

# La face cachée du succès des entreprises d'économie sociale : L'apport considérable du suivi

Expertise > Économie sociale 21 novembre 2024



Les entreprises d'économie sociale au Québec affichent une performance remarquable, avec 74 % d'entre elles opérant depuis plus de 16 ans, bien au-delà du taux de survie moyen des entreprises canadiennes (30,8 %). Leur longévité est le fruit d'un modèle centré sur les besoins de leurs communautés, où elles demeurent à l'écoute de leur clientèle et de leurs membres. Avec un chiffre d'affaires de 47,8 milliards de dollars, les 11 200 entreprises collectives contribuent significativement à la prospérité du Québec.

## Comment faire grandir ce succès ?

C'est bien logique, plus une entreprise bénéficie d'un encadrement et de conseils avisés, plus elle accroît ses chances de réussite. Pour sa pérennité, l'entreprise doit s'assurer de rester sur la voie de ses objectifs financiers à court et à long terme.

Parmi tous les éléments mis en place, le suivi financier réalisé par les investisseurs est un processus essentiel dont les accompagnateur·trice·s et conseiller·ère·s peuvent s'inspirer pour veiller à la viabilité d'un projet et à la bonne santé financière de l'entreprise. Pour un investisseur comme le Réseau d'investissement social du Québec – et par le fait même les entreprises d'économie sociale – les renseignements qualitatifs sont tout aussi importants pour comprendre l'évolution du projet et déceler des zones de risques à travailler.

## Des indicateurs nous parlent, écoutons-les

États financiers annuels, prévisions financières, mise à jour au Registraire des entreprises Québec (REQ), rapport d'activités, plan d'action, ententes de financement... sont autant de sources d'indicateurs de performance pour nous aider à faire des constats. Elles inspirent des questions quantitatives et qualitatives à poser au promoteur.

À travers l'analyse de leurs états financiers, on regardera les charges de personnel pour comprendre le montant de la masse salariale actuelle et passée. Parallèlement, on vérifie s'il y a rotation de ressources humaines et si oui comprendre les causes. Le stade de développement ou le secteur d'activité nous indiquera quels postes comptables regarder et les défis associés au type de projet. On examinera les dépenses d'équipement ou de matières premières ; les objectifs et les écarts entre les prévisionnels et les résultats/réels; les investissements, etc.



Est-ce que l'entreprise a atteint ses objectifs prévisionnels ? Si oui, c'est un succès, autrement se demander pourquoi. Est-ce parce que ses cibles ne sont pas réalistes ? A-t-on eu des imprévus au cours de l'année ? Est-ce qu'elle a effectué de nouveaux emprunts ? A-t-elle fait des acquisitions d'immobilisations ? A-t-elle mis de l'argent dans la réserve de remplacement ? À ne pas oublier, c'est une obligation chez certains créanciers et une règle à ne pas négliger.

Afin de vérifier si l'entreprise est dans les normes du marché dans lequel elle œuvre, consulter des études de marché et des statistiques de son domaine est une bonne pratique. Au même titre qu'il est essentiel de faire une étude de marché si l'entreprise souhaite offrir un nouveau service.

La mise à jour des membres du conseil d'administration (CA) et leur profil au REQ est signe que l'entreprise est à son affaire. C'est aussi un indicateur sur la santé de la gouvernance. Y a-t-il une rotation des administrateurs et administratrices du CA ou de la direction générale ? Est-ce que les expertises des membres du CA sont pertinentes pour l'entreprise ? L'organisation doit penser à protéger son monde. On vérifie que les assurances sont en vigueur pour s'assurer que l'entreprise est protégée ainsi que les membres du CA.

Le cœur d'une entreprise collective est son conseil d'administration. On doit donc voir à ce que ces personnes aient les compétences requises et complémentaires. Ont-elles suivi une formation de dirigeant-es afin de bien jouer leur rôle ? Est-ce que l'entreprise sollicite suffisamment leur collaboration ? Est-ce que le CA a la capacité de prendre en charge advenant un problème ou en cas de départ d'une direction générale ?

### **Fixer des objectifs clairs... et les suivre**

Essentiel, le tableau de bord est un puissant instrument de communication et de bonne gestion qui permet à l'entreprise de mettre en lumière des indicateurs clés pour prendre les bonnes décisions. En plus des indicateurs financiers, le tableau de bord est transversal aux diverses composantes de l'entreprise (marketing, opérations, ressources humaines, etc.)

Les entreprises doivent suivre les indicateurs établis, peu importe leur stade de développement. Cela permet de mesurer et de surveiller les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés, détecter les écarts éventuels, prendre des décisions éclairées pour garantir sa réussite. Il faut aussi prévoir les possibles augmentations de coûts (taux d'intérêt, masse salariale, prix des matériaux et des produits...) Toujours important d'avoir un plan B, des

changements ou des imprévus peuvent faire basculer notre projet. Est-ce que l'entreprise a prévu un plan de contingence en cas de perturbation des activités ?

Dès le départ, il est important d'établir le point mort pour une entreprise : À partir de quel moment les activités de l'entreprise sont profitables (production versus ventes) ? De l'établissement du point mort, on fixe des indicateurs. Cela évitera des prises de risques non calculées pouvant vite aller à la perte.

On peut s'appuyer sur l'outil SMART afin

d'établir des objectifs bien articulés pour un suivi quantitatif et qualitatif continu : **S**pécifique, **M**esurable, **A**tteignable, **R**éaliste, **T**emporellement défini.



L'absence d'indicateurs et de plan d'action est une faiblesse qui revient souvent dans les projets en difficulté. Un plan d'affaires, plan d'action ou une planification stratégique, ce n'est pas que de la théorie. Bien intégrés et réalisés en profondeur, ce sont des éléments de succès clés!

## Objectif commun

Une entreprise bien entourée peut compter sur l'appui de spécialistes (comptable, avocat...), institution financière, membres de CA et accompagnateur-trice-s locaux. Tout un écosystème où chacun joue un rôle crucial dans le développement et la réussite du projet. Tous doivent être centrés sur les objectifs et sur le bien-être de l'entreprise, non sur des disputes. La qualité des échanges entre les différents acteurs est nécessaire. Il faut oser poser les bonnes questions et *challenger* les promoteurs.



La force du collectif, propre à l'économie sociale, rend ainsi ces entreprises plus solides. Leur succès est amplifié par cette volonté de répondre aux besoins des communautés et de contribuer à la richesse économique et sociale du Québec.



Contenu inspiré des bonnes pratiques de l'équipe du suivi financier

Et du Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale