

GUIDE DE RELANCE

ÉCONOMIE SOCIALE
ET ACTION COMMUNAUTAIRE

CAISSE.
D'ÉCONOMIE.
SOLIDAIRE.

En collaboration avec

mce conseils

TABLE DES MATIÈRES

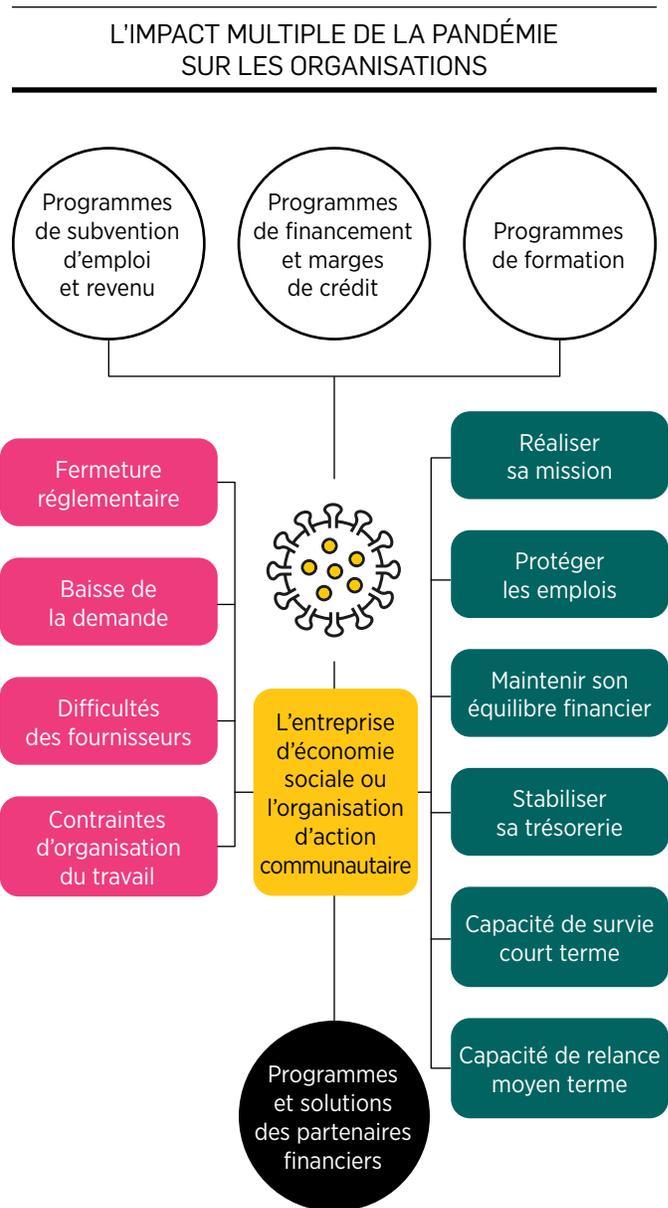
INTRODUCTION	3
I ENVIRONNEMENT EXTERNE, MARCHÉ ET COMMUNICATIONS	9
II L'ORGANISATION	17
III LE DÉVELOPPEMENT DURABLE	28
IV RESSOURCES HUMAINES	32
V RESSOURCES FINANCIÈRES	47
VI MISSION ET GOUVERNANCE	59
VII MESURES D'URGENCE EN APPUI À L'ENTREPRISE	65

INTRODUCTION

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

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

Devant ce choc, les différents gouvernements ont lancé et continuent de lancer des mesures de soutien qui absorbent une partie du défi. Les bailleurs de fonds participent à compenser les immenses tensions subies par la fibre sociale et économique avec des mesures de garantie ou de flexibilité de conditions.



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

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

NE PAS OUBLIER NOTRE IDENTITÉ, NOTRE SENS!

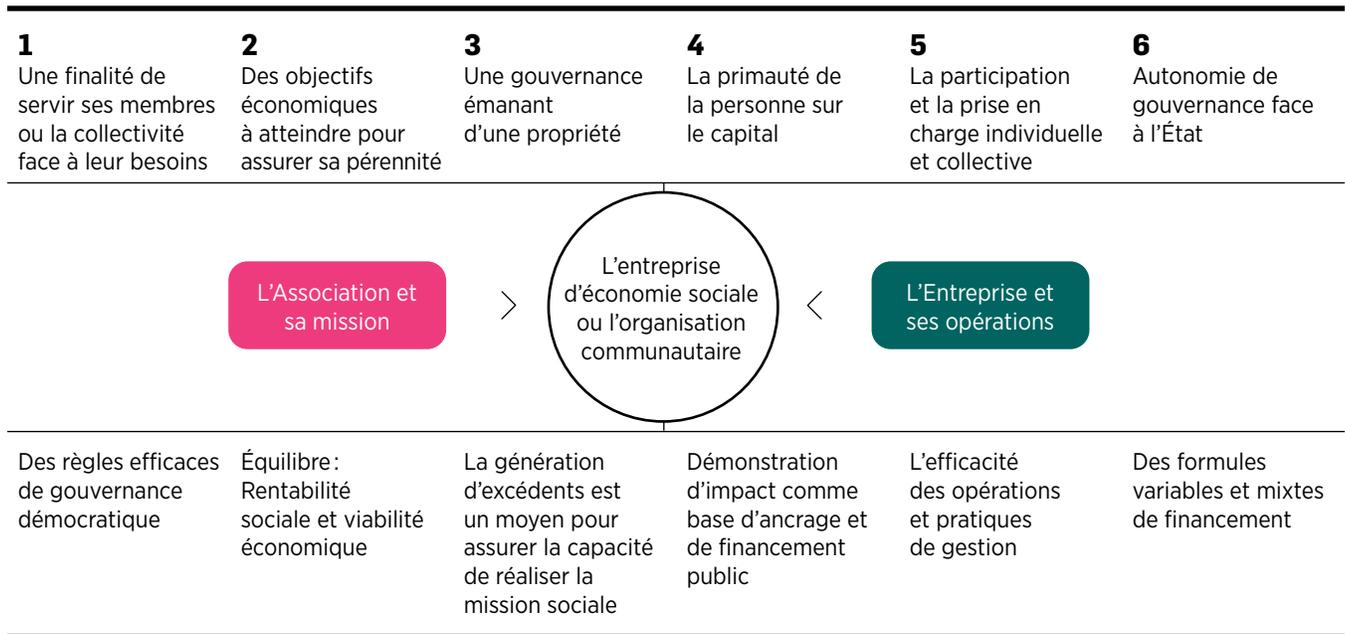
Aujourd'hui, les gestionnaires des organisations d'économie sociale ou d'action communautaire sont confrontés à des

chocs directs sur leurs opérations qui ont des effets majeurs sur leur situation face à leurs salariés, leurs bénévoles, leurs usagers et leurs finances.

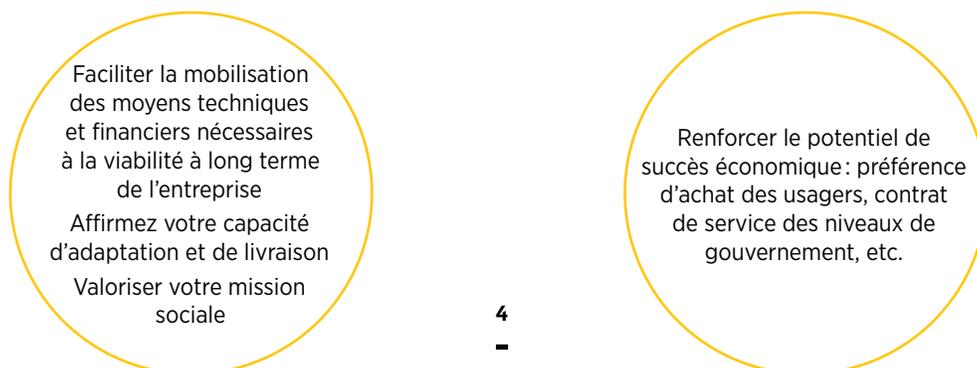
Mais le caractère concret des chocs ne doit pas faire oublier la nature des entreprises d'économie sociale et des organisations d'action communautaire. Ces organisations ont une finalité de servir leurs membres et leur collectivité et non pas de maximiser leur rendement. Elles favorisent une prise en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

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

SIX PRINCIPES D'APPARTENANCE



PERTINENCE DU PROJET ET CAPACITÉ DE REMBOURSEMENT – SIX CONDITIONS DE SUCCÈS



FICHE – LA DIVERSITÉ DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE

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

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

POURQUOI UN GUIDE

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

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

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

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

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



LA RELANCE

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

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

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

La relance...

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



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



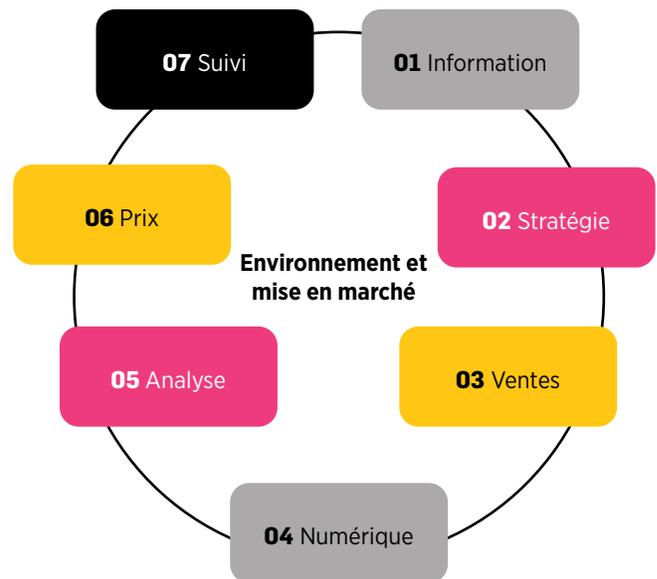
ENVIRONNEMENT EXTERNE,
MARCHÉ ET COMMUNICATIONS

UNE PÉRIODE INÉDITE

La situation sociale et économique que nous connaissons apporte une intensité de changements et une imprévisibilité rarement vue. En quelques mois, les variations dans les prévisions de croissance ou de récession s'accroissent avec des fluctuations de trimestre en trimestre qui sont littéralement spectaculaires. Chaque mois, les ajustements aux prévisions sont plus vastes que celles jadis observées sur des années.

Cette période a un impact d'une ampleur incroyable sur le fonctionnement de notre société et de notre économie. Avec le cloisonnement, la consommation de temps en ligne explose. Le temps passé devant un écran pour travailler a triplé, les jeux vidéo, l'écoute de films et de musique augmentent partout. En même temps, des drames humains se multiplient. Le taux de chômage explose et l'enjeu de la main-d'œuvre est passé d'une logique de pénurie au retour de la lutte au chômage. De nombreux citoyens ont de nouveaux besoins ou de nouvelles contraintes pour avoir accès aux produits et services qu'ils recherchent. Que ce soit en tant que consommateur, de travailleur, d'étudiant, de patient, de résidents, plusieurs facettes de nos vies ont changé.

Qu'une organisation desserve les personnes ou d'autres organisations, le contexte a changé. Des clients ont peut-être fermé leur porte ou déménagé dans une autre région. Les besoins et les habitudes d'achat des clients changent et l'après-crise aura une influence directe sur leur comportement. Il est indispensable pour toute organisation d'observer l'état de son environnement externe, qu'il soit en termes de marché ou de priorité des donateurs, partenaires et subventionnaires. Il faut revoir les stratégies et les modes de commercialisation pour stabiliser les revenus ou tenter de saisir de nouvelles occasions, répondre à de nouveaux besoins. Chaque organisation doit se tourner vers sa mission et déterminer comment cette crise a influencé sa pertinence. Pour plusieurs organisations d'économie sociale ou d'action communautaire, il faut lire l'environnement opérationnel et la pertinence de mission qui peuvent être différents.



L'environnement se décline différemment selon les organisations. Dans le cadre d'une entreprise d'économie sociale, elle évolue en majorité au sein d'un marché, caractéristique du volet marchand de ses activités pour l'utilisateur-client. Pour les organismes communautaires, cette réalité est différente pour lesquels le rapport à l'utilisateur et le mode de rémunération s'inscrit davantage dans un service d'intérêt général supporté par des contributions gouvernementales, de la philanthropie ou un mixte des deux.

EN SEPT ÉTAPES : UNE MISE À JOUR DE LA LECTURE DE VOTRE ENVIRONNEMENT ET L'AJUSTEMENT DE VOTRE STRATÉGIE

En sept étapes, vous mettez à jour votre lecture de votre marché et vous ajuster votre stratégie :

1 INFORMATION

- Comment votre secteur* a-t-il changé depuis cinq mois ?
- Selon le profil de vos clients ou usagers, comment pouvez-vous évaluer le changement de leur situation, de leur nombre, de leur intérêt face à votre service ou votre produit ?
- Comment la crise a-t-elle modifié leurs besoins ?
- Comment la crise a-t-elle modifié leur capacité de consommation ?
- Leur comportement a-t-il changé dans leur façon de s'informer, d'accéder à vos services et sous quelles conditions ?

2 STRATÉGIE

- Face à cette analyse, sur quels points votre organisation doit-elle renforcer ses efforts de communication ou de marketing ?
- Comment pouvez-vous relancer votre présence tout en étant cohérent avec votre mission, éthique face à vos usagers ?

3 VENTES

- Quelles sont les cibles que vous devez vous donner dans un contexte de sortie de crise ?
- Comment aborder vos clients et usagers afin de se présenter comme une solution, un service dont ils ont besoin et non pas une organisation qui ne souhaite que générer des revenus ?
- Quel message devez-vous livrer à votre équipe de développement ?
- Comment offrir de la pertinence dans le respect des difficultés rencontrées par tant de personnes ?

4 NUMÉRIQUE

- Jusqu'à quel point votre organisation doit-elle suivre la vague numérique dans son action vers l'extérieur ?
- Comment utiliser le potentiel de ces approches tout en demeurant une organisation centrée sur l'humain utilisateur et l'humain producteur ?
- Le développement de cette fonction doit-il être confié à l'externe ou investir dans les capacités internes ?

5 ANALYSE

- Selon quel critère devez-vous affecter vos ressources ?
- Devez-vous modifier le mode de prestation/production afin de maximiser l'accessibilité de vos services ou au contraire rechercher de nouveaux créneaux ?

6 PRIX

- Face à un secteur en contraction, est-ce que votre mission dicte de tenter de réduire vos coûts de production pour maintenir l'accessibilité à vos services/produits ou recherchez-vous une meilleure démonstration qualité-prix pour stabiliser ces derniers ?

7 SUIVI

- Quels outils de suivi de votre environnement sont requis ?
- La rapidité de changement du secteur au cours des prochains mois exige-t-elle de modifier l'ampleur de vos efforts de suivi ?
- Selon votre secteur : Votre marché en économie sociale, votre communauté en action communautaire

COMMENT AGIR SELON LES CHOCS DE L'ENVIRONNEMENT

Qu'une organisation soit en arrêt total ou en fonction, le rapport avec son milieu en action communautaire et le marketing en économie sociale restent un aspect primordial de la stratégie pour se remettre de la Covid-19.

- Il faut tout mettre en place pour maintenir l'image externe;
- Assurer le respect de la gravité de la situation dans son message;
- Assurer une présence et une visibilité;
- Planifier la reprise;
- **Réévaluer toutes les campagnes à la lumière du contexte;**
- Assurer une veille de son secteur pour suivre l'évolution de sa propre situation, mais sans être intrusif.

Planifier pour la relance

Lorsque le déconfinement sera avancé et que les activités économiques vont reprendre, le bruit communicationnel auquel les usagers vont être confrontés sera énorme. Chaque organisation existante dans le monde est présentement en train de préparer sa stratégie de relance. Il sera donc très important de se démarquer.

Passer au numérique

- L'utilisation des technologies de l'information devient une obligation;
- Mettre en place un système pour garder contact avec ses usagers en ligne;
- Le réseautage se fait sur LinkedIn, Facebook et par courriel et non plus dans des événements et congrès;
- L'attraction de nouveaux partenaires se fait par vidéo-conférence et les liens humains sont affectés.

Rester présent sans s'imposer

- Prévoir une stratégie de rayonnement adaptée au retour progressif à la normale;
- Valoriser l'environnement en cohérence avec le développement durable;
- Souligner le caractère humain de votre organisation en cohérence avec le développement durable;
- **Mettez en valeur la nouvelle sensibilité pour l'achat local.**

Nous sommes là !



Prenez contact avec vos usagers et clients
Demandez comment ils vont
Soyez empathiques
Démontrer votre résilience
Soyez une offre de solution et non pas une proposition d'affaires
Affirmez votre capacité d'adaptation et de livraison
Valoriser votre mission sociale
Mettez de l'avant l'achat local

ÊTRE:

Présent • Numérique •
Durable • Solidaire •
Local • Innovant

- Réfléchir à la relance de commercialisation de manière intégrée avec les opérations
- Équilibrer une image de fiabilité, de qualité et d'inspiration
- Définir le profil culturel des usagers et leur réaction générale à la crise
- Équilibrer l'offre physique numérique

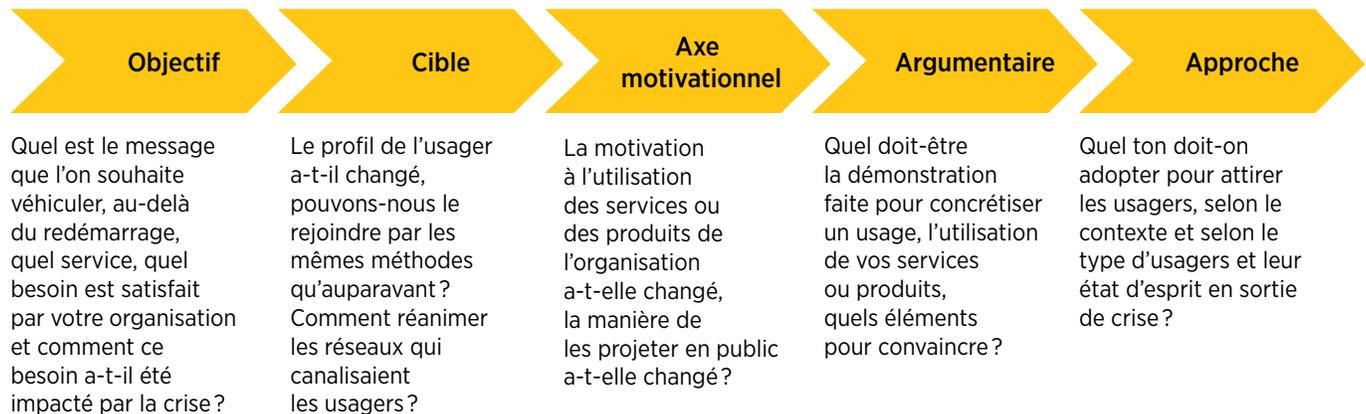
Comment faciliter l'expérience d'un usager sous contrainte ?

- Formuler un message clair de présence et de capacité d'aide
- Mettre de l'avant le visage de l'économie sociale ou de l'action communautaire comme valeur ajoutée

Pour ce qui est des communications de l'entreprise en général, il sera important d'utiliser un ton positif. Dans ce temps d'incertitude, on cherche à mettre l'accent sur la confiance, les opportunités, l'empathie et l'avenir pour attirer les clients/usagers et les convaincre de la stabilité de l'organisation.

Le confinement a été une décision éclairée où le ralentissement économique a été mis au service de la sécurité sanitaire de la population. La relance des activités a aussi un rôle de contribution sociale de l'économie, apportant une baisse d'insécurité, une hausse de confort, un lent retour à la normale. C'est un peu l'économie au service du social, comme l'économie sociale a toujours été. Mettez de l'avant votre distinction.

Planifier la mise en valeur de l'organisation, de ses services, de ses produits.



LE REDÉMARRAGE EN PRATIQUE

Installation physique pour les usagers

- ✓ S'inspirer des moyens entrepris par les commerces essentiels toujours ouverts et ses semblables des autres régions pour l'aménagement de mesures de sécurité (en visiter si nécessaire).
- ✓ S'associer avec un vendeur local ou petite entreprise pour offrir des masques sur place pour encourager le port du masque chez les usagers et clients.
- ✓ S'assurer que tous les employés portent le masque.
- ✓ Disposer des systèmes de lavages de mains (si possible un évier, au minimum du gel antimicrobien).
- ✓ Rester sobre dans la réouverture (éviter de décorer comme si c'était une fête, on reste en situation de crise).
- ✓ Dans le cas de la vente de produit, identifier clairement les produits québécois pour encourager la vague d'achat local.
- ✓ Dans le cas d'une affluence importante, ne jamais briser les règles de distanciation. Modifier ses pratiques pour pouvoir servir les gens plus rapidement sur place ou pour pouvoir traiter plus de demandes en ligne.
- ✓ Ne pas se fier aux ventes du début de la réouverture pour planifier les semaines à venir puisque l'engouement sera peut-être plus grand au départ et que les règles risquent de changer.
- ✓ Pour les organisations ayant pignon sur rue : soyez visible : Affichez physiquement la réouverture.

L'OPÉRATION COMMUNICATION

Une promotion est-elle utile à ce stade de réouverture ? Votre produit ou service est-il sujet à un effet volume ?

- ✓ Faire de la publicité à petite échelle, sur ses propres réseaux ou dans de petits médias joignant sa cible uniquement.
- ✓ Éviter la publicité dans les grands médias sauf si elle est en lien avec la crise actuelle.
- ✓ Mettre l'accent sur les changements dans l'entreprise (ouverture nouvelle, disposition nouvelle, nouveaux produits).
- ✓ Rappeler les possibilités d'obtenir des produits ou services en ligne ou par d'autres moyens respectant la distanciation sociale malgré la réouverture.
- ✓ Songer à une opération de relation publique pour mettre en valeur la pertinence du service.
- ✓ Ne pas encourager les gens à se déplacer plus que nécessaire. Conserver les anciens incitatifs de consommation (par exemple : les cartes de fidélité), mais ne pas en ajouter de nouvelles au moment de la réouverture.
- ✓ Tirer profit des réseaux sociaux : montrer des photos des ajustements qui ont été faits pour assurer la sécurité des visiteurs et du personnel.
- ✓ Rappeler ses heures d'ouverture ou annoncer ses nouvelles heures d'ouverture.
- ✓ Faire une campagne de média locale.

FICHE – L'EFFICACITÉ DE VOS ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT AU SERVICE DE VOTRE MISSION

Soyez conscient de la valeur de votre investissement en communication et mise en marché

Malgré l'urgence, analysez l'impact de vos gestes sur le long terme

- Connaissez-vous bien vos usagers, leurs besoins ?
 - Comment vous contactent-ils ?
 - À quelle vitesse prennent-ils leur décision ?
 - Avec qui vous comparent-ils ?
 - À quelle fréquence ont-ils besoin de vos services ?
 - Assurez-vous de suivre leur comportement face à vous
 - Définissez des indicateurs de succès pour vos revenus autonomes, pour votre mission
 - Identifier les obstacles, anciens et nouveaux, entre vos usagers et vous
-

Ciblez les résultats attendus

- Faites la lumière entre votre objectif de volume, votre objectif de mission et votre objectif financier
 - Réfléchissez aux enjeux de performance économique de votre organisation, misant sur une marge bénéficiaire et sa performance sociale, misant sur son accessibilité pour les utilisateurs
 - Communiquez vos objectifs de manière claire à l'équipe de développement
 - Démontrer à vos partenaires votre impact social pour stabiliser les revenus complémentaires de mission (subvention, etc.)
-

Optimisez votre réponse à la demande

- Choisissez une approche conforme au comportement de vos usagers
 - Assurez-vous de rejoindre vos usagers passifs dans le meilleur contexte possible en phase de relance
 - Assurez-vous d'avoir une capacité de réaction dynamique pour vos utilisateurs actifs qui vous solliciteront
 - Réfléchissez aux opportunités de mieux réaliser votre mission. Avec la crise, il y a détérioration de la situation socioéconomique de vastes pans de la société québécoise. Des segments de population qui n'étaient pas concernés par vos services peuvent devenir soudainement des vecteurs pertinents de réalisation de mission, de croissance ou de retour vers votre seuil de rentabilité
 - Faites prendre conscience à votre équipe de la valeur des opportunités manquées
 - Apportez une flexibilité à vos budgets de revenus et d'investissement marketing pour être en mesure de réagir rapidement aux marées du type ouverture des écoles – report des ouvertures d'écoles
-

FICHE – LE DOUBLE MODE DE RÉMUNÉRATION EN PÉRIODE DE RELANCE¹

L'utilisateur peut être décrit de multiples façons par les organisations visées par ce guide. Pour certaines entreprises d'économie sociale, ils se définissent en termes de clients payants. Pour la vaste majorité des organisations d'action communautaires, on parle plutôt d'usagers ou de bénéficiaires. Plusieurs chevauchent pourtant les deux concepts.

Il est fréquent que certaines organisations d'économie sociale ou d'action communautaire bénéficient de financements publics au titre du service rendu à une clientèle particulière que l'État veut servir. C'est une forme de contrat de service, vendu à la collectivité, qu'il faut évaluer avec les mêmes paramètres d'analyse économique que pour les produits manufacturiers ou les services livrés. Ces deux « marchés » sont alors superposés et l'État contribue directement au coût de livraison du produit ou service comme pour une résidence de personnes âgées ou un média communautaire.

Rémunération reliée à la finalité sociale	Rémunération reliée à la vente de produits et services
Prestations d'utilité sociale et retombées sur le milieu	Vente de produit et services
<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération d'origine publique sous forme de contrat de service • Subventions à la mission • Demande sociale importante à satisfaire • Rapport collectif à l'usage • Marché du travail en demande • Concurrence d'autres organismes prestataires de services d'insertion sur le même territoire • Qualité de la prestation et degré de réussite de la mission • Dons et philanthropie 	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération directe par l'usager • Demande sociale pour le service sur le territoire visé • Volonté et capacité de payer à travers un rapport individuel des utilisateurs pour une part du coût • La concurrence des autres commerces • Rapport qualité/prix du produit/service

Dans d'autres cas, les deux « modes de rémunération » sont tout à fait distincts, comme dans les entreprises d'insertion qui peuvent d'un côté administrer un restaurant ou fabriquer des ordinateurs et qui « facturent » par ailleurs un service d'insertion/formation en situation d'emploi à l'État.

Pour plusieurs organisations communautaires, ce type de rapport avec l'usager est étranger au marché et c'est cette différence qui donne le sens à l'activité.

La rémunération des activités dont la valeur n'est pas reconnue par le marché : un enjeu.

Que ce soit en raison du manque de ressources financières des usagers-consommateurs ou d'externalités comme les coûts environnementaux ou sociaux non reconnus, les activités des entreprises d'économie sociale ne sont pas toujours adéquatement rémunérées par le marché. Ainsi, même lorsque leurs opérations sont efficaces, ces entreprises peuvent recourir à d'autres sources de revenus que les ventes pour équilibrer leur budget et pérenniser leur modèle d'affaires.

La provenance des revenus peut donc être multiple, chacune des sources rémunérant un aspect distinct de la mission ou de la contribution économique et sociale de l'entreprise.

¹ Cette section est une adaptation du Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, CAP Finance 2016

- 1** La **rémunération privée** provenant de la vente de biens et services à des clients/usagers.
- 2** La **rémunération d'un service public** rendu par l'organisme comme l'enlèvement des matières résiduelles en environnement (au même titre que les entreprises de collecte des déchets) ou d'hébergement de personnes âgées admissibles à l'aide gouvernementale.
- 3** Le financement par la **rémunération de la rentabilité sociale élargie de l'activité** et qui n'est pas reconnue d'une manière monétaire par le marché (par exemple, formation de la main-d'œuvre ou l'insertion sociale). On parle par exemple de la création d'emplois et des effets bénéfiques de cette dernière sur la fiscalité qui y est rattachée par exemple. Ce troisième axe est accessible à toute forme d'entreprise, mais demeure stratégique pour le démarrage d'une entreprise d'économie sociale.

Dans le contexte actuel, il est clair que les gouvernements sont dans une approche keynésienne de compensation publique du tarissement de l'activité privée. Il y aura une forte tension entre les réflexes de limitation du déficit et les initiatives et investissements pour sauver certains secteurs, répondre à des besoins sociaux et poursuivre l'effort de développement durable avec le lancement à l'automne du Plan pour une économie verte. Les entreprises d'économie sociale, les organisations d'action communautaire ainsi que leurs réseaux sont probablement devant une opportunité d'écoute politique extrêmement rare pour mettre de l'avant des revendications passées n'ayant pas été satisfaites et pour réaliser un plaidoyer efficace de leur contribution à la lutte à la pauvreté, à la création d'emplois et ce, surtout souvent pour des populations ayant eue des défis d'employabilité.

Termes	Action communautaire	Économie sociale
Organisation	Réfère au vocable « organisme » plus souvent utilisé dans le milieu. Il s'agit non seulement de la coquille légale, mais les personnes qui composent l'organisme, ainsi que ses procédés, sa mission sociale et sa culture.	Il s'agit de l'entreprise d'économie sociale à proprement parlé. Tous ses actifs, ses ressources humaines et matérielles, mais aussi sa culture organisationnelle, sa mission sociale et sa gouvernance.
Environnement	Regroupe l'environnement externe de l'organisation, y compris ses composantes politiques, technologiques et sociologiques. On y inclut, par exemple, la réglementation ou les priorités politiques.	Regroupe l'ensemble des volets de l'environnement externe établis pour l'action communautaire, auquel nous ajoutons le marché des biens et services offerts.
Communications externes	Regroupe les campagnes de promotion et de sensibilisation de l'organisme, de plaidoyer et de la sollicitation politique et sociale.	Implique principalement la stratégie marketing, mais peut également impliquer du plaidoyer et de la sollicitation politique et sociale.
Usagers	Correspond aux bénéficiaires des services rendus.	Corresponds, en premier lieu, à la clientèle. Peut également impliquer les participants à certains programmes.



L'ORGANISATION

Devant la crise actuelle et les perspectives de relance, les dirigeants doivent mobiliser leurs équipes dans le sillage d'une action proactive favorisant l'émergence d'un sentiment de contrôle d'une part et de prévisibilités des événements d'autre part.

Ensemble, l'organisation doit :

- Maintenir un contact étroit et fréquent avec les acteurs externes : clients, usagers, fournisseurs, partenaires, etc. Bien comprendre leurs besoins et leur réalité nous permet d'assurer notre pertinence auprès d'eux et de les rassurer en ce qui a trait à notre stabilité opérationnelle;
- Déterminer concrètement le positionnement que vous pouvez et que vous désirez atteindre pendant et après la pandémie;
- Penser de façon stratégique. Quel est le sens de votre mission? – Comment évolue-t-elle? Quelles sont vos forces? Quelles sont les conditions externes qui vous favorisent? Comment devez-vous agir? Quel est votre plan de match? ***Dans un contexte de changements constants, la pensée stratégique a préséance sur l'exécution d'un plan statique – revisitez constamment votre positionnement et vos options;***
- Agir conformément aux pratiques de gestion stratégique du changement, soit: impliquer les employés à tous les niveaux, communiquer la vision à court et à moyen terme, établir des objectifs et des façons de faire conformes aux directives sanitaires et compatibles à la réalité opérationnelle. Mesurer et partager les résultats aussi souvent que possible;
- Donner la priorité à la santé et à la sécurité du personnel;
- Assurer la pérennité de l'organisation en déterminant les priorités opérationnelles en fonction de leur impact mission, leur rentabilité et de leur valeur pour les usagers. Il faut possiblement considérer le ralentissement, la mise en pause ou l'abandon de certaines activités; ne pas choisir peut s'avérer un mauvais choix;
- Être attentif aux opportunités d'amélioration des opérations. La relance progressive de vos activités est un moment idéal pour optimiser les façons de faire – pour réduire les sources de gaspillage, pour augmenter la valeur des produits et services pour les usagers, pour augmenter le taux de qualité à la source, etc.

Ultimement, il faut répondre aux cinq questions suivantes :

- 1** Quel est notre positionnement actuel et que pouvons-nous atteindre?
- 2** Quel est notre plan de relance et de renforcement organisationnel?
- 3** Comment notre culture organisationnelle et notre identité évolueront-elles? Comment doivent-elles évoluer?
- 4** Quels sont les projets et les initiatives qui nous permettront de répondre activement aux changements imposés?
- 5** Quel est notre niveau de préparation? Quels sont les écarts? Comment les combler?

ENTRÉE EN MATIÈRE

Les dirigeants doivent mobiliser leurs équipes dans le sillage d'une action proactive favorisant l'émergence d'un sentiment de contrôle d'une part et de prévisibilités des événements d'autre part.

C'est dans cette perspective que nous abordons le soutien à la relance des opérations des entreprises d'économie sociale et des organismes communautaires. La structure de ce chapitre du guide s'articule selon trois axes de réflexions et d'interventions traités en autant de sections qui permettent de maintenir et d'accroître la pertinence, l'efficacité et l'efficience opérationnelle des organisations. Afin de faciliter l'appropriation de la démarche de relance des opérations, une grille de contrôle aide-mémoire est fournie avec ce guide.



Axe I : Répondre aux besoins

Dans le contexte de la pandémie, la reprise ou la poursuite des opérations d'une organisation doivent répondre de façon efficace aux besoins prioritaires des clients et des usagers. Elles doivent également s'opérer de manière réaliste en considération des contraintes internes et externes de l'environnement changeant dans lequel l'organisation évolue. Dans des conditions usuelles de transformation progressive de l'environnement externe d'un système socioéconomique, l'analyse de positionnement et l'identification des axes d'interventions d'une organisation s'effectuent dans le cadre d'un plan stratégique à long terme.

Sans nécessairement avoir recours à ce moment-ci à un exercice de planification stratégique exhaustif et structuré, il est souhaitable pour les dirigeants de considérer l'adoption d'une posture de pensée stratégique. À cet égard, il faut privilégier une approche agile afin de s'adapter aux changements tout aussi fréquents qu'importants plutôt que d'avoir recours à un plan rigide – il faut s'ajuster constamment.

L'adoption d'une posture de gestion stratégique, réfléchie et communicative à l'interne et à l'externe, permet de rassurer le personnel et les partenaires et de les mobiliser dans la réalisation d'un plan structuré et conforme aux priorités.

Les pistes de réflexion pour l'analyse de positionnement incluent notamment :

L'analyse de l'environnement externe. Cette analyse s'appuie sur de fréquents échanges avec les acteurs clés qui influencent votre secteur d'activité – clientèle, usagers, partenaires et fournisseurs sont consultés. L'objectif consiste à identifier les opportunités, les enjeux, les menaces ainsi que les avenues prioritaires pour la poursuite des opérations.

L'actualisation de votre compréhension des besoins prioritaires des usagers. La pertinence de vos opérations dépend essentiellement de votre compréhension des besoins prioritaires des usagers qui peuvent changer rapidement en temps de crise. Comment les besoins prioritaires évoluent-ils ? Comment assurer l'accessibilité de vos produits et services en termes de capacité physique et économique ?

L'examen attentif des besoins émergents. L'identification de nouveaux besoins représente autant de nouvelles opportunités pour votre organisation. L'analyse économique des moyens à mettre en œuvre pour y répondre confirmerait ce potentiel.

L'innovation soutient votre Mission. L'organisation doit garder le cap sur le sens de sa mission alors que les modes opérationnels pour la livraison de produits et services peuvent changer considérablement. Il faut demeurer vigilant et ouvert afin d'identifier les opportunités de faire mieux et de faire plus – l'innovation est un important levier de renforcement de la mission.

L'anticipation des fortes variations. Que ce soit en termes de variation de la demande pour vos produits et services, de variation de disponibilité de vos fournisseurs ou de variations de disponibilité de vos ressources internes (humaines, matérielles et financières) – vous devez anticiper les fortes hausses ou les fortes baisses et définir un plan de contingence ou de correction permettant d'absorber les variations ou le redéploiement des opérations vers des produits et services prioritaires.

L'analyse de vos forces et faiblesses. Alors que les directives de la santé publique tendent à réduire sensiblement la capacité opérationnelle des organisations, le bilan des forces et faiblesses permet de se positionner de façon réaliste afin d'assurer le maintien de ses engagements ainsi que la saisie de nouvelles opportunités. Par exemple, un plan d'action permettrait notamment de réduire les risques liés à la présence de postes uniques au sein de l'organisation.

L'établissement d'une Vision post-pandémie. De nombreuses décisions à prendre maintenant et plus tard permettront de s'ajuster aux conséquences de la pandémie. L'établissement d'une vision post-pandémie de l'organisation assurera la cohérence entre les décisions prises à court terme avec le positionnement que l'organisation peut et qu'elle désire atteindre à long terme. Le partage de cette vision avec les employés et les partenaires est de nature à les mobiliser et les rassurer.

La gestion du changement. La sagesse en matière de gestion stratégique du changement suggère d'éviter les virages utopiques à 180°. Il faut plutôt considérer, avec discernement, des changements raisonnables dans notre offre de produits et services ainsi que dans nos opérations. Le maintien de la cohérence avec le sens de la mission est essentiel. Dans ce cadre, il faut imaginer des stratégies de renforcement et créer des scénarios gagnants. Le partage et l'enrichissement des changements anticipés avec l'équipe et les partenaires sont essentiels.

L'Offre de produits et services. En synergie avec les partenaires, la communauté, la clientèle et les fournisseurs, il faut favoriser l'émergence de la meilleure offre globale de produits et services. Les priorités ont changé – ce qui était pertinent et possible hier ne l'est plus nécessairement aujourd'hui. Il faut s'assurer de la pertinence et de la faisabilité des projets et des opérations que nous anticipons.

La Communication. En matière de communication, le partage de la vision et du plan de match avec le personnel, les partenaires et les usagers soutient la mobilisation et l'engagement des acteurs vers la réussite. Ce partage permet de rassurer nos collaborateurs en ce qui a trait à notre dynamisme et notre stabilité d'affaires.

La Gestion des priorités. Dans le contexte de l'actuelle pandémie, où la capacité opérationnelle de nombreuses organisations est réduite, il est recommandé d'établir des critères objectifs de gestion des priorités – **on ne peut pas tout faire ou on ne peut pas tout faire en même temps**. Quelques pistes de réflexion:

- Bien qu'il soit naturel de donner la priorité à la réalisation de la mission d'une organisation – particulièrement au sein des entreprises d'économie sociale et des organismes communautaires – il faut plus que jamais, en ces temps de bouleversement, assurer un juste équilibre entre la pérennité financière de l'organisation et la contribution sociale et communautaire de ses opérations.
- Dans cet esprit, la sélection des priorités pourrait favoriser la poursuite ou l'intensification d'activités en fonction de leur rentabilité et de leur potentiel de création de valeurs pour la clientèle.
- Le cas échéant, il faut considérer le ralentissement, la mise en pause ou l'abandon de certaines activités qui mettent à mal la capacité de livraison ou la santé financière de l'organisation – ne pas choisir peut s'avérer un mauvais choix.
- Les critères de gestion de priorités peuvent aussi inclure:
 - La situation des clients et des bénéficiaires ainsi que les impacts sur la demande;
 - Le contexte du marché et l'offre de la concurrence;

La situation et la capacité opérationnelle des fournisseurs – la reprise des activités d'une organisation doit s'harmoniser avec la réalité de ses fournisseurs

Axe II : Maîtriser ses opérations

Au cœur de la maîtrise opérationnelle : la gestion des risques, la planification et la communication.

L'alternative d'une gestion réactive à la remorque des événements n'étant pas souhaitable, planifier n'aura jamais été aussi important et complexe pour certaines entreprises d'économie sociale et d'organismes communautaires. Par exemple, on n'a qu'à penser aux friperies qui auront à composer avec des lots inhabituellement élevés et irréguliers de vêtements à trier, à valoriser et à offrir à une clientèle qui pourrait mettre du temps à revenir à la boutique – comment gérer de façon réaliste et efficace cette transition, ces variations? Dans le contexte de la pandémie et du déconfinement progressif des activités, plusieurs conditions exceptionnelles influent sur la capacité de l'organisation à livrer ses produits et services, citons notamment :

- La perte de capacité causée par la réorganisation sanitaire des lieux de travail – moins de postes de travail, travail à distance, complexité des déplacements relatifs à la distanciation sociale;
- L'ajout d'activités de désinfections des postes de travail, des outils et des espaces communs;
- La réduction de la disponibilité des employés qui doivent désormais composer avec des enjeux personnels qui affectent leur présence au travail d'une part et leur niveau de concentration d'autre part;
- Les préoccupations, l'anxiété et le stress associés aux risques d'infection en milieu de travail auront une incidence sur la productivité en plus d'accroître le taux d'absentéisme;
- Etc.

La maîtrise opérationnelle des activités d'affaires demeure un enjeu constant en période de crise – elle permet de gérer les risques opérationnels. La dynamique socioéconomique, les perturbations des chaînes d'approvisionnement ainsi que les changements apportés aux exigences environnementales par la Direction de la santé publique et par la CNESST, pour n'en nommer que quelques-uns, obligent les organisations à revisiter fréquemment l'environnement physique de leurs installations ainsi que l'organisation du travail au sein de leurs équipes. Au surplus, ces mêmes considérations ont un impact équivalent sur l'environnement externe des organisations : fournisseurs, partenaires, usagers, etc.

Dans ce contexte, il est impératif d'intensifier les efforts consacrés à la planification des opérations et, dans un contexte de gestion participative, il est avantageux de le faire de concert avec les employés. L'amélioration de la planification des opérations est essentiellement soutenue par une rétrospective quotidienne où les prévisions sont comparées aux résultats atteints.

La quête de la maîtrise opérationnelle, quoique mise à rude épreuve dans le contexte actuel, permet d'obtenir le meilleur rendement des opérations d'une organisation malgré les contraintes avec lesquelles elle doit composer.

Fondamentalement, la maîtrise des opérations s'appuie sur les six piliers suivants :

La prospection. Demeurer à l'affût de l'actualité et des sources d'informations concernant l'évolution de la situation nationale, régionale et locale. Contacter régulièrement les fournisseurs, les partenaires ainsi que les bailleurs de fonds. S'enquérir de toutes les informations pertinentes permet de saisir et de comprendre les enjeux et d'évaluer leur influence sur notre organisation. D'un point de vue purement opérationnel, confirmer l'approvisionnement ainsi que les livraisons auprès des fournisseurs et connaître les contraintes, les préoccupations et les besoins des employés font partie des renseignements essentiels. **Savoir permet d'anticiper...**

L'anticipation. Dans la mesure du possible et en donnant la priorité aux scénarios les plus probables et ayant les impacts les plus importants, **anticiper les risques et les conséquences** sur les opérations et préparer un plan de contingence s'avère utile :

- Identifier les composantes critiques à la continuité des opérations. Ne pas omettre l'examen de la stabilité de la chaîne logistique d'approvisionnement et de livraison ainsi que la disponibilité d'**É**quipements de **P**rotection Individuelle (**ÉPI**);
 - Anticiper les impacts d'une défaillance de l'une ou l'autre de ces composantes clés;
 - Élaborer un plan de contingence afin de réduire les risques et les conséquences opérationnelles de ces potentielles défaillances.
-

L'optimisation. Malgré sa nature un peu plus abstraite, l'optimisation des opérations est la source de nombreux bénéfices. Que ce soit en matière de livraison de produits ou de services, les flux optimisés faisant usage de procédés ou de processus simplifiés et standardisés sont les plus robustes. En cas de pépins, l'émergence de perturbations en marge des opérations aura moins d'emprises sur la capacité et la productivité de l'organisme. À titre illustratif : un procédé robuste fait notamment usage de moins d'étapes, moins d'intervenants, moins de fournisseurs, moins de dépendances internes et externes, etc. Dans le contexte d'une réorganisation interne des opérations, en réponse aux directives de la santé publique, le recours ponctuel à une expertise externe permettrait d'identifier les opportunités d'optimisation – donc une réduction des risques opérationnels.

La planification. Planifier, planifier, planifier... Dans un contexte de télétravail ou non, il est recommandé de planifier les tâches en début de journée avec tous les membres de l'équipe afin d'établir des objectifs opérationnels atteignables à court terme. La planification journalière avec les membres de l'équipe permet : de déployer la capacité opérationnelle vers les priorités du jour, d'équilibrer le volume de travail en fonction des effectifs disponibles qui peut varier de façon soudaine d'une journée à l'autre, d'augmenter l'engagement des gens pour la réalisation du plan convenu, de réduire les écarts entre les objectifs et les résultats, d'assurer le respect des engagements envers la clientèle, de diminuer le stress des employés et leur fierté du devoir accompli ; Une rencontre journalière de 20 minutes avec les membres de l'équipe est suffisante, les points de discussions sont : la rétrospective de la veille, la planification des objectifs du jour, l'accueil des demandes d'aide et des suggestions des employés.

La mesure des résultats. La mesure des résultats et la comparaison de ceux-ci avec les objectifs journaliers est essentielle au renforcement de la maîtrise des opérations. Les conclusions de cette analyse sont partagées avec l'équipe lors de la rencontre de planification du début de journée. Les membres de l'équipe qui le désirent s'expriment sur ce qui s'est bien passé et sur les événements qui ont eu un impact négatif sur les opérations de la veille. Des suggestions d'améliorations sont accueillies.

La recherche des causes et des opportunités. Chercher des causes et non des coupables. Lorsque des écarts importants sont observés entre les objectifs et les résultats, une recherche des causes et de solutions est recommandée. Dans un contexte de gestion participative chère aux entreprises d'économie sociale et d'organismes communautaires, les gestionnaires et les membres de l'équipe proposent des améliorations afin de réduire les enjeux opérationnels. Gardons en tête qu'en matière de maîtrise opérationnelle **la réduction des variations a préséance** sur l'augmentation de la productivité. Cette approche de gestion soutient la consolidation de l'effort de planification ainsi que la capacité de l'organisation à respecter ses engagements. Il est beaucoup plus facile, dans une situation de stabilité opérationnelle où peu de variations sont présentes, d'augmenter de façon contrôlée les volumes de production tout en respectant la capacité opérationnelle de l'entreprise. À l'opposé, les conséquences de la surcharge de travail sur la productivité et la détresse psychologique des employés sont considérables – la crise sanitaire actuelle et l'instabilité de la stratégie de déconfinement exacerbent ces risques – **la santé et la sécurité des employés est la priorité #1.**

Axe III : Soigner son organisation

En temps de pandémie, l'aménagement des lieux de travail doit désormais se conformer aux nouvelles exigences prescrites par la Direction de la santé publique et par la CNESST. Pour certaines organisations, la conformité à ces directives pourrait se résumer à l'adoption d'une formule de télétravail alors que pour d'autres, les conséquences sont beaucoup plus importantes. Pensons notamment aux entreprises d'économie sociale dont les activités s'appuient sur la production ou la distribution de biens tels que les services alimentaires, les friperies ainsi que les organismes de réinsertion sociale actives dans différents domaines manufacturiers. La réorganisation de l'environnement physique des installations, intrinsèque à la production et la distribution de biens, pourrait signifier une baisse de capacité de production de 50% ou plus dans certains cas. Cette perte peut être sensiblement réduite si les modifications apportées à l'environnement physique sont accompagnées de changements à l'organisation du travail ainsi que d'un effort visant l'optimisation des procédés et la réduction des différentes formes de gaspillages. Il faut aussi considérer l'ajout de barrières de protection sanitaires entre les postes de travail et l'usage d'équipements de protection individuelle – ces mesures pourraient réduire considérablement les contraintes opérationnelles tout en assurant la protection du personnel.

Formuler une recette universelle d'organisation interne des opérations qui répondrait à toutes les organisations, peu importe leur secteur d'activité, est un objectif impossible à atteindre. Cependant, il est possible de nourrir la réflexion à cet égard par l'énoncé de certains principes et suggestions applicables dans de nombreux scénarios.

- ✓ L'organisation et la configuration des postes de travail doit soutenir les opérations. Cependant, elle ne doit pas se faire au détriment du confort physique et psychologique des employés. L'usage de mécanismes de protection harmonisés à l'environnement est préférable;
- ✓ De concert avec les employés, identifier et déployer des solutions sanitaires pratiques et faciles à respecter au niveau des postes de travail, dans les zones de circulation ainsi que dans les aires communes. Idéalement, les mesures et protocoles sanitaires devraient faire partie intégrante des opérations et des routines de travail. Soulignons aussi que dans les secteurs de production et de livraison de biens, les intrants et les extrants sont aussi des vecteurs de contamination – pas seulement les outils et les biens meubles de l'entreprise;
- ✓ L'adoption de règles comportementales accessibles et adaptées aux opérations permet de diminuer le stress des employés et favorise la productivité;
- ✓ La coordination des quais de livraisons et de réception selon un horaire partagé avec les fournisseurs soutiendrait la fluidité de la logistique interne et externe en plus de prévenir des événements où la distanciation serait difficile à respecter ou une contamination entre les intrants et les extrants serait possible;
- ✓ Les routines de nettoyages et désinfections sont intégrées au travail et l'effort consenti est considéré dans la planification des objectifs;
- ✓ Dans le contexte où les conditions de livraisons de produits et services nécessiteraient le déploiement de nouvelles activités ou des investissements importants (telle la livraison de repas à domicile pour ne citer qu'un exemple), l'organisation pourrait recourir à des partenaires qui offrent déjà ces services – centre d'appel, logistique de livraison, mutualisation de cuisines, etc.

✓ La réduction des 8 formes de gaspillages reconnus permet à toutes les organisations d'augmenter sa productivité, sa performance économique, et sa contribution au développement durable, peu importe leur secteur d'activité. Au surplus, porter une attention particulière à la réduction des gaspillages 3, 5 et 8 permet simultanément de réduire les risques de contamination sanitaire :

- **Surproduction** – être attentif aux variations de la demande et ajuster le volume de production;
 - **Surstockage** – cette forme de gaspillages est une conséquence d'un déséquilibre entre l'offre et la demande ou à la difficulté à anticiper les variations. Maintenir un contact fréquent avec les usagers et les fournisseurs permet de mieux contrôler les stocks. Consulter la section « *Maîtrise opérationnelle* » de ce guide ;
 - **Transports et déplacements inutiles** – mauvaise configuration des lieux de travail qui nécessite de nombreux déplacements du personnel et le mouvement des biens. Les déplacements et les transports sont naturellement des vecteurs de propagation qui compliquent le contrôle sanitaire de l'environnement de travail. En plus de favoriser une productivité accrue, la réorganisation de l'environnement de travail est une opportunité de réduire les risques de contamination.
 - **Étapes et traitements inutiles** – il faut s'assurer que la capacité opérationnelle de l'organisation est déployée vers des activités qui ont une valeur pour le client ou le bénéficiaire ;
 - **Mouvements inutiles** – l'ergonomie des postes de travail et la présence à proximité des fournitures et des outils nécessaires à la réalisation des tâches contribuent à la santé et à la productivité du personnel. Rappelons que le partage de fournitures et d'outils de travail est à proscrire puisqu'ils sont des vecteurs de propagation du virus ;
 - **Erreurs, défauts et rebuts** – bien qu'une attention constante à l'égard des erreurs et des défauts de production et de livraison de biens et services est applicable en tout temps, dans le contexte actuel où les effectifs sont réduits et que le taux d'absentéismes est en hausse, la réorganisation du travail et l'assignation de nouvelles tâches sont susceptibles d'engendrer plus d'erreurs. Offrir de la formation, du soutien et un encadrement aux personnels leur permettra de réaliser un travail de qualité. Être attentif aux erreurs, aux défauts et aux rebuts permet de mieux accompagner notre personnel ;
 - **Temps d'attente** – la réorganisation des opérations dans un contexte de pandémie pourrait engendrer des goulots dans le flux des opérations. En plus de créer des temps d'attente pour certaines personnes, les goulots engendrent nécessairement une surcharge de travail pour d'autres employés. Être attentif au temps d'attente c'est aussi prendre soin de la santé physique et psychologique des gens.
 - **Sous-utilisation des compétences** – dans un contexte de changements constants, d'ajustements journaliers des priorités en fonction des objectifs et de la disponibilité des ressources à l'interne – il faut consulter les gens, les faire participer à la planification des activités et à la formulation de solutions pour améliorer les choses. Le sentiment de contrôle et de réalisation contribue au renforcement de leur résilience et à maintenir leur engagement.
-

GRILLE DE CONTRÔLE ET AIDE-MÉMOIRE

FICHE AXE I – RÉPONDRE AUX BESOINS

TÂCHES	À faire	En cours	Complétée	S/O
Évaluer les conditions du secteur et apprécier le positionnement de la concurrence dans le secteur d'activité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confirmer le maintien des modalités de paiement avec tous les fournisseurs afin de préserver la stabilité des liquidités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entrer en contact avec les fournisseurs et les partenaires afin d'identifier les problèmes, les menaces, les conditions d'affaires ainsi que les opportunités de développement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mener une enquête éclair ou un mini sondage auprès des usagers afin d'identifier les besoins prioritaires, les besoins émergents ainsi que les contraintes auxquelles sont confrontés les clients et les bénéficiaires. Y a-t-il des entraves physiques ou économiques susceptibles d'interférer avec l'acquisition des produits et services offerts par l'organisation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Examiner le potentiel économique ainsi que la faisabilité opérationnelle de fournir les produits et services correspondant aux besoins émergents.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire mieux et faire plus! Y a-t-il un potentiel d'innovation qui permettrait d'offrir les produits et services actuels dans de meilleures conditions ou de façon plus efficiente ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire quelque chose de nouveau! Y a-t-il un potentiel d'innovation ou de partenariat qui permettrait d'offrir de nouveaux produits et services conformes à notre mission ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Déterminer les risques de fortes variations de la demande pour les produits et services! Établir un plan de contingence qui permet d'ajuster ou de redéployer la capacité opérationnelle s'il y a lieu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Déterminer les risques d'une forte variation de disponibilité des ressources internes (humaines, matérielles et financières). Établir un plan de contingence qui permet de maintenir la capacité opérationnelle s'il y a lieu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faire le bilan des forces et faiblesses de l'organisation et, le cas échéant, établir un plan d'action visant la saisie d'opportunités ou le renforcement organisationnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réfléchir, déterminer et communiquer les perspectives et la vision post-pandémique de l'organisation avec les parties prenantes – notamment avec les bailleurs de fonds.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La vision à court terme et le plan de match pour la relance des opérations sont partagés avec le personnel, les partenaires et la clientèle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un système de gestion des priorités stratégiques et opérationnelles est mis en œuvre et fait usage de critères décisionnels objectifs – centrés sur la mission et la pérennité de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FICHE AXE II – MAÎTRISER SON OPÉRATION

TÂCHES	À faire	En cours	Complétée	S/O
GESTION DE LA CAPACITÉ				
Valider la capacité de nos fournisseurs à soutenir notre approvisionnement. Si nécessaire sécuriser les sources d'approvisionnement en établissant des ententes avec d'autres fournisseurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discuter individuellement avec chacun des membres de l'équipe afin de bien comprendre ses contraintes et préoccupations susceptibles d'influencer leur disponibilité et leur assiduité au travail. Établir les risques de capacité opérationnelle notamment en ce qui a trait aux postes uniques.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Établir une contingence afin de sécuriser la capacité opérationnelle et même accroître cette capacité si de fortes hausses de la demande sont anticipées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Évaluer les efforts nécessaires aux activités de désinfection et les inclure dans la planification des opérations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GESTION DES RISQUES				
Prospection : Demeurer à l'affut et recueillir le maximum d'informations sur les conditions externes permet de prévenir d'identifier les risques opérationnels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anticipation : Sur la base des conditions externes, anticiper les risques opérationnels ainsi que les conséquences qui pourraient en découler. Déployer un plan de contingence pour les risques les plus importants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PLANIFICATION MOYEN TERME – hebdomadaire et mensuelle				
Préparer un plan prévisionnel de livraison de produits et services pour la ou les prochaines semaines.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préparer un plan d'affectation des effectifs pour la même période. Partager ce plan avec les employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préparer un plan de réception de fournitures et intrants pour la même période. Partager ce plan avec les fournisseurs – confirmer les livraisons.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PLANIFICATION COURT TERME – journalière ou hebdomadaire avec l'équipe				
Programmer une rencontre journalière avec l'équipe opérationnelle – rencontre d'une durée de 15 – 20 minutes en début de journée ou en début de semaine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Expliquer les objectifs et le déroulement des rencontres journalières aux membres de l'équipe : <i>rétrospective, planification, demandes d'aide, suggestions.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assurer la tenue des rencontres avec régularité et discipline.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RÉTROSPECTIVE ET AMÉLIORATIONS				
Mesurer et analyser les résultats. Noter les problématiques opérationnelles, noter les suggestions, implanter des améliorations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Optimiser les processus et les procédés afin de maximiser l'efficacité et la robustesse des opérations. Considérer le recours à une expertise externe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FICHE AXE III – SOIGNER SON ORGANISATION

TÂCHES	À faire	En cours	Complétée	S/O
Nommer une personne à l'interne responsable pour le suivi et la conformité aux nouvelles exigences de la Direction de la santé publique et des recommandations de la CNESST.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adapter l'environnement de travail ainsi que l'organisation du travail afin d'assurer la conformité aux exigences sanitaires et afin de soutenir au mieux l'efficacité des opérations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confirmer que les dispositions de protection sanitaire sont à la fois conformes aux exigences et qu'elles assurent le confort physique et psychologique du personnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est-ce que les mesures sanitaires sont harmonisées et intégrées aux opérations ? Des mesures en marge des opérations sont à l'origine d'oublis ou sont une source constante de préoccupation pour le personnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est-ce que la coordination des logistiques de livraison et de réception est prise en charge ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Est-ce que le recours à des partenaires ou des ressources externes pour la prestation de nouvelles activités d'affaires a été considéré ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RÉDUCTION DES 8 FORMES DE GASPILLAGE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I – Surproduction				
Contrôler le niveau de production en fonction de la demande ou des prévisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II – Surstockage				
Éviter de maintenir des inventaires plus élevés que nécessaire. En revanche, des inventaires plus importants sont nécessaires lorsque la chaîne d'approvisionnement est instable ou lorsque le volume de la demande est soumis à de fortes variations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III – Transports et déplacements inutiles				
En interne, réduire au maximum les besoins de transports et de déplacements – surveiller le nombre de déplacements ainsi que les distances, il faut réduire les deux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV – Étapes et traitements inutiles				
Les activités non essentielles en interne ou qui n'ont pas de valeur aux yeux des clients et des bénéficiaires sont abandonnées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V – Mouvements inutiles				
Aménager des postes de travail qui permettent de réduire les mouvements du personnel. Chaque employé doit avoir à portée de main tout ce dont il a besoin pour effectuer son travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VI – Erreurs, défauts et rebuts				
Le redéploiement d'effectifs et la réorganisation du travail sont susceptibles de créer plus d'erreurs. Être attentif aux erreurs permet d'identifier les besoins en formation, d'augmenter la qualité des produits et services, de réduire le stress des employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VII – Temps d'attente				
Observer les irrégularités dans les flux de livraison de produits et services. Identifier les temps d'attente et les goulots opérationnels. Réaménager l'organisation du travail afin d'équilibrer la charge de travail sur le personnel et afin de réduire les temps d'attente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VIII – Sous-utilisation des compétences				
Inviter les employés à participer à l'amélioration des opérations ainsi qu'à la conformité aux exigences sanitaires. Le sentiment de contrôle favorise l'adhésion et le respect des règles de fonctionnement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La survie de l'organisation dépend de la légitimité que lui accorde la société qui l'entoure (l'ancrage de l'organisation dans son milieu), de la vitalité du tissu économique et social auquel elle participe, de la qualité de l'environnement et de la disponibilité des ressources. La construction et la consolidation des relations avec les parties prenantes se font dans la durée et peuvent parfois prendre du temps, mais les interactions positives contribuent à créer de l'utilité sociale de l'entreprise, de la valeur économique ainsi que du capital social pour les organisations.

Au niveau du développement durable, les orientations sont généralement basées sur les 17 objectifs établis par l'ONU.

OBJECTIFS **DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**



Voici comment votre organisation peut inscrire ses actions face à la pandémie à certains de ceux-ci²:

OBJECTIF 1 : Pas de pauvreté

«La reprise ne doit pas se faire sur le dos des plus pauvres – et nous ne pouvons pas créer une légion de nouveaux pauvres» – Secrétaire général de l'ONU, António Guterres. Votre organisation doit s'inscrire dans les efforts de soutenir les populations vulnérables. Si votre mission sociale ne s'inscrit pas directement dans la lutte à la pauvreté, elle doit assurer que ses actions ne viennent pas lui nuire.

OBJECTIF 2 : Faim « zéro »

Les chaînes d'approvisionnement sont sous tension. Si vous œuvrer dans une organisation qui relève des services alimentaires, minimiser le gaspillage alimentaire pour assurer que la nourriture trouve preneur est plus essentiel que jamais.

OBJECTIF 3 : Bonne santé et bien-être

Les gestes barrières doivent être au cœur de vos actions en santé et sécurité au travail. Des mesures similaires doivent aussi être pris pour les usagers. Les horaires des personnes vulnérables à la maladie ou qui sont malade doivent être aménagées conformément aux consignes de la santé publique.

OBJECTIF 4 : Education de qualité et **OBJECTIF 5 : Egalité entre les sexes**

La crise a amené de nouveaux défis familiaux. La fermeture des écoles et des services de garde augmente la charge mentale des femmes. Par ailleurs, les enfants se retrouvent parfois devant des programmes éducatifs adaptés. Votre apport à la conciliation travail-famille s'inscrit dans ces objectifs.

OBJECTIF 8 : Travail décent et croissance économique

Le maintien d'un travail décent est un levier qui permettra d'amoinrir les impacts économiques de la pandémie. En concertation avec les programmes d'urgence existant et les partenaires, il est nécessaire d'identifier des solutions pour réduire les réductions d'effectifs au maximum.

OBJECTIF 12 : Consommation et production responsable

Le recours à davantage d'équipements de protections personnels ou d'emballage doit être orienté vers des solutions réutilisables, ou du moins, recyclables.

OBJECTIF 13 : Lutte contre les changements climatiques

Si la pandémie a des effets bénéfiques ponctuels sur le niveau d'émissions de gaz à effet de serre, ce n'est toutefois pas suffisant pour arrêter les efforts en ce sens. Le recours forcé au télétravail doit contribuer à un réajustement stratégique de plusieurs organisations servant à réduire leur empreinte environnementale. Plusieurs soulignent que cette relance économique doit être une relance verte, cohérente avec les défis à long terme de notre société.

² Inspiré du site suivant : <https://www.un.org/fr/coronavirus-covid-19-fr/les-objectifs-de-d%C3%A9veloppement-durable-%C3%A0-l%E2%80%99heure-du-coronavirus>

LE REDÉMARRAGE, UN MOMENT POUR SE QUESTIONNER

FICHE: LA RÉFLEXION DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Pour les organisations, une démarche de développement durable est un processus d'amélioration continue qui s'étend sur plusieurs années. Typiquement, on note sept étapes pour réaliser une démarche :

- 1 Partager sa vision :** définir la raison d'être et le niveau d'engagement de la direction de l'organisation, tenter d'articuler sa mission et son mode de prestation face aux enjeux sociaux, ce qui est fréquemment simple, mais aussi environnemental, ce qui pourrait être négligé dans un contexte d'urgence qui porte toute l'attention sur les défis économiques ;
- 2 Identifier et consulter ses parties prenantes :** évaluer la capacité de l'organisation à soutenir le dialogue, formuler l'engagement et définir les règles de dialogue avec ses parties prenantes, surtout lorsque ces dernières sont en situation de crise ou de difficulté. C'est un moment idéal pour réaffirmer la pertinence de l'action de l'organisation, mais aussi de l'adapter au nouveau contexte de demande ;
- 3 Constater sa situation :** réaliser le diagnostic avec les parties prenantes, légitimer les résultats avec elles ;
- 4 Identifier ses enjeux :** dans un contexte de sortie de crise sanitaire et de relance économique, identifier les enjeux et aligner les intérêts et les attentes entre le court terme économique, le moyen terme social et le long terme environnemental ;
- 5 Choisir ses priorités :** légitimer le plan d'action et les indicateurs de performance avec les parties prenantes dans une perspective d'amélioration continue qui donne des indicateurs selon les trois volets du développement durable ;
- 6 Communiquer ses engagements :** évaluer les besoins de communication et de reddition de comptes ;
- 7 Agir progressivement :** sensibiliser et former, mesurer et contrôler, évaluer les impacts, célébrer et communiquer les progrès.



IV

RESSOURCES
HUMAINES

En cette période de crise, la gestion des ressources humaines représente un défi de taille pour les organisations. Dans une optique de préparation à la reprise des activités, la mise en place d'un plan d'action pour la fonction RH doit prendre en compte un certain nombre d'enjeux notamment :

La gestion du stress et de l'anxiété

Nombre de travailleurs peuvent être aux prises avec des périodes de stress et d'anxiété face à leur avenir professionnel à court et moyen terme et face aux changements d'habitudes de travail, à la crainte de perdre leur emploi ou à la crainte d'avoir à assumer une surcharge de travail.

Rien de mieux pour rassurer le personnel, en période de confinement ou lors de la reprise que de maintenir une communication ouverte et régulière. Un plan de communication peut prévoir un ensemble d'activités, comme des réunions régulières, notamment par visioconférence (Zoom, Team, Skype), des appels téléphoniques, des courriels, la création d'un groupe Facebook, pour faire le point, informer de la situation de l'entreprise, des changements qui seront apportés et s'intéresser à la situation individuelle de tout un chacun. En fonction de chaque situation, certaines organisations pourront choisir d'offrir à leur personnel d'avoir recours à un Programme d'aide aux employés.

Le maintien de la motivation et la mobilisation des équipes

Une période d'activité réduite, de mise à pied temporaire ou au contraire, de surplus de travail due à la crise peut décourager ou démobiliser les équipes de travail.

Pour y faire face, un certain nombre d'actions peut être envisagé pour notamment profiter de mesures gouvernementales mises en place afin de maintenir le lien d'emploi et la motivation des travailleurs.

Le ralentissement des activités de l'entreprise peut, par exemple, constituer un bon moment pour impliquer les équipes de travail dans une réflexion stratégique et les préparer à relever collectivement de nouveaux défis, par la mise en œuvre de plan de formation pendant la période creuse.

Le Programme actions concertées pour le maintien en emploi (PACME), offrant jusqu'à 100% des dépenses admissibles de 100 000\$ ou moins et jusqu'à 50% des dépenses entre 100 000\$ et 500 000\$, jusqu'au 30 septembre 2020. Cela constitue une opportunité de développer les compétences et de se préparer à la relance.

La planification du retour au travail

Les activités des organisations pourront reprendre progressivement selon les besoins et les moyens de l'organisation. Par ailleurs, dans le contexte actuel, la flexibilité sera de mise pour accorder des absences pour raisons familiales. Certaines organisations pourront permettre et favoriser la poursuite du télétravail. Le plan d'action pourra par exemple prévoir l'échelonnement des dates de retour des travailleurs, la modification des horaires de travail et la gestion du travail à distance.

La prise en charge de la santé et de la sécurité au travail

La reprise des activités nécessitera des mesures de prévention des risques de propagation et de contamination. Le plan d'action devra prévoir des mesures comme l'organisation de la distanciation physique, l'accès aux équipements de protection individuelle, l'instauration des mesures d'hygiène, les protocoles de décontamination. Les organisations devront également prévoir un plan de match en cas de contamination dans le milieu de travail pour faire face à leurs obligations en tant qu'employeurs.

DÉCONFINEMENT ET RELANCE

La présente section du guide vise à guider les gestionnaires en matière de gestion des ressources humaines dans un contexte de déconfinement en tenant compte des obligations de santé publique, des besoins organisationnels et des besoins des employés.

Avant de reprendre les activités, les organisations devront démontrer qu'elles sont aptes à protéger les travailleurs, fournisseurs et clients.

Il s'agira donc de mettre en place un **plan de relance** qui tient compte des obligations de santé publique, des besoins organisationnels et des besoins des travailleurs (salariés et bénévoles), afin que tous soient rassurés, productifs et protégés le plus possible des risques de contracter la Covid-19.



LES ÉTAPES DU PLAN RH

Préalable Analyser le contexte de son organisation	Établir un plan RH de relance, quand on part de zéro, nécessite d'analyser le contexte et les risques spécifiques de son organisation. Les enjeux et les contextes sont différents selon que l'on gère un service de garde, un commerce de détail, un théâtre ou un service aux entreprises.
1 S'informer sur les normes et les règles de santé publique	La situation de la Covid-19 évolue rapidement. Il est possible que les recommandations et les mesures gouvernementales évoluent. Il sera nécessaire de se tenir à jour en se référant aux sources officielles.
2 Définir les besoins et les obligations de l'organisation	En tout temps, les employeurs ont la responsabilité d'assurer la santé et la sécurité des employés. Aujourd'hui, il y a un contexte à prendre en compte. Par exemple, dans le cas où le gouvernement autorise la réouverture d'une catégorie d'entreprise, cela ne veut pas nécessairement dire que l'organisation est prête à reprendre du jour au lendemain les activités.
3 Identifier les besoins des travailleurs	Nous sommes dans une situation de jamais-vu où, à travers cette crise, on gère des humains, qu'ils soient bénévoles ou salariés. Il y a des facteurs à prendre en compte.
4 Prévoir la gestion des situations particulières	Pour différentes raisons, les organisations auront à gérer des situations particulières comme le besoin de retarder le retour au travail, ou de réagir face à un employé qui présente des symptômes. Pour y faire face dans les meilleures conditions, ces situations doivent être anticipées.
5 Établir un plan de communication	La mise en place d'un plan de communication est la dernière étape, mais non la moindre. La communication est une condition centrale de la réussite de la reprise.

PRÉALABLE : S'INTERROGER SUR LE CONTEXTE DE L'ORGANISATION

Établir un plan de relance, quand on part de zéro, nécessite d'analyser le contexte et les risques spécifiques de son organisation.

Les enjeux et les contextes sont différents selon que l'on gère un service de garde, un commerce de détail, un théâtre ou un service aux entreprises.

Il faut donc prendre le temps de faire cet exercice d'analyse et réfléchir sur le contexte de l'organisation et des ressources humaines qui la composent.

Cette première analyse permettra, avant d'entreprendre le plan, d'évaluer les risques spécifiques à l'organisation.



Analyse du contexte

- ✓ Secteur d'activité?
- ✓ Nombre de salariés?
- ✓ Nombre de bénévoles?
- ✓ Qui fait quoi?
- ✓ Nombre de lieux de travail?
- ✓ Espaces de travail?
- ✓ Type d'équipements?
- ✓ Possibilité de télétravail?
- ✓ Fréquence des déplacements?
- ✓ Présence de visiteurs / de clients?
- ✓ Ressource affectée à l'entretien ménager?

Identification des cas présentant des risques ou ayant des contraintes*

- ✓ Âge des salariés / des bénévoles?
- ✓ Statut matrimonial?
- ✓ Conditions physiques / de santé?
- ✓ Enfants à charge?
- ✓ Proche aidant?
- ✓ Mode de transport?

Si ces données ne sont pas connues, un sondage via une application (type **Survey Monkey**®), permettra obtenir rapidement ces informations.

PREMIÈRE ÉTAPE: S'INFORMER SUR LES NORMES ET LES RÈGLES DE SANTÉ PUBLIQUE

La situation de la Covid-19 évolue rapidement. Il est possible que les recommandations et les mesures gouvernementales évoluent. Il sera nécessaire de se tenir à jour en se référant aux sources officielles.

Réouverture graduelle des secteurs d'activités

Le gouvernement annonce la **réouverture graduelle** des secteurs d'activité en fonction de la progression de la pandémie. Il est important de s'y référer.

Par ailleurs, le télétravail est là pour de bon et doit être maintenu pour tous les travailleurs qui le peuvent!



Attention! Un retour en arrière est toujours possible dans les régions dites «chaudes» ou dans l'ensemble du Québec.

Les règles sanitaires des autorités de santé publique

La CNESST a élaboré une **fiche imprimable** ainsi qu'une **trousse à outils** sur les mesures de prévention pour la santé des travailleurs applicables à toutes les organisations ainsi que des outils spécifiques à certains secteurs (secteur manufacturier, commerce de détail, services de garde, etc.).



Les employeurs doivent expliquer les mesures d'hygiène visant à limiter la propagation du virus aux travailleurs.

D'ores et déjà, il est conseillé d'afficher et de communiquer ces éléments aux travailleurs.

Règles de base à rappeler aux travailleurs

- ✓ Au travail, **de l'entrée à la sortie**, maintenir une distance **de deux mètres** entre chaque personne (cela inclut les périodes de pause et de repas)
- ✓ Éviter les contacts directs pour les salutations
- ✓ Porter des **équipements de protection individuelle** (ÉPI) si la règle de distanciation physique de deux mètres ne peut pas être respectée
- ✓ Utilisez les **moyens technologiques** appropriés afin de limiter les contacts physiques (échanges de documents, réunions, formations).
- ✓ **Se laver fréquemment les mains** pendant 20 secondes avec de l'eau tiède et du savon ou avec un désinfectant à base d'alcool
- ✓ Éternuer et tousser **dans son coude**
- ✓ Utiliser des **mouchoirs à usage unique**
- ✓ **Ne pas partager les outils**, sinon les désinfecter entre chaque utilisation

Règles de base pour les employeurs

- ✓ Planifier les tâches afin de faire respecter la distanciation physique de 2 mètres
- ✓ Rendre disponible l'eau, le savon et les équipements de protection si nécessaire.
- ✓ S'assurer du nettoyage fréquent des surfaces touchées



Les gouvernements mettent de nombreuses affichettes à la disposition des organisations

DEUXIÈME ÉTAPE : DÉFINIR LES BESOINS ET LES OBLIGATIONS DE L'ORGANISATION

En tout temps les employeurs ont l'obligation d'assurer la santé et la sécurité des employés. Ainsi, dans le contexte actuel, **dans le cadre d'un plan de retour au travail**, les organisations doivent réorganiser **le temps de travail, les lieux et les méthodes de travail**.

Le télétravail

Implanter ou maintenir le télétravail dans la mesure du possible fait partie des obligations actuelles des employeurs. Dans la mesure où le télétravail est possible, le gouvernement demande de le maintenir.

Minimiser les déplacements des travailleurs

Il faut, si possible, éviter qu'ils aient à se déplacer pour rencontrer les clients et favoriser les technologies Web.

Pendant la pandémie de la Covid-19, les organisations doivent proscrire les déplacements d'affaires à l'étranger pour des raisons non essentielles.



Si un employé revient de l'étranger, il a le devoir de s'isoler pendant 14 jours, conformément à la Loi sur la mise en quarantaine appliquée par le gouvernement fédéral.

Fournir les équipements nécessaires

Les employeurs ont l'obligation de mettre en place les mesures d'hygiène adéquates et de fournir les produits de nettoyage et de désinfections ainsi que les équipements de protection individuelle (ÉPI) requis.

Si les ÉPI sont requis, ceux-ci doivent être fournis gratuitement :

- ✓ Gants
- ✓ Masques et visières
- ✓ Chemises

Recommandations : Même si la nature du travail n'exige pas nécessairement le port d'ÉPI, il est recommandé de prévoir un petit stock afin de n'être pas pris au dépourvu lors d'une situation particulière.

On recommande également de s'y prendre d'avance pour l'approvisionnement des produits. Les ruptures de stock étant fréquentes en cette période de pandémie.

La déclaration de santé des travailleurs

Fortement recommandée, la déclaration de santé des travailleurs permet de valider quotidiennement la santé de ceux-ci.

Celle-ci peut aussi prendre la forme d'une grille d'autosurveillance des symptômes. On en appellera alors à la responsabilité individuelle de chaque travailleur. Les travailleurs doivent être prudents pour eux-mêmes et pour les autres.

Outil : Grille d'évaluation des symptômes en page 46.



S'assurer que toutes les personnes qui franchissent les portes de l'établissement (salariés, bénévoles et visiteurs) ne présentent aucun risque pour les travailleurs.

Advenant une contamination sur les lieux de travail, en cas de recours contre l'employeur, celui-ci, ayant une obligation de résultat, pourrait être amené à démontrer les efforts mis en place pour assurer la santé et la sécurité des travailleurs.

Recommandation : Nommer, sur une base volontaire, des **agents sanitaires**, leur rôle sera de s'assurer de la mise en œuvre des nouvelles mesures. Ces personnes seront notamment responsables de :

- ✓ Faire remplir les questionnaires sur l'état de santé
- ✓ Identifier les employés à haut risque
- ✓ Exiger que les employés symptomatiques quittent le lieu de travail
- ✓ Selon le protocole de l'entreprise
- ✓ Assurer la distanciation physique de deux mètres

Réduction de l'achalandage et de la promiscuité sur les lieux de travail

Dans la mesure du possible le télétravail doit être maintenu et le travail dans les espaces partagés doit être évité.

Une alternance présentielle/télétravail peut être mise en place dans bon nombre d'organisation. Les questions à se poser sont :

- Peut-on mettre en place des horaires alternés pour éviter que des employés se retrouvent dans le même bureau ?
- Les travailleurs plus âgés (salariés ou bénévoles) doivent-ils demeurer en télétravail ?
- Les employés ayant des contraintes familiales peuvent-ils continuer le télétravail ?

Horaire de travail : Revoir les horaires de travail pour éviter les goulots d'étranglement (arrivée, départ, pauses et repas)

Aménagement des lieux de travail

L'aménagement des lieux de travail sera requis dans plusieurs organisations pour favoriser la distanciation sociale :

- ✓ Ajout de cloisons
- ✓ Ajout d'écrans protecteurs
- ✓ Reconfiguration des bureaux
- ✓ Accès à une porte jusqu'à présent, peu utilisée
- ✓ Identification de corridors de circulation

Réunions / formations / rencontres de groupes

Les réunions, formations et rencontres de groupe, en salle, sont déconseillées. Néanmoins si cela doit se faire :

- ✓ Retirer des chaises pour assurer la distanciation sociale
- ✓ Nettoyer les surfaces en début et en fin de rencontre
- ✓ Instaurer aux participants une routine de lavage des mains et encourager le port du masque
- ✓ Débuter l'animation par un rappel des bonnes pratiques

Gestion des visiteurs

Les règles d'hygiène doivent être appliquées par tous les visiteurs. Il sera important de spécifier aux travailleurs qu'ils auront la responsabilité de veiller à ce que leurs visiteurs soient protégés et qu'ils respectent les mêmes règles de précaution que les travailleurs.

Objets personnels

Les objets personnels apportés sur le lieu de travail peuvent être la source de contamination. Il faut éviter le plus possible les entrées et sorties de matériel ou prévoir des mécanismes de désinfections.

Recommandations :

- ✓ Désinfecter régulièrement les objets personnels (sac à main, ordinateurs, sac à lunch, etc.)
- ✓ Éviter de laisser les objets personnels dans les espaces communs, les prêter ou emprunter des objets
- ✓ Prévoir le matériel de désinfection

Participation des travailleurs à l'hygiène des lieux de travail

Que l'organisation fasse appel ou non à un service d'entretien ménager, le maintien de l'hygiène de tous les équipements et espaces communs constitue un enjeu auquel l'ensemble des travailleurs ont un rôle à jouer.

Chacun peut collaborer en désinfectant régulièrement les objets à risque.

L'employeur veillera à ce que soient mis à disposition les produits désinfectants dans chaque zone à risque :

- ✓ Salles de réunion
- ✓ Salles de bains
- ✓ Cuisinettes
- ✓ Équipements et rangements des fournitures
- ✓ Poignées de porte



Un retour progressif, aligné avec les mesures gouvernementales peut aider les organisations à s'ajuster progressivement aux nouvelles mesures.

Mise en place un comité de suivi

Si un comité de Santé et sécurité au travail existe déjà, celui-ci pourra prendre en charge la communication du plan de retour.

Nommer des « agents sanitaires »

Nommés sur une base volontaire, le rôle des agents sanitaires sera de s'assurer de la mise en œuvre des nouvelles mesures. Ces personnes seront notamment responsables de :

- ✓ Faire remplir les questionnaires sur l'état de santé
- ✓ Identifier les employés à haut risque
- ✓ Exiger que les employés symptomatiques quittent le lieu de travail, selon le protocole de l'entreprise
- ✓ Assurer la distanciation physique de deux mètres

TROISIÈME ÉTAPE : IDENTIFIER LES BESOINS DES TRAVAILLEURS DANS UN CONTEXTE DE RELANCE

Nous sommes dans une situation de jamais-vu où, à travers cette crise, on gère des humains, qu'ils soient bénévoles ou salariés. Il y a des facteurs à prendre en compte.

Soutien, processus et encadrement du télétravail

Le télétravail exigera certes un équipement et des technologies adaptés, mais représente également un enjeu de soutien, de processus et d'encadrement. La crainte véhiculée pour le télétravail est une moindre productivité. Mais de nombreuses études révèlent que c'est le contraire.

Néanmoins, l'isolement, la perte de contact direct, les échanges informels, la garde des enfants tout en travaillant sont autant d'éléments qui peuvent être déstabilisants et devenir anxiogènes pour les travailleurs.

Recommandations :

- ✓ Faire confiance aux télétravailleurs
- ✓ Tout en définissant un cadre, faire preuve de souplesse notamment en ce qui concerne la planification des horaires
- ✓ Maintenir le contact et donner régulièrement de la rétroaction aux travailleurs
- ✓ Encourager les échanges et le travail d'équipe par l'utilisation des outils de visioconférences comme Team®, Zoom®, Skype®
- ✓ Encourager des initiatives pour maintenir les liens et le sentiment d'appartenance : Déjeuners, 5 à 7 virtuels, création d'un groupe Facebook, etc.



Attention! La responsabilité de l'employeur en matière de santé et sécurité au travail demeure même en télétravail.

Guide de l'ergonomie en télétravail temporaire – CSN

Soutien des travailleurs sur le terrain

Travailler dans un bureau c'est une chose. Travailler sur le terrain dans des situations difficiles ou avec des clientèles particulières où les règles de distanciation ne sont pas toujours respectées, peuvent être sources d'inquiétudes et de risques chez les travailleurs. Il faudra prévoir du support et s'assurer qu'ils ne seront pas à risque.

Un programme de formation pour outiller les organisations à la relance

Dans le cadre **Programme actions concertées pour le maintien en emploi (PACME)**, une quinzaine de comités sectoriels de main d'œuvre se sont mobilisés pour concevoir des programmes de formation visant à outiller les organisations et leurs salariés à la relance. Différentes formations sont éligibles au programme de subventions PACME-COVID-19, incluant :

- ✓ Les formations sur les compétences numériques
- ✓ Les formations liées à une stratégie d'ajustement ou de modification des activités des entreprises dans le contexte d'incertitude économique liée à la COVID-19 qui permettent de maintenir ou de diversifier les activités de l'entreprise (télétravail, etc.)
- ✓ Les formations rendues nécessaires en vue de la reprise des activités de l'entreprise
- ✓ Et plusieurs autres



Pour être admissibles, les formations doivent être terminées le 30 septembre 2020

Le stress et l'anxiété des travailleurs

Au-delà des risques de contamination, les risques indirects tels le stress et l'anxiété dus aux inquiétudes tant économiques que sanitaires, à la cadence de travail, au sentiment d'isolement ou aux changements apportés aux méthodes de travail, font partie de l'équation.

Un stress important peut nuire grandement à la concentration et peut causer de l'insomnie, de l'irritabilité, de l'impatience et de la détresse. C'est à ce moment aussi que les risques d'accident sont plus importants.

 Si l'organisation offre un programme d'aide aux employés, c'est peut-être le moment d'en faire la promotion auprès des salariés.

Dans son dossier spécial Covid, l'ordre des CHRA recommande aux gestionnaires d'adopter les stratégies suivantes :

- 1 Communiquer :** Il faut communiquer l'information de façon calme, continue, claire et constante. On conseille de prendre contact régulièrement avec chacun d'eux.
- 2 Écouter et répondre :** Il faut permettre aux travailleurs d'exprimer leurs préoccupations et de formuler des questions. On y répond de son mieux.
- 3 Créer des cellules de soutien :** Former de petits groupes pour assurer des contacts réguliers entre les travailleurs pour limiter le sentiment d'isolement.
- 4 Donner l'exemple :** Être positif, adopter un discours de soutien et d'encouragement.
- 5 Offrir de la reconnaissance :** Bons mots, reconnaissance au travail.
- 6 Préparer l'avenir :** Prévoir des moments axés sur des thèmes constructifs, sur les stratégies à mettre en place, etc.

[Article complet : Gestion du stress et de l'anxiété en temps de pandémie](#)

La gestion des bénévoles

Les travailleurs bénévoles ne sont pas protégés automatiquement par la **Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles**. Pour que le travailleur bénévole soit protégé en cas de lésion professionnelle (accident du travail ou une maladie professionnelle), la protection doit avoir été prise avant qu'il n'ait subi une lésion. Si vous voulez protéger un travailleur bénévole, l'employeur doit en faire la demande.

Les obligations légales prévues dans la Loi sur la santé et la sécurité du travail s'appliquent pour le travailleur bénévole. Ainsi, l'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur bénévole.

Il appartient aussi au travailleur bénévole de prendre les mesures nécessaires pour protéger sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique et de veiller à ne pas mettre en danger la santé, la sécurité ou l'intégrité physique des autres personnes qui se trouvent à proximité des lieux de travail.



Les bénévoles n'en sont pas exempts des risques associés au stress et à l'anxiété. L'isolement peut créer un fort sentiment de détresse et amplifier ces réactions.

Si en raison de leur âge, de leurs conditions physiques et de la reprise graduelle des activités, les bénévoles ne sont pas prêts à revenir prêter main-forte, il est recommandé de maintenir le lien par une communication régulière (téléphone, visioconférence, etc.).



Les organismes à la recherche de bénévoles peuvent bénéficier de la plateforme mise en place dans le cadre de la crise de la Covid-19 **Je Bénévole** qui facilite l'accès à des ressources bénévoles.

QUATRIÈME ÉTAPE : PRÉVOIR LA GESTION DES SITUATIONS PARTICULIÈRES

Pour différentes raisons, les organisations auront à gérer des situations particulières comme le besoin de retarder le retour au travail, ou devoir faire face au virus contracté par un travailleur. Nous anticipons ici quelques situations.

Travailleurs présentant des symptômes de la COVID-19

Si un employé qui ressent des symptômes de la COVID-19 se présente au travail, son employeur doit l'encourager à passer un test de dépistage et exiger qu'il rentre à la maison pour une période de confinement d'au moins 14 jours, pour minimiser les risques de propagation du virus.

L'organisation devra veiller à procéder au nettoyage de toutes les surfaces de travail.

Retour au travail d'un travailleur atteint de la COVID-19

La Direction générale de la santé publique a établi une série de critères, qui doivent tous être satisfaits, pour autoriser la fin de l'isolement.

- Au moins 14 jours se sont écoulés depuis le début de la phase aiguë de la maladie.
- La personne n'a ressenti aucun symptôme depuis 24 heures. Seule une toux résiduelle persiste.
- Elle ne présente aucune fièvre depuis 48 heures et n'a pris aucun médicament antipyrétique pour faire baisser la fièvre.

Travailleuses enceintes

Dans le contexte de la pandémie, la CNESST a statué qu'elles peuvent cesser de travailler avant même d'avoir consulté un médecin si le risque d'infection à la COVID-19 est important. L'arrêt de travail n'est pas une obligation.

Soins d'un membre de la famille

En vertu de la Loi sur les normes du travail, un employé peut s'absenter dix jours par année pour «remplir des obligations liées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de son conjoint. Ces journées peuvent être fractionnées en demi-journée. Ces journées peuvent être prises en continu.»

Pour plus de détail, consulter la [loi](#) à cet égard.

Les travailleurs qui rentrent de voyage

En vertu de la [Loi sur la mise en quarantaine](#), les personnes qui reviendront de voyage ne doivent pas se rendre à leur lieu de travail. Dès leur retour au pays, ils auront l'obligation de se placer en isolement durant 14 jours.

Refus de travailler

Un employé peut invoquer le droit de refus s'il craint sérieusement d'être infecté dans le cadre de son travail.

En cas de dilemme de l'employeur, un inspecteur de la CNESST pourra être appelé à déterminer s'il existe un danger ou non sur les lieux de travail en question.



Le droit de refus n'est pas reconnu pour certains corps de métiers tels les ambulanciers, policiers, pompiers et le personnel du réseau de la santé.

Pour en savoir davantage sur les situations particulières, consulter la [FAQ](#) et la [Trousse Covid](#) mise en ligne par la CNESST.

CINQUIÈME ÉTAPE : ÉTABLIR UN PLAN DE COMMUNICATION

La mise en place d'un plan de communication est la dernière étape, mais non la moindre. La communication est une condition centrale de la réussite de la reprise. Le plan de communication aura comme principal objectif d'**anticiper** pour **désamorcer** les craintes.

Les trois notions de base à retenir: **Communiquer** (en utilisant différentes plateformes), **écouter** et **répéter**.

Le plan de communication devra s'inscrire dans un processus d'amélioration continue.

 Exemple de plan à la page suivante

Action	Contenu	Communication	Responsable(s)	Échéancier Fréquence
Établir et communiquer aux travailleurs la politique sur les mesures sanitaires COVID-19	Déterminer les règles en matière : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De déclaration de l'état de santé des travailleurs (voir modèle) <input type="checkbox"/> D'hygiène <input type="checkbox"/> D'accès aux locaux <input type="checkbox"/> De respect de la distanciation physique <input type="checkbox"/> De restrictions de déplacement 	 Politique: Doc. PDF Présentation dans le cadre d'une réunion Zoom	Comité SST-COVID	Avant le retour des travailleurs
Anticiper les perturbations	Évaluer les postes : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Postes indispensables aux activités <input type="checkbox"/> Postes pouvant être interrompues temporairement <input type="checkbox"/> Postes pouvant reprendre graduellement <input type="checkbox"/> Postes à possibilité de télétravail <input type="checkbox"/> Postes à potentiel de polyvalence Évaluer les postes à risques <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Proximité des postes de travail <input type="checkbox"/> Travail d'équipe <input type="checkbox"/> Alternance d'équipe <input type="checkbox"/> Partage des équipements 		Gestionnaire(s)	Avant le retour des travailleurs
Anticiper l'absentéisme et la gestion des situations particulières	Tenir compte : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Âge des travailleurs <input type="checkbox"/> Enfants à charge <input type="checkbox"/> Proche aidant <input type="checkbox"/> Mode de transport <input type="checkbox"/> Lavage des mains <input type="checkbox"/> Désinfection des surfaces <input type="checkbox"/> Matériel de protection individuelle <input type="checkbox"/> Personnes atteintes de la Covid-19 	 Questionnaire: Survey Monkey Entretien individuel (téléphone, visioconférence)	Gestionnaire(s)	Avant le retour des travailleurs Puis suivi des absences

Action	Contenu	Communication	Responsable(s)	Échéancier Fréquence
Définir et communiquer la stratégie opérationnelle	<p>Selon les possibilités:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Télétravail à temps plein ou partiel <input type="checkbox"/> Définir le cadre <input type="checkbox"/> Favoriser les échanges entre membres de l'équipe <input type="checkbox"/> Fournir les équipements nécessaires <input type="checkbox"/> Aménager les moyens de communications (téléphone, courriel, visioconférence) <input type="checkbox"/> Offrir de la formation sur le télétravail <input type="checkbox"/> Conseiller sur l'ergonomie • Sur le lieu de travail <input type="checkbox"/> Préciser le nombre de travailleurs par quart de travail. <input type="checkbox"/> Adapter les horaires (alternance des pauses, repas, temps d'arrêt pour la désinfection, etc.) <input type="checkbox"/> mettre en place plusieurs quarts de travail <input type="checkbox"/> Former des équipes fixes (même travailleurs et moins de travailleurs possibles sur les équipes) <input type="checkbox"/> Assigner une personne par équipement <input type="checkbox"/> Planifier un retour progressif au travail <input type="checkbox"/> Limiter le nombre de personnes présentes simultanément sur le lieu de travail <input type="checkbox"/> Limiter le nombre de visiteurs, de livreurs ou de clients <input type="checkbox"/> Assurer un transport sécuritaire aux employés dans le cadre de leur travail 	 <p>Présentation et Échanges sur Zoom</p>	Gestionnaire(s)	Avant le retour des travailleurs puis aux deux semaines
Adapter les espaces	<p>Aménager pour respecter le 2 mètres ou plus entre les employés, par exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Prévoir un espace libre suffisant autour des machines et des équipements <input type="checkbox"/> Tracer les voies de circulation <input type="checkbox"/> Privilégier les bureaux individuels <input type="checkbox"/> Privilégier les réunions par visioconférence <input type="checkbox"/> Adapter les lieux communs (ex. conserver une chaise sur deux) 		Comité SST-COVID	Dès le retour des travailleurs

Action	Contenu	Communication	Responsable(s)	Échéancier Fréquence
Sensibiliser et informer les travailleurs	Exemples de sujets à aborder : <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Le lavage des mains et les règles d'hygiène de base <input type="checkbox"/> Le port des matériels de protection individuelle <input type="checkbox"/> Le partage des outils de travail <input type="checkbox"/> L'accueil des visiteurs <input type="checkbox"/> Etc. 	 Affichettes Présentation des vidéos	Comité SST-COVID	Dès le retour des travailleurs puis régulièrement
Mettre en place les moyens de protection	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Installer des barrières physiques (écran de Plexiglas ou autres) si la distance de 2 mètres ne peut pas être respectée <input type="checkbox"/> Identifier et fournir les EPI requis (ex. : masques et gants) <input type="checkbox"/> Mettre à disposition les produits de nettoyage des mains et des surfaces <input type="checkbox"/> Vérifier quotidiennement les installations et le respect des consignes 	 Fiches d'inspection	Comité SST-COVID « Agents sanitaires » Ensemble des travailleurs	Quotidiennement
Offrir une information et une rétroaction régulière aux travailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sur les mesures organisationnelles mises en place afin d'identifier les difficultés éprouvées par les travailleurs <input type="checkbox"/> Sur la situation financière de l'organisation <input type="checkbox"/> Sur l'état de santé de l'équipe <input type="checkbox"/> Sur la situation sanitaire générale <p>Être à l'écoute des suggestions et des propositions d'amélioration</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Documenter les difficultés éprouvées, les suggestions et les propositions d'amélioration 	 ZOOM Courriel	Gestionnaires	Chaque deux semaines en réunion d'équipe

Affichette

[Affichette sur les mesures de prévention](#)

Liste d'aide-mémoire mis à disposition par la CNESST

[Réouverture du milieu de travail](#)

[Exclusion des lieux de travail \(isolement des travailleurs\)](#)

[Distanciation physique en milieu de travail](#)

[Risques psychosociaux liés au travail](#)

[Hygiène et étiquette respiratoire](#)

[Liste de vérifications quotidiennes](#)

[Salubrité de l'environnement](#)

[Mesures mises en place par l'employeur dans le contexte de la COVID 19](#)

Outils pour secteurs spécifiques – COVID 19

[Secteur manufacturier](#)

[Commerce de détail](#)

[Construction](#)

[Service de garde](#)

[Services de garde en milieu familial](#)

[Activités de loisirs, de sport et de plein air](#)

[Secteur forestier](#)

Liens d'intérêt pour l'économie sociale et l'action communautaire face en enjeux RH liés à la crise de la COVID-19

[Réseau québécois de l'action communautaire autonome](#)

[Table des regroupements provinciaux d'organismes communautaires & bénévoles : Conseils aux organismes](#)

[CTROC](#)

[Collectif des entreprises d'insertion du Québec \(CEIQ\)](#)

[Jebenevole.ca](#)

[Fiche informative sur la prévention de la santé des bénévoles du CIUSS Centre-Sud de l'île de Montréal](#)

Autres sites d'intérêts généraux

[Gouvernement du Québec: Questions et réponses pour les employeurs et les travailleurs dans le contexte de la COVID-19](#)

[CRHA – Dossier spécial Covid](#)

FICHE – GRILLE D'ÉVALUATION DE LA SANTÉ DES EMPLOYÉS

Questions :

Ressentez-vous l'un des symptômes de la Covid 19: Oui Non

- Toux récentes ou aggravation d'une toux chronique
- Fièvre ($\geq 38^{\circ}\text{C}$ ou $100,4^{\circ}\text{F}$); Personnes âgées ($\geq 37,8^{\circ}\text{C}$ ou 100°F)
- Fébrilité/Frissons (température non prise)
- Maux de gorge
- Écoulement nasal
- Difficultés respiratoires (par exemple essoufflement ou difficulté à parler)
- Nausées/vomissements
- Maux de tête
- Faiblesse extrême
- Douleur (musculaire, thoracique, abdominale, etc.)
- Confusion
- Perte soudaine de l'odorat sans obstruction nasale
- Autre

Avez-vous été en contact avec une personne atteinte de la COVID-19? Oui Non

Êtes-vous de retour de voyage à l'extérieur du pays depuis moins de deux semaines? Oui Non

Réponses affirmatives = isolement préventif obligatoire

Les réponses doivent demeurer confidentielles



V

RESSOURCES
FINANCIÈRES

1 ENJEUX FINANCIERS

Une crise de l'ampleur de la COVID est un moment d'introspection obligatoire. Quel est le niveau de solidité de votre organisation? Combien de temps peut-elle supporter l'impact de la crise sur son volume d'affaires et sur sa situation financière? Votre organisation doit globalement mettre à plat ses prévisions budgétaires, y intégrer une prévision conservatrice d'impact, identifier les leviers publics de compensation financière et obtenir un portrait clair de sa situation au cours des six prochains mois avant de poser des gestes. Face au résultat de cet exercice, elle doit réviser ses activités de manière à se concentrer sur sa mission, assurer une réduction responsable de ses dépenses pour prolonger sa capacité d'atteindre dans la meilleure condition possible un éventuel retour à une normalité... que personne ne connaît encore.

L'organisation doit enfin rechercher un équilibre entre cinq considérations:

- 1** La minimisation de l'impact financier négatif de la crise pour maximiser ses chances de se rendre à la reprise;
- 2** Limiter l'impact social de ses décisions sur les personnes qui y travaillent;
- 3** Tenter de répondre le mieux possible à la demande qui a survécu au confinement, particulièrement pour les organisations qui offrent des services de natures sociales à des populations défavorisées;
- 4** Saisir de manière dynamique, mais prudente les rares opportunités que la crise peut apporter selon le secteur d'activité;
- 5** Assurer une capacité de répondre au réveil de la société et de l'économie une fois le confinement terminé.

Avec cet exercice, vous serez davantage en mesure de clarifier vos demandes face à vos partenaires financiers et à justifier les mesures que vous sollicitez. Avant de contacter votre (vos) partenaire(s) financier(s) (s), assurez-vous d'avoir ce plan de redressement en main (même préliminaire) et assurez-vous de maîtriser l'information causant les problèmes sur votre environnement:

- Évaluer si on a l'expertise financière in-house pour faire face à l'environnement. Sinon, ne pas hésiter à faire appel à des ressources externes. Il existe des subventions à cet effet.

- Obtenir le portrait des liquidités:
 - S'assurer que les opérations sont toutes comptabilisées;
 - Établir un budget de caisse court terme (quatre prochaines semaines);
 - Annuler les achats en transit pour la production non productive;
 - Évaluer les travaux en cours et le carnet de commandes;
 - Sélectionner et prioriser la production à haut profit et avec le moins de risque de mauvaises créances;
 - Proposer des conditions de paiement à rabais pour un encaissement rapide (ex.: 2/10 n-30);
 - Évaluer la cause du problème et les conditions au retour à la normale.
- La cause et la durée estimative de la période de problème dicteront les moyens à utiliser pour un retour à la normale.
- Maintenir une présence rassurante vis-à-vis le personnel:
 - Une période d'incertitude amène son lot d'insécurité et ceci peut se traduire par une baisse de productivité et de voir les meilleurs employés quitter l'organisation.
- Garder une bonne communication avec les clients.
- Se préparer à gérer l'encaisse en fonction des comptes à payer.
- Classer selon l'importance stratégique des fournisseurs et leur compte à payer.
- Procéder à des arrangements de paiement avec les fournisseurs.
- Identifier des sources de remplacement pour certains fournisseurs.
- Activer la collection des comptes clients.
- Profiter des différents programmes de subvention.
- Analyser toutes les opportunités d'économie de coûts.
- Établir la possibilité d'alliance concernant certains achats.

2 ACTUALISER LE BUDGET DE CAISSE

Dans le contexte de la crise actuelle et des perspectives de relance, il faut évaluer différents scénarios, dont des prévisions à court et à long terme. Vous devez déterminer le montant dont vous aurez besoin pour fonctionner (combien) et le moment où vous en aurez besoin (quand). Vous pourrez ainsi prévoir si vous aurez à adapter vos calendriers de paiement, à modifier certains processus, à chercher de nouvelles occasions, à accorder la priorité à certaines activités plutôt qu'à d'autres et à déterminer si vous avez besoin de financement.

Une évaluation des liquidités peut aider à cerner les problèmes potentiels et à agir rapidement pour déterminer si vous devez adapter vos paiements ou présenter une demande de financement. L'outil privilégié pour cet exercice est le budget de caisse. Il permet d'évaluer les besoins de trésorerie à court terme et à moyen terme. Il doit faire apparaître, sur une fréquence mensuelle :

- Toutes les rentrées d'argent : subventions, crédits, apports ainsi que les recettes provenant de la prestation de services ou ventes de produits ;
- Les autres revenus provenant des programmes publics et les autres recettes liées à la mission sociale de l'entreprise, détaillés et ventilés par bailleur de fonds. Le résultat mensuel des recettes moins les dépenses doit faire apparaître le niveau des besoins de trésorerie pour chaque mois et la façon dont ils seront couverts, par des avances bancaires ou une marge de crédit par exemple.
- Toutes les sorties de fonds : paiement des fournisseurs, des services publics, des salaires, des approvisionnements et autres ;

Un budget de caisse se fait généralement sur une base mensuelle. Voici quatre étapes à suivre afin de préparer un budget de caisse de base :

1 Projetez adéquatement le recouvrement des comptes à recevoir

Prenez en compte vos modalités de paiement. Par exemple, si vous avez en place des modalités standards de règlement net dans 30 jours, mais que votre client paie généralement ses factures en 45 jours ou plus, vous devrez en tenir compte lors de la projection du recouvrement.

En d'autres termes, vous pourriez vous trouver dans une situation où votre facture de juillet correspond en fait à une entrée de fonds en septembre. En période de crise, il faudra également prévoir que certains clients paieront leurs comptes dans un délai plus long qu'à l'habitude.

2 Considérez les montants d'argent provenant d'autres sources qui seront encaissés. Ces autres entrées de fonds prévues comprennent :

- Les dépôts de clients pour des contrats à venir ;
- L'encaissement provenant de la vente d'immobilisations ;
- L'encaissement de subventions, d'aide gouvernementale ou d'autres contributions ;
- L'encaissement de nouveaux prêts à venir ou un dépôt provenant de la marge de crédit disponible.

3 Détaillez toutes vos dépenses et autres sorties de fonds prévues

Cela se fait plus facilement en analysant vos dépenses de la période précédente (mois, trimestre, année). Il est utile de catégoriser chacune des dépenses selon sa nature fixe ou variable.

Les dépenses fixes doivent être payées, peu importe les revenus de l'organisation, tels les salaires administratifs, le loyer, les assurances, les frais de déplacement, les services publics, etc. Ce sont ces dépenses qui créent la pression la plus forte sur les liquidités de l'entreprise.

Les dépenses (ou sorties de fonds) variables, tels les achats de matières premières, la main-d'œuvre directe, etc., sont proportionnelles tributaires aux ventes de l'organisation.

À cette étape, il est également nécessaire de considérer toutes les sorties de fonds en lien avec le paiement des dettes de l'organisation (capital et intérêts). Pendant la crise actuelle, certaines dettes pourraient bénéficier de moratoires ou d'allègement des conditions de paiement. Il est donc important de s'en informer.

4 Analysez vos comptes créditeurs (fournisseurs, impôts à payer, salaires à payer, etc.) de la période précédente (mois, trimestre, année)

Quelles sont les dates d'échéance ? Quand acquitterez-vous ces dépenses ? Il est primordial de connaître le moment du paiement de ces comptes (et des dépenses) afin de les comparer aux encaissements de cette même période. C'est de cette façon que les besoins (ou surplus) de liquidités sont obtenus pour une période donnée.

Ces quatre étapes vous aideront certainement à avoir une vision plus claire de vos flux de trésorerie et à agir proactivement si tout besoin criant de liquidités devait survenir.

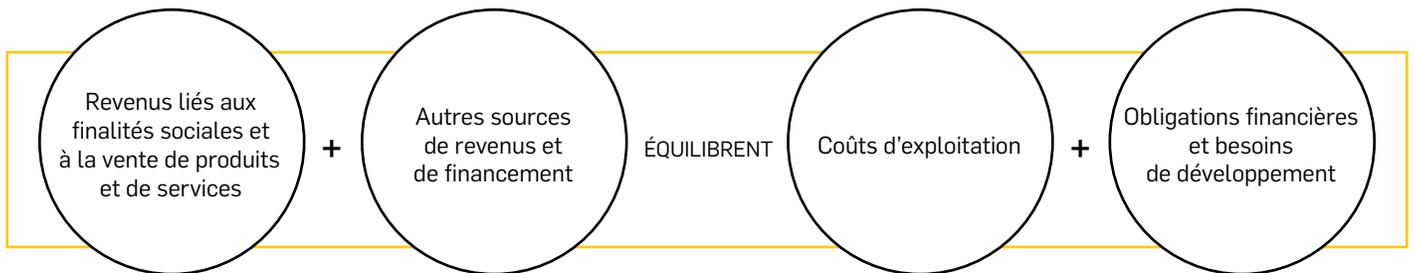
Une fois le budget de caisse actualisé, vous pouvez vous rendre compte de la nécessité d'améliorer vos liquidités. Voici quatre manières d'y arriver si vous avez une activité marchande afin d'amener vos clients à payer plus rapidement :

- Émettez vos factures rapidement – Les technologies numériques peuvent vous aider à envoyer rapidement vos factures à leurs destinataires.

- Offrez des rabais pour paiement rapide ou hâtif – Même un faible incitatif peut encourager les clients à payer plus vite. Cela dit, cette méthode est à utiliser avec parcimonie.
- Demandez un paiement anticipé ou initial – Si vous avez de bonnes relations avec un client, il pourrait être prêt à payer d'avance certains produits ou services.
- Utilisez des méthodes de paiements électroniques – Mettez en place des options de paiement par carte de crédit et par transfert électronique pour permettre aux clients de payer immédiatement.

3 ANALYSER VOTRE NOUVELLE VIABILITÉ FINANCIÈRE

Les bailleurs de fonds vont évaluer votre viabilité financière en analysant vos différentes sources de revenus qui doivent être suffisantes pour vous permettre d'assumer vos dépenses, faire face à vos engagements et réaliser vos projets. Cette dynamique est illustrée par le graphique suivant :



Vous devez établir votre nouvelle viabilité financière en vous donnant un horizon de temps raisonnable pour l'atteindre et le maintenir. La viabilité financière est atteinte lorsque les entrées de fonds de diverses sources suffisent minimalement à couvrir les 6 engagements suivants :

- 1** Dépenses d'exploitation ;
- 2** Remplacement éventuel des actifs actuels ;
- 3** Établissement d'une réserve pour remplacement d'immobilisations ;
- 4** Achat de nouvelles immobilisations ;
- 5** Rachat de parts sociales et privilégiées (coopératives) ;
- 6** Investissement nécessaire au développement.

En plus des fonds générés par les activités de l'organisation, vous pouvez faire appel à différentes sources qui peuvent contribuer à l'atteinte et au maintien de la viabilité, soit :

- Émissions de parts sociales et privilégiées (coopératives) ou d'obligations communautaires (OBNL) ;
- Subventions pour l'acquisition d'actifs ;
- Dons et legs ;
- Nouveaux emprunts.

4 ENTRETENEZ LES RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

Dans une situation de relance, l'optimisation des relations avec les bailleurs de fonds est plus fondamentale que jamais. Deux grands principes doivent guider notre feuille de route dans votre approche avec ces bailleurs de fonds :

- Bonne connaissance des mesures qui vous sont accessibles ;
- Démonstration que vous avez un plan de relance solide et une bonne lecture des besoins financiers.

On peut classer les bailleurs de fonds de l'économie sociale en deux catégories :

- Les organismes de subventions (publics et privés) ;
- Les acteurs de la finance solidaire (prêteurs bancaires, fonds d'investissement, fondations).

Il faut les amener à acquérir une vision globale de votre organisation quant à vos forces malgré les incertitudes actuelles. À cet effet, voici les forces de votre organisation à leur démontrer :

- Capacités internes (compétences de l'équipe, capacité de livrer le service) ;
- Pertinence (réponse à un besoin démontré) ;
- Caractère récurrent des revenus (historique des revenus, ententes signées) ;
- Utilité sociale (amélioration sur la société apportée par vos activités) ;
- Ancrage et reconnaissance du milieu (lettres d'appui et de soutien).

Deux angles d'analyse sont privilégiés par les bailleurs de fonds

Viabilité financière	<ul style="list-style-type: none">• Les liquidités : capacité à court terme de faire face à ses obligations• Le rythme de décaissement• Les prévisions d'entrées de fonds
Structure financières	<ul style="list-style-type: none">• L'endettement et l'équité<ul style="list-style-type: none">· Évaluer la disponibilité de ressources financières propres à l'organisation· Évaluer le montant que représentent les engagements financiers actuels· Évaluer la capacité d'endettement supplémentaire· Niveau de risque· Risque de défaut : Capacité de l'entreprise à assumer son remboursement des emprunts sans détériorer son fonds de roulement· Risque de perte : disponibilité et valeur des actifs en garanties dettes en cas de défaut de l'organisation

Une fois que vous avez déterminé votre viabilité financière et bien assimilé les exigences de bailleurs de fonds, vous devez déterminer ce que vous voulez faire financer (quoi ?) et la façon de le financer (comment ?). L'outil qui permet de répondre à ces deux questions s'appelle le montage financier. Il quantifie vos besoins de financement et les sources de financement qui vont y répondre. Vous devez élaborer un tableau en deux colonnes : les coûts d'une part et les sources de financement d'autre part. Le tableau suivant présente un exemple :

Montage financier			
Coûts		Sources de financement	
Travaux d'aménagement	225 000 \$	Prêt Caisse solidaire pour matériel et équipement	165 000 \$
Équipements et matériel roulant	100 000 \$	Prêt Caisse solidaire garanti par Investissement QC	110 000 \$
Mobilier	65 000 \$	Prêt de capitalisation	50 000 \$
Fonds de roulement	50 000 \$	Subvention gouvernementale	100 000 \$
Honoraires professionnels	35 000 \$	Dons d'une fondation	50 000 \$
Imprévus	25 000 \$	Mise de fonds	25 000 \$
Total coûts	500 000 \$	Total financement	500 000 \$

L'étape subséquente que devez réaliser consiste à rassembler les informations nécessaires pour déposer une demande de financement. Voici une liste de documents qui vous seront généralement demandés par les bailleurs de fonds :

- Description de la demande incluant l'historique de l'organisation, la démonstration de son utilité sociale et de son soutien dans le milieu et la pertinence du projet;
- Rapport annuel le plus récent;
- États financiers annuels des trois dernières années;
- États financiers intermédiaires récents (incluant la liste des comptes à recevoir et à payer);
- Budget de caisse et prévisions financières;
- Résolution de l'organisation mandatant le signataire de la demande;
- Copie des confirmations d'autres partenaires financiers;
- Montage financier.

FICHE – COMMENT BÂTIR LES PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Poste de prévisions	Sources d'informations	Degré de fiabilité
Revenus	<ul style="list-style-type: none"> Ententes signées ou lettres de confirmation de subventions, de contrats ou d'ententes de services Évolution historique (3 ans) des revenus 	Très fiable
Dépenses	<ul style="list-style-type: none"> Politiques internes de gestion des dépenses Évolution historique (3 ans) des dépenses 	
Revenus	Études et analyses de données externes	Relativement fiable
Dépenses		

Par ailleurs, étant donné le haut degré d'incertitude imposé par le contexte de relance, il est important d'élaborer des scénarios budgétaires qui présentent :

- Le portrait avant la crise
- L'impact de la crise sur les revenus et les dépenses, sans les programmes d'aide
- Le portrait avec les mesures prises pour traverser la crise
- Le portrait post-crise

En complément de ces scénarios budgétaires, vous pouvez élaborer un tableau de bord des indicateurs financiers et opérationnels pertinents à votre organisation afin de visualiser la situation post-crise avec un horizon de 6-12 mois.

SCÉNARIO BUDGÉTAIRE DE CRISE/RELANCE

	Valeur d'un mois moyen			
	Ante crise	crise	mesures	Post-crise
REVENU				
Revenus ventes de services	1 \$	1 \$	1 \$	1 \$
Revenus vente de produits	- \$	- \$	- \$	- \$
Apports divers	- \$	- \$	- \$	- \$
Subventions et crédits	- \$	- \$	0 \$	- \$
Autres	- \$	- \$	- \$	- \$
Total	1 \$	1 \$	1 \$	1 \$
DÉPENSES				
Salaires production	1 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Salaires ventes	- \$	- \$	- \$	- \$
Salaires administration	- \$	- \$	- \$	- \$
Salaires totaux	1 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Frais de production	- \$	- \$	- \$	- \$
Frais de vente	- \$	- \$	- \$	- \$
Frais administratifs et divers	- \$	- \$	- \$	- \$
Total	1 \$	0 \$	1 \$	0 \$
EXCÉDENT (PERTE) \$	1 \$	0 \$	1 \$	0 \$
%	50,0%	50,0%	63,6%	50,0%

TABLEAU DE BORD

	Réel sans correction	Plan de crise	Vision relance post 6 mois
QUELQUES RATIOS			
Coût des ventes			
% de revenus autonomes			
Fonds de roulement			
Marge brute			
INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES			
% de ventes par territoire			
Quantités de produits vendus au pieds carrés			
INFORMATIONS OPÉRATIONNELLES			
Production			
Ventes			
Administration			
TOTAL	0 \$	1 \$	0 \$

FICHE – LES PARTICULARITÉS COMPTABLES

États des résultats	<ul style="list-style-type: none">• Généralement deux types de revenus : la vente et les apports (subventions)• Surplus (insuffisance) des produits sur les charges aussi nommé « trop-perçu » ou « excédent », et « déficit »• Aucun poste pour représenter le bénévolat• Revenus provenant de contrats ou d'ententes de service avec l'État confondus avec les subventions
<hr/>	
BILAN	
Les OBNL	<ul style="list-style-type: none">• L'actif net investi en immobilisations• L'actif net affecté• L'actif net reçu à titre de dotation• L'actif net non affecté
<hr/>	
Les COOP	<ul style="list-style-type: none">• Parts privilégiées participantes• Avoir des membres :<ul style="list-style-type: none">· Montant des parts sociales payées ;· Montant des parts privilégiées payées ;• Avoir de la coopérative :<ul style="list-style-type: none">· Trop-perçus ou excédents devant être affectés· Réserve· Réserve de valorisation· Surplus d'apports ou excédent d'évaluation, le cas échéant• Les passifs long terme : peuvent s'apparenter à la fois à une dette et à de l'avoir.<ul style="list-style-type: none">· Les prêts octroyés par des institutions financières· Les prêts consentis par des fonds d'investissement spécialisés· Les prêts personnels à l'entreprise· les obligations communautaires· les apports ou les subventions reportées à long terme.· La quasi-équité· Leur remboursement est souvent flexible (partie fixe, partie variable), leur rendement peut dépendre des résultats,· Leur échéance est habituellement à long terme et implique souvent un moratoire sur le versement du capital· ils ne sont généralement pas garantis ou le sont avec une garantie subordonnée.

FICHE – LEXIQUE FINANCIER

Actifs à court terme	Dans le bilan, les actifs à court terme comprennent généralement l'encaisse (argent dont dispose l'entreprise), les dépôts de sécurité pour le loyer ou les services publics, les placements, les stocks de biens à revendre ou de matières premières et les comptes clients. Ils incluent aussi tout autre élément possédé par l'entreprise qui pourrait être vendu ou encaissé dans une période inférieure à 12 mois.
Actifs à long terme	Dans le bilan d'une entreprise, les actifs à long terme comprennent tous les éléments que possède l'entreprise afin de fabriquer ou de vendre son produit ou son service. Ils incluent l'équipement, l'outillage, le matériel roulant (camions), le bâtiment, le terrain, l'enseigne extérieure, les équipements informatiques et de bureau, etc. Il s'agit ici de biens que l'entreprise doit conserver pour poursuivre ses opérations.
Amortissement	Il s'agit de l'amortissement pour dépréciation des immobilisations. L'amortissement sert à répartir le coût des immobilisations sur plusieurs années de manière à obtenir une image plus réaliste de la rentabilité des opérations.
Bénéfice avant impôts, intérêts et amortissement (BAIIA)	C'est le bénéfice (ou la perte) avant impôts, frais financiers et amortissement. Ce bénéfice sert à calculer la capacité de l'entreprise à générer des liquidités en isolant son régime fiscal, sa structure de financement et son niveau d'immobilisation.
Bénéfice net (perte nette)	C'est le bénéfice (ou la perte) avant impôts moins les impôts.
Bénéfice (perte) avant impôts	En prenant la marge de profit brute moins les dépenses, on obtient le bénéfice (ou la perte) avant impôts. Il indique le profit avant impôts. Il s'agit du montant qui servira au calcul des impôts des entreprises par les gouvernements provincial et fédéral.
Bilan	Le bilan d'une entreprise présente ce que l'entreprise possède (les actifs à court et à long terme), ce que l'entreprise doit (les passifs à court et à long terme) et ce que vaut l'entreprise (capitaux propres) à une date donnée. Le bilan démontre la solidité financière d'une entreprise en y détaillant ses actifs et son endettement.
Budget de caisse	Le budget de caisse est un outil de gestion qui permet d'évaluer la façon dont les encaissements et les décaissements s'effectuent dans le temps. Il permet de gérer le fonds de roulement et de prévoir les besoins de financement de façon à respecter les obligations financières de l'entreprise.
Capitaux propres	Dans le bilan d'une entreprise, les capitaux propres représentent la différence entre la somme de ses actifs (à court et long terme) et ses dettes. Tout comme dans le bilan personnel, il s'agit de la valeur nette: ce que l'on possède moins ce que l'on doit. Les capitaux propres sont composés de:
Coût des ventes et frais d'exploitation	Le coût des ventes et les frais d'exploitation représentent les dépenses engagées par l'entreprise pour produire ou vendre ses produits.
	Pour les commerces de détail et de services: Ils se calculent en additionnant les frais liés aux stocks d'ouverture au coût des achats de produits de l'année et en déduisant les stocks de fermeture (coût des ventes). Il faut ensuite ajouter les salaires et les frais nécessaires à la prestation de services (frais d'exploitation).
	Pour les entreprises manufacturières: Ils se calculent en additionnant les achats de matières premières de l'année aux frais liés aux stocks d'ouverture et en déduisant les stocks de fermeture (coût des ventes). Il faut ensuite ajouter les salaires et les frais nécessaires à la fabrication du produit (frais d'exploitation).

Décaissement	Un décaissement est une sortie d'argent du compte de l'entreprise: remboursement d'emprunts, paiement des comptes fournisseurs, etc.
Dépense	Une dépense est liée à la consommation d'un bien ou d'un service par l'entreprise, qu'il soit payé immédiatement ou plus tard.
Encaisse	Quantité de monnaie détenue sous forme liquide, valeur en caisse.
Encaissement	Un encaissement est une entrée d'argent dans le compte de l'entreprise. Cet argent peut provenir d'investissements, d'emprunts, de ventes au comptant ou de la réception du paiement d'un client.
État des résultats	L'état des résultats présente la différence entre les revenus et les dépenses encourues par l'entreprise pour réaliser des profits. Il permet de déterminer la marge de profit brute, le bénéfice (ou la perte) avant impôts, l'impôt à payer et le bénéfice net (ou la perte nette). Cet état permet de mesurer la rentabilité.
États financiers	Les états financiers sont plusieurs états présentant le portrait financier d'une entreprise. Les états les plus communs sont l'état des résultats et le bilan.
Fonds de roulement	Le fonds de roulement d'une entreprise est composé de l'encaisse et de ses facilités de crédit qui lui permettent de respecter ses obligations à court terme. Il est évolutif selon les encaissements des comptes clients, la variation des stocks et les paiements aux fournisseurs. Le fonds de roulement est géré par le suivi d'un budget de caisse.
Frais d'administration	Les frais d'administration représentent les dépenses engagées par l'entreprise pour assurer la gestion globale de l'entreprise. Ils incluent aussi la rémunération des dirigeants.
Frais de vente	Les frais de vente représentent les dépenses engagées par l'entreprise pour produire, vendre et promouvoir ses produits et services.
Frais financiers	Les frais financiers représentent les dépenses engagées par l'entreprise pour payer ses frais de tenue de compte et les intérêts sur ses dettes.
Immobilisations	Biens dont la durée de vie est supérieure à un an et dont la valeur est appréciable (plus de 500 \$). Ces biens ne réduisent pas le bénéfice de l'entreprise (seulement l'amortissement). Les immobilisations font partie des actifs à long terme.
Marge de profit brute	La marge de profit brute se calcule en retranchant le coût des marchandises vendues du total des ventes. Elle représente alors le montant d'argent qui reste à l'entreprise pour payer les dépenses courantes, notamment les frais fixes (loyer, assurances, etc.). Notez que les achats de stocks ont été calculés comme des frais variables dans l'évaluation du coût des marchandises vendues.
Passifs à court terme	Les passifs à court terme comprennent le solde de la marge de crédit, les comptes fournisseurs et la portion des dettes que l'entreprise devra payer au cours des 12 mois.
Passifs à long terme	Les passifs à long terme comprennent le solde de l'ensemble des dettes de l'entreprise moins la portion due à court terme. Ils incluent par exemple des prêts pour l'achat d'équipements et des prêts pour l'achat d'un édifice.
Revenu (ventes)	Un revenu est le résultat d'une vente à un client, qu'elle soit payée immédiatement ou plus tard.



VI

MISSION ET
GOUVERNANCE

Face au niveau de gravité de la crise actuelle et du caractère de finalité sociale à partir d'une activité économique que portent les entreprises d'économie sociale, elles doivent présenter une structure organisationnelle et de gouvernance qui tient compte des éléments suivants :

- Le modèle de gouvernance devra démontrer une agilité décisionnelle.
- Le modèle de gouvernance devra démontrer une capacité à répondre rapidement aux enjeux d'affaires dans un contexte en forte mouvance.
- La structure de gouvernance devra démontrer une adaptabilité qui permettra une réaction rapide et adaptée face aux enjeux d'évolution de son marché.
- Le modèle de gouvernance devra permettre la présence d'agents externes pouvant bonifier les orientations et les décisions. À cette fin, l'organisation devra établir un profil collectif afin d'avoir l'ensemble des expertises requises répondant aux besoins actuels de la coopérative.
- Afin de favoriser la cohésion du groupe et éviter l'isolement d'une composante, la structure organisationnelle devra faire en sorte que l'ensemble des composantes place l'intérêt supérieur du groupe avant le sien.

Un Conseil qui présente les résultats et qui doit être réélu

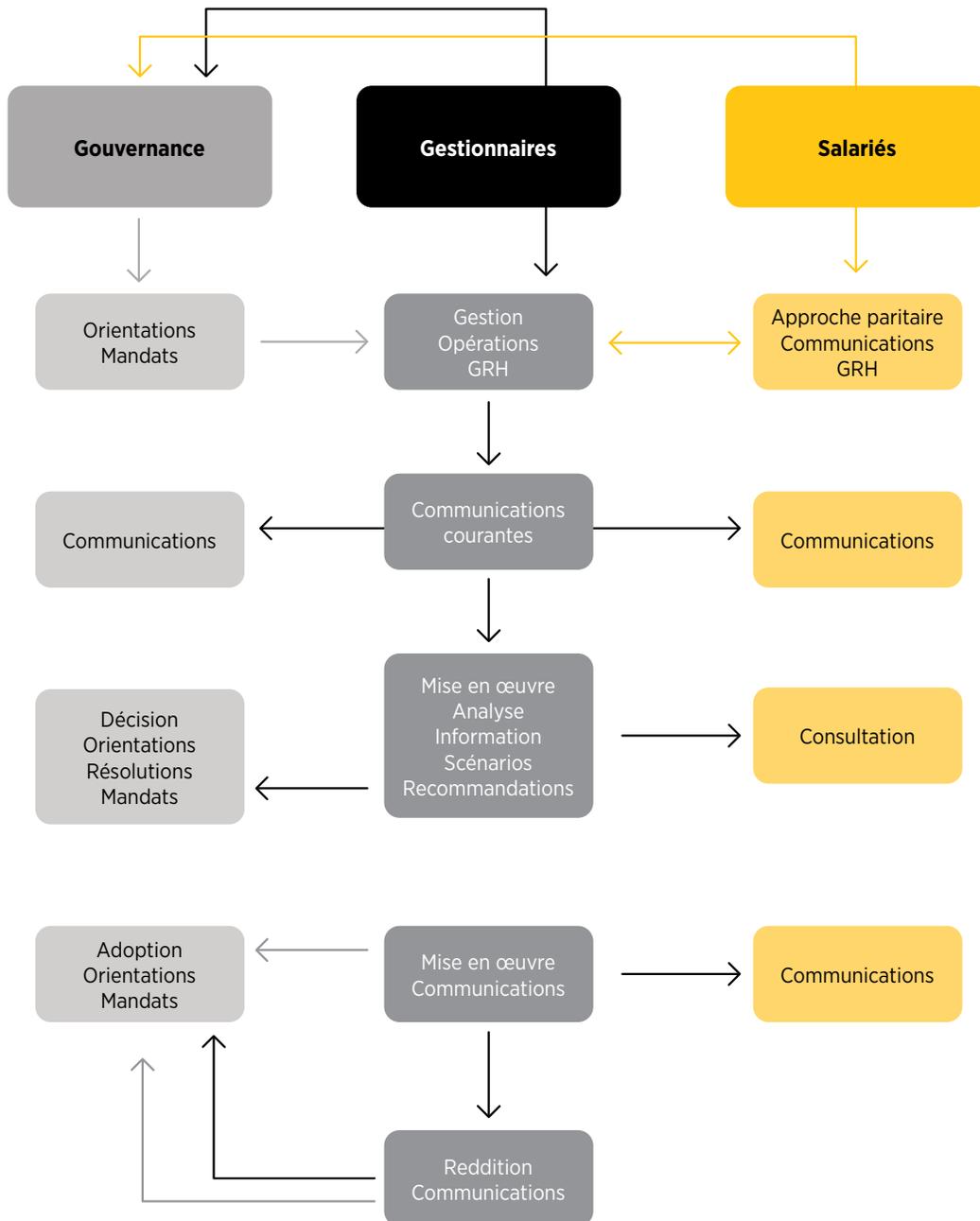
Une Direction qui reçoit un mandat et qui doit rendre compte

L'Assemblée générale est souveraine. Elle constitue l'organe qui élit les administrateurs et qui, lorsque nécessaire, ratifie les changements aux règlements.

Elle assume son mandat de l'organisation démocratique des membres

(Un membre = Un vote)

- ✓ Une Assemblée générale par année
- ✓ Un conseil d'administration par mois
- ✓ Une direction générale tous les jours



La gestion participative dans une structure d'économie sociale devrait se refléter par le partage de l'information.

Les gestionnaires et les salariés sont représentés aux conseils d'administration et ont un certain devoir de communiquer à leurs membres respectifs.

Les gestionnaires ont une **responsabilité** de réaliser les mandats formulés par les conseils.

Les gestionnaires doivent aussi **communiquer l'état de situation** aux conseils de manière à alimenter la capacité des conseils à voter des directives et résolutions des orientations.

En parallèle, les **gestionnaires doivent communiquer** aux représentants des salariés les **éléments ayant impact** sur les conditions de travail et les consulter sur les mesures à mettre en œuvre.

Une **situation de crise** n'enlève pas ces obligations, elle les rend davantage essentielles.

FICHE – LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le CA constitue l'entité légale responsable de la coopérative. Il définit la vision, la mission et les valeurs organisationnelles; il encadre ses activités et il s'assure que cet encadrement soit respecté (choix stratégiques). Il se préoccupe de la viabilité de l'organisation à long terme en se constituant un réseau de contacts, aidé par le directeur général (DG).

Le CA doit nommer parmi les administrateurs, les membres de la direction, soit le président, le vice-président (si souhaité), le secrétaire et le trésorier. Ce groupe peut être nommé par les membres du Bureau ou les Officiers (ce dernier terme étant toutefois un anglicisme).

Finalement, pour les CA de plus grande taille, les administrateurs peuvent nommer un conseil exécutif (ou comité de direction) qui regroupe habituellement de trois à cinq personnes. Ses pouvoirs lui seront conférés par le CA.

Le mandat

Un premier mandat démocratique :

- La représentation des membres (dirigeants élus et mandataire de la coopérative)
- La mise en œuvre des décisions de l'assemblée générale
- L'admission des membres, maximisation de l'intérêt des membres
- Désigner les représentants de la coopérative
- Recommandations à l'assemblée générale (excédents, régie interne, etc.)
- À l'assemblée annuelle, rend compte de son mandat et présente le rapport annuel
- La formation coopérative des responsables et des membres

Assume la fonction politique de développer la vie associative interne au milieu et sa représentation à l'externe

Un second mandat économique :

- L'administration et la supervision de la gestion des opérations (s'assurer de la meilleure gestion possible de la coopérative)
- La santé financière de la coopérative
- Le choix de, et l'appui à la direction, sans ingérence dans la gestion quotidienne
- Tendre vers l'utilisation optimale des ressources de la coopérative
- Donner une orientation générale et des objectifs stratégiques aux opérations et à la gestion de la coopérative
- La supervision des budgets d'opération et d'immobilisation et leur application
- S'assurer que le contenu et les moyens déployés pour atteindre les politiques établies soient réalisés et fonctionnent bien
- La supervision de la direction

Supervise la fonction « entreprise » la prestation de service aux membres, responsabilité de la direction générale

Exemples de rôle au conseil d'administration

Les rôles peuvent être identifiés selon les quatre (4) fonctions-clés dans la gestion d'entreprise : planification, direction, organisation et contrôle :

LA PLANIFICATION	La détermination pour une période donnée des orientations, des priorités et des stratégies de la coopérative
RESPONSABLE	Le conseil d'administration
TÂCHES	<ul style="list-style-type: none">• L'expression des besoins et la collecte des informations auprès des membres• Analyse de la situation de l'entreprise• Développer de saines pratiques de gestion

DIRECTION	La détermination des objectifs dans l'Association et dans les opérations
RESPONSABLE	Le conseil d'administration
TÂCHES	<ul style="list-style-type: none">• L'analyse des impacts dans l'entreprise et dans le milieu• La prévision des revenus et des dépenses (le budget)• Le plan de formation de la vie associative• La représentation dans les instances locales et sectorielles• Donner le ton aux bonnes relations

L'ORGANISATION	La démarche de suivi qui permet au CA de superviser le fonctionnement des instances et le processus de l'organisme
RESPONSABLE	Le conseil d'administration
TÂCHES	<ul style="list-style-type: none">• Valide le mandat et la composition du conseil et de chaque comité• Politique et des procédures de communication et de diffusion de l'information• Représentation et rayonnement de l'organisation• Plan de relève des membres du conseil• Programme d'accueil et d'intégration des nouveaux membres et s'assure de sa mise en œuvre

LE CONTRÔLE	La démarche de suivi qui permet au CA de superviser la réalisation du plan d'action à différentes étapes et d'apporter les correctifs nécessaires
RESPONSABLE	Le conseil d'administration
TÂCHES	<ul style="list-style-type: none">• Le suivi périodique des opérations et l'examen des résultats financiers• La mise en place de mécanismes d'évaluation et de support à la direction générale• Les rapports d'activité à l'assemblée générale en coordination avec la direction• Le suivi de la vérification externe• L'évaluation stratégique et retour sur le plan d'action• S'assure que des études et des analyses de satisfaction auprès de la clientèle sont effectuées au besoin

FICHE – UNE SITUATION À PART : LE LOGEMENT COMMUNAUTAIRE

Le secteur du logement communautaire (coopératives et OSBL d'habitation) rencontre des situations particulières dans le contexte de la pandémie.

De façon globale

Plusieurs mesures peuvent être mises en place pour éviter la propagation du virus dans les immeubles d'habitation communautaire :

- Émettre un avis aux locataires de rester le plus possible dans leur appartement ;
- S'il y a une personne responsable de l'entretien dans l'immeuble : les portes, ascenseurs et autres espaces communs propices à la propagation de virus devraient être lavés beaucoup plus fréquemment qu'à l'habitude ;
- Les espaces communs non essentiels devraient être fermés ;
- Émettre un avis aux locataires que la nécessité d'une intervention à l'intérieur des logements sera évaluée au cas par cas. Temporairement, elle se limitera aux réparations urgentes ;
- Les paiements électroniques plutôt qu'en argent ou par chèque sont préférables pour les loyers ;
- Afficher que l'utilisation des ascenseurs est réservée à une seule personne à la fois ou à un couple ;
- Établir un horaire pour l'utilisation de la buanderie commune, de sorte qu'il n'y ait pas plus d'un locataire qui l'utilise à la fois.

En plus des risques de contamination, les difficultés de paiement du loyer par les résidents peuvent être un risque pour une coopérative ou un OSBL d'habitation. Certaines mesures ont été mises en place par le gouvernement pour pallier certains enjeux :

- Le gouvernement du Québec a annoncé via la Société d'habitation du Québec (SHQ) un programme de prêt aux locataires dont les revenus sont diminués en raison de la COVID-19. Ce prêt sans intérêt est de 1500 \$, ce qui correspond à environ deux mois de loyer. La demande doit être faite d'ici le 15 juillet 2020. Le prêt est remboursable d'ici le 1^{er} août 2021, et ce, sans intérêt. Cette aide financière sera versée directement au percepteur du loyer.

- Si certains de vos membres bénéficient du Programme de soutien au Loyer et dont les baux n'avaient pas été renouvelés en date du 17 avril 2020 ou qui viendront à échéance : ceux-ci bénéficient de baux renouvelés pour une durée de 12 mois par une mesure de la SHQ.

Lors de changements de résidents

Lorsqu'il y a des mouvements de résidents, les risques de contamination existent à deux moments, soit lors de visites pour la sélection des membres et lors du déménagement et de l'emménagement des résidents.

Les visites et la sélection de nouveaux membres

Lors de la sélection de nouveaux membres, la visite des lieux, ainsi que l'entrevue de sélection sont des pratiques courantes. Toutefois, afin de diminuer au maximum les contacts, il est préférable d'opter pour des solutions à distance.

Les visites en personne doivent être évitées lorsque possible, au bénéfice de visite en vidéoconférence avec l'occupant actuel du logement. Les baux peuvent être signés en ligne ou par envois postaux.

Les déménagements et emménagements

Lors des déménagements, la Société d'habitation du Québec présente, en collaboration avec la Direction de la santé publique, ces pratiques à mettre de l'avant :

- Limiter le nombre de personnes lors du déménagement ;
- Respecter les règles de distanciation (deux mètres) avec les employés de la compagnie de déménagement ou avec les proches ;
- Se laver les mains régulièrement ;
- Désinfecter tous les meubles et électroménagers avant et après le déménagement ;
- Attendre un minimum de 24 heures avant de défaire les boîtes contenant du matériel non essentiel.

Il est également préférable d'assurer que les déménagements et les emménagements ne se croisent pas, en élaborant un horaire des arrivées et départs des membres dans les logements. Après chaque déménagement, il est nécessaire de désinfecter les rampes, les portes des couloirs et les espaces partagés utilisés par les déménageurs. Un guide a été conçu par la Société d'habitation du Québec à cet effet.



VMI

MESURES D'URGENCE
EN APPUI
À L'ENTREPRISE

Selon l'évolution de la situation, les différents paliers de gouvernement ont proposé différentes mesures d'aide financière et technique pour accompagner les organisations affectées par la COVID-19. Cette section se veut un portrait des principales mesures en vigueur en date du 20 mai 2020. La situation évoluant rapidement, d'autres programmes importants peuvent être annoncés après cette date. De la même façon, des mesures peuvent être modifiées, annulées ou peuvent être épuisées depuis la diffusion de ces informations. Nous proposons d'abord certains documents à avoir en main avant d'entamer les démarches de financement. Un indice de 1 à 5 a été développé pour identifier les mesures plus accessibles (5 = très accessible, 1 = peu accessible). À cette liste pourraient s'ajouter certains documents selon les demandes faites.

Ce qu'il faut avoir en main pour commencer une demande d'aide

- Descriptif de l'état de la situation expliquant comment la crise actuelle a affecté vos activités;
- États financiers pour les trois dernières années;

- Plan de financement pour la reprise, prenant en compte l'ensemble des aides demandées pour les deux prochaines années;
- Budget de caisse prévisionnel pour les 12 prochains mois;
- Plan de relance opérationnel des activités;
- Résolution du conseil d'administration approuvant la démarche de demande d'aide financière (voir exemple);
- Formulaire de demande approprié
- Attestation de Revenu Québec (<https://www.revenuquebec.ca/fr/services-en-ligne/services-en-ligne/demander-une-attestation-de-revenu-quebec/>)
- Attestation de l'Agence du revenu du Canada (<https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/services-electroniques/services-electroniques-entreprises/dossier-entreprise.html>)

Exemple de résolution du conseil d'administration :

IL EST RÉSOLU :

D'ACCEPTER la convention émise le _____ [Date de la convention] _____ 2020 par _____ [Nom du bailleur de fonds] _____, au montant de _____ \$ en faveur de _____ [Nom de votre organisation] _____ dont les administrateurs reconnaissent avoir reçu communication;

<S'il s'agit d'un prêt>

DE reconnaître que la convention est un prêt à terme que _____ [Nom de votre organisation] _____ s'engage à rembourser et à respecter intégralement;

QUE le signataire de la convention soit autorisé à signer pour et au nom de _____ [Nom de votre organisation] _____ l'acceptation de l'offre de même que tout autre document visant à donner plein effet aux présentes.

Je soussigné(e), secrétaire de _____ [Nom de votre organisation] _____, déclare et certifie que cette résolution a été valablement adoptée par le conseil d'administration le _____ [Date de la résolution] _____, laquelle résolution est toujours en vigueur.

SIGNÉ À _____ [Ville de l'organisation] _____, CE _____ [Date de la résolution] _____

_____ [Signature du Secrétaire] _____

NOM DU SECRÉTAIRE

MESURES TOUCHANT TOUTES LES ORGANISATIONS

Plusieurs mesures ont été annoncées dans les dernières semaines pour soutenir les organisations touchées par la COVID-19. Ce tableau présente les mesures que la majorité des membres de la Caisse pourraient bénéficier.

Nom	Mesure	Admissibilité	Détails	/5
PACME – Programme d’action concertée pour le maintien en emploi	Remboursement des dépenses admissibles des projets de formation des entreprises : 100 % des dépenses de 100 000 \$ ou moins ; 50 % des dépenses entre 100 000 \$ et 500 000 \$. Requiert un programme de formation	Tout employeur privé ou collectif. Les activités habituelles de l’entreprise doivent avoir été affectées par la pandémie de COVID-19, que ce soit par une suspension, une baisse, une augmentation ou une diversification de l’activité.	Durée du programme : Les projets sont acceptés jusqu’au 30 septembre 2020 ou jusqu’à ce que l’enveloppe budgétaire de 100 millions de dollars soit épuisée https://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/programme-actions-concertees-pour-le-maintien-en-emploi-pacme-covid-19/	3
SSUC – Subvention salariale d’urgence du Canada	La subvention correspond au montant le moins élevé entre 75 % du salaire ou 847 \$ par semaine, jusqu’à concurrence de 12 semaines, rétroactivement au 15 mars 2020.	Cette subvention est offerte aux employeurs qui font face à une baisse d’au moins 15 % de leurs revenus au mois de mars et 30 % pour les mois subséquents.	Un employeur admissible peut avoir droit à la subvention pour une ou plusieurs des périodes de demande suivantes entre le 15 mars et le 31 août. https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/subvention/subvention-salariale-urgence.html	4
Subvention salariale temporaire	La subvention équivaut à 10 % de la rémunération que vous versez du 18 mars 2020 au 19 juin 2020, jusqu’à 1 375 \$ pour chaque employé admissible à un montant maximum total de 25 000 \$ par employeur.	Tout employeur. Une fois que vous avez calculé votre subvention, vous pouvez réduire votre versement courant de retenues à la source d’impôt sur le revenu fédéral, provincial ou territorial que vous envoyez à l’ARC, du montant de la subvention.	Pour plus détails : https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/campagnes/mise-a-jour-covid-19/foire-aux-questions-subvention-salariale-temporaire-petites-entreprises.html	3
Programme d’Emplois d’été Canada	Tous les employeurs financés seront admissibles à un remboursement de subvention salariale pouvant atteindre 100 % du salaire horaire minimum provincial ou territorial.	Recevoir une subvention salariale accrue, de sorte que les employeurs des secteurs privé et public puissent également recevoir jusqu’à 100 pour cent du salaire horaire minimum provincial ou territorial pour chaque employé; prolonger la date de fin d’emploi pour le 28 février 2021; adapter leurs projets et activités professionnelles; embaucher du personnel à temps partiel.	Tous les employeurs financés peuvent offrir des emplois entre le 11 mai 2020 et le 28 février 2021. Tous les employeurs financés bénéficieront d’une flexibilité pour modifier les activités de projet et d’emploi. https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/financement/emplois-ete-canada/flexibilite-employeurs.html	3

Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial	<p>Le programme offre des prêts-subventions aux propriétaires d'immeubles commerciaux admissibles.</p> <p>Les propriétaires d'immeubles doivent offrir une réduction de loyer d'au moins 75 % pour les mois d'avril, de mai et de juin 2020.</p>	<p>Pour être admissible à l'AUCLC destinée aux petites entreprises, le propriétaire d'immeuble commercial doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • être le propriétaire du bien immobilier commercial qui abrite au moins une petite entreprise locataire touchée • conclure une entente de réduction de loyer, pour la période d'avril, de mai et de juin 2020, diminuant d'au moins 75 % le loyer de la petite entreprise locataire touchée • veiller à ce que l'entente de réduction de loyer conclue avec les locataires touchés comprenne un moratoire d'expulsion pour la période d'avril, de mai et de juin 2020 • avoir indiqué des revenus de location sur sa déclaration de revenus pour l'année d'imposition 2018 ou 2019 	<p>Détails à venir : https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/finance-and-investing/covid19-cecra-small-business</p>	3
FARR – Fonds d'aide et de relance régionale	<p>Le montant de la contribution correspondra au montant demandé (besoin de trésorerie) jugé nécessaire sans excéder la limite équivalent à 25 % des coûts de fonctionnements (incluant les salaires), avec un plafond de contribution de 500 000 \$.</p>	<p>Pour les entreprises ou les OBNL à vocation commerciale, la contribution est remboursable ;</p> <p>Pour les autres OBNL, la contribution est non remboursable.</p>	<p>Si 75 % de la contribution est remboursée au 31 décembre 2022 (selon un calendrier de remboursement établi), les 25 % restants deviendront non remboursables. Sinon, la totalité de la contribution est considérée comme remboursable sur une période 3 ans à compter du 1^{er} janvier 2023.</p> <p>https://dec.canada.ca/fra/appui-cible/farr/index.html</p>	2
Programme incitatif pour la rétention des travailleurs essentiels (PIRTE)	<p>Aide financière aux travailleurs essentiels qui vise à compenser la différence entre leur salaire et la PCU.</p> <p>Les travailleurs admissibles recevront 100 \$ pour chaque semaine de travail admissible, pour un maximum de 16 semaines.</p>	<p>Voir site web pour les critères d'admissibilité et les secteurs couverts par le programme.</p>	<p>La demande doit être faite par le travailleur.</p> <p>https://www.revenuquebec.ca/fr/services-en-ligne/services-en-ligne/demander-les-prestations-du-programme-incitatif-pour-la-retention-des-travailleurs-essentiels/enfant/</p>	4

MESURES POUR L'ÉCONOMIE SOCIALE

Parmi les mesures annoncées, certaines s'adressent davantage aux entreprises d'économie sociale. Ces mesures requièrent des revenus marchands.

Nom	Mesure	Admissibilité	Détails	/5
PACTE – Programme d'action concertée pour les entreprises	Le PACTE est une garantie de prêt pour un montant minimal de 50 000 \$ octroyé par une institution financière. La mesure permet de soutenir le fonds de roulement de l'entreprise.	L'entreprise doit démontrer que ses problèmes de liquidité sont temporaires et que son manque de liquidités est causé par : <ul style="list-style-type: none"> • un problème d'approvisionnement en matières premières ou en produits (bien ou service); • Une impossibilité ou une réduction substantielle de la capacité de livrer des produits (bien ou service) ou des marchandises. 	Administré par Investissement Québec, mais octroyé par des institutions financières. https://www.investquebec.com/quebec/fr/produits-financiers/toutes-nos-solutions/programme-daction-concertee-temporaire-pour-les-entreprises-pacte.html	3
Aide d'urgence aux petites et moyennes entreprises	Prêt jusqu'à 50 000 \$; Remboursable sur 3 ans; Taux d'intérêt de 3%; Moratoire de 3 mois sur le capital et les intérêts.	L'entreprise doit démontrer que ses problèmes de liquidité sont temporaires et que son manque de liquidités est causé par : <ul style="list-style-type: none"> • Une impossibilité ou une réduction substantielle de la capacité de livrer des produits (biens ou services) ou des marchandises; • Un problème d'approvisionnement en matières premières ou en produits (biens ou services). 	Octroyé par les MRC https://www.quebec.ca/entreprises-et-travailleurs-autonomes/aide-urgence-pme-covid-19	3
PTP – Programme de travail partagé	Cette mesure permet de fournir un soutien de revenu aux employés admissibles aux prestations d'assurance-emploi qui réduisent temporairement leur semaine de travail pendant la période de redressement de l'entreprise.	Admissibilité au programme aux employeurs touchés par COVID-19 qui ont exercé leurs activités au Canada pendant plus d'un an seulement. <ul style="list-style-type: none"> • démontrer que la pénurie de travail est temporaire et indépendante de leur volonté, et qu'il ne s'agit pas d'un ralentissement cyclique ou récurrent; • démontrer une diminution récente des activités de l'entreprise d'environ 10 %. 	La pénurie de travail doit être directement liée à une diminution du niveau normal d'activités de l'entreprise. Une diminution des revenus (par exemple, subventions, dons, abonnements) ne peut, comme seul critère, permettre l'admissibilité au programme de Travail partagé. https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/travail-partage.html	1

PCE – Programme du crédit aux entreprises	EDC garantit 80 % de votre emprunt à votre institution financière pour l'inciter à majorer votre crédit. Votre institution financière assume les 20 % restants du risque de non-remboursement.	Entreprise qui a besoin de fonds de roulement pour assumer ses coûts de fonctionnement à cause de la COVID-19.	Mesure s'appliquant à une nouvelle marge de crédit opérationnelle ou à un nouveau prêt à terme. https://www.edc.ca/fr/solutions/fonds-roulement/garantie-pce.html	4
Report des versements de la TPS/TVH. TVQ et autres taxes	Report jusqu'à la fin de juin 2020 tout paiement ou versement de taxes devenu exigible le 27 mars 2020 et avant juin 2020. Aucun intérêt ne sera appliqué sur les paiements et versements effectués avant la fin de juin 2020.	Toute entreprise devant verser des cotisations de TPS/TVH, TVQ ou d'autres taxes exigibles entre le 27 mars 2020 et la fin juin 2020	https://www.revenuquebec.ca/fr/maladie-a-coronavirus-covid-19/faq-pour-les-entreprises/	3
Service de livraison urbaine offert aux commerçants (Ville de Montréal)	Pour chaque commande à livrer chez un client, vous faites une demande de livraison sur une plateforme sécurisée. Vous facturez la livraison au client au tarif fixe soutenu par votre SDC (max 5 \$+taxes). Vous reversez ce montant de manière hebdomadaire à la SDC sur réception d'une facture consolidée de toutes les livraisons réalisées.	Être membre d'une SDC participante. Ou Être situé dans le territoire du Plateau-Mont-Royal, de Verdun (dans un rayon de 3 km de la SDC Wellington) ou de Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension.	Le service exclut les produits suivants : • Repas • Aliments congelés • Produits frais qui ne peuvent pas passer plus d'une heure à température ambiante. https://montreal.ca/programmes/service-de-livraison-urbaine-offert-aux-commerçants	3

MESURES POUR L'ACTION COMMUNAUTAIRE

Parmi les mesures annoncées, certaines s'adressent spécialement aux organismes communautaires.

Nom	Mesure	Admissibilité	Détails	/5
Fonds de soutien communautaire d'urgence	Le gouvernement du Canada a annoncé avoir investi 350 millions de dollars pour aider les Canadiens vulnérables par l'entremise d'organismes de bienfaisance et d'organismes sans but lucratif qui offrent des services essentiels aux personnes dans le besoin. Détails à venir.	Une des deux situations suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Les organismes qui sont liés contractuellement avec Centraide du Grand Montréal (Centraide) ; • Les organismes à but non lucratif qui sont actuellement financés par un autre partenaire public (municipalité, Santé publique, etc.) 	Les fonds sont distribués par Centraide Canada, la Société canadienne de la Croix-Rouge et Fondations communautaires du Canada. Aucune référence pour les détails n'a encore été publiée.	N.D.*
Bonification de 20 M\$ du Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC)	Attribution d'une aide d'urgence de 20 M\$ afin de répondre aux besoins financiers supplémentaires exprimés par les organismes communautaires régionaux et nationaux dans le contexte de la pandémie de la COVID-19.	Ce soutien financier permettra de couvrir les frais excédentaires engendrés par la pandémie, notamment les dépenses liées à l'achat de matériel sanitaire, à l'embauche de ressources et au temps supplémentaire. Il semble que cette aide soit réservée aux organismes communautaires déjà financés par le PSOC.	Les sommes seront accordées aux centres intégrés et aux centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux qui veilleront à répartir le financement aux organismes communautaires qui offrent des services prioritaires sur leur territoire, notamment dans les secteurs de l'alimentation, l'hébergement, l'accompagnement-transport bénévole, et les services communautaires de santé physique et mentale. https://www.msss.gouv.qc.ca/ministere/salle-de-presse/communique-2083/	2
Bonification du Soutien à l'action bénévole	Montant forfaitaire octroyé par le député provincial aux organismes communautaires de sa circonscription.	Pour demander une subvention, l'organisme doit s'adresser au bureau du député de sa circonscription (pour connaître sa circonscription).	Cette mesure étant de petite taille, les montants peuvent avoir été utilisés rapidement. http://www4.gouv.qc.ca/fr/Portail/citoyens/programme-service/Pages/Info.aspx?sqctype=service&sqcid=880	1
Aide supplémentaire de 2,5 M\$ aux organismes d'aide et d'hébergement pour les victimes de violence	Servira notamment à couvrir des frais d'hébergement et de transport ou encore des heures supplémentaires réalisées.	Détails non disponibles.	Géré par les centres intégrés de santé et de services sociaux (CISSS) et les centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CIUSSS) http://www.education.gouv.qc.ca/salle-de-presse/communiqués-de-presse/detail/article/covid-19-25-millions-de-dollars-supplémentaires-pour-soutenir-les-victimes-de-violence/	N.D.*

* N.D. = Non disponible

MESURES POUR LA CULTURE

Parmi les mesures annoncées, certaines s'adressent spécialement aux organismes de la culture et des communications.

Nom	Mesure	Admissibilité	Détails	/5
Fonds d'urgence pour soutenir les organismes chargés de la culture, du patrimoine et du sport	25% du financement déjà reçu dans le cadre d'un programme du Patrimoine ou des fonds dédiés.	Phase 1: organismes financés par les programmes de Patrimoine canadien, le Conseil des arts du Canada, le Fonds des médias du Canada et Téléfilm Canada. Phase 2 : organismes financés par le Programme d'aide aux musées et les organismes qui ne reçoivent pas de financements des organismes cités en phase 1.	PHASE 1: Une approche basée sur une formule sera appliquée, et les bénéficiaires pourront recevoir jusqu'à 25% du financement récemment approuvé. Les détails sur la phase 2 restent à être annoncés. https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/informations-covid-19/fonds-urgence-soutenir/questions-reponses.html	4
Renoncement des frais de licence pour 2020-2021 du CRTC	La dispense de payer ces frais réglementaires offre un allègement financier immédiat à l'industrie de la radiodiffusion, libérant ainsi plus de 30 millions de dollars en espèces.	Faire partie des 107 radiodiffuseurs qui devaient payer des droits de licence au CRTC (touche des radios et des télévisions communautaires).	Le CRTC n'enverra pas de lettres demandant aux radiodiffuseurs d'acquitter les droits de licence de la partie I pour l'exercice 2020-2021. https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/nouvelles/2020/03/covid-19--le-gouvernement-du-canada-offre-un-allegement-au-secteur-de-la-radiodiffusion.html	5
Aide d'urgence pour les organismes soutenus par le CALQ	Il s'agit d'une aide spéciale que le CALQ dégage des enveloppes des programmes existants pour faire face à des situations à court terme. Il peut s'agir, par exemple, de problèmes de liquidité pour assurer les services essentiels du prochain mois ou des difficultés auxquelles font face les artistes à l'étranger qui engagent des frais supplémentaires pour revenir au Québec.	Les artistes ou organismes qui ont reçu une bourse ou une subvention pour leur mission ou un projet dont la mise en œuvre ou la réalisation est en cours	Plus de détails : https://www.calq.gouv.qc.ca/aide-financiere/coronavirus/info/aide-urgence/	2
Connexion création	Subventions de 5 000 \$ pour l'innovation qui aideront les artistes, les groupes et les organismes artistiques à orienter leurs créations vers le partage en ligne.	Les projets admissibles doivent : <ul style="list-style-type: none"> • respecter toutes les mesures de santé publique gouvernementales mises en place pour réduire la transmission de la COVID-19, y compris les recommandations de distanciation sociale et les restrictions entourant les rassemblements publics; • garantir que vous et les autres artistes participants serez rémunérés adéquatement, d'après les normes du secteur (qui peuvent varier selon les champs de pratique); • veiller à ce que vous ayez les permissions écrites de toute tierce partie concernée pour le contenu que vous n'avez pas créé vous-même. 	Les projets financés seront hébergés sur un site web de CBC/Radio-Canada prévu à cet effet. De plus, CBC/Radio-Canada sélectionnera des projets qui seront mis en vedette dans au moins une de ses plateformes numériques. Les candidats dont les projets ont été retenus pour cette présentation spéciale de CBC/Radio-Canada recevront une somme supplémentaire de 1000 \$. Les demandes sont acceptées jusqu'au 15 juin 2020, ou jusqu'à ce que le budget soit épuisé https://conseildesarts.ca/initiatives/connexion-creation	2



Siège social **Québec**
155, boul. Charest Est, bureau 500
Québec G1K 3G6

Centre **Montréal**
2175, boul. de Maisonneuve Est,
bureau 150, Montréal H2K 4S3

Centre **Lanaudière**
206, rue Baby, bureau 200
Joliette J6E 2V5

 **Desjardins**

1 877 647-1527
caissesolidaire.coop