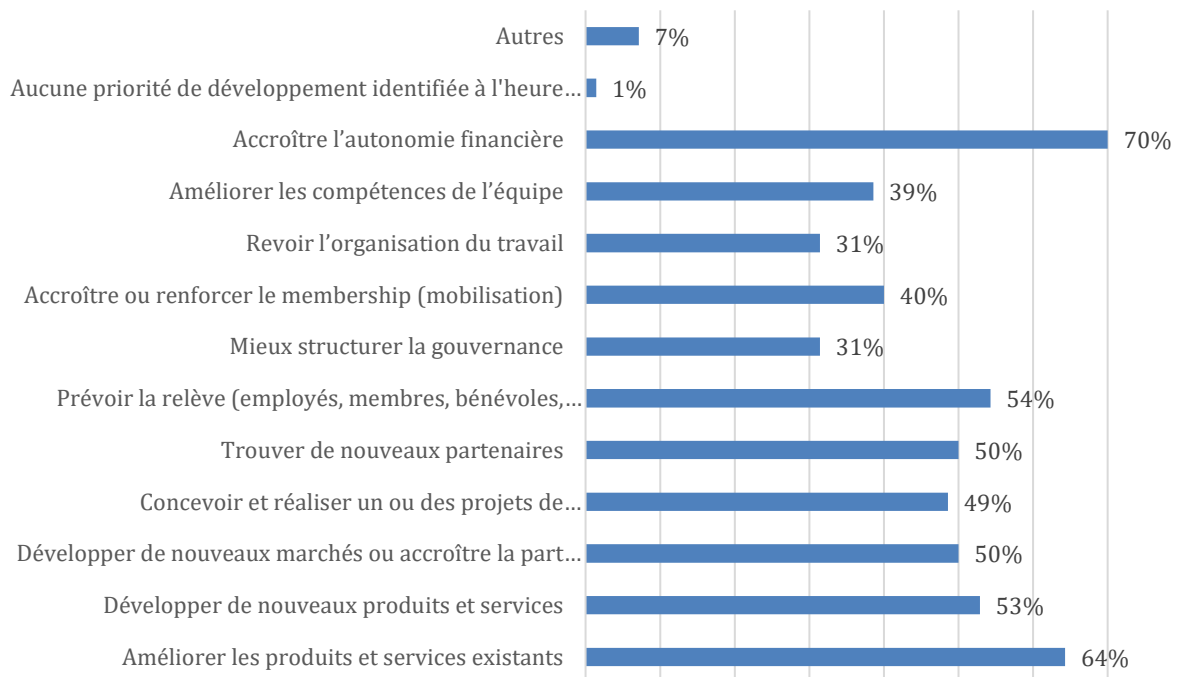




### 2.3.3 Priorités de développement

Sans aucune surprise, la principale priorité des EÉS de la région est celle d'accroître l'autonomie financière (70%), la seconde étant celle d'améliorer les produits et services existants (64%). La figure suivante illustre l'ensemble des priorités pour les EÉS de la région.

Figure 27 - Priorités de développement pour les EÉS de la région



Le tableau suivant présente les éléments qui sont prioritaires pour plus de 50% des EÉS dans chacune des MRC<sup>10</sup>.

Pour commencer, on note que le développement de nouveaux produits et services est plus important pour les EÉS de la MRC Haut-Saint-Laurent que ne l'est l'amélioration des produits et services existants. Dans cette même MRC, les EÉS ont plusieurs autres priorités dont une qui la distingue, celle de l'accroissement ou du renforcement du membership. Les MRC Roussillon et Vaudreuil-Soulanges ont pratiquement les mêmes priorités, à l'exception du développement de nouveaux produits et services qui constitue une priorité que la MRC Roussillon partage avec celle du Haut-Saint-Laurent.

<sup>10</sup> Une représentation graphique des priorités de développement des EÉS dans les MRC est présentée dans l'annexe 7.

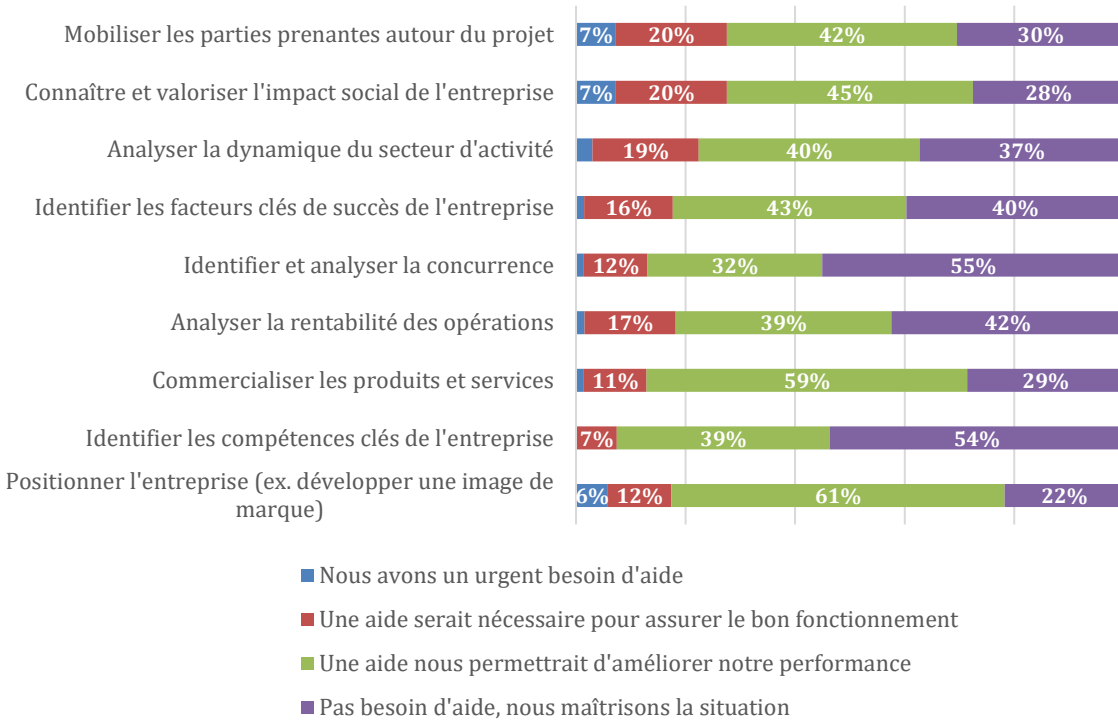
Tableau 4 - Priorités de développement des EÉS dans les MRC

Priorités	Territoire MRC				
	Beauharnois-Salaberry	Haut-Saint-Laurent	Jardins-de-Napierville	Roussillon	Vaudreuil-Soulanges
Accroître l'autonomie financière	X	X	X	X	X
Améliorer les compétences de l'équipe					
Revoir l'organisation du travail					
Accroître ou renforcer le membership		X			
Mieux structurer la gouvernance					
Prévoir la relève		X		X	X
Trouver de nouveaux partenaires	X	X			
Concevoir et réaliser un ou des projets de développement	X			X	X
Développer de nouveaux marchés ou accroître la part de marché	X	X	X		
Développer de nouveaux produits et services		X		X	
Améliorer les produits et services existants	X		X	X	X

### 2.3.3 Besoins en renforcement de compétences des dirigeants

Tel qu'illustré dans la figure suivante, les champs de compétences pour lesquels les dirigeants ont besoin d'aide pour améliorer le fonctionnement ou la performance de leur entreprise sont : le positionnement de l'entreprise, la connaissance et la valorisation de l'impact social, la commercialisation des produits et services ainsi que la mobilisation des parties prenantes.

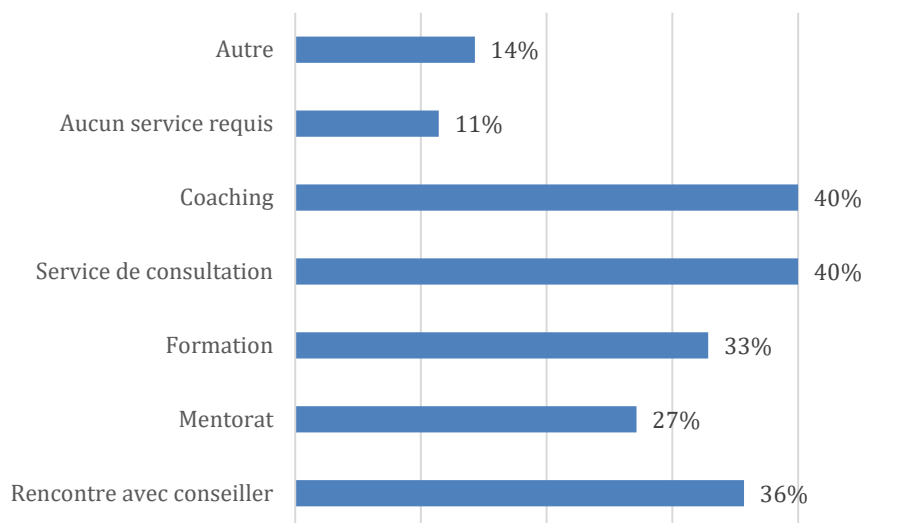
Figure 28 - Besoins des dirigeants de la région



### 2.3.4 Services pour le développement

Parmi les principaux services pour aider les EÉS de la région à se développer, on retrouve le coaching et les services de consultation, tous deux demandés par 40% des répondants. La rencontre avec conseiller et la formation constitue également des services demandés par une proportion significative d'entreprises (respectivement demandés par 36% et 33% des répondants). Les données par MRC sont présentées, graphiquement, à l'Annexe 8.

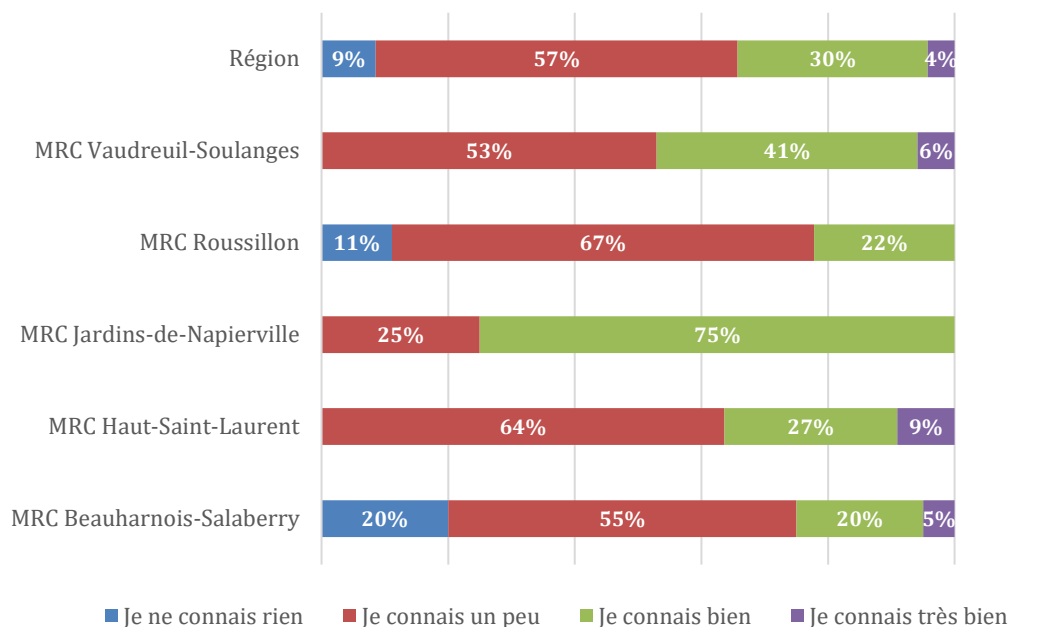
Figure 29 - Services demandés pour aider les EÉS de la région



### 2.3.5 Liens avec services d'aide au développement de l'économie sociale

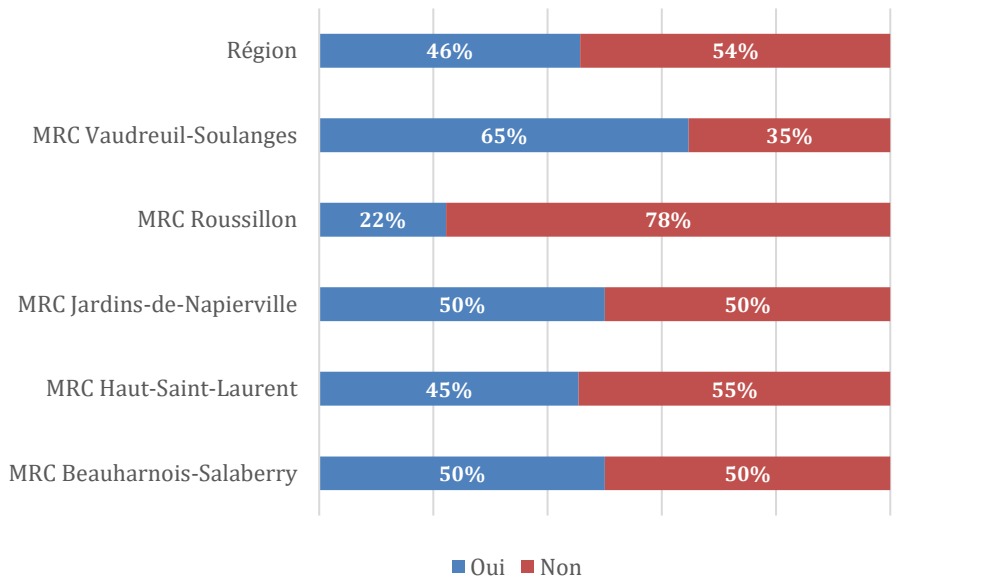
À la lumière de la figure suivante, on note qu'à l'échelle de la région, seulement le tiers (34%) connaît bien ou très bien les organismes de soutien au développement de l'économie sociale. On remarque que ces organismes sont bien connus des EÉS dans les MRCs Jardins-de-Napierville, Vaudreuil-Soulanges et Haut-Saint-Laurent. Cependant, ceux-ci semblent moins bien connus par les EÉS dans les MRCs Roussillon et Beauharnois-Salaberry.

Figure 30 - Mesure des connaissances des organismes d'appui aux EÉS



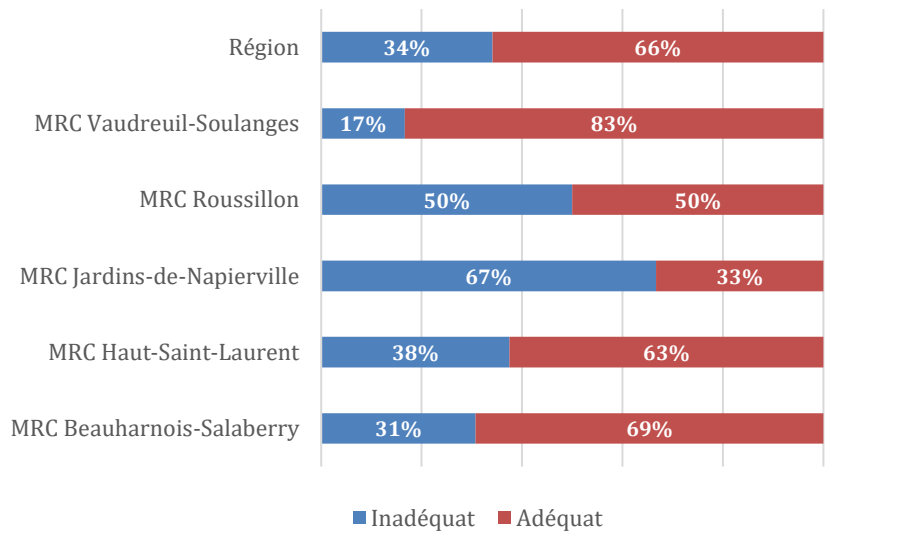
Tel qu'illustré à la figure suivante, près de la moitié des EÉS de la région (46%) ont fait des demandes à des organismes ou fonds de développement au cours des cinq dernières années. Les entreprises de Vaudreuil-Soulanges ont été les plus actives sur cet aspect avec 65% des EÉS ayant fait appel à de l'aide des organismes ou fonds. C'est dans la MRC Roussillon que les EÉS ont le moins fait de demandes de ce genre.

Figure 31 - Demande à des organismes ou fonds de développement au cours des cinq (5) dernières années



Chez les entreprises de la région ayant fait appel à du soutien des organismes de développement, les deux tiers (66%) affirment que ces services étaient adéquats. Ce taux est plus élevé chez les EÉS de la MRC Vaudreuil-Soulanges (83%) et plus faible dans la MRC Jardins-de-Napierville (33%).

Figure 32 - Évaluation de l'appui des organismes de développement



## 2.4 Faits saillants sur l'économie sociale dans la région VHSL

Voici en bref, quelques-uns des faits marquants du portrait de l'économie sociale en région, des pratiques ainsi que des enjeux et perspectives pour les EÉS selon les résultats de l'enquête.

### Portrait de l'économie sociale

- Les EÉS de la région indiquent avoir une forte appartenance à l'appellation « économie sociale » et y portent donc une attention particulière.
- Les entreprises répondantes sont en grande majorité des OBNL oeuvrant principalement dans les secteurs du Commerce de détail et du Loisirs et tourisme, mais aussi dans les secteurs Arts, culture et patrimoine ainsi que Santé. Aucune entreprise de l'échantillon n'œuvre dans le secteur Transport.
- Elles offrent principalement des produits et services à une population (individus et familles) locale. Mais il est intéressant de constater que certaines d'entre elles ont tout de même un rayonnement national et même dans certains cas, international.
- Près de la moitié des entreprises sont en opération depuis 20 ans et plus et la même proportion des EÉS est en expansion.
- La majorité des EÉS ont des revenus qui s'élèvent à plus de 150 000\$, même qu'un tiers génère plus de 500 000\$ par année.
- La majorité des EÉS dispose principalement de revenus autonomes même si un tiers bénéficie de subventions (à la mission ou par projet) comme principale source de revenus. Lorsque les EÉS génère des revenus de vente, c'est surtout des services qui sont vendus.
- Les EÉS de l'enquête génèrent 1257 emplois, dont 40% sont du temps plein et presque autant sont de type saisonnier ou ponctuel. Près de la moitié des emplois temps plein sont subventionnés. Selon les estimations du nombre total d'EÉS, on peut conclure que ce type d'économie génère 2574 emplois dans la région (tout type d'emploi confondu).

### Pratiques de gestion des EÉS

- En plus d'avoir un Conseil d'administration fonctionnel dans toutes les EÉS étudiées, on note également, parmi les pratiques démocratiques généralement déployées, la forte participation des bénévoles, la présence d'un membership formel et de comités.
- La grande majorité des EÉS de la région possède un plan d'action pour leur développement. Toutefois, plus d'une entreprise sur 10 ne dispose d'aucun outil de gestion.
- Les EÉS sont en grande partie membres d'associations ou de regroupements et elles construisent essentiellement leurs opportunités d'affaires par le développement de partenariats ainsi que la participation à des formations, événements ou autres activités.
- La majorité des EÉS ne mettent pas de l'avant la distinction « économie sociale » dans leur marketing / promotion.

## **Enjeux et perspectives de développement des EÉS**

- La majorité considère le climat d'affaires bon voire même excellent dans la région, avec malgré tout une proportion non négligeable (près du tiers qui pose le constat d'un climat acceptable, mais peu satisfaisant. Cela dit, une portion encore plus significative des EÉS ont confiance en l'avenir et croient que les perspectives futures sont bonnes ou même excellentes.
- Les priorités des EÉS sont multiples, mais les principales sont l'autonomie financière et l'amélioration des produits et services existants.
- Plusieurs compétences sont à renforcer chez les dirigeants des EÉS, de leur propre aveu. Parmi celles-ci notons le positionnement de l'entreprise, la connaissance et la valorisation de l'impact social, la commercialisation des produits et services ainsi que la mobilisation des parties prenantes.
- Le coaching et les services de consultation sont les services les plus demandés par les EÉS de la région.
- Seulement le tiers des EÉS connaît bien ou très bien les organismes de soutien au développement de l'économie sociale tandis que près de la moitié ont fait une demande à ces organismes ou à des fonds de développement en ES au cours des cinq dernières années. Enfin, chez les entreprises de la région ayant fait appel à du soutien des organismes de développement, les deux tiers affirment que ces services étaient adéquats.



### 3. Analyse des résultats

La présente section approfondit la compréhension des résultats en croisant certaines données entre elles. Le tableau suivant indique l'ensemble des analyses réalisées.

Tableau 5 – Données ayant fait l'objet d'une analyse croisée

<b>Composantes</b>	<b>Variables croisées</b>
Secteurs d'activités	Nombre d'années en opération
	Chiffre d'affaires
	Proportion des sources de revenus
	Nombre d'employés
Nombre d'années en opération	Proportion des sources de revenus
	Pratiques déployées
	Priorités de développement
Chiffre d'affaires	Nombre d'années en opération
	Outils utilisés
	Climat d'affaires
	Perspectives de développement
	Priorités de développement
Nombre d'employés - Somme temps plein et temps partiel	Nombre d'années en opération
	Chiffre d'affaires
	Proportion des sources de revenus
	Nombre de personnes ayant bénéficié d'une subvention à l'emploi (somme temps plein et temps partiel)

Il est important de souligner qu'il s'agit ici d'une analyse des données régionales à l'échelle de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent. Les données à l'échelle de chaque MRC ne sont donc pas traitées dans cette section.

### 3.1 Analyse selon les secteurs d'activités

La présente section fournit une analyse approfondit qui permet une lecture des relations entre le secteur d'activité et le nombre d'années en opération, le chiffre d'affaires, les sources de revenus et le nombre d'employés.

#### 3.1.1 Secteurs d'activités et nombre d'années en opération

L'intérêt de cette analyse est d'identifier les secteurs offrant une plus grande longévité, une meilleure stabilité dans le temps et les secteurs émergents. Le tableau suivant présente une répartition des entreprises selon le secteur d'activité et le nombre d'années en opération. Le chiffre absolu est indiqué de même que la proportion des entreprises de chaque tranche d'âge en comparaison avec la totalité des entreprises dans le même secteur (ex. 4 entreprises de commerce de détail de moins de 5 ans sur 20 entreprises totale dans ce secteur donne 20%).

Tableau 6 - Secteurs d'activités et nombre d'années en opération

Secteurs d'activités économiques	Nombre d'années en opération						
	Nombre d'entreprises par secteur				Proportion d'entreprises dans le secteur		
	- 5 ans	5-14 ans	15 ans et +	Nbre total d'entreprises	- 5 ans	5-14 ans	15 ans et +
Service de garde			5	5	0%	0%	100%
Commerce de détail	4	6	10	20	20%	30%	50%
Loisirs et tourisme		4	11	15	0%	27%	73%
Agriculture et agroalimentaire		4		4	0%	100%	0%
Environnement	1	3	4	8	13%	38%	50%
Arts, culture et patrimoine	2	4	6	12	17%	33%	50%
Média et communication		1	1	2	0%	50%	50%
Manufacturier			2	2	0%	0%	100%
Technologies de l'information et des communications (TIC)		1		1	0%	100%	0%
Santé	4	4	3	11	36%	36%	27%
Infrastructures collectives	1	1		2	50%	50%	0%
Habitation			1	1	0%	0%	100%
Éducation/formation	3	2	4	9	33%	22%	44%
Services administratifs	1	1	1	3	33%	33%	33%
Autre		2		2	0%	100%	0%
<b>Nombre total d'entreprises selon le nombre d'années en opération</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	<b>70</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>

Note : Certaines entreprises ont été classées dans deux secteurs, ce qui explique que le nombre total d'entreprises, une fois additionné, dépasse le nombre réel d'entreprises sondées de 70. Il en va de même pour le cumul des pourcentages qui dépasse 100%.

En observant les proportions d'entreprises dans chaque secteur, on note la concentration de certains secteurs dans les tranches d'âge. Ainsi, on remarque que 100% des entreprises dans les secteurs Service de garde, Manufacturier et Habitation sont dans la tranche des 15 ans et plus. D'entrée de jeu, ce phénomène semble indiquer que les entreprises dans ces secteurs sont rendues à maturité et qu'aucune nouvelle création d'entreprise n'a eu lieu au cours des dernières années. Selon ces données, ce sont également les secteurs offrant une meilleure longévité aux EÉS. Bien entendu, en raison du petit nombre d'entreprise de ces secteurs dans l'échantillon, il serait hasardeux de faire toutes ces conclusions, mis-à-part les EÉS en service de garde. En effet, il est clair que le développement du réseau des CPE dans l'ensemble du Québec date de plusieurs années et qu'il s'agit d'un secteur stable, bien soutenu. Cependant, connaissant la croissance de population dans certains territoires de la région, force est de constater que l'échantillon n'est peut-être pas représentatif puisqu'il doit y avoir eu création de services de garde au cours des dernières années.

En jetant un coup d'œil à l'évolution des proportions selon les trois tranches d'âge, on remarque quatre secteurs qui affichent une hausse, soit Commerce de détail (20%, 30%, 50%), Loisirs et tourisme (0%, 27%, 73%), Environnement (13%, 38%, 50%) ainsi que Arts, culture et patrimoine (17%, 33%, 50%). Cette tendance indique que les entreprises dans ces secteurs vieillissent et se renouvellent moins (peu ou pas de création de nouvelles entreprises).

La tendance inverse n'est pas facilement observable, c'est-à-dire une tendance à la baisse entre les trois tranches d'âge. Les seuls secteurs pouvant présenter certaines caractéristiques seraient Santé (36%, 36%, 27%) et Infrastructures collectives (50%, 50%, 0%). Cela semble indiquer qu'il n'y ait aucun secteur émergent qui se démarque franchement.

Enfin, deux secteurs présentent une stabilité au cours des trois tranches d'âge, soit Services administratifs (33% partout) et Éducation/formation (33%, 22%, 44%). Cette répartition uniforme (ou relativement uniforme) dans le temps est un indice que les entreprises de ces secteurs évoluent de manière plus stable.

### 3.1.2 Secteurs d'activités et chiffre d'affaires

Le croisement entre les secteurs d'activités et le chiffre d'affaires vise à identifier les secteurs présentant le meilleur potentiel de revenus. Le tableau suivant présente donc une répartition des entreprises selon ces deux paramètres. Le chiffre absolu est indiqué de même que la proportion des EÉS de la tranche de revenus sur l'ensemble des entreprises du secteur (ex. 4 entreprises de commerce de détail ayant de 0 - 25 000\$ de revenus sur 20 entreprises totale dans ce même secteur donne 20%).

Tableau 7 - Secteurs d'activités et chiffre d'affaires

Secteurs d'activités économiques	Chiffre d'affaires								
	Nombre d'entreprises					Proportion des entreprises du secteur			
	0\$-25 000\$	25 001\$-150 000\$	150 001\$-500 000\$	Plus de 500 000\$	Nombre total d'entreprises par secteur	0\$-25 000\$	25 001\$-150 000\$	150 001\$-500 000\$	Plus de 500 000\$
Service de garde		1	1	3	5	0%	20%	20%	60%
Commerce de détail	4	5	6	5	20	20%	25%	30%	25%
Loisirs et tourisme	1	4	4	6	15	7%	27%	27%	40%
Agriculture et agroalimentaire		1	1	2	4	0%	25%	25%	50%
Environnement		3	2	3	8	0%	38%	25%	38%
Arts, culture et patrimoine	2	5	4	1	12	17%	42%	33%	8%
Média et communication			2		2	0%	0%	100%	0%
Manufacturier				2	2	0%	0%	0%	100%
Technologies de l'information et des communications (TIC)				1	1	0%	0%	0%	100%
Santé	2	2	2	5	11	18%	18%	18%	45%
Infrastructures collectives			1	1	2	0%	0%	50%	50%
Habitation				1	1	0%	0%	0%	100%
Éducation/formation	3	3	3		9	33%	33%	33%	0%
Services administratifs		2	1		3	0%	67%	33%	0%
Autre	1		1		2	50%	0%	50%	0%
<b>Nombre d'entreprises selon le chiffre d'affaire</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>70</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>

Note : Certaines entreprises ont été classées dans deux secteurs, ce qui explique que le nombre total d'entreprises, une fois additionné, dépasse le nombre réel d'entreprises sondées de 70. Il en va de même pour le cumul des pourcentages qui dépasse 100%.

Ce tableau montre d'abord que les EÉS des secteurs Manufacturier, TIC et Habitation se situent uniquement dans la tranche supérieure de revenus de 500 000\$. À première vue, cela pourrait indiquer qu'il s'agit de secteurs lucratifs. Cependant, il s'agit d'une hypothèse à vérifier. En effet, d'autres facteurs tels le niveau de maturité (voir section précédente) pourraient aussi influencer cette interprétation. Et encore une fois, le petit nombre d'entreprises dans ces secteurs constitue une limite à la généralisation de cette observation. On peut alors seulement affirmer que ces secteurs offrent un potentiel de générer plus de revenus que d'autres.

D'autres secteurs affichent également une certaine envergure tels que Service de garde, Agriculture et agroalimentaire et Infrastructures collectives qui ont tous 50% ou plus des entreprises ayant plus de 500 000\$ de revenus.

Pour ce qui est des tranches de faibles revenus, en cumulant les entreprises de 0\$ - 25 000\$ et de 25 001\$ à 150 000\$, on peut identifier certains secteurs que l'on pourrait juger moins lucratifs. Il s'agit de Services administratifs (67%), Éducation/formation (33% + 33% = 66%), Arts, culture et patrimoine (17% + 42% = 59%).

En observant la distribution des entreprises selon les revenus, on remarque que les EÉS du secteur Commerce de détail sont relativement bien réparties entre les tranches de revenus. Cela laisse entendre que le secteur n'est pas en soi une contrainte aux revenus, mais que d'autres facteurs peuvent influencer le niveau de revenus.

### 3.1.3 Secteurs d'activités et sources de revenus

Le tableau suivant indique que pour quatre des cinq entreprises du secteur Service de garde (80%), les subventions représentent la part la plus importante de leur chiffre d'affaires, ce qui est tout de même cohérent avec le soutien du secteur public au réseau des CPE. Les autres secteurs fortement subventionnés sont Éducation/formation (56%), Arts, culture et patrimoine (50%), Média et communication (50%) et Manufacturier (50%). Pour les premiers, cette situation n'est pas une surprise considérant qu'il s'agit aussi de secteurs traditionnellement appuyés par l'État. Même chose pour le Manufacturier car ce sont des entreprises d'insertion, donc également fortement appuyées par le gouvernement (ex. Emploi-Québec). Ce sont-là des secteurs où la création et la diversification des sources de revenus autonomes présente un enjeu pour les EÉS.

Autre fait marquant est l'entière indépendance de trois secteurs face aux subventions, soit Technologies de l'information et des communications (TIC), Infrastructures collectives et Habitation, tous trois générant 100% de leurs revenus par des sources autonomes.

Enfin, pour trois entreprises sur quatre (75%) des secteurs Commerce de détail et Agriculture et agroalimentaire, les revenus autonomes constituent la part la plus importante de leurs revenus.

Tableau 8 – Sources présentant la plus grande part des revenus selon les secteurs

Secteurs d'activités économiques	Nombre total d'entreprises par secteur	Proportion d'EÉS du secteur dont la plus grande part de revenus provient de ...			
		Subventions	Revenus autonomes	Subventions et revenus autonomes	Aucune réponse
Service de garde	5	80%		20%	
Commerce de détail	20	10%	75%	10%	5%
Loisirs et tourisme	15	40%	53%	7%	
Agriculture et agroalimentaire	4		75%	25%	
Environnement	8	38%	50%	13%	
Arts, culture et patrimoine	12	50%	42%	8%	
Média et communication	2	50%	50%		
Manufacturier	2	50%		50%	
Technologies de l'information et des communications (TIC)	1		100%		
Santé	11	18%	82%		
Infrastructures collectives	2		100%		
Habitation	1		100%		
Éducation/formation	9	56%	33%	11%	
Services administratifs	3		67%	33%	
Autre (veuillez préciser)	2		100%		
<b>Proportion sur l'ensemble des entreprises de la région</b>		<b>31%</b>	<b>59%</b>	<b>9%</b>	<b>1%</b>

Notes : Dans ce tableau, les subventions incluent les subventions récurrentes et les subventions par projet tandis que les revenus autonomes incluent les recettes provenant de la vente de produits et services, les contributions annuelles, les commanditaires et dons, les revenus de placement ou d'immobilisations et les autres revenus. Certaines entreprises ont été classées dans la colonne de subventions et revenus autonomes lorsque les deux sources de revenus étaient les plus importantes et en proportions égales.

### 3.1.4 Secteurs d'activités et nombre d'emplois

Selon le tableau suivant, les secteurs qui offrent le plus grand nombre d'emploi à temps complet sont Service de garde, Commerce de détail ainsi que Loisirs et tourisme. Ces trois secteurs regroupent près de 80 % des emplois à temps complet dans les EÉS de la région. Les emplois saisonniers ou ponctuels sont plus nombreux dans les secteurs : Loisirs et tourisme, Arts, culture et patrimoine et Santé. Les entreprises du secteur Service de garde regroupe trois fois plus d'employés (temps plein et partiel) que la moyenne de tous les secteurs.

Pour tout type d'emploi confondu, les secteurs Loisirs et tourisme, Santé, Commerce de détail et Services de garde sont ceux où les EÉS du territoire créent le plus d'emploi. Petit fait à noter, le nombre moyen d'emploi par entreprise dans les secteurs Environnement et Santé dépasse ceux des secteurs Loisirs et tourisme et Commerce de détail.

Tableau 9 - Types d'emploi selon les secteurs

Secteurs d'activités économiques	Types d'emplois						Total du nombre d'emplois	Nombre moyen d'emploi (temps plein et partiel) par entreprise
	Temps plein	% des emplois temps plein	Temps partiel	% des emplois temps partiel	Saisonnier ou ponctuel	% des emplois saisonnier ou ponctuel		
Service de garde	153	30%	23	9%	30	6%	206	35,2
Commerce de détail	148	29%	79	30%	37	8%	264	11,4
Loisirs et tourisme	99	19%	92	35%	235	48%	426	12,7
Agroalimentaire	21	4%	9	3%	11	2%	41	7,5
Environnement	81	16%	28	11%	26	5%	135	13,6
Arts, culture et patrimoine	31	6%	46	18%	121	25%	198	6,4
Média et communication	6	1%	2	0%	3	1%	11	4,0
Manufacturier	16	3%	1	0%	74	15%	91	8,5
Technologies de l'information et des communications (TIC)	6	1%	3	1%	1	0%	10	9,0
Santé	80	16%	93	36%	116	24%	289	15,7
Infrastructures collectives	5	1%	2	0%	23	5%	30	3,5
Habitation	12	2%	0	0%	4	1%	16	12,0
Éducation/formation	25	5%	38	15%	85	17%	148	7,0
Services administratifs	3	0%	1	0%	4	1%	8	1,3
Autre	8	2%	1	0%	2	0%	11	4,5
<b>Nombre total pour toutes les entreprises</b>	<b>508</b>	<b>N/A</b>	<b>260</b>	<b>N/A</b>	<b>489</b>	<b>N/A</b>	<b>1257</b>	<b>11,0</b>

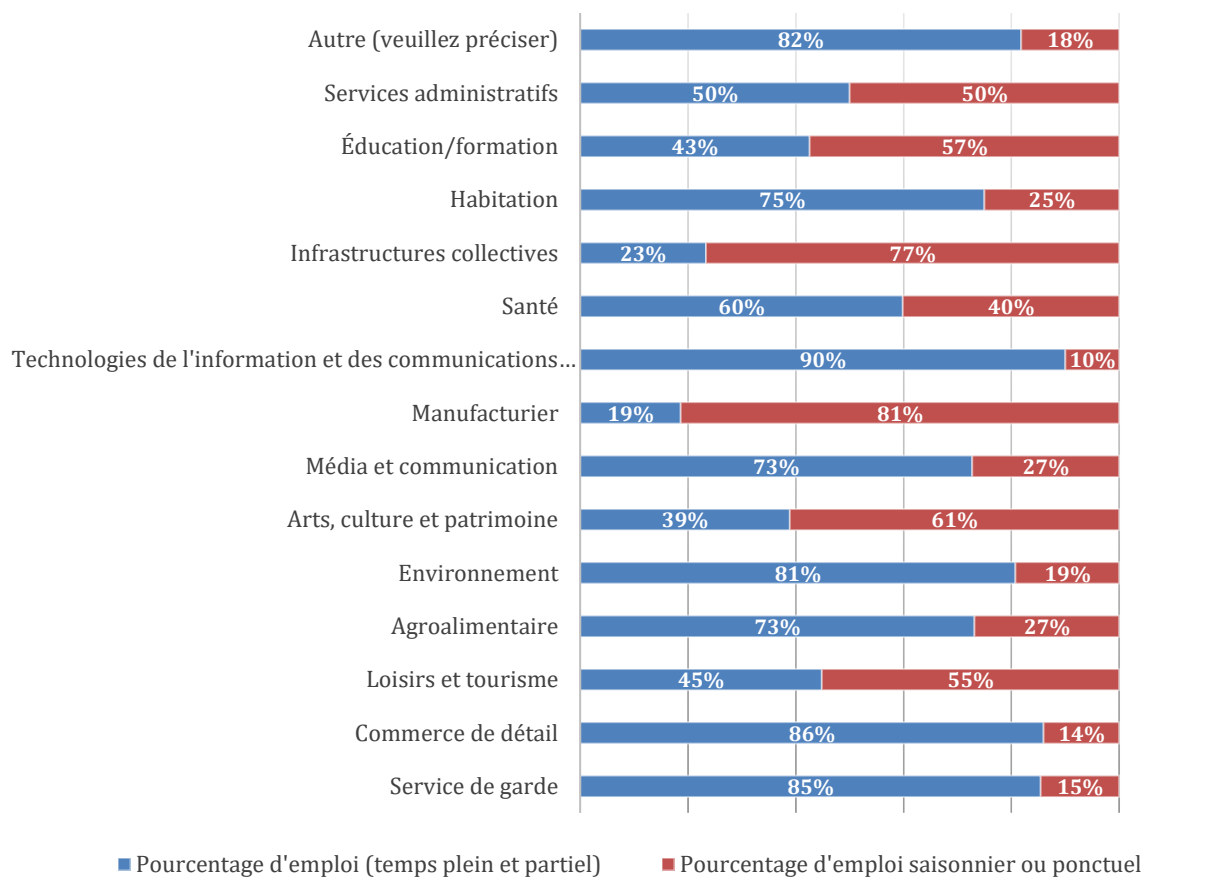
Note : La somme des pourcentages d'emplois sont supérieurs à 100% car certaines entreprises sont classées dans plus d'un secteur. Temps plein représente 30 heures et plus par semaine; temps partiel représente moins de 30 heures par semaine. À noter que le nombre moyen d'emploi (temps plein et partiel) par entreprise est obtenu en divisant le nombre d'emplois total dans le secteur par le nombre d'entreprises dans ce même secteur. Or, le résultat n'équivaut pas à un Équivalent temps plein (ÉTP).



Le graphique suivant montre la répartition (en pourcentage) des emplois temps plein et partiel versus les emplois saisonniers ou ponctuels.

On remarque que les secteurs Habitation, TIC, Environnement, Commerce de détail et Service de garde ont 75 % ou plus de leurs emplois à temps complet ou partiel. À l'inverse, les secteurs Éducation/Formation, Infrastructures collectives, Manufacturier, Arts, culture et patrimoine et Loisirs et tourisme regroupent dans plus de la moitié des cas, des emplois saisonniers ou ponctuels.

Figure 33 - Types d'emploi selon les secteurs d'activités



### 3.1.5 Analyse sommaire de l'effet du secteur d'activités

Les secteurs Service de garde, Manufacturier et Habitation sont ceux offrant une meilleure longévité. Les entreprises de ces secteurs semblent rendus à maturité et on y observe aucune création de nouvelles entreprises. Pour leur part, les secteurs Commerce de détail, Loisirs et tourisme, Environnement ainsi que Arts, culture et patrimoine vieillissent et se renouvellent moins (peu ou pas de création de nouvelles entreprises). Les secteurs Services administratifs et Éducation/formation évoluent de manière plus stable. On remarque aucun secteur clairement émergent dans la région.

Les secteurs les plus lucratifs (plus grande proportion d'entreprises de plus de 500 000\$ de revenus) sont : Manufacturier, TIC, Habitation, Service de garde, Agriculture et agroalimentaire et Infrastructures collectives.

Les secteurs fortement subventionnés sont Services de garde, Éducation/formation, Arts, culture et patrimoine, Média et communication et Manufacturier. Inversement, les secteurs entièrement ou fortement indépendants de subventions sont Technologies de l'information et des communications (TIC), Infrastructures collectives, Habitation, Commerce de détail et Agriculture et agroalimentaire. Ces derniers génèrent la totalité ou une grande partie de leurs revenus grâce à des sources autonomes.

Service de garde, Commerce de détail ainsi que Loisirs et tourisme sont les secteurs offrant le plus d'emplois à temps complet dans la région. En ajoutant la Santé, ces quatre secteurs sont ceux où les EÉS du territoire créent le plus d'emploi, tout type confondu (temps plein, temps partiel, saisonnier et ponctuel). Le secteur Service de garde est de loin celui qui a le nombre d'emploi moyen par entreprise le plus élevé de la région.

## 3.2 Analyse selon les années en opération

La présente section fournit une analyse approfondit des relations entre les années d'opération et les sources de revenus, les pratiques déployées et les priorités de développement des EÉS.

### 3.2.1 Nombre d'années en opération et sources de revenus

Est-il possible que l'autonomie financière augmente avec le nombre d'années de vie d'entreprise ? Là réside la question derrière l'analyse croisée entre le nombre d'années en opération et les sources de revenus. Le tableau suivant présente la répartition des EÉS de la région en fonction de ces deux variables.

Tableau 10 - Répartition des EÉS selon les sources de revenus et les années d'opération

Sources de financement	Moins de 5 ans	Entre 5 et 14 ans	15 ans et plus	Nombre total d'entreprises par source de financement	Moins de 5 ans	Entre 5 et 14 ans	15 ans et plus	Pourcentage d'entreprises par source de financement
Vente de produits et services	10	20	31	61	83%	91%	86%	87%
Subvention récurrente	5	10	31	46	42%	45%	86%	66%
Subvention par projets	10	14	21	45	83%	64%	58%	64%
Contributions annuelles	5	12	23	40	42%	55%	64%	57%
Commandites et dons	7	14	22	43	58%	64%	61%	61%
Revenus de placements ou d'immobilisations	1	3	15	19	8%	14%	42%	27%
Autres revenus	3	5	13	21	25%	23%	36%	30%
<b>Nombre total d'entreprises selon le nombre d'année en opération</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	<b>70</b>				

De manière générale, les sources de revenus se diversifient avec le temps. Du moins, c'est ce que le tableau précédent indique lorsque l'on considère notamment l'augmentation de la proportion d'entreprises tirant des revenus de placements ou d'immobilisations (passant de 8% à 42%) et d'autres revenus (passant de 25% à 36%).

Ce tableau illustre également que plus le nombre d'années en opération augmente, plus les entreprises ont recours à l'utilisation de subventions récurrentes (42%, 45% et 86%). La difficulté pour certaines organisations d'obtenir du financement à la mission dès les premières années pourrait être un facteur déterminant dans cette situation. À l'inverse, plus le nombre d'années en opération augmente, plus les entreprises diminuent leur recours aux subventions par projets (83%, 64%, 58%).

Pour sa part, le recours aux contributions annuelles (cotisation, etc.) augmente aussi avec le nombre d'années en opération (42%, 55%, 64%). Cela peut s'expliquer par l'accroissement du membership avec le temps ainsi que l'ancrage dans le milieu.

Tableau 11 - Nombre et proportion d'entreprises selon l'âge et les principales sources de revenus

Nombre d'années en opération	Nbre d'EÉS	Principale source de revenus				Principale source de revenus			
		Sub-ventions	Revenus auto-nomes	Sub-ventions et revenus auto-nomes	Aucune réponse	Sub-ventions	Revenus auto-nomes	Sub-ventions et revenus auto-nomes	Aucune réponse
Moins de 5 ans	<b>12</b>	3	8	1		25%	67%	8%	0%
Entre 5 et 14 ans	<b>22</b>	2	17	3		9%	77%	14%	0%
15 ans et plus	<b>36</b>	17	16	2	1	47%	44%	6%	3%
Total	<b>70</b>	<b>22</b>	<b>41</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>31%</b>	<b>59%</b>	<b>9%</b>	<b>1%</b>

Le tableau précédent indique qu'une plus grande proportion des jeunes entreprises utilise les revenus autonomes comme source de revenus principale (67% pour les moins de 5 ans et 77% pour les 5-14 ans). Par contre, la proportion d'entreprises ayant des revenus autonomes comme principale source de revenus diminue dans la tranche des 15 ans et plus au détriment des subventions. Ainsi, l'autonomie financière n'augmente pas avec le temps. Tout indique le contraire.

### 3.2.2 Nombre d'années en opération et pratiques déployées

Le tableau suivant présente la proportion des entreprises déployant différents types de pratique dans leur développement d'affaires et ce, en fonction du nombre d'années qu'elles sont en opération. On remarque qu'un taux élevé (83%) de jeunes entreprises (moins de 5 ans) entretiennent des relations avec des organismes de développement économique, des consultants externes, etc. en comparaison à l'ensemble des entreprises interrogées (59 %).

On observe aussi que le développement de partenariats est la pratique la plus courante sur l'ensemble des entreprises (69%), et dans chacune des tranches d'âge, bien qu'on observe une diminution de cette pratique avec le nombre d'années en opération.

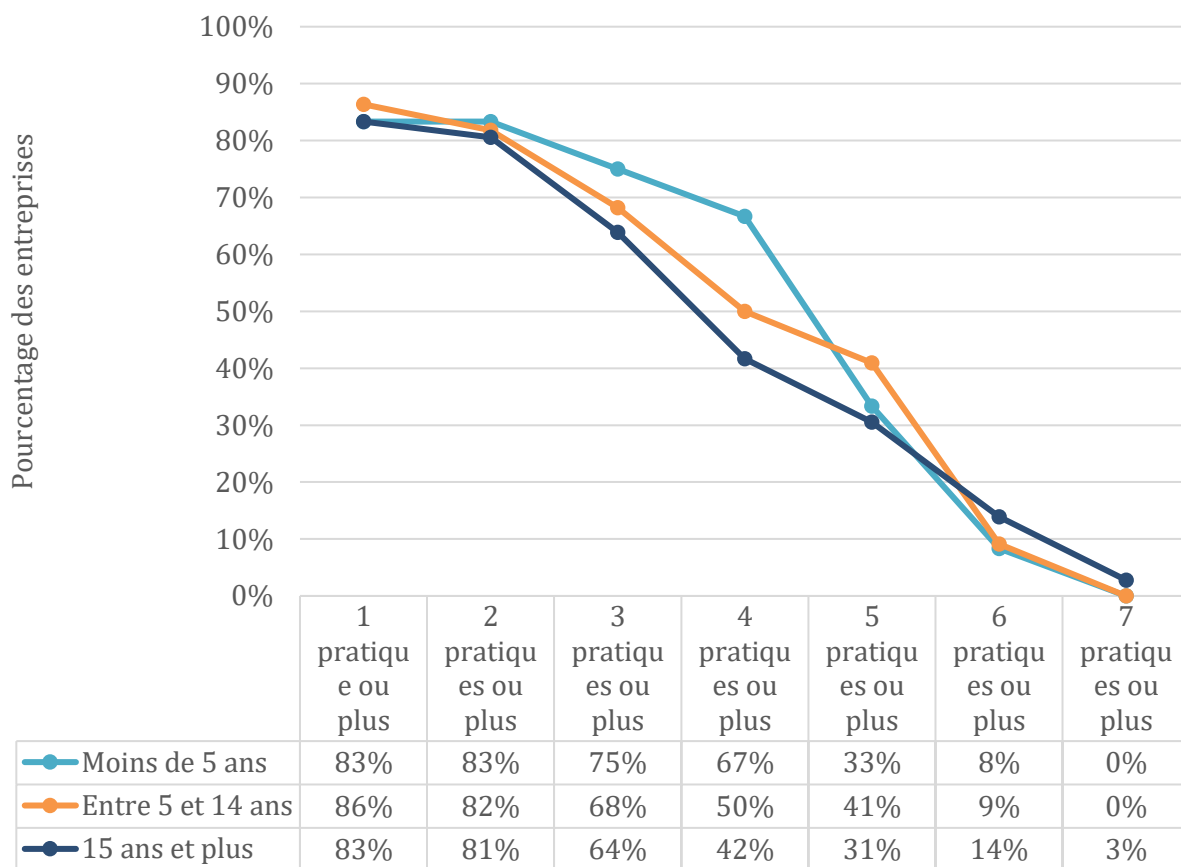
Peu importe le nombre d'année en opération, la proportion d'entreprises qui ne déploient aucune pratique particulière demeure entre 15 et 20%.

Tableau 12 - Pratiques déployées selon le nombre d'années en opération

<b>Pratiques déployées pour la recherche d'opportunités d'affaires ou autres activités entrepreneuriales</b>	<b>Moins de 5 ans</b>	<b>Entre 5 et 14 ans</b>	<b>15 ans et plus</b>	<b>Toutes les entreprises</b>
Réseautage avec d'autres gens d'affaires (ex. Chambre de commerce)	58%	59%	50%	54%
Participation à des formations, des événements, des activités dans un optique de développement des affaires	58%	68%	64%	64%
Entretien de relations avec des organismes de développement économique, des consultants externes, etc.	83%	45%	58%	59%
Développement de partenariats	83%	68%	64%	69%
Veille stratégique (ex. recherche web, suivi médias sociaux)	42%	55%	50%	50%
Étude de marché	17%	14%	14%	14%
Activités en recherche et développement (R&D)	8%	14%	11%	11%
Autres	0%	14%	6%	7%
Aucune pratique particulière	17%	14%	17%	16%

Note : Pourcentage (%) en fonction du nombre d'entreprises selon le nombre d'années en opération.

Figure 34 - Pratiques déployées en fonction du nombre d'années en opération



Tel qu'illustré dans la figure précédente, la majorité des entreprises utilise une ou deux pratiques pour rechercher des opportunités d'affaires, et ce, indépendamment du nombre d'années en opération. Le nombre de pratiques utilisées diminue de façon similaire peu importe le nombre d'années d'existence des entreprises.

### 3.2.3 Nombre d'années en opération et priorités de développement

Il semble logique que les priorités de développement pour une jeune entreprise soient très différentes d'une entreprise avec plusieurs années d'expérience. On tend à croire que les plus jeunes mettent davantage l'accent sur la recherche de financement que sur le renforcement de leurs produits et services. L'analyse dans la présente section vise à faire la lumière sur les relations entre les années d'opération et les priorités de développement. Le tableau suivant illustre les principales données à cet effet.

Tableau 13 - Priorités de développement selon le nombre d'années en opération

<b>Priorités de développement</b>	<b>Moins de 5 ans</b>	<b>Entre 5 et 14 ans</b>	<b>15 ans et plus</b>	<b>Toutes les entreprises</b>
Améliorer les produits et services existants	83%	59%	61%	64%
Développer de nouveaux produits et services	58%	59%	47%	53%
Développer de nouveaux marchés ou accroître la part de marché	33%	68%	44%	50%
Concevoir et réaliser un ou des projets de développement	50%	55%	44%	49%
Trouver de nouveaux partenaires	58%	41%	53%	50%
Prévoir la relève (employés, membres, bénévoles, dirigeants...)	42%	50%	61%	54%
Mieux structurer la gouvernance	33%	27%	33%	31%
Accroître ou renforcer le membership (mobilisation)	50%	32%	42%	40%
Revoir l'organisation du travail	33%	36%	28%	31%
Améliorer les compétences de l'équipe	25%	36%	44%	39%
Accroître l'autonomie financière	92%	64%	67%	70%
Autres		14%	6%	7%
Aucune priorité de développement identifiée à l'heure actuelle			3%	1%

En guise de rappel, les deux priorités de développement les plus importantes pour l'ensemble des entreprises de la région sont d'accroître l'autonomie financière (70%) et d'améliorer les produits et les services existants (64%) et ce, tout âge confondu.

Cependant, quand on regarde de plus près, les distinctions suivantes se dégagent quant aux priorités des entreprises selon leur groupe d'âge. Pour les jeunes entreprises (moins de 5 ans), les priorités sont d'accroître l'autonomie financière (92%) et d'améliorer les produits et les services existants (83%). Le développement de nouveaux produits et services ainsi que la recherche de nouveaux partenaires font également partie de leurs priorités.

Pour les entreprises ayant 5 à 14 ans d'années d'opération, les priorités sont de développer de nouveaux marchés ou accroître la part de marché (68%), d'accroître leur autonomie financière (64%), d'améliorer les produits et services existants (59%) et d'en développer de nouveaux (59%).

Les entreprises de 15 ans et plus priorisent, quant à elles, l'accroissement de leur autonomie financière (67%), l'amélioration des produits et services existants (61%) et la prévision de la relève (61%).

### 3.2.4 Analyse sommaire des effets des années d'opération

En somme, les années d'opération semblent avoir un léger effet sur les priorités de développement mais aucun effet sur les sources de revenus ou sur les pratiques de développement des affaires. En effet, l'autonomie financière n'augmente pas avec le temps, ni la diversité des pratiques de développement d'affaires.

Bien que les priorités de développement les plus importantes pour l'ensemble des entreprises soient d'accroître l'autonomie financière et d'améliorer les produits et les services existants, on observe quelques différences sur les autres priorités de développement. Les entreprises plus âgées voudront aussi prévoir la relève, tandis que les entreprises de 5 à 14 ans auront comme préoccupation le développement de nouveaux produits, services et marchés. Les entreprises plus jeunes prioriseront aussi le développement de nouveaux produits et services et la recherche de nouveaux partenaires.



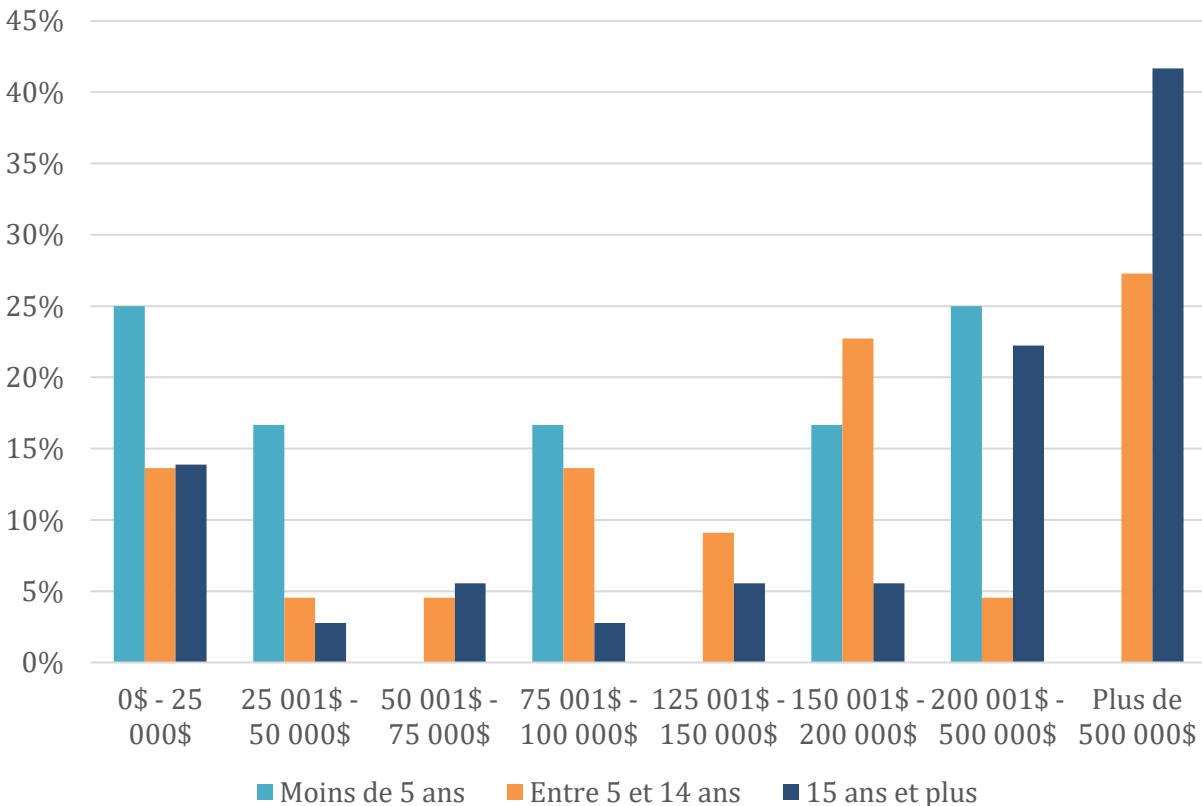
### 3.3 Analyse selon le chiffre d'affaires

Les diverses analyses qui suivent visent à étayer les relations existantes entre le chiffre d'affaires et d'autres variables telles que les années d'opération, les outils de gestion utilisés, le climat d'affaires, les perspectives et les priorités de développement.

#### 3.3.1 Chiffre d'affaires et nombre d'années en opération

Est-il vrai de croire que plus les entreprises sont longtemps en opération, plus elles ont un chiffre d'affaires élevé ? La vérification de cette hypothèse indiquerait possiblement une tendance à la croissance dans le temps des entreprises d'économie sociale. La figure suivante illustre la relation entre le chiffre d'affaires et le nombre d'années en opération.

Figure 35 - Chiffre d'affaires et nombre d'années en opération



Note : Pourcentage en fonction du nombre total d'entreprise regroupé selon le nombre d'années en opération. Approche souhaitée pour éviter l'influence du poids des 15 ans et plus car plus nombreux.

On constate que 25 % des jeunes entreprises (moins de 5 ans) ont un chiffre d'affaires de 25 000\$ et moins. Aucune de celles-ci n'a plus de 500 000 \$ de revenu. Cependant, un autre 25% des jeunes entreprises ont des revenus situés entre 200 001\$ et 500 000\$.

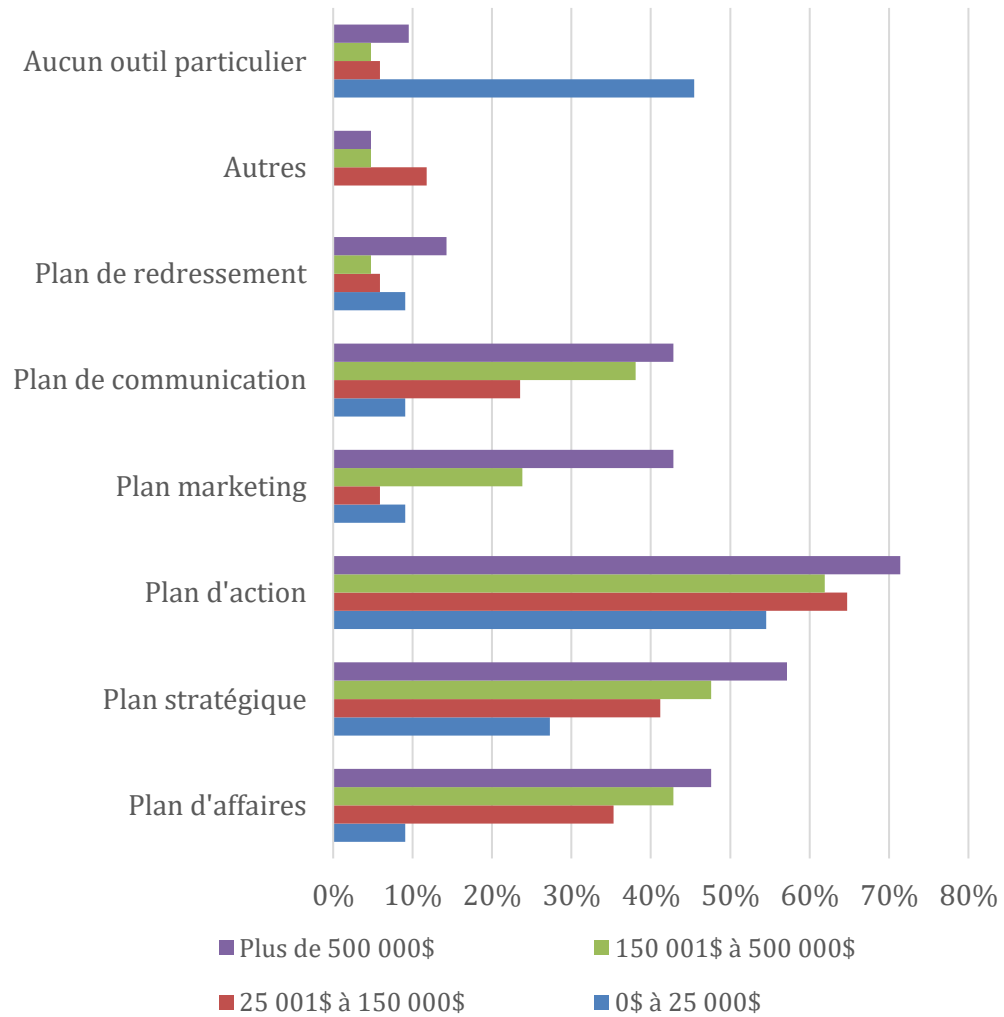
Un nombre relativement élevé (27%) des EÉS de 5-14 ans ont un chiffre d'affaires de plus de 500 000\$. Malgré leurs 15 années d'opération, presque 15 % des entreprises plus âgées réalise 25 000 \$ et moins de chiffre d'affaires.

Or, avec les données que nous avons, il est impossible de confirmer, ni d'infirmer l'hypothèse comme quoi le chiffre d'affaires augmenterait avec le nombre d'années en opération. Le chiffre d'affaires semble donc également influencé par d'autres facteurs.

### 3.3.2 Chiffre d'affaires et outils utilisés

Est-ce qu'une entreprise qui a un chiffre d'affaires élevé utilisera une plus grande variété d'outils pour sa gestion ? Telle est le questionnement derrière la présente analyse. La figure suivante illustre la répartition des entreprises selon leur chiffre d'affaires et les outils de gestion utilisés.

Figure 36 - Chiffre d'affaires et outils de gestion



Pour sa part, le tableau suivant illustre clairement le nombre moyen d'outils utilisés par les entreprises selon leur tranche de revenus.

Tableau 14 - Outils utilisés selon le chiffre d'affaires

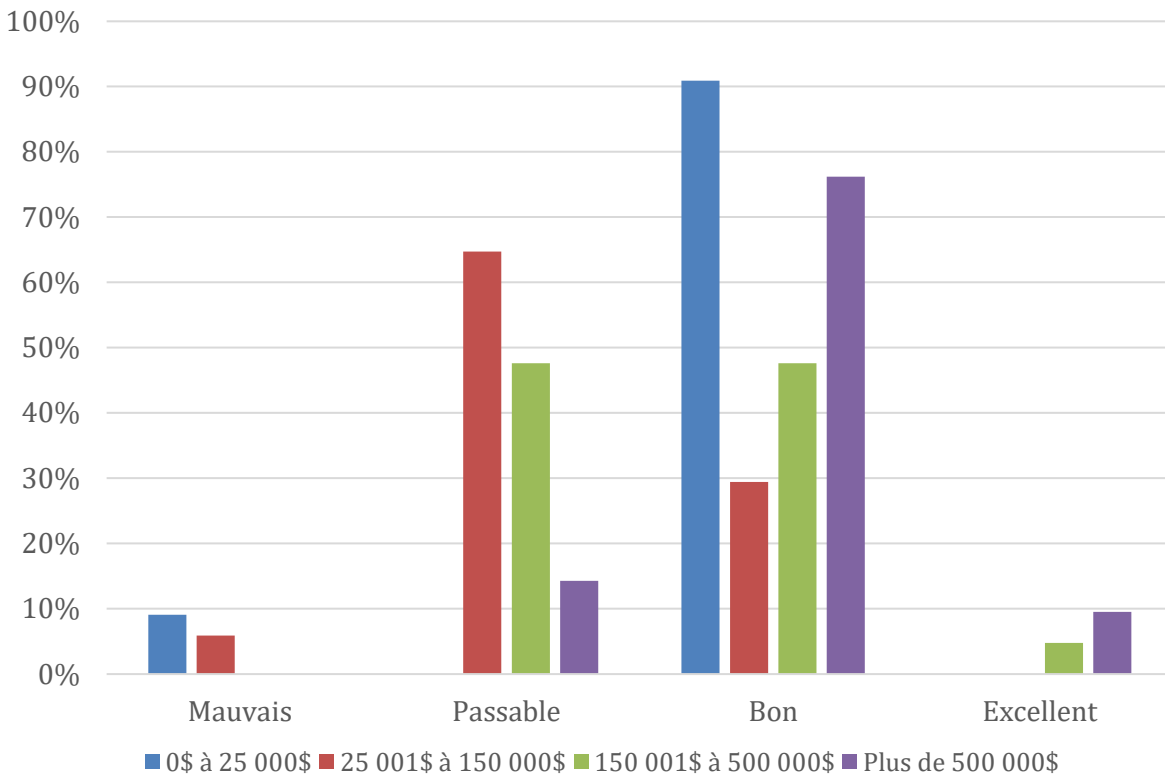
	Chiffre d'affaires				Toutes les entreprises
	0\$ à 25 000\$	25 001\$ à 150 000\$	150 001\$ à 500 000\$	Plus de 500 000\$	
<b>Nombre moyen d'outils utilisés par entreprise</b>	<b>1,2</b>	<b>1,9</b>	<b>2,2</b>	<b>2,8</b>	<b>2,2</b>

À la lumière de ces données, on constate que plus une entreprise possède un chiffre d'affaires élevé, plus elle aura recours à divers outils de gestion notamment le plan d'affaires, le plan stratégique, le plan d'action, le plan marketing et le plan de communication. À l'inverse près de la moitié des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 25 000\$ n'utilisent aucun outil de gestion en particulier. Or, l'hypothèse ou le questionnement de départ se confirme.

### 3.3.3 Chiffre d'affaires et climat d'affaires

Qu'en est-il de la relation entre le chiffre d'affaires et le climat d'affaires ? Les deux augmentent-ils conjointement ? La figure suivante illustre la relation entre ces deux variables.

Figure 37 - Climat d'affaires et chiffre d'affaires

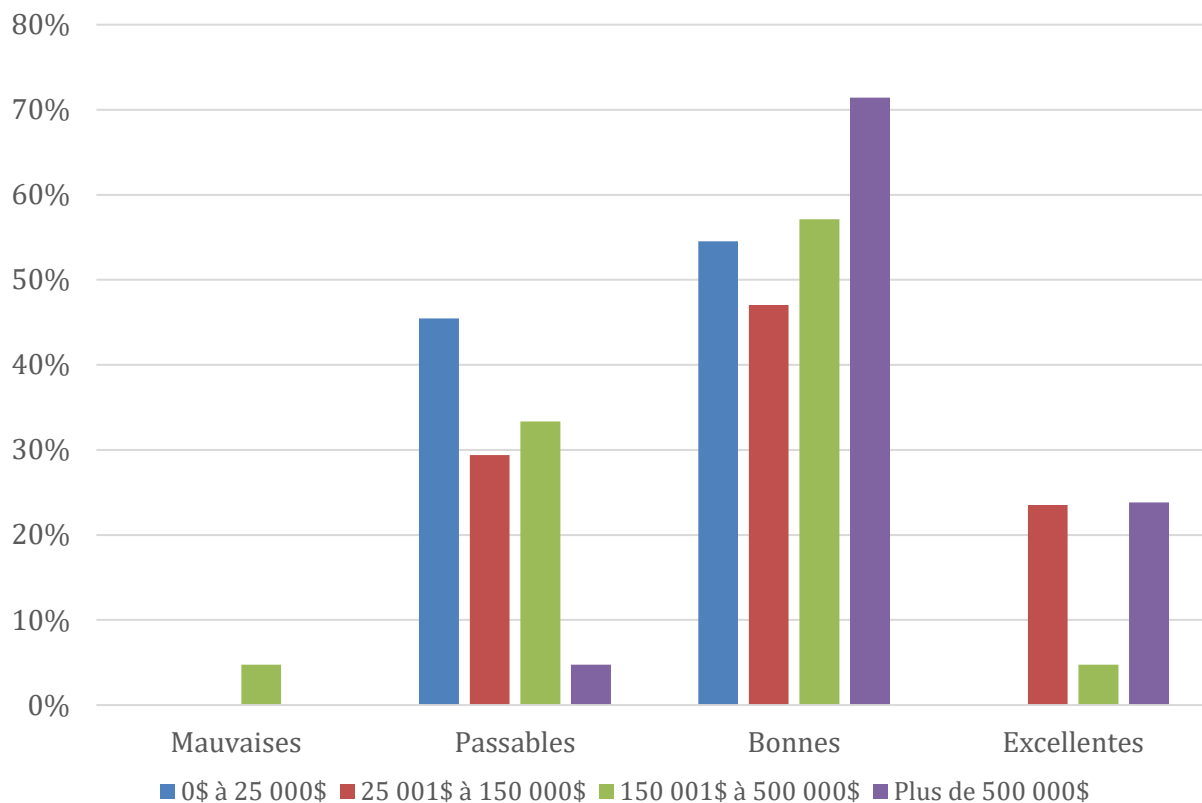


On voit que les entreprises qui perçoivent le climat d'affaires comme « mauvais » ont un chiffre d'affaires moins élevé. Et on constate que celles qui perçoivent le climat d'affaires comme « Excellent » ont un chiffre d'affaires plus élevé. Selon cette lecture des données, la perception du climat d'affaires semble s'améliorer avec le chiffre d'affaires. Cependant, on remarque tout de même la portion importante d'entreprises ayant de petits chiffres d'affaires avoir une perception tout de même appréciable du climat d'affaires, ce qui peut laisser entendre que d'autres facteurs que le chiffre d'affaires jouent aussi sur cette perception.

### 3.3.4 Chiffre d'affaires et perspectives de développement

Est-ce que la perception des perspectives de développement évolue aussi directement avec le chiffre d'affaires ?

Figure 38 - Perspectives de développement et chiffre d'affaires



De façon générale, on constate que la perception des perspectives de développement est meilleure pour les entreprises qui ont un plus grand chiffre d'affaires, même si certaines entreprises d'envergure (150 001\$ à 500 000\$) considèrent celles-ci « Mauvaises ».

### 3.3.5 Chiffre d'affaires et priorités de développement

Les priorités de développement des plus petites entreprises seront-elles davantage axées vers la consolidation? Celles avec un chiffre d'affaires élevé viseront-elles la croissance ainsi que le développement de nouveaux marchés, de nouveaux produits et de services ? Voilà la question que se posait le Pôle face aux entreprises d'économie sociale de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent.

Le tableau suivant présente la proportion des entreprises par tranche de revenus en fonction de leurs priorités. Rappelons en effet qu'une même entreprise pouvait avoir plus d'une priorité.

Tableau 15 - Priorités de développement selon le chiffre d'affaires

<b>Priorités de développement</b>	<b>0\$ à 25 000\$</b>	<b>25 001\$ à 150 000\$</b>	<b>150 001\$ à 500 000\$</b>	<b>Plus de 500 000\$</b>	<b>Toutes les entreprises</b>
Améliorer les produits et services existants	36%	76%	57%	76%	<b>64%</b>
Développer de nouveaux produits et services	45%	53%	57%	52%	<b>53%</b>
Développer de nouveaux marchés ou accroître la part de marché	27%	47%	52%	62%	<b>50%</b>
Concevoir et réaliser un ou des projets de développement	36%	59%	33%	62%	<b>49%</b>
Trouver de nouveaux partenaires	45%	53%	57%	43%	<b>50%</b>
Prévoir la relève (employés, membres, bénévoles, dirigeants...)	45%	59%	48%	62%	<b>54%</b>
Mieux structurer la gouvernance	18%	24%	43%	33%	<b>31%</b>
Accroître ou renforcer le membership (mobilisation)	27%	53%	43%	33%	<b>40%</b>
Revoir l'organisation du travail	9%	41%	19%	48%	<b>31%</b>
Améliorer les compétences de l'équipe	9%	35%	33%	62%	<b>39%</b>
Accroître l'autonomie financière	64%	65%	95%	52%	<b>70%</b>
Aucune priorité de développement identifiée à l'heure actuelle	9%	0%	0%	0%	<b>1%</b>
Autres	9%	12%	5%	5%	<b>7%</b>
<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>70</b>

À la lumière de ces données, on constate qu'accroître l'autonomie financière semble être un enjeu névralgique (95%) pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires de 150 001\$ à 500 000\$. On note aussi que 83 % des jeunes entreprises (moins de 5 ans) ont comme priorité d'améliorer les produits et services existants alors que c'est la priorité de seulement 36 % des entreprises avec un chiffre d'affaire de 25 000\$ et moins

### 3.3.6 Analyse sommaire des effets du chiffre d'affaires

La perception du climat d'affaires et celle des perspectives de développement semblent toutes deux s'améliorer avec le chiffre d'affaires croissant. C'est donc dire que les entreprises avec un chiffre d'affaires plus élevé sont généralement plus optimistes quant au climat actuel et aux perspectives futures.

En fonction du chiffre d'affaires, les priorités de développement semblent évoluer différemment que le nombre d'années en opération. En fait, le chiffre d'affaires généré par une entreprise semble avoir plus d'influence sur ses priorités de développement que le nombre d'années d'opération.

## 3.4 Analyse selon le nombre d'employés

Cette dernière section met en relation le nombre d'employés avec quelques autres variables soit le nombre d'années d'opération, le chiffre d'affaires, les sources de revenus et le nombre de personnes ayant bénéficié d'une subvention à l'emploi.

### 3.4.1 Nombre d'employés et nombre d'années en opération

Est-il raisonnable de croire que le nombre d'emplois puisse croître avec le temps dans les entreprises d'économie sociale ? C'est la relation que l'analyse croisée du nombre d'employés avec les années d'opération cherchait à mettre en lumière. Le tableau suivant illustre cette relation de façon sommaire.

Tableau 16 - Nombre d'employés selon le nombre d'années en opération

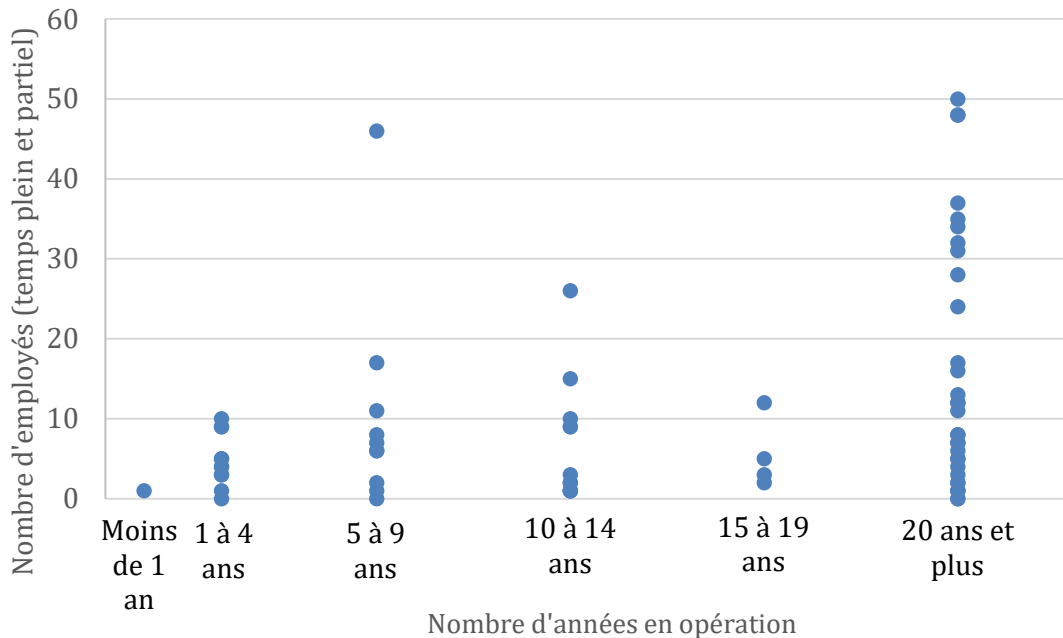
Nombre d'années en opération	Nombre d'employés à temps plein et temps partiel			
	Aucun employé	1 à 5 employés	6 à 15 employés	Plus de 15 employés
Moins de 5 ans	25%	28%	14%	0%
Entre 5 et 14 ans	25%	31%	38%	25%
15 ans et plus	50%	41%	48%	75%
Nombre d'entreprises	4	29	21	16

On constate que la moitié (50%) des entreprises ne comptant aucun employé ont plus de 15 années d'opération. En revanche, 75 % des entreprises qui comptent plus de 15 employés ont plus de 15 ans d'existence. Pour les entreprises de 6 à 15 employés, on note un faible pourcentage des entreprises de moins de 5 ans et un pourcentage plus élevé d'entreprise ayant un plus grand nombre d'années d'opération. Donc d'entrée de jeu, l'augmentation du nombre d'années ne semble pas avoir un effet sur le nombre d'emplois (temps plein et partiel).

En observant la figure suivante, qui illustre en nuage de points la distribution du nombre exact d'employés selon les années d'opération, la relation avec les années d'opération ne semble pas plus évidente à établir dans le sens où :

- les entreprises qui ont plus d'employés semblent avoir plus d'années d'opération mais l'inverse n'est pas vrai;
- une entreprise de 15, voire même de 20 ans et plus peut avoir seulement quelques employés.

Figure 39 - Nombre d'employés (temps plein et temps partiel) selon les années d'opération





### 3.4.2 Nombre d'employés et chiffre d'affaires

Y a-t-il une relation directe entre l'accroissement du chiffre d'affaires et le nombre d'employés dans les EÉS ? Voilà un autre questionnement auquel le Pôle souhaite une réponse par l'analyse des données de l'enquête. Le tableau suivant illustre cette relation de façon sommaire.

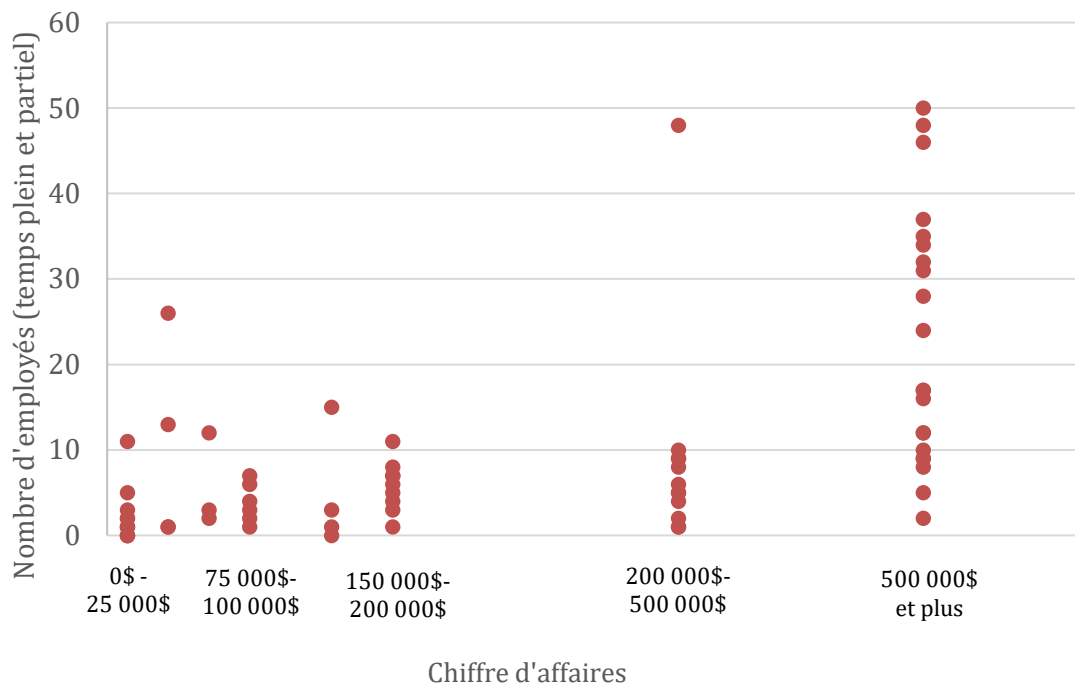
Tableau 17 - Chiffre d'affaires et nombre d'employés

Chiffre d'affaires	Nombre d'employés à temps plein et temps partiel			
	Aucun employé	1 à 5 employés	6 à 15 employés	Plus de 15 employés
0\$ à 25 000\$	75%	24%	5%	0%
25 001\$ à 150 000\$	25%	34%	19%	13%
150 001\$ à 500 000\$	0%	34%	48%	6%
Plus de 500 000\$	0%	7%	29%	81%
<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>4</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	<b>16</b>

Ce tableau permet de constater que 75% des entreprises qui n'ont aucun employé ont un chiffre d'affaires de 25 000\$ et moins. De plus, on observe que 81% des entreprises de plus de 15 employés ont un chiffre d'affaires de plus de 500 000 \$. À première vue, il semble y avoir une relation directe entre l'accroissement du nombre d'employés et le chiffre d'affaires.

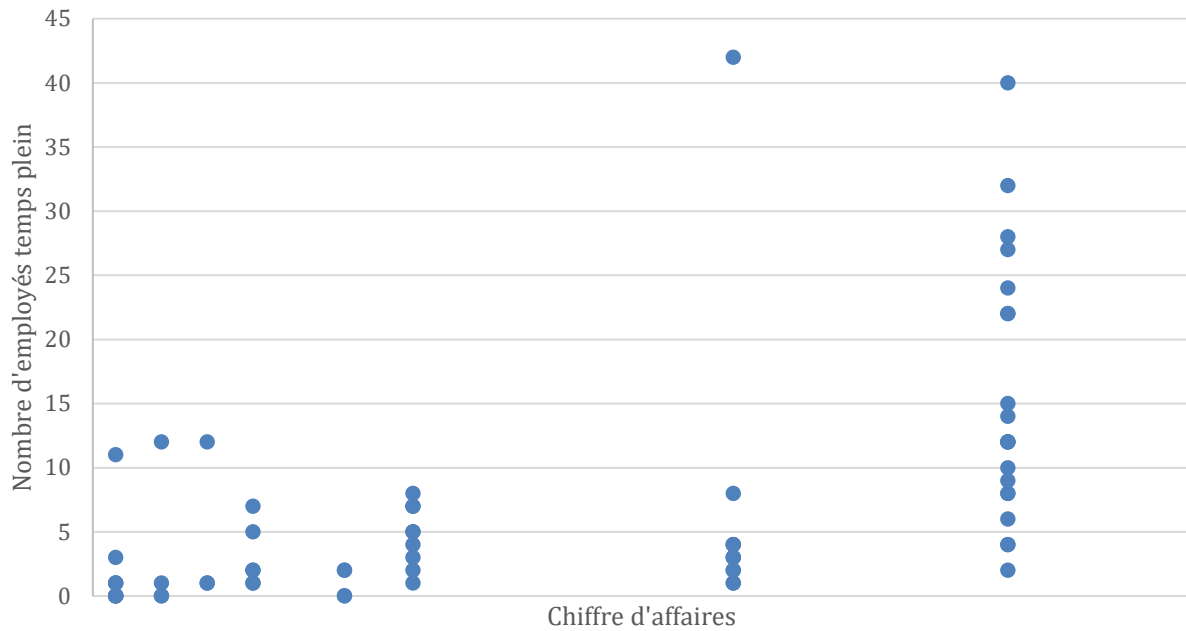
La figure suivante, qui illustre en nuage de points la distribution du nombre exact d'employés selon les tranches de revenus, indique que la relation n'est peut-être pas aussi évidente que le tableau semble montrer. En effet, il semble que la plupart des entreprises parmi la tranche de 200k\$ à 500k\$ ait 10 employés et moins. Évidemment, si on ventilait les entreprises aux revenus de 500k\$ et plus en plusieurs tranches de revenus, peut-être que la relation aurait été plus facile à établir.

Figure 40 - Nombre d'employés selon le chiffre d'affaires



Une autre hypothèse à vérifier serait que le nombre d'emplois temps plein augmente avec le chiffre d'affaires, ce qui pourrait illustrer que les entreprises soient en mesure d'assurer de meilleurs emplois en situation de croissance. La figure suivante illustre cette relation.

Figure 41 - Nombre d'employés temps plein et chiffre d'affaires

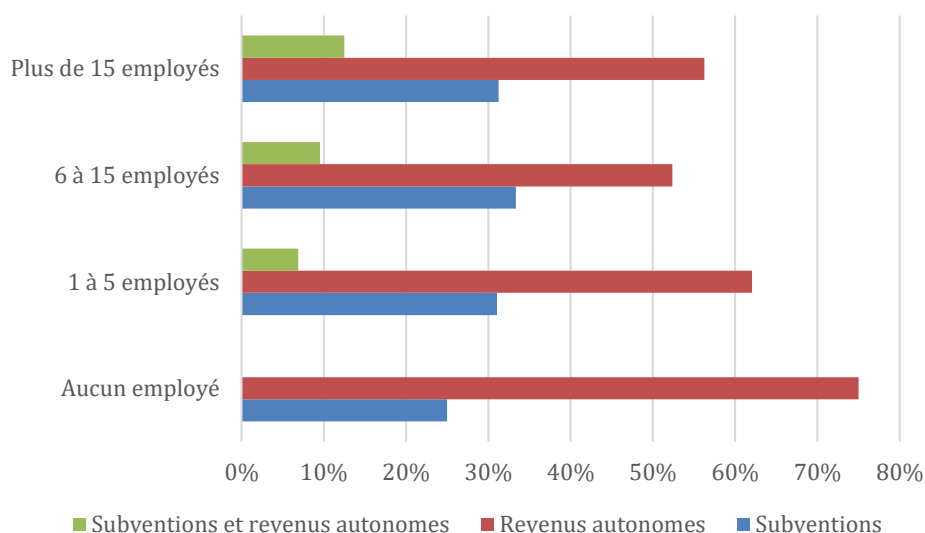


Malheureusement, encore une fois, la relation entre le nombre d'employés et le chiffres d'affaires ne semble pas évidente à établir.

### 3.4.3 Nombre d'employés et sources de revenus

Le nombre d'employés (temps plein et partiel) augmente-t-il lorsque les EÉS ont une portion plus importante de revenus autonomes ? Voilà une autre relation que l'enquête cherchait à mettre en lumière. La figure suivante illustre l'évolution de ces deux variables.

Figure 42 - Nombre d'employés et sources principales de revenus

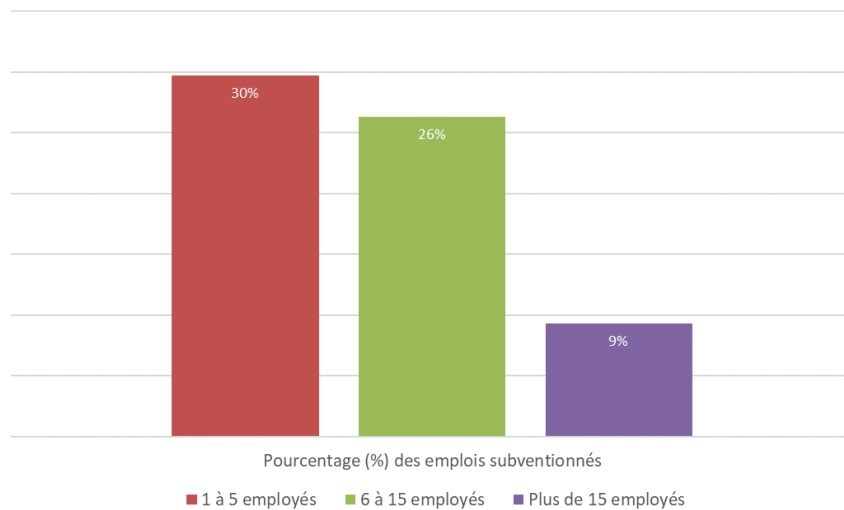


À mesure que le nombre d'employés (temps plein et temps partiel) augmente, on observe une légère augmentation de la proportion d'entreprises dont les principaux revenus sont des subventions. À l'inverse, on constate une tendance à la baisse de la proportion d'entreprises disposant principalement de revenus autonomes, à mesure que le nombre d'employés augmente. Ainsi, les données semblent indiquer que le nombre d'employés n'augmente pas avec les revenus autonomes. Les EÉS semblent profiter de subventions à mesure que le nombre d'emplois augmente. Ce résultat serait-il lié directement à des subventions à l'emploi ? C'est-ce que la prochaine analyse montrera.

### 3.4.4 Nombre d'employés et nombre de personnes ayant bénéficié d'une subvention à l'emploi

La figure suivante illustre la relation entre le nombre d'emplois et la proportion d'emplois subventionnés. Tout semble indiquer que plus le nombre d'employés dans l'entreprise est élevé, moins ceux-ci bénéficient d'une subvention à l'emploi.

Figure 43 - Proportion des emplois subventionnés selon le nombre total d'employés dans l'entreprise



### 3.4.5 Analyse sommaire des effets du nombre d'emplois

Même si plusieurs entreprises de 20 ans et plus affichent un grand nombre d'emplois, une quantité significative d'entre elles n'ont que quelques employés, tout comme les jeunes entreprises. À première vue il est donc difficile de conclure que plus les EÉS vieillissent, plus elles embauchent.

Même chose pour la relation avec le chiffre d'affaires. Les données ne permettent pas de conclure que le nombre d'emploi (cumul des emplois temps plein et temps partiel) augmente généralement avec le chiffre d'affaires. Il aurait été intéressant de constater que les EÉS soient capables d'assurer des postes à temps plein à mesure que leur chiffre d'affaires croît, mais cela n'est pas le cas.

Enfin, avec les données que nous avons, il est possible de conclure que les EÉS profitent de subventions à mesure que le nombre d'emplois augmente, toutefois, ces subventions seraient pour d'autres raisons que l'embauche car les subventions à l'emploi elles tendent à diminuer lorsque le nombre d'emploi augmente dans l'entreprise.

## 4. Intégration des données qualitatives et orientations pour le soutien aux EÉS de la région

Les sections 2 et 3 du Rapport ont permis d'explorer les données chiffrées provenant du sondage en ligne. Cependant, tel que mentionné dans la section méthodologique, plusieurs représentants des EÉS ont été consultés lors de groupes de discussions ou d'entrevues téléphoniques. La présente section intègre les principales données qualitatives dans la lecture de la situation permettant ainsi d'approfondir l'analyse des données quantitatives. De plus, le croisement de ces deux types de données met en lumière certains enjeux du développement des entreprises d'économie sociale sur le territoire de la Vallée du Haut-Saint-Laurent et permettent d'avancer quelques hypothèses en termes de perspectives.

D'entrée de jeu, les données qualitatives colligées confirment que les résultats obtenus entourant les priorités de développement (section 2.3.3) ne sont pas surprenants. Que l'accroissement de l'autonomie financière et l'amélioration des produits et services existants soient considérés de première importance par les répondants reflète bien la constance de ces préoccupations, peu importe l'existence d'influence externe ou interne afin d'assurer la viabilité d'une entreprise. Tout comme le développement de nouveaux marchés, le développement de nouveaux produits ou services ou encore le développement de nouveaux partenariats, qui s'inscrivent en deuxième rang des priorités de développement, sont des stratégies courantes pour se démarquer de la concurrence, accroître la clientèle et augmenter le niveau d'activités. Le poids relatif des entreprises plus matures (20 ans et plus) dans l'échantillon peut certainement avoir un effet sur la priorité d'amélioration des produits/services plutôt que la création de nouveaux.

Parallèlement, le faible niveau d'utilisation d'outils de gestion questionne. Quoiqu'un peu plus de 60% des entreprises s'appuient sur un plan d'action, la proportion des entreprises dotées d'un plan stratégique diminue à 46% et à 37% pour un plan d'affaires. Plus marquants encore, 13% des entreprises n'utilisent aucun outil de gestion en particulier (section 2.2.2). Est-ce le manque d'outils à disposition qui explique cette situation ou est-ce qu'elles possèdent les outils, mais que ceux-ci soient peu mis en application? Les propos relevés lors des groupes de discussion et des entrevues individuelles posent l'hypothèse du manque de main-d'œuvre qualifiée pour mettre en application les outils de gestion ou de la surcharge du personnel au sein des entreprises.

Ces hypothèses rejoignent l'autre priorité de développement identifiée par une majorité d'entreprises (54%), soit celle de préparer la relève des employés, des membres, des bénévoles, etc. Deux facteurs peuvent influencer cette situation. D'une part, la difficulté à recruter de la main-d'œuvre qualifiée et le nombre d'années d'opération des entreprises répondantes. En effet, la question de la main-d'œuvre qualifiée peut être tributaire à la proximité avec la métropole montréalaise, où les conditions d'emploi et de travail sont potentiellement plus intéressantes. On peut supposer que le peu ou l'absence de politiques de ressources

humaines dans les entreprises d'économie sociale du territoire ne favorise pas l'offre de salaires compétitifs et l'attractivité des emplois pour la main-d'œuvre qualifiée. Enfin, 46% d'entre elles ont plus de 20 ans d'existence et, donc, la préoccupation à l'égard de la relève s'inscrit dans la pérennité de l'entreprise surtout lorsqu'il s'agit de préparer la relève d'un fondateur ou d'un dirigeant présent depuis plusieurs années.

Dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre, les perceptions des répondants mettent en lumière l'importance de rechercher la complémentarité dans les profils et non seulement l'exigence d'expertise. Posant la réflexion entre les niveaux de priorités des compétences ou du savoir-être, certains avancent qu'il vaut mieux privilégier les valeurs et la philosophie quitte à passer le flambeau à quelqu'un qui n'est pas tout à fait prêt et habileté car les possibilités de formation et les réseaux pour le partage de pratique semblent accessibles et que les compétences techniques sont plus facile à acquérir que le savoir-être. Dans le même sens, les répondants soutiennent que les principaux besoins de formation des administrateurs touchent la compréhension de la mission, de la gouvernance ainsi que de la réalité et des dynamiques d'une entreprise collective. Comme quoi l'appropriation de la culture de l'organisation et du paradigme de l'économie sociale est un facteur de succès et toujours un défi.

L'importance de se connaître et de se reconnaître entre entreprises d'économie sociale ressort. Le contact avec d'autres entreprises apparaît une fois de plus comme une stratégie favorisant le maillage et le partage de pratiques pour améliorer le fonctionnement et renforcer les entreprises. Pas étonnant que le développement de partenariat, la participation à des formations, événements et activités, l'entretien de relation avec des organismes de développement économique et le réseautage avec d'autres gens d'affaires figurent parmi les pratiques de recherche d'opportunités d'affaires de plus de 50% des entreprises (section 2.2.4). Donnée cohérente aussi avec les répondants qui affirment avoir besoin d'aide ou qu'obtenir de l'aide permettrait d'améliorer la performance de l'entreprise (section 2.3.3). Les principaux champs de compétences visés sont le positionnement de l'entreprise (ou le développement d'une image de marque), la connaissance et la valorisation de l'impact social, la mobilisation des parties prenantes autour du projet et la commercialisation des produits et services.

Par ailleurs, la proportion (17%) des entreprises qui ne déploie aucune pratique particulière de développement des affaires laisse perplexe. Est-ce l'absence de processus de définition de stratégie qui explique cette situation ou les ressources à investir dans le développement des affaires qui sont limitées? Voilà peut-être un sujet à documenter davantage pour mieux orienter les services d'accompagnement des entreprises d'économie sociale pour soutenir leur développement.

La perception des répondants, quant au niveau de connaissance de leur entreprise dans leur milieu, est pour sa part plutôt favorable. Avec une note de 7,2 sur 10 (section 2.3.2) ils considèrent que leur entreprise est relativement bien connue dans leur milieu. Au fil des échanges réalisés, on pose l'hypothèse qu'elles sont bel et bien connues dans leur milieu, mais pas en tant qu'entreprise d'économie sociale. Effectivement, la proportion (57%) des entreprises qui ne mettent pas en valeur cette distinction dans leur stratégie de promotion vient

l'appuyer (section 2.2.3). Cette donnée démontre que les entreprises sont timides à l'idée d'afficher leur appartenance à l'économie sociale soit parce qu'elles considèrent que cette distinction a une faible valeur marketing pour leur clientèle ou encore parce que le terme est méconnu, et donc, peu utilisé.

Le postulat des répondants veut que la valorisation auprès de la communauté passe par la réponse aux besoins locaux, la qualité des produits et services offerts et l'enrichissement collectif. Ce sont les actions concrètes et les retombées directes qui doivent être mises de l'avant pour fidéliser la clientèle, beaucoup plus que l'utilisation du libellé « économie sociale. Toutefois, la valorisation et la reconnaissance du libellé demeurent de plus haute importance au niveau politique. C'est à ce niveau qu'il est important de donner de la valeur au terme, pour que les mesures reflètent une plus grande reconnaissance de l'apport des entreprises d'économie sociale dans le développement économique des milieux.

Quand on sait que moins du tiers des répondants utilisent un plan de communication et moins du quart de ceux-ci appliquent un plan marketing (31% et 23%; section 2.2.2), il y a là tout un enjeu de sensibilisation et de mobilisation des pouvoirs politiques, même à l'échelle locale. Le soutien et la volonté politique, la présence d'ambassadeurs dans les organismes de développement et l'ancrage des entreprises d'économie sociale dans leurs communautés se conjuguent dans la mobilisation comme facteurs clés dans le succès et la pérennité de ces entreprises.



# Conclusion

Par cette enquête, le Pôle souhaitait d'abord faire état de la situation actuelle et réelle de l'économie sociale dans la région. L'enquête devait aussi actualiser les données et permettre d'approfondir la lecture de la situation et la compréhension des dynamiques de développement de ce type d'entreprise. Par le biais de l'exercice, le Pôle souhaitait également nourrir le potentiel de développement du secteur en faisant ressortir des besoins non comblés et des opportunités, tout en identifiant les conditions favorables au développement des EÉS sur le territoire et en incitant les acteurs actuels vers l'innovation.

Malgré les limites inhérentes à la taille de l'échantillon, cette enquête aura permis de mettre en lumière les particularités de ce type d'entreprises et d'apprécier l'impact de celles-ci, notamment sur l'économie de la région. En effet, les données montrent que les EÉS sont capables de générer des revenus intéressants, même de façon autonome, et de créer de l'emploi de qualité. Bien qu'elles soient davantage orientées vers les services aux populations locales, elles œuvrent dans une multitude de secteurs d'activités (le Commerce de détail étant le plus important) et s'intègrent à l'économie régionale, nationale, voire même internationale. La plupart de ces entreprises affiche une bonne stabilité et celles-ci sont bien ancrées dans leur milieu.

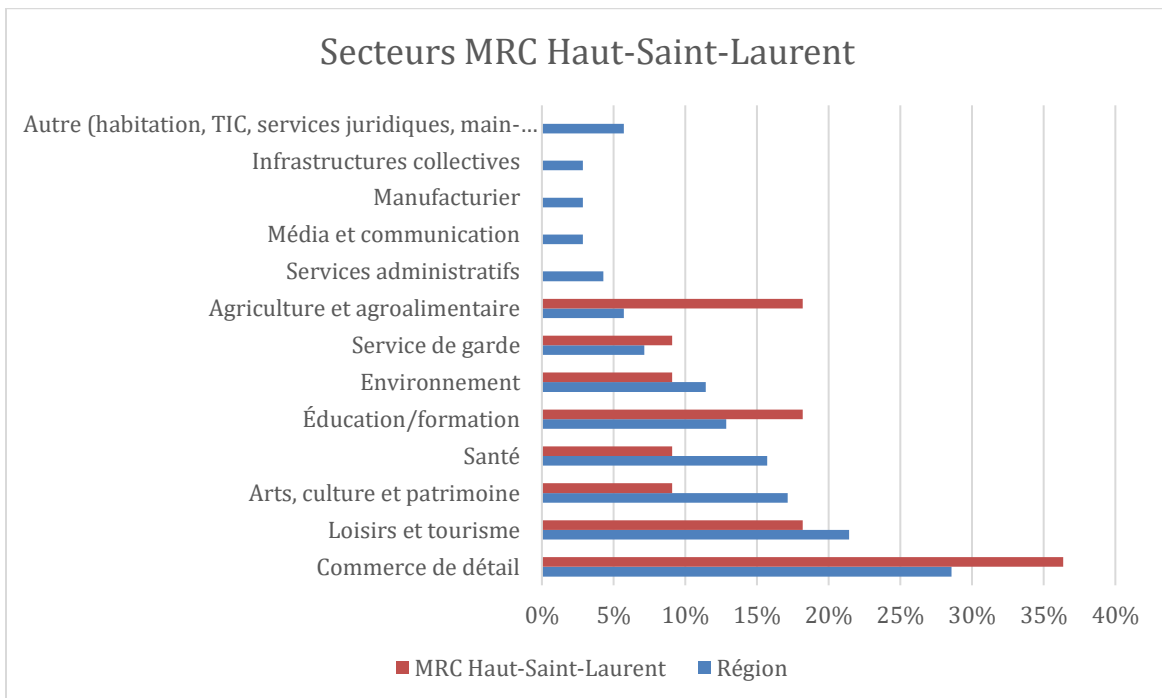
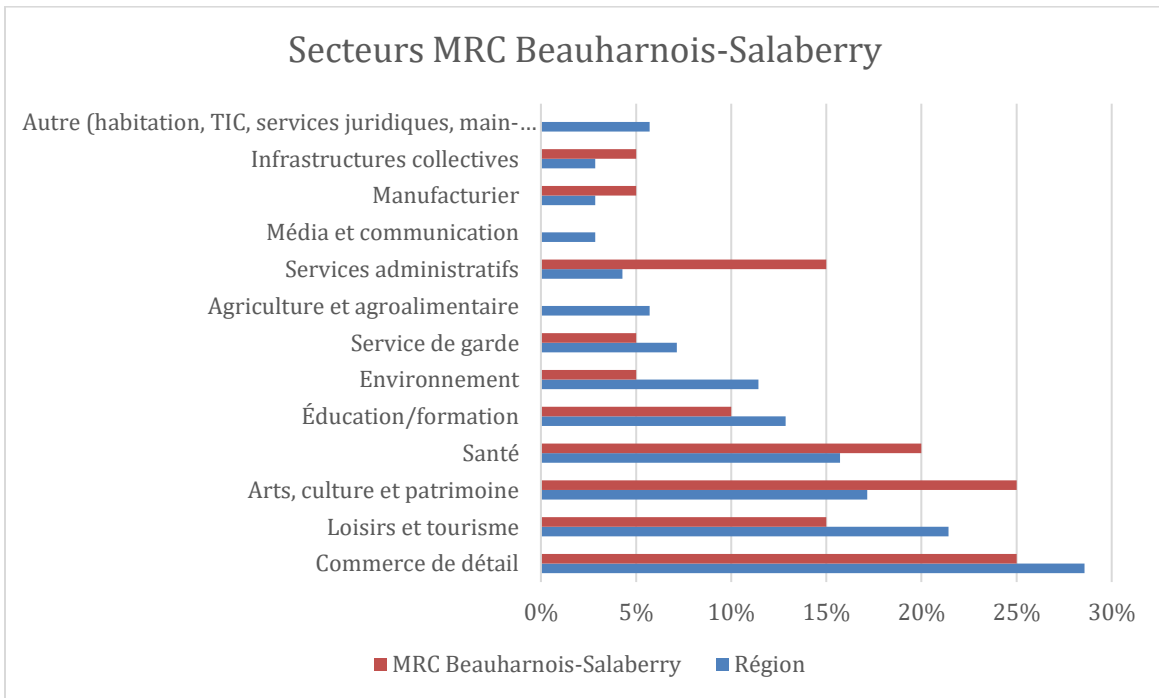
L'enquête aura aussi permis d'identifier certaines pratiques, enjeux et perspectives du développement de ces entreprises dans le but de nourrir une stratégie régionale d'appui. On constate que certains secteurs affichent peu ou pas de création de nouvelles entreprises (ex. Loisirs et tourisme) et qu'aucun secteur semble en émergence.

Les EÉS affichent une diversité de revenus mais l'autonomie financière n'augmente pas avec le temps. En fait, on constate que la proportion de subventions augmente avec le nombre d'années en opération, sans toutefois que ce soient des subventions liées à l'emploi. L'autonomie financière demeure la priorité numéro un des EÉS de la région.

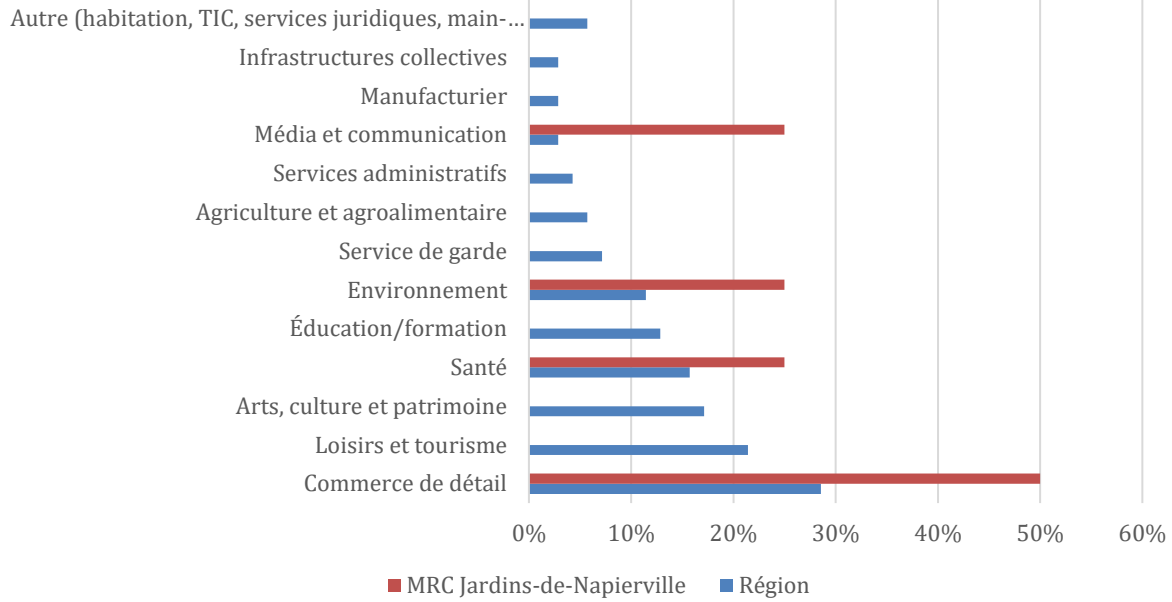
Enfin, il est positif de conclure en rappelant que les EÉS de la région sont en grande majorité optimistes quant à leurs perspectives de développement et qu'elles gagneraient à mieux connaître les organismes de soutien au développement de l'économie sociale.

# **ANNEXES**

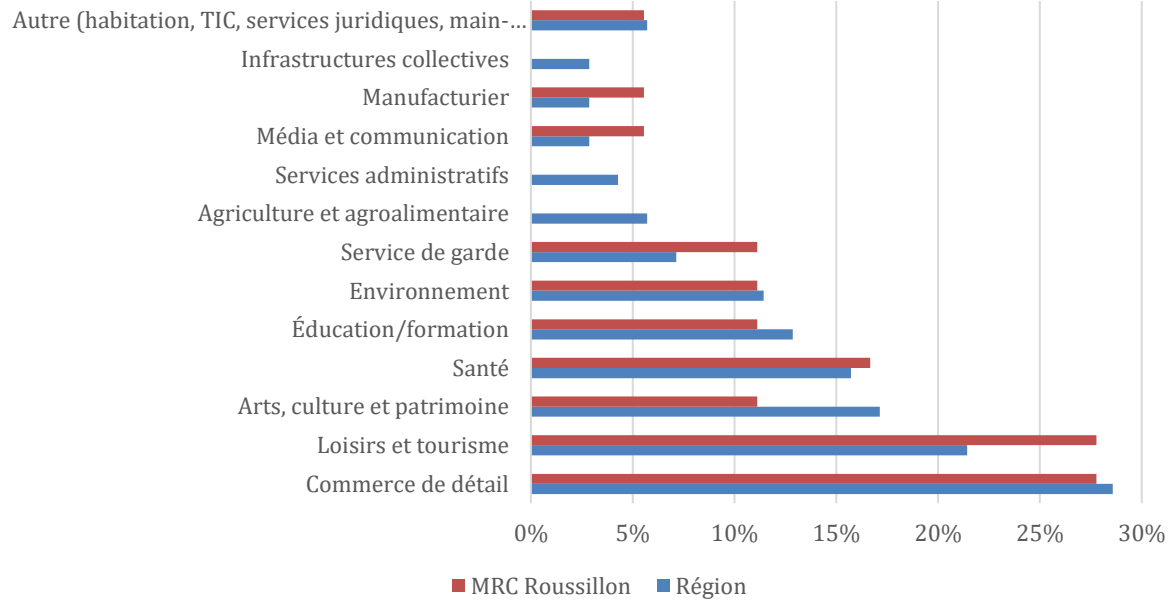
## ANNEXE 1- Répartition des EÉS selon les secteurs d'activités et leur MRC d'origine



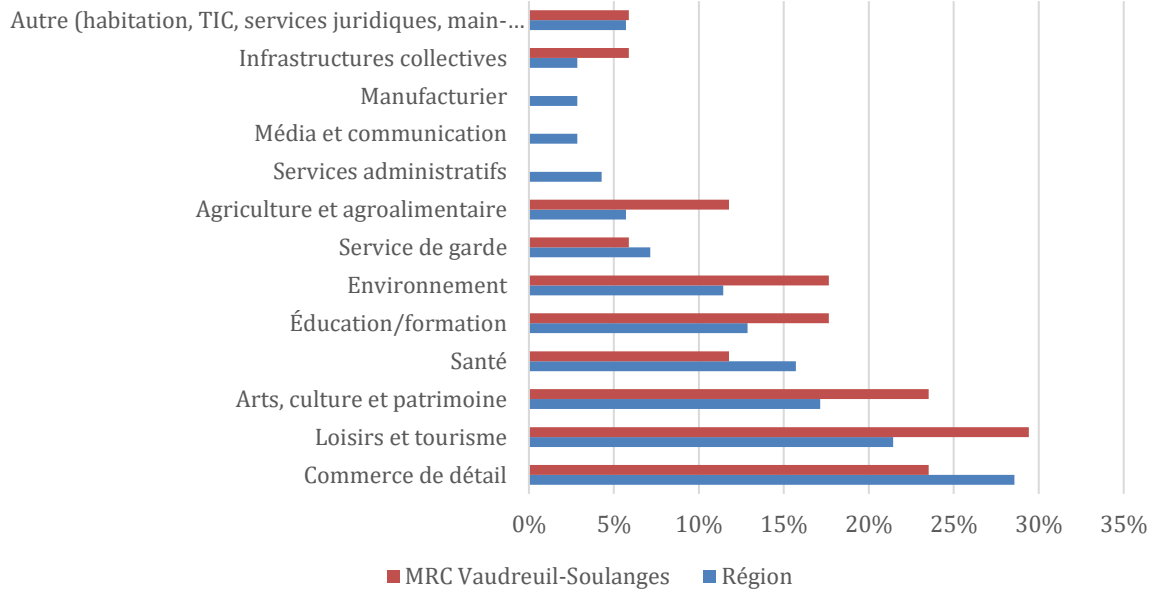
### Secteurs MRC Jardins-de-Napierville



### Secteurs MRC Roussillon



## Secteurs MRC Vaudreuil-Soulanges



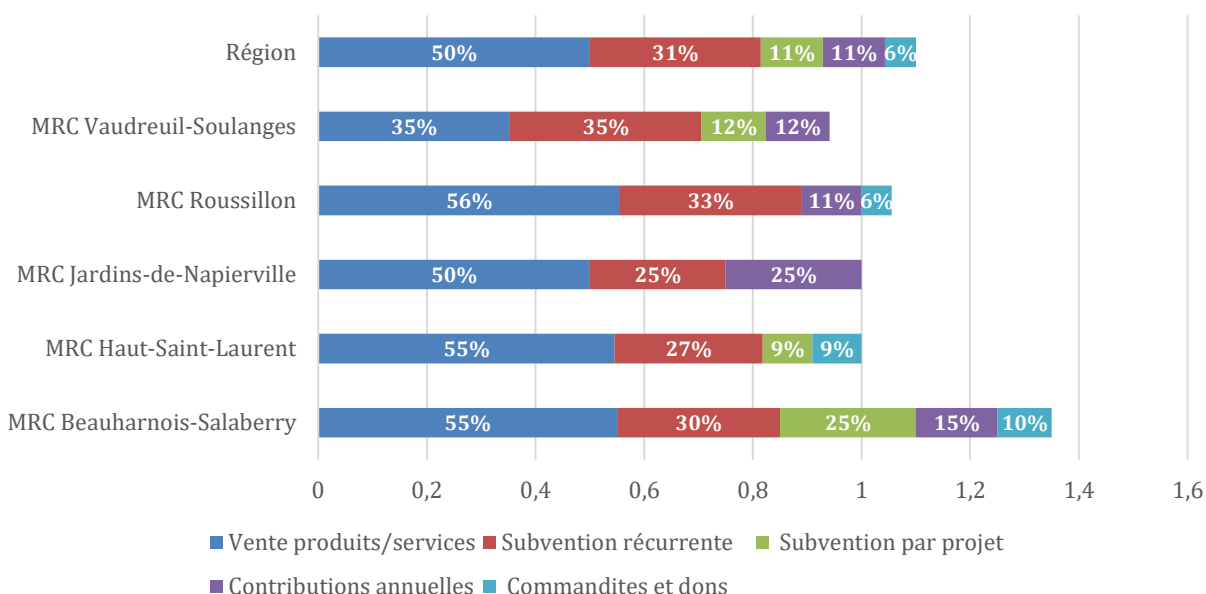
## ANNEXE 2 – Importance des sources de revenus dans le budget annuel des EÉS dans les MRC

Lorsque l'on observe la proportion d'entreprises en fonction des principales sources de revenus (voir figure suivante), on remarque que la moitié des EÉS de la région tirent 41% et plus de leurs revenus de la vente de produits et services.

Dans cette même figure, on remarque que c'est dans la MRC de Vaudreuil-Soulanges que la proportion d'entreprises générant 41% et plus de revenus grâce à la vente de produits et services est moindre (35%). On peut aussi noter que cette proportion est légèrement plus élevée dans les MRCs Roussillon (56%), Haut-Saint-Laurent (55%) et Beauharnois-Salaberry (55%).

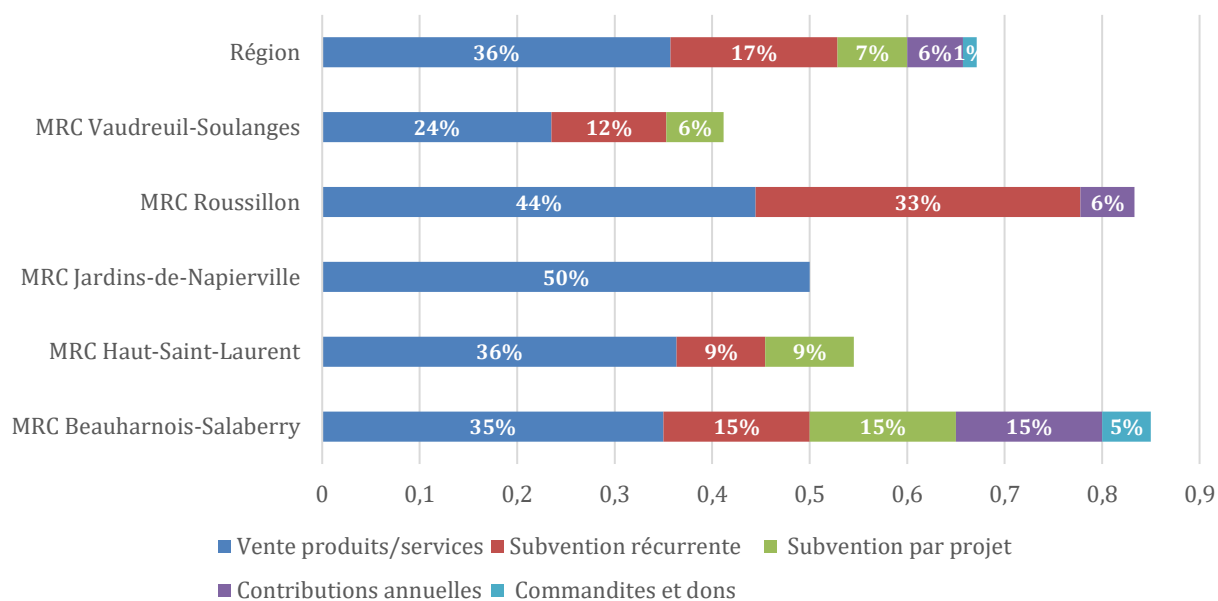
De plus, on remarque qu'aucune EÉS des MRCs Roussillon et Jardins-de-Napierville ne tirent plus de 40% de leurs revenus de subventions par projet.

Proportion des EÉS de chaque territoire ayant 41% et + de revenus provenant de



La figure suivante illustre la répartition des sources de revenus lorsque l'on augmente le seuil à 61% et plus. On observe que la proportion en région des EÉS tirant 61% et plus de leurs revenus de la vente de produits et services diminue à 36%.

## Proportion des EÉS de chaque territoire ayant 61% et + de revenus provenant de



Cette figure permet également de voir que 20% des EÉS de la MRC Beauharnois-Salaberry tirent 61% de leurs revenus de contributions annuelles, de commandites et de dons, des sources essentiellement tributaires de l'appui de leur milieu.

### ANNEXE 3 – Importance des postes de dépenses des EÉS dans les MRCs

Le tableau suivant indique le nombre d'entreprises octroyant 41% et plus de leur budget annuel à chacun des catégories de dépenses.

	Salaires et avantages sociaux		Loyer ou hypothèque		Coûts fixes (électricité, tel, etc.)		Achats de produits et fournitures		Publicité		Honoraires professionnels et autres services externes		Autres dépenses	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
MRC B.-S.	14	70%	2	10%	3	15%	3	15%	1	5%	1	5%	1	5%
MRC HSL	7	64%	0	0%	0	0%	2	18%	0	0%	0	0%	0	0%
MRC J.-de-N.	3	75%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
MRC Roussillon	14	78%	1	6%	0	0%	1	6%	0	0%	0	0%	1	6%
MRC V.-S.	10	59%	0	0%	0	0%	2	12%	0	0%	1	6%	1	6%
Région	48	69%	3	4%	3	4%	8	11%	1	1%	2	3%	3	4%

Dans ce tableau, on note que 69% des EÉS de la région dépenses 41% de leur budget annuel pour les salaires et avantages sociaux. Cette proportion étant plus faible dans la MRC Vaudreuil-Soulanges (59%) et plus élevée dans la MRC Roussillon (78%). L'autre poste de dépenses important étant celui de l'achat de produits et fournitures pour lequel plus d'une EÉS sur 10 (11%) de la région octroient 41% et plus de leur budget annuel.



## ANNEXE 4 – Pratiques démocratiques selon les territoires de MRC

Le tableau suivant présente un comparatif des pratiques démocratiques selon les territoires de MRC. On observe que les EÉS de la MRC Jardins-de-Napierville traitent, en grande partie (75%) leurs usagers comme des membres. Considérant que trois-quart des EÉS de ce territoire sont de type OBNL (réf. section 2.1.3), ce résultat semble indiquer que le volet associatif de ces entreprises est relativement dynamique.

Les EÉS du Haut-Saint-Laurent possèdent un membership formel en très grande proportion (73%). Considérant que 36% des EÉS de ce territoire sont de type Coopérative (réf. section 2.1.3), on peut avancer que les entreprises de type OBNL du HSL valorisent fortement le lien formel avec les membres.

La participation de bénévoles aux affaires courantes est une pratique très développée dans la MRC Jardins-de-Napierville, de même que le soutien d'un mentor ou d'un comité d'expert pour guider dans la prise de décision. Enfin, l'usage de comités est une pratique très courante dans la MRC Vaudreuil-Soulanges pour soutenir les activités de l'organisation.

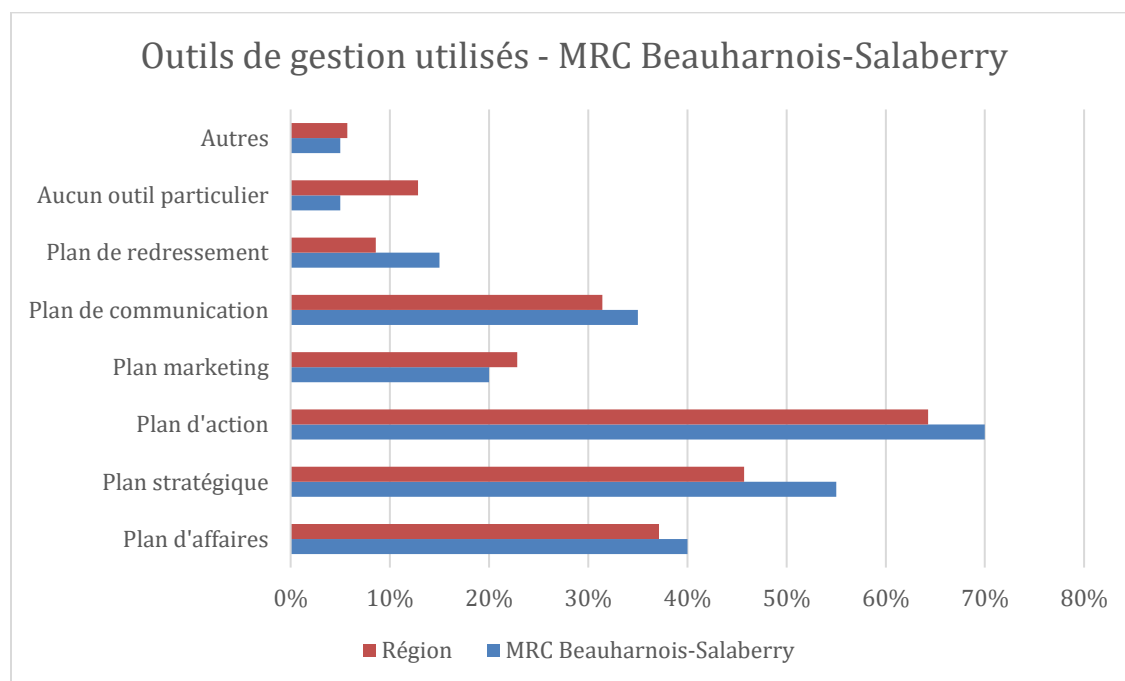
	Le CA se rencontre de façon régulière		Tous les usagers sont considérés comme membres		L'entreprise a un membership formel (avec ou sans cotisation)		Plusieurs bénévoles participent et appuient les activités quotidiennes de l'organisme		Des comités sont mis sur pied pour soutenir les activités de l'organisation		Soutien d'un mentor ou d'un comité d'experts extérieur pour guider la prise de décision démocratique		Autre	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
MRC B.-S.	20	100%	4	20%	12	60%	8	40%	12	60%	2	10%	1	5%
MRC HSL	11	100%	4	36%	8	73%	8	73%	5	45%	1	9%	1	9%
MRC J.-N.	4	100%	3	75%	2	50%	4	100%	1	25%	1	25%	0	0%
MRC Roussillon	18	100%	9	50%	10	56%	10	56%	8	44%	3	17%	0	0%
MRC V.-S.	17	100%	5	29%	7	41%	13	76%	12	71%	1	6%	1	6%
Région	70	100%	25	36%	39	56%	43	61%	38	54%	8	11%	3	4%

## ANNEXE 5 – Outils de gestion utilisés selon les territoires de MRC

Le tableau suivant présente le nombre d'entreprises par MRC utilisant les divers outils de gestion et la proportion sur le nombre total d'ÉÉS dans chaque territoire. On note que la plus faible proportion d'entreprises utilisant un plan d'action se trouve dans la MRC Jardins-de-Napierville (50%) et la plus forte proportion dans la MRC Beauharnois-Salaberry (70%). Le taux le plus élevé d'ÉÉS n'utilisant aucun outil de gestion particulier se trouve dans la MRC Jardins-de-Napierville (25%)<sup>11</sup>.

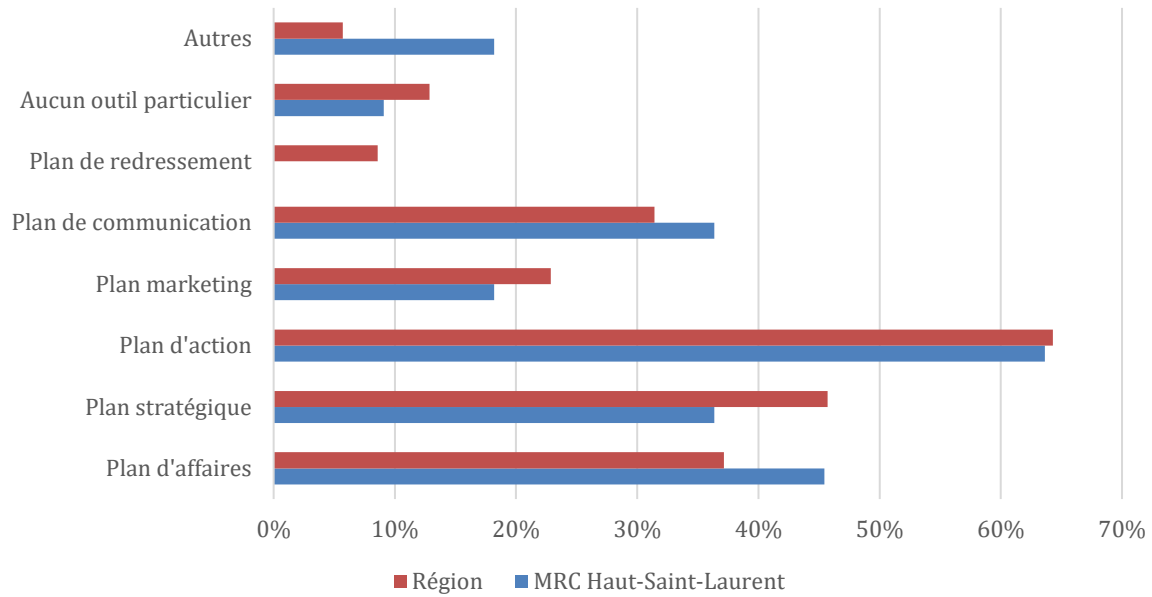
	Plan d'affaires		Plan stratégique		Plan d'action		Plan marketing		Plan de comm.		Plan de redressement		Aucun outil particulier		Autres	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
MRC B.-S.	8	40%	11	55%	14	70%	4	20%	7	35%	3	15%	1	5%	1	5%
MRC HSL	5	45%	4	36%	7	64%	2	18%	4	36%	0	0%	1	9%	2	18%
MRC J.-de-N.	1	25%	1	25%	2	50%	1	25%	0	0%	1	25%	1	25%	0	0%
MRC Roussillon	6	33%	7	39%	11	61%	5	28%	4	22%	1	6%	3	17%	0	0%
MRC V.-S.	6	35%	9	53%	11	65%	4	24%	7	41%	1	6%	3	18%	1	6%
Région	26	37%	32	46%	45	64%	16	23%	22	31%	6	9%	9	13%	4	6%

Les figures suivantes illustrent la situation de manière graphique.

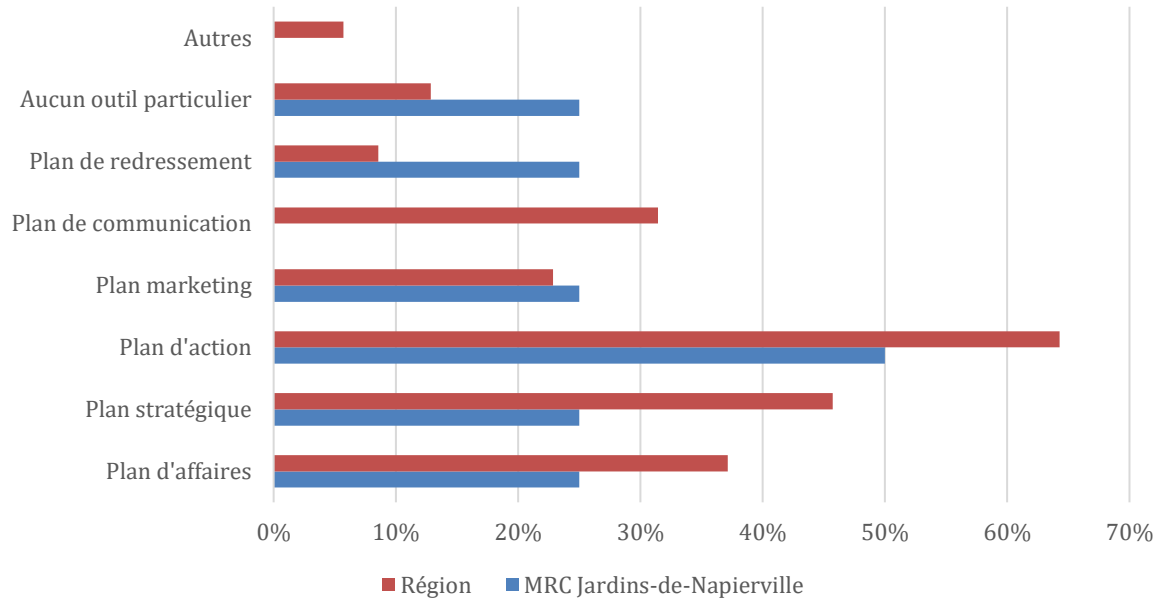


<sup>11</sup> Toujours garder en tête que ce pourcentage représente en réalité une entreprise sur quatre.

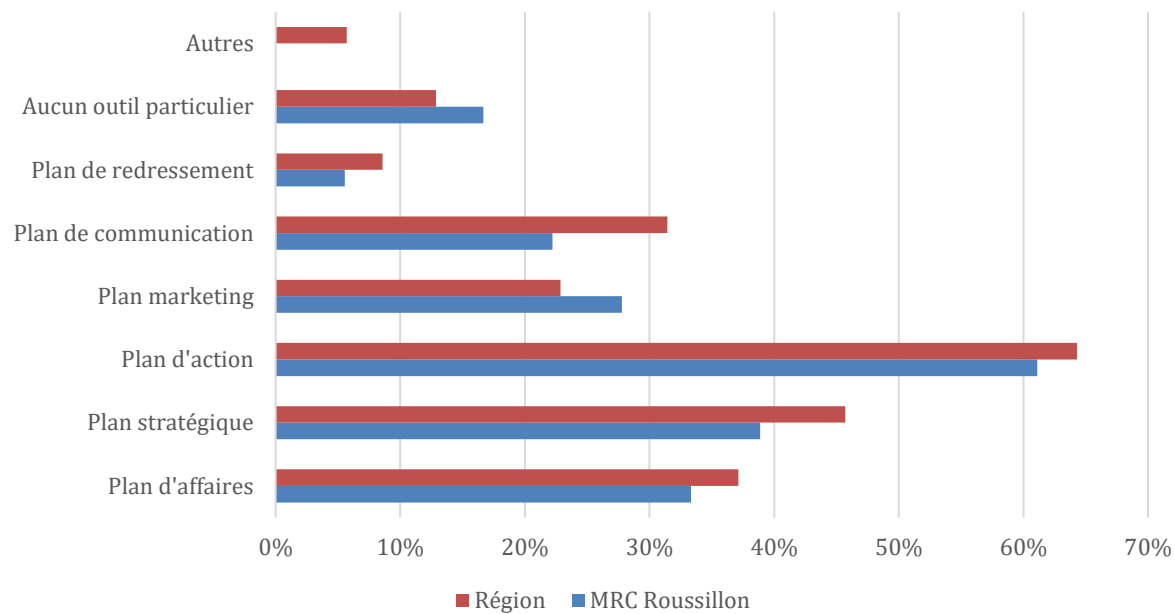
### Outils de gestion utilisés - MRC Haut-Saint-Laurent



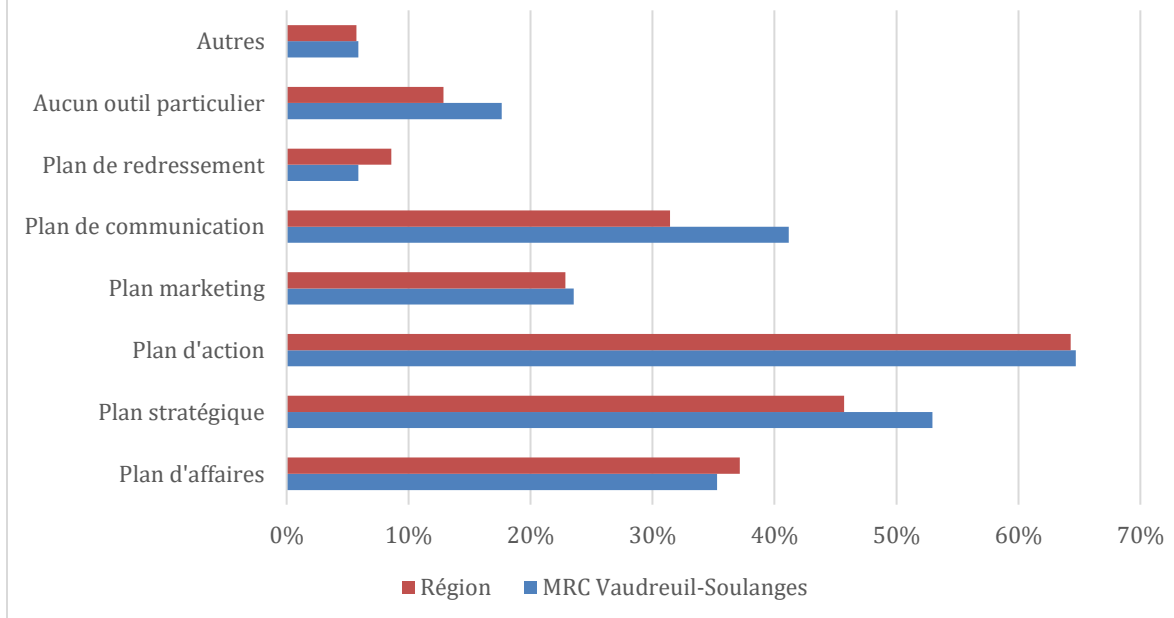
### Outils de gestion utilisés - MRC Jardins-de-Napierville



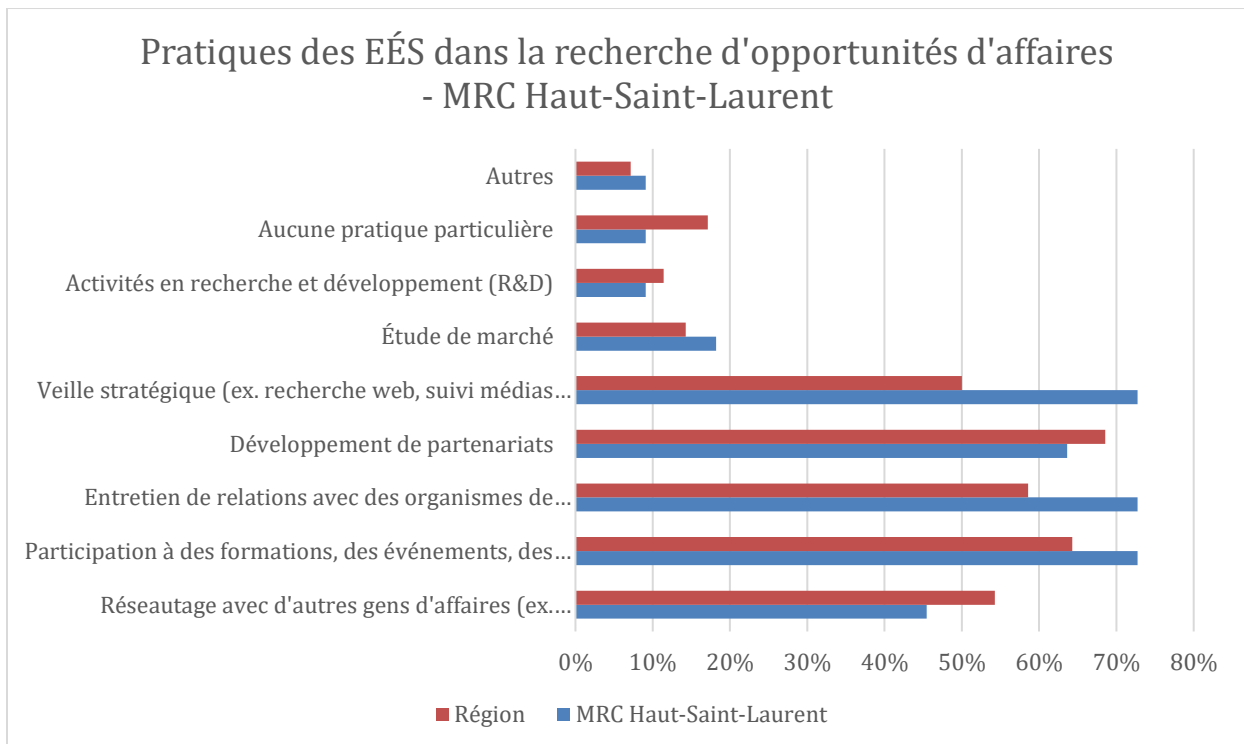
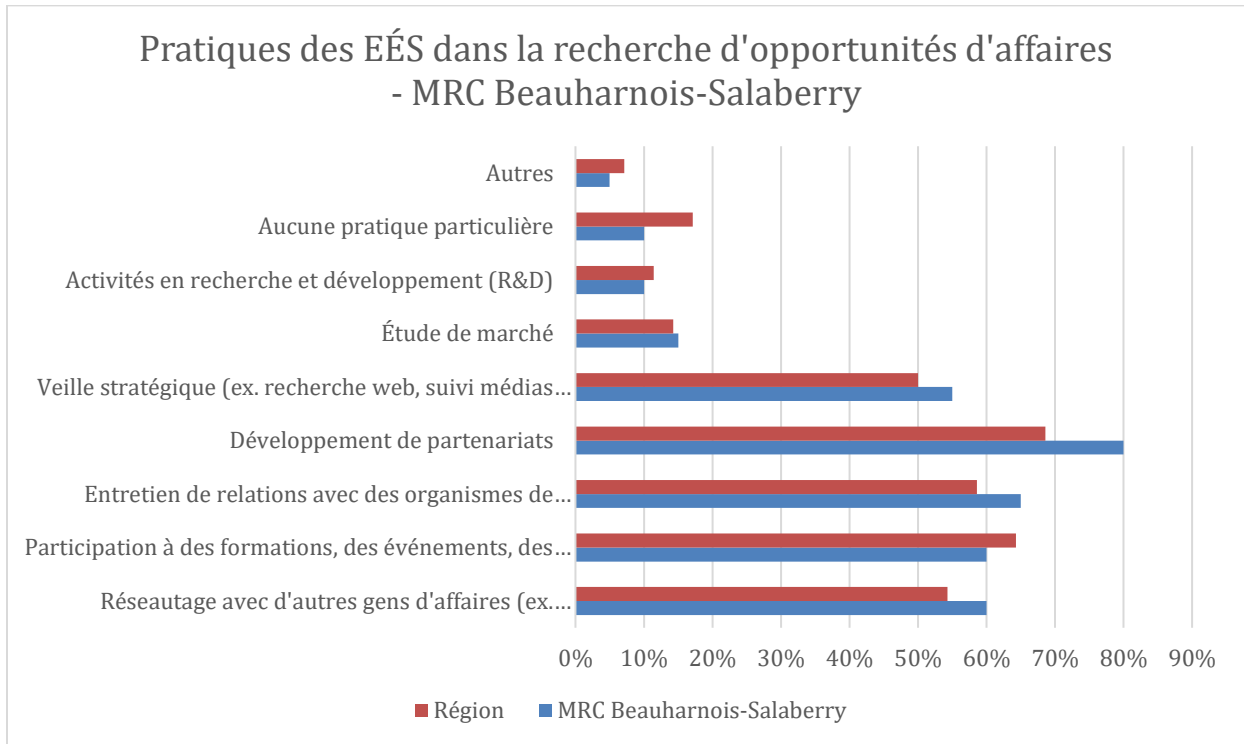
### Outils de gestion utilisés - MRC Roussillon



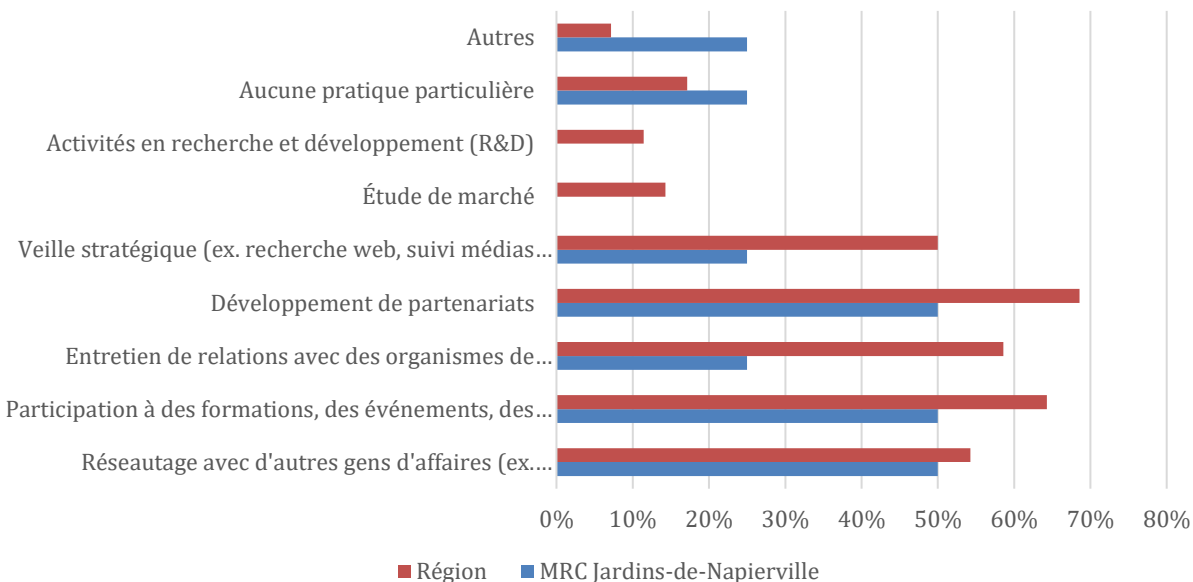
### Outils de gestion utilisés - MRC Vaudreuil-Soulanges



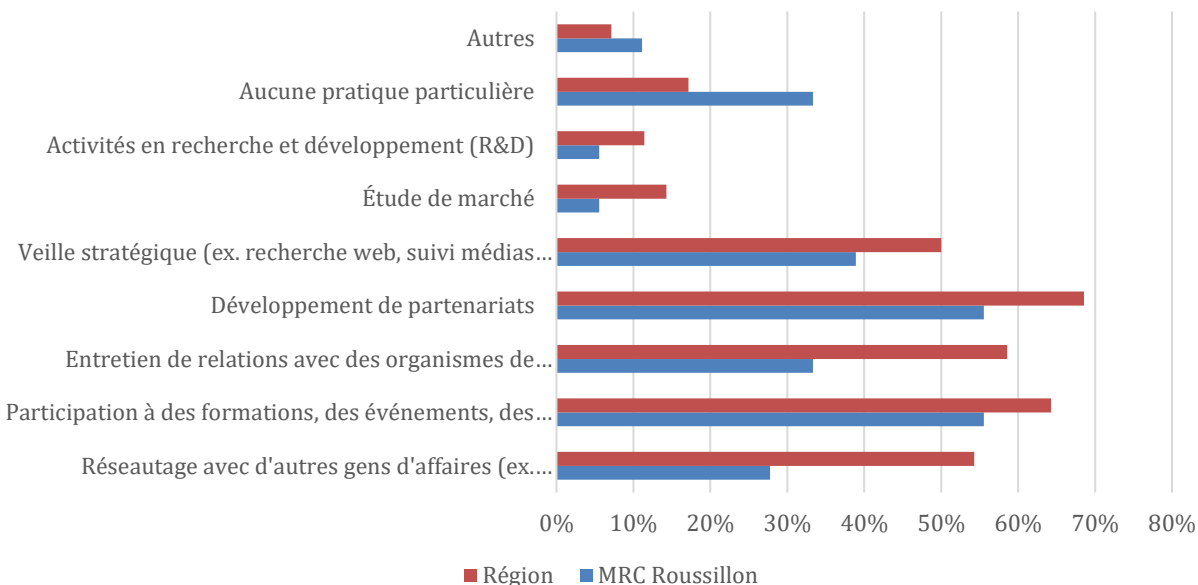
## ANNEXE 6 – Pratiques de recherche d'opportunités d'affaires par MRC



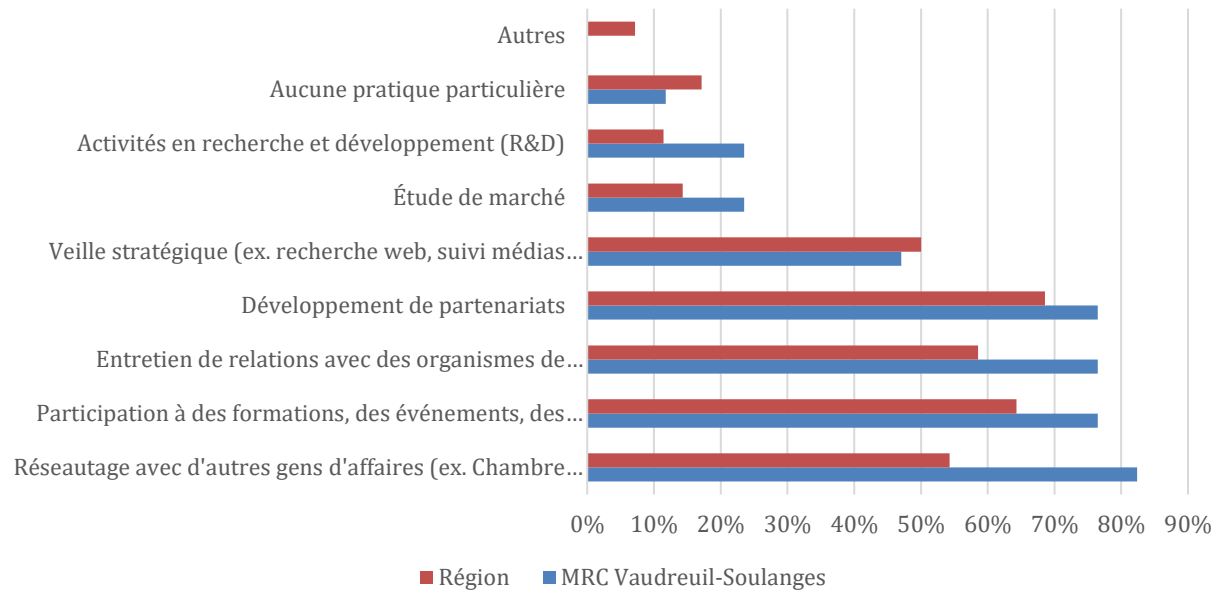
## Pratiques des EÉS dans la recherche d'opportunités d'affaires - MRC Jardins-de-Napierville



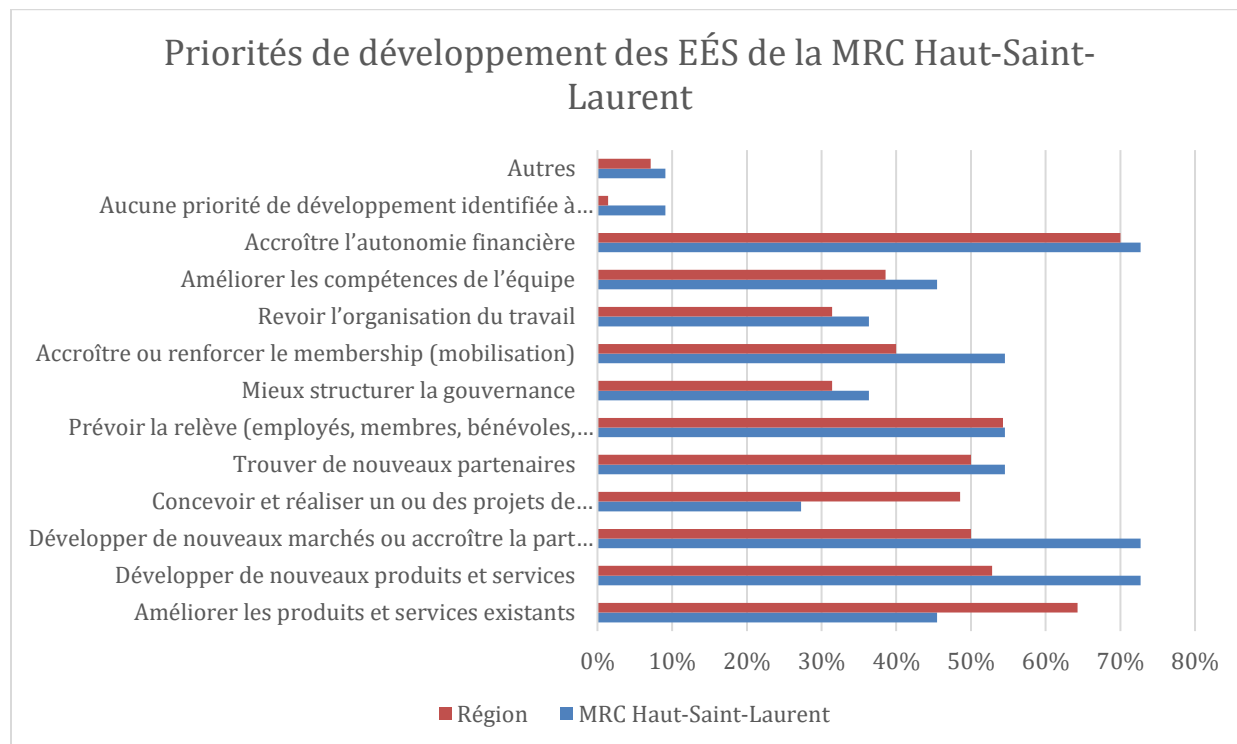
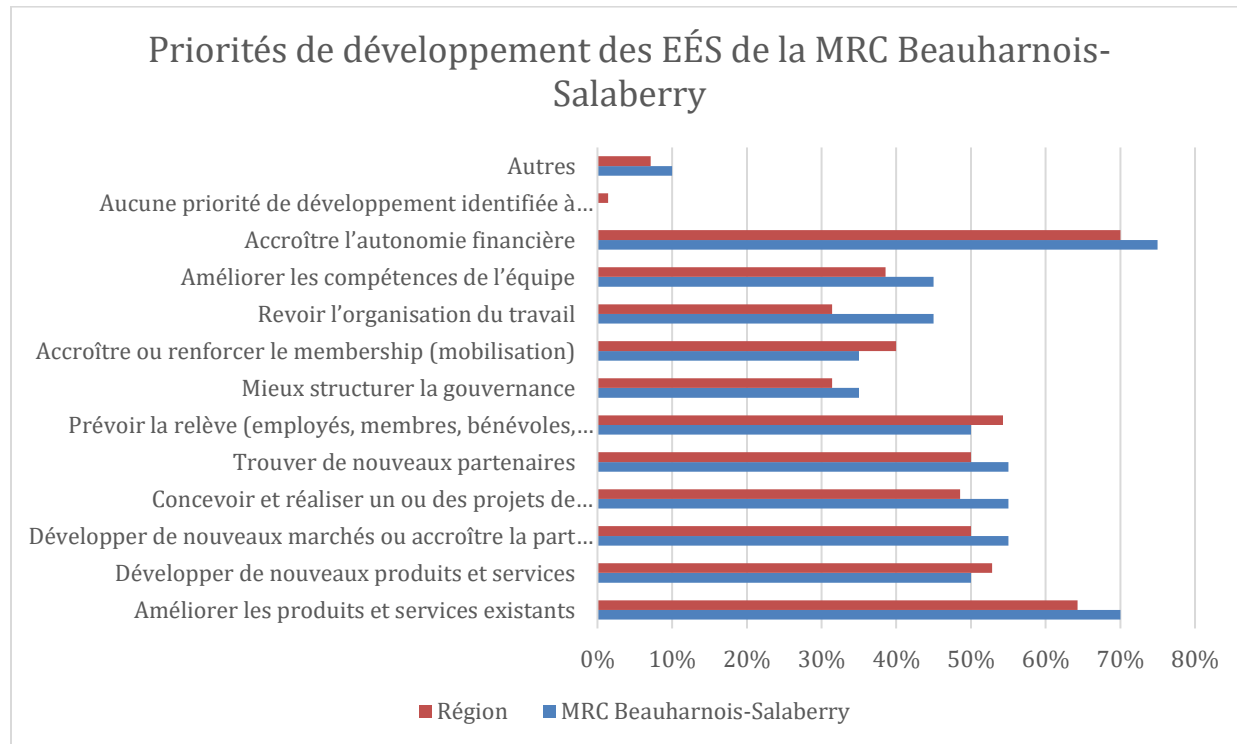
## Pratiques des EÉS dans la recherche d'opportunités d'affaires - MRC Roussillon



## Pratiques des EÉS dans la recherche d'opportunités d'affaires - MRC Vaudreuil-Soulanges

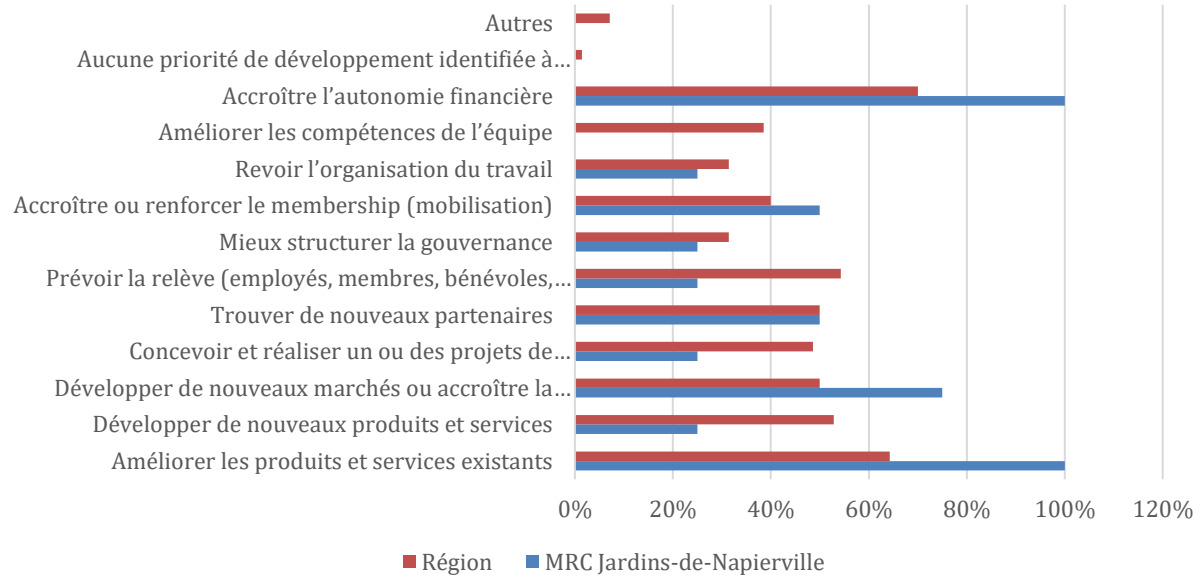


## ANNEXE 7 - Priorités de développement des EÉS dans les MRC

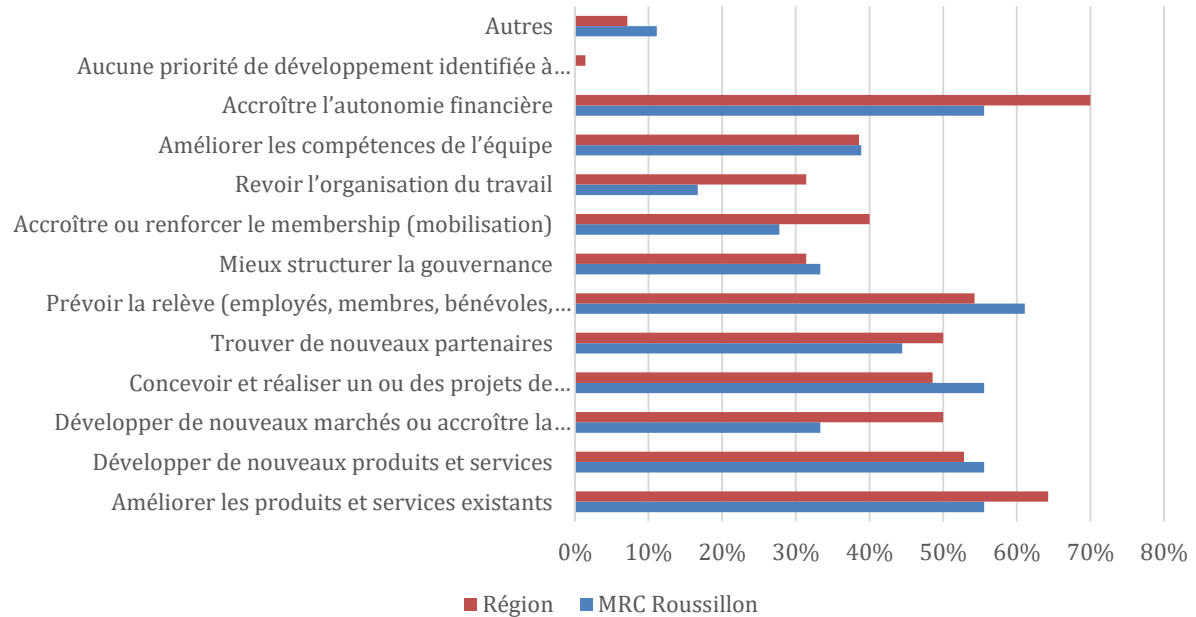




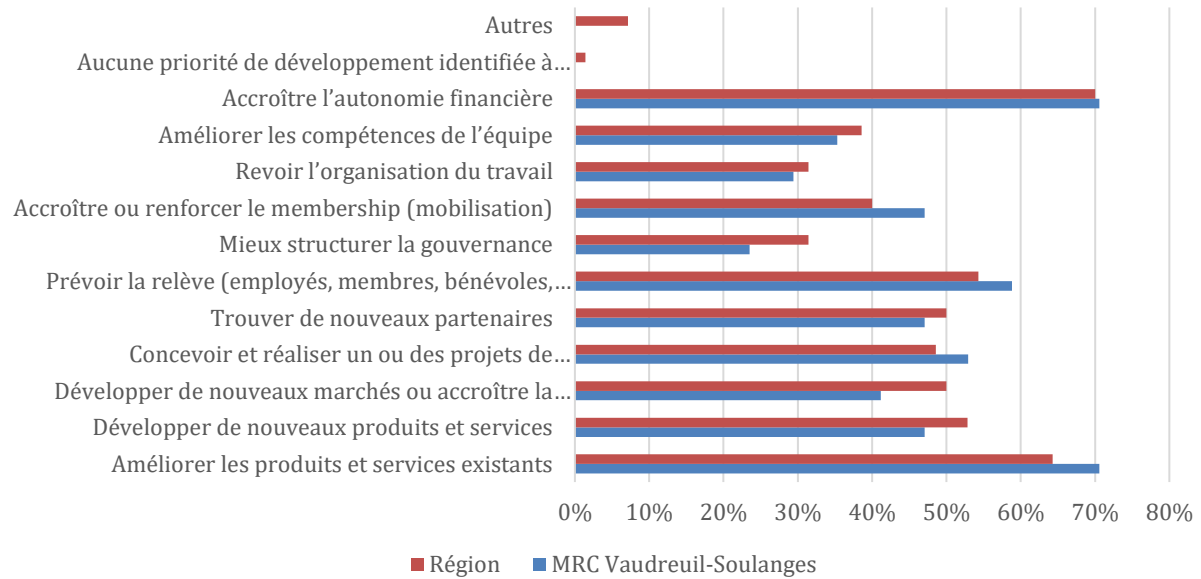
## Priorités de développement des EÉS de la MRC Jardins-de-Napierville



## Priorités de développement des EÉS de la MRC Roussillon



## Priorités de développement des EÉS de la MRC Vaudreuil-Soulanges

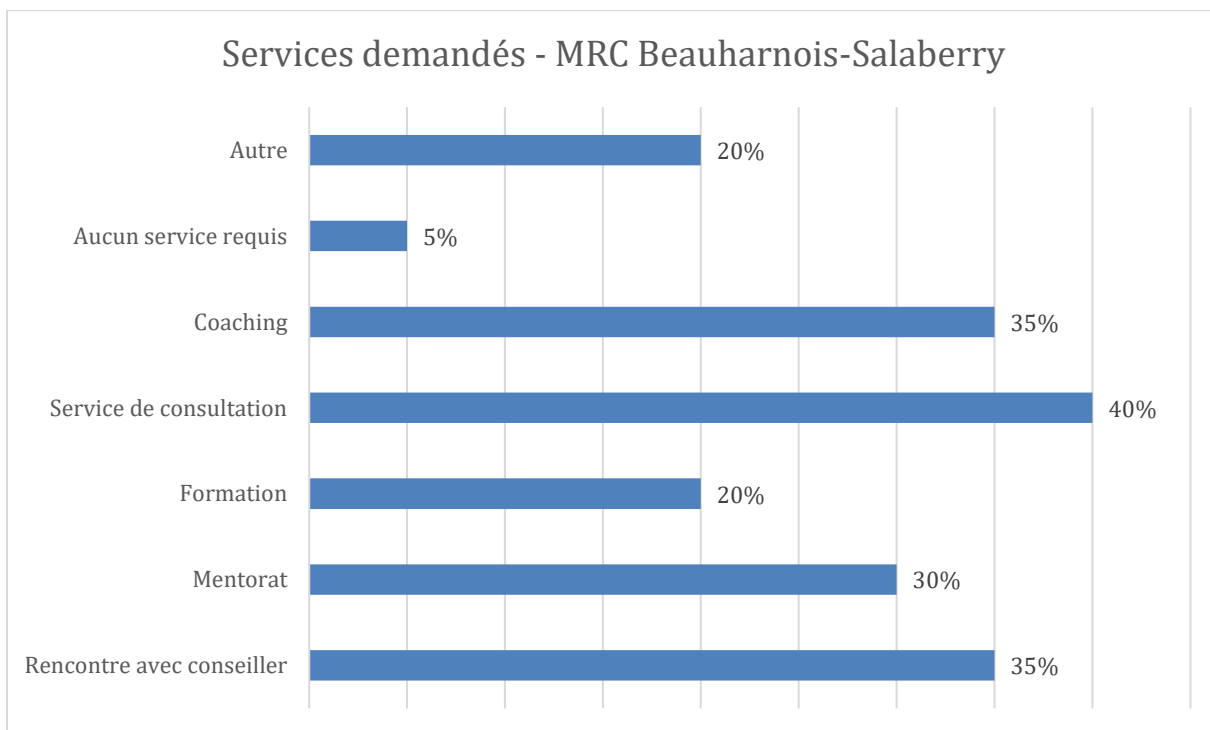


## ANNEXE 8 – Services demandés par les EÉS dans les MRC

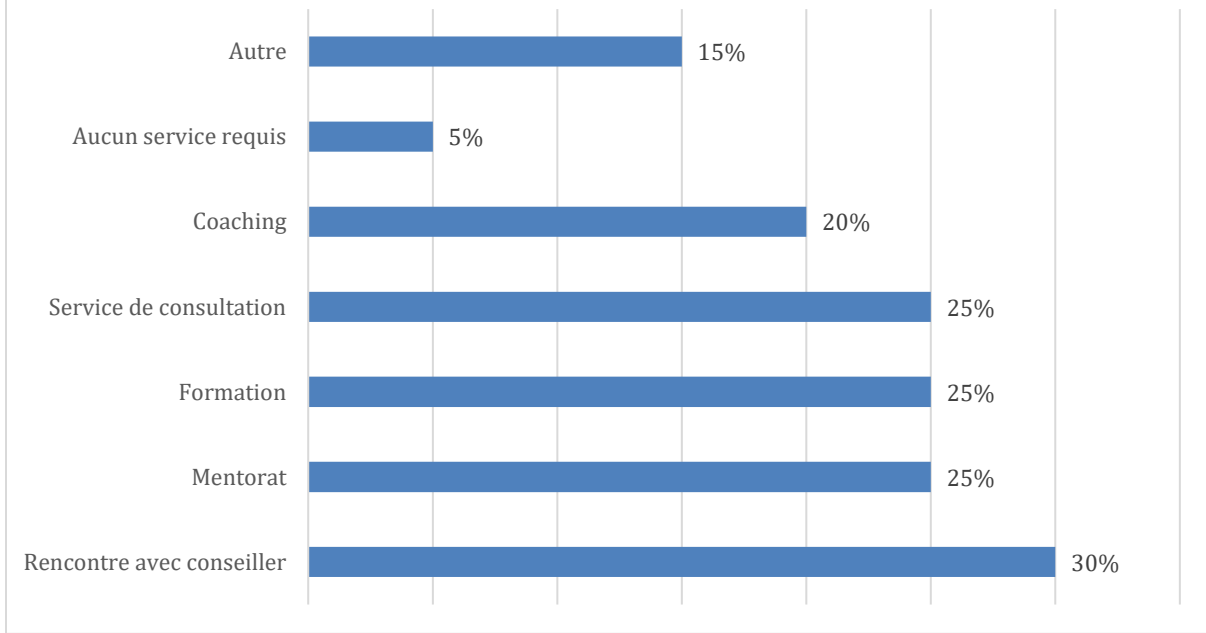
Le tableau suivant présente les services demandés par 30% ou plus des EÉS dans les MRC.

Services demandés	Territoire MRC				
	Beauharnois-Salaberry	Haut-Saint-Laurent	Jardins-de-Napierville	Roussillon	Vaudreuil-Soulanges
Rencontre avec conseiller	X	X		X	
Mentorat	X				
Formation				X	X
Service de consultation	X		X		X
Coaching	X		X	X	X

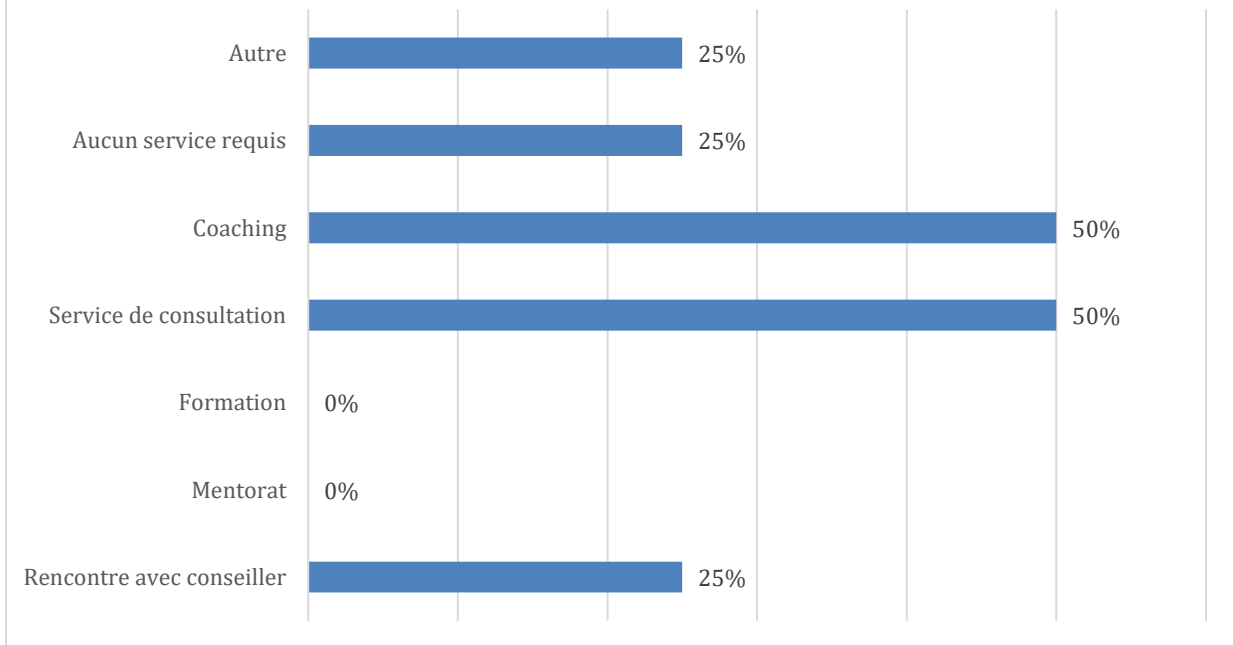
Les figures suivantes illustre l'ensemble des données par MRC.



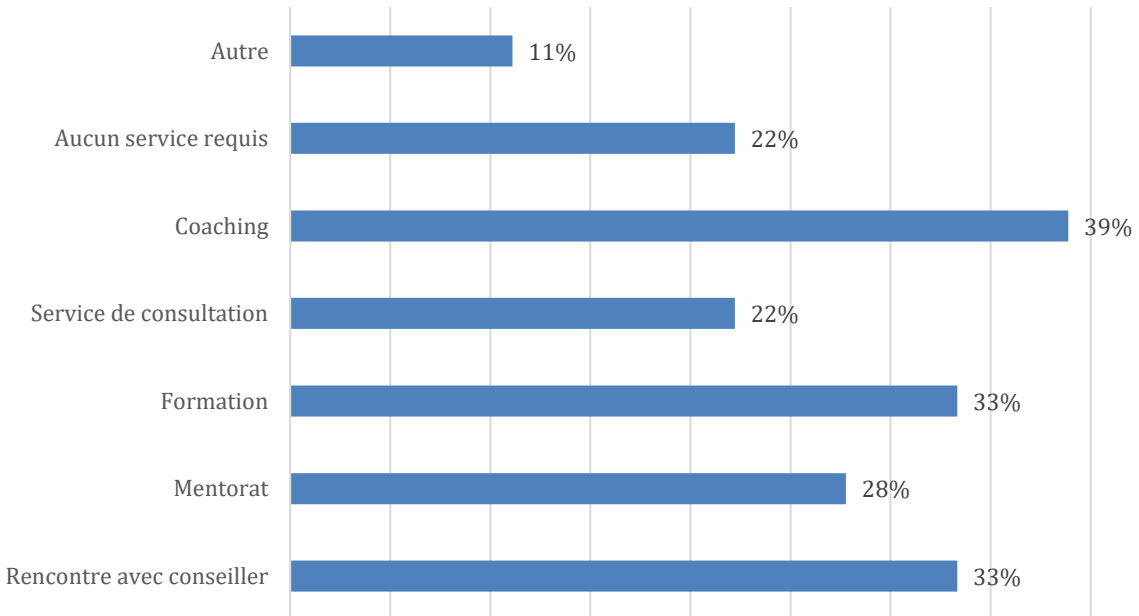
### Services demandés - MRC Haut-Saint-Laurent



### Services demandés - MRC Jardins-de-Napierville



### Services demandés - MRC Roussillon



### Services demandés - MRC Vaudreuil-Soulanges

