

Portrait des entreprises en économie sociale de l'Est de la Montérégie

Édition 2025

Table des matières

Introduction	3
Note méthodologique	4
Ancrage économique des EÉS par territoire	6
Portrait général des EÉS sur le territoire	8
Ressources humaines et engagement	11
Gouvernance	16
Croissance et structuration organisationnelle	20
Financement et autonomie	24
Commercialisation et positionnement	31
Conclusion	41
Remerciements	42

Introduction du portrait

Les entreprises d'économie sociale (EÉS) jouent un rôle-clé dans le dynamisme local et la cohésion des communautés de l'Est de la Montérégie. Solidement ancrées dans leurs milieux, elles répondent concrètement à des besoins locaux souvent ignorés par le marché traditionnel, que ce soit sur les plans sociaux, culturels ou environnementaux. Grâce à une approche fondée sur une réelle proximité avec les citoyens et une solidarité active, elles améliorent concrètement la qualité de vie des communautés.

Depuis le dernier portrait régional réalisé en 2013, le paysage de l'économie sociale a considérablement évolué. L'émergence de nouvelles entreprises, l'évolution des pratiques existantes et les impacts de la pandémie ont redessiné la réalité du secteur et accentué certains défis.

Ce nouveau portrait actualisé, basé sur un sondage réalisé auprès des entreprises du territoire, propose une lecture approfondie de cette réalité. Il poursuit trois objectifs précis : dresser un état des lieux clair de l'économie sociale dans l'Est de la Montérégie, identifier les principaux besoins et défis des EÉS, et comprendre leur positionnement en matière de commercialisation afin de leur offrir un soutien stratégique adapté à leur développement.

Les données recueillies offrent une lecture quantitative, enrichie d'un éclairage qualitatif, permettant de saisir finement les enjeux actuels. Ainsi, ce portrait explore plusieurs dimensions clés : le profil organisationnel des EÉS, leur impact économique réel, leur gouvernance, leurs enjeux en ressources humaines et en financement, leur développement organisationnel et leurs stratégies commerciales. De plus, une analyse par MRC met en évidence leur contribution tangible à l'économie locale, notamment à travers les emplois créés et les revenus générés.

Malgré les défis auxquels elles font face, particulièrement en matière de ressources, les entreprises d'économie sociale démontrent une volonté marquée de renforcer leur autonomie, d'adopter une vision entrepreneuriale et de poursuivre leur mission avec détermination et vision.

Ce portrait vise à inspirer et à soutenir les actions concertées des acteurs régionaux afin de consolider l'économie sociale comme moteur d'un développement durable, inclusif et solidaire.

Note méthodologique

Cette section présente la méthodologie adoptée pour identifier et sélectionner les entreprises d'économie sociale (EÉS) à inclure dans l'analyse, ainsi que les principes appliqués au traitement des données financières et les limites méthodologiques rencontrées. Elle précise les critères utilisés pour distinguer les entreprises pertinentes, conformément à la Loi sur l'économie sociale (RLRQ, chapitre E-1.1.1).

Sélection des entreprises et collecte de données

Selon cette loi, les EÉS exercent des activités économiques à des fins sociales, c'est-à-dire qu'elles vendent ou échangent des biens et services dans le but de répondre aux besoins de leurs membres ou des communautés qui les accueillent. Elles contribuent ainsi au bien-être des personnes et des collectivités. Ces entreprises sont également appelées entreprises collectives, car elles reposent sur une forme d'entrepreneuriat collectif caractérisé notamment par une gouvernance démocratique. Elles peuvent être exploitées par une coopérative, une mutuelle ou un organisme à but non lucratif ayant une vocation entrepreneuriale et/ou des activités marchandes.

Certaines de ces entreprises dans l'Est de la Montérégie ont été exclues de l'analyse, car leur mission, leur modèle d'affaires ou leur chiffre d'affaires se distinguaient de façon marquée de la réalité commune des autres EÉS du territoire. Parmi ces exclusions figurent notamment les coopératives d'habitation, les caisses Desjardins et les centres de la petite enfance (CPE).

Ce tri a mené à l'identification de 238 EÉS pertinentes. Ces entreprises ont ensuite été sollicitées pour répondre à un questionnaire à l'été 2024, avec des relances effectuées par téléphone et par courriel jusqu'en mars 2025. Au total, 98 réponses complètes et conformes aux critères d'analyse ont été reçues et retenues, incluant 13 CPE qui ont finalement été inclus.



Représentativité de l'échantillon

Les données recueillies montrent que, malgré des taux de réponse variables d'une MRC à l'autre (Acton 53 %, Rouville 69 %, Haut-Richelieu 37 %, Vallée-du-Richelieu 43 %, Pierre-De Saurel 29 %, Marguerite-D'Youville 41 %, Maskoutains 43 %), les réponses obtenues permettent d'observer des tendances communes à l'ensemble des territoires.

Par ailleurs, parmi les entreprises sondées, 42 % des coopératives et 41 % des OBNL d'économie sociale ont répondu. Enfin, l'échantillon de 98 entreprises d'économie sociale interrogées reflète globalement bien la répartition sectorielle observée parmi les 238 EÉS recensées. Notre échantillon permet donc de dresser un portrait représentatif des principaux secteurs d'activité de l'économie sociale dans l'Est de la Montérégie et de mieux comprendre les enjeux auxquels ces entreprises font face.

Traitement des données financières

Certaines données sur le chiffre d'affaires et la masse salariale présentaient des erreurs manifestes. Une tentative de validation a été faite auprès des entreprises concernées, mais en l'absence de réponse, cinq d'entre elles ont été exclues de l'analyse financière.

Des incompréhensions dans l'interprétation des pourcentages de subventions et de revenus autonomes dans les chiffres d'affaires ont également mené à l'exclusion de ces questions de l'analyse, afin d'éviter des conclusions biaisées.

Limites méthodologiques

Les résultats doivent être interprétés en tenant compte des limites propres à l'auto-déclaration, des erreurs ou incompréhensions relevées dans certaines réponses financières qui ont mené à l'exclusion de données non exploitables, ainsi que du biais de participation possible; certaines entreprises plus structurées ou engagées ayant été plus enclines à répondre.

Ancrage économique des EÉS par territoire

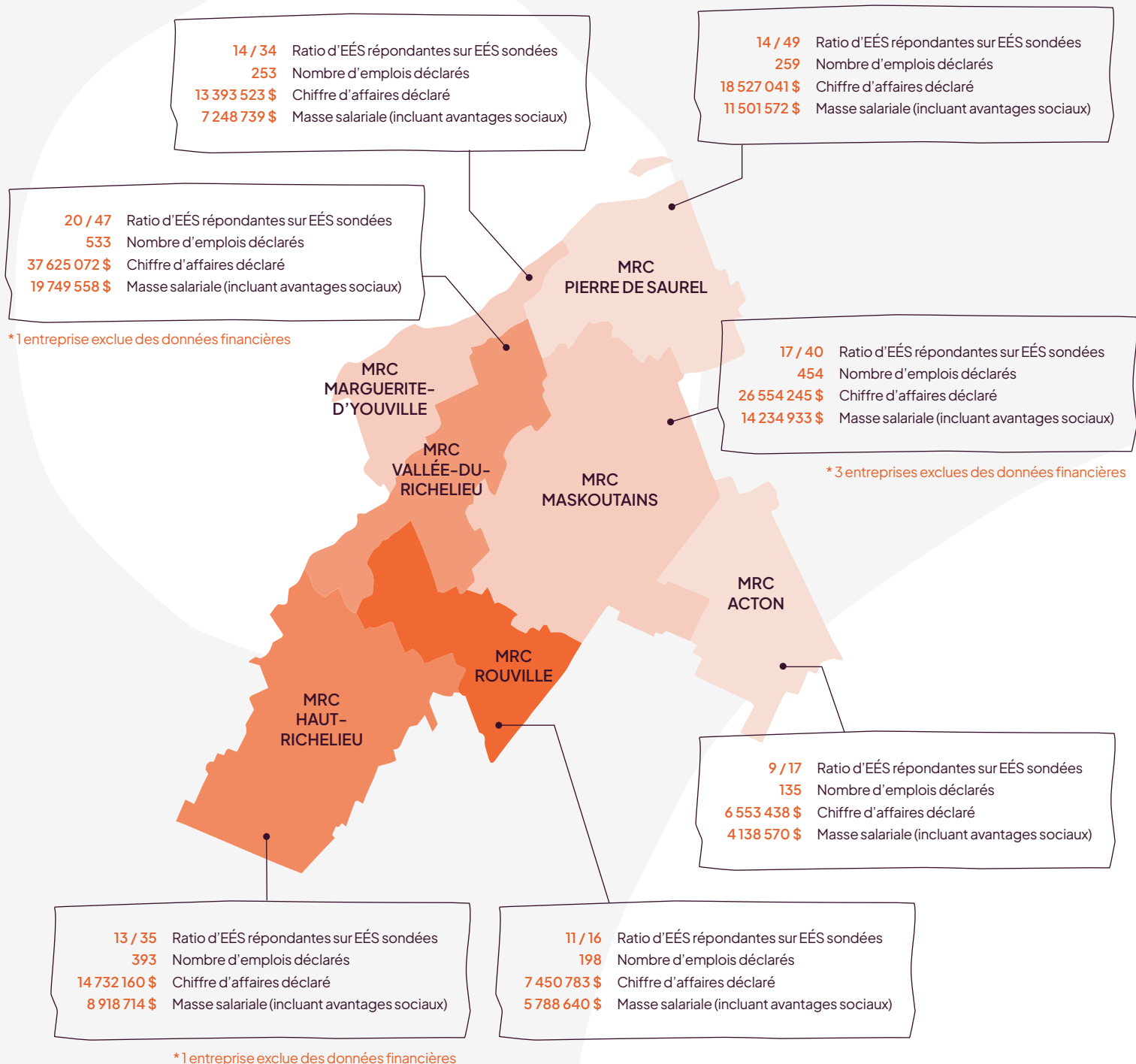
Cette carte présente un aperçu des données recueillies auprès des EÉS ayant répondu au sondage dans chaque MRC.

Elle met en lumière leur **poids économique** et leur **ancrage territorial**, à travers les emplois, le chiffre d'affaires et la masse salariale déclarés.



Note méthodologique

Pour certaines MRC, une ou plusieurs entreprises ont été exclues des calculs du chiffre d'affaires et de la masse salariale en raison de données manifestement erronées. Le ratio de répondantes et le nombre d'emplois incluent toutefois ces entreprises.



Portrait général des EÉS sur le territoire

Les entreprises d'économie sociale sont bien enracinées dans leurs communautés et actives dans une multitude de secteurs d'activités. Elles forment un réseau d'entreprises qui contribuent grandement à la vitalité des régions et des communautés.

Dans cette section, on dresse un portrait général de ces entreprises : leur statut juridique, les secteurs d'activité dans lesquels elles œuvrent, leur taille, leur date de création, leur stade de développement et leurs retombées économiques.

Ces informations aident à mieux comprendre l'impact majeur de l'entrepreneuriat collectif comme modèle de développement économique et social dans l'Est de la Montérégie et servent de base pour les analyses des prochaines sections.

En chiffres...

98/238	Ratio d'EÉS répondantes sur EÉS recensées	71,6 millions	Masse salariale (avantages sociaux inclus)
2 225	Nombre d'emplois	124,8 millions	Chiffre d'affaires

* Basé sur 93 entreprises avec données financières valides

Forme juridique des entreprises



Proportion d'entreprises actives par secteur d'activité

Services aux personnes	51%
Loisirs, sports et tourisme	17%
Arts et Culture	17%
Santé	13%
Alimentaire	11%
Services aux entreprises	10%
Agroalimentaire	10%
Commerce de détail	10%
Environnement	8%
Habitation et immobilier collectif	2%
Médias et communications	2%
Manufacturier	1%

Notre échantillon de 98 entreprises d'économie sociale interrogées reflète globalement bien les secteurs dominants sur l'ensemble des 238 EÉS recensées, avec une légère surreprésentation des services aux personnes et de certains autres secteurs tels que les services aux entreprises, la santé et l'agroalimentaire. On peut donc juger que ce portrait reste représentatif des principaux secteurs d'activité de l'économie sociale dans l'Est de la Montérégie, offrant une vision réaliste des enjeux rencontrés par ces entreprises.

Comme précisé dans la note méthodologique, l'échantillon a été constitué de manière à exclure certains cas atypiques, afin de mieux refléter la réalité des entreprises d'économie sociale actives sur le territoire.

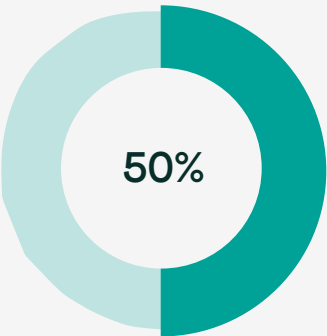
Année de création des entreprises

1965 à 1984	26%
1985 à 2004	50%
2005 à 2024	22%

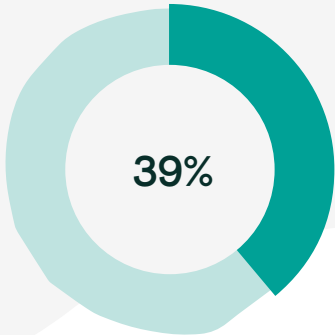
Bien qu'absentes du tableau ci-contre, deux entreprises se démarquent par leur longévité exceptionnelle : la **Société d'agriculture de Saint-Hyacinthe, fondée en 1846**, et la **Colonie Sainte-Jeanne d'Arc, active depuis 1926**. Toutes deux témoignent de l'ancrage historique de l'économie sociale sur le territoire.

Stades de développement des entreprises

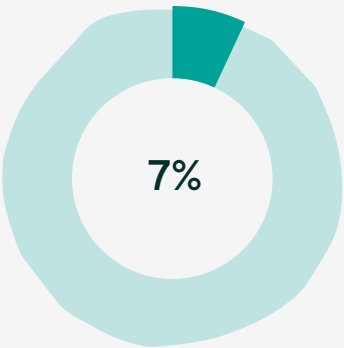
Maintien / Consolidation



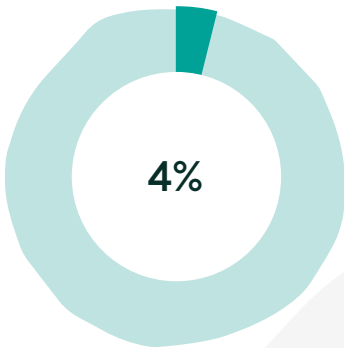
Croissance / Expansion



Survie / Difficulté



Création / Démarrage



Ressources humaines et engagement

Les **ressources humaines** jouent un rôle fondamental dans le fonctionnement des organisations et leur gestion efficace est essentielle pour **soutenir la mission et les objectifs à long terme**. Dans cette section, nous présenterons des données clés concernant les effectifs, les types d'emplois au sein des entreprises d'économie sociale, ainsi que l'importance qu'occupe le bénévolat dans les modèles d'affaires. Nous interpréterons aussi les défis vécus par les entreprises en ce qui concerne les ressources humaines.



1 986

Nombre de salariés

239

Nombre de gestionnaires

2 864

Nombre de bénévoles

Le **bénévolat** occupe une place centrale dans le fonctionnement des entreprises d'économie sociale de la région. En excluant les Centres d'action bénévole (CAB), dont la mission est précisément de mobiliser des bénévoles, on constate que l'ensemble des autres EÉS mobilise un nombre de bénévoles (1830) **presque équivalent à celui de leurs salarié·e·s!**

Cette réalité témoigne de l'**ancrage communautaire** de ces organisations, où l'engagement citoyen constitue une ressource aussi structurante que la main-d'œuvre rémunérée.

Au-delà des activités directes, il est également important de rappeler que la grande majorité des conseils d'administration sont composés de bénévoles, **faisant du bénévolat un pilier tant opérationnel que décisionnel de l'économie sociale.**

Répartition des entreprises selon les heures de bénévolat reçues (excluant les CA)

Moins de 100 heures	41%
100 à 499 heures	17%
700 et 1099 heures	7%
1100 à 1499 heures	3%
1500 à 1999 heures	1%
2 000 heures et plus	21%
Ne sait pas	9%

Mobilisation bénévole et gestion des ressources humaines

La mobilisation des bénévoles représente un levier précieux, mais elle s'accompagne aussi de **défis en ressources humaines** : coordination, encadrement, formation ou transmission des valeurs organisationnelles sont fréquemment nommés comme des enjeux. Certaines entreprises expriment que la gestion de bénévoles ajoute une couche de complexité à leur fonctionnement interne.

Il est également important de rappeler que les entreprises d'économie sociale visent en premier lieu à créer des **emplois durables et de qualité**. Le bénévolat vient donc en complément — non comme substitut — à cette mission de développement socio-économique.

Tendances des difficultés RH selon la taille de l'entreprise

Très petites entreprises (0–5 employés)

- Recrutement et salaire concurrentiel sont les enjeux les plus fréquents.
- Des besoins liés à la formation et aux politiques internes apparaissent aussi, reflétant une capacité organisationnelle plus limitée.

Petites entreprises (6–20 employés)

- Recrutement et pression salariale dominent toujours.
- Les difficultés touchent aussi la mise à jour des pratiques internes et la rétention du personnel.

Moyennes entreprises (21–50 employés)

- Enjeux variés, avec la rétention qui devient plus visible.
- Les défis en recrutement et en structuration des équipes demeurent importants.

Grandes entreprises (51 employés et plus)

- Enjeux moins nombreux et plus équilibrés.
- Recrutement et rétention persistent, mais la plus grande capacité organisationnelle semble faciliter la mise en place et la mise à jour des politiques internes.
- Ces constats doivent toutefois être interprétés avec prudence, les grandes entreprises étant peu nombreuses dans l'échantillon.

Nombre d'entreprises selon leur nombre d'employés (excluant les gestionnaires)

0–5 employés	33
6–20 employés	34
21–50 employés	22
51+ employés	9

Profil sociodémographique du personnel

Femmes 35 ans et moins	757	Hommes 35 ans et plus	241
Femmes 35 ans et plus	914	Personnes non-binaires	14
Hommes 35 ans et moins	272	Personnes issu.e.s de la diversité	131

Types de postes salariés

Permanents à temps plein	1196
Permanents à temps partiel	499
Saisonniers à temps plein	440
Saisonniers à temps partiel	142

Enjeux RH et travailleurs saisonniers

Plusieurs entreprises d'économie sociale emploient du personnel saisonnier, à temps plein ou partiel, et rapportent des difficultés en recrutement, rétention, formation ou salaire concurrentiel. Ces enjeux semblent liés en partie à la gestion de cette main-d'œuvre temporaire.

Bien que le lien entre saisonnalité et enjeux RH ne soit pas direct dans les données, les tendances suggèrent que le recours à des travailleurs saisonniers **complexifie la gestion des ressources humaines**, en particulier pour les plus petites organisations.

Difficultés en ressources humaines

Salaire concurrentiel	60%
Recrutement	53%
Rétention	27%
Formation des équipes	17%
Rédaction de politiques	13%
Mise à jour des politiques existantes	12%
Horaire de travail	11%

Certains répondants ont mentionnés 2 enjeux importants qui n'étaient pas dans les choix de réponses:

Fragilité financière

Assurer la **pérennité des emplois** représente un défi majeur dans un contexte où les sources de financement sont souvent liées à des projets spécifiques. Cette réalité limite les **capacités de consolidation organisationnelle** et complique le maintien de la **stabilité des équipes** à long terme.

Continuité et compétences de la main-d'œuvre

Bien que les processus de formation soient en place, plusieurs organisations doivent composer avec un **roulement de personnel** qui complexifie la transmission des savoirs et la continuité des opérations. Cette situation demande une vigilance constante pour **maintenir la qualité des services**.



Conclusion

Les constats présentés dans ce chapitre révèlent des dynamiques complexes qui traversent l'ensemble des entreprises d'économie sociale en matière de ressources humaines.

Les difficultés les plus fréquemment rapportées touchent le recrutement, le salaire concurrentiel, la rétention et la mise à jour des pratiques internes. Ces enjeux varient selon la taille des organisations, mais demeurent présents à toutes les échelles, traduisant **une pression constante sur les capacités organisationnelles**.

Dans ce contexte, le bénévolat apparaît comme une ressource essentielle, mais il soulève aussi des défis en coordination, formation et gouvernance.

Ces constats mettent en lumière l'importance d'élaborer des stratégies qui visent à assurer des emplois plus durables, à mieux structurer l'implication des bénévoles et à renforcer la viabilité des modèles d'affaires. Ces leviers pourraient jouer un rôle déterminant dans la stabilité des équipes et, par extension, dans la capacité des EÉS à remplir leur mission sociale de façon pérenne.

Gouvernance

Une gouvernance solide est essentielle pour garantir la pérennité et l'efficacité des organisations d'économie sociale. Elle veille à ce que les missions sociales soient réalisées de manière responsable, durable et mobilisatrice du milieu. Cette section présente des données sur la gouvernance des entreprises d'économie sociale, notamment la composition des conseils d'administration, les sièges vacants et les pratiques de recrutement. Nous examinerons également les outils utilisés pour attirer de nouveaux administrateurs et soutenir ces processus. La gouvernance constitue un élément distinctif important pour les entreprises d'économie sociale, car elle **incarne leurs valeurs fondamentales** : démocratie, solidarité, équité et primauté du bien commun.



Nombre de sièges d'administrateurs sur le CA

Minimum	3
Médiane	7
Maximum	15

Moyenne de 7

Sièges vacants au CA

Minimum	0
Médiane*	0
Maximum	9

Moyenne de 1

* La médiane est de 0, puisque 78 % des entreprises répondantes n'ont aucun siège de libre au sein de leur CA.

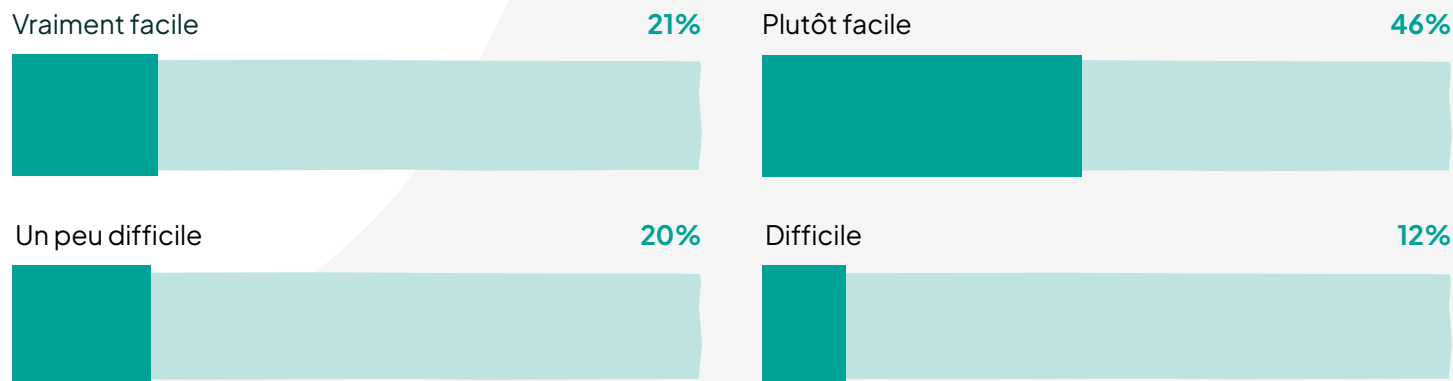
Méthodes de recrutement d'administrateurs

Approche directe	81%
Bouche-à-oreille	70%
Annonce sur les réseaux sociaux	23%
Autres	14%
Page sur le site Web	10%
Annonce dans les médias locaux	5%

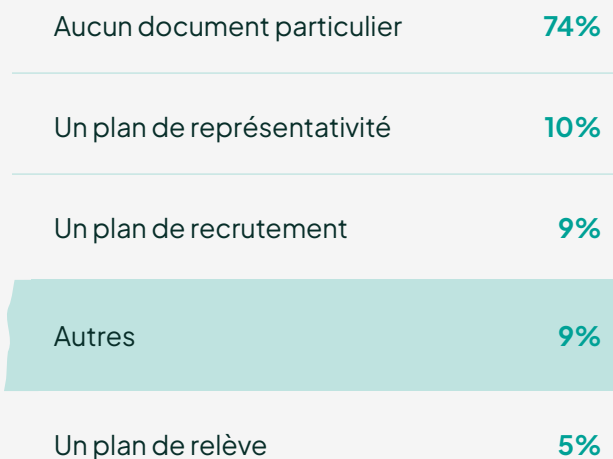


Parmi les organisations ayant précisé leurs pratiques, plusieurs mentionnent l'usage de courriels ciblés, d'infolettres ou de relais internes (parents, membres, employés). Quelques-unes élargissent la diffusion à des partenaires.

Facilité de recrutement de membres du CA



Pour aider le recrutement de la gouvernance, les entreprises ont utilisé...



Parmi les autres pratiques mentionnées pour le recrutement au sein de la gouvernance, on retrouve la visite des lieux, la remise de documents, l'utilisation d'une matrice de compétences, ainsi qu'une activité de recrutement annuelle. Certains indiquent également la présence d'un administrateur de la relève en tant qu'observateur lors des rencontres et la valorisation des AGA et du rapport annuel.



Conclusion

La gouvernance des entreprises d'économie sociale repose sur des conseils d'administration de taille relativement stable, avec peu de sièges vacants dans la majorité des cas. Cela témoigne d'une **structure en place fonctionnelle**, bien que certaines organisations doivent composer avec des ajustements ponctuels pour maintenir leur représentativité.

Le recrutement des administrateurs s'appuie largement sur des pratiques informelles, comme l'approche directe ou le bouche-à-oreille, qui privilégient les réseaux de proximité. Si les outils formalisés comme les plans de représentativité ou de recrutement restent peu utilisés, ils peuvent néanmoins constituer des leviers intéressants pour **renforcer la diversité et la solidité des conseils d'administration**.

Ces observations invitent à réfléchir à des moyens plus structurés pour soutenir le renouvellement, la représentativité et la cohérence des conseils d'administration avec la mission des organisations.



Sous la loupe du PECEM !

La gouvernance est une force quand elle est bien structurée, inclusive et alignée sur la mission; mais elle peut devenir une faiblesse en l'absence de mécanismes de renouvellement, de formation ou de gestion des tensions. **La clé réside dans le renforcement des capacités des conseils d'administration et l'adaptation continue des pratiques de gouvernance aux réalités évolutives de l'organisation.**



Croissance et structuration organisationnelle

Le développement organisationnel regroupe les actions, les réflexions et les outils qui permettent aux entreprises de consolider leurs bases, d'adapter leur fonctionnement et de faire évoluer leurs pratiques en cohérence avec leur mission, laquelle demeure présente dans toutes leurs prises de décisions. À travers les données recueillies, on observe comment ces entreprises structurent leur croissance, identifient leurs besoins en accompagnement et anticipent les défis liés à la gestion des ressources humaines, à la commercialisation ou à l'accès au financement.

Cette section met en lumière une diversité de réalités organisationnelles et de dynamiques de croissance, que les entreprises abordent avec le souci d'assurer la cohérence, la durabilité et l'adaptabilité de leur modèle d'affaires.

Soutien souhaité pour le développement organisationnel

Communications et marketing	44%
Commercialisation	36%
Accessibilité au financement	35%
Accompagnement personnalisé	35%
Rédaction	33%
Communauté de pratique	31%
Co-développement	27%
Représentation	19%

Formations uniques	12%
Parcours de formation	5%
Autres	7%

Pour ces 3 derniers choix de réponses, les entreprises ont précisé qu’elles aimeraient obtenir du soutien pour le développement des marchés, l’intégration de l’intelligence artificielle, le développement des affaires, les formations en ressources humaines, les formations pour la direction générale en développement de compétences politiques et l’optimisation des ventes.

Principaux défis pour les prochaines années

Croissance des services de l'entreprise	52%
Recrutement des ressources humaines	46%
Investissements importants dans les infrastructures	39%
Gestion des ressources humaines	35%
Investissements importants pour développer de nouveaux services	34%
Gouvernance	15%
Autres	14%
Repositionnement de l'entreprise pour faire face aux marchés	13%
Secteur en concurrence féroce avec le privé	12%



Outre les catégories déjà proposées, certaines entreprises identifient le **financement comme un enjeu majeur** : réduction des dettes, consolidation du soutien gouvernemental ou pérennité des projets existants. Quelques répondants évoquent aussi le **besoin de développer leurs revenus autonomes** pour atteindre une plus grande stabilité financière.

D'autre part, plusieurs préoccupations s'inscrivent dans un **contexte plus large d'instabilité et de complexité**, où les exigences administratives croissantes et les appels d'offres s'ajoutent à la pression pour maintenir la qualité des services.



Conclusion

Les besoins exprimés en matière de développement organisationnel révèlent une **volonté claire d'avoir accès à des ressources concrètes, ajustées à leur réalité**. Les entreprises souhaitent être mieux outillées pour structurer leur croissance, renforcer leurs communications, accéder au financement, rédiger leurs documents stratégiques et s'inspirer des pratiques d'autres organisations.

Les défis anticipés confirment cette **volonté de consolidation** : croissance des services, gestion des ressources humaines, investissements en infrastructures et enjeux de gouvernance apparaissent comme des chantiers prioritaires. Ces enjeux traduisent une envie de grandir, dans un environnement qui se veut de plus en plus complexe.

Enfin, plusieurs réponses illustrent une posture stratégique bien assumée : **un désir d'autonomie financière, une réflexion sur la pérennité des modèles et une capacité à identifier les leviers d'adaptation dans un contexte mouvant**.

Financement et autonomie

Le financement est un enjeu central pour les entreprises d'économie sociale, qui doivent composer avec une diversité de sources aux conditions souvent complexes. Si les **subventions agissent comme des leviers complémentaires**, leur modèle d'affaires repose fondamentalement sur le **développement de revenus autonomes**, en cohérence avec leur **mission sociale**. Cette **posture entrepreneuriale** vise à garantir leur **indépendance financière** et leur **pérennité** à long terme, malgré les **nombreux défis rencontrés** dans un écosystème économique exigeant.

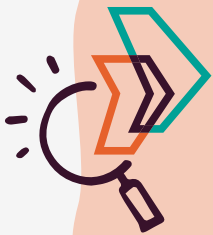
La présente section met en lumière les réalités financières exprimées par les entreprises interrogées, ainsi que les principaux obstacles rencontrés dans leur **quête d'équilibre, de croissance et de cohérence**.

EÉS ayant déjà eu recours à un outil financier spécialisé



Outils financiers utilisés par les EÉS ayant répondu « oui »

Développement économique de la MRC	76%
Investissement Québec	48%
Caisse d'économie solidaire	19%
Fiducie du Chantier de l'économie sociale	10%
Filaction	0%
Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)	0%



Sous la loupe du PECEM !

Les outils financiers destinés aux entreprises d'économie sociale prennent généralement **la forme de prêts visant à soutenir leur développement**. Toutefois, il importe de distinguer les entreprises d'économie sociale dont le modèle d'affaires repose sur des revenus autonomes de certains organismes ayant un volet d'économie sociale, mais dont le financement provient principalement de subventions. Ces derniers, ne disposant pas de la capacité de générer les revenus nécessaires au remboursement, rencontrent **davantage d'obstacles pour accéder à ces sources de financement**.

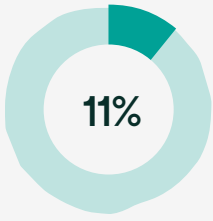
Résultat financier déclaré pour l'année 2022-2023



Nous avons
dégagé un
surplus



Nous avons
enregistré
une perte



Nous avons
atteint un
équilibre
financier

Types de revenus autonomes générés par les entreprises

Services aux particuliers	59%
Vente de produits (excluant les articles promotionnels)	48%
Cotisation des membres	40%
Services aux organisations	28%
Autres	15%
Effets ou articles promotionnels de l'organisation	9%

Parmi les sources de revenus autonomes mentionnées en dehors des choix proposés, plusieurs entreprises citent des **activités culturelles, éducatives ou communautaires**, comme les billets pour des concerts ou des visites de musée, des ateliers ou des événements éducatifs.

Certaines organisations tirent aussi des **revenus de la location de biens ou d'espaces**, ou encore de la **sous-traitance** pour d'autres entreprises.

Enfin, quelques répondants évoquent des **services tarifés à vocation sociale**, comme la popote roulante, les repas communautaires ou les services de transport médical.

À noter :

Les dons, subventions, partenariats financiers et événements de levée de fonds ont aussi été mentionnés, mais ne sont pas considérés ici comme des revenus autonomes.

Les principaux défis qui ont été nommés au niveau du financement:

1. Modèle financier peu diversifié ou fragile

Plusieurs entreprises reconnaissent encore une forte dépendance aux subventions. Toutefois, l'enjeu majeur mis de l'avant concerne la difficulté à consolider un modèle financier stable et soutenable, capable d'assurer la pérennité des activités. Pour certaines EÉS, cela se traduit par des défis à diversifier et sécuriser leurs revenus autonomes, alors que pour d'autres organisations davantage axées sur des subventions, il s'agit d'un obstacle à développer un véritable modèle économique.

La rareté des partenariats financiers et la compétition avec des acteurs de plus grande taille accentuent cette fragilité.

« Nous devons constamment nous adapter aux opportunités de financement disponibles plutôt que d'avoir une source stable pour assurer notre fonctionnement »

« Nous sommes en compétition avec les 'gros joueurs' pour obtenir du financement. »

« Assurer une pérennisation des services sans financement provenant des subventions gouvernementales; développer une autonomie financière, sans prendre pour acquis que nous recevrons des subventions. »

« Les financements sont généralement offerts pour le développement d'un nouveau projet, alors que nous avons besoin de consolider et de pérenniser nos services. »

2. Manque de connaissances financières et de structuration

Certaines entreprises ont du **mal à gérer efficacement les aspects financiers**, par manque de temps, de ressources humaines ou de compétences internes.

Cela inclut aussi le manque d'expertise pour explorer d'autres modèles d'affaires ou sources de revenus.

3. Difficulté à prouver la rentabilité ou à parler le langage financier

Certaines entreprises éprouvent des **difficultés à répondre aux exigences des bailleurs de fonds** ou à démontrer leur valeur en des termes compatibles avec des critères financiers classiques.

Cela peut poser problème dans les demandes de financement, les redditions de comptes ou l'accès à certaines sources de financement.

« Les priorités des bailleurs de fonds sont souvent mal alignées avec nos réalités. »

4. Défis liés à la commercialisation ou à la vente

Au-delà du financement institutionnel, plusieurs entreprises éprouvent des **difficultés à développer leurs revenus de vente ou à financer leur croissance par des activités commerciales**.

Cela touche autant la couverture des coûts d'exploitation que l'atteinte de la rentabilité à long terme.

« Les dépenses d'opération sont toujours à la hausse, mais le financement stagne. »



« Nous devons financer notre croissance, mais nous ne trouvons pas de fonds adaptés. »



Conclusion

Les données recueillies révèlent une réalité financière marquée par la **prédominance des subventions par projet, tandis que les subventions à la mission, plus rares, sont perçues comme essentielles mais difficilement accessibles**. Cette situation complique la pérennisation des services existants et oblige plusieurs entreprises à **s'adapter aux opportunités ponctuelles plutôt qu'à suivre une planification stable**.

Les revenus autonomes — tels que la vente de services, de produits ou les cotisations — sont présents dans toutes les organisations, mais leur poids varie selon la taille, le secteur d'activité et la maturité de l'entreprise. **Peu d'organisations ont recours aux outils financiers spécialisés**, et celles qui y accèdent rencontrent parfois des contraintes liées à leur capacité de remboursement ou à l'adéquation des conditions offertes.

Parmi les défis fréquemment mentionnés figurent l'instabilité du financement, la charge administrative qu'il implique, les délais de versement, ainsi que la difficulté à diversifier les sources. Ces constats témoignent d'un **besoin de solutions mieux adaptées à la réalité des entreprises d'économie sociale, où la recherche d'un équilibre entre mission sociale, viabilité financière et capacité de gestion demeure un enjeu structurant**.



Sous la loupe du PECEM !

Quand la mission sociale prend le dessus : les limites du financement par projet

Pour plusieurs entreprises d'économie sociale, la mission sociale est au cœur des actions, bien plus que la rentabilité ou la croissance économique. Or, cette orientation rend ces organisations **fortement dépendantes des subventions publiques**, lesquelles sont souvent limitées dans le temps, conditionnelles, ou orientées vers des projets spécifiques.

Enjeux identifiés :

- Épuisement des équipes en raison des démarches répétées pour obtenir du financement à court terme;
- Financement par projet qui empêche la consolidation et la planification stratégique;
- Aucune vision financière à long terme, menant à une instabilité chronique;
- Difficulté à couvrir les frais d'exploitation de base (salaires, loyer, services, etc.).

L'économie sociale équilibrée : une voie de résilience !

Pour **les entreprises d'économie sociale**, il s'agit de renforcer leur modèle d'affaires par la diversification de leurs revenus autonomes (produits, services, partenariats d'affaires). Pour les **organismes communautaires qui développent un volet d'économie sociale**, l'enjeu consiste plutôt à amorcer la mise en place de tels revenus. Dans les deux cas, ces organisations peuvent :

- Stabiliser leur fonctionnement à long terme sans abandonner leur mission;
- Adopter une posture entrepreneuriale qui valorise l'innovation sociale;
- Renforcer leur autonomie vis-à-vis des cycles de financement gouvernemental;
- Mieux répondre aux besoins de leurs communautés en sortant du modèle de survie.

Commercialisation et positionnement

Dans un contexte où la diversification des revenus devient essentielle à la viabilité des entreprises d'économie sociale, la commercialisation de leurs produits et services prend une place stratégique.

La commercialisation représente un enjeu à la fois économique et identitaire pour les EÉS, qui cherchent à **structurer leur offre tout en respectant leur mission**. Cette section explore la manière dont elles perçoivent leur position sur le marché, les clientèles qu'elles visent, les forces qu'elles mobilisent, ainsi que les défis qu'elles anticipent pour consolider ou élargir leur rayonnement.

Situation actuelle

Clientèles desservies par ordre d'importance

(moyenne d' ★ reçues sur 6)

Particuliers/Citoyens	★★★★★★	5,5
Municipalités, MRC	★★★☆☆	3
OBNL ou coopératives	★★★☆☆	3
Institutions publiques	★★★☆☆	2,5
Gouvernement du Québec	★★★☆☆	2,3
Entreprises privées	★★☆☆*	2,1

Positionnement de l'entreprise perçu sur le marché

Bonne position stable	45%
En émergence importante	19%
Position de force	15%
Position faible	14%
En perte de vitesse	6%

Provenance de la clientèle

Locale (ville ou MRC)	62%	Régionale (Montréal ou plus d'une MRC)	36%	Pancanadienne	2%
-----------------------	-----	--	-----	---------------	----



Constat

Avec ces données, nous comprenons que les entreprises d'économie sociale occupent **une place significative dans les habitudes de vie et de consommation de la population**. Elles desservent en priorité les particuliers et sont majoritairement ancrées localement. Leur positionnement, jugé stable ou en croissance par la majorité des répondantes, reflète **une présence bien établie sur le marché**.

Vision de développement

Intentions des entreprises en développement des affaires

39%

Mon organisation souhaite stabiliser ses activités ou vise une légère croissance et ne souhaite pas développer de stratégies pour augmenter le nombre de ventes et de clients

35%

Mon organisation souhaite développer de nouveaux services ou produits

27%

Mon organisation souhaite offrir ses services à de nouveaux marchés et clientèles

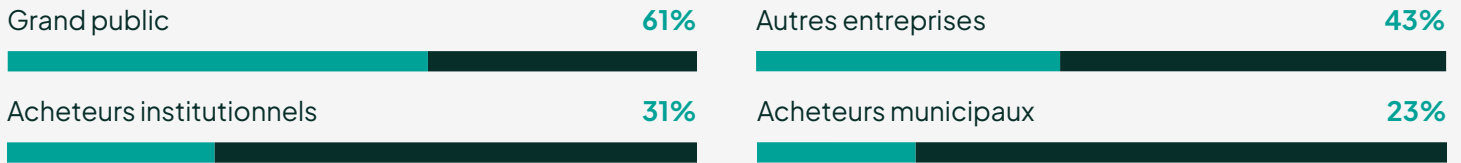
Défis rencontrés ou anticipés par les entreprises en développement de marché et services

Manque de ressources à l'interne	75%
Concurrence avec le secteur et les autres offres	25%
Besoin d'adaptations importantes de l'entreprise pour ce faire	23%
Manque d'accompagnement ou de soutien	23%
Manque de compréhension à l'interne de ce qui compose une démarche de commercialisation	17%

Forces perçues par les entreprises en développement de marché et services

La qualité de nos services ou produits	80%
Notre ancrage dans la communauté	75%
L'impact de l'entreprise	62%
Nos prix	48%
La diversité ou la personnalisation de notre offre	47%
Le niveau d'innovation de notre organisation	32%
L'absence de compétiteur dans la région	32%
La capacité de production de notre organisation	15%
Notre compréhension du marché et habilité de négociation	13%

Marchés envisagés pour développement commercial



En comparant la position des entreprises sur le marché avec leur développement des affaires et les forces qu'elles identifient pour se démarquer, il apparaît clairement que le **manque de ressources internes est un défi commun à toutes les entreprises**, indépendamment de leur position sur le marché. Les entreprises en position plus faible ou en perte de vitesse semblent moins nombreuses à envisager l'ouverture à de nouveaux marchés, ce qui pourrait refléter une capacité d'investissement plus limitée ou une approche plus prudente. À l'inverse, plusieurs entreprises en position stable ou en émergence choisissent activement de développer leur offre ou d'explorer de nouveaux segments. Cela indique que **la position perçue sur le marché influence partiellement la stratégie de développement**, sans toutefois en être le facteur déterminant.



Constat

Les entreprises d'économie sociale se distinguent par leur solidité sur le marché local, notamment en répondant aux besoins de la population. Leur **ancrage communautaire et la qualité de leurs services sont des atouts majeurs**, mais plusieurs rencontrent des défis liés au **manque de ressources internes**, telles que la main-d'œuvre, le temps ou le financement. **Ces contraintes limitent leur capacité à se développer**, même si une proportion significative manifeste un intérêt à diversifier leur offre ou à explorer de nouveaux marchés.

Cette tension entre les ambitions de développement exprimées par une majorité d'entreprises et leurs ressources limitées met en lumière un **besoin de soutien ciblé**. Pour que ces organisations puissent concrétiser leurs projets d'expansion ou de diversification, il est **nécessaire de leur offrir des leviers adaptés à leur réalité** — qu'il s'agisse de financement, d'accompagnement ou de renforcement de capacités internes.

Freins et faiblesses du volet marchand

Les faiblesses identifiées par les entreprises dans leur volet marchand se résument en 3 grandes catégories, ici mentionnées en ordre d'importance:

1.

Financement et ressources humaines

Le manque de financement et de personnel est la principale faiblesse des entreprises d'économie sociale. Sans fonds adéquats, elles peinent à se structurer, embaucher du personnel et maintenir leurs activités. Le recrutement et la rétention des employés sont des défis majeurs, particulièrement dans un contexte où les ressources humaines sont limitées et où les charges de travail reposent souvent sur les mêmes personnes.

« Nous manquons de financement et de ressources humaines. »

« Manque de ressources humaines pour faire du démarchage et répondre aux besoins des clients. »

« Manque de compréhension à l'interne de ce qui se fait; la charge repose sur quelques personnes. »



Financement et ressources humaines



Principal frein au développement.

2. Commercialisation et concurrence

Plusieurs entreprises peinent à se démarquer dans un marché compétitif. Le manque de visibilité et de notoriété limite leur développement, tout comme l'absence de moyens pour investir en marketing et en commercialisation. Certaines évoquent également des difficultés à mettre en valeur leurs produits ou à établir des ententes de diffusion avec des points de vente adaptés. La concurrence avec les grandes entreprises, qui bénéficient parfois de subventions, accentue la pression.

« Nous avons de la difficulté à nous mettre de l'avant et à développer une marque de commerce. »

« Ne pas pouvoir concurrencer avec les prix des grandes entreprises qui ont des subventions. »



Commercialisation et concurrence



Manque de visibilité et difficulté à rivaliser avec les grandes entreprises.

« Multiplicité de nos champs d'activité qui rend nos messages confus. »

« Nous sommes en train de développer notre volet marchand, mais devons d'abord structurer notre organisation. »

« Nous concentrons notre énergie sur le développement de notre ouverture officielle, mais devons tester le marché pour être éligibles à des subventions. »



Développement et structuration



3. Développement et structuration

Plusieurs entreprises sont encore en phase de consolidation et doivent clarifier leur modèle d'affaires avant d'assurer une croissance durable. Un manque de structuration interne ou un positionnement flou compliquent la commercialisation de leurs produits et services. **L'équilibre entre développement stratégique et gestion quotidienne demeure un défi.**

Besoin d'une meilleure organisation et d'un positionnement plus clair.

Afin de surmonter ces obstacles à leur développement, les entreprises ont demandé les formes d'aide commerciale suivantes:

De l'aide financière appropriée **67%**



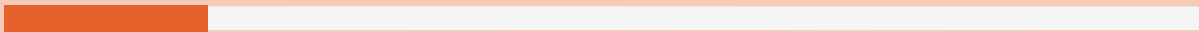
Des outils éducatifs et des formations **30%**



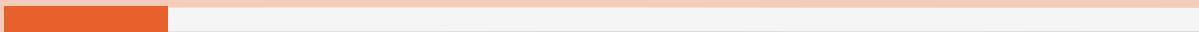
Du soutien, de l'accompagnement personnalisé, du "coaching" **27%**



Mon organisation n'a pas besoin d'aide externe à cet effet **17%**



Réseautage et maillage avec acheteurs **13%**



Des cellules de co-développement **12%**



Correspondance entre difficultés et demandes de soutien

Afin de mieux comprendre l'accompagnement souhaité par les entreprises, nous avons établi des corrélations entre les **besoins** qu'ils ont nommés, leurs **difficultés** et le **soutien** qu'elles aimeraient recevoir.

Financement et ressources humaines

-  **67%** des entreprises demandent de l'aide financière appropriée.
-  Une aide financière ciblée pourrait les aider à renforcer leurs opérations et à mieux structurer leur volet marchand.
-  C'était la principale difficulté mentionnée. Le manque de financement empêche le développement des entreprises, limite l'embauche de personnel et freine la commercialisation de leurs produits et services.

Commercialisation et concurrence

-  **30%** demandent des outils éducatifs et des formations (commercialisation, communications, pitch, etc.).

27% demandent un accompagnement personnalisé.
-  Un accompagnement spécifique en stratégie marketing et positionnement commercial serait un levier important pour leur croissance.
-  Plusieurs entreprises ont mentionné qu'elles avaient de la difficulté à se faire connaître, à structurer leur message et à rivaliser avec la concurrence. Ces demandes d'aide démontrent qu'elles cherchent activement à améliorer leurs compétences en communication et en marketing.

Développement et structuration

-  **27%** demandent du coaching personnalisé.
-  Le coaching leur offrirait un cadre d'apprentissage pour structurer leur croissance.
-  Plusieurs entreprises ont mentionné des défis liés à la structuration de leur offre et à la gestion de leur développement. Elles souhaitent donc être accompagnées dans la mise en place d'une stratégie claire et efficace.

Synthèse

- L'aide financière (**67%**) est la priorité absolue, ce qui est cohérent avec le manque de ressources identifié comme la principale faiblesse.
- Le besoin en formation et accompagnement (**30% et 27%**) reflète bien les défis en commercialisation et structuration.

Les demandes d'aide confirment donc parfaitement les faiblesses exprimées par les entreprises. Elles cherchent principalement des ressources financières, de la formation et de l'accompagnement pour structurer et mieux commercialiser leurs services.

À propos des contrats avec appel d'offres

Cette section explore l'engagement des entreprises d'économie sociale dans les contrats avec des acteurs institutionnels, tels que les municipalités, les ministères et les établissements d'enseignement. Les réponses fournissent un aperçu des types de contrats conclus, de la réceptivité des entreprises à ces partenariats, de leur disposition à adapter leur offre et des défis rencontrés dans l'accès à ces marchés institutionnels.

89% des entreprises répondantes n'ont jamais obtenu de contrats sur appel d'offres. Une des principales raisons évoquées est la rigidité et la lourdeur du processus.

Les entreprises faisant partie des **11%** qui ont déjà conclu un contrat avec appel d'offres ont répondu aux questions suivantes:

Pour quel type de contrat?

Appel d'offres par invitation	80%
Gré à gré	70%
Appel d'offres ouvert	30%

Auprès de quelle institution?

Municipalité ou ville	50%
CIUSSS (direction Santé publique)	30%
Centre de services scolaire	20%
Ministères	10%



Constat

Suite à leurs expériences dans les appels d'offres, **60%** des entreprises ont envie de maintenir ces partenariats d'affaire contre **40%** qui sont indécises face à cette perspective. **L'élargissement de l'offre de services** et **la valorisation de leur expertise** sont des points positifs intéressants qui incitent à continuer à répondre à des appels d'offres.

Dans la dernière année, **56% des entreprises** répondantes ont conclu au moins un contrat avec un organisme externe. Elles ont également fourni des précisions sur ces ententes:

Avec quels types d'organismes?

Organismes publics et parapublics	56%
Organismes municipaux et villes	53%
Organismes à but non lucratif, organismes de bienfaisance et fondations	45%
Entreprises privées	36%

Dans quelle fourchette de prix?

0 à 9 999 \$	60%
10 000 \$ à 24 999 \$	18%
25 000 \$ à 49 000 \$	20%
50 000 \$ à 99 999 \$	11%
Plus de 100 000 \$	16%



Pour les **44% des entreprises** n'ayant pas signé de contrat avec des organismes externes dans la dernière année, 77% ont mentionné que ce type de partenariat d'affaires ne s'appliquait pas à leur fonctionnement. Plusieurs autres ont aussi évoqué que le manque de ressources les empêchait de le faire.



Constat

L'implication des entreprises d'économie sociale dans les contrats institutionnels est contrastée. La très grande majorité n'a jamais obtenu de contrats sur appel d'offres, jugés complexes et peu adaptés à leur réalité, mais celles qui y ont participé y voient un levier de développement.

Plus de la moitié des entreprises ont conclu des partenariats sans appel d'offres, souvent avec des municipalités et organismes publics, principalement par gré à gré. Toutefois, le manque de ressources et de temps limitent l'accès à ces opportunités.

Enfin, bien que certaines soient ouvertes à adapter leur offre aux acheteurs institutionnels (**40%**), une part importante demeure réticente (**60%**), ce qui témoigne d'un **écart entre les réalités du terrain et les exigences institutionnelles** et soulignant le **besoin d'un meilleur accompagnement pour favoriser leur intégration à ces marchés.**

Conclusion du portrait

Les entreprises d'économie sociale (EÉS) constituent une force vive pour le développement de nos territoires. Dans l'Est de la Montérégie, elles s'ancrent dans les communautés, génèrent des retombées économiques concrètes et contribuent activement à la cohésion sociale. Ce portrait a mis en lumière l'ampleur de leur contribution, mais aussi les défis qu'elles doivent encore surmonter.

Les enjeux liés à la viabilité financière, à la structuration interne, à la mobilisation bénévole, à la gouvernance et à la commercialisation révèlent un besoin d'appui renouvelé. Non pas parce que les entreprises faiblissent, mais parce qu'elles aspirent à croître, à se renforcer, à innover et qu'elles manquent parfois de leviers nécessaires pour le faire durablement. Renforcer leur posture entrepreneuriale devient ainsi un vecteur important pour assurer leur autonomie et leur pérennité.

Par ailleurs, les résultats révèlent que l'économie sociale demeure encore mal connue ou insuffisamment affirmée par plusieurs organisations du territoire. Certaines hésitent à se positionner clairement comme faisant partie de ce mouvement, par manque de repères ou de compréhension quant à leur appartenance réelle. Cela souligne l'importance de mieux faire connaître l'économie sociale, ses principes et sa portée, afin de renforcer le sentiment d'appartenance et de mobiliser les acteurs autour de valeurs communes.

Derrière ces constats se profile un potentiel collectif immense. En les soutenant adéquatement, notamment par l'engagement des instances publiques et des partenaires territoriaux, nous ne faisons pas que générer et préserver des services ou des emplois : nous consolidons des modèles qui placent les personnes, les territoires et le bien commun au cœur de l'économie. C'est une invitation à faire de l'économie sociale un vecteur stratégique pour bâtir des communautés plus résilientes, solidaires et prospères.

Remerciements

Merci à nos partenaires des MRC pour leur précieuse collaboration à la diffusion du questionnaire qui a permis de dresser ce portrait. Leur soutien témoigne de l'importance de bâtir un écosystème uni et cohérent, capable d'agir de manière concertée pour favoriser un développement économique innovant et durable.

Un remerciement tout particulier aux entreprises qui ont généreusement pris le temps de partager leurs données, leurs défis, leurs réussites et leurs besoins. Le PECCEM demeure à l'écoute de votre réalité et s'engage à porter votre voix toujours plus haut. Ensemble, nous voulons renforcer le réflexe collectif pour répondre aux enjeux territoriaux et faire en sorte que vos entreprises rayonnent, enfin, à leur juste valeur.

Partenaire majeur



Partenaires de diffusion





Pôle de l'entrepreneuriat
collectif de l'Est de la
Montérégie

Ce document est une réalisation du Pôle de
l'entrepreneuriat collectif de l'Est de la Montérégie.

t/ 450 262-1055

c/ info@pecem.ca