

Étude de pré faisabilité d'une entreprise d'économie sociale de services aux aînés en contexte Premières Nations

Présentée à la Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et
du Labrador (CDEPNQL)



COMMISSION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES
PREMIÈRES NATIONS DU QUÉBEC ET DU LABRADOR
FIRST NATIONS OF QUEBEC AND LABRADOR ECONOMIC
DEVELOPMENT COMMISSION

Septembre 2019

DOCUMENT RÉALISÉ PAR

Le Consortium de Ressources et d'Expertises Coopératives



Le centre de services partagés pour les réseaux
coopératifs, mutualistes et de l'économie sociale

RÉDIGÉ PAR :

Anne Beauséjour, conseillère en développement des entreprises

AVEC LA COLLABORATION DE :

Françoise Mercure, conseillère juridique

CORRIGÉ PAR :

Ginette Bédard

SOUS LA DIRECTION DE :

J. Benoit Caron, directeur général

TABLE DES MATIÈRES

PREMIÈRE PARTIE	6
INTRODUCTION.....	6
OBJECTIF PRINCIPAL DE L'ÉTUDE DE PRÉFAISABILITÉ.....	7
MANDAT DE L'ÉTUDE DE PRÉFAISABILITÉ.....	7
MÉTHODOLOGIE.....	8
DEUXIÈME PARTIE	9
1. Besoins des aînés des Premières Nations.....	9
1.1 Services offerts par d'autres organisations.....	9
2. Suggestions de modèles d'affaires	12
3. Processus de développement de modèles d'affaires d'entreprises.....	15
4. Description d'entreprises existantes.....	18
TROISIÈME PARTIE	19
5. Informations utiles pour le développement d'un modèle d'affaires d'entreprise	19
6. Définition d'une entreprise d'économie sociale en aide à domicile (EÉSAD).....	19
6.1 Clientèle des EÉSAD	20
6.2 Description des services offerts par les EÉSAD	21
6.2.1 Les services d'aide-domestique (AVD)	21
6.2.2 Les services d'assistance personnelle (SAP).....	22
6.2.3 Les services de répit et de présence surveillance.....	25
6.2.4 Les résidences pour personnes âgées.....	25
6.3 La diversité des modèles d'EÉSAD	26
6.3.1 EÉSAD 1. Mauricie – Centre-du-Québec.....	26
6.3.2 EÉSAD 2. Côte-Nord.....	26
6.3.3 EÉSAD 3. Abitibi-Témiscamingue	26
6.4 Tarifs applicables aux divers services	27
6.5 Tarifs concernant l'accompagnement-transport des CAB.....	28
6.6 Tarifs concernant la préparation et la livraison de repas préparés	28
7. Aspects techniques.....	29
7.1 Ressources humaines dans les EÉSAD membres du Réseau.....	29
7.1.1 Définition du poste de préposé.....	29
7.1.1.1 Salaires et primes	30
7.1.1.2 Profil des préposés	30
7.1.2 Postes administratifs	31

7.1.2.1	Salaires.....	31
7.1.2.2	Description du poste d'agent d'affectation.....	31
7.1.2.3	Nombre d'employés à l'administration.....	32
7.1.2.4	Nombre d'employés à l'administration et de préposés dans les petites EÉSAD	32
7.1.2.4.1	EÉSAD 1.....	32
7.1.2.4.2	EÉSAD 2.....	33
7.1.2.4.3	EÉSAD 3.....	33
7.1.3	Avantages sociaux moyens dans les EÉSAD.....	33
7.1.4	Formations requises pour occuper des postes de préposés.....	34
7.1.4.1	Programme de développement des compétences, pour les services d'assistance personnelle 36	
7.1.4.2	Formations complémentaires obligatoires.....	36
7.1.4.3	Autres formations.....	37
7.1.5	Temps requis pour réaliser les tâches de préposés.....	37
7.1.6	Politiques concernant les ressources humaines.....	39
7.1.7	Documents en lien avec la prestation de services auprès des usagers.....	39
7.1.8	Horaires de travail et affectation.....	40
7.1.9	Gestion des préposés à distance.....	40
7.2	Équipements et matériels requis pour opérationnaliser une EÉSAD.....	41
7.2.1	Pour l'administration.....	41
7.2.2	Pour la formation des préposés.....	41
7.2.3	Pour les préposés :.....	42
7.2.4	Matériel requis.....	42
8.	Le seuil de rentabilité.....	44
8.1	État des résultats.....	44
8.1.1	Revenus.....	45
8.1.2	Revenus dans les EÉSAD.....	46
8.1.3	Dépenses moyennes dans les EÉSAD.....	46
8.1.3.1	Salaires dans les petites EÉSAD.....	47
8.1.3.2	Pourcentages des dépenses dans les EÉSAD.....	48
8.2	Calcul du seuil de rentabilité.....	49
8.2.1	Exemples de calcul du seuil de rentabilité.....	49
8.2.1.1	Premier exemple : Une EÉSAD moyenne.....	49
8.2.1.1.1	Rentabilité par type de service.....	50
8.2.1.1.2	Calcul des surplus (ou déficits) par service.....	50
8.2.1.1.3	Calcul du coût de revient par service.....	51
8.2.1.1.4	En résumé.....	52

8.2.1.2	Autres exemples : trois petites EÉSAD.....	52
8.2.1.2.1	EÉSAD 1.....	52
8.2.1.2.2	EÉSAD 2.....	53
8.2.1.2.3	EÉSAD 3.....	53
8.2.1.2.4	En résumé	54
QUATRIÈME PARTIE	55
9.	Sources de financement potentielles	55
9.1	Réseau d'Investissement Social du Québec (RISQ)	55
9.2	Fiducie du Chantier de l'économie sociale	57
9.3	Fonds locaux du Fonds de solidarité de la FTQ	57
9.4	Fil'Action (créé et financé par Fond'Action)	58
9.5	Investissement Québec (IQ)	58
9.6	Fonds local d'investissement (FLI)	59
9.7	Crédit d'impôt pour maintien à domicile des aînés (Revenu Québec)	59
9.8	Programme d'entrepreneuriat autochtone	60
9.9	Fonds d'initiatives autochtones III - Secrétariat aux affaires autochtones	61
9.10	Plan d'action gouvernemental pour le développement social et culturel des Premières Nations et des Inuits 2017-2022.....	63
9.11	Financement des opérations.....	64
9.11.1	Programme de soins à domicile et milieu communautaire	64
9.11.2	Programme d'aide à la vie autonome.....	65
9.11.3	Programme d'exonération financière pour les services d'aide-domestique (PEFSAD)....	66
9.12	Financement des ressources humaines.....	67
9.12.1	Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec (CDRHPNQ) – Centre de service en emploi et formation de Québec.....	67
9.12.2	Centres locaux d'emploi des Premières Nations (CLPN).....	67
9.12.3	Divers programmes d'Emploi-Québec (EQ)	68
9.12.4	Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) (Emploi-Québec)	69
9.12.5	Programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits (PAIPNI).....	70
CINQUIÈME PARTIE	71
10.	Obligations légales	71
10.1	Statut juridique	71
10.1.1	Coopératives	72
10.1.1.1	Coopérative de solidarité	73
10.1.1.2	Coopérative de consommateurs	73
10.1.1.2.1	Gouvernance coopérative	74

10.1.1.2.1a	Description des instances coopératives	74
10.1.1.2.1b	Tableau des rôles, responsabilités et tâches des instances	76
10.1.1.2.1c	Spécificité légale	77
10.1.2	Organismes à but non lucratif (OBNL)	77
SIXIÈME PARTIE	79
11.	Logements pour population vulnérable	79
11.1	Programme de logement sans but lucratif, « programme HLM »	79
11.2	Supplément au loyer	80
11.3	Allocation-logement	80
12.	Stratégies pour maximiser l'adhérence de la clientèle	80
13.	Facteurs clés de succès	82
13.1	Une bonne préparation avant le démarrage	82
13.2	Activités reliées au démarrage ou à la consolidation	82
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	85
ANNEXE 1 : PREMIER EXEMPLE – EÉSAD MOYENNE	86
ANNEXE 2 : PRÉVISIONS FINANCIÈRES	89

PREMIÈRE PARTIE

INTRODUCTION

Le Consortium de ressources et d'expertises coopératives (Consortium) a été mandaté pour réaliser une étude de pré faisabilité, afin d'outiller des entreprises d'économie sociale existantes et futures, dans l'offre de services aux aînés des Premières Nations, dans les diverses communautés du Québec. Afin d'obtenir une vision globale du marché, l'étude s'est aussi penchée sur la possibilité que des promoteurs développent une ou des entreprises hors communautés.

Le Consortium a recueilli des données pertinentes sur le modèle d'affaires des entreprises d'économie sociale en aide à domicile (EÉSAD), concernant les services offerts, les ressources humaines, la formation requise, le profil de la clientèle, le seuil de rentabilité, les sources de financement, le volet législatif, etc.

La majorité des informations recueillies sont basées sur l'ensemble des membres du Réseau de coopération des EÉSAD, donc des entreprises de diverses envergures. Cependant, d'autres données ont aussi été acquises auprès de trois petites EÉSAD, afin d'avoir un aperçu de la rentabilité de telles entreprises, advenant le cas où des promoteurs souhaiteraient développer des entreprises de plus petites tailles.

Les nombreuses données répertoriées dans le présent rapport pourront servir de base de travail, pour les acteurs des Premières Nations qui souhaiteraient développer des entreprises répondant aux besoins spécifiques de leurs aînés, lesquels ont fait l'objet d'une étude par la Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador (CDEPNQL), au cours des derniers mois.

Il est évident que les données recueillies auprès des EÉSAD et d'autres organisations devront être adaptées aux besoins spécifiques des aînés des Premières Nations, entre autres dans un esprit de soins holistiques, et qu'elles ne sont transmises qu'à titre d'outils de travail.

L'étude de pré faisabilité a aussi démontré que les communautés n'avaient probablement pas toutes les mêmes besoins, puisque le profil de leurs aînés ainsi que les caractéristiques de leurs milieux de vie, soit en milieux urbains, semi-urbains ou ruraux, étaient différents. Pour répondre à ces divers besoins, des modèles d'affaires différents pourront être développés, entre autres en suivant un processus rigoureux, dont un exemple a été inclus dans le présent rapport, dans la section « Processus de développement de modèles d'affaires d'entreprises ».

OBJECTIF PRINCIPAL DE L'ÉTUDE DE PRÉFAISABILITÉ

Outiller divers acteurs des Premières Nations, dans le développement d'entreprises d'économie sociale existantes et futures, pour offrir divers services répondant aux besoins non comblés des aînés autonomes et en perte d'autonomie, en milieux autochtones, dans les communautés du Québec ou hors communautés.

MANDAT DE L'ÉTUDE DE PRÉFAISABILITÉ

Le Consortium a reçu le mandat de réaliser une étude de préfaissabilité, visant à recueillir des données, afin d'aider des intervenants qui souhaiteraient développer des entreprises, à prendre des décisions éclairées, à savoir s'ils poursuivent leur projet, si d'autres études plus approfondies doivent être ajoutées ou si leur projet doit être abandonné.

Recensement des informations pertinentes concernant :

- a) Les divers types de services à offrir, en fonction des besoins des aînés autochtones (cette partie du mandat a été réalisée par la CDEPNQL).
- b) Les diverses sources de financement disponibles, autant pour une entreprise de services que pour ses usagers.
- c) Les tarifs applicables aux divers services.
- d) Les coûts pour implanter une entreprise offrant des services aux aînés (équipements, locaux, formation, etc.).
- e) Les aspects légaux et les règlements.
- f) Les aspects techniques : ressources humaines requises, équipements à acquérir, etc.

Analyse des informations recueillies :

- a) Évaluation du seuil de rentabilité en fonction du nombre de clients et des services offerts.
- b) Paramètres et conditions d'exploitation.
- c) Facteurs clés de succès.
- d) Propositions de structures légales et de gouvernance. Proposition d'une structure organisationnelle adaptée aux milieux autochtones.
- e) Analyse et suggestion de modèles d'affaires pertinents aux milieux autochtones.
- f) Élaboration de stratégies pour maximiser l'adhérence de la clientèle et permettre la viabilité de l'entreprise.
- g) Grands constats et recommandations pertinentes.

Toutes les facettes du mandat ont été réalisées. Cependant, afin de faciliter la compréhension des résultats, certains sujets ont été regroupés différemment, modifiant l'ordre de présentation inscrite préalablement.

MÉTHODOLOGIE

Responsable de l'étude : Commission de développement économique des Premières Nations du Québec et du Labrador (CDEPNQL).

Consultant qui a réalisé l'étude de pré faisabilité : Consortium de Ressources et d'Expertises Coopératives (Consortium).

Le Consortium et la CDEPNQL ont travaillé en étroite collaboration, dans la réalisation de l'étude de pré faisabilité, lors de rencontres de travail en personnes et de plusieurs contacts téléphoniques.

En juin 2019, la CDEPNQL a élargi le mandat, afin que le Consortium réalise l'étude en considérant la possibilité de développer aussi des entreprises hors communautés.

La CDEPNQL a permis au Consortium d'entrer en contact avec plusieurs organismes et intervenants des milieux des Premières Nations, afin d'obtenir des informations pertinentes pour l'élaboration de l'étude, dont :

- Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador
- Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec – Centre de services en emploi et formation de Québec
- Secrétariat aux affaires autochtones (SAA)
- Services aux Autochtones Canada (SAC)
- Coopérative de solidarité de Nimilupan Nitshinatsh

Les organismes suivants ont aussi été contactés par le Consortium :

- Comité sectoriel de main-d'œuvre – Économie sociale – Action communautaire (CSMO-ESAC)
- Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)
- Emploi-Québec (EQ)
- Ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI)
- Investissement Québec (IQ)
- Banque de développement du Canada (BDC)

Le Consortium a travaillé en étroite collaboration avec le Réseau de coopération des EÉSAD (Réseau), afin de recueillir de précieuses données concernant les services offerts par les EÉSAD. Parmi les 100 EÉSAD qui couvrent les 17 régions administratives du Québec, il y en a 84 qui sont membres du Réseau.

DEUXIÈME PARTIE

1. BESOINS DES AÎNÉS DES PREMIÈRES NATIONS

Au moment de rédiger ce rapport, la CDEPNQL réalisait une étude auprès de quelques communautés des Premières Nations, portant sur les besoins des aînés et sur les services offerts et non offerts dans leurs milieux de vie, afin que ces premiers puissent demeurer le plus longtemps possible dans leur domicile et conserver une certaine autonomie.

A priori, il semble que les services suivants représentent bien les besoins des aînés, soit les services d'aide à domicile, de soins à la personne (d'assistance personnelle), de santé, de répit, de promotion du mieux-être, du logement social, du transport, des loisirs, de la culture ainsi que d'autres services comme la littéracie financière, la déclaration d'impôt, la conciliation et médiation familiale, etc.

Les résultats de l'étude des besoins des aînés, combinés à ceux de l'étude de pré faisabilité pourront servir de guide, pour soutenir des promoteurs qui souhaiteraient développer une entreprise d'économie sociale de services pour les aînés, en contexte autochtone.

Évidemment, les résultats récoltés dans le cadre de ces deux études devront être analysés, puis adaptés aux besoins spécifiques des aînés des Premières Nations, entre autres concernant une approche holistique. Les besoins des aînés peuvent varier selon les portraits socioéconomiques de ces derniers, l'endroit où ils demeurent, soit dans une communauté ou hors communauté, en milieu rural, semi-rural ou urbain, éloigné des grands centres, etc.

Parmi les besoins recensés par la CDEPNQL, auprès des communautés des Premières Nations, il y en a plusieurs qui ressemblent aux services offerts par les EÉSAD, dont les services d'aide à la vie domestique (AVD), d'assistance à la personne (SAP) (aussi appelés « soins à la personne ») et de répit-surveillance, lesquels sont détaillés plus loin dans la section « Description des services offerts par les EÉSAD » du présent rapport.

Étant donné la ressemblance des besoins et des services, le Consortium a recueilli de nombreuses données auprès des EÉSAD, afin d'obtenir une base de travail, advenant le cas où des promoteurs des Premières Nations souhaiteraient développer une ou des entreprises offrant des services similaires aux EÉSAD, mais adaptés aux besoins des aînés des Premières Nations.

Malgré une certaine ressemblance, il existe quelques besoins, exprimés par les aînés et les intervenants des Premières Nations, qui ne sont pas offerts par les EÉSAD, mais qui le sont par d'autres organismes des divers milieux.

1.1 SERVICES OFFERTS PAR D'AUTRES ORGANISATIONS, HORS COMMUNAUTÉS

Repas :

Concernant la préparation et la livraison de « repas préparés » à domicile, ce sont plutôt les Centres d'action bénévoles (CAB) et les Popottes roulantes, qui offrent ces services.

Ces organismes livrent des repas à une clientèle de personnes âgées, en convalescence ou vivant avec un handicap, sur l'heure du dîner, et ce, de 2 à 6 fois par semaine. Ils peuvent offrir des repas à petits prix, soit 6 \$ ou 7 \$ par repas par personne, puisqu'ils reçoivent du financement du gouvernement, des dons, etc.

Quant aux EÉSAD, ces dernières n'offrent pas de services de livraison de repas déjà prêts à domicile. Cependant, leurs préposés peuvent se déplacer chez un particulier ou dans une résidence pour personnes âgées et y préparer un ou des repas à partir des aliments déjà sur place.

Soins de santé :

Concernant les soins reliés à la santé, les EÉSAD en offrent quelques-uns, soit les « services d'assistance personnelle » (SAP), lesquels sont détaillés dans la section « Description des services offerts par les EÉSAD » du présent rapport.

Cependant, la majorité des soins de santé sont offerts à la population hors communauté des Premières Nations par les établissements de santé, dont les CISSS/CIUSSS. En effet, lorsqu'une personne vulnérable, qui demeure dans son domicile personnel, a besoin de certains soins en santé, ce sont habituellement les CISSS ou les CIUSSS qui s'en occupent. Ces derniers proposent aux aînés et aux personnes en perte d'autonomie, plusieurs soins et services. Les services peuvent être offerts au CLSC¹, à domicile, en centre de jour, en centre de réadaptation ou en hébergement de longue durée.

Régulièrement, les CISSS et les CIUSSS réfèrent de la clientèle directement auprès des EÉSAD, pour des services d'assistance personnelle ne requérant pas une formation et une expertise poussées.

Promotion du mieux-être :

Au Québec, ce sont habituellement les coopératives de santé qui travaillent à réaliser la promotion du mieux-être et la prévention des maladies, et non les EÉSAD. Les 44 coopératives de santé, réparties dans 14 régions administratives, comptent chacune environ 2 000 membres à qui elles prodiguent des services de première ligne en santé, autant curatifs que préventifs, dont de saines habitudes de vie, la prévention de certaines maladies, etc. Ces coopératives, exploitées à des fins non lucratives, sont desservies par des médecins, des infirmières et d'autres professionnels de la santé².

Logement :

Au niveau du logement, il y a quelques EÉSAD qui possèdent des résidences pour personnes âgées ou qui offrent certains services dans des résidences dont elles ne sont pas propriétaires, tels les repas pour plusieurs résidents, les services d'aide domestique, la gestion de la résidence, etc. Cependant, le logement social des Québécois demeurant hors communautés est habituellement

¹ Centre local de santé et de services sociaux.

² <https://fgcs.coop/les-cooperatives/quest-ce-qu'une-cooperative-de-sante/>

assuré par La Société d'habitation du Québec³ (SHQ), qui relève du Gouvernement du Québec et dont les détails sont reproduits dans la section « Logements pour population vulnérable », ci-dessous.

Accompagnement-transport :

Les services d'accompagnement-transport pour les aînés ou d'autres personnes vulnérables, quant à eux, sont surtout offerts par des organismes communautaires, dont les Centres d'actions bénévoles (CAB). Comme ils reçoivent du financement du secteur public et qu'ils travaillent avec plusieurs bénévoles, ces organismes offrent de l'accompagnement-transport pour des usagers plus vulnérables, et ce, à moindres coûts. Les usagers doivent habituellement payer une partie, et non la totalité, des frais reliés à l'essence, aux stationnements et aux repas, s'il y a lieu.

Ces services privilégient l'accompagnement, c'est-à-dire que le bénévole accompagne physiquement l'usager dans ses déplacements, autant dans le véhicule qu'en dehors de celui-ci. Il peut même attendre plusieurs heures dans une salle d'attente, avec l'usager, par exemple lors d'une visite médicale.

Les seuls services reliés aux transports et réalisés par les EÉSAD sont ceux où un membre du personnel effectue des commissions pour l'usager, soit à l'épicerie, à la pharmacie ou chez le nettoyeur.

Autres besoins :

Concernant les autres besoins répertoriés par la CDEPNQL, soit ceux reliés aux loisirs, à la culture, à la littéracie financière, la déclaration d'impôt, la conciliation et médiation familiale, etc., ils ne sont habituellement pas offerts par les EÉSAD, sauf exceptions, mais par divers OBNL répartis dans plusieurs régions du Québec.

Afin d'obtenir des informations sur ces OBNL, il est possible de contacter les CISSS ou les CIUSSS des diverses régions du Québec, puisqu'ils répertorient les organismes qui contribuent à la santé et au mieux-être de leur population respective.

Pour obtenir d'autres informations, il est aussi possible de contacter la Fédération des CAB, laquelle possède beaucoup des données pertinentes sur plusieurs organismes communautaires offrant divers services à la population du Québec.

³ <http://www.habitation.gouv.qc.ca/>

2. SUGGESTIONS DE MODÈLES D’AFFAIRES

Voici cinq suggestions de modèles d’affaires dont pourraient s’inspirer des acteurs du milieu des Premières Nations souhaitant développer une entreprise offrant divers services pour des personnes plus vulnérables. Il est à noter que ces modèles ne sont transmis qu’à titre informatif et que d’autres modèles pourront être développés, au besoin.

Tous les exemples sont basés sur le modèle coopératif, puisque cette forme juridique semble la plus appropriée pour répondre aux besoins des aînés autochtones, tel que précisé dans la section #10.1.1.2, ci-dessous. Un des avantages majeurs, concernant la création d’une coopérative plutôt qu’un OBNL relève du fait que cette première est gérée par la *loi des coopératives*, qui exige une gestion plus rigoureuse de l’entreprise, contrairement aux OBNL, lesquels ne sont pas soumis à une forme de gestion aussi rigoureuse. Cette obligation de gestion plus rigoureuse permet, entre autres, de diminuer les erreurs potentielles et d’assurer une réelle démocratie.

Développer une coopérative située dans une communauté des Premières Nations

Avantages

- Travailler en concertation avec le Conseil de bande et les divers acteurs de la communauté
- Être proche des clients potentiels
- Être proche des employés, facilitant leur gestion
- Sentiment d’appartenance renforcé, entre l’entreprise, les divers acteurs et la communauté

Désavantages

- Desservir un plus petit nombre de personnes
- Réaliser de plus petits revenus, se limitant à un territoire seulement
- Créer un plus petit nombre d’emplois

Développer une coopérative située dans une communauté et desservant plusieurs communautés ainsi que des Autochtones résidant hors communautés

Avantages

- Desservir un plus grand nombre de clients
- Réaliser plus de revenus, (desservant plusieurs territoires)
- Pouvoir bénéficier d’économie d’échelle
- Créer un plus grand nombre d’emplois dans diverses régions du Québec
- Travailler en concertation avec les conseils de bande et les divers acteurs des communautés

Désavantages

- Gérer du personnel à distance
- Sentiment d'appartenance moins fort, entre l'entreprise et les autres communautés ou les résidents situés hors communautés

Développer une collaboration avec la coopérative de solidarité Nihilupan Nitshinatsh (Coop NN)

La coop NN, qui existe depuis plusieurs années à Mashteuiatsh, offre des services diversifiés, dont l'aide à domicile et le répit. Il pourrait être intéressant d'évaluer la possibilité qu'elle développe son marché, en desservant des personnes résidant dans d'autres communautés des Premières Nations et, même, hors communautés.

Avantages

- Bénéficier de l'expertise de la coopérative, puisqu'elle fonctionne depuis plusieurs années
- Permet de desservir des personnes habitant dans une ou plusieurs communautés et/ou hors communautés (donc, plus de personnes)
- Permet d'augmenter ses revenus, en desservant plus de personnes

Désavantages :

- Gérer du personnel à distance
- Sentiment d'appartenance moins fort, entre l'entreprise et les autres communautés ou les personnes résidant hors communautés.

Développer une coopérative située hors communauté

Avantages

- Permet de desservir des personnes habitant dans une ou plusieurs communautés et/ou hors communautés
- Permet de desservir un plus grand nombre de clients potentiels (qu'en se limitant à un territoire précis et plus petit)
- Permet de bénéficier de plus de revenus
- Possibilité d'avoir accès à des programmes de financement auxquels la coopérative n'aurait pas accès si elle était située dans une communauté

Désavantages

- Ne permet pas de bénéficier des ressources humaines et financières qui seraient disponibles si l'entreprise était située dans une communauté
- Sentiment d'appartenance moins fort, entre l'entreprise et la communauté

Développer une collaboration entre une coopérative autochtone et une EÉSAD

Élaborer un partenariat entre une EÉSAD existante et une coopérative autochtone, pour que cette dernière réalise un projet pilote dans une EÉSAD, lequel serait dédié à offrir les services aux Autochtones demeurant dans une communauté et hors communauté, selon les besoins particuliers de ces derniers.

Avantage

- Permet de vérifier s'il existe un marché suffisant pour rentabiliser de tels services auprès des autochtones
- Permet de profiter de l'expertise de l'EÉSAD

Désavantage

- La coopérative autochtone serait plus ou moins autonome

3. PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DE MODÈLES D’AFFAIRES D’ENTREPRISES

Pour bonifier les cinq modèles d’affaires décrits précédemment, un processus de développement de modèles d’affaires (processus) a été élaboré.

Étant donné la variété des régions visées et des profils des clients potentiels (l’étude visait toutes les régions du Québec), le « processus » et les nombreuses données répertoriées dans les sections suivantes permettront d’outiller d’éventuels promoteurs de projets, dans l’élaboration d’entreprises adaptées aux besoins spécifiques des milieux visés.

Choisir un modèle d’affaires

Il est à noter qu’il existe de nombreuses possibilités de modèles d’affaires différents, puisque chacune des communautés et des régions du Québec possède des caractéristiques qui lui sont propres, comme mentionné précédemment.

Exemples de modèles :

- Une coopérative ou OBNL, situés dans une communauté des Premières Nations
- Une coopérative située dans une communauté et desservant plusieurs communautés ainsi que des autochtones résidant hors communautés
- Une collaboration avec la coopérative de solidarité Nihilupan Nitshinatsh (Coop NN)
- Une coopérative située hors communauté
- Une collaboration entre une coopérative des Premières Nations et une EÉASAD
- Autres modèles : par exemple un OBNL au lieu d’une coopérative
- Tout autre modèle pertinent

Sélectionner un ou des territoires à desservir (régions)

- Est-ce que l’entreprise sera :
 - dans une ou des communautés ou hors communauté(s) ?
 - en milieu rural, semi-urbain ou urbain ?
 - éloignée des services
- Quelle est la géographie de la région choisie ? (montagnes, routes difficilement praticables)

Se concerter avec les parties prenantes

- Déterminer quels sont les acteurs qui pourraient être intéressés à participer au projet
- Les impliquer dans le projet
- Se renseigner sur la façon dont les services sont offerts présentement

Les parties prenantes, ce sont tous les partenaires, soit les conseils de bande, les organismes publics ou privés, le monde municipal, les entreprises, les individus et les élus, intéressés à participer à l’élaboration d’un modèle d’affaires, dans le but d’améliorer l’offre de services pour les aînés plus vulnérables.

Évaluer les profils des clients potentiels situés sur le ou les territoires visés

- Est-ce que la population est concentrée dans certains pôles (ou dispersée) ?
- Y a-t-il un bassin suffisant de clients potentiels pour rentabiliser l'entreprise ?
- Quel est / quels sont le ou les profils socioéconomiques des clients visés ?
 - Quels sont leurs revenus ?
 - Est-ce qu'ils vivent seuls ou non ?
 - Quel est leur état de santé ?
 - Ont-ils des aidants naturels pour les soutenir ?

Évaluer les besoins spécifiques des clients visés concernant les services d'aide à la vie domestique (AVD), d'assistance personnelle (SAP), de répit, de loisirs, de logement, de transport, etc.

- Se servir de l'étude de la CDEPNQL, concernant les besoins des aînés dans certaines communautés.

Préparer l'offre de service

- Choisir les services qui seront offerts
- Évaluer leurs coûts
- Déterminer leurs tarifs (prix)

Ressources humaines (RH)

- Déterminer les postes nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise (préposés, DG, secrétaire, agent d'affectation, autres)
- Évaluer le nombre d'employés requis dans tous les postes
- Établir les salaires et les conditions de travail
- Déterminer les expertises et les formations nécessaires pour occuper les postes
- Établir des politiques concernant les RH
- Élaborer les horaires de travail

Recrutement

- Est-ce que la main-d'œuvre est facilement disponible dans la région ?
- Réaliser des démarches pour recruter le personnel

Locaux

- Trouver un local ou des locaux (en location ou en achat)

Équipements

- Acquérir les équipements et les accessoires pour l'opérationnalisation de l'entreprise

<p>Élaborer des prévisions financières sur 2 ou 3 ans⁴</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coût et financement au démarrage • Bilans • États des résultats • Budgets de caisse
<p>Calculer le seuil de rentabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le seuil se situe où les revenus égalent les dépenses
<p>Calculer le coût de revient et les surplus par service/produit</p>
<p>Financement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechercher du financement pour le démarrage (équipements, liquidité, etc.)
<p>Revenus d'exploitation</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer d'avoir le financement nécessaire pour les activités de l'entreprise à court, moyen et long terme, soit par de l'autofinancement ou par du financement de l'État, des Conseils de bande, du secteur privé ou autres.
<p>Obligations légales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Choisir la forme juridique appropriée et le nom de l'entreprise • S'inscrire auprès des divers organismes gouvernementaux, au besoin • Recueillir des informations sur les lois et règlements du territoire couvert (permis, etc.) et s'inscrire lorsque requis
<p>Communications</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une stratégie de marketing pour se faire connaître auprès des usagers potentiels

⁴ Plus de détails à l'annexe 2

4. DESCRIPTION D'ENTREPRISES EXISTANTES

Il est aussi possible de se baser sur des modèles d'affaires d'entreprises d'économie sociale déjà en activité, pour développer sa propre entreprise. D'après les recherches réalisées, il existe peu d'entreprises d'économie sociale offrant des services d'aide à domicile, d'assistance personnelle et de répit ainsi que d'autres services à la personne plus vulnérable, au Québec, à part les EÉSAD et la Coopérative de solidarité Nihilupan Nitshinats. Évidemment, il existe plusieurs entreprises à but lucratif, lesquelles n'ont pas été analysées.

C'est dans ce contexte que seulement trois modèles d'entreprises déjà en opération, ont été décrits ci-dessous, dont deux qui sont situés au Québec et un en Ontario.

- EÉSAD
- COOP DE SOLIDARITÉ NIMILUPAN NITSHINATS
- MATAWA FIRST NATION MANAGEMENT

EÉSAD

Une nouvelle entreprise qui souhaiterait offrir des services à domicile et des soins à la personne pourrait se baser sur le modèle d'affaires des EÉSAD, qui est très bien décrit dans les sections suivantes du présent rapport, tout en l'adaptant aux besoins des aînés des Premières Nations.

Étant donné que la plupart des communautés n'ont pas un gros bassin de population, il est possible que le modèle d'affaires qui serait choisi ressemble à une petite EÉSAD.

À titre d'exemple, l'EÉSAD no 3, qui est décrite plus loin dans le rapport, est rentable bien qu'elle ne desserve que 365 clients par année. D'ailleurs, son seuil de rentabilité est de 284 clients.

Profil de cette EÉSAD :

- revenus totaux de 476 303 \$
- 22 600 heures de services facturables
- 365 clients/année
- 21 préposés qui réalisent en moyenne 20,5 heures/semaine de travail (équivalent à 12 préposés à 35 heures/semaine).
- personnel administratif
 - 1 DG (coordonne les préposés, rencontre les clients)
 - 1 adjointe administrative
- seuil de rentabilité à 369 879 \$ de revenus/an, ce qui représente 284 clients

TROISIÈME PARTIE

5. INFORMATIONS UTILES POUR LE DÉVELOPPEMENT D'UN MODÈLE D'AFFAIRES D'ENTREPRISE

Comme mentionné précédemment, les informations disponibles dans les sections suivantes permettront aux divers acteurs de développer leur propre modèle d'entreprise, puisqu'on y présente de nombreuses données concernant le fonctionnement des EÉSAD, mais aussi des informations sur les façons de calculer le seuil de rentabilité, sur les sources de financement potentielles, les obligations légales, etc.

6. DÉFINITION D'UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE EN AIDE À DOMICILE (EÉSAD)⁵

Tout d'abord, il est important de bien décrire les EÉSAD, la clientèle qu'elles desservent ainsi que les services offerts, puisque ces informations serviront de base, tout au long de l'étude, pour soutenir le développement de nouvelles entreprises, en contexte autochtone.

L'EÉSAD est, par définition, issue d'initiatives du milieu et possède un caractère entrepreneurial et une finalité sociale. De plus, une EÉSAD :

- a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de se limiter à engendrer des profits et à viser le rendement financier;
- a une autonomie de gestion par rapport à l'État;
- intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs;
- défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;
- fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective.

Une EÉSAD se présente sous deux formes juridiques principales, soit la coopérative ou l'organisme à but non lucratif (OBNL). Au Québec, il existe 100 entreprises d'économie sociale de services d'aide à domicile, dont 52 OBNL et 48 coopératives, accrédités par le MSSS pour offrir le Programme d'exonération financière pour les services d'aide-domestique (PEFSAD)⁶.

Les EÉSAD emploient plus de 9 400 employés, dont 8 700 préposées et préposés d'aide à domicile, possédant les compétences et l'expertise requises afin d'assurer un soutien et des services à domicile de qualité aux citoyens qui en ont besoin. Pour les services d'aide à la vie domestique, une

⁵ Source : Réseau de coopération des EÉSAD.

⁶ Voir la définition du PEFSAD dans la section « Sources de financement potentielles ».

norme professionnelle a été entérinée par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS), créant, du même coup, le métier de préposé d'aide à domicile.

6.1 CLIENTÈLE DES EÉSAD

La clientèle desservie par les EÉSAD est principalement composée de personnes âgées en perte d'autonomie ou vivant avec un handicap et aussi, à faibles revenus, mais pas obligatoirement.

Cette clientèle a un profil similaire à celui des clients visés par le présent mandat, soit des aînés autochtones plus vulnérables et bénéficiant de faibles revenus.

Les usagers des EÉSAD au Québec :

Plus de 100 000 usagers
6 010 337 heures de services d'aide à la vie domestique (AVD) / année
1 000 000 heures de services d'assistance personnelle (SAP) / année
71 % des usagers sont des femmes
76 % des usagers ont plus de 65 ans
53 % des usagers ont plus de 75 ans
Âge ⁷ moyen des usagers pour les AVD = 70 ans
Âge ⁸ moyen des usagers pour les SAP = 74 ans
68 % des usagers vivent seuls
58,33 % des clients recevant de l'aide variable du PEFSAD ont des revenus inférieurs à 19 112 \$ pour une personne et moins de 28 976 \$ pour un couple

⁷ CSMO-ESAC et réseau des EÉSAD, Diagnostic des besoins en main-d'œuvre des entreprises d'économie sociale en aide à domicile, version préliminaire, Documents à paraître.

⁸ Idem

6.2 DESCRIPTION DES SERVICES OFFERTS PAR LES EÉSAD⁹

Certains besoins des aînés des Premières Nations ressemblent à ceux des usagers des EÉSAD, sans toutefois être tout à fait les mêmes.

Dans ce contexte, voici une description des services offerts par les EÉSAD, concernant les services d'aide à la vie domestique (AVD), les services d'assistance personnelle (SAP), les services de répit-surveillance et les résidences pour personnes âgées.

6.2.1 Les services d'aide-domestique (AVD)

La très grande majorité des EÉSAD offrent tous les services d'AVD, lesquels sont admissibles au Programme d'exonération financière des services d'aide à domicile (PEFSAD). Ce programme permet aux usagers admissibles d'obtenir des rabais sur le tarif horaire des services qu'ils reçoivent d'une EÉSAD, concernant les AVD. Les usagers admissibles doivent avoir 18 ans ou plus et posséder une carte d'assurance maladie. (Certains usagers de moins de 18 ans peuvent être admissibles). Voir dans la section Sources de financement potentielles, pour plus de précision sur le PEFSAD.

Les AVD sont :

- Entretien ménager léger
- Entretien ménager lourd : grand ménage
- Entretien des vêtements
- Préparation de repas sans diète
- Approvisionnement et autres commissions

Entretien ménager léger (offert dans 100 % des EÉSAD)	<ul style="list-style-type: none">• Nettoyer;<ul style="list-style-type: none">▪ la salle de bain,▪ les miroirs et vitres,▪ les appareils électroménagers,▪ la cuisine,▪ les taches sur les murs, les interrupteurs, les poignées, les plinthes électriques et les tablettes des fenêtres.• Épousseter;• Vider et nettoyer les poubelles;• Balayer ou aspirer les planchers et tapis;• Arroser les plantes d'intérieur;• Balayer les feuilles de l'entrée principale;• Déneiger l'entrée principale et les escaliers de l'entrée principale.
--	--

⁹ Les données statistiques listées ci-dessous proviennent d'une consultation réalisée à l'automne 2017 où il y a eu 81 répondants sur une possibilité de 101.

Entretien ménager lourd (offert dans presque 100 % des EÉSAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Laver les murs, plafonds, garde-robes, armoires de cuisine, lustres et ventilateurs; • Laver les stores, rideaux, vitres et moustiquaires; • Déplacer les meubles pour nettoyer le plancher et les murs à l'arrière de ceux-ci; • Faire et défaire des boîtes pour un déménagement (sans déplacement).
Entretien des vêtements	<ul style="list-style-type: none"> • Lessive • Repassage • Pliage • Aller-retour nettoyeur
Préparation de repas sans diète (offert dans 89 % des EÉSAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Entente individuelle : soutien dans la préparation de repas auprès d'un usager, • Entente avec une habitation (par exemple pour personnes âgées) pour offrir des services complets de repas (préparation de repas, service aux tables, ménage après le repas).
Approvisionnement et commissions (offerts dans 81 % des EÉSAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Épicerie • Pharmacie • Banque

6.2.2 Les services d'assistance personnelle (SAP)

La plupart des EÉSAD offrent quelques SAP, mais il y en a qui n'en offrent pas du tout. Ces différences relèvent des besoins qui peuvent varier d'une région à une autre, du fait que d'autres organismes offrent déjà ces services ou que des préposés ne possèdent pas la formation requise.

Les SAP ne sont pas admissibles au PEFSAD. Cependant, lorsque les usagers sont référés par un Centre intégré (ou un Centre intégré universitaire) de santé et de services sociaux (CISSS/CIUSSS)¹⁰, ils ne paient pas ces services, mais dans le cas contraire, ils paient la totalité de la facture.

¹⁰ Ils assurent l'accessibilité, la continuité et la qualité des services destinés à la population de leur territoire. Ils constituent des points de référence où la population peut s'adresser en cas de problèmes de santé et de problèmes

« Les SAP visent à soutenir l'autonomie d'une personne dans l'accomplissement d'activités ou de gestes ayant pour but de prendre soin d'elle-même ou de participer à la vie sociale. Le terme englobe l'assistance aux activités de la vie quotidienne (AVQ), à la mobilité, à la communication, aux soins personnels, à la distribution de médicaments et à l'administration de médicaments, ainsi que les soins invasifs. »¹¹

Parmi les SAP, ce sont les soins de base qui sont les plus souvent offerts, puisque les préposés (PAD) qui réalisent les autres types de SAP doivent posséder des formations plus poussées.

- De base
 - assistance à l'habillage
 - assistance à l'alimentation
 - assistance à la mobilité (lever/coucher)
 - les soins d'hygiène
 - l'entretien de la personne

- Non réglementés
 - la prise de température buccale
 - la prise de pression artérielle
 - l'installation d'un condom urinaire
 - la prise de glycémie capillaire par glucomètre
 - la collecte d'échantillons d'urine
 - l'administration d'oxygène par masque ou lunette nasale

- Administration de médicaments

- Soins invasifs

psychosociaux. La population peut y recevoir les services appropriés ou être dirigée vers une autre ressource faisant partie du réseau territorial de services. <https://www.quebec.ca/sante/systeme-et-services-de-sante/organisation-des-services/ciuss-et-ciuss/>

¹¹ Projet de Cadre de référence à l'intention des organismes d'aide à domicile, Services d'assistance personnelle à domicile : Modalités d'encadrement et d'appréciation de la qualité des services MSSS, 2016.

Voici, plus en détail, les services d'assistance personnelle :

<p>De base</p>	<ul style="list-style-type: none"> • soins d'hygiène (toilette partielle, toilette complète, lavage de cheveux, bain au lit); • habillage, déshabillage; • entretien de la personne (ongles, dents, prothèses dentaires, barbe, coiffure); • assistance à l'alimentation; • assistance à la gestion des fonctions urinaires ou fécales (appliquer un horaire d'élimination, changer la culotte d'incontinence, essuyer, utiliser le matériel comme la bassine, l'urinal, la chaise d'aisance); • assistance à la mobilité (aide aux transferts et aux déplacements, utilisation du matériel comme le déambulateur, le lève-personne, etc.); • installation et entretien des prothèses auditives; • installation et entretien d'orthèses ou de prothèses.
<p>Non réglementés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • prise de la température buccale et axillaire; • prise de la tension artérielle; • installation du condom urinaire; • vidange et entretien d'un système de drainage d'urine et installation des sacs collecteurs de jour et de nuit; • collecte d'échantillons d'urine ou de selles; • prise de glycémie capillaire par glucomètre; • administration de l'oxygène par masque ou lunette nasale; • installation et entretien d'un appareil respiratoire CPAP ou BiPAP; • application d'un pansement sec ou une pellicule transparente adhésive; • soins de colostomie ou de stomie urinaire (nettoyage du pourtour, changement de la collerette, changement du sac jetable, lavage du sac réutilisable); • installation et retrait des bas médicaux de compression; • distribution des médicaments.
<p>Administration de médicaments (sous certaines conditions)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • voies orale, topique, transdermique, ophtalmique, auriculaire, d'inhalation, vaginale, rectale, sous-cutanée (injection d'insuline); • médicaments en vente libre, au besoin.
<p>Soins invasifs (sous certaines conditions)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • soins de trachéostomie (hygiène du pourtour, aspiration des sécrétions, nettoyage de la canule interne et externe, installation du NaCl, changement des cordons); • cathétérisme intermittent; • prise de la température rectale; • curage rectal; • stimulation du réflexe anal; • insertion du tube rectal; • alimentation par gavage (tube naso-gastrique, gastrostomie, jéjunostomie, irrigation du tube).

6.2.3 Les services de répit et de présence surveillance

Ces services, qui sont offerts dans 83 % des EÉSAD, ne sont pas admissibles au PEFSAD. Cependant, plusieurs EÉSAD travaillent en collaboration avec l'APPUI pour les proches aidants d'ainés, un organisme à but non lucratif qui « a comme mandat de soutenir le déploiement et le financement d'une offre de services d'information, de formation, de soutien psychosocial et de répit, offerts par des organismes du milieu. Afin de répondre aux besoins spécifiques exprimés par les communautés locales et de bonifier l'offre de services de proximité offerts aux proches aidants, ceci s'effectue par la mobilisation des acteurs locaux, ainsi que le développement de partenariats et de réseaux dans le milieu. »¹²

Ce service permet de libérer temporairement les proches aidants de leur responsabilité et de leur rôle de présence auprès de la personne aidée.

Les préposés qui réalisent ces services peuvent offrir une présence et une surveillance auprès de la personne aidée, afin que le proche aidant puisse réaliser d'autres activités, soit en demeurant dans le même lieu que l'aidé ou en sortant à l'extérieur pour réaliser des commissions ou autres activités.

Ces heures de répit permettent aux proches aidants de bénéficier d'un peu de temps pour eux, tout en sachant leur proche en sécurité. Ces services sont parfois offerts 7 jours par semaine et 24 heures par jour, d'autres fois, ils ne sont offerts que durant la journée.

Les AVD, les SAP et les services de répit-présence-surveillance, sont offerts par les EÉSAD :

- directement à des individus (au privé)
- ou, en passant par l'entremise d'un CISSS/CIUSSS

6.2.4 Les résidences pour personnes âgées

Quelques EÉSAD offrent des services dans des résidences pour personnes âgées, dont les AVD, mais surtout, les services de repas. En effet, lorsqu'il y a plusieurs résidents sous un même toit, il devient avantageux pour ces derniers de signer une entente avec une EÉSAD, dans le but de recevoir des services de repas.

L'EÉSAD prépare les repas pour plusieurs locataires en même temps, ce qui diminue les coûts de préparation et permet à ces derniers de bénéficier du PEFSAD.

Il y a aussi d'autres EÉSAD qui, elles, sont propriétaires de résidences pour personnes âgées.

¹² <https://www.lappui.org/L-Appui-national/Qui-sommes-nous>, vu le 11 juillet 2019.

6.3 LA DIVERSITÉ DES MODÈLES D'ÉESAD

Parmi toutes les ÉESAD membres du Réseau, il existe différentes tailles d'entreprises, la plus grosse réalisant des revenus d'environ 8 M\$ tandis que la plus petite a des revenus de 475 000 \$.

Comme mentionné précédemment, la majorité des données recueillies concernent l'ensemble des ÉESAD membres du Réseau. Cependant, des données ont aussi été recueillies auprès de trois petites ÉESAD, afin d'obtenir un portrait plus précis de ce type d'entreprises, advenant le cas où des promoteurs souhaiteraient développer de plus petites entreprises de services.

Voici donc un aperçu des profils des trois petites ÉESAD sélectionnées, dont il sera question tout au long du document. Afin de conserver leur confidentialité, leurs coordonnées et la grosseur de leur population n'ont pas été révélées.

6.3.1 ÉESAD 1. Mauricie – Centre-du-Québec

Territoire semi-urbain

20 000 heures de services/année

Revenus totaux, années 2017-2018 : 492 757 \$

Tarif moyen = 24,60 \$/heure de services (tous services confondus)

6.3.2 ÉESAD 2. Côte-Nord

Terrain rural

23 000 heures de services/année

Revenus totaux, années 2017-2018 : 599 300 \$

Tarif moyen = 26,06 \$/heure de services (tous services confondus)

6.3.3 ÉESAD 3. Abitibi-Témiscamingue

Territoire rural

22 600 heures de services

Revenus totaux, années 2017-2018 : 476 303 \$

Tarif moyen = 21,08 \$/heure de services (tous services confondus)

6.4 TARIFS APPLICABLES AUX DIVERS SERVICES

Le tableau ci-dessous présente les tarifs moyens par heure de service, de tous les membres du Réseau de coopération des EÉSAD, ainsi que le plus bas et le plus haut tarif.

De plus, les tarifs des trois petites EÉSAD listées plus haut ont aussi été ajoutés dans le tableau ci-dessous.

Tarifs par heure de services (\$) 2018¹³

En (\$)	Moyenne provinciale	Tarif le plus bas	Tarif le plus élevé	EÉSAD 1	EÉSAD 2	EÉSAD 3
Entretien ménager régulier	22	13,85	28,00	23,80	25,65	19,00
Entretien ménager lourd	26	14,85	32,75	26,10	27,72	22,00
Préparation de repas	22	13,85	28,00	23,80	25,65	N/D
Approvisionnements et courses	22	13,85	28,00	23,80	25,65	N/D
Répit	24	13,85	28,00	25,00	29,31	N/D
Soins d'assistance personnelle	26	24,40	31,00	26,00	29,31	N/D
Autres services	25	24,40	31,00	N/D	29,31	N/D

Les EÉSAD 1 et 2 ont des tarifs horaires légèrement au-dessus de la moyenne provinciale, tandis que l'EÉSAD 3 a des tarifs inférieurs. Les EÉSAD ajustent leurs tarifs en fonction de la capacité de payer des usagers, mais aussi des charges qu'elles doivent assumer, qui peuvent varier d'une région à une autre.

Comme indiqué dans le tableau, ce ne sont pas toutes les EÉSAD qui offrent tous les services d'AVD, de SAP et de répit, parfois parce qu'il n'y a pas suffisamment de demandes, que les services sont déjà offerts par d'autres organismes et d'autres fois, parce qu'elles n'ont pas le personnel requis pour offrir les services d'assistance personnelle, puisque ces derniers exigent des formations plus poussées.

Il est important de noter que lorsque les clients sont référés directement par des CISSS/CIUSSS, ils ne paient pas la prestation des services, puisqu'ils sont considérés comme des personnes vulnérables. À ce moment, les frais sont assumés par le gouvernement du Québec.

¹³ Réseau de coopération des EÉSAD.

Par contre, lorsque les clients ne sont pas référés par des CISSS/CIUSS, c'est-à-dire qu'ils viennent du privé, ils doivent payer les honoraires de services. Cependant, ces derniers peuvent être réduits, si les clients sont admissibles au PEFSAD.

6.5 TARIFS CONCERNANT L'ACCOMPAGNEMENT-TRANSPORT DES CAB

Comme mentionné dans la section précédente « Besoins des aînés des Premières Nations », les tarifs demandés aux usagers des services d'accompagnement-transport réalisés par les CAB sont basés sur les coûts reliés à l'essence utilisée lors du déplacement, calculés à partir des kilomètres parcourus, les stationnements et les repas, s'il y a lieu.

D'un CAB à un autre, la portion des frais demandée à l'utilisateur peut varier, en fonction des disponibilités financières et des ressources humaines du CAB, etc. Parfois, ce dernier demande un prix fixe pour réaliser un certain nombre de kilomètres, tandis que d'autres fois, il demande quelques sous pour chacun des kilomètres réalisés.

6.6 TARIFS CONCERNANT LA PRÉPARATION ET LA LIVRAISON DE REPAS PRÉPARÉS

Comme mentionné dans la section « Besoins des aînés des Premières Nations », les tarifs demandés pour la livraison d'un repas à domicile, par une « Popotte roulante », est d'environ 6 \$ ou 7 \$ pour un repas complet, incluant l'entrée, le repas principal et le dessert.

7. ASPECTS TECHNIQUES

7.1 RESSOURCES HUMAINES DANS LES EÉSAD MEMBRES DU RÉSEAU

Le démarrage d'une nouvelle entreprise requiert une bonne évaluation des types d'emplois, du nombre d'employés, des formations requises et des salaires et avantages sociaux associés.

Les promoteurs souhaitant démarrer des entreprises adaptées aux besoins des Premières Nations pourront se servir des données répertoriées ci-dessous, tout en les adaptant à leurs propres réalités.

7.1.1 Définition du poste de préposé

Puisque la majorité des employés des EÉSAD occupent le poste de préposé, voici une description de ce poste.¹⁴ (Peut varier d'une EÉSAD à une autre).

- Le préposé d'aide à domicile en entretien ménager (AVD) doit être capable :
 - D'accomplir des travaux d'entretien ménager réguliers, lourds et saisonniers.
 - D'entretenir les vêtements et le linge de maison.
 - De faire des courses pour le client ou la cliente et de préparer un repas simple, sans diète.
 - De fournir un effort physique soutenu.
 - Il doit compléter une autorisation pour vérification des antécédents judiciaires et médicales.
 - Il doit avoir accès à un véhicule ou au transport en commun.
- Le préposé d'aide à domicile en services d'assistance à la personne (SAP) doit :
 - Donner assistance à la personne en apportant un soutien aux activités de la vie quotidienne, telles que les soins d'hygiène, l'habillement, l'aide à l'alimentation, la supervision de la prise de médication, l'accompagnement lors des déplacements et de transferts sécuritaires, etc. Il pourra aussi proposer des activités de stimulation physique et cognitive.
 - Offrir un répit aux proches aidants en assurant le confort et la sécurité au bénéficiaire.
 - Effectuer, au besoin, les tâches d'aide à la vie domestique, soit :
 - Accomplir des travaux d'entretien ménager réguliers, lourds et saisonniers.
 - Entretenir les vêtements et le linge de maison.
 - Faire des courses pour le client ou la cliente et préparer un repas simple, sans diète.

Les formations requises pour occuper ces postes sont décrites dans la section « Formations requises pour occuper des postes de préposés », ci-dessous.

¹⁴ Aidechezsoi.com

7.1.1.1 Salaires et primes

Voici les salaires horaires des préposés des EÉSAD, en 2017, selon leurs tâches¹⁵.

	Minimums	Maximums
Préposé – aide à la vie domestique (AVD)	12,30 \$	14,06 \$
Préposé – travaux lourds	14,38 \$	15,98 \$
Préposé – AVD et SAP	13,52 \$	15,94 \$
Préposé – SAP	13,98 \$	15,95 \$

Pour les travaux réalisés les soirs, nuits et fins de semaine, les EÉSAD offrent des primes, dont voici un aperçu :

Primes par heure de service	Moyennes en 2015 (en \$)
Soir	0,94
Nuit	1,06
Fin de semaine	1,04

7.1.1.2 Profil des préposés

Femmes	89 %
Hommes	11 %
Travail à temps plein	59 %
Travail à temps partiel	41 %
Moyenne d'âge	48 ans (médiane 50 ans)

En moyenne, les EÉSAD comptent :	Nombre de préposés	% des préposés
	55 AVD (médiane à 43)	50 %
	28 AVD et SAP (médiane 15)	25 %
	27 SAP (médiane 12)	25 %

Pour le temps plein, le nombre moyen d'heures de travail par semaine, par préposé, est le suivant :	Tâches	Heures/semaine
	AVD	30
	AVD + SAP	35
	SAP	29

¹⁵ CSMO-ESAC et réseau des EÉSAD, Diagnostic des besoins en main-d'œuvre des entreprises d'économie sociale en aide à domicile

7.1.2 Postes administratifs

Les postes administratifs occupés par les employés des EÉSAD sont répertoriés dans le tableau ci-dessous. Les plus grosses EÉSAD possèdent généralement tous ces types d'emplois, tandis que les plus petites travaillent habituellement avec un directeur général et un ou deux employés à l'administration.

7.1.2.1 Salaires

Salaires approximatifs en 2018	Minimum	Maximum
Téléphoniste-réceptionniste	14,08 \$	17,65 \$
Secrétaire administrative	15,64 \$	18,98 \$
Agent d'affectation	16,95 \$	20,60 \$
Agent d'administration	17,74 \$	21,25 \$
Conseiller en ressources humaines	25,69 \$	32,55 \$
Directeur général ou directrice générale (DG)	N/D ¹⁶	N/D

Dans les plus petites EÉSAD, les salaires sont semblables à ceux de la moyenne provinciale, puisqu'ils ne dépendent pas de la grosseur de l'entreprise, mais plutôt d'autres facteurs comme les salaires pour des postes semblables dans les diverses régions, de la rareté de la main-d'œuvre, etc.

7.1.2.2 Description du poste d'agent d'affectation¹⁷

Il n'est pas nécessaire de décrire les postes listés ci-dessus, puisque leurs titres expliquent assez bien leurs tâches et responsabilités, à l'exception du poste d'agent d'affectation, dont voici un aperçu (peut varier d'une EÉSAD à une autre). Ce poste est très important, puisqu'il représente le lien entre les clients et les préposés.

- Répondre aux besoins de la clientèle.
- Fournir l'information générale sur les divers services offerts.
- Accueillir et traiter les demandes de services à la clientèle, déterminer l'urgence et la priorité.
- Planifier les plans d'aide et assigner les travailleurs en considérant notamment la nature du plan, les compétences et la disponibilité des travailleurs, ainsi que le profil du client.
- Gérer les modifications (ex. : annulations, modifications, remplacements, etc.) et traiter les imprévus au quotidien.

Compétences requises

- maîtrise de la Suite Office (Excel, Word, PowerPoint, Outlook)
- facilité à communiquer
- bonne organisation du travail, de la gestion des priorités

¹⁶ Non disponible.

¹⁷ Consortium de ressources et d'expertises coopératives.

7.1.2.3 Nombre d'employés à l'administration

Parmi toutes les EÉSAD du Québec, en moyenne, il y a 1 employé administratif pour 11 000 heures de services rendus aux clients, et ce, par année.

Le nombre d'employés requis pour réaliser les tâches administratives peut varier en fonction de plusieurs éléments, dont :

- Grosseur de l'EÉSAD
- Nombre de préposés sur le terrain
- Présence ou non d'un syndicat
- Annulation fréquente ou pas des services par les usagers
- Taux de roulement du personnel (former, recruter, ça demande du temps)
- Compétence et expertise des employés
- Qualité des équipements informatiques (bons logiciels, font économiser du temps)

Les SAP requièrent plus de temps administratif que les AVD, soit environ 1,5 fois le temps requis pour ces derniers. Ceci est dû, entre autres, aux plans de services qui sont plus complexes puisqu'il s'agit de soins à la personne, ce qui requière un encadrement plus poussé.¹⁸

Dans les EÉSAD de plus grande taille, il peut y avoir des économies d'échelle, c'est-à-dire qu'il faut moins d'employés administratifs par rapport au nombre d'employés sur le terrain.

7.1.2.4 Nombre d'employés à l'administration et de préposés dans les petites EÉSAD

Dans les EÉSAD où il y a moins de 30 000 heures de services par année, on doit compter environ 1 employé administratif pour 7 600 heures de services.¹⁹

De plus, dans ces EÉSAD, la direction générale (DG) réalise habituellement plusieurs tâches, dont l'affectation des usagers auprès des PAD, la comptabilité, la gestion, etc.

Contrairement aux plus grosses EÉSAD, où il y a une plus grande variété de postes administratifs, les employés administratifs des plus petites EÉSAD sont multitâches, c'est-à-dire qu'ils réalisent diverses tâches.

Voici le nombre d'employés travaillant dans les trois petites EÉSAD décrites précédemment.

7.1.2.4.1 EÉSAD 1

Personnel administratif

- 1 agent d'affectation : temps plein

¹⁸ Réseau de coopération des EÉSAD.

¹⁹ Réseau de coopération des EÉSAD.

- 1 commis de bureau : 25 heures/semaine
- 1 DG temps plein

Préposés (PAD) : 22

20 000 heures / 52 semaines par année = moyenne de 385 heures / semaine

385 heures / 22 PAD = 17,5 heures de travail par préposé / semaine

7.1.2.4.2 EÉSAD 2

Personnel administratif

- 1 DG (dirige l'entreprise et coordonne les PAD)
- 2 employés administratifs

Préposés : 15

23 000 heures / 52 semaines par année = 442 heures /semaines.

442 heures / 15 PAD = 29,5 heures de travail par préposé / semaine

7.1.2.4.3 EÉSAD 3

Personnel administratif

- 1 DG (coordonne les PAD, rencontre les clients)
- 1 adjointe

Préposés : 21

22 600 heures / 52 semaines par année = 434 heures / semaine

434 heures / 21 PAD = 20,5 h de travail par préposé par semaine

7.1.3 Avantages sociaux²⁰ moyens dans les EÉSAD

(Pour tous les types de postes)

Jours fériés	10
Vacances	4 semaines après 10 ans de services
Congés de maladie	En 2015, les EÉSAD qui offraient ce type de congés accordaient 3,4 jours

²⁰ CSMO-ESAC et réseau des EÉSAD, Diagnostic des besoins en main-d'œuvre des entreprises d'économie sociale en aide à domicile, version préliminaire, Documents à paraître.

Congés mobiles ou personnels	50 % des EÉSAD offrent 5 congés monnayables ou cumulables
Régime d'assurances collectives	Offert dans 16 % des EÉSAD
Régime de retraite	Offert dans 9 % des EÉSAD

7.1.4 Formations requises pour occuper des postes de préposés

En ce qui concerne les tâches reliées aux services d'aide à domicile (AVD), habituellement, il n'y a pas d'exigences particulières, pour occuper ces postes.

Cependant, dans le cadre de l'offre de SAP, il y a plusieurs exigences à respecter.

À titre de rappel, les SAP sont regroupés sous les quatre catégories suivantes :

- Des services d'assistance personnelle de base;
- Des services d'assistance personnelle non réglementés;
- L'administration de médicaments;
- Les soins invasifs.

Les services d'assistance à la personne (SAP) peuvent être dispensés par une EÉSAD dans le cadre d'un programme de soutien à domicile (SAD) d'un établissement de santé²¹ ou à l'extérieur d'un tel programme, c'est-à-dire directement à la demande d'un client, bref au privé.

Afin d'offrir des services d'assistance à la personne dans le cadre d'un SAD (dans le réseau public), une EÉSAD doit conclure une entente de collaboration avec un établissement de santé à titre d'organisme attesté. Ce type d'entente prévoit plusieurs normes à respecter, dont celles relatives à la formation des PAD. Ces normes y sont précisées et se basent sur le « Cadre de référence à l'intention des organismes d'aide à domicile, Services d'assistance personnelle à domicile : Modalités d'encadrement et d'appréciation de la qualité des services (ci-après appelé « Cadre ») » utilisé par le ministère depuis 2016. Bien que non encore en vigueur, au moment de rédiger cette étude, le Cadre est largement utilisé comme référence et constitue en quelque sorte « les bons usages en la matière ».

Rappelons que les gestes et actes posés et requis des PAD ne sont pas réservés à un ordre professionnel tels ceux des infirmières et infirmiers ou infirmières et infirmiers auxiliaires.

En quelque sorte, le MSSS est venu déterminer par le Cadre ce que constituent les normes minimales pour être un PAD adéquatement formé afin de dispenser certains services aux citoyens dans le cadre des ententes entre les établissements de santé et les organismes dûment attestés qui les emploient.

²¹ CISSS/CIUSSS

À l'extérieur de ce contexte contractuel, c'est-à-dire pour des services offerts au privé, aucune obligation légale n'encadre spécifiquement la formation des PAD.

Pour chacune des catégories de services, le Cadre demande des attestations de réussite du Programme de développement de compétences (décrit ci-dessous) du MSSS qui prévoit environ 121 heures (ou plus) de formations dispensées par un organisme reconnu.

Le préposé qui possède certaines formations peut être dispensé de suivre, en totalité ou en partie, le programme de développement des compétences²² si :

- « il est titulaire d'un diplôme d'études collégiales (DEC) en soins infirmiers qui mène à l'obtention d'un diplôme d'infirmière technicienne;
- il est titulaire d'un diplôme d'études professionnelles (DEP) décerné par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur dans l'une ou l'autre des disciplines suivantes :
 - santé, assistance et soins infirmiers qui mène à l'obtention d'un diplôme d'infirmière auxiliaire (1 800 heures);
 - assistance à la personne à domicile (975 heures);
 - assistance à la personne en établissement de santé (750 heures);
- il a obtenu d'une commission scolaire ou d'un formateur accrédité par une commission scolaire un document officiel confirmant qu'il maîtrise les compétences reliées au Programme de développement des compétences reconnu par le MSSS :
 - assistance à la personne âgée en résidence privée pour aînés (150 heures);
- il a accumulé 5 000 heures d'expérience valide en services d'assistance à la personne au cours des cinq dernières années. »²³

Toutefois, puisque les normes du Cadre existent depuis 2016 et ont été appliquées de façon continue à travers le Québec, il semble que la plupart des EÉSAD s'assurent que chacun de ses PAD possède les compétences requises du programme de développement de compétence du MSSS (2016) ou ses équivalents reconnus.

Lorsque les services sont offerts directement aux clients, au privé, les EÉSAD fournissent lesdits services avec des préposés ayant les mêmes compétences, car celles-ci déterminent ce que constituent les connaissances, les habiletés et les compétences justifiant le choix approprié de la ressource afin de limiter sa responsabilité civile.

Les EÉSAD font habituellement attention à travailler avec des PAD bien formés, puisque la responsabilité de leur organisation peut être engagée de deux façons. Dans un premier temps lorsqu'un PAD commet une faute dans l'exercice de ses fonctions entraînant un dommage au client et de façon distincte pour avoir fait défaut dans le choix desdits préposés et leur encadrement si cela cause des dommages à sa clientèle.

Les EÉSAD minimisent leurs risques quant à une éventuelle responsabilité civile en maintenant un niveau de formation comme celui requis par le MSSS pour les PAD à leur emploi, même lorsque

²² Programme de développement des compétences sur les services d'assistance personnelle à domicile, MSSS, 2016.

²³ Cadre de référence à l'intention des organismes d'aide à domicile. MSSS. 2016

ceux-ci dispensent des services à des clients privés, diminuant les risques de fautes et de prétentions à l'effet que le choix des ressources ne correspond pas aux normes applicables en la matière.

7.1.4.1 Programme de développement des compétences, pour les services d'assistance personnelle

Les préposés d'aide à domicile, souhaitant offrir des SAP dans le réseau public, doivent suivre une formation regroupant les huit compétences suivantes :

- 1) Adopter un comportement éthique et professionnel.
- 2) Utiliser des stratégies de communication efficaces pour établir et maintenir la relation.
- 3) Prévenir les infections et la contamination.
- 4) Offrir des services d'assistance personnelle de base.
- 5) Offrir des services d'assistance personnelle non réglementés.
- 6) Administrer des médicaments.
- 7) Adapter la façon de donner le service aux capacités ou incapacités de l'utilisateur.
- 8) Adapter la façon de donner le service au contexte psychosocial de l'utilisateur.

Ces formations sont offertes par le Réseau de coopération des EÉSAD sous le nom de « Formation adéquation des préposés aux AVQ du Québec (FAPAQE), à toutes les EÉSAD du Québec, membres et non-membres. Ces formations sont reconnues par le MSSS. Comme mentionné précédemment, les PAD qui ont réussi les formations décrites précédemment, peuvent être exemptés de suivre une ou des parties de la formation FAPAQE.

7.1.4.2 Formations complémentaires obligatoires

Les préposés d'aide à domicile doivent aussi posséder les formations suivantes, pour offrir des SAP :

- réanimation cardiorespiratoire (RCR);
- secourisme général;
- principes de déplacement sécuritaire des bénéficiaires (PDSB).

Les préposés doivent réaliser des mises à jour de leurs formations RCR et secourisme, et ce, régulièrement.

Les organismes reconnus pour donner ces deux formations sont :

- Ambulance Saint-Jean;
- Fondation des maladies du cœur du Québec;
- Croix-Rouge canadienne;

- Tout autre organisme reconnu par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail du Québec (CNESST).

Quant au PDSB, il doit être donné par l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (ASSTSAS).

7.1.4.3 Autres formations

En plus des formations obligatoires, plusieurs EÉSAD offrent d'autres formations à leurs employés, dont :

- PAMT (Programme d'apprentissage en milieu de travail). Voir la description dans la section « Sources de financement potentielles », plus bas dans le rapport;
- Maladie d'Alzheimer;
- Fin de vie;
- Entretien ménager sécuritaire à domicile, offerte par l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales ASSTSAS;
- Manipulation d'aliments;
- Développement d'activités cognitives.

7.1.5 Temps requis pour réaliser les tâches de préposés

D'une EÉSAD à une autre, le temps requis pour réaliser les divers services peut varier en fonction de la grandeur des pièces (pour les services d'AVD), de l'état de santé de la personne (pour les services de SAP), de la distance à parcourir et du nombre de personnes à rencontrer, au même endroit.

Généralement, pour réaliser des travaux d'AVD, les EÉSAD prévoient un minimum de 3 heures au même endroit, afin que le préposé puisse réaliser suffisamment d'heures de travail.

Pour un logement de 4 ou 5 pièces, on compte généralement 3 heures, tandis que pour une maison à 2 étages, on peut compter de 4 à 5 heures. Donc, durant sa période de travail, le préposé réalisera plusieurs tâches d'AVD. Il est à noter qu'il n'y a pas de temps précis prévu, pour chacune des tâches à réaliser.

Il arrive parfois que les préposés ne réalisent pas « 3 heures » de travail chez un même client, entre autres, lorsqu'il a la possibilité de visiter 2 personnes qui, par exemple, résident dans le même immeuble. Ainsi, le préposé pourra réaliser 2 heures chez l'un et 2 heures chez l'autre, pour un total de 4 heures.

Concernant les SAP, ces derniers sont plus réglementés, relativement au temps requis pour les réaliser.

En effet, les établissements (CISSS/CIUSSS) qui réfèrent des SAP aux EÉSAD déterminent à l'avance le temps requis pour réaliser certaines tâches. Sans vouloir généraliser, voici quelques exemples de temps accordé pour réaliser des SAP²⁴ :

Services d'assistance personnelle	Temps accordé pour un seul acte (inclut le déplacement du préposé)	Temps accordé pour un second acte pour une même personne*
Soin d'hygiène complet (lavage intégral du corps)	60 minutes	45 minutes
Soin d'hygiène partiel	45 minutes	30 minutes
Habillage/déshabillage	30 minutes	0
Assistance à se nourrir	30 min déjeuner 60 min dîner et souper	30 min déjeuner 60 min dîner et souper
Assistance à utiliser la toilette	30 minutes	0
Assistance au lever/coucher	30 minutes	15 minutes
Assistance aux transferts/déplacements	30 minutes	0
Installation et entretien d'orthèse et de prothèse	30 minutes	0
Aide à l'installation et l'entretien de prothèses auditives ou visuelles	30 minutes	0
Prendre la température	30 minutes	0
Prendre la tension artérielle	30 minutes	0
Prendre une glycémie	30 minutes	15 minutes
Administrer de l'oxygène	30 minutes	15 minutes
Appliquer un pansement sec	30 minutes	15 minutes
Collecter un échantillon d'urine	30 minutes	15 minutes
Administrer des médicaments	30 minutes	0

*Exemple : une préposée qui se déplace principalement pour un soin d'hygiène complet aura droit à une heure pour le faire, incluant le déplacement. Si elle doit réaliser, en plus, une assistance au lever, elle devra le réaliser en 15 minutes. Donc, au total, la préposée aura une heure et 15 minutes, pour réaliser ses deux soins, à la même personne.

²⁴ Source : Réseau de coopération des EÉSAD. Basé sur des ententes conclues entre des EÉSAD et des CISSS/CIUSSS.

Il arrive qu'un temps de 15 minutes soit soustrait du temps de certains actes, par exemple lorsqu'il n'y a pas de déplacements (plusieurs clients au même endroit) ou lorsque le service est donné chez un couple de personnes âgées, donc, à plus d'une personne, etc.

7.1.6 Politiques concernant les ressources humaines

Afin de bien encadrer les employés, plusieurs EÉSAD travaillent avec des politiques, dont voici les plus populaires :

Politiques utilisées par les EÉSAD²⁵

- Politique de recrutement et d'embauche
- Vérification des antécédents judiciaires
- Contrat de travail
- Période d'essai et d'évaluation (période de probation)
- Registre des dossiers des employés (incluant les tâches que chacun peut offrir)
- Santé et sécurité au travail
- Congés sociaux (décès, jury, etc.)
- Congés familiaux et congés parentaux (selon les normes du travail)
- Politique contre le harcèlement sexuel et psychologique
- Ancienneté, clause d'accumulation, de conservation ou de perte d'ancienneté
- Mesures de conciliation famille-travail
- Évaluation de la personne salariée
- Procédures de règlement des différends ou des mécontentes
- Politique de formation, développement des compétences
- Garantie des heures de travail
- Résiliation du contrat

7.1.7 Documents en lien avec la prestation de services auprès des usagers

Plusieurs EÉSAD possèdent des documents permettant d'encadrer les services offerts auprès des usagers, dont voici un aperçu :

Contrat de service (entre l'utilisateur et l'entreprise)
Formulaire de suivi des activités avec l'utilisateur
Procédure en cas de danger pour la vie ou pour l'intégrité d'un usager
Procédure en cas de comportement inhabituel, préjudiciable ou non
Procédure en cas d'absence inexplicite d'un usager
Procédure en cas de chaleur accablante

²⁵ CSMO-ESAC et réseau des EÉSAD, Diagnostic des besoins en main-d'œuvre des entreprises d'économie sociale en aide à domicile, version préliminaire, Documents à paraître.

Procédure en cas de décès d'un usager
Procédure de déclaration d'un incident ou d'un accident
Procédure de plaintes
Politique de protection des renseignements personnels
Évaluation de la satisfaction de la clientèle
Code d'éthique et règles de conduite

7.1.8 Horaires de travail et affectation

Travaux d'entretien ménager légers et lourds : les services se donnent habituellement du lundi au vendredi de 8 h à 17 h (parfois, les services peuvent débuter à 7 h).

Services d'assistance personnelle : certaines EÉSAD fonctionnent selon 3 quarts de travail.

Jour (7 h à 17 h), soir (17 h à 0 h), nuit (0 h à 7 h). Le quart de nuit est plutôt rare. Parfois, les EÉSAD exigent que les préposés soient disponibles au moins 1 fin de semaine sur 2.

L'affectation des préposés se fait en tenant compte :

- Nature des services à livrer
- Profil du client et du préposé
- Secteur ou région : on essaie d'affecter le préposé le plus près possible de son domicile ou de ses autres clients, afin de réduire les temps et les frais de déplacement
- La volonté du client

7.1.9 Gestion des préposés à distance

La plupart des EÉSAD gèrent leurs préposés à distance, puisque ces derniers se rendent directement chez leurs clients, sans passer par le siège social de l'EÉSAD, pour réaliser leurs travaux. Selon les EÉSAD, la gestion à distance ressemble à ceci :

Un responsable de l'EÉSAD rencontre le préposé au siège social lors de son embauche.
Lors de cette première rencontre, il lui transmet des informations verbales et écrites, entre autres sur les tâches à réaliser, les procédures à suivre dans telle ou telle situation problématique, etc.
Lors de l'embauche, il est fréquent que les EÉSAD donnent de la formation à leurs préposés.
Par la suite, l'EÉSAD transmet au préposé, habituellement par courriel, les coordonnées du client, une bonne description de ses besoins et des services à lui rendre dans un plan de travail ainsi que l'horaire de travail pour ce client. Certaines EÉSAD ont acquis des « tablettes électroniques », facilitant les communications avec leurs PAD.
Par la suite, le responsable de l'EÉSAD contacte le client pour lui mentionner le nom du préposé qui se rendra lui offrir les services et selon quel horaire.
Ensuite, le préposé se rend chez son client pour réaliser les tâches prévues au plan de travail.
Hebdomadairement ou toutes les deux semaines, le préposé transmet à son employeur un rapport concernant le travail qu'il a réalisé chez ses clients, soit par courriel, par télécopieur ou par la

poste. Lorsque le PAD a une tablette électronique, il peut transmettre ces informations plus rapidement à son employeur.
Au cours de l'année, les préposés se déplacent à l'EÉSAD, afin d'obtenir une évaluation de leur rendement auprès de leur employeur.
S'il y a une plainte d'un client, l'EÉSAD réalise immédiatement une évaluation de la situation avec le préposé qui se déplacera au siège social.
Selon les employeurs, il peut y avoir quelques rencontres par année, au siège social, afin de former et d'informer le personnel.

7.2 ÉQUIPEMENTS ET MATÉRIELS REQUIS POUR OPÉRATIONNALISER UNE EÉSAD

Toujours selon la grosseur de l'EÉSAD, les besoins et la quantité d'équipements, d'immobilisations et d'accessoires de travail pour opérationnaliser ses services varient passablement.

Voici une liste des principaux actifs nécessaires au fonctionnement d'une EÉSAD.

7.2.1 Pour l'administration

- Locaux administratifs loués ou faisant partie d'un immeuble acquis par l'entreprise (le nombre de locaux et la grandeur varieront selon la grosseur de l'entreprise).
- Habituellement, il n'y a pas de locaux disponibles pour les préposés, puisqu'ils travaillent directement chez la clientèle. Ils partent de leur domicile personnel pour se rendre chez le client.
- Mobilier de bureau (bureaux, chaises, classeurs, pour le personnel administratif).
- Ordinateurs, imprimantes et photocopieur.
- Logiciels d'assignation des tâches (entre les préposés et l'EÉSAD).
- Logiciel de comptabilité (si elle est réalisée dans l'entreprise).

7.2.2 Pour la formation des préposés

- Plusieurs EÉSAD offrent de la formation à leurs préposés directement dans leurs bureaux.
 - Salle de formation pour les AVD (incluant un simili loyer, des produits de nettoyage, etc.).
 - Salle de formation pour les SAP (incluant un lit et un bain).
 - Les EÉSAD qui ne possèdent pas de salles de formation louent des locaux à l'extérieur de l'entreprise (parfois, ce sont des chambres d'hôtel). Pour les formations en SAP, un lit et un bain sont nécessaires.

7.2.3 Pour les préposés :

- Certaines EÉSAD ont acquis des tablettes électroniques.
 - Facilite le travail des PAD qui demeurent loin de l'EÉSAD.
 - Outil très intéressant, concernant les communications avec les PAD, les relevés de paies, les horaires de travail, les alertes si un employé n'entre pas travailler, etc.
 - Meilleure prestation de services et diminution du stress du personnel administratif.
 - Permet de voir si l'employé s'est rendu chez le client et combien de temps il est resté sur place.
 - Le PAD inscrit sur sa tablette les informations sur son client. Ces informations deviennent donc accessibles rapidement par l'EÉSAD.
 - La tablette permet d'augmenter la rigueur au travail.
 - L'implantation du système avec tablette coûte cher, par contre, elle fait économiser du temps.
 - Par mois, ça coûte environ 15 \$/employé + 10 \$/pour l'utilisation du portail, donc 30 \$/employé, plus les taxes.
- Macaron d'identification des préposés.
- Vêtements fournis par l'employeur, s'il y a lieu, mais pas toujours.

7.2.4 Matériel requis

Pour les travaux d'AVD

Matériel (par PAD)	Prix approximatif (en \$)
Gants	8
Tapis de bain	8
Bouteille de désinfectant	5
Masque	5
Genouillère	10
Vadrouille	16
Raclette à fenêtre	7
Chamois	7
Mouilleur à vitres	9
Manche extensible	18
Uniforme du PAD	30
Livre de recettes	20

Pour les SAP

Les EÉSAD ne fournissent pas les équipements ni les accessoires pour les personnes ayant besoin de SAP. En effet, ce sont les CISSS et les CIUSSS qui les fournissent, après évaluation des besoins par une infirmière.

Lorsque le client n'est pas référé par un tel établissement du réseau public, il doit lui-même fournir les équipements et accessoires dont il a besoin, comme ses bas supports, ses produits personnels pour l'hygiène personnelle, etc.

Pour les services de répit et de présence surveillance

Lors de ces activités, les préposés sont parfois amenés à réaliser des activités avec les personnes aidées, lesquelles requièrent quelques accessoires dont voici un aperçu, à titre informatif seulement, puisqu'ils ne sont pas disponibles dans toutes les EÉSAD.

Coussin de stimulation	70 \$
Jeu de poches	80 \$
Tableau aimanté avec casse-tête	47 \$
Balle, billes et contenants	3 \$
Sac de rangement	8 \$

8. LE SEUIL DE RENTABILITÉ

L'évaluation du seuil de rentabilité en fonction du nombre de clients et des services offerts était un des éléments importants du mandat.

Afin qu'une entreprise soit rentable, elle doit atteindre son seuil de rentabilité, lequel représente le niveau où les revenus égalent les dépenses. De plus, si elle souhaite réaliser des profits, elle doit dépasser son seuil de rentabilité, soit réaliser plus de revenus que de dépenses.

Le seuil de rentabilité d'une entreprise se calcule à partir de données précises, dont ses frais fixes, ses frais variables²⁶ et ses revenus, lesquels sont inclus dans l'état des résultats (appelé aussi état des revenus et dépenses).

Le seuil de rentabilité se calcule en utilisant la formule suivante :

$$\text{Revenus} \times \frac{\text{Frais fixes}}{(\text{Revenus} - \text{frais variables})}$$

Au moment de rédiger cette étude, les projets de développement d'entreprises de services aux aînés, existantes ou futures, n'étaient pas connus du Consortium. Il n'était donc pas possible, pour ce dernier, de calculer le seuil de rentabilité d'un ou de plusieurs projets précis.

Cependant, le calcul du seuil de rentabilité étant très important, dans la prise de décisions éclairées, à savoir si on poursuit ou non le développement d'une entreprise, les pages suivantes ont été consacrées à ce sujet.

Le calcul du seuil de rentabilité se réalisant à partir de données présentes dans l'état des résultats, soit les revenus et les frais fixes et variables, une section complète a été réservée à cet état financier.

Dans cette section, des conseils et des données provenant d'états financiers réels d'EÉSAD permettront aux promoteurs de projets d'entreprises d'être bien outillés, pour calculer leur propre seuil de rentabilité.

8.1 ÉTAT DES RÉSULTATS

L'état des résultats se résume ainsi :

$$\text{Revenus} - \text{Dépenses (incluant les frais fixes et variables)} = \text{Surplus (profit) ou déficit.}$$

²⁶ Voir la description des frais à l'annexe 1.

8.1.1 Revenus

Lors de l'élaboration de prévisions financières, il faut estimer les revenus que l'entreprise réalisera. Les revenus dépendront, entre autres, du nombre de clients, du nombre d'heures de services réalisés par client et du tarif horaire facturé, selon les divers types de services.

Lors d'une rencontre avec des représentants de la CDEPNQL, il a été mentionné qu'actuellement, la grande majorité des usagers des Premières Nations qui demeurent dans les Communautés et qui reçoivent les services d'aide à domicile, d'assistance personnelle et de santé ainsi que d'autres services, ne paient pas pour ces services. Ce sont les Conseils de bande de chacune des communautés qui reçoivent le financement du gouvernement fédéral et qui gèrent l'offre de services.

Dans l'éventualité où une nouvelle entreprise souhaiterait offrir ce type de services dans les communautés, elle devra probablement travailler en collaboration avec les Conseils de bande, concernant le financement.

À titre informatif, en 2018, les 100 EÉSAD du Québec ont offert 6 130 096 heures de services d'aide à domicile²⁷ à 99 172 personnes, ce qui donne une moyenne de 61,8 heures de services par personne par année. (Ce calcul n'inclut pas les heures de services d'assistance personnelle ni de répit-surveillance, ces derniers n'étant pas disponibles).

Pour évaluer approximativement les revenus prévisionnels d'une entreprise, on peut se servir des informations suivantes :

- Évaluer le nombre approximatif de clients potentiels. Pour cela, il faut préalablement connaître le ou les territoires visés par l'entreprise.
- Analyser les besoins de la clientèle potentielle (Voir l'étude des besoins réalisée par la CDEPNQL).
- Choisir les services qui seront offerts par l'entreprise, parmi les besoins exprimés par la clientèle potentielle.
- Déterminer les tarifs horaires de chacun des services choisis.
- Évaluer approximativement le nombre d'heures de services qui sera offert à chaque client (à ce sujet, il est possible d'utiliser le nombre moyen d'heures de services par année, par client, dans les EÉSAD).

L'étape suivante sera de trouver les sources de financement qui permettront de soutenir le fonctionnement de ces services.

- Est-ce que ce seront les clients qui paieront en tout ou en partie leurs services ?

²⁷ Services admissibles au PEFSAD

- Est-ce que ces services seront financés par un palier gouvernemental ou par le Conseil de bande ?

8.1.2 Revenus dans les EÉSAD

Les revenus des EÉSAD proviennent en tout ou en partie de (des) :

- Programme PEFSAD (rabais accordés aux usagers, sur les services offerts par les EÉSAD reconnues par le MSSS, seulement)
- Aide compensatoire du PEFSAD (pour financer le volet administratif des EÉSAD)
- Clients (usagers), qui paient une partie ou la totalité des frais des services
- CISSS ou des CIUSSS, qui réfèrent de la clientèle aux EÉSAD
- APPUI, pour les services de répit
- PAMT, pour la formation
- FAPAQE, pour la formation
- Dons
- Divers autres programmes de financement

8.1.3 Dépenses moyennes dans les EÉSAD

(Les dépenses sont parfois appelées « charges » ou « frais »)

Concernant les dépenses, il est possible de se baser, en partie, sur celles réalisées par les EÉSAD et de les adapter aux besoins des nouvelles entreprises en contexte autochtone.

Récemment, le Réseau de coopération des EÉSAD a analysé les dépenses réelles réalisées par 6 EÉSAD de différents grosseurs, pour les années 2017 et 2018. Il a donc recueilli des données à partir de 12 scénarios différents.

Les EÉSAD analysées provenaient de divers milieux, soit urbains, semi-urbains et ruraux et avaient des chiffres d'affaires variant entre 550 000 \$ à 6,8 M\$/année.

Les pourcentages des dépenses répertoriées dans le tableau ci-dessous, intitulé « Pourcentage des dépenses » sont des moyennes des 12 scénarios analysés par le Réseau. Il est évident que ces pourcentages peuvent varier d'une entreprise à une autre, selon la région administrative, la longueur des déplacements à réaliser pour se rendre chez un client, la rareté du personnel, les coûts des loyers, etc. Cependant, il semble exister une certaine constance, concernant la grande importance du poste des salaires, parmi toutes les dépenses.

En effet, les salaires représentent la plus grosse proportion des dépenses totales d'une EÉSAD, puisqu'ils sont, en moyenne, à 86 % des dépenses totales (fixes et variables).

Salaires fixes (administration)	18 %
Salaires variables (préposés)	68 %
Total des salaires	86 %

8.1.3.1 Salaires dans les petites EÉSAD

Dans les trois petites EÉSAD analysées précédemment, les salaires représentent aussi le plus gros pourcentage des dépenses, soit :

EÉSAD 1

Salaires variables	348 321 \$	88 % des salaires totaux
Salaires fixes	47 498 \$	12 % des salaires totaux
Salaires totaux	395 819 \$	82 % des dépenses totales

EÉSAD 2

Salaires variables	382 344 \$	83 % des salaires totaux
Salaires fixes	78 312 \$	17 % des salaires totaux
Salaires totaux	460 656 \$	85 % des dépenses totales

EÉSAD 3

Salaires variables	366 384 \$	90 % des salaires totaux
Salaires fixes	85 359 \$	20 % des salaires totaux
Salaires totaux	402 620 \$	89 % des dépenses totales

En résumé, pour évaluer approximativement les postes des salaires d'une nouvelle entreprise, on peut se servir des données suivantes :

- le nombre d'employés requis pour les opérations de l'entreprise
- les types d'emplois requis (préposés, DG, postes administratifs, etc.)
- les expertises et les formations nécessaires
- les salaires associés aux divers postes
- les données recueillies auprès des EÉSAD et retranscrites précédemment dans la section sur les ressources humaines peuvent servir de base de calcul

Les autres dépenses (fixes et variables) ne représentent que 14 % des dépenses totales d'une EÉSAD.

8.1.3.2 Pourcentages des dépenses dans les EÉSAD

Des promoteurs souhaitant élaborer des prévisions financières peuvent utiliser les pourcentages suivants, comme base de travail. Ce sont les moyennes des dépenses réelles de 6 EÉSAD, recueillies sur une période de 2 ans. Ils sont donc basés sur 12 états financiers différents.

Frais variables	Pourcentage de chacune des dépenses sur le total des dépenses
Salaires et charges sociales des préposés	66,59 %
Déplacements des préposés	2,48 %
Fournitures – matériel	0,80 %
Nourriture (services de repas)	3,71 %
Total des frais variables	73,58 %
Frais fixes	
Salaires et charges sociales des employés administratifs	18,29 %
Frais de déplacement/représentation	0,62 %
Locaux, électricité	0,68 %
Télécommunications	0,40 %
Assurances	0,35 %
Cotisations	0,75 %
Honoraires professionnels	0,49 %
Publicité/promotion	0,46 %
Frais financiers	0,41 %
Entretien et réparation	0,37 %
Dépenses de bureau/informatique	1,11 %
Amortissement	1,39 %
Autres dépenses	1,10 %
Total frais fixes	26,42 %
Grand total frais fixes et variables	100 %

En résumé, pour évaluer approximativement tous les postes de dépenses (frais fixes et variables), il est possible de se servir des pourcentages listés dans le tableau précédent, puis de les ajuster à la réalité de l'entreprise.

8.2 CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITÉ

Comme mentionné précédemment, une fois l'état des résultats réalisé, il faut en extraire les revenus, les frais fixes et les frais variables, puis utiliser la formule suivante, pour calculer le seuil de rentabilité :

$$\text{Revenus} \times \frac{\text{Frais fixes}}{(\text{Revenus} - \text{frais variables})}$$

8.2.1 Exemples de calcul du seuil de rentabilité

Afin d'outiller les promoteurs dans l'élaboration de leurs états financiers et dans le calcul de leurs seuils de rentabilité, des exemples réels ont été reproduits ci-dessous.

Le premier exemple est celui d'une EÉSAD de taille moyenne. Les données disponibles ont permis de réaliser le calcul du seuil de rentabilité en dollars et en nombre de clients et aussi, de calculer les coûts de revient par service.

Concernant les autres exemples, il s'agit des trois petites EÉSAD dont il a été question précédemment. À partir des données recueillies, il a été possible d'élaborer leur seuil de rentabilité ainsi que le nombre de clients requis pour l'atteindre. Cependant, comme plusieurs petites entreprises, ces EÉSAD n'avaient pas suffisamment détaillé leurs états financiers pour qu'il soit possible d'élaborer des coûts de revient par service.

8.2.1.1 Premier exemple : Une EÉSAD moyenne

Calcul du seuil de rentabilité, en \$ et en nombre de clients

Le seuil de rentabilité de l'EÉSAD moyenne a été calculé à partir des données de l'état des résultats (disponible à l'annexe 1).

Ses revenus totaux étaient de : 1 368 450 \$

Ses frais étaient :

Fixes : 330 000 \$

Variables : 1 016 400 \$

Le seuil de rentabilité était de 1 282 739 \$.

Le nombre d'heures approximatif de services dans cette EÉSAD était de 50 770 heures, ce qui représente environ 821 clients. (Avec l'hypothèse que chaque client requiert 61,8²⁸ heures de services par année).

À l'aide d'une règle de trois, on peut évaluer que le nombre de clients, au seuil de rentabilité était de 770 clients par année.

8.2.1.1.1 Rentabilité par type de service

Le seuil de rentabilité est un calcul indispensable, afin de valider la rentabilité globale d'une entreprise. Cependant, il peut aussi être intéressant de vérifier la rentabilité par type de services, afin de prendre des décisions à savoir si on souhaite conserver ou non certains services. En effet, même si une entreprise atteint son seuil de rentabilité, il est possible que certains de ces services ne soient pas rentables.

Un exemple de calculs des surplus (ou déficits) par service et un exemple de calcul du coût de revient par service ont été élaborés ci-dessous, à partir des données recueillies auprès de l'EÉSAD moyenne dont il a été question précédemment.

Pour réaliser ces calculs, il faut avoir accès aux revenus et aux dépenses détaillés, c'est-à-dire que l'entreprise doit avoir séparé toutes ses dépenses par type de service soit AVD, SAP, etc., comme dans l'exemple ci-dessous.

8.2.1.1.2 Calcul des surplus (ou déficits) par service

(En \$)	AVD léger	AVD lourd	SAP	Surveillance, répit	TOTAL
1) Revenus	1 065 000,00	53 000,00	100 200,00	150 250,00	1 368 450,00
Salaires variables	728 000,00	34 000,00	66 000,00	96 000,00	924 000,00
Autres frais variables	72 000,00	3 300,00	7 500,00	9 600,00	92 400,00
2) Total des frais variables	800 000,00	37 300,00	73 500,00	105 600,00	1 016 400,00
3) Marge sur frais variables= 1) – 2)	265 000,00	15 700,00	26 700,00	44 650,00	352 050,00
4) Total des frais fixes	260 000,00	12 000,00	24 000,00	34 000,00	330 000,00

²⁸ Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique, RAMQ, bilan administratif 2017-2018.

Surplus par service = 3)-4)	5 000,00	3 700,00	2 700,00	10 650,00	22 050,00
--------------------------------	----------	----------	----------	-----------	-----------

Ce calcul permet de voir si les divers services rapportent des surplus (profit) ou engendrent des pertes. Dans l'exemple ci-dessus, tous les services sont rentables.

8.2.1.1.3 Calcul du coût de revient par service

Le calcul du coût de revient permet de vérifier si les services sont rentables ou non et, s'ils le sont, à quel niveau.

Il est possible de calculer le coût de revient par service, en utilisant le nombre d'heures réalisé par service. Comme mentionné précédemment, il faut que l'entreprise tienne sa comptabilité en séparant tous ses revenus et toutes ses dépenses par type de service.

		AVD Léger	AVD Lourd	SAP	Surveillance, répit	TOTAL
(1)	Revenus (\$)	1 065 000	53 000	100 200	150 250	1 368 450
(2)	Heures réalisées	40 000	1 860	3 640	5 270	50 770
(3) = (1) / (2)	Revenus (\$) / heures réalisées	26,63 \$/h	28,49 \$/h	27,53 \$/h	28,51 \$/h	26,95 \$/h
(4)	Frais variables (FV) \$	800 000	37300	73500	105 600	1 016 400
(5) = (4) / (2)	Frais variables (\$) / heures	20,00 \$/h	20,05 \$/h	20,19 \$/h	20,04 \$/h	20,02 \$/h
(6) = (3) - (5)	Marge sur coûts variables/heures	6,63 \$/h	8,44 \$/h	7,34 \$/h	8,47 \$/h	6,93 \$/h
(7)	Frais fixes (\$) (FF)	260 000	12 000	24 000 \$	34 000	330 000
(8) = (7) / (2)	Frais fixes (\$) / heures réalisées	6,50/h	6,45/h	6,59/h	6,45/h	6,50/h
(9) = (5) + (8)	Frais totaux \$ (FV et FF)	26,50/h	26,51/h	26,79/h	26,49/h	26,52/h
(10) = (3) - (9)	Surplus par heure de services \$	0,13 \$/h	1,98 \$/h	0,74 \$/h	2,02 \$/h	0,43 \$/h

Le calcul du coût de revient permet de vérifier si les services sont rentables, afin de prendre des décisions, à savoir si on les conserve ou non. Un service non rentable pourrait être conservé, dans la mesure où il y a d'autres services plus rentables et où l'entreprise a un mandat social très fort. Parfois, certains services moins rentables sont conservés parce qu'ils permettent d'attirer de la clientèle utilisant d'autres services plus rentables.

Dans cet exemple, on constate que les AVD légers sont peu rentables, puisqu'ils rapportent seulement 13 sous par heure de services tandis que les services de surveillance et répit sont les plus rentables, avec des surplus de 2,02 \$ par heure de services. De plus, aucun service n'est déficitaire.

Il est à noter que les produits et services doivent être suffisamment rentables, pour que l'entreprise puisse rembourser ses charges. Par contre, étant donné la mission sociale des entreprises d'économie sociale, l'atteinte du seuil de rentabilité pourrait être considérée comme suffisante.

8.2.1.1.4 En résumé

Pour réaliser le calcul de la rentabilité par service, il est indispensable de réaliser une comptabilité où toutes les dépenses sont séparées et détaillées selon les types de services offerts. Exemples : les salaires sont séparés par types de service, soit les salaires en AVD, les salaires en SAP, etc.

De plus, il faut que le nombre d'heures de services soit aussi séparé par type de service. Exemple : 10 000 heures en AVD, 5 000 heures en SAP, 1000 heures en Répit, etc.

8.2.1.2 Autres exemples : trois petites EÉSAD

En plus du modèle illustré ci-dessus, lequel est basé sur une entreprise réalisant des revenus de plus de 1 million de dollars par année, les calculs du seuil de rentabilité ont aussi été réalisés pour les trois petites EÉSAD dont il a été question précédemment. Ces calculs sont disponibles en dollars ainsi qu'en nombre de clients.

8.2.1.2.1 EÉSAD 1

Les données suivantes ont servi à élaborer le seuil de rentabilité :

- L'EÉSAD réalise 20 000 heures de services/année.
- Si on fait l'hypothèse que l'EÉSAD ne réalise que des AVD et sachant que la moyenne des heures de services d'AVD/client par année = 61,8 heures²⁹.
- Donc, 20 000 heures / 61,8 heures/client = 323 clients
- Revenus totaux : 492 757 \$
- Frais variables : 361 409 \$
- Frais fixes : 119 106 \$

²⁹ Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique, RAMQ, bilan administratif 2017-2018.

$$\text{Revenus} \times \frac{\text{Frais fixes}}{(\text{Revenus} - \text{frais variables})} = 492\,757 \times \frac{119\,106}{(492\,757 - 361\,409)}$$

Le seuil de rentabilité est à 446 830 \$ de revenus par année.

Nombre de clients au seuil de rentabilité

En utilisant les données réelles de l'EÉSAD et à l'aide d'une règle de trois (règle de proportionnalité), on obtient le nombre de clients au seuil de rentabilité.

Au seuil de rentabilité, soit à 446 830 \$ de revenus/an :

- On aura environ 18 174 heures de travail
- Ce qui représentera environ 294 clients

8.2.1.2.2 EÉSAD 2

Les données suivantes ont servi à élaborer le seuil de rentabilité :

- 23 000 heures de services/année
- Si on fait l'hypothèse que l'EÉSAD ne réalise que des AVD et sachant que la moyenne des heures de services d'AVD/client par année = 61,8 heures
- Donc, 23 000 heures / 61,8 heures par client = 372 clients
- Revenus totaux : 599 300 \$
- Charges totales : 543 280 \$
 - Frais variables : 386 827
 - Frais fixes : 156 453 \$

$$\text{Seuil de rentabilité} = 599\,300\$ \times \frac{156\,453\$}{(599\,300 - 386\,827)}$$

Le seuil de rentabilité est à 441 290 \$ de revenus par année.

Nombre de clients au seuil de rentabilité

Au seuil de rentabilité, soit à 441 290 \$ de revenus/an :

- On aura environ 16 914 heures de travail
- Ce qui représentera environ 274 clients

8.2.1.2.3 EÉSAD 3

Les données suivantes ont servi à élaborer le seuil de rentabilité :

- 22 600 heures de services
- Si on fait l'hypothèse que l'EÉSAD ne réalise que des AVD et sachant que la moyenne des heures de services d'AVD/client par année = 61,8 heures.
- Donc, 22 600 heures / 61,8 heures = 365 clients
- Revenus totaux : 476 303 \$
- Charges totales : 451 743
 - Frais variables : 366 384
 - Frais fixes : 85 359 \$

Seuil de rentabilité : 476 303\$ X $\frac{85\ 359\ \$}{476\ 303 - 366\ 384}$

Le seuil de rentabilité est à 369 879 \$ de revenus par année.

Nombre de clients au seuil de rentabilité

Au seuil de rentabilité, soit à 369 879 \$ de revenus/an :

- **On aura environ 17 609 heures de travail**
- **Ce qui représentera environ 284 clients**

8.2.1.2.4 En résumé

- Pour atteindre leurs seuils de rentabilité, les trois EÉSAD précédemment décrites avaient besoin de moins de 300 clients par année.
- Le calcul des coûts de revient par service n'a pas pu être réalisé puisque les trois EÉSAD n'avaient pas suffisamment détaillé leurs postes de revenus et dépenses, par types de services.

QUATRIÈME PARTIE

9. SOURCES DE FINANCEMENT POTENTIELLES

Il existe diverses sources de financement, permettant de démarrer et d'opérationnaliser une entreprise d'économie sociale, qui proviennent des gouvernements fédéral et provincial ainsi que d'autres organismes privés et publics.

Ces divers types de financement peuvent parfois servir au prédémarrage, au démarrage de l'entreprise et/ou à son fonctionnement.

En effet, lors du démarrage, l'entreprise a souvent besoin d'acquérir des actifs tels du mobilier, des ordinateurs, des véhicules, des logiciels, des permis et de posséder de la liquidité pour les premiers mois d'exploitation.

Concernant les opérations d'une entreprise, elles peuvent être financées par des revenus autonomes, provenant directement des clients et/ou par d'autres sources de financement dont celles du secteur public, soit des divers paliers gouvernementaux ou même du secteur privé.

Afin de faciliter la lecture de la description des divers programmes de financement, les informations les plus pertinentes au démarrage d'une entreprise d'économie sociale ont été répertoriées ci-dessous. (Pour obtenir les informations détaillées, consultez directement les organismes concernés).

Au cours des recherches, quelques intervenants des milieux autochtones ont mentionné que le financement semblait être un défi plus important pour les projets situés dans les communautés autochtones que pour ceux situés hors communautés. C'est pour cette raison que nous avons demandé à quelques organisations si elles financeraient les projets dans les communautés autochtones.

La grande majorité des intervenants contactés ont mentionné que les projets situés dans les communautés autochtones, sont admissibles à leurs programmes de financement.

Divers programmes :

9.1 RÉSEAU D'INVESTISSEMENT SOCIAL DU QUÉBEC (RISQ)

Admissibilité	<ul style="list-style-type: none">• Entreprise d'économie sociale : OBNL ou coopérative• Offrir des services ou produits répondant à des besoins sociaux, collectifs, individuels et économiques• Démontrer la viabilité financière et sociale• Être soutenu par la collectivité• Créer ou maintenir des emplois de qualité
---------------	---

	Appel téléphonique auprès du RISQ, le 5 juillet 2019 : les projets situés dans les communautés des Premières Nations sont admissibles au même titre que ceux hors communautés.
Projets admissibles et aide financière	<p>Aide technique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entre 1 000 \$ et 5 000 \$ • Avance de fonds pour financer les services de consultants pour réaliser des études • Congé d'intérêt et de remboursement de capital jusqu'à la réalisation du projet • Remboursement uniquement si le projet se réalise • Aucune caution personnelle
	<p>Prédémarrage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maximum 100 000 \$ sur 2 ans • Prêt pour soutenir la préparation et la mise en œuvre du projet • Congé d'intérêt et de remboursement de capital jusqu'à la réalisation du projet • Aucune caution personnelle
	<p>Démarrage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour acheter de l'équipement • Obtenir un fonds de roulement pour les opérations • Acquisition ou rénovation d'immeuble • Capitalisation <ul style="list-style-type: none"> ○ Entre 20 000 \$ et 50 000 \$ ○ Prêt complémentaire à d'autres sources de financement ○ Aucune caution personnelle requise ○ Possibilité de moratoire sur le remboursement de capital

9.2 FIDUCIE DU CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Admissibilité	<ul style="list-style-type: none">• Entreprise d'économie sociale : OBNL ou coopérative• Offrir des services ou produits répondant à des besoins sociaux, collectifs, individuels et économiques• Démontrer la viabilité financière et sociale• Être soutenu par la collectivité• Créer ou maintenir des emplois de qualité
Projets admissibles	<ul style="list-style-type: none">• Fonds de roulement• Acquisition d'équipements de bureau, d'équipements informatiques, de matériel roulant, de machineries, etc.• Acquisition, rénovation ou construction d'actifs immobiliers
Aide financière	Capital patient <ul style="list-style-type: none">• Entre 50 000 \$ et 1 M\$• Sans exigence de remboursement de capital avant 15 ans• Taux d'intérêt concurrentiel et fixe sur toute la période

9.3 FONDS LOCAUX DU FONDS DE SOLIDARITÉ DE LA FTQ

Admissibilité	<ul style="list-style-type: none">• Entreprise d'économie sociale• Démontrer la viabilité économique• Démontrer les retombées économiques en matière d'emplois• Bonnes connaissances et expérience des parties prenantes
Projets admissibles	Démarrer une entreprise
Aide financière	Prêt participatif ou prêt conventionnel Maximum 100 000 \$ Participation d'autres partenaires financiers requise

9.4 FIL'ACTION (CRÉÉ ET FINANÇÉ PAR FOND'ACTION)

Admissibilité	<ul style="list-style-type: none">• Entreprise d'économie sociale• Démontrer une viabilité financière• Bon ancrage de l'entreprise dans son milieu
Projet admissible	Développement d'entreprise
Aide financière	<ul style="list-style-type: none">• Prêt direct• Prêt conventionnel• Pont de financement• Autres• De 50 000 \$ à 500 000 \$

9.5 INVESTISSEMENT QUÉBEC (IQ)

Admissibilité	<ul style="list-style-type: none">• Coopératives et OBNL, peu importe leur secteur d'activité• Avoir des activités marchandes <p>Appel téléphonique auprès d'IQ le 8 juillet 2019 : les projets situés dans les communautés des Premières Nations sont admissibles au même titre que ceux hors communautés.</p>
Aide financière	<ul style="list-style-type: none">• Prêt à tarif concurrentiel• Prêt en partenariat avec d'autres prêteurs• Autres• Minimum de 50 000 \$• Financement à court ou long terme• Possibilité de moratoire de remboursement de capital

9.6 FONDS LOCAL D'INVESTISSEMENT (FLI)

Admissibilité	Entreprise d'économie sociale
Aide financière	<ul style="list-style-type: none"> • prêt • prêt participatif • garantie de prêt • d'autres types de financement
Note	<ul style="list-style-type: none"> • Outil financier des Municipalités régionales de comté (MRC) • Chaque MRC gère son propre territoire

9.7 CRÉDIT D'IMPÔT POUR MAINTIEN À DOMICILE DES AÎNÉS (REVENU QUÉBEC)

Admissibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir 70 ans ou plus • Résider au Québec
Services donnant droit au crédit d'impôt	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien ménager pour un loyer (maison, autre) ou pour des services inclus dans un loyer • Le fournisseur doit transmettre une facture et ne pas être votre conjoint ou une personne à charge
Aide financière	<p>35 % des dépenses admissibles en crédit d'impôt.</p> <p>Le maximum des dépenses admissibles pour une personne est de 19 500 \$ par année, donc 6 825 \$ en crédit d'impôt.</p> <p>Personne non autonome = le maximum des dépenses admissibles est de 25 500 \$. Donc, 8 925 \$ en crédit d'impôt.</p> <p>Si en couple, le maximum des dépenses admissibles est de 39 000 \$. Crédit est de 35 %, soit 13 650 \$.</p> <p>Si en couple et une des deux personnes non autonomes : maximum dépenses = 45 000 \$. Donc, 35 % = 15 750 \$.</p> <p>Si en couple et les deux non autonomes : maximum dépenses = 51 000 \$. Donc, 35 % = 17 850 \$.</p> <p>Crédit d'impôt sera réduit de 3 % de la portion du revenu familial qui dépasse 57 400 \$.</p> <p>Crédit d'impôt n'est pas réduit pour une personne considérée comme non autonome ou pour un couple dont l'une des personnes est considérée comme non autonome.</p>

9.8 PROGRAMME D'ENTREPRENEURIAT AUTOCHTONE

(Services aux Autochtones Canada)

Admissibilité	<ul style="list-style-type: none">• Être Canadien d'ascendance autochtone – Indiens inscrits ou non inscrits.• Vivant dans une réserve ou à l'extérieur d'une réserve.• Les entreprises, les organismes de financement ou les sociétés de développement sont également admissibles s'ils appartiennent en majorité à des Autochtones.
Projets admissibles	<ul style="list-style-type: none">• Dépenses en immobilisations.• Création ou achat d'entreprise.• Croissance de l'entreprise.• Coûts de fonctionnement liés aux dépenses en immobilisations.• Services financiers, soutien à l'entreprise et services de formation et de mentorat liés à l'entreprise.
Aide financière	<ul style="list-style-type: none">• Maximum de 99 999 \$, pour les individus et les entreprises constituées en sociétés autochtones, et de 250 000 \$ pour les entreprises détenues par la collectivité.• Investissement minimum en argent de capitaux propres des promoteurs d'au moins 10 %.
Note	Ce sont les Institutions financières autochtones (IFA) des diverses régions du Québec, qui gèrent ce programme.

9.9 FONDS D'INITIATIVES AUTOCHTONES III - Secrétariat aux affaires autochtones

(Gouvernement du Québec)

Le FIA III intervient seulement dans le financement de projets qu'aucun autre programme ne peut soutenir. Il ne finance pas des projets qui interféreraient avec des responsabilités, des programmes ou des services existants ou qui les doubleraient

Volet développement économique	
Admissibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Communautés et Nations Autochtones reconnues par l'Assemblée nationale du Québec; • Organismes autochtones à but non lucratif ou leur équivalent; <p>Appel téléphonique effectué auprès du SAA, en mai 2019 : le répondant a mentionné qu'il était fort probable que le SAA ne finance pas les services de soins et d'aide à domicile, puisque le gouvernement fédéral les finançait déjà.</p>
Catégories de projets	<p>Entrepreneuriat : démarrage, expansion, développement d'une entreprise.</p> <p>Le projet doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • être structurant pour la population autochtone • viser la création d'emplois autochtones • avoir une pérennité économique et sociale • assurer le rayonnement de la nation ou de la communauté autochtone et de la population autochtone en général
	<p>Études : nécessaires à la réalisation d'un projet de développement économique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'un plan d'affaires • Faisabilité technique et financière • Analyse de marché • Gestion intégrée des ressources et des activités traditionnelles autochtones
	<p>Formation de la main d'œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation d'appoint nécessaire au démarrage, à l'expansion ou à la consolidation d'un projet entrepreneurial
	<p>Économie sociale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financement de projets d'entreprises d'économie sociale, dont les coopératives, et les OBNL

	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les projets sur communauté et hors communauté • Maximum 200 000 \$
Coûts admissibles	Dépenses en immobilisation
Coûts non admissibles	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses de fonctionnement, remboursement d'une dette ou d'un déficit ainsi que le fonds de roulement, sauf pour les projets; <ul style="list-style-type: none"> ○ d'études ou de formation de la main-d'œuvre et les projets mobilisateurs, l'ensemble des coûts est admissible; ○ d'aide au développement économique local et les projets d'économie sociale, l'ensemble des coûts pour une période maximale de cinq ans est admissible.
Aide financière	<ul style="list-style-type: none"> • Subvention selon les besoins financiers du promoteur et de l'aide accordée, notamment par les ministères et organismes du Gouvernement du Québec ainsi que du gouvernement fédéral. • Aide accordée par le Gouvernement du Québec et ses organismes = maximum de 50 % des coûts admissibles, et le cumul des aides consenties par les deux ordres de gouvernement ne peut excéder 90 % du coût total du projet, sauf exception. • Une part du financement doit être assumée notamment par la communauté, par le promoteur, par le gouvernement fédéral ou par tout autre partenaire.

Volet « Garantie de prêt »	
Admissibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Communautés des Nations Autochtones reconnues par l'Assemblée nationale du Québec; • Organismes autochtones à but non lucratif ou leur équivalent.
Projets admissibles	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux organismes autochtones d'accéder aux sources de financement conventionnelles; • Créer et développer des entreprises; • Créer et consolider des emplois.
Dépenses admissibles	<ul style="list-style-type: none"> • immobilisation; • fonds de roulement; • achat d'équipements et de logiciels (incluant le matériel roulant); • consolidation d'une dette antérieure lors de la consolidation ou de la relance d'une entreprise.
Aide financière	<p>Garantie de prêt du gouvernement du Québec :</p> <ul style="list-style-type: none"> • maximum 50 % des coûts admissibles, • maximum 150 000 \$, • maximum 5 ans. <p>Une part du financement doit être assumée notamment par la communauté, par le promoteur, par le gouvernement fédéral ou par tout autre partenaire.</p>

9.10 PLAN D'ACTION GOUVERNEMENTAL POUR LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET CULTUREL DES PREMIÈRES NATIONS ET DES INUITS 2017-2022³⁰

Dans ce plan d'action, plusieurs mesures visent particulièrement les aînés	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les services • Promouvoir les cultures et les langues autochtones • Développer le pouvoir d'agir des individus et des collectivités • Favoriser la concertation et la recherche <p><u>Une des mesures a retenu notre attention, concernant le financement des services pour les aînés, soit :</u></p>
--	--

³⁰ <https://www.autochtones.gouv.qc.ca/plan-action-social-culturel/mesures.asp>

	Mettre en place un comité de partenaires afin de discuter de l'arrimage des programmes fédéraux et provinciaux concernant l'offre de services et de soins à domicile pour les Premières Nations et les Inuits.
--	--

9.11 FINANCEMENT DES OPÉRATIONS

Actuellement, la majorité des communautés non conventionnées du Québec assurent la gestion et la prestation des services de santé et sociaux de première ligne, en fonction de différentes ententes signées avec le gouvernement fédéral.

Les deux programmes décrits ci-dessous permettent aux communautés d'offrir des soins et des services à leurs résidents plus vulnérables.

9.11.1 Programme de soins à domicile et milieu communautaire

(Services aux Autochtones Canada [SAC] - Direction générale Santé des Premières Nations et Inuits)

Admissibilité	Personnes (Premières Nations et Inuits) souffrant de maladies chroniques et aiguës, afin qu'elles puissent recevoir chez elles ou dans leur communauté, les soins dont elles ont besoin.
Soins disponibles	<p>Soins et services professionnels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soins infirmiers • Soins d'hygiène • Soins palliatifs • Service de nutrition, réadaptation et inhalothérapie et les programmes de jour pour adultes sont des services complémentaires et dépendent du plan de prestation de services de chaque communauté <p>Services de soutien à domicile</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Services de soins personnels</i> • <i>Services de gestion de domicile</i> • <i>Service de répit à domicile</i> <p>Soins et services traditionnels reconnus par le conseil de bande, le conseil tribal ou le professionnel de la santé (excluant le transport)</p>
Aide financière	Le financement provient du gouvernement fédéral et est remis aux Conseils de bande des communautés, lesquels gèrent le

	<p>financement reçu et décident de la façon dont les soins seront donnés et aussi, qui les donnera.</p> <p>Il existe différentes ententes avec les communautés, soit des ententes préétablies, globales et souples. Ainsi, le financement n'est pas géré de la même façon, selon le type d'entente.</p>
--	--

9.11.2 Programme d'aide à la vie autonome

(Services aux Autochtones Canada [SAC])

<p>Admissibilité</p>	<p>Les Premières Nations, les provinces et le Yukon reçoivent du financement dans le cadre d'ententes négociées entre les gouvernements fédéral et provinciaux et le gouvernement du Yukon.</p> <p>Les Premières Nations, les provinces et le Yukon fournissent ensuite des services d'aide à la vie autonome aux bénéficiaires admissibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personne vivant dans une réserve. • Personnes vivant habituellement dans une réserve et qui ont été évaluées de façon officielle par un professionnel de la santé (conformément aux méthodes utilisées dans les provinces ou au Yukon) et qui nécessitent les services de soutien social. • Elles ne doivent pas avoir les moyens d'accéder à de tels services par elles-mêmes ou à d'autres sources de soutien fédérales, provinciales, ou du Yukon. •
<p>Soins disponibles</p>	<p>Soins à domicile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programmes de repas, la planification et la préparation des repas; • Programmes de jour; • Services auxiliaires; • Soins de relève à court terme; • Soins de groupe; • Lessive; • Repassage; • Racommodage; • Transport de l'eau; • Coupe et transport de bois; • Gestion du foyer; • Tâches mineures d'entretien de la maison • Transport non médical <p>Placement familial</p>

	Soins en établissement
Aide financière	Le ministère SAC offre du financement chaque année aux Premières Nations dans le cadre de leurs ententes de financement de base.

9.11.3 Programme d'exonération financière pour les services d'aide-domestique (PEFSAD)

Admissibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Résidents québécois de 18 ans ou plus
Services admissibles	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien ménager léger • Entretien ménager lourd : grand ménage • Entretien des vêtements • Préparation de repas sans diète • Approvisionnement et autres commissions <p>Services offerts par une EÉSAD reconnue par le MSSS seulement.</p>
Aide financière	<p>Les usagers ne paient que la différence entre le tarif exigé par l'EÉSAD et le montant d'aide accordé par le PEFSAD.</p> <p>Cette réduction peut être obtenue de deux façons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un montant fixe de 4 \$ pour chaque heure de service rendu, pour tous; • une réduction supplémentaire variant de 1,65 \$ à 13,20 \$ en plus des 4 \$, pour chaque heure de service rendu, par personne admissible. <p>Le montant de l'aide financière, octroyé par le PEFSAD, est calculé en fonction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la situation familiale; • le revenu familial; • l'état de santé de la personne.
	<p>Une EÉSAD reconnue par le MSSS reçoit aussi une aide compensatoire, dans le cadre du PEFSAD, pour soutenir ses frais de gestion, en lien avec la clientèle bénéficiant du PEFSAD.</p>

9.12 FINANCEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Les divers programmes de financement, destinés aux ressources humaines, permettent à des employeurs admissibles d'obtenir de l'aide pour financer des salaires de personnes plus vulnérables.

Voici quelques programmes de financement ou de soutien des ressources humaines :

9.12.1 Commission de développement des ressources humaines des Premières Nations du Québec (CDRHPNQ) – Centre de service en emploi et formation de Québec

Le mandat de la CDRHPNQ est d'assurer un accompagnement vers l'emploi pour tous les citoyens et les citoyennes des Premières Nations du Québec, ainsi que pour toutes les personnes autochtones vivant en milieux urbains, et ce, afin de contribuer à favoriser leur épanouissement personnel et professionnel.

Mesures d'employabilité

Admissibilité	Personne qui rencontre des difficultés d'intégration à l'emploi
Projet	Formation et expérience de travail La personne doit travailler de 30 à 40 heures par semaine pour un employeur
Aide financière	Pour l'organisme à but non lucratif : 90 % du taux horaire jusqu'à une contribution maximale du salaire minimum + 1 \$ Durée : 10 à 26 semaines

9.12.2 Centres locaux d'emploi des Premières Nations (CLPN)

Les CLPN sont présents dans les communautés autochtones et offrent un soutien aux personnes désirant entamer un processus d'intégration à l'emploi. Toutefois, ces services se limitent la plupart du temps à la communauté (par le biais de la CDRHPNQ).

9.12.3 Divers programmes d'Emploi-Québec (EQ)

Emploi-Québec dispose de plusieurs programmes de soutien financier pour faciliter le recrutement et le maintien en emploi de la main-d'œuvre.

Tous les projets présentés sont évalués au cas par cas, par Emploi-Québec. Plusieurs critères serviront à déterminer l'admissibilité de l'individu, dont son âge, le fait qu'il n'a pas travaillé depuis longtemps, etc.

<p>Admissibilité des employés et des employeurs</p>	<p>Programmes destinés à aider les personnes éloignées du marché du travail à trouver de l'emploi.</p> <p>L'employeur doit être capable de démontrer qu'il gardera l'employé après la période consentie par le programme, pour être admissible au financement.</p> <p>Donc, une entreprise en démarrage ne sera probablement pas admissible, car elle ne pourra pas démontrer sa pérennité. L'employeur doit être en mesure d'encadrer la personne durant qu'elle profite du programme et par la suite.</p> <p>L'employeur doit payer le salaire de l'employé, lequel lui sera remboursé plus tard par le gouvernement.</p> <p>Lors d'un appel téléphonique auprès d'Emploi-Québec, en juillet 2019, le répondant a mentionné que si le Conseil de bande finance le même projet, peu importe le pourcentage de financement, EQ ne le financera pas.</p>
<p>Divers programmes (liste non exhaustive)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Insertion en emploi. Ce programme finance 50 % du salaire d'un employé durant environ 30 semaines.
	<ul style="list-style-type: none"> • Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi (PRIIME). Ce programme favorise l'embauche de personnes issues de l'immigration, en entreprise. Financement d'un maximum de 70 % du salaire, sans dépasser 12,50 \$/heure.
	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de soutien aux entreprises adaptées (PSEA). Ce programme crée des emplois de qualité adaptés aux besoins des personnes handicapées. La Croisée évalue le niveau de handicap de l'individu, puis fait une recommandation à EQ.

9.12.4 Programme d'apprentissage en milieu de travail (PAMT) (Emploi-Québec)

Permet aux employés plus expérimentés de former leurs collègues moins expérimentés, directement dans le milieu de travail.

L'employeur admissible peut obtenir un crédit d'impôt du gouvernement du Québec pour financer une partie des dépenses.

Note : la CSSSPNQL a participé aux travaux dans le cadre du PAMT, afin de traduire la formation et la rendre accessible pour les Première Nations. Cependant ces travaux ont été financés par SAC.

Un des défis relevés, à cette époque était la difficulté à faire reconnaître la formation par Emploi-Québec.

9.12.5 Programme d'aide à l'intégration en emploi des membres des Premières Nations et des Inuits (PAIPNI)

(Emploi-Québec)

Admissibilité	<p>La personne doit être :</p> <ul style="list-style-type: none">• Membre d'une Première Nation parmi les suivantes; Abénaquis, Algonquins, Attikameks, Cris, Hurons-Wendats, Innus (Montagnais), Malécites, Micmacs, Mohawks, Naskapis ou membre de la Nation Inuit.• Sans expérience de travail significative.• Avoir des difficultés à intégrer le marché du travail et est à risque de chômage prolongé. <p>La personne membre d'une Première Nation non conventionnée, qu'elle réside hors réserve ou dans la communauté, est admissible au PAIPNI pourvu qu'elle ait fait les démarches préliminaires auprès du Centre de services urbain de son territoire de résidence ou la Commission locale des Premières Nations de sa communauté.</p>
Aide financière	<p>Le PAIPNI permet de soutenir les employeurs au moyen d'une aide financière pour l'embauche et l'intégration en emploi des Autochtones ou des Inuits sans emploi.</p> <ul style="list-style-type: none">• Subvention salariale d'un maximum de 80 % du salaire brut, jusqu'à concurrence du salaire minimum.• Durée de la participation : maximum de 52 semaines et de 60 semaines pour une personne handicapée.• Subvention de 2 000 \$ pour l'accompagnement de la personne embauchée.

Note

Il est important de noter que la plupart des programmes de financement actuellement disponibles au sein des gouvernements ne sont pas permanents et peuvent être modifiés en tout temps. Ainsi, les promoteurs d'un projet d'entreprise devront réaliser leurs propres recherches, le temps venu de faire des demandes de financement, afin de dénicher les programmes les mieux adaptés à leur propre situation.

CINQUIÈME PARTIE

10. OBLIGATIONS LÉGALES

Une entreprise qui souhaite démarrer au Québec doit choisir son nom et son statut juridique, et ensuite, s'inscrire auprès de :

<ul style="list-style-type: none">• Revenu Québec : pour les retenues des employés sur les paies, les cotisations des employeurs, les taxes et les obligations fiscales.
<ul style="list-style-type: none">• Registraire des entreprises du Québec : pour s'immatriculer, en déclarant, s'il y a lieu, le nom et l'adresse personnelle de ses actionnaires, administrateurs, associés et dirigeants non membres du conseil d'administration et en déclarant ses activités, adresse des établissements et les autres noms sous lesquels elles exercent ses activités. <p>Numéro d'entreprise du Québec (NEQ) : toute entreprise qui s'immatricule au Québec recevra un NEQ, pour faciliter son identification auprès des organismes publics et autres partenaires d'affaires.</p>
<ul style="list-style-type: none">• clicSÉQUR : l'entreprise doit s'inscrire à clicSÉQUR, afin d'obtenir un code d'authentification gouvernemental donnant accès à d'autres services offerts en ligne.
<ul style="list-style-type: none">• Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) : obligatoire de s'y inscrire, pour tout employeur qui a des employés.
<ul style="list-style-type: none">• Agence du Revenu du Canada (ARC) : pour obtenir un numéro d'entreprise (NE), pour les retenues sur l'impôt sur le revenu et les retenues à la source pour les employés.

10.1 STATUT JURIDIQUE

« Les Premières Nations ont toujours accordé une grande importance aux valeurs de solidarité, de partage, d'autonomie et de respect. L'économie sociale rejoint leurs valeurs les plus fondamentales et constitue un levier intéressant leur permettant à la fois de répondre à des besoins sociaux, selon leurs propres façons de faire, tout en préservant leur culture. »³¹

C'est pour toutes ces raisons qu'il est suggéré qu'une nouvelle entreprise en démarrage, qui répondrait aux besoins des aînés des Premières Nations, soit développée sous la forme d'une entreprise d'économie sociale, soit une coopérative ou un OBNL.

³¹ Portrait de l'économie sociale chez les Premières Nations au Québec 2018, page 38.

Une entreprise d'économie sociale exerce des activités économiques à des fins sociales. Autrement dit, elle vend ou échange des biens et services dans le but de répondre aux besoins de ses membres ou de la communauté et non de réaliser des profits. Les entreprises d'économie sociale ont la capacité de mobiliser les forces de leur milieu afin de répondre à leurs besoins, ce qui en fait un important levier de richesse collective.

Les missions sociales de ce type d'entreprises peuvent prendre différentes formes, dont l'offre et le maintien de services de proximité, l'intégration sociale et professionnelle de personnes éloignées du marché du travail, la création d'emplois de qualité et durables, etc.

Ceci étant dit, malgré le fait que l'idée première de cette étude était de valider la préfaisabilité de démarrer une coopérative de solidarité, quelques explications concernant la coopérative de consommateurs et les OBNL ont été recueillies ci-dessous, afin d'aider les intervenants à réaliser le choix le plus approprié à leur propre situation.

À titre informatif, la moitié des EÉSAD sont des coopératives à but non lucratif, soit de consommateurs ou de solidarité, tandis que l'autre moitié sont des OBNL.

Un des avantages majeurs, concernant la création d'une coopérative plutôt qu'un OBNL, relève du fait que cette première est gérée par la *loi des coopératives*, qui exige une gestion plus rigoureuse de l'entreprise, contrairement aux OBNL, lesquels ne sont pas soumis à une forme de gestion aussi rigoureuse. Cette gestion plus rigoureuse permet, entre autres, de diminuer les erreurs potentielles et d'assurer une réelle démocratie.

10.1.1 Coopératives

Les coopératives doivent suivre les règles d'actions suivantes :

- répondre aux besoins de leurs membres
- contribuer au développement durable de leur communauté
- être gérées par ses membres (pouvoir démocratique de ses membres) et être indépendantes sur le plan juridique
- permettre à leurs membres, dirigeants, élus, gestionnaires et employés d'acquérir la formation requise pour assurer leur développement
- être économiquement rentables
- verser les surplus au profit du développement de la coopérative, soit à la constitution d'une réserve (qui permet de consolider la situation financière de la coopérative) ou à l'attribution de ristournes au prorata des activités effectuées par les membres

- viser à assurer une certaine coopération avec d'autres coopératives
- donner tous ses biens à un organisme ayant des objectifs semblables, dans l'éventualité où la coop se dissoudrait.

La formule coopérative, qui est constituée selon la Loi sur les coopératives, peut être intéressante, entre autres, parce qu'elle a une longévité supérieure à celle des autres formes d'entreprises.

Malgré les avantages de cette forme juridique, il existe quelques inconvénients tels :

- le processus de décision peut être long
- la participation de tous les membres est essentielle au succès de l'entreprise
- il y a plusieurs obligations d'ordre bureaucratique
- il est parfois difficile de savoir quels sont les rôles et les responsabilités de chacun des membres
- les membres sont parfois moins motivés à investir des capitaux additionnels.

10.1.1.1 Coopérative de solidarité

Elle regroupe au moins deux catégories de membres parmi les suivantes :

- membres utilisateurs : personnes ou sociétés qui utilisent les services offerts par la coopérative;
- membres travailleurs : personnes physiques œuvrant au sein de la coopérative;
- membres de soutien : toute autre personne ou société qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative.

Elle permet à des personnes ayant un intérêt commun, mais des besoins diversifiés de se regrouper dans une même entité juridique.

10.1.1.2 Coopérative de consommateurs

Il n'y a qu'une sorte de membres, soit les consommateurs.

Le but de ce type de coopérative est de fournir à ses membres les biens et services pour leur usage personnel au moindre coût et selon la meilleure qualité possible, puisque la coopérative est la propriété de ses membres.

Note

Selon les informations recueillies jusqu'à maintenant, la coopérative de solidarité serait une des formes juridiques à privilégier, puisqu'elle permet à des personnes ou à des organisations ayant un intérêt commun, mais des besoins diversifiés, de se regrouper dans une même entité juridique, ce qui correspondrait probablement aux besoins des divers acteurs des milieux autochtones.

10.1.1.2.1 Gouvernance coopérative³²

10.1.1.2.1a Description des instances coopératives

Toutes les coopératives se doivent d'avoir les instances suivantes, selon la Loi sur les coopératives :

- Pour assurer la gouvernance :

Membres

Assemblée générale

Conseil d'administration

Comité exécutif

- Pour réaliser la gestion : *Direction générale*

Brève description des diverses instances

Membre	<p>Il est copropriétaire de la coopérative.</p> <p>Il a le devoir :</p> <ul style="list-style-type: none">• d'assister aux assemblées et de participer aux activités de la coop• de participer à la modification des règlements, au besoin• de financer la coopérative par l'achat de parts• de diriger les plaintes et les suggestions à la direction• d'élire les administrateurs en assemblée générale• d'utiliser les services de la coop ou d'y travailler
---------------	--

³² Source : FCSDSQ, Gaston Hamel.

Assemblée générale	Cette instance est constituée des membres de la coopérative. Chaque membre a droit à un vote.
Conseil d'administration	<p>Le CA est constitué de plusieurs administrateurs.</p> <p>Il doit connaître les préoccupations et les besoins des membres et il doit, au besoin, les informer et les consulter.</p> <p>Il veille à ce que l'entreprise serve au mieux les intérêts communs de chacune des catégories de membre.</p> <p>Il supervise le travail de la direction générale et reçoit les rapports et recommandations du comité exécutif ou autres comités. Il a le pouvoir d'accepter ou d'exclure les membres. Cette instance détient tous les pouvoirs pour administrer les affaires de la coopérative. L'assemblée générale ne peut exercer les pouvoirs attribués exclusivement à cette instance et vice versa.</p>
Comité exécutif	<p>Cette instance présente les résultats de ses travaux et fait des recommandations au conseil d'administration.</p> <p>Les membres de cette instance sont choisis parmi les administrateurs.</p> <p>Lorsque le conseil d'administration se compose d'au moins six membres, une partie des pouvoirs peut être déléguée à cette instance (cette instance n'existe pas dans toutes les coopératives).</p>
Direction générale	<p>Cette instance entretient des relations et communique les avantages de la coopérative auprès des membres, des partenaires et de la communauté. Elle réalise les mandats et applique les directives de gestion déterminées par le conseil d'administration. Elle s'occupe de la gestion quotidienne des opérations de l'entreprise et voit au développement et à la performance de cette dernière, et ce, dans l'intérêt des membres et de la communauté. Elle procède à l'embauche des salariés. Elle est embauchée par le conseil d'administration et relève directement de celui-ci.</p>

10.1.1.2.1b Tableau des rôles, responsabilités et tâches des instances³³

Il est très important que chacune des instances connaisse bien les limites de ses rôles, responsabilités et tâches. Voici donc un aperçu de ces derniers.

Cette instance :	Assemblée générale (AGA)	Conseil d'administration (CA)	Direction générale (DG)
<ul style="list-style-type: none"> • a la responsabilité de l'adopter = A • réalise ce travail (mandat, tâche) = R • peut collaborer à cette tâche = C 			
Adopter et modifier les règlements	A		
Émettre des parts privilégiées		A	
Admettre, exclure ou suspendre un membre		A	
Préparer le rapport annuel		A	R
Désigner les dirigeants de la coopérative*		A	
Adopter les états financiers		A	R
Présenter le rapport annuel à l'AGA		C	C
Statuer sur la répartition des trop-perçus ou excédents	A		
Fixer l'allocation de présence des administrateurs	A		
Embaucher un employé			R
Suspendre un employé		(A)	A
Administrer et s'assurer du bon fonctionnement de la coopérative		R	
Élire, suspendre ou démettre les administrateurs	A		
Assurer la coopérative		A	R
Préparer les états financiers			R
Décider de verser des ristournes	A		
Assumer la responsabilité des opérations courantes de la coopérative			R
Planification stratégique		A	R – C
Représenter l'entreprise dans le milieu		R	R
Établir et adopter les politiques de la coopérative		A	R
Gérer un employé difficile			R
Gérer les relations et les conflits de travail			R
Prendre connaissance du rapport du vérificateur et du rapport annuel	R		
Gérer les dossiers de santé et de sécurité au travail			R
Adopter le budget		A	
Procéder à l'évaluation du rendement du personnel			R

³³ Réseau de coopération des EÉSAD

Déterminer les conditions de travail des travailleurs		A	R
Désigner les personnes autorisées à signer tout contrat ou autre document, au nom de la coopérative		A	
Traiter les plaintes des clients et travailleurs			R
Révoquer un administrateur	A		
Embaucher, évaluer, établir la rémunération et démettre de ses fonctions le directeur général ou la directrice générale		A	
Réviser les conditions de travail de la direction générale		A	
Nommer le vérificateur	A		

10.1.1.2.1c Spécificité légale

Les coopératives sont régies, par ordre de priorité, par :

Charte québécoise des droits et libertés de la personne

Loi sur les coopératives

Les politiques de la coopérative

Les décisions du conseil d'administration et de la direction

10.1.2 Organismes à but non lucratif (OBNL)

Une personne morale à but non lucratif est un groupement d'individus qui poursuivent un but à caractère moral ou altruiste et qui n'ont pas l'intention de faire des gains pécuniaires à partager entre les membres. Ce type d'entreprise est géré par la Loi sur les compagnies, Partie III.

Pour être considéré comme une entreprise d'économie sociale, l'OBNL doit obtenir ses revenus, en partie, par la vente de biens et de services, sinon, l'OBNL sera plutôt considéré comme un organisme communautaire.

Voici quelques règles s'appliquant aux OBNL :

- il a un statut privé, une existence distincte de celle de ses membres
- il possède des biens

- il assume des obligations et a des responsabilités
- il a des droits
- il place la primauté de la personne sur le capital
- il est au service de la collectivité : intérêt général et utilité sociale
- ses réserves sont indivisibles : patrimoine collectif et impartageable
- il possède un bon ancrage dans son milieu
- il a une indépendance politique

SIXIÈME PARTIE

11. LOGEMENTS POUR POPULATION VULNÉRABLE

L'un des mandats du présent projet était d'expliquer brièvement quels étaient les organismes pouvant soutenir les citoyens plus vulnérables, concernant leurs besoins en habitation, pour les personnes habitant hors communautés.

La Société d'habitation du Québec³⁴ (SHQ), qui relève du gouvernement du Québec, a pour mission de répondre aux besoins en habitation des citoyens du Québec, en offrant des logements à loyer modique et abordables aux ménages dans le besoin et propose un éventail de programmes d'aide favorisant la construction, la rénovation, l'adaptation de domicile et l'accession à la propriété.

L'aide au logement et à la rénovation est destinée en priorité aux ménages à faible revenu :

- les familles
- les personnes âgées
- les personnes handicapées
- les Autochtones qui vivent en dehors des réserves et les Inuits
- les personnes ayant des besoins particuliers de logement : sans-abri, femmes et enfants victimes de violence

Comme indiqué ci-dessus, l'aide au logement est disponible pour les Autochtones vivant en dehors des communautés (réserves).

Voici quelques exemples de programmes de la SHQ.

11.1 PROGRAMME DE LOGEMENT SANS BUT LUCRATIF, « PROGRAMME HLM »

Il s'adresse à des ménages à faible revenu qui sont sélectionnés en fonction de leur condition socioéconomique.

- Être suffisamment autonome seul ou avec l'aide d'un soutien extérieur ou d'un proche aidant, pour assurer la satisfaction des besoins essentiels : soins personnels et tâches ménagères usuelles.
- Être citoyen canadien ou résident permanent et résider au Québec.
- D'autres critères peuvent s'appliquer.

La SHQ donne une subvention à l'Office d'habitation (municipale) de la région où demeure le citoyen, afin que ce dernier paie un loyer (incluant les frais de chauffage) correspondant à seulement 25 % de ses revenus. Toutefois, des frais peuvent s'ajouter pour payer les coûts d'électricité, de

³⁴ <http://www.habitation.gouv.qc.ca/>

stationnement, d'utilisation d'un climatiseur ou pour des services infirmiers ou une cafétéria, au besoin.

11.2 SUPPLÉMENT AU LOYER

Ce programme permet à des ménages à faible revenu d'habiter dans des logements locatifs privés, dans des coopératives d'habitation ou dans des organismes sans but lucratif (OSBL), tout en payant un loyer similaire à celui d'une habitation à loyer modique (HLM), soit 25 % de leurs revenus.

11.3 ALLOCATION-LOGEMENT

Il procure une aide financière d'appoint à des ménages à faible revenu qui consacrent une part trop importante de leur revenu au paiement de leur logement ou au remboursement de leur hypothèque. L'aide financière peut atteindre 80 \$ par mois.

Le financement de ce programme est partagé entre la Société d'habitation du Québec et la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

12. STRATÉGIES POUR MAXIMISER L'ADHÉRENCE DE LA CLIENTÈLE

Voici quelques stratégies, permettant à une entreprise de services de maximiser l'adhérence de clients potentiels.

Offrir une bonne qualité de service

On entend souvent les entrepreneurs mentionner qu'ils offrent une bonne qualité de services à leur clientèle. Cependant, la qualité des services passe indéniablement par :

- Un service adapté aux besoins spécifiques des usagers.
Il faut évaluer les besoins réels des clients potentiels des territoires à desservir, car les besoins peuvent varier d'un endroit à un autre. Ensuite, offrir des services en lien avec ces besoins.
- La qualité des ressources humaines, autant au niveau de leur profil personnel que de leur expertise et formation.
Afin de recruter et de conserver de bons employés, il est important de leur offrir des revenus stables, des salaires concurrentiels, des frais de déplacement adéquats et une ambiance de travail positive.

Développer et maintenir une image positive de l'entreprise

Insister sur ce qui distingue l'entreprise de ses concurrents, soit une entreprise :

- à visage humain
- qui met l'accent sur le volet social avant le volet économique
- à but non lucratif
- utile à la collectivité
- dont les membres du personnel sont des personnes issues des Premières Nations
- etc.

Réaliser de la promotion

Réaliser régulièrement des activités variées de promotion en tenant compte du type de clientèle visée. Par exemple :

- Offrir des conférences portant sur divers problèmes de santé, dont le diabète;
- Transmettre des bulletins électroniques aux clients ou clients potentiels sur les maladies et la prévention (lorsque c'est possible);
- Organiser des journées d'information dans les lieux publics (commerces, etc.), en donnant de l'information sur les services offerts;
- Créer et mettre à jour des sites Facebook et Web. Prendre le temps d'y ajouter de l'information de qualité (lorsque c'est possible);
- Distribuer des signets et des dépliants dans les organismes communautaires du milieu, lesquels pourront les redistribuer.

13. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

13.1 UNE BONNE PRÉPARATION AVANT LE DÉMARRAGE

Un des facteurs clés de succès d'une entreprise est de bien se préparer avant le démarrage, entre autres en suivant les étapes décrites dans le « Processus de développement de modèles d'affaires d'entreprises », présenté précédemment et qui se résume ainsi :

- Choix d'un modèle d'affaires
- Sélection du ou des territoires ou régions
- Évaluation de la clientèle potentielle
- Concertation avec les partenaires du milieu
- Élaboration de prévisions financières
- Respects des obligations légales
- Recherche de financement

Les promoteurs d'entreprises des milieux des Premières Nations devront trouver des sources de financement récurrentes, s'ils souhaitent que ces premières soient rentables, puisque la majorité de leurs clients potentiels n'auront probablement pas les revenus suffisants pour se payer les services dont ils ont besoin. Si on prend comme exemple les clients des EÉSAD, si ces derniers ne pouvaient pas bénéficier du PEFSAD, il y en a plusieurs qui ne pourraient pas s'offrir les services nécessaires.

13.2 ACTIVITÉS RELIÉES AU DÉMARRAGE OU À LA CONSOLIDATION³⁵

Ressources humaines

- Ne pas hésiter à fournir de l'énergie afin de bien sélectionner les employés.
- Les informer des tâches sur lesquelles ils seront évalués, et ce, dès l'embauche.
- Impliquer les employés dans la vie de l'entreprise et bien les renseigner. S'ils se sentent impliqués et croient à la mission, ils seront de très bons employés et porte-parole de leur organisation.
- Réaliser des activités de renforcement des liens entre les divers types d'employés, pour créer une meilleure ambiance et un sentiment d'appartenance.
- Offrir ou organiser de la formation continue pour le personnel.

Opérations

³⁵ Rapport synthèse des conditions de succès des coopératives de santé du Québec, FCSDSQ, 2017, Anne Beauséjour.

- Analyser régulièrement les besoins de la population pour lui offrir des services qui répondent à ses besoins, puisque ces derniers peuvent changer au fil du temps.
- Louer les bureaux de l'entreprise les soirs et les fins de semaine à d'autres intervenants ou organismes, afin d'augmenter les revenus de l'entreprise.
- Mettre l'accent sur un accueil positif des usagers. Avoir du personnel attentionné et une boîte vocale donnant une information claire et précise, afin d'orienter adéquatement la clientèle.
- Éviter de se mettre en situation de concurrence déloyale ou malsaine avec d'autres organismes du milieu, qu'ils soient publics ou privés. Maintenir de bonnes relations, réaliser des activités en commun, et être transparent avec eux. S'assurer d'avoir leur collaboration.

Vie associative

- Impliquer les administrateurs au sein du conseil d'administration et les tenir informés. Leur démontrer l'importance de leurs rôles et les faire participer aux divers comités. Une fois que le sentiment d'appartenance est créé, les administrateurs deviennent de très bons porte-parole pour la coopérative.
- Diversifier la représentativité des administrateurs au sein du CA, afin qu'ils représentent la grande diversité de la population desservie. Par exemple, choisir des administrateurs de différentes professions et de divers groupes d'âge, dans la mesure du possible.

Entreprise

- Fonctionner en mode proactif plutôt que réactif. Préparer l'avenir à court, moyen et long terme.
- Élaborer des plans stratégiques, des plans d'action, des plans de communication, et les mettre en action.
- Élaborer des projets de développement, par exemple :
 - Achat d'une bâtisse;
 - Aménagement et rénovation d'une bâtisse ou des lieux loués;
 - Déménagement pour payer moins cher, être mieux situé (plus visible) ou pouvoir s'agrandir pour louer un plus grand nombre de bureaux et offrir plus de services;
 - Ouverture de nouveaux points des services;
 - Diversification de l'offre de services.

Finance-comptabilité

- Tenir à jour la comptabilité de l'entreprise.
- Prendre connaissance des états financiers réels mensuellement.
- Élaborer des prévisions financières sur quelques années et les mettre à jour régulièrement.
- Calculer le seuil de rentabilité de temps à autre.

- Comparer les prévisions financières avec les états financiers réels, c'est-à-dire analyser chaque poste de dépenses et de revenus afin d'apporter rapidement des corrections, s'il y a lieu.
- Chercher les raisons de la diminution des revenus, de l'augmentation des dépenses ou de la réalisation de déficits, s'il y a lieu, et agir rapidement; ne pas attendre en fin d'année.
- Élaborer des « coûts de revient » pour certains ou tous les services, afin de valider leur rentabilité pour l'entreprise. Il est à noter que des services qui sont parfois peu ou non rentables peuvent être conservés, puisqu'ils permettent d'attirer des clients vers d'autres services plus rentables.
- Maintenir un fonds de roulement positif, si possible, c'est-à-dire avoir suffisamment d'argent pour payer ses dettes à court terme.
- Ne pas hésiter à se faire aider par des professionnels, si nécessaire.
- S'associer avec des commerces ou des entreprises du milieu pour organiser des activités de campagnes de financement afin de financer certains projets.
- Rechercher d'autres sources de revenus récurrentes. Ne pas attendre d'être mal pris.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Une étude de pré faisabilité permet de dégager une connaissance satisfaisante d'un projet afin de déterminer si on doit l'abandonner ou le poursuivre, avec ou sans études supplémentaires.

La présente étude faisant partie d'une étude plus vaste, actuellement réalisée par la CDEPNQL, elle pourra servir de référence dans la prise de décision concernant le développement d'éventuels projets d'entreprises ou de projets-pilotes, ayant pour but de répondre aux besoins variés des aînés autochtones, afin qu'ils puissent demeurer le plus longtemps possible dans leur résidence personnelle, tout en conservant une belle qualité de vie.

Le mandat du Consortium portant sur toutes les régions du Québec, et non sur un projet précis ou sur un territoire en particulier, un « *processus de développement de modèles d'affaires d'entreprises* » ainsi que cinq exemples de modèles d'affaires, ont été élaborés et joints au présent document. Le processus et les modèles d'affaires, combinés aux données colligées tout au long du rapport, pourront servir d'outils de travail, aux divers acteurs souhaitant élaborer des projets adaptés à leur propre réalité.

Deux des facteurs pouvant expliquer que les modèles d'entreprises pourront varier, d'un endroit à un autre, sont les différences concernant les profils socioéconomiques des clients potentiels ainsi que leurs milieux de vie, qu'ils soient ruraux, semi-ruraux, urbains, sur communauté ou hors communauté.

Les nombreuses données recueillies lors de l'étude, autant auprès des EÉSAD que de divers intervenants, dont celles concernant les ressources humaines, les services, les tarifs, le seuil de rentabilité, les sources de financement, le volet législatif, etc., seront fort utiles, lors du développement d'entreprises de services répondant aux besoins des aînés.

Par contre, lors de l'élaboration du (des) modèle(s) d'affaires, il faudra tenir compte de plusieurs facteurs, dont la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée, de l'éloignement géographique de certaines communautés, des routes parfois difficiles d'accès, de la barrière de la langue et aussi, des sources de financement disponibles.

Comme mentionné dans le rapport, la très grande majorité des EÉSAD sont rentables, peu importe leur grosseur. Cependant, les salaires des préposés d'aide à domicile ne sont pas très élevés, ce qui est malheureusement un frein à l'embauche et à la rétention du personnel, en ces temps où la main-d'œuvre se fait plus rare, et ce, un peu partout au Québec.

Ainsi, il est possible que les nouvelles entreprises qui seront développées par des acteurs des Premières Nations soient elles aussi confrontées à des problèmes au niveau du recrutement et de rétention de la main d'œuvre, comme c'est le cas actuellement dans les EÉSAD.

Concernant le financement, les clients des EÉSAD bénéficient du PEFSAD, ce qui leur permet de recevoir les services dont ils ont besoin, et ce, à moindres coûts. Sans ce programme, plusieurs clients n'auraient pas les moyens financiers pour se payer de tels services et plusieurs EÉSAD n'auraient probablement pas suffisamment d'utilisateurs pour demeurer rentables.

Quant aux promoteurs d'entreprises des milieux des Premières Nations, ils devront trouver des sources de financement récurrentes, s'ils souhaitent que ces premières soient rentables, puisque la majorité de leurs clients potentiels n'auront probablement pas les revenus suffisants pour se payer les services dont ils ont besoin.

Finalement, un des facteurs clés de succès dont il faut tenir compte, dans le développement d'entreprises, qu'elles soient d'origine autochtone ou allochtone, est sans aucun doute la collaboration, la communication et la concertation avec les divers partenaires des milieux visés par les projets.

ANNEXE 1 : PREMIER EXEMPLE – EÉSAD MOYENNE

État des résultats (en \$)

Revenus de services	
AVD léger	1 065 000
AVD lourd	53 000
SAP	100 200
Surveillance, répit	150 250
	1 368 450
Frais variables	
Salaires préposés	924 000
Charges sociales	52 400
Primes préposés	13 000
Bonus, congés et fériés – préposés	11 000
Frais de déplacement – préposés	5 000
Fournitures-matériel	11 000
	1 016 400
Frais d'administration (fixes)	
Salaires employés de bureau et administration	163 000
Charges sociales – administration	38 500
Bonus, congés et fériés – administration	6 800
Frais de déplacement et d'hébergement – administration	8 800
Frais de représentation – administration	400
Assemblée générale – tables – réunions – CA	1 100
Formation de tous les employés	10 800
Activités sociales	2 500
Locaux, électricité	14 000
Télécommunications	3 300
Assurances	6 000
Cotisations	12 000
Honoraires professionnels	19 700
Dépenses de bureau	11 000
Frais de paie	3 600
Taxes, permis, licences	1 500
Entretien et réparations	16 000
Publicité/promotion	10 000
Frais financiers	1 000
	330 000
Grand total des frais	1 346 400
Surplus ³⁶	22 050

³⁶ Appelés aussi « TROP-perçus » dans les coopératives ou bénéfiques, dans les autres formes d'entreprises.

Définitions dépenses (frais) fixes et variables

Dépenses fixes : elles ne varient pas en fonction du volume des activités de l'entreprise. Autrement dit, elles doivent être payées, même si l'entreprise ne réalise pas de revenus, par exemple, le loyer. Cependant, ces frais pourront augmenter ou diminuer, par palier. Par exemple, le nombre d'employés administratifs pourrait augmenter si le nombre d'employés sur le terrain et le nombre de clients augmentent considérablement.

Dépenses variables : elles varient en fonction du volume des activités de l'entreprise. Elles augmentent lorsque les activités ou le chiffre d'affaires augmentent. Exemple : Salaires des employés qui offrent des soins aux personnes. Plus ces personnes travaillent et plus le poste salaire augmente.

ANNEXE 2 : PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Parmi les étapes de prédémarrage d'une entreprise, il est important d'élaborer des prévisions financières, afin de valider sa rentabilité à court, moyen et long terme. Les états financiers suggérés sont les suivants :

- Coût et financement du projet au démarrage
Dans cet état financier, on inscrit toutes les dépenses et tous les actifs à acquérir, pour réaliser le démarrage de l'entreprise, soit les actifs tels le mobilier de bureau, les ordinateurs, les véhicules, les logiciels, les permis, la formation, etc.

Voici un exemple :

Coûts	Financement
Liquidité requise	Mise de fonds de l'entreprise
Mobilier de bureau	Subventions du gouvernement
Ordinateurs	Dons
Permis d'exploitation	Investissements privés
Le total des coûts doit égaler le total du financement	

- État des revenus et dépenses ou état des résultats annuel
On y retrouve les revenus, les dépenses et les trop-perçus (profit).
(Si possible, réaliser un état des résultats tous les 3 mois, afin de connaître la rentabilité de l'entreprise, avant la fin de l'année).
- Bilan annuel
Permet de vérifier les actifs et les passifs de l'entreprise.
(Réaliser un bilan tous les 3 mois, si possible, afin de pouvoir réaliser des ratios régulièrement, tout au long de l'année).
- Budget de caisse mensuelle
Permet de vérifier si la liquidité est positive ou négative.

Les états financiers, à l'exception du coût et financement, devront être réalisés pour les 2 ou 3 années à venir, entre autres, parce qu'il est fréquent qu'une entreprise ne soit pas rentable à la première année d'opération, mais qu'elle le devienne par la suite.