

Étude de cas sur la préparation à l'investissement

Jasper Place Wellness Centre

Auteure :

Murray Soroka, Fondateur et PDG du Jasper Place Wellness Centre

Cette étude fait partie d'une série d'études de cas en finance sociale, sur la préparation à l'investissement. Grâce à un partenariat avec le Programme de préparation à l'investissement (IRP en anglais), SI Canada travaille avec dix entités (organismes à vocation sociale sans but lucratif, coopératives, entreprises sociales à but lucratif) qui ont développé une expertise en préparation à l'investissement, et leur donnent l'occasion de partager leur parcours et de présenter ce travail au moyen d'une étude de cas et d'un événement virtuel.

Mission de l'organisme

Agir en tant qu'éléments perturbateurs et embrasser le risque alors que nous innovons radicalement et fournissons des solutions intentionnelles en matière de santé et de communauté qui permettent de renforcer l'autonomie au sein de notre communauté.



Comment l'initiative a vu le jour

Redemptive Developments a été fondé en 2011.

Décrivez l'initiative et l'entreprise dans laquelle vous avez investi. Quel était le pitch ?

Le pitch était que nous avions un immeuble résidentiel de 30 unités destiné à des personnes ayant connu l'itinérance chronique. Il s'agissait de 30 femmes et hommes à la recherche d'une occupation quotidienne significative. Ils avaient été sans abri pendant des années. Nous avons commencé par déneiger les trottoirs, puis nous avons offert des indemnités journalières. Le printemps et l'été sont arrivés, et nous avons échangé nos pelles contre des tondeuses à gazon. Nous avons conçu une brochure et sommes allés proposer nos services de tonte de pelouse à d'autres immeubles résidentiels pour un petit prix. Et cela

a plutôt bien fonctionné. Nous avons donc aménagé un petit bureau au sous-sol de l'immeuble et avons commencé à mettre en place une véritable gestion des ressources humaines et à mener des entrevues. À l'époque, nous financions tout cela de notre propre poche pour voir si cela fonctionnerait.

Ensuite, dans notre immeuble occupé par des personnes en situation d'itinérance chronique, il y avait beaucoup de rotation dans les appartements et nous avions besoin de faire enlever des encombrants, alors nous faisons appel à une entreprise de débarras. Nous nous sommes dit : "Eh bien, nous avons un camion, nous avons des gens ici, créons notre propre entreprise de débarras". Et c'est ainsi que nous avons lancé Junk 4 Good.

C'était en été, puis l'hiver est arrivé. Notre activité de déneigement se développait et nous avions besoin d'un camion plus grand. Nous avons alors contacté Jane du [Social Enterprise Fund \(SEF\)](#) et lui avons dit : "Nous aimerions emprunter de l'argent pour développer notre entreprise. Voici notre plan d'affaires et ce que nous pensons pouvoir réaliser."

Nous avons acheté un tout nouveau camion et une remorque et avons commencé à faire du débarras à temps plein. Nous étions tellement occupés que nous avons arrêté le déneigement, car c'était très difficile, celui-ci devant être effectué immédiatement, et nous n'avions pas toujours des personnes disponibles lorsque nous devons déneiger. Nous nous sommes donc lancés à temps plein dans le débarras et avons fait croître rapidement l'entreprise. Nous avons même dû acquérir un autre camion et une autre remorque. Ensuite, nous avons obtenu un camion benne.

Et nous avons continué à emprunter de l'argent, employant non seulement des personnes de notre programme de logement, mais aussi des personnes de notre centre de ressources communautaires.



Quels types de soutien financier ont été recherchés ? (Par exemple, fiducie, fonds communautaires, fonds de prêts sans but lucratif, investissement en capital). Quelle a été la structure financière finale ?

La première fois que je suis allé voir Jane (au Social Enterprise Fund) ça s'est passé comme ça : "Voici ce que nous voulons faire. Nous n'avons pas vraiment de budget. Nous avons des clients, nous pensons que nous pouvons grandir." Il fallait 30 000 \$ pour acheter un nouveau camion et une nouvelle remorque. Elle nous en a donné la moitié sous forme de subvention et l'autre moitié sous forme de prêt.

Ensuite, l'activité de débarras a vraiment décollé, alors nous sommes retournés voir Jane. Elle voulait un plan d'affaires et elle nous aiderait à le peaufiner. Nous sommes donc revenus avec un plan d'affaires, pour acheter un nouveau camion et une nouvelle remorque, ce qui coûtait 45 000 \$. Puis, nous sommes retournés la voir une troisième fois pour acheter un camion benne, je pense que c'était 50 000 à 60 000 \$. Notre prêt ne cessait de grossir. Mais nous n'avons jamais ressenti que c'était terminé, ou que nous avions reçu trop d'argent d'eux, ou qu'ils ne nous soutiendraient pas.

Quels étaient les obstacles à l'accès à la finance sociale/à l'investissement d'impact ?

Élaborer des plans d'affaires de manière adéquate et efficace était une tâche dans laquelle nous devions investir. Nous avons embauché une personne titulaire d'un MBA pour nous aider à comprendre réellement notre entreprise. Nous avons publié une offre d'emploi disant que nous avions besoin d'un MBA pour nous aider avec nos entreprises. Quelqu'un qui comprenne la pauvreté et qui ait un cœur social, et nous avons eu la chance de trouver cette personne.

Nous pensions savoir ce que nous faisons, mais nous n'avons pas vraiment le budget, les prévisions, la connaissance de notre clientèle, combien lui facturer, ni de vision sur la croissance de l'entreprise. Le temps qu'il a passé avec nous a été incroyable et nous a vraiment aidés à développer notre entreprise. Donc je pense que c'est probablement la raison pour laquelle ils ne nous ont jamais dit non, car nous avons beaucoup investi dans l'élaboration de plans d'affaires solides.

Implication du gouvernement dans le parcours de l'investissement d'impact

Le gouvernement n'était pas impliqué. Nous avons essayé d'obtenir des subventions, mais nous ne correspondions jamais aux critères. Cela arrive fréquemment et peut créer des difficultés lorsqu'on essaie d'apporter une innovation intentionnelle à des secteurs établis depuis longtemps.

Décrivez comment l'impact a été mesuré et démontré aux investisseurs :

En tant qu'organisme à but non lucratif, nous avons des états financiers audités. Nous avons fourni ces audits et ces états financiers à SEF, et ils étaient plus intéressés par la cause sociale que par notre rentabilité. Nous ne sommes jamais vraiment très rentables. Certaines années sont plus rentables que d'autres, mais vous savez, nous sommes en mesure de rembourser nos prêts tout en restant fidèles à notre cause sociale et c'est le plus important. Nous marchons sur une corde raide, c'est une tension que nous avons dans notre entreprise. Presque tous les jours, nous essayons de concilier la mission sociale et le paiement de nos factures.

Concernant les indicateurs, nous avons examiné la préparation à l'emploi : combien de personnes pourraient obtenir un emploi à temps plein grâce à notre programme, combien de personnes sont sorties de la pauvreté, etc. Nous avons mené une enquête trimestrielle pendant un certain temps, en posant des questions comme : "Avez-vous encore besoin de la banque alimentaire, ou combien de temps avez-vous encore eu besoin de la banque alimentaire après avoir commencé à travailler avec nous ?" Nous avons également mené une enquête rapide pendant un certain temps sur la santé, en demandant par exemple : "Votre santé s'améliore-t-elle, mangez-vous mieux, avez-vous la possibilité de vivre dans un meilleur logement ?" C'est ce type de choses que nous mesurons constamment.

Intégration de la diversité et de l'inclusion dans l'entreprise

C'est extrêmement important pour nous, nous voulons avoir autant de diversité que possible. Il était très important pour nous de travailler un grand nombre d'intervenants et avec la communauté. Nous collaborons avec plusieurs organismes de jeunes ici à Edmonton. Nous avons travaillé avec une prison pour femmes située à l'intérieur des limites de la ville d'Edmonton. Nous avons un mandat très clair à ce sujet. Travailler avec des personnes de couleur, des Autochtones, des personnes bispirituelles et des nouveaux arrivants au Canada est vraiment important pour nous. Nous comptons plus de 45 employés, des hommes, des femmes, des personnes handicapées et de toutes les diversités que vous pouvez imaginer. Tout le monde mérite l'accès à l'emploi et à un salaire décent.

Prochaines étapes du projet de financement social

Nous pourrions automatiser le recyclage des matelas très facilement. C'est un peu là où se trouvent les gros joueurs, comme les organismes de Toronto et de Montréal. Ils ont probablement moins de personnel et font peut-être trois fois plus de volume. Et c'est une tension avec laquelle nous travaillons toujours. Devrions-nous automatiser pour conserver notre viabilité ? Parce que les coûts continuent d'augmenter, comme nos loyers et frais généraux qui sont assez chers.

Nous avons des contrats avec la Ville d'Edmonton et nous essayons également de nous développer en dehors de la Ville d'Edmonton. Nous avons de nombreuses petites communautés autour de nous et recyclons maintenant les matelas qu'elles nous envoient. Je pense que le recyclage des matelas atteindra probablement un pic, et même en ce qui concerne l'enlèvement des déchets, nous sommes en concurrence avec de très grands acteurs comme 1-800-JUNK, qui est une entreprise mondiale basée au Canada. Donc c'est un défi et c'est très coûteux. Nous dépensons 2000 dollars par semaine en publicités Google pour essayer de trouver plus de clients. En ce qui concerne le recyclage des matelas, pour rester viables en raison de l'augmentation de nos coûts d'énergie, dans un an ou deux, nous pourrions avoir à envisager l'automatisation. Nous pourrions transformer les entreprises sociales actuelles en centres de revenus pour le travail social que nous faisons, et contribuer à générer de l'argent pour notre centre de ressources communautaires et notre clinique.



Partagez une ou plusieurs leçons apprises de votre parcours de “préparation à l’investissement”

Il y a toujours ce sentiment que nous aurions pu faire davantage, qu’il y avait une opportunité à nos débuts, où nous aurions pu employer plus de gens et être plus agressifs du côté commercial pour faire plus de choses. Et peut-être étions-nous trop entreprenants. Je veux dire par là que nous ne pouvions pas attendre les subventions, nous ne les attendions pas et ne faisons pas suffisamment d’efforts pour les obtenir, et je pense que nous aurions dû le faire. Nous avons agi sans subventions et avons emprunté de l’argent à la place. Je pense que nous aurions pu faire preuve d’un peu plus de patience pour obtenir des subventions afin de développer davantage nos activités.

Nous devons souvent agir rapidement pour saisir les opportunités lorsqu’elles se présentent. Parfois, cela signifie que nous n’avons pas pu investir de temps et de réflexion dans les subventions et que nous avons emprunté de l’argent à la place.

EVERGREEN RECYCLING - DONNÉES DE RECYCLAGE 2022

| | |
|---|--------------------------|
| MATELAS ET SOMMIERS | 62 406 |
| MOUSSE RECYCLÉE | 418 732 lb (livres) |
| ACIER RECYCLÉ | 3 461 757,26 lb (livres) |
| PLASTIQUE RECYCLÉ | 23 642 lb (livres) |
| BOIS RECYCLÉ | 563 024 lb (livres) |
| ORDURES (Tissu extérieur) RETOURNÉES EN DÉCHARGE | 1 089 464 lb (livres) |
| PIEDS CUBES D'ESPACE EN DÉCHARGE ÉCONOMISÉS | 2 533 555,20 |
| RETRAIT DE PLEINS CAMIONS SEMI-REMORQUES DE LA DÉCHARGE | 520,05 |
| POURCENTAGE DE PRODUIT RECYCLÉ | 80,4% |