

Qu'est-ce qui fait la valeur de l'entreprise sociale?

Comprendre la réussite d'Atira Property Management

PAR JANICE ABBOTT

L'expérience d'APMI est-elle répétable? Non, probablement pas. Préférerions-nous fermer APMI pour essayer autre chose? Non, absolument pas.

En 1995, l'Atira Women's Resource Society a réuni son conseil d'administration et son personnel pour faire le point sur la situation; il était temps de réfléchir à ce qui avait été accompli et de déterminer la voie que devrait suivre l'organisme dans l'avenir.

Atira a été créée en 1982 dans l'unique objectif d'établir une maison de transition pour les femmes et leurs enfants qui fuyaient des relations de violence. Les membres d'Atira ont passé les cinq années suivantes à planifier, à chercher des capitaux et à négocier un contrat de services avec le gouvernement provincial. Au bout du compte, en juillet 1987, la société a ouvert une maison de transition pour répondre aux besoins de la collectivité de South Surrey-White Rock. Six années plus tard, Atira procédait à sa première expansion : elle est devenue l'une des nombreuses maisons de transition de la Colombie-Britannique à conclure un contrat avec le Ministry of Women's Equality de la province pour offrir des services de soutien à des enfants ayant été témoins et/ou victimes de violence. En 2004, Atira s'était développée et comprenait cinq maisons de transition à Surrey-White Rock, un refuge d'urgence et des logements supervisés permanents à Vancouver. La société s'était aussi élargie pour offrir une variété de programmes de soutien connexes dans tout le Lower Mainland.

Durant cette même période, cependant, et pour diverses raisons - certaines étant d'ordre politique, d'autres d'ordre philosophique - le financement gouvernemental disponible pour de tels programmes a diminué. Des années de financement stagnant ont fait en sorte que les subventions, qui avaient d'abord suffi à couvrir la plupart des frais d'exploitation, engendraient maintenant un manque à gagner de 25 à 30 %. Les dons utilisés auparavant pour accroître les programmes d'Atira et bonifier les services devaient au lieu être attribués aux frais d'exploitation. En conséquence, le personnel déjà surchargé d'Atira devait consacrer de plus en plus de temps et d'énergie à la recherche de financement et aux demandes de subventions à court terme axées sur les projets, pour couvrir les frais d'exploitation et les dépenses administratives. Le fossé entre les revenus et les dépenses s'élargissait.

Le conseil d'administration d'Atira devait trouver comment faire en sorte que l'organisme continue d'offrir des services essentiels à la sécurité et au bien-être des femmes et des enfants. La réduction des services était hors de question. Surrey/White Rock était maintenant une région plus densément peuplée. Il y avait davantage, et non moins, de demande pour les services. Il était clair que nos ressources étaient étirées au maximum. Pour poursuivre, il fallait trouver une nouvelle voie.

L'option de l'entreprise sociale

Nos premières discussions tournaient autour d'un plan stratégique de financement conjugué à l'établissement d'un magasin d'aubaines ou d'un comptoir de dépôt-vente, d'après l'exemple de l'Armée du salut ou du YWCA. Nous ne parlions pas d'établir une «entreprise sociale». Nous n'avions pas encore entendu ce terme.

En tant que directrice générale de la société, j'ai exploré les options et commencé à présenter des idées aux réunions du conseil d'administration. Il est vite devenu clair, cependant, que



L'entreprise sociale semble avoir été la bonne décision dans le cas d'Atira. Il serait cependant malheureux que notre réussite jusqu'à maintenant incite d'autres organismes sans but lucratif à sauter à la conclusion qu'elle est aussi prometteuse dans leur cas. Il serait encore plus malheureux que les organismes de financement utilisent l'expérience d'Atira pour exercer des pressions sur d'autres organismes sans but lucratif afin qu'ils « fassent comme nous ».

South Surrey-White Rock ne pouvait accueillir un autre magasin d'aubaines. Ce qui avait fonctionné pour d'autres organismes ne parviendrait pas à améliorer notre situation. J'ai commencé à penser qu'une entreprise à buts lucratifs non traditionnelle pourrait sauver notre organisme.

Comme on pouvait s'y attendre, certaines personnes au sein de l'organisme étaient d'emblée opposées à cette idée. Certains membres du conseil ne se voyaient pas tout à fait comme des entrepreneurs. D'autres trouvaient que l'idée même de mélanger les « affaires » avec les services d'Atira et le travail communautaire était répugnante. D'autres encore avaient la ferme conviction que c'est la responsabilité légale du gouvernement (et la responsabilité morale des contribuables) de redistribuer les richesses communautaires dans le but de fournir ce dont les gens ont besoin. Pourquoi procurer au gouvernement un moyen de se dérober à cette responsabilité?

Avec le temps, il est devenu péniblement évident que les fonds fournis par le gouvernement provincial continueraient de diminuer. Parallèlement, le profil de l'entreprise sociale se précisait et l'idée était à l'ordre du jour de près de la moitié des réunions du conseil. On a demandé aux membres du personnel de penser à des idées d'entreprises. Nous avons étudié un projet de services de conciergerie pour les personnes âgées et un programme de counseling rémunéré à l'acte. Mais un certain nombre d'organismes semblaient déjà offrir ces services avec succès. De plus, nous étions déjà en concurrence avec beaucoup de ces organismes pour obtenir des subventions du gouvernement. Nous ne voulions pas leur faire concurrence aussi sur le marché.

Au cours des cinq années qui ont suivi - une période plus longue que je n'aurais pu l'imaginer - un mélange de confort accru, de familiarité et de nouvelle information nous a aidés à surmonter l'opposition initiale pour envisager les possibilités. Enfin, tous les paliers de l'organisme étaient plus à l'aise à l'idée de démarrer une entreprise. Cela ne veut pas dire que les gens avaient oublié leurs divergences philosophiques ou qu'ils se sentaient bien face à ces risques. Mais il est devenu plus facile de discuter de ce qui avait d'abord fait l'objet d'un débat acharné.

Lorsque la « bonne idée » s'est finalement présentée, en 2001, nous avons tous été surpris, bien qu'en y pensant après coup, nous ayons réalisé qu'elle nous crevait les yeux. Atira avait présenté une soumission pour obtenir un contrat afin de fournir des services dans le cadre d'un tout nouveau programme résidentiel pour les femmes dans le Downtown Eastside de Vancouver. Nous avons obtenu le contrat et, lorsque je me suis retrouvée en train de discuter avec la présidente du conseil

d'administration pour la convaincre qu'il serait logique qu'Atira fasse aussi de la gestion immobilière, une ampoule s'est allumée. N'avions-nous pas géré de l'immobilier depuis 1987? Quelles autres possibilités ce type d'entreprise pourrait-il offrir?

Les sociétés de gestion immobilière offrent une grande variété de services à leurs clients. La gestion de propriétés résidentielles de location pour des locataires comporte le maintien de relations avec les locataires possibles et actuels, la perception des loyers, la réparation et la rénovation des immeubles, la publicité, les assurances et la supervision du personnel. Les immeubles en copropriété comportent des exigences semblables, de même que les coopératives d'habitation et les projets de logements sociaux. En échange de ses services, une société de gestion immobilière facture habituellement le locateur, les propriétaires ou la coopérative d'après un tarif basé sur le revenu brut (de 8 à 10 %), ou un tarif par unité, selon le type d'immeuble. En outre, les gestionnaires immobiliers peuvent imposer un tarif pour l'embauche de professionnels et d'autres gens de métiers pour l'entretien, les réparations et les rénovations de la propriété.

La gestion immobilière est un travail complexe, qui comporte un bon nombre de clients, la négociation de nombreux contrats, et de nombreuses questions juridiques et de réglementation. Le secteur était en partie sous-réglementé en 2001, et les gestionnaires responsables étaient très en demande. On se préparait à l'adoption de nouveaux règlements plus efficaces et l'on s'attendait à un exode des compétiteurs dans le secteur. La situation semblait prometteuse.

Le démarrage

En prenant notre temps (11 mois!) pour élaborer un plan d'entreprise et de marketing complet, nous avons mieux compris l'ampleur du secteur de la gestion immobilière. Avec du personnel expérimenté et de multiples services personnalisés (y compris les ventes de biens immobiliers), nous pouvions façonner notre société pour le segment « points de services » du marché. Il faudrait un investissement substantiel dans les systèmes et la technologie pour nous rendre aptes à gérer un certain nombre de portefeuilles immobiliers. Il serait aussi essentiel d'établir des alliances avec d'autres entreprises ou organismes afin d'offrir des services connexes à la gestion immobilière et à la vente de propriétés.

Nous avons décidé que nous pouvions accomplir tout cela tout en donnant à nos clients, à titre d'entreprise socialement responsable, un rendement social mesurable sur leurs dépenses. Nous pensions qu'une société de gestion immobilière ayant un

L'APMI a été immensément valable pour les personnes et la culture d'Atira pour ce qui est des compétences et des systèmes qu'il a fallu acquérir pour faire ce travail. Comme jamais auparavant, nous pouvons mettre en rapport la vie de certaines femmes les plus isolées du Lower Mainland avec les ressources de l'économie conventionnelle, et inversement.

mandat social exercerait un attrait auprès des conseils de copropriété, des coopératives d'habitation et des logements sans but lucratif aussi fondés en vertu d'un ensemble bien défini de valeurs. L'entreprise de gestion immobilière Atira pouvait soutenir l'offre de logements sûrs et sécuritaires pour les femmes et leurs enfants, tout en offrant des emplois à des personnes marginalisées. Notre entreprise sociale était née.

Avec l'aide de la Vancity Credit Union, de la Vancity Capital Corporation et du Enterprising Nonprofits Program, sous la forme de quelques subventions et d'un prêt de démarrage substantiel, nous avons lancé Atira Property Management Inc. (APMI), en octobre 2002. Il s'agit d'une filiale à part entière de l'Atira Women's Resource Society. Chaque année, les administratrices de la société nomment entre 5 et 7 administratrices au conseil d'APMI, dont au moins deux siègent aussi au conseil d'administration de la société. APMI retourne 75 % de ses bénéfices nets à la société. (Dans nos plans de financement d'origine, nous avions prévu des bénéfices nets de 100 000 \$ en 2005, 225 000 \$ en 2006 et 300 000 \$ en 2007.) La moitié de nos employés devaient être des personnes à faibles revenus. Je suis devenue présidente et directrice générale de la société de gestion immobilière.

La croissance

Au départ, APMI s'est concentrée sur les services aux sociétés de copropriété à White Rock, Surrey et Delta. Puis, en avril 2004, nous avons appris que l'entreprise d'un concurrent était à vendre. Avec l'acquisition d'Integra Properties Inc., 17 clients à long terme se sont ajoutés (surtout des coopératives d'habitation et des logements sans but lucratif) - un solide portefeuille. En embauchant un directeur général et un comptable pour abattre la charge de travail plus élevée, j'ai pu alléger mes tâches reliées aux activités courantes et concentrer mes énergies sur le niveau macro : la commercialisation, les ventes et la publicité. La société s'est hâtée de mettre en place des procédures, des politiques et des systèmes pour gérer ce premier stade de croissance.

En septembre 2004, APMI était rentable, et avait élargi à la fois sa clientèle et sa portée géographique. En plus du logement sans but lucratif et coopératif, nous nous occupons de locations résidentielles et commerciales partout dans le Lower Mainland. Les revenus bruts de la société se sont élevés à 537 000 \$ en 2004, une augmentation de plus de 300 %. Vers la fin de cette année-là, nous avons plus ou moins formé une alliance avec Gateway Property Management, une grande société qui a commencé à adresser des clientes à APMI. En juillet 2005, Gateway nous a vendu un petit portefeuille de logements coopératifs, de logements sans but lucratif et de plus petites

sociétés de copropriété. (Il a fallu des tas de réunions pour rassurer les clients du portefeuille, leur démontrant que ce transfert serait à leur avantage à eux aussi.)

D'autres occasions se sont présentées. Le 1^{er} avril dernier, j'ai abordé une société bien établie mais plus petite et j'ai proposé à sa propriétaire de vendre son portefeuille à APMI. Grâce à ses tarifs par unité plus élevés que la moyenne, à ses commissions de courtage bien établies et aux revenus de location d'un portefeuille de copropriétés et d'unités d'investissement, la compagnie avait fait la preuve de sa stabilité. La propriétaire a d'abord refusé, mais j'ai persévéré et nous avons finalement conclu une entente. Cette acquisition ajoutera plus de 350 000 \$ au revenu brut annuel d'APMI et amènera à la société plusieurs des employés actuels du portefeuille, y compris la propriétaire. En tant que nouvelle directrice générale d'APMI, elle contribue ses plus de 25 années d'expérience dans l'industrie.

Actuellement, APMI a 28 contrats de copropriété, 15 contrats de logements sans but lucratif, 7 contrats de logements coopératifs, 5 contrats commerciaux et un portefeuille de 93 unités d'investissement totalisant 148 clients. Nous employons actuellement quatre personnes à l'administration, quatre coordonnateurs sur le terrain, trois gestionnaires immobiliers et neuf employés de soutien sur le terrain. Plus tard cette année, nous embaucherons un autre gestionnaire immobilier.

En termes commerciaux classiques, APMI est florissante. Nous prévoyons une augmentation de près de 100 % des revenus pour le présent exercice financier, de même qu'une rentabilité continue. Mais nous ne sommes pas une entreprise conventionnelle. Quelles sont les répercussions de cette croissance pour l'Atira Women's Resource Society?

Une estimation

La réponse à cette question pourrait paraître plutôt évidente. Le transfert de 75 % des bénéfices nets d'APMI soutient le travail essentiel d'Atira. Cet argent aide à offrir des services essentiels aux femmes et aux enfants, et des salaires et avantages à plus de 90 personnes, dont la plupart ont des expériences de vie semblables à celles des femmes auxquelles s'adresse Atira. C'est beaucoup d'emplois.

Les perspectives d'avenir d'APMI sont aussi reluisantes. Elle pourrait devenir cliente d'entreprises sociales dans des secteurs connexes, tels que l'aménagement paysager, la rénovation et la construction domiciliaires, et les services de traiteur. Ce type de réseautage fait partie de la transition entre «entreprise sociale» et «économie sociale».

L'entreprise sociale semble avoir été la bonne décision dans le

cas d'Atira. Il serait cependant malheureux que notre réussite jusqu'à maintenant incite d'autres organismes sans but lucratif à sauter à la conclusion qu'elle est aussi prometteuse dans leur cas. Il serait encore plus malheureux que les organismes de financement, privés et publics, utilisent l'expérience d'Atira (et d'autres) pour exercer des pressions sur d'autres organismes sans but lucratif afin qu'ils «fassent comme nous».

Les circonstances dans lesquelles a démarré APMI dans ce secteur (surtout le choix du moment) étaient particulièrement fortuites et il est peu probable qu'elles se présentent à nouveau ici ou n'importe où ailleurs. De plus, c'est un travail ardu que d'exploiter une entreprise, même lorsque votre société n'a pas de mandat social à respecter. Pour arriver au premier but, il a fallu qu'APMI garantisse un prêt de démarrage de 100 000 \$ auprès de la Vancity Capital Corporation et qu'elle emprunte 80 000 \$ de plus de la réserve de fonctionnement de la société. C'est prendre beaucoup de risques lorsqu'on est un organisme de taille moyenne. Et l'endettement a provoqué une crise de trésorerie chez Atira au cours du deuxième exercice financier d'APMI.

En bout de ligne, et comme dans le cas de toute autre entreprise, l'exploitation d'APMI représente un travail de 24 heures sur 24. La recherche et l'exploration de possibilités d'affaires, la gestion du personnel, et la négociation et la signature d'ententes exigent tout autant de temps que dans le cas d'autres entreprises. Les ententes prometteuses (telles que l'acquisition du portefeuille mentionnée ci-dessus) peuvent déraiper malgré les nombreuses heures passées à les préparer. Mais tandis que les entreprises classiques peuvent être en mesure d'affecter du personnel pour dénouer de tels problèmes, APMI doit parfois laisser les affaires passer derrière les crises

que peuvent vivre les femmes qui habitent dans une des maisons d'Atira. La contrainte qu'exerce le mandat social tout autant que commercial sur le directeur exécutif/directeur général peut s'avérer accablante.

L'expérience d'APMI est-elle répétable? Non, probablement pas. Préférerions-nous fermer APMI pour essayer autre chose? Non, absolument pas. L'expérience a été immensément valable pour les personnes et la culture d'Atira pour ce qui est des compétences et des systèmes qu'il a fallu acquérir pour faire ce travail. Comme jamais auparavant, nous pouvons mettre en rapport la vie de certaines femmes les plus isolées du Lower Mainland avec les ressources de l'économie conventionnelle, et inversement. Pour ma part (mises à part les nombreuses nuits d'insomnie), non seulement j'aime l'organisme et sa mission, mais j'ai appris à apprécier le travail comme tel. Je ne le changerais pour aucun autre emploi - et certainement pas un travail d'entrepreneur privé. Je ne peux m'imaginer abattre tant de travail pour mon propre et unique compte.

Alors, bien qu'Atira et APMI n'offrent pas de gabarit, nous pensons que notre expérience peut servir de modèle valable pour les autres. Pas tellement les personnes qui se demandent comment démarrer une entreprise sociale, mais les organismes sans but lucratif qui souhaitent prendre la mesure de leur capacité de refaçonner la collectivité qui les entoure.



JANICE ABBOTT est directrice générale de l'Atira Women's Resources Society et d'Atira Property Management, Inc. On peut la joindre au 604-531-9143 ou à jabbott@atira.bc.ca. Pour en apprendre davantage sur Atira, rendez-vous à www.atira.bc.ca.

LAURIER

Faculty of Social Work

Offering a **Master of Social Work (MSW) degree**

The Faculty of Social Work offers a variety of MSW programs:

- For students with a Bachelor of Social Work degree, a one-year full-time advanced standing program, a two-year part-time advanced standing program and, new in 2006, the one-year full-time aboriginal field of study
- For students with bachelor degrees other than social work, a two-year full-time program, a four-year part-time program and a joint program in social work and MDiv/MTS



Also offering a **PhD in Social Work**

This program provides students with opportunities for advanced scholarship and professional growth. The PhD program prepares individuals for creative leadership roles in fields such as professional education, research and specialized practice in governmental or private human service organizations.

For more information visit our website:

www.wlu.ca/socialwork

Email us at socialwork@wlu.ca or phone (519) 884-0710 ext. 2024

Wilfrid Laurier University

Master of Business Administration Community Economic Development

Programme du MBA de l'Université du Cap Breton en développement économique axé sur les affaires et la science sociale.

Composition Du Programme

Ce programme comprend quinze cours de trois crédits chacun et une thèse de recherches.

Il intègre tous les sujets propres à une maîtrise des affaires constituant le programme d'un MBA. De plus, il cible également les talents stratégiques, en collaboration et en direction de haut niveau, que toute organisation recherche dans une communauté en pleine croissance.

Programme de Haut Niveau

Reconnaissance des acquis scientifiques, du savoir-faire et de l'expérience de carrière grâce au programme du PLA (Prior Learning Assessment).

Souplesse du Programme

Des cours adaptés seront disponibles les fins de semaine à Edmonton, en Alberta et à Kingston (Ontario), et aussi à Sydney (Nouvelle-Écosse) grâce à de exposés condensés combinés avec l'acquisition dirigée des connaissances.

Pour plus d'information veuillez prendre contact avec le programme du MBA en développement économique (CED):

Université du Cap Breton, PO Box 5300

Sydney (Nouvelle-Écosse) B1P 6L2

Téléphone: 902-563-1467

Courriel: ced@capebretonu.ca

Site Web: www.capebretonu.ca

CAPE BRETON
UNIVERSITY