

**Une entreprise d'insertion dans le domaine de
l'environnement : l'expérience de l'Atelier du
Chômeur du Bas-Richelieu Inc.**

Lucie Beaudoin et Louis Favreau

Notes sur les auteurs :

Lucie Beaudoin vient de terminer ses études à la maîtrise en travail social à l'Université du Québec à Hull. Elle travaille aussi comme professionnelle de recherche à la CRDC et au CRISES. Louis Favreau est sociologue, travailleur social et professeur au département de travail social de l'UQAH. Il est coordonnateur de la CRDC, responsable du volet Économie sociale du CRISES et rédacteur en chef de la Revue Économie et Solidarités.

**Cahier de la Chaire de recherche en développement communautaire
(CRDC)**

Série Pratiques économiques et sociales no. 14

ISBN : 2-89251-071-6

juin 2000

Université du Québec à Hull

TABLE DES MATIÈRES

<i>Avant-propos</i>	1
<i>Introduction</i>	1
1. Le contexte d'émergence	3
1.1 Le milieu.....	3
1.2 Bref historique du milieu.....	3
1.3 Données socio-démographiques et économiques	4
2. Le secteur d'activités	8
2.1 Situation générale du secteur d'activités dans lequel s'inscrit l'activité.....	8
2.2 Le projet initial.....	10
2.3 Les promoteurs.....	14
2.4 Les appuis	15
2.5 Le démarrage.....	15
3. Présentation des acteurs	20
3.1 Les acteurs présents dans l'activité	20
3.2 Le réseau	23
4. La dimension organisationnelle	27
4.1 Le profil organisationnel	28
4.1.1 Mission de l'organisme	28
4.1.2 Les objectifs et les priorités.....	28
4.1.3 Les aspects stratégiques.....	29
4.1.4 Autres activités stratégiques de promotion et de développement.....	29
4.2 Les biens et services produits	30
4.3 Les données financières	31
4.4 Le processus organisationnel.....	35
4.4.1 La production	35
4.4.2 L'organisation du travail.....	37
4.4.3 La formation des travailleurs.....	37
5. La dimension institutionnelle de l'Atelier du Chômeur	38
5.1 La corporation.....	38
5.2 L'assemblée générale	39
5.3 Le conseil d'administration.....	39
5.4 Les rapports de pouvoir à l'interne	40

5.4.1 Les acquis des travailleurs salariés.....	42
5.5 Les difficultés et les limites de cette pratique.....	42
6. <i>Éléments de synthèse et de bilan</i>	43
6.1 Au chapitre des réalisations	43
6.1.1 - Au plan social : les besoins de la communauté.....	44
6.1.2 - Au plan socio-économique : l'emploi créé.....	45
6.1.3 - Au plan socio-politique.....	45
6.1.4 - Au plan environnemental.....	46
6.1.5 - Au plan de l'économie sociale et au plan sociétal.....	46
7. <i>Perspectives anticipées</i>	48
<i>Bibliographie</i>	50

Liste des tableaux et des annexes

<i>Tableau 1 : Les indicateurs du marché du travail pour la MRC du Bas-Richelieu.....</i>	5
<i>Tableau 2 : L'évolution financière de l'Atelier du Chômeur de 1993-94 à 1998-99.....</i>	31
<i>Tableau 3 : Progression des ventes</i>	32
<i>Tableau 4 : Progression de la récupération au 30 juin en tonnes métriques.....</i>	33
<i>Tableau 5 : Progression des emplois selon le type au 30 juin de chaque année</i>	34
<i>Annexe 1 : Aspects méthodologiques</i>	55
<i>Annexe 2 : Le Chantier de l'économie sociale.....</i>	56
<i>Annexe 3 : Le Réseau des ressourceries du Québec.....</i>	57
<i>Annexe 4 : Collectif des entreprises d'insertion du Québec</i>	58

Avant-propos

La réalisation de l'étude de cas¹ de l'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. s'inscrit dans le cadre des travaux réalisés par l'équipe Économie sociale du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES) et de la Chaire de recherche en développement communautaire. À la CRDC, nous faisons l'hypothèse que l'Atelier du Chômeur était une initiative communautaire originale qui se démarquait par des activités économiques innovatrices. Nous avons pu le vérifier sur plusieurs registres : 1) d'abord, par son créneau d'intervention, l'environnement ; 2) ensuite, par l'intervention qu'elle réalise auprès des personnes sans emploi ; 3) puis, par le leadership que cette entreprise exerce dans la communauté ; 4) aussi, par son mode d'organisation et sa façon d'utiliser les ressources de son milieu ; 5) enfin, par sa façon de participer au développement de la nouvelle économie sociale (NES) au Québec.

Introduction

C'est sur le territoire de la MRC du Bas-Richelieu, plus précisément dans l'agglomération urbaine de Sorel-Tracy, que nous vous invitons à explorer l'expérience communautaire de l'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. Historiquement privilégiée, cette sous-région de la Montérégie a connu un développement industriel important durant la période qui a suivi la crise des années 1930. Toutefois, depuis les années 1980, la MRC du Bas-Richelieu a subi des mutations économiques importantes qui ont profondément transformé sa situation sociale et économique. Aujourd'hui, de larges secteurs de l'agglomération urbaine, notamment les vieux quartiers de Sorel, sont en processus de dévitalisation.

¹ Nous tenons à remercier chaleureusement la directrice générale de l'Atelier du Chômeur, Jacinthe Sirois, le conseil d'administration et l'ensemble des travailleurs de l'Atelier pour leur collaboration à cette recherche. Nous remercions également René Lachapelle pour avoir alimenté notre analyse de ses connaissances historiques du milieu et de l'Atelier ainsi que pour ses judicieuses critiques. Enfin, nous remercions Clément Valiquette, alors assistant de recherche, pour sa participation à la collecte de données. Le lecteur trouvera en annexe 1 l'ensemble de la démarche méthodologique de l'étude de cas de l'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc.

La crise de l'emploi manufacturier qui a frappé l'agglomération soreloise a toutefois eu, indirectement, certains impacts positifs sur le dynamisme communautaire. Elle a entre autres favorisé un certain "empowerment" collectif avec l'apparition de plusieurs initiatives de développement économique communautaire (DÉC), le développement du potentiel associatif et des solidarités communautaires importantes. L'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. est l'une des composantes de ce courant de développement aujourd'hui présent dans la région. Cette entreprise communautaire existe formellement depuis 1992. Ses activités sont principalement orientées vers l'insertion des jeunes en difficulté par des activités de collecte, de récupération et de recyclage de vêtements, de meubles, d'appareils électroménagers et d'objets domestiques qui sont revendus à prix modique à la population du territoire. L'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. emploie une douzaine de travailleurs réguliers, une trentaine de stagiaires annuellement et gère un budget annuel de 670 000 \$. Il est partenaire du ministère de l'Environnement par son implication dans la gestion des matières résiduelles, membre du Réseau des ressourceries du Québec, partenaire du Chantier de l'économie sociale et membre du Collectif des entreprises d'insertion du Québec².

À l'origine, l'Atelier du Chômeur était un "comptoir d'entraide". Avec le temps, il est devenu une "ressourcerie" c'est-à-dire un centre de récupération, de recyclage, de réutilisation et de revalorisation des matières secondaires. Il est aussi devenu une entreprise communautaire d'économie sociale créatrice d'emplois favorisant l'insertion des jeunes. En somme, une entreprise d'insertion³ qui suscite beaucoup d'intérêt par l'originalité de ses activités, mais aussi par sa vision, par les valeurs qu'elle promeut et par son mode de gestion. Une initiative communautaire qui se situerait sans doute au carrefour de l'intervention en prévention sociale et de l'intervention en développement local⁴.

² Pour plus d'information sur le Réseau des ressourceries du Québec, voir annexe 3 ; sur le Chantier de l'économie sociale, voir annexe 2 et sur le Collectif des entreprises d'insertion au Québec, voir annexe 4.

³ "Les entreprises d'insertion du Québec répondent aux besoins de formation et d'accompagnement de personnes en difficulté vers l'intégration au marché du travail. Les entreprises d'insertion répondent également à divers besoins en matière de biens et de services de clients. Elles œuvrent dans plusieurs secteurs d'activités. Elles viennent en aide à une multitude de personnes". Source Internet : <http://www.francomedia.qc.ca/~col-ei/>

⁴ Pour l'analyse de ce type d'initiative, nous vous référons à deux ouvrages : *Insertion et nouvelle économie sociale : un bilan international*, Defourny, J., Favreau, L. et J-L. Lavoie, 1998 ; *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Favreau, L. et B. Lévesque, 1996.

1. Le contexte d'émergence.

1.1 Le milieu

L'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. est situé au cœur même de la ville de Sorel. Sise sur la rive sud du fleuve Saint-Laurent, au confluent de la rivière Richelieu, à 45 minutes de Montréal, la ville de Sorel fait partie de la Municipalité Régionale de Comté (MRC) du Bas-Richelieu. Cette MRC est située dans la région administrative de la Montérégie, deuxième région d'importance au Québec. La MRC du Bas-Richelieu regroupe quatorze (14) municipalités qui sont par ordre d'importance démographique : Sorel-Tracy (36 020 habitants), Sainte-Anne-de-Sorel (2 800), Sainte-Victoire-de-Sorel (2 300), Saint-Robert (1 900), Saint-Joseph-de-Sorel (1 875), Saint-Roch-de-Richelieu (1 750), Saint-Ours (1 600), Saint-Michel de Yamaska (1 000), Saint-David (870), Massueville (600), Saint-Aimé (560), Yamaska (465), Saint-Gérard-Majella (260), Yamaska-Est (250).

1.2 Bref historique du milieu

L'agglomération urbaine de Sorel-Tracy, deux villes maintenant fusionnées, possède une longue et riche histoire. Sorel a célébré en 1992, son 350^e anniversaire de fondation. Avec ses 358 années d'existence, Sorel est la 4^e ville la plus ancienne du Canada. Son histoire commence en 1642 avec l'arrivée de Charles Huault de Montmagny et de ses soldats qui avaient eu pour mission de construire le Fort Richelieu à l'embouchure du Richelieu, rivière alors connue sur le nom de "Rivière aux Iroquois". Les fortifications ont été reconstruites par Pierre de Saurel, officier du célèbre régiment de Carignan-Salières. Monsieur de Saurel devint le premier seigneur de la région et on lui doit aussi bien le nom de la ville que le patronyme de la paroisse St-Pierre érigée dès 1672.

Situé à l'embouchure d'une voie navigable pénétrant les hautes terres jusqu'au lac Champlain, l'emplacement de Sorel-Tracy a vite été considéré comme stratégique par les Français, puis par les Anglais. Ce site permettait effectivement de contrôler l'accès à la colonie aussi bien par les Iroquois sous le régime français que par les Américains sous le régime Anglais. Mais l'avantage stratégique tenait aussi aux forêts de chêne et de pin qui en ont fait rapidement un haut lieu de construction navale d'abord pour des fins militaires, puis au profit de la marine marchande. La présence des entreprises de construction navale a favorisé à la fin du XIX^e siècle le développement de la métallurgie. C'est dans

cet environnement manufacturier relié à l'activité industrielle de Montréal que se sont par la suite établies les grandes entreprises industrielles d'envergure internationale qui ont largement contribué au développement de la région après la seconde guerre mondiale.

Sorel-Tracy comme agglomération industrielle a longtemps été reconnue pour l'abondance et la qualité de ses emplois. On immigrait d'un peu partout pour s'établir à Sorel et travailler dans les grandes entreprises qui offraient de bons salaires et des conditions de travail intéressantes. En outre, le niveau de salaire de la main-d'œuvre était parmi les plus élevés du Québec. En 1979, la grande entreprise fournissait huit mille (8 000) des neuf mille (9 000) emplois manufacturiers de l'agglomération.

Et, il faut leur ajouter les emplois dans les entreprises de services et dans les commerces qui profitaient de l'apport substantiel de cette activité manufacturière. (Lachapelle⁵, entrevue, 1997). Toutefois, au cours de son histoire, le milieu a connu de nombreux soubresauts. Depuis 1980, la région est confrontée à de nombreux problèmes économiques et vit une crise aiguë d'emploi. Elle a connu des mises à pied massives dans les grandes entreprises, notamment à Marine Industries en 1981-1982 avec mille huit cents (1 800) emplois perdus. En 1988, les chantiers navals ont été définitivement fermés. D'autres fermetures et " rationalisations " sont survenues depuis, de telle sorte que Sorel-Tracy, décrite comme une " région sinistrée " sur le plan de l'emploi, est " devenue au cours des années 1980, une sous-région en mutation " (Lachapelle, 1991).

1.3 Données socio-démographiques et économiques

Historiquement, Sorel-Tracy se caractérisait au plan économique par la présence de grandes industries manufacturières de première et de deuxième transformation. Entre 1980 et 1988, l'emploi dans le secteur industriel a connu une chute de l'ordre de 26,1 % à cause de la conjoncture économique de cette période (Lachapelle, 1990 : 21 et 1995). De 1981 à 1996, le Bas-Richelieu a vu sa population décroître de 4,6 % tandis que la Montérégie et le Québec ont vu leur population croître respectivement de 19,3 % et 10,9 %. En fait, pendant que " la Montérégie enregistre les plus fortes augmentations de

⁵ René Lachapelle est organisateur communautaire et possède une maîtrise en Service social de l'Université Laval. Il a été président du Conseil central de la CSN pendant plusieurs années. Il est aujourd'hui de retour à son poste d'organisateur communautaire au CLSC du Havre à Sorel. Il est aussi vice-président de la SADC du Bas-Richelieu et très actif dans le domaine du développement international. Voir Favreau et Lachapelle (1998), Économie solidaire et coopération Nord-sud : la rencontre internationale de Lima. Cahier de la CRDC, série Conférence no. 1, Hull.

population au Québec en nombre absolu au cours des deux dernières périodes, soit des hausses de 57 733 habitants entre 1991 et 1996 et de 108 765 habitants entre 1986 et 1991 ” et que “ toutes les MRC de la région administrative de la Montérégie, à l'exception de celle du Bas-Richelieu et de Beauharnois-Salaberry, ont connu une augmentation de population entre 1991 et 1996 ”⁶, le Bas-Richelieu, lui, a connu une chute de population.

Cette décroissance a modifié l'équilibre des générations de telle sorte que la répartition des groupes d'âge de l'agglomération de Sorel-Tracy est différente de celle de l'ensemble du Québec. Les jeunes de moins de 15 ans qui comptent pour 18,8 % de la population du Québec, ne représentent que 15,7 % de la population de Sorel et 16,2 % de Tracy (16,4 % pour la MRC du Bas-Richelieu). L'écart est encore plus marqué avec la Montérégie dont la population jeune se situe à 20,1 %. Sorel-Tracy a vieilli prématurément : 13,8 % de gens ont 65 ans et plus, comparativement à 12 % au Québec et à 10,3 % en Montérégie. Dans le tableau 1 on remarque l'évolution positive de la variation de population active dans la MRC du Bas-Richelieu pour la période récente de 1991-1996. Toutefois, à Sorel et à Tracy, le taux d'activité se situe autour de 55,7 % ce qui est de 10 % sous le taux de la région montréalaise (65,7 %) et nettement en bas des 62,3 % de l'ensemble du Québec. (MIC, 1997).

**Tableau 1 : Les indicateurs du marché du travail pour la MRC du Bas-Richelieu.
Recensement 1996.**

	MRC Bas-Richelieu	Montérégie
Population active 1996	24 070	646 120
Variation 1996/1991 de la population active	6,5 %	1,8 %
Taux de chômage	13,5 %	9,3 %
Taux d'activité	56,2 %	65,7 %

Source : MICST, 1997.

Le taux de chômage dans la MRC du Bas-Richelieu était de 13,5 % en 1996 comparativement à 9,3 % dans la grande région de la Montérégie et à 11,8 % pour l'ensemble du Québec à la même période. La municipalité de Sorel présentait un taux de chômage de 14,5 % et Tracy, de 11,7 % (MIC, 1997). Il y a

⁶ Source : Bureau de la statistique du Québec, *La Montérégie enregistre les plus fortes augmentations de population au Québec, soit 57 733 habitants entre 1991 et 1996 et 108 765 habitants entre 1986 et 1991*. Communiqué de presse, juin 1998, Gouvernement du Québec.

Site internet : <http://www.stat.gouv.qc.ca/organisa/communiq/jun2698p.htm>

donc une variation importante du taux de chômage infrarégional et intermunicipal dans cette région. Comme les grandes entreprises sont établies à Tracy, les emplois dans le secteur secondaire manufacturier se retrouvent en plus grande proportion de ce côté de l'agglomération avec 46,1 % du total des emplois, suit le secteur tertiaire avec 45,2 % des emplois. Tandis que du côté de Sorel, la plus grande proportion des emplois se retrouve dans le secteur tertiaire avec 88,4 % des emplois suivi du secteur secondaire avec 10,5 % des emplois (MIC, 1997).

Même s'il est difficile d'en évaluer l'importance, il demeure que la dynamique économique du centre-ville de Sorel a subi les contrecoups de la diminution des activités et de la détérioration des conditions de vie de la population (hausse du chômage, baisse du niveau de revenu des ménages, diminution de la population). Le revenu moyen déclaré par habitant à Sorel est de 21 105 \$. Ce revenu est de 25 313 \$ pour la municipalité de Tracy tandis qu'au Québec le revenu moyen par habitant est de 23 198 \$ (Statistique Canada, Données du recensement de 1996). Selon les mêmes sources de données, le revenu familial moyen à Tracy se situerait à 52 927 \$⁷ (53 192 \$ au Québec) et le revenu d'une famille monoparentale est de 27 981 \$ (28 421 \$ au Québec). Pour Sorel, le revenu moyen des familles est de 49 376 \$ et celui des familles monoparentales est de 23 598 \$ (Statistique Canada, Données du recensement de 1996).

Alors que certains profitent d'emplois fort bien rémunérés dans le secteur industriel leur permettant de jouir de revenus annuels importants, d'autres (des voisins, des frères de la même famille) n'ont pas cette opportunité et doivent se contenter de revenus très modestes ou de revenus de prestations de l'aide sociale. Ces écarts de revenus se vivent souvent dans la même famille (Pierre-Paul Gareau⁸, 1993). Les causes de l'appauvrissement des familles de l'agglomération de Sorel-Tracy sont multiples. René Lachapelle (1990) a identifié un certain nombre de raisons liées aux particularités de la région :

- la grande entreprise ne joue plus le rôle de moteur économique qu'elle jouait traditionnellement ;
- l'absence d'un réseau d'entreprises de petite et moyenne taille œuvrant dans des champs de compétence où la main-d'œuvre est formée ;

⁷ Dans le cas d'un couple marié ou en union libre selon Statistique Canada, données du recensement 1996. Site Internet : <http://ww2.statcan.ca/francais/profil/>

⁸ Pierre-Paul Gareau est organisateur communautaire au CLSC du Havre à Sorel et conseiller à MCE Conseil, le groupe de consultation pour la création et le maintien d'emploi mis sur pied par la CSN.

- le faible niveau de scolarisation et les nouvelles technologies nécessitant une formation scolaire plus poussée ont déqualifié la main-d'œuvre de la région de façon dramatique.

L'histoire industrielle du Bas-Richelieu a conditionné le profil scolaire de sa population. Le pourcentage de gens qui n'ont pas complété une 9^e année y a été et demeure plus élevé que la moyenne québécoise (21 % contre 18,1 % en 1996). À l'autre extrémité, le taux d'accès aux études universitaires dépasse à peine la moitié du taux québécois (11,2 % contre 20,2 % en 1996). À l'inverse cependant, le taux de diplômation dans une école de métiers y est significativement supérieur (6,2 % contre 4,5 % pour l'ensemble du Québec en 1996). En fait, tant qu'on pouvait facilement trouver un emploi bien rémunéré en usine où l'on apprenait "sur le tas", la motivation aux études était faible. Cependant, cette tendance semble changer puisque une étude d'Emploi-Québec Montérégie (1998 : 9) démontre que dans le Bas-Richelieu "les jeunes (15-19 ans) sont plus présents sur les bancs d'école que la moyenne montréalaise et cela, tant pour la fréquentation à temps plein qu'à temps partiel".

Il apparaît que les phénomènes de pauvreté et d'appauvrissement de la population sont importants dans l'agglomération de Sorel-Tracy. La situation se démarque de l'ensemble de la grande région montréalaise considérée comme étant l'une des régions les plus prospères du Québec. Depuis le début des années 1980, à la suite de la crise majeure de l'emploi que connaît la région - caractérisée par la perte de milliers d'emplois industriels - l'agglomération de Sorel-Tracy vit une polarisation des revenus importante et des effets sociaux tout aussi importants.

D'une part, il y a la persistance d'un certain nombre d'emplois industriels en particulier dans les aciéries, les industries chimiques et les industries connexes qui continuent d'offrir un bon salaire à leurs employés. D'autre part, il y a beaucoup de gens sous le salaire médian de la Montérégie. Donc, à partir du moment où il y a une crise dans la grande entreprise, il y a des effets sur les emplois, dans les services par exemple. Il y a aussi des effets sur la population, par l'exode. Ça veut aussi dire une baisse de la clientèle scolaire, des pertes d'emplois dans l'enseignement et une détérioration du tissu économique et social urbain (concentration de la population âgée dans les HLM, perte des épiceries, des écoles) (Lachapelle, entrevue 1999).

La situation du logement est, elle aussi, plutôt difficile dans le centre-ville de Sorel. Pierre-Paul Gareau (1993) souligne en entrevue que "malgré les efforts certains pour conserver une apparence soignée à plusieurs de ces habitations, dans beaucoup de cas, on note une détérioration visible du stock de logements et des aménagements intérieurs souvent moins entretenus et moins rénovés".

Avec la deuxième crise de l'emploi des années 1990, la situation socio-économique de Sorel-Tracy s'est détériorée davantage. “ Le taux de chômage était de 14,4 % à Sorel en 1996. Il n'a probablement pas bougé, si l'on considère qu'au 31 mars 1999, 2 771 personnes – dont 1 710 hommes et 1 061 femmes – étaient prestataires d'assurance-chômage, aptes au travail, 400 de plus qu'en décembre dernier, 500 de plus qu'en septembre 1998 ” (Grégoire-Racicot, Les deux rives, juin 1999). D'une situation de détérioration liée aux pertes d'emplois s'ajoutent des problèmes de hausse de criminalité, de consommation, d'endettement, de fermeture de commerces et d'émergence de commerces plus ou moins illicites comme des prêteurs sur gages. “ Alors, tu as une configuration très dangereuse ” (Lachapelle, entrevue 1999). C'est dans ce portrait évolutif que l'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. émergé et s'est développé suivant les hauts et les bas de la conjoncture économique qui a modelé les activités de l'entreprise jusqu'à aujourd'hui comme nous le verrons en suivant sa trajectoire.

2. Le secteur d'activités.

L'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. est une organisation sans but lucratif à vocation multiple qui intervient simultanément sur plusieurs problèmes tels que l'exclusion socioprofessionnelle, la détérioration de l'environnement, la pauvreté et l'isolement social. On retrouve deux activités principales à l'Atelier du Chômeur. Il y a d'abord le centre de récupération, de tri et de vente d'effets récupérés que l'on nomme “ Recyclo-Centre ”. La deuxième grande activité de l'Atelier est l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de 18 à 25 ans par l'activité économique.

L'Atelier du Chômeur est également membre fondateur du Collectif des entreprises d'insertion du Québec, entreprises dont les activités se concentrent dans la formation et le développement d'habiletés et d'aptitudes au travail en vue d'une intégration réussie en emploi. En 1998 seulement, l'Atelier a favorisé l'insertion en emploi de 75 % des participants à ses activités (Jacinthe Sirois⁹, entrevue, 1999). Il a aussi contribué à l'émergence de petites entreprises ou d'emplois autonomes dans la région.

2.1 Situation générale du secteur d'activités dans lequel s'inscrit l'activité

⁹ Jacinthe Sirois est l'actuelle directrice générale de l'Atelier du Chômeur.

Dès le début des années 1970, dans la foulée du mouvement environnementaliste motivé par une prise de conscience de plus en plus importante pour la préservation de l'environnement, de nombreuses initiatives ont pris naissance autour d'activités de récupération et de recyclage.

Au Québec, ces activités de récupération et de recyclage ont d'abord débuté dans les secteurs industriels et commerciaux pour s'étendre au secteur résidentiel. Ces activités de récupération et de recyclage ont touché de façon graduelle le métal, le papier, le verre, le plastique pour s'élargir graduellement à l'ensemble des résidus domestiques, commerciaux et industriels. De son côté, l'industrie manufacturière a commencé à s'intéresser au recyclage des ressources secondaires dérivant de sa production. Elle a été incitée à prendre cette avenue à la fois par la demande populaire, par les coûts de plus en plus élevés de la matière première et par les législations gouvernementales. Certaines avancées technologiques ont également favorisé le virage environnemental de l'industrie.

Le marché québécois de la récupération se caractérise par un grand nombre de joueurs (en majorité des organismes sans but lucratif) et peu de contrôle, ce qui provoque une surenchère car il y a trop d'acheteurs (recycleurs) pour le même sac de déchets. De plus, la participation des citoyens demeure mitigée et l'organisation de la cueillette est peu structurée (CAMO, 1997 : 14).

Ce n'est qu'au début des années 1980, suite à la pression exercée par divers groupes environnementaux qu'une première politique en matière de conservation et de recyclage a été élaborée par le Ministère de l'Environnement du Québec. De nombreux programmes ont alors été créés afin de soutenir l'implantation d'entreprises dans le secteur de la récupération et du recyclage. Plusieurs organisations sans but lucratif (OSBL) se sont alors constituées afin de réaliser des activités de récupération et de recyclage. Plusieurs organismes y voyaient également une opportunité intéressante de soutien à la création d'emplois non spécialisés pour les personnes ayant des difficultés à intégrer le marché du travail. Par ailleurs, la récupération et le recyclage dans le secteur du textile, connaît une popularité plutôt récente.

Bien que la cueillette des vieux vêtements existe depuis longtemps par le biais des organisations paroissiales et par d'autres œuvres caritatives, la récupération et particulièrement le recyclage (effilochage en fibre) sont structurés en industrie depuis quelques années à peine. L'intérêt financier provient surtout du recyclage, stimulé d'abord par le marketing écologique mais ensuite par l'économie importante en coût des matières premières (CAMO, 1997 : 25).

Le potentiel de croissance de la récupération et du recyclage du textile est très important. La demande de fibres recyclées est supérieure à l'offre et le potentiel d'approvisionnement serait à peine entamé. Des quelques 160 000 tonnes métriques (Tm) de vêtements récupérés au Québec, le tiers seulement serait réutilisé ou recyclé. Il apparaît que le Québécois moyen achète annuellement 23 kg de vêtements et autres produits textiles tels que la literie, les draperies et les serviettes. Par ailleurs, les fibres synthétiques représentent 80 % des volumes récupérés (CAMO, 1997).

2.2 Le projet initial

L'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu n'a été incorporé comme organisme à but non lucratif qu'en 1992, mais sa trajectoire s'étend sur près de trente ans. Les premières activités de l'Atelier remontent au début des années 1970. Une histoire faite de périodes d'activités intenses et de périodes de survivance. Une histoire en "dents-de-scie" qui a évolué au gré du contexte économique, du dynamisme et des motivations des personnes qui s'y sont impliquées. Toutefois, c'est en 1997 qu'il opère un saut qualitatif, comme on le verra, en devenant une entreprise d'insertion après avoir été, pour l'essentiel, un organisme communautaire d'entraide.

À l'origine de l'Atelier du chômeur est issu de l'action catholique ouvrière. C'est aux jeunes travailleurs sans emploi, dans le cadre de l'action chômage de la JOC, que revient l'initiative d'un atelier de récupération inspiré des maisons du chômeur des quartiers populaires de Montréal. L'équipe de JOC de Sorel a entrepris ce projet vers 1968, mais c'est en 1972 qu'est clairement attestée l'existence de l'Atelier du chômeur. On recueillait alors des vêtements et des meubles usagés dans la région pour les revendre à bas prix, dans certains cas après les avoir restaurés. Les motivations qui guidaient les promoteurs de cette activité de récupération étaient d'abord la création de nouveaux emplois et le développement des habiletés des jeunes chômeurs. C'est donc en visant le développement des jeunes que l'Atelier du Chômeur fournissait à la population des biens d'utilité domestique à très bas prix. Les préoccupations écologiques et environnementales, quoique présentes chez certains, ont émergé plus tardivement au sein de l'organisation.

Durant cette période d'émergence, le lien entre l'Atelier et la Jeunesse ouvrière chrétienne (JOC) était fortement influencé par le militantisme des années 1960-1970 qui dénonçait les problèmes du chômage

et de la pauvreté. Son action était centrée sur la sensibilisation de la population aux besoins des plus démunis en les incitant à donner des objets d'usage domestique que l'organisme revendait à prix modique. De 1972 à 1978, la situation de l'Atelier était précaire. Il a déménagé à trois reprises avant de suspendre ses activités à la suite des dissensions entre les travailleurs qui y étaient impliqués. D'ailleurs en 1975, la JOC oriente sa lutte contre le chômage sur le front de la défense des droits. L'organisation cesse son soutien à l'Atelier pour s'occuper d'un groupe de revendication et d'éducation populaire, le Mouvement Action Chômage (Atelier du Chômeur, 1998).

C'est en 1981-1982 que l'Atelier vit une période de relance de ses activités due en partie aux difficultés économiques de la région, notamment par des mises à pied massives dans les grandes entreprises, principaux employeurs de l'agglomération de Sorel-Tracy (Lachapelle, 1995). En quelques mois, mille huit cents (1 800) travailleurs de Marine Industrie se retrouvent sans emploi. Dans le cadre d'une action militante auprès des chômeurs des chantiers navals se constitue le Regroupement des chômeurs et chômeuses de la région Sorel-Tracy. Incorporé en 1982, cet organisme s'engage dans la lutte en revendiquant, mais aussi en organisant du dépannage pour les familles touchées. Par exemple en 1983, il est l'un des initiateurs d'une immense collecte de paniers de Noël. C'est dans cette foulée que des initiatives de récupération donnent un second souffle à l'Atelier.

Au cours de ces années-là, le Regroupement des chômeurs est installé au Centre Notre-Dame qui a ouvert ses portes en 1982.

Le Centre Notre-Dame était une école qui a été transformée en centre communautaire. Ils ont acheté le Centre Notre-Dame pour \$1. Les travailleurs de "Marine"¹⁰ l'ont rénové avec des subventions fédérales et provinciales (Jacinthe Sirois, entrevue, 1997).

Les mises à pied massives provoquées par la faillite des Aciers Sorel en 1980 et la crise de la construction navale en 1981-1982 ont amené les gouvernements à injecter massivement dans la région des subventions de création d'emplois temporaires. C'est aussi à ce moment qu'à la suite de la décision de ne pas construire d'usine d'eau lourde à Laprade, a été créé un fonds d'investissement dont le comté fédéral de Richelieu-Nicolet a profité (ce fonds subsiste aujourd'hui sous le nom de Fonds de développement de Richelieu). Les organismes communautaires, en particulier ceux qui ont initié la

¹⁰ Il s'agit ici de l'entreprise Marine Industries Limitée (MIL).

conversion de l'école Notre-Dame désaffectée en centre communautaire, ont profité de cette conjoncture.

Ils allaient chercher des subventions pour faire des projets. Ils utilisaient les fonds spéciaux pour la réintégration en emploi. Le fédéral avait de l'argent dans ce temps-là. C'est aussi dans cette période-là que l'Atelier du Chômeur a vraiment émergé (Jacinthe Sirois, entrevue, 1997).

Rapidement le Centre communautaire Notre-Dame (CCND) devient trop petit pour le Regroupement des chômeurs. Déjà, à l'hiver 1982-1983, les activités de récupération avaient amené l'Atelier à louer un entrepôt à la Maison d'animation populaire de Sorel. Il y avait aussi des tensions idéologiques avec d'autres groupes du CCND et la possibilité d'obtenir un financement du Fonds Laprade qui ont fait surgir le projet d'acquérir et de rénover grâce au savoir faire de sa base militante l'édifice désaffecté de la Coopérative agricole sur le boulevard Fiset. À compter de février 1984, les travaux de rénovation sont menés rondement et le Regroupement des chômeurs y installe ses services de défense des droits, une garderie populaire qui devient La P'tite Marine, et l'Atelier du chômeur. On aménage le soubassement de l'édifice pour y installer l'Atelier où l'on vend des vêtements récupérés et une entreprise de découpage des vêtements abîmés, Récupération GC. Certains chiffons sont vendus à des fins industrielles, principalement dans les garages et le reste est revendu pour le déchiquetage et la récupération des fibres.

Par cette initiative, le Regroupement des chômeurs ajoute un nouveau centre communautaire à ceux qui existaient déjà (la Maison d'animation populaire de Sorel incorporée en 1979 et le Centre communautaire Notre-Dame incorporé en 1982). Cet ensemble de projets et d'organisations communautaires se développe de 1984 à 1986 et l'Atelier prend sa place dans les habitudes de la population comme centre de récupération de vêtements, de meubles et d'électroménagers. En 1986, l'établissement du boulevard Fiset est incorporé sous le nom de Centre d'aide et d'information populaire de Sorel-Tracy (CAIP), mais l'Atelier demeure un projet administré par le Regroupement des chômeurs et chômeuses de la région de Sorel. En fait, à ce moment, le groupe a besoin de refaire son équilibre. Divers projets fonctionnent selon leur logique propre, la construction a exigé beaucoup d'énergies et le militantisme s'essouffle.

En 1988, le CAIP est en crise. Récupération GC est devenue une entreprise autonome de découpage et de déchiquetage de textiles. Elle quitte la région pour s'établir à Knowlton. L'interfinancement pratiqué entre l'Atelier avec un collectif d'hébergement installé au CAIP et le Regroupement des chômeurs - qui leur fournit à tous une personnalité juridique - amène le groupe dans une impasse financière :

Il n'arrivait pas à payer ses factures. Ça appartenait à un groupe de travailleurs. C'est la Maison d'animation populaire qui a financé et qui a payé les comptes avec l'aide des banques et qui s'est mis à gérer l'organisation pour la sortir de l'impasse. C'est là que Claude Desautels est entré dans l'organisation (Jacinthe Sirois, entrevue, 1997).

En 1988-1989, le CAIP se réorganise donc en donnant à chaque projet son autonomie. Le Regroupement des chômeurs se consacre à la défense des droits, la garderie se développe et offre de nouveaux services de garde et l'Atelier devient un très gros comptoir d'entraide et, à l'échelle locale, un site important de récupération. Claude Desautels visite en 1988 le Recyclo-Vesto de Victoriaville, une entreprise constituée par le Regroupement des comptoirs familiaux des sous-sols d'église. La gestion selon des règles de mise en marché commerciale permettait à cette entreprise de générer des revenus intéressants. C'est à ce moment qu'est né, pour lui, le projet de transformer l'Atelier en entreprise collective vouée à l'entraide et à la création d'emplois.

Jusqu'à ce moment, le comptoir de vêtements ressemblait davantage à un " bric-à-brac " qu'à un magasin. Il y avait peu de sélection, pas de présentation organisée. Considérant que ce n'est pas parce que des gens sont défavorisés qu'ils doivent magasiner dans un environnement dépréciatif, on décide d'organiser le magasin selon des critères de sélection et de présentation commerciale. Cette volonté s'est d'abord manifestée par la création d'un comité de gestion qui s'est finalement transformé par l'incorporation en 1992, marquant ainsi la fin du processus de structuration de base (Desautels, Claude, 2000).

L'essor des activités de l'Atelier coïncide avec la mise en branle d'un processus de réflexion et d'action répondant au défi de l'emploi et du développement du Bas-Richelieu. Entre 1988 et 1992, un groupe de militants et d'intervenants du CLSC du Havre, de la Corporation de développement communautaire du Bas-Richelieu, du Conseil central de la CSN, de syndicats de la CEQ et de la Maison d'animation populaire de Sorel s'interroge sur les possibilités qu'offre l'entrepreneuriat collectif. Individuellement les gens se sentent démunis, incapables de porter une entreprise. Mais le réseau de militants fait le pari que collectivement il leur est possible de mettre efficacement en commun les habiletés leur permettant d'entreprendre ce projet. C'est sur cette intuition de base qu'une stratégie de développement est mise de

l'avant. Entre autres, le groupe fonde le Centre d'organisation et de formation des travailleuses et travailleurs en entreprises collectives (COFTEC) dont la future directrice de l'Atelier, Jacinthe Sirois, est la première salariée.

Le développement des activités de l'Atelier coïncide avec une stratégie concertée de développement communautaire soutenue par le CLSC du Havre (installé en 1985) et la Corporation de développement communautaire (CDC) du Bas-Richelieu¹¹, mise en place en 1987 (Lachapelle, 1995).

Quand le CLSC a ouvert en 1985, il restait un peu plus de la moitié des 9 000 emplois industriels qu'il y avait ici au début des années 1980. Il y avait des argents donnés au mouvement communautaire de telle sorte qu'il y a eu des développements importants. Le communautaire s'est alors développé en réponse à la situation de crise majeure de l'emploi. La stratégie de la CDC a été de regrouper les gens pour montrer l'importance du communautaire sur le plan local (Lachapelle, entrevue, 1999).

Le CLSC du Havre, la CDC du Bas-Richelieu et la Maison d'animation populaire de Sorel ont contribué à la réorganisation de l'Atelier du Chômeur en tant qu'organisme communautaire d'insertion au début des années 1990, surtout dans les étapes techniques d'incorporation et de reconnaissance comme entreprise.

À partir de 1992, avec l'incorporation de l'Atelier du Chômeur, se manifestait une volonté de constituer une démarche de prise en charge de l'économie sociale. À partir du déménagement de l'entreprise, et à toutes les étapes, les gens de la CDC soutenaient ses plans. On voulait en faire une entreprise. La constitution en corporation, le déménagement, la reconnaissance comme entreprise d'insertion, le travail pour en faire une ressourcerie sont de grands jalons du développement de l'Atelier du Chômeur (Lachapelle, entrevue, 1999).

2.3 Les promoteurs

Les sept promoteurs initiaux auxquels ont été accordées les lettres patentes de la corporation le 30 mars 1992 ont constitué le premier conseil d'administration de l'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. Ils sont issus de différents secteurs d'activités économiques du milieu soit : une

¹¹ La CDC du Bas-Richelieu est un regroupement d'organismes communautaires dont la mission est de promouvoir les activités des organismes communautaires sur son territoire par le développement local et l'économie sociale.

secrétaire-réceptionniste, un mécanicien, un opérateur, un conseiller en formation, une coordonnatrice, une intervenante du milieu et la gérante de l'Atelier.

2.4 Les appuis

Depuis ses débuts en 1992, l'Atelier du Chômeur a bénéficié de l'appui de nombreuses organisations de son milieu et de l'extérieur de la région. Ces appuis lui ont permis de s'intégrer dans la communauté et de répondre à des besoins financiers, humains et techniques de démarrage. On retrouve parmi les partenaires et les collaborateurs impliqués dans l'émergence de l'organisme différents organismes et institutions du milieu :

- Société montréalaise de développement (SMD), maintenant Conseil régional de développement de la Montérégie
- Société d'aide au développement de la collectivité du Bas-Richelieu (SADC)
- Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM), maintenant Emploi-Québec
- Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs (Québec)¹²
- Maison d'animation populaire de Sorel
- Centre d'organisation et de formation des travailleuses et travailleurs en entreprises collectives (COFTEC)
- Ministère de la Sécurité du revenu
- Recyc-Québec
- CDC Bas-Richelieu
- CLSC du Havre
- Table d'entrepreneuriat collectif du Bas-Richelieu

2.5 Le démarrage

Durant la période de démarrage officiel de l'Atelier en 1992, les membres de la corporation étaient exclusivement des militants et des employés du mouvement communautaire. On retrouvait notamment des gens de la Maison d'Animation Populaire de Sorel et des " professionnels " du communautaire.

En 1992, l'organisme s'est fixé une mission multiple dont voici les quatre volets :

¹² Pour plus d'information sur la Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs du Québec voir : Joël Lebossé, *Banque solidaire et développement communautaire : l'expérience de la Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs (Québec)*, Cahier de la CRDC, Série Pratiques économiques et sociales no. 7, 1998.

1) Mission sociale

Être une réponse solidaire et efficace aux besoins de la population la plus défavorisée en lui offrant un service d'approvisionnement de qualité

2) Mission économique

Contribuer dans notre milieu à la création de nombreux emplois stables et de qualité.

3) Mission environnementale

Agir positivement sur l'environnement par la récupération et la réutilisation et réduire l'enfouissement coûteux et inutile.

4) Mission d'insertion

Encadrer et accompagner les participants de l'Atelier dans leurs objectifs de réinsertion sociale et professionnelle.

En 1993, l'entreprise vit une réorganisation majeure. À la suite d'une mésentente avec le CAIP, l'Atelier du Chômeur reçoit un avis d'éviction. On lui impose de déménager ses pénates pour le mois de juillet. Après de multiples démarches qui ont duré trois mois, l'Atelier du Chômeur achète un bâtiment. L'entreprise emménage dans de nouveaux locaux situés au 165, avenue Hôtel-Dieu à Sorel le 1^{er} juillet 1993 dans un grand immeuble commercial du centre-ville de Sorel acheté pour la somme de 150 000 \$¹³. Ces locaux portaient à près de 15 000 pi² la surface disponible.

En 1994, l'Atelier produit son premier rapport d'activités. Dans ce rapport, on souligne la prépondérance de l'activité de récupération et de recyclage par rapport aux autres volets de la mission qui sont de favoriser et de développer l'entraide communautaire par les dons et de créer des emplois. Sur ce dernier chapitre, l'Atelier s'est donné comme objectif de créer au moins un emploi non subventionné par année. L'activité d'insertion passait et passe encore par l'activité économique de Recyclo-Centre qui a toujours été une activité rentable dans l'entreprise et qui a permis à une centaine de stagiaires de faire un apprentissage de travail valable et transférable sur le marché du travail.

L'Atelier innove en 1995 en créant un atelier de couture collective "Recyclo-Textile". Ce champ d'activité de l'Atelier visait la récupération de tissus et sa réutilisation par la réparation ou par la confection. L'objectif premier de cette activité était d'offrir une formation en couture aux prestataires de la sécurité du revenu, chômeurs et sans emploi afin de permettre à ces groupes d'individus

¹³ Cet immeuble a été racheté de la Banque fédérale de développement qui avait été contrainte de reprendre celui-ci à la suite de la faillite du précédent propriétaire.

d'intégrer le marché du travail. L'autre objectif visait la revalorisation des vêtements qui ne peuvent être vendus sans modification. Le projet Recyclo-Textile gérait plusieurs services définis comme suit :

- 1) Un service de réparation d'altérations diverses
- 2) Un service de formation de base en couture
- 3) Un service de location de machines à coudre
- 4) Une activité de conception et fabrication de vêtements et d'articles utilitaires pour les personnes handicapées
- 5) Une activité de confection d'articles vendus en magasin
- 6) Un service de confection à forfait

“ Recyclo-Textile ” favorisait le recyclage d'une certaine quantité de vêtements usagés et de tissus divers pour les réparer ou les transformer sous diverses formes (sacs, pantoufles, sous-plats, mitaines, boxers, vêtements pour enfants, etc.). Cette activité fort innovatrice et créative a cessé ses activités deux ans après sa mise sur pied. Même si la revente des créations et des vêtements réparés à l'atelier de couture fonctionnait bien dans le magasin de l'Atelier du Chômeur, plusieurs problèmes sont venus contrecarrer le projet. Le peu de retombées financières générées par l'activité – le niveau d'autofinancement plafonnait à 15 % - et la difficulté à trouver un marché potentiel pour les créations de Recyclo-Textile sont deux éléments qui ont contribué à la fermeture de cet atelier de couture.

Ils ont essayé d'approcher les magasins Croteau avec des nouveaux produits qui sortaient de leur imagination et qui seraient utiles pour les gens. Mais le problème c'est qu'avec ce marché, il faut développer un produit standard. L'Atelier fait de la récupération. Il n'y a donc pas de possibilité d'offrir un produit standard. Il n'y a pas deux textiles semblables. On avait un handicap (Jacinthe Sirois, entrevue, 1999).

Mais le facteur qui a le plus affecté les travailleurs de Recyclo-Textile est l'absence de niche économique dans la Montérégie pour ce type de métier. En effet, il y a peu de débouchés dans la région pour les couturières. Il n'y a pas de manufacture de vêtements non plus. En l'occurrence, une partie des couturières ayant complété une formation à l'Atelier se sont retrouvées en chômage ou à exercer leur nouveau métier sur le marché noir. L'Atelier du chômeur du Bas-Richelieu Inc. a dû prendre la décision de mettre fin à ce projet en 1998 puisque les effets négatifs qui en découlaient allaient à l'encontre de la mission de l'organisme.

Durant la même période, l'Atelier a développé un service de location d'espaces de bureaux. La Corporation l'Ardoise du Bas-Richelieu, organisation vouée à l'alphabétisation, a loué un espace à l'intérieur de l'immeuble de l'Atelier afin de mieux servir la population. L'Atelier et l'organisme d'alphabétisation ont mis fin à leur accord en 1998. L'Atelier, avec l'augmentation de sa capacité de récupération, avait besoin de plus d'espace tandis que l'organisme d'alphabétisation avait d'autres projets en vue.

En 1996, après quatre années d'existence, de développement et d'expansion, l'Atelier a été confronté à d'importants choix stratégiques pour continuer à innover et à se développer en tant qu'entreprise et organisme d'insertion. L'annonce de la réduction du nombre de participants aux programmes EXTRA accordés par le bailleur de fonds, le Ministère de l'Environnement et de la faune du Québec, a grandement touché l'Atelier. " La disparition possible des programmes PAIE et EXTRA – favorisant l'embauche de personnes bénéficiaires de l'aide sociale – affectera largement ces personnes mais également tous les groupes qui les emploient et tous les bénéficiaires des services qu'ils offrent " (Grégoire-Racicot, 9 juillet 1996). Toutefois, à la suite des appuis des groupes régionaux et de certains ministères intéressés par la survie de l'Atelier, le Centre Travail-Québec (aujourd'hui CLE) de Sorel a accordé à l'entreprise quinze (15) postes annuellement en vertu du programme PAIE, ce qui lui a permis de continuer à fonctionner.

D'autre part, un Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO) a été mis sur pied le 26 juin 1996 afin de poser un diagnostic sur cet organisme sans but lucratif et établir un nouveau plan d'action pour continuer à fonctionner malgré la perte d'une dizaine de stagiaires annuellement et pour favoriser la consolidation de l'entreprise. Le CAMO a été formé de représentants de la direction et des employés(es) de l'Atelier du Chômeur, de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre et de la Direction régionale de Développement des ressources humaines Canada. Les objectifs de l'exercice étaient d'étudier, de définir et de recommander les mesures nécessaires à l'amélioration des activités de l'Atelier dans une perspective à plus ou moins long terme.

[...] s'imprégner de la mission et des objectifs avec les membres du conseil d'administration et de la direction. Puis, connaissant les forces et les faiblesses par le diagnostic du comité, l'expert devra identifier les menaces et les opportunités, établir les stratégies, mesurer les impacts et préparer des pro-formas réalistes et réalisables de développement et de consolidation (CAMO, 1997 : 5).

L'exercice visait la réorganisation de l'entreprise, ce qui comportait alors quelques risques. Les risques qui ont été particulièrement identifiés par le CAMO étaient, en bout de ligne, de complexifier l'entreprise par l'élaboration d'un plan stratégique et risquer d'indisposer certains bailleurs de fonds. Toujours selon le CAMO, il pouvait s'avérer difficile pour les administrateurs de préciser les choix de l'entreprise ou l'allocation des ressources quand les objectifs de développement rivalisent entre eux. Dans ce sens, une mission trop large selon l'étude, laisserait trop d'espace arbitraire dans la priorisation des objectifs et des ressources disponibles (CAMO, 1997 : 7).

Par ailleurs, les objectifs et les priorités de l'Atelier, tels que définis dans la Charte de l'organisme sont jugés flous et difficilement saisissables. “ À l'Atelier du Chômeur, tout le monde connaît assez bien la mission, mais personne ne sait le plan d'action pour y parvenir ” (CAMO, 1997 : 8). Toujours selon le CAMO, les objectifs principaux partagés par les membres du conseil d'administration de l'Atelier sont d'atteindre l'autofinancement et l'autonomie de l'organisme par rapport aux programmes gouvernementaux. Les objectifs de L'Atelier du Chômeur tels qu'on les retrouve dans le rapport annuel 1995-1996 se formulent toutefois de cette façon :

- 1- Canaliser la solidarité sociale pour répondre aux besoins de la population la plus défavorisée et des groupes les desservant en leur offrant un service de qualité ;
- 2- Réaliser ce projet dans le cadre d'une activité qui agit positivement sur notre environnement (récupération, recyclage) ;
- 3- Travailler à la création d'emplois en initiant de nouveaux projets et en apportant soutien, respect, valorisation aux participants de l'Atelier (Atelier du Chômeur, Rapport annuel, 1995 : 2).

Le CAMO a préparé un plan d'affaires pour l'Atelier du Chômeur en respectant la mission de l'organisme. Il a identifié les axes de développement de l'Atelier permettant une autosuffisance maximale. Il a articulé une stratégie d'opération rentable dans le cadre des appuis gouvernementaux disponibles et, a établi des prévisions financières sur trois ans en fonction des points précédents (CAMO, 1997 : 5). Certaines recommandations du CAMO ont été suivies et actualisées par l'Atelier du Chômeur. Nous retrouvons ainsi des changements dans différentes composantes de l'entreprise : organisation du travail, distribution du pouvoir, redéfinition de la mission...que nous verrons dans les pages suivantes.

3. Présentation des acteurs.

3.1 Les acteurs présents dans l'activité

À la suite des recommandations du CAMO, l'Atelier a reconfiguré son organigramme. La direction de l'Atelier du Chômeur Inc. est assumée par une direction générale et une direction administrative. La directrice générale actuelle est en poste depuis 1995. Le directeur administratif a été nommé en 1998. Plusieurs postes de coordination ont aussi émergé. Si l'organisation du travail reste plutôt hiérarchique, les travailleurs ont cependant plus de contrôle sur leur travail étant plus engagés dans la prise de décisions et assumant plus de responsabilités qu'avant la restructuration.

La direction :

Il incombe à la direction générale les tâches de rendre compte au conseil d'administration du tableau de bord des activités, du bilan annuel des activités, du respect des politiques et règles, des effets et avoirs de l'Atelier. Au niveau de l'entreprise, la direction planifie et coordonne l'ensemble des activités. Elle est responsable de la gestion financière, des politiques d'embauche et de la supervision du développement et de la consolidation des nouveaux projets. Elle est aussi responsable de publiciser les activités de l'entreprise et de représenter l'Atelier dans des activités externes.

La direction administrative relève directement de la direction générale. Ses tâches sont principalement orientées vers les activités financières de l'entreprise, l'encadrement et la formation du personnel affecté au secrétariat et à la comptabilité, le suivi des programmes de financement, la planification, l'organisation et l'évaluation des activités promotionnelles, etc.

Les travailleurs :

En octobre 1999, l'Atelier compte douze (12) employés permanents à temps plein. La section administrative comprend, outre la directrice générale et le directeur administratif, trois autres travailleurs en comptabilité et en secrétariat. On retrouve aussi une agente d'appel à temps plein dont la tâche est de contacter la population environnante afin de faire la promotion des activités de l'Atelier et de solliciter les gens pour la récupération de vêtements et de biens domestiques.

Chaque section de travail (ou département) dispose d'une coordination : une coordination au centre de tri, une coordination au magasin et à l'entrepôt, une coordination aux appareils électroménagers, une coordination aux meubles, une coordination au service à la clientèle. Un camionneur a la responsabilité du transport et de la collecte sélective dans les foyers. Une intervenante psychosociale a la responsabilité de coordonner la formation donnée aux jeunes stagiaires c'est-à-dire aux participants des mesures et programmes d'insertion gouvernementaux. Quatre formateurs travaillent sous sa coordination : une formatrice au tri et aux entrepôts ; un formateur aux électroménagers ; un formateur aux meubles et une formatrice au service à la clientèle. Les autres formateurs, assignés aux divers aspects du marché du travail et de différents sujets d'intérêts personnel et professionnel, proviennent du milieu communautaire et sont à 90 % bénévoles. Pour l'année 1999, l'entreprise d'insertion a compté sur le travail de 32 stagiaires. La moyenne est de 15 stagiaires pendant une période de six mois. Ces jeunes stagiaires sont des participants aux programmes d'insertion subventionnés.

La moyenne d'âge de l'ensemble des travailleurs permanents est de 45 ans. Le personnel de l'Atelier du Chômeur est assez stable, ce qui fait dire à la direction que la moyenne d'âge des travailleurs tend à augmenter à tous les ans. Finalement, une étudiante en dessin a été engagée pour la saison d'été, à partir d'un projet du gouvernement fédéral, Défi été 99, pour concevoir une affiche extérieure représentant l'Atelier du Chômeur.

Les bénévoles :

Outre les membres de la corporation, les membres du conseil d'administration et les formateurs, il y a quelques bénévoles qui travaillent à l'occasion à l'Atelier du Chômeur. Les règles qui régissent le travail bénévole sont très strictes. Les bénévoles doivent se plier aux règlements régissant l'ensemble des travailleurs de l'organisme. Le bénévole se doit d'être à son poste de travail comme tous les autres employés. En outre, les administrateurs bénévoles sont soumis eux aussi aux règles de l'organisme. En fait, l'organisme privilégie le travailleur salarié ou le travailleur stagiaire provenant des projets d'insertion. Le bénévolat est abordé d'une façon différente de la manière traditionnelle. Par exemple, quelques anciens travailleurs se sont attachés à l'Atelier. Toutefois, même si ces personnes démontrent une volonté de " donner un coup de main ", la direction ne favorise pas le bénévolat. Quand on reçoit des bénévoles on préfère ne pas les intégrer aux activités qui sont assumées par des travailleuses et travailleurs.

On rencontre à l'Atelier des gens qui viennent assidûment parce qu'ils n'ont pas de réseaux sociaux primaires. Ils ont besoin de rencontrer le personnel pour jaser. L'Atelier est pour eux un lieu de socialisation où ils ont développé un sentiment d'appartenance¹⁴. Les gens viennent selon leur propre horaire, à différentes heures et à différents moments de la journée. Ils participent aux activités sociales organisées par l'Atelier comme l'activité annuelle de cueillette dans la population coïncidant avec le mois de l'environnement, une manifestation en faveur de l'appauvrissement zéro, une fête familiale, etc. L'Atelier du Chômeur devient pour ces personnes un lieu de rencontre et c'est comme ça depuis plusieurs années. Faut-il rappeler que l'Atelier du Chômeur fait partie de l'environnement communautaire de Sorel-Tracy depuis près de trente ans.

Les clients :

La clientèle de l'Atelier du Chômeur est très large. Elle est composée des clients du magasin qui sont à la fois des travailleurs réguliers et temporaires de l'Atelier - ceux-ci ont d'ailleurs priorité concernant l'achat des marchandises disponibles dans le magasin - et de l'ensemble de la population de la région. Certains clients du magasin proviennent même des environs de Montréal. Une autre catégorie de clientèle est celle qui fréquente l'entreprise d'insertion et qui est de ce fait la clientèle des services de formation et d'insertion de l'entreprise.

La clientèle du programme d'insertion de l'Atelier est très jeune : 18 à 25 ans. L'Atelier accepte les participants dans ses programmes jusqu'à l'âge de 30 ans. Il y a deux ans, la clientèle était plus hétérogène, diversifiée en âge et en sexe. La direction souligne que l'organisme s'est senti obligé d'aller dans le sens de la " clientèle jeune ". À cause des restructurations dans les mesures d'insertion des deux paliers de gouvernement, l'Atelier a modifié sa mission pour prioriser une mission d'insertion. Depuis 1998, l'organisme ne peut plus recevoir des gens en provenance de l'aide sociale qui ont déjà reçu les services de l'Atelier. Ce qui semble correct pour la direction car certains prestataires développaient une stratégie de dépendance envers l'Atelier. Toutefois, parmi cette clientèle, on compte aussi des jeunes qui ont des expériences de travail valables mais qu'ils ne peuvent pas vraiment mettre en valeur puisque leurs emplois étaient " au noir ". Par ailleurs, les intervenants doivent aussi être plus vigilants avec la nouvelle clientèle participante compte tenu que certains jeunes sont plus vulnérables à des

¹⁴ Sur les initiatives communautaires comme lieu de socialisation, voir : *La prévention/promotion : une avenue incontournable en intervention sociale*, Cahier du GÉRIS, Fréchette, Lucie (1998).

problèmes comme l'alcoolisme, le décrochage scolaire. Enfin, la toxicomanie n'est pas perçue comme un obstacle à la participation aux activités d'insertion de l'Atelier.

3.2 Le réseau

Depuis son incorporation en 1992, l'Atelier du Chômeur bénéficie de l'appui et de l'implication de nombreux collaborateurs et partenaires des secteurs public, associatif et privé qui se sont impliqués à différents niveaux : financier, matériel et technique.

On retrouve parmi ceux-ci, les organismes et institutions suivants : Action Re-butts, Caisse d'économie Marie-Victoria, Caisse d'économie des travailleurs et travailleuses du Québec, Caisse populaire Riviera, Carrefour jeunesse emploi du Bas-Richelieu, Cégep de Sorel-Tracy, Centre Butters-Savoy, Centre d'Action bénévole du Bas-Richelieu, Centre de recherche en environnement UQAM-Sorel-Tracy, Centre local de développement (CLD) du Bas-Richelieu, Centre local de services communautaires (CLSC) du Havre, COFTTEC (Centre d'organisation et de formation des travailleurs et travailleuses en entreprise collective), Collaboration Santé Internationale, Collectif des entreprises d'insertion du Québec, Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO), Commission scolaire de Sorel-Tracy, CONPOREC (entreprise de compostage), Conseil central de la Montérégie-CSN, Conseil régional de développement (CRD) de la Montérégie (antérieurement Société Montérégienne de Développement (SMD)), Conseil régional de l'environnement (CRE) de la Montérégie, Conseil régional d'économie sociale (CRÉS) de la Montérégie, Coopérative jeunesse de services (CJS), Corporation de développement communautaire (CDC) du Bas-Richelieu, Croix-Rouge, Développement des Ressources humaines Canada (DRHC), Front commun québécois pour une gestion économique des déchets (FCQGED), Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC), Maison d'animation populaire de Sorel, Maison de jeunes de Sorel, Maison de jeunes de Tracy, Ministère de la Justice, Service de probation, Ministère de la Solidarité sociale, Centre local d'emploi (CLE) de Sorel, Mouvement écologique du Bas-Richelieu, Municipalité régionale de comté (MRC) du Bas-Richelieu, Recyc-Québec, Regroupement des assistés sociaux du Bas-Richelieu, Réseau communautaire de récupération du textile (CORTEX), Réseau des ressourceries du Québec, Ressources et actions des femmes de Sorel, Société d'aide au développement de la collectivité (SADC)

du Bas-Richelieu, Table d'entrepreneuriat collectif du Bas-Richelieu, Table de concertation en environnement du Bas-Richelieu (TECB-R).

Comme on peut le constater, l'Atelier entretient des relations avec une multitude d'organisations locales, régionales et nationales provenant de plusieurs secteurs d'activités sociales et économiques. Par ailleurs, l'Atelier du Chômeur du Bas Richelieu Inc. est un des membres fondateurs du Collectif des entreprises d'insertion du Québec. L'organisme est aussi membre fondateur du Réseau des ressourceries du Québec. D'ailleurs, le directeur administratif de l'Atelier est vice-président au développement de ce réseau.

D'autre part, le CLSC du Havre par l'entremise de Pierre-Paul Gareau et de René Lachapelle tous deux organisateurs communautaires, offre une collaboration de premier ordre pour l'Atelier. Les deux organisateurs ont apporté et apportent encore aujourd'hui plusieurs types de collaborations notamment dans la programmation et la coordination d'activités de formation offertes aux travailleurs réguliers et aux stagiaires de l'entreprise. Ils offrent aussi de la consultation professionnelle en rapport avec le développement de l'organisme.

L'Atelier du Chômeur est également engagé au sein d'organisations communautaires et d'organismes de développement local dans son milieu. Il siège notamment au conseil d'administration de la Corporation de développement communautaire (CDC) du Bas-Richelieu. La direction générale de l'Atelier siège à différentes instances locales et régionales en tant que représentant des entreprises collectives (entreprises d'économie sociale, les coopératives et les groupes communautaires). Elle a représenté la Table d'entrepreneuriat collectif du Bas-Richelieu au conseil d'administration de la SADC du Bas-Richelieu jusqu'en 1998 et elle remplit actuellement le même mandat au conseil d'administration du Centre local de développement (CLD)¹⁵. L'Atelier entretient aussi des liens relativement étroits avec d'autres institutions publiques et parapubliques.

¹⁵ Dans le cadre de sa Politique de soutien au développement local et régional (loi 171, 1997), le gouvernement du Québec a institué un palier local d'intervention, le Centre local de développement (CLD). Les CLD se veulent des services de première ligne pour aider toute personne ou groupe de personnes ayant un projet de développement d'une entreprise (privée ou d'économie sociale) ou voulant consolider et développer son entreprise. Il a charge d'élaborer une stratégie locale de développement de l'entrepreneuriat et des entreprises avec plan d'action tout en servant de comité avisé auprès du Centre local d'emploi (CLE). Pour plus d'information sur les CLD et les CLE voir : Favreau, Louis,

Compte tenu de son utilisation des divers programmes gouvernementaux d'aide à l'intégration au marché du travail, celui-ci doit entretenir des relations fréquentes et initier des partenariats avec la Direction régionale d'Emploi-Québec¹⁶ et la Direction régionale du ministère de l'Environnement.

Emploi-Québec est un des principaux bailleurs de fonds de l'Atelier depuis les restructurations qui ont suivi l'entente Canada-Québec sur le rapatriement des mesures actives d'emploi. Toutefois, les ententes de contrats PAIE et EXTRA ont été difficiles à négocier entre l'Atelier et le Centre local d'emploi local (CLE). Les membres de l'entreprise, une cinquantaine en tout, se sont même rendus à Québec afin " de manifester leur mécontentement face aux coupures imposées dans le programme d'employabilité " (La Voix, 12 juin 1999).

L'Atelier a dû réduire le nombre des stagiaires dont il dispose normalement pour assurer la bonne marche de l'entreprise. Il perd ainsi 15 stagiaires comparativement aux années antérieures. C'est la moitié du nombre de stagiaires habituel. Cette réduction a un effet sur la production, ralentie faute de financement pour payer la main-d'œuvre. Elle a aussi des effets sur la communauté. "...les personnes qui effectuaient des travaux sur PAIE (26 semaines x 35 heures) et EXTRA (52 semaines x 20 heures) sont au service de la mission sociale du Québec. Elles sont au cœur de la restauration du tissu humain et au cœur des services rendus à la collectivité. En continuant comme cela, M. Bouchard¹⁷ va tuer des expériences et des expertises merveilleuses pour notre société " (Y. Lapierre de la CDC du Bas-Richelieu cité par Grégoire-Racicot, 9 juillet 1996)¹⁸.

Décentralisation du service public de l'emploi et initiatives locales : l'expérience québécoise, Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC), Série Recherche no. 15, 1999.

¹⁶ Unité autonome de service, Emploi-Québec est une des quatre Directions générales qui composent le Ministère de la Solidarité sociale. Les trois autres directions générales sont la Direction générale de la sécurité du revenu, la Direction générale des politiques et la Direction générale de la planification stratégique et opérationnelle. Emploi-Québec œuvre dans l'ensemble du Québec à partir des 17 directions régionales qui offrent leurs services, souvent en collaboration avec les organismes du milieu par l'intermédiaire des centres locaux d'emploi (CLE). Source site Internet : <http://www.mss.gouv.qc.ca/mes/org/index.htm>.

¹⁷ Il s'agit ici de Monsieur Lucien Bouchard, actuel Premier ministre du Québec.

¹⁸ Voir aussi quelques articles parus en 1999 dont la teneur traduit bien la controverse actuelle concernant les mesures d'insertion québécoises : Caroline Montpetit " Aide sociale : Québec coupe dans le soutien à la formation. Des organismes communautaires œuvrant en intégration au marché du travail sont menacés " dans *Le Devoir*, 19 mai 1999, p. A7 ; Presses canadienne Québec " Bouchard défend Emploi-Québec. Le premier ministre crie mission accomplie " dans *Le Devoir*, 2 juin 1999, p. 24 ; Caroline Montpetit

L'engagement de la direction générale de l'Atelier du Chômeur au Centre local de développement (CLD) en tant que représentant a aussi été difficile au début. Les tensions venaient du difficile arrimage entre les différentes visions, approches et cultures des membres composant le CLD. Le communautaire dans le Bas-Richelieu est très critique et très actif. Alors la directrice générale de l'Atelier avoue avoir tendance à être très active et à critiquer ouvertement ce qui se fait et ce qui ne se fait pas dans le cadre du CLD.

Par ailleurs, l'Atelier du Chômeur est un organisme très actif au sein de la Table d'entrepreneuriat collectif du Bas-Richelieu. Cette Table incorporée en 1999 réunit depuis janvier 1993 quelques entreprises coopératives, une douzaine d'entreprises sans but lucratif, des groupes de soutien au développement d'entreprises collectives, des établissements publics et une organisation syndicale (CSN). Les objectifs de cette Table sont de promouvoir l'entrepreneuriat collectif auprès des travailleuses et travailleurs du Bas-Richelieu et de militer pour sa reconnaissance active par l'ensemble des intervenants économiques, sociaux et politiques de la région (Table d'entrepreneuriat collectif du Bas-Richelieu, 1998). La mission de la Table comporte un volet spécifique de partenariat entre l'Atelier du Chômeur et le Groupe Terre en Belgique, tous deux engagés dans l'insertion sociale et professionnelle dans le créneau de l'environnement. L'Atelier a participé en décembre 1998 à une mission exploratoire en Wallonie (Belgique) organisée par la Table. Ils ont eu l'occasion de visiter les entreprises du Groupe Terre ainsi que d'autres ASBL¹⁹. et entreprises d'économie sociale belges. L'objectif de cette mission était d'établir des échanges internationaux et développer à long terme un jumelage durable entre la MRC du Bas-Richelieu et un territoire similaire en Wallonie. Ce voyage en Belgique a été fructueux puisqu'il a donné l'occasion d'échanges suivis entre certaines entreprises et la Table. Subséquemment, un groupe de six intervenants belges a effectué une mission exploratoire en terre québécoise en octobre 1999 dont une visite à l'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu.

“Insertion en emploi. Un collectif reproche à Québec de manquer de cohérence. Deux entreprises de réinsertion devront fermer leurs portes” dans Le Devoir, 15 juin 1999, p. A2.

¹⁹ Les organismes sans but lucratif (OSBL) selon la terminologie au Québec se nomment association sans but lucratif (ASBL) en Belgique comme en France. Sur ce type d'initiatives en Belgique, voir Defourny, Jacques (1994) et Defourny, J., Favreau, L. et J-L. Laville (1998).

Dans les témoignages recueillis, on souligne que certaines implications dans ces différents réseaux obligent l'Atelier à construire un projet commun avec les membres des autres réseaux, c'est le cas au Collectif des entreprises d'insertion et au Réseau des ressourceries. Les autres engagements de l'Atelier sont davantage concentrés à favoriser une bonne représentation politique au niveau national permettant d'avoir accès aux informations issues du service public de l'emploi et du développement local. Par exemple, par l'intermédiaire du Collectif des entreprises d'insertion et du Réseau des ressourceries, l'Atelier est actuellement impliqué dans toutes les instances nationales de participation existantes (voir le Chantier de l'économie sociale en annexe 2). C'est d'ailleurs l'une des orientations du Collectif des entreprises d'insertion et cela fait partie de ses objectifs de départ d'avoir une visibilité forte dans tous les milieux pour faire valoir leurs demandes et pour représenter les gens défavorisés.

4. La dimension organisationnelle.

Comme nous l'avons signalé plus avant dans le texte, l'Atelier a entrepris de modifier certains aspects de son fonctionnement. Voyons d'abord l'aménagement physique de cette entreprise d'insertion de Sorel. On entre à l'Atelier du Chômeur Inc. du Bas-Richelieu par une allée centrale qui donne sur le magasin. Le magasin couvre une grande surface de 4 800 pi² et se divise en trois parties majeures. D'abord la section des vêtements où ces derniers sont étiquetés de différentes couleurs selon le mois de leur mise en étalage. D'ailleurs, les commis effectuent une rotation dans la disposition des vêtements exposés pour attirer l'œil du client. Dans l'entrée principale, l'Atelier dispose d'un grand comptoir-caisse où sont installés des ordinateurs équipés du logiciel Fortune 1000, ce qui permet aux caissiers(ières) stagiaires de se familiariser avec les logiciels de caisse généralement utilisés.

La deuxième section comprend les meubles et les appareils électroménagers. Elle occupe une surface moyenne. Tous les appareils électroménagers sont vérifiés et réparés, donc fonctionnels, tandis que les meubles sont vendus tels quels. La troisième section contient ce que les intervenants appellent " les cossins " c'est-à-dire la vaisselle, les petits objets et la pacotille que l'on retrouve souvent dans les ventes de garage. Cet espace sert aussi pour les activités saisonnières comme les fêtes de l'Halloween, de Noël et de Pâques ou encore la rentrée scolaire et les vacances d'été. À chaque saison ou occasion, l'espace est vidé de son contenu et rempli à nouveau par les objets de saison. Par exemple, pour la fête de Noël, on dispose tous les jouets amassés durant l'année. C'est d'ailleurs la seule période de l'année durant laquelle l'Atelier vend des jouets. Enfin, on retrouve à l'extérieur de l'entreprise un espace où sont étalées les bicyclettes, les balançoires, les tables à pique-nique, etc.

Une autre partie de l'entreprise qui occupe une grande surface sur deux étages a été nouvellement agrandie et rénovée. Le rez-de-chaussée de cette section est réservé à l'entrepôt où sont déposés les vêtements et les objets nouvellement arrivés et prêts à être triés. Dans cette partie, il y a aussi un petit atelier de réparation d'électroménagers. Au deuxième étage de l'entrepôt, on entrepose les vêtements et les objets selon leur usage et la saison. Une autre section du deuxième étage, située dans l'ancien emplacement de Recyclo-Textile, comprend le centre de tri des vêtements. Cet espace est très bien organisé et ordonné. La section de l'administration est aussi au deuxième étage. Cinq personnes y travaillent soit la direction générale, la direction à l'administration, la comptabilité et le secrétariat.

Un petit bureau est aménagé pour l'agente du centre d'appel qui fait le lien entre la population du territoire et l'Atelier. Enfin, deux dînettes sont aménagées pour le personnel, l'une d'elles est située au deuxième étage et l'autre au premier étage. Toutes deux sont de bonnes dimensions et aussi bien équipées l'une que l'autre. On en a construit deux à cause de la distance à parcourir entre les différentes sections. Enfin, certaines sections disposent d'un système de climatisation.

4.1 Le profil organisationnel

4.1.1 Mission de l'organisme

Depuis 1998, l'Atelier du Chômeur a procédé à une modification importante de sa mission et de ses objectifs. Jusque-là, la mission de l'Atelier du Chômeur Inc. s'articulait autour de quatre volets fondamentaux : 1) l'entraide économique ; 2) la création d'emplois ; 3) la protection de l'environnement ; 4) l'insertion sociale. Tout en gardant les volets initiaux à la mission, l'organisme privilégie fortement le volet insertion sociale depuis qu'il a été reconnu comme entreprise d'insertion en 1998. Cette réorientation fait suite aux recommandations du CAMO.

4.1.2 Les objectifs et les priorités.

Toutefois, le mandat que s'est donné l'Atelier du Chômeur reste très large et comporte des objectifs variés qui ont des liens étroits les uns avec les autres :

- 1) Opérer une entreprise d'insertion favorisant le retour en emploi de personnes considérées exclues du marché du travail et ce, par des activités de récupération, de recyclage et d'entraide ;
- 2) Favoriser la récupération, le recyclage et l'entraide dans la MRC du Bas-Richelieu ;
- 3) Opérer un comptoir familial aux fins de recevoir des biens de consommation courante tels que des vêtements, des meubles, des appareils ménagers, et les distribuer à titre gracieux ou moyennant compensation symbolique à des personnes dans le besoin ;
- 4) Contribuer par ses activités au développement durable de la MRC du Bas-Richelieu ;
- 5) Obtenir par subvention, souscription ou autrement des ressources financières ou autres, et les gérer en fonction de la poursuite de ces objectifs (Charte citée dans Atelier du Chômeur, Rapport annuel, 1998-1999 : 1).

4.1.3 Les aspects stratégiques.

L'Atelier du chômeur ne procède pas comme tel à une planification stratégique de son développement. La direction vérifie périodiquement l'intérêt du CA pour les demandes et les offres d'implication pour les projets qui proviennent de l'extérieur. Certains membres sont très intéressés par les questions liées à l'environnement. L'Atelier du Chômeur mise surtout sur le développement de nouveaux projets par l'ouverture des administrateurs aux opportunités de développement que lui apporte son inscription dans différents réseaux. On peut toutefois retenir que, quelle que soit l'activité (magasin, Recyclo-Centre, etc.), l'Atelier favorise l'utilisation maximale des ressources humaines, financières et matérielles dont il dispose actuellement.

Par ailleurs, si l'Atelier du Chômeur n'élabore pas de planification stratégique, il fait partie du plan de développement stratégique de la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) du Bas-Richelieu, du plan de gestion des déchets de la MRC du Bas-Richelieu et du plan de développement de CONPOREC²⁰. L'Atelier est devenu, avec les années, un partenaire et un interlocuteur important au niveau local et régional, reconnu par les pouvoirs publics, par l'entreprise privée et par ses pairs.

4.1.4 Autres activités stratégiques de promotion et de développement.

²⁰ CONPOREC : Entreprise de compostage spécialisée dans la gestion et la réutilisation des résidus domestiques, commerciaux et industriels. Conporec exploite depuis 1993 un centre de valorisation des résidus par compostage à Tracy. Cette entreprise est aussi l'une des deux premières entreprises du genre en activités au Québec (Bélanger, Y., 1996). Le lecteur trouvera des informations sur cette entreprise sur le web. Site Internet : http://www.enviroaccess.ca/pages/conporec_fr.html

Deux grandes activités de récupération dans les résidences privées et les établissements commerciaux sont organisées chaque année depuis 1997. Cette collecte à grande échelle s'effectue sur un vaste territoire autant urbain que rural. L'activité très attendue par la population de la région, notamment en milieu rural, permet à la population d'offrir à l'Atelier tous les appareils, les meubles et les vêtements sans avoir à se déplacer au centre de récupération de l'Atelier du Chômeur à Sorel pour déposer leurs objets. Ces journées de cueillette contribuent à la promotion de l'Atelier comme entreprise de récupération et d'insertion dans la région. Mais elles ont également été mises en place pour contrer la sollicitation téléphonique qui se fait à l'échelle du Québec par une multinationale américaine, Le Village des valeurs. Cette dernière entreprise a comme stratégie de s'associer à un organisme social (OSBL) charitable de la région et de solliciter auprès de la population des vêtements au nom de cette OSBL. En organisant sa campagne, l'Atelier défend son territoire de cueillette. Cette approche combative lui permet de bénéficier au maximum de ce marché. De plus, l'Atelier organise et participe à l'organisation d'activités sociales dans le milieu. Par exemple, l'organisation d'une fête familiale sur le terrain de Recyclo-Centre ; activités de promotion du mois de l'environnement à l'Atelier organisé par les employés ; activités de diffusion d'information en collaboration avec le Mouvement écologique ; participation à une manifestation en faveur de l'appauvrissement zéro dans le quartier Westmount à Montréal, etc.

4.2 Les biens et services produits

Les services :

L'Atelier est une entreprise d'insertion par l'activité économique reconnue officiellement en 1998 par le Gouvernement du Québec. Il offre des services de formation et d'intégration en emploi aux personnes exclues du marché du travail. La formation comprend trois volets : 1) des ateliers d'apprentissage des méthodes de travail en entreprise ; 2) une connaissance pratique et théorique du marché du travail et 3) des éléments d'apprentissage du développement psychosocial personnel. Les objectifs visés par ces mesures sont : “ d'accéder au marché du travail ou d'effectuer un retour aux études ; d'acquérir de l'expérience autant au plan professionnel que personnel ; de recevoir une formation transférable ” (Atelier du Chômeur, Rapport annuel, 1997-1998 : 4).

Un autre service d'importance offert depuis 1997 à la population du Bas-Richelieu est la collecte sélective de vêtements, d'appareils ménagers et d'utilité domestique et de meubles dans les domiciles du territoire urbain et rural entourant l'agglomération de Sorel-Tracy. La première année d'activité de

cueillette sélective a permis d'amasser 14 tonnes de vêtements parmi la population (Atelier du Chômeur, Rapport annuel 1997-1998). Cette collecte par sollicitation auprès de la population s'ajoute à l'apport volontaire d'objets directement à l'Atelier, pratiqué par la majorité des donateurs.

Les biens produits :

“Recyclo-Centre ” est l'activité économique principale de l'Atelier. Elle est également celle qui lie l'Atelier du Chômeur aux entreprises de récupération et de recyclage du Québec. C'est le lieu où les vêtements, les meubles, les électroménagers et les objets domestiques sont traités et recyclés. Les biens de consommation une fois triés et réparés, sont vendus dans le magasin de l'Atelier à des prix modiques. Les articles non réutilisables (fer, fibres textiles, papier, instruments médicaux et chirurgicaux, etc.) sont vendus ou acheminés à des entreprises de recyclage plus spécialisées ou à des organisations d'aide internationale. Pour l'année financière 1998-1999, 540 tonnes de vêtements ont été récupérées.

La récupération des vêtements est le volet le plus dynamique du Recyclo-Centre puisque cette activité représente plus de la moitié des revenus de l'entreprise. La majorité des vêtements recueillis sont mis en vente dans le magasin de l'Atelier. Les vêtements qui ne rencontrent pas les critères de qualité sont expédiés gratuitement à une entreprise de recyclage de tissus (CAMO, 1997 : 2).

4.3 Les données financières

Tableau 2 : L'évolution financière de l'Atelier du Chômeur de 1993-94 à 1998-99

Source	93-94	94-95	95-96	96-97*	97-98	98-99
Fédéral					24 660	11 265
Provincial	114 944	157 197	79 183	158 878	309 622,20	487 513
Régional					0	20 000
Autofinancement (ventes)	76 152 35,3%	121 921 41%	164 542 61%	223 276	262 352,61 43%	236 994,98 35,4%
Autres	24 534	14 862	21 681	16 316	4 683	45 197
Revenus						
	215 630	293 986	265 406	398 470	601 317,81	850 698
Dépenses						
Masse salariale employés + participants	131 921 61 % des revenus	167 268 56,8 % des revenus	142 731 53,7 % des revenus	242 670 60,9 % des revenus	363 595,58 60,4 % des revenus	645 668 75,9 % des revenus
Dépenses	94 198,	95 101,	128 420,	148 695,	219 394,65	202 957,67

d'opération						
Surplus (Déficit)	(10 489,)	31 617,	(5 727,)	7 100,	18 327,58	2 655,

Compilations annuelles sur six ans non vérifiées.

*Montants approximatifs car les états financiers de Recyclo-textile ont été comptabilisés séparément du fonds général de fonctionnement de l'Atelier.

Dans le tableau 2 qui précède, on remarque d'abord une croissance des revenus de l'Atelier du Chômeur avec les années :

- (1) L'autofinancement, par la vente de produits recyclés, est en progression constante : de 76 152 \$ en 1993-1994, cette part des revenus est passée à 236 994,98 \$ en 1998-1999. L'apport de l'autofinancement de l'entreprise n'est jamais descendu au deçà de 35 % des revenus globaux depuis 6 ans (tableau 2), ce qui est appréciable pour un organisme sans but lucratif. L'accroissement en pourcentage des ventes (tableau 3) démontre la constance de l'entreprise malgré la conjoncture économique et politique incertaine qui prévaut depuis quelques années. Cela démontre également que cette entreprise manifeste une connaissance élevée du potentiel de développement du créneau environnemental dans lequel elle évolue : la compétition, la valeur marchande des matières récupérées, etc.

Tableau 3 : Progression des ventes

Ventes au 30 juin	Valeur	Progression en %
1993	46 609 \$	
1994	70 000 \$	+ 50 %
1995	120 000 \$	+ 70 %
1996	166 000 \$	+ 39 %
1997	215 000 \$	+ 30 %
1998	262 352 \$	+ 22,5 %
1999	286 713 \$	+ 9,5 %

- (2) En 1997-1998, après seulement cinq ans d'existence comme activité économique de l'Atelier, on remarque que Recyclo-Centre enregistre, à lui seul, une croissance de 460 % de ses ventes (Atelier du Chômeur, Rapport annuel, 1997-1998). Dans la dernière année répertoriée (1999), l'Atelier enregistre une augmentation de 9,5 % de ses ventes (tableau 3) ce qui est un accroissement inférieur de 13 % à l'année précédente (22,5 %) mais qui reste toutefois une croissance des ventes comparable à la moyenne de l'entreprise privée en général. Les ventes sont

concentrées surtout dans les vêtements écoulés dans le magasin (57,3 %) et les meubles (42,7 %). Environ 60 000 personnes franchissent les portes de Recyclo-Centre à chaque année.

- (3) On remarque également dans le tableau 4 suivant, la progression constante des matières récupérées durant les sept (7) années répertoriées. Le traitement total des matières résiduelles passe de 115 Tm en 1993 à 1 064 Tm en 1999. Ainsi, l'entreprise a augmenté de plus de 20 fois la masse de matières récupérées passant de 16 Tm en 1993 à 348 Tm en 1999. Il en va de même pour la réutilisation de ces matières qui croît de 87 Tm en 1993 à 610 Tm en 1999.

Tableau 4 : Progression de la récupération au 30 juin en tonnes métriques

Année	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Réutilisation	87	114	273	364	393	540	610
Vêtements	40	53	128	180	207	324	373
Électroménagers	21	27	64	80	81	95	104
Autres	26	34	81	104	105	121	133
Récupération	16	21	181	233	253	306	348
Vêtements	9	12	93	120	138	216	250
Électroménagers	5	6	61	78	79	60	65
Autres	2	3	27	35	36	30	33
Enfouissement	12	15	54	70	71	94	106
Total en tonnes	115	150	508	667	717	940	1064

- (4) On peut également souligner (tableau 5) l'augmentation du nombre de travailleurs réguliers qui passe de 7 employés en 1997 à 14 en 1998. Ce nombre se stabilise à 12 employés en 1999. C'est un accroissement important de la masse salariale en peu d'années et une bonne rétention des emplois puisque les employés sont stables dans cette entreprise. Cela tend à confirmer les études sur ce type d'emplois qui signalent que les emplois dans les entreprises d'économie sociale sont relativement stables et en croissance contrairement à la croyance dans certains milieux, qui veut que ces emplois soient plutôt précaires et peu qualifiants (Paquet et Favreau, 2000).

Tableau 5 : Progression des emplois selon le type au 30 juin de chaque année

Type d'emploi	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Permanents	1	1	3	6	7	14	12
Programme d'insertion ²¹	19	39	47	52	44	54	38
Total des emplois	20	40	50	58	51	68	50

- (5) La masse salariale accapare environ 60 % des dépenses globales de l'entreprise annuellement (tableau 2) sauf dans la dernière année répertoriée où la masse salariale accapare 75,9 % des revenus de l'entreprise. Cette augmentation est liée au financement des salaires des stagiaires du programme d'insertion. Depuis 1998, ce programme d'insertion se présente sous forme de subvention salariale donnée au participant mais gérée par l'entreprise d'insertion. L'Atelier en tant qu'entreprise d'insertion signe des contrats de service avec Emploi-Québec qui, pour sa part, s'engage à déboursier le salaire subventionné des participants. Le tableau 5 sur la progression des emplois à l'Atelier du Chômeur démontre une baisse du nombre des emplois occupés par des stagiaires dans la dernière année. Cette baisse d'effectifs au sein de l'Atelier démontre un risque croissant pour l'entreprise actuellement, celui de ne pouvoir se permettre qu'un nombre restreint de stagiaires, compte tenu qu'Emploi-Québec, le bailleur de fonds principal, réduit son apport financier dans ces mêmes programmes d'insertion. Cette réduction des effectifs freine également l'expansion de l'entreprise amorcée dans les dernières années²².
- (6) En ce sens, nous relevons, à l'examen des activités de l'Atelier, que plusieurs éléments externes comme la réorganisation des programmes d'employabilité (EXTRA, PAIE, PDE) par les deux paliers de gouvernement (processus d'entente Canada-Québec, 1997), l'implantation des Centres locaux de développement (CLD) et des Centres locaux d'emploi (CLE) ont causé des incertitudes

²¹ Les emplois subventionnés étaient fournis par les deux paliers de gouvernement, fédéral et québécois, sous forme de programmes divers (PAIE, EXTRA, DPE, Défi, SEMO, Article 25, etc.) jusqu'en 1998 où à la suite de la réforme Harel (Sécurité du revenu) et à l'entente Canada-Québec (mesures actives d'insertion) on les retrouve tous sous l'appellation de *Programme d'insertion* et géré par Emploi-Québec, une des Directions générales du Ministère de la Solidarité sociale (Gouvernement du Québec).

²² Selon des données non officielles recueillies avant de mettre sous presse, il apparaît que pour l'année 1999-2000 le nombre de stagiaires accordés par le bailleur de fonds, Emploi-Québec, a diminué à 21 personnes soit une perte totale de 33 stagiaires en deux ans (16 personnes de 98 à 99 et 17 personnes de 99 à 2000) alors que l'entreprise sociale est en pleine expansion. Il en est résulté une perte au niveau de la production et au niveau des ventes dans le magasin de l'Atelier. Les dirigeants ont dû réaménager les

au sein de l'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu et de plusieurs organismes et entreprises communautaires œuvrant dans le champ de l'insertion (Favreau, 1999).

- (7) Le gouvernement fédéral contribue peu au financement des activités de l'Atelier du Chômeur et pas du tout avant l'année financière 1997-1998. En comparaison, le gouvernement québécois contribue pour plus de la moitié des revenus de l'organisme.
- (8) Enfin, pour les trois dernières années d'activités recensées et ce, malgré les contraintes budgétaires et la restructuration des programmes EXTRA et PAIE du Ministère de la Solidarité sociale, l'Atelier a tout de même bénéficié d'un financement important du gouvernement québécois²³.

4.4 Le processus organisationnel

4.4.1 La production

Lors de la cueillette de données, nous avons constaté des changements dans l'organisation de l'Atelier qui démontrent la volonté de l'entreprise de mettre à profit l'expertise du CAMO. En ce sens, la production a été consolidée et démocratisée tant dans l'activité Recyclo-Centre que dans le programme d'insertion et à l'administration. On a ajouté une direction à la production pour palier aux absences de plus en plus fréquentes de la direction générale qui est impliquée dans divers réseaux. De ce fait, la direction générale a délégué beaucoup de tâches aux employés. Par exemple, tout l'encadrement et le suivi psychosocial ont été placés sous la responsabilité d'une coordonnatrice. On a aussi ajouté un responsable à la formation.

Les espaces de repos des travailleurs, les dînettes, ont aussi été réaménagés. On a craint un moment de perdre la cohésion du groupe parce que les deux dînettes étaient trop éloignées l'une de l'autre et favorisaient la formation de petits groupes. Le problème a été résolu par l'implantation de rotations entre les tâches de travail des employés et des stagiaires.

ressources humaines pour pallier la perte de travailleurs.

²³ Louise Grégoire-Racicot, “ Une coalition s’organise pour défendre groupes, employeurs, employés et bénéficiaires. Si les programmes PAIE et EXTRA disparaissent, c’est 1 480 heures par semaine de services rendus ici qui ne le seront plus ! ” paru le 9 juillet 1996 dans le Journal *Les Deux Rives* et “ Le Recyclo-Centre de l’Atelier du Chômeur devrait survivre à la disparition des programmes EXTRA ” (même auteure), paru dans *Les Deux Rives*, fin juillet 1996.

À ce dernier chapitre, la première partie du stage du travailleur inscrit dans le programme d'insertion sociale et professionnelle est d'apprendre une fonction spécifique de travail. Après trois mois, le stagiaire entreprend une rotation entre tous les postes de travail de l'atelier. Par exemple, une stagiaire commence par une formation dans le centre de tri, ensuite elle ira expérimenter le travail à la caisse dans le magasin, servira les clients, puis ira apprendre le travail en entrepôt, etc. Ainsi, les stagiaires circulent dans l'ensemble de la bâtisse et fréquentent tour à tour les diverses composantes de l'entreprise.

Au niveau des activités de formation et d'apprentissage du programme d'insertion, il y a quatre plateaux de travail continu. Dans les faits, il y a toujours des gens en formation, en recherche d'emploi, en rotation de travail et d'autres participants qui intègrent l'Atelier ; sauf de juin à septembre où il n'y a pas de formation. Les responsables de l'Atelier ont mis beaucoup de temps à mettre en place l'équipe de formation. Ils ont mis beaucoup d'énergie à la formation de formateurs spécialisés dans l'insertion et pour adapter l'organisme aux nouvelles orientations. La direction générale souligne que l'Atelier est un des organismes locaux qui présentent les meilleures performances en formation et en suivi. Le programme de formation comprend la sélection, l'accueil, l'immersion en milieu de travail, l'évaluation, la formation personnelle et sociale en groupe, le suivi individuel, l'orientation, la recherche d'emploi, le retour aux études et le suivi post-projet.

Les formations sont données tous les mercredis matin sauf pour la recherche d'emploi. La personne responsable de l'encadrement prépare et anime les formations. Ces formations portent sur les règles de l'assurance-emploi, la motivation au travail, la résolution de conflits, la communication, la gestion des émotions, la toxicomanie, etc. Une intervenante du CLSC offre des formations ponctuelles sur l'alimentation de base, le harcèlement sexuel pour les filles et une autre pour les garçons. Une autre formation est choisie à partir d'une liste de thèmes par les participants, et une formation porte sur la dépendance affective.

Pour la formation en recherche d'emploi, le formateur spécialisé est employé sous contrat et au besoin. Il en est de même pour la formation sur le harcèlement sexuel donné par une intervenante de La Source, organisme communautaire de Sorel. Le harcèlement est une question importante et vécue par

plusieurs jeunes femmes. Cette formation est très appréciée des participantes. De plus, un suivi est offert par l'organisme local aux jeunes femmes.

4.4.2 L'organisation du travail

L'organisation du travail s'est raffinée à l'Atelier du Chômeur depuis l'analyse du CAMO en 1996-1997. Dans son diagnostic, le groupe de consultation avait alors relevé les principales forces et faiblesses de l'organisation du travail de l'Atelier en soulignant que la structure de l'entreprise fonctionnait assez bien grâce à l'autonomie et à la motivation des gens en place. De plus, cette structure permettait de responsabiliser les travailleurs et favorisait le travail d'équipe. Ces forces sont toujours actives dans l'entreprise.

En ce qui concerne les faiblesses de la structure de l'Atelier, le CAMO relevait que la structure administrative telle qu'elle était à l'époque de l'analyse, était à déconseiller parce qu'elle surchargeait les responsabilités de la directrice générale ; parce qu'elle entraînait une centralisation de l'administration pouvant causer des engorgements ; parce qu'elle ne permettait pas d'identifier une ou deux fonctions majeures pour l'organisation. Le groupe soulignait aussi que s'il advenait un changement significatif dans le personnel - le départ de la directrice, par exemple - il pourrait y avoir un danger réel de détérioration de la performance interne (CAMO, 1997). Le nouvel organigramme tel que décrit au point 3.1 montre les efforts accomplis afin de pallier les faiblesses de la structure organisationnelle d'origine.

4.4.3 La formation des travailleurs

Les types de formation offertes aux travailleurs sont l'apprentissage entre pairs "sur le tas" et des ateliers spécifiques. Les activités de formation apparaissent importantes pour les dirigeants. La direction de l'entreprise souligne combien il est important que la formation s'offre à l'Atelier même. " Il faut que la formation se donne aux frais de l'Atelier parce qu'on sait que la formation ressemblera à ce dont les gens ont besoin " (Jacinthe Sirois, entrevue 1999). Dans le rapport annuel 1995-1996, il est noté que les activités de formation sont favorisées afin de sensibiliser les travailleurs à leurs droits ; sensibiliser les travailleurs à l'économie régionale et à l'environnement ; permettre de cimenter l'esprit

d'équipe et de camaraderie entre les travailleurs et travailleuses et enfin, créer une vraie solidarité. Ainsi les travailleurs apprennent durant leurs séances de formation tous les rudiments d'un cadre de travail régulier. Ils apprennent (ou réapprennent) à intégrer les exigences liées à l'emploi comme la ponctualité, l'assiduité, le maintien de la constance, la réappropriation des exigences du travail. Les types de formation démontrent aussi la préoccupation des formateurs d'éduquer les travailleurs et les stagiaires à la citoyenneté active.

Le CLSC du Havre, par l'entremise d'un intervenant communautaire, joue un rôle d'importance dans la coordination des activités de formation pour les employés permanents de l'Atelier et pour les stagiaires.

5. La dimension institutionnelle de l'Atelier du Chômeur

5.1 La corporation

L'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. se définit comme une " corporation " au sens de la troisième partie de la Loi des compagnies c'est-à-dire un organisme sans but lucratif (OSBL). Ses lettres patentes ont été émises le 30 mars 1992. La corporation de l'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. est composée d'un membership individuel et collectif.

Selon les règlements généraux :

Sont membres de la corporation, les personnes qui acceptent de collaborer à son action, sont acceptées comme telles par le conseil d'administration et versent la cotisation déterminée par l'assemblée générale.

Objets de la Corporation

Selon les Lettres patentes de L'Atelier du Chômeur, les objets pour lesquels la corporation est constituée sont les mêmes que ceux qui sont cités au point 4.1.2. Les objectifs et la mission ont été modifiés lors de la transformation de l'organisme en entreprise d'insertion en 1998.

La corporation L'Atelier du chômeur du Bas-Richelieu Inc. regroupe actuellement une cinquantaine de membres ayant payé leur cotisation. Une bonne partie des membres sont des employés de l'organisme. Le membership de l'Atelier ne représente pas l'ensemble des supporters de l'organisation. Toutefois,

peu d'efforts auraient été investis jusqu'à maintenant pour accroître le nombre des membres de l'Atelier.

5.2 L'assemblée générale

L'assemblée générale est l'autorité suprême de la corporation L'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. La majorité des membres sont des travailleurs et une minorité d'entre eux sont des intervenants communautaires professionnels et semi-professionnels. Ces derniers entretiennent des liens plus ou moins importants et constants avec L'Atelier. L'assemblée générale se réunit une fois par année.

5.3 Le conseil d'administration

Selon les règlements généraux de la corporation, le conseil d'administration choisi par l'Assemblée générale est formé de cinq (5) membres élus pour un terme d'un (1) an renouvelable aux postes de présidence, première vice-présidence, seconde vice-présidence, secrétariat et trésorerie. Un membre peut siéger durant plusieurs mandats si l'assemblée générale renouvelle son mandat lors de l'élection. Les personnes engagées au conseil d'administration interviennent sur une base individuelle. Aucune organisation ni collège électoral n'est représenté au sein du conseil d'administration de l'Atelier. Les membres s'impliquent bénévolement au conseil d'administration et la direction générale y siège d'office. Il existe une certaine homogénéité parmi les membres du conseil. La moyenne d'âge des administrateurs est de 50 ans. Les membres sont issus de la communauté et proviennent de différents secteurs d'activité tels que le commerce (comptabilité), la grande industrie (travailleurs spécialisés), les institutions scolaires (professionnels de la formation post-secondaire) et l'administration publique (inspection des eaux). En outre, le conseil d'administration compte une personne employée régulière qui siège elle aussi à titre individuel.

La participation du personnel salarié au conseil d'administration est restreinte au poste réservé à un représentant des employés permanents de l'Atelier. Mais cette personne y siège à titre personnel et non comme déléguée des salariés. Certains intervenants du milieu participent aux rencontres du CA de façon ponctuelle à titre d'observateurs et/ou de consultants²⁴. Enfin, les participants aux mesures gouvernementales de l'Atelier du chômeur ne sont pas impliqués directement dans la gestion interne de l'organisme ni au CA.

²⁴ Pierre-Paul Gareau et René Lachapelle, organisateurs communautaires du CLSC du Havre participent

Depuis le début de 1998, l'Atelier du Chômeur change dans son organisation. Il a acquis depuis deux ans le statut d'entreprise d'insertion. Il a aussi constitué trois nouvelles entreprises incorporées : 1) Recyclo-Centre, le magasin qui avait un statut d'entreprise enregistrée, est maintenant incorporé et est la propriété de l'Atelier ; 2) Éco-GRRRIFF (avec les trois R de l'environnement : réduction, réutilisation, recyclage-compostage) est une nouvelle entreprise constituée de plusieurs boutiques de style " friperie haute gamme " qui vont démarrer bientôt à Montréal ; 3) Ressourcerie Atelier du Chômeur, la deuxième phase de la ressourcerie. Il s'agit d'un nouvel emplacement, un parc de conteneurs, où l'Atelier prévoit faire la cueillette et le tri de matières premières et secondaires c'est-à-dire de tout ce qui se recycle en provenance des industries, des commerces et du domaine de la construction. Avec cette activité, l'Atelier veut développer un marché dans ce créneau spécifique d'intervention. Il s'agit d'un projet à long terme.

Même si les activités de ces trois entreprises incorporées n'ont pas toutes débuté, l'Atelier a préféré demander les chartes à l'avance car les critères d'obtention de subventions stipulent que l'organisme ou l'activité doit avoir débuté ses activités depuis plus de six mois.

5.4 Les rapports de pouvoir à l'interne

L'Atelier du Chômeur peut compter sur un conseil d'administration stable puisque la plupart des administrateurs y siègent depuis plus de deux ans. L'Atelier a tenté l'expérience d'une représentation du personnel au CA pendant six mois pour démocratiser l'organisation, offrant par la même occasion une expérience supplémentaire à un travailleur. L'expérience n'a pas donné les résultats escomptés²⁵. En outre, il existe déjà des rencontres entre les formateurs, entre les formateurs et les employés à la production et des rencontres entre les responsables de la gestion.

La solidarité et l'esprit d'équipe est assez remarquable et s'est [...] traduite par la mise en place d'un comité d'employés qui a eu une première rencontre avec le Conseil d'administration (CAMO, 1997 : 12).

occasionnellement aux réunions du CA.

²⁵ Selon la direction, les employés ont un comité de travail. Ils ont fait le choix de ne pas siéger au conseil. L'expérience d'une représentation des employés au CA a été tentée, mais s'est avérée difficile à vivre pour l'employé élu que se sentait mal pris entre ses collègues de travail et la direction. Le malaise a été réglé par les travailleurs qui ont décidé qu'il n'y aurait plus de représentant au CA. D'autre part, les travailleurs se sentent suffisamment à l'aise pour demander une audience auprès du CA lorsque cela s'avère nécessaire.

Il y a quelques années déjà, l'Atelier s'est doté d'un comité de gestion. Il est composé des cinq coordonnateurs de secteurs et de la direction générale. Lors des rencontres régulières, les membres discutent de sujets reliés au travail que ce soit du fonctionnement des secteurs, des relations entre les secteurs ou de conflits de travail entre les employés permanents. Ils ont le mandat de tenter de régler les problèmes dans leur secteur respectif avant de les soumettre au comité de gestion. Si le problème est complexe et ne peut être résolu par le responsable de secteur, on discute lors des rencontres en comité des positions à prendre. Le comité est indépendant du CA et il est autonome dans ses décisions. En ce qui concerne les conflits entre les stagiaires ou entre les stagiaires et la gestion, ces derniers sont acheminés à la direction. L'Atelier compte aussi sur un comité de formateurs où ces derniers discutent entre eux de la formation, du développement de nouveaux cours, des horaires, de la transmission d'informations concernant les participations et les participants.

La direction et le conseil d'administration manifestent beaucoup d'attention et d'écoute à l'endroit des employés. Deux à trois rencontres par année sont organisées entre les employés, les membres du CA et la direction générale dans le " but de favoriser et de permettre des échanges d'idées entre les employés, la Direction générale et le CA. Cela va contribuer, nous croyons, à faire de l'Atelier un endroit où le monde pourra faire valoir ses idées " (Atelier du Chômeur, Rapport annuel, 1997 : 1). Enfin, si les clients ne s'impliquent pas directement dans l'Atelier, ils soutiennent les actions et les revendications de l'Atelier.

Lors de l'annonce des coupures dans les programmes EXTRA, les employés ont fait la démonstration de leur dynamisme et de leur initiative en organisant une manifestation pacifique à Saint-Joseph lors d'un événement politique et près de 25 personnes de l'Atelier ont participé à l'événement. Il y a plusieurs témoignages écrits des employés qui ont partagé leurs expériences qu'ils vivaient au sein de l'Atelier, cela était émouvant. Il y a eu également une pétition mise en circulation et qui a recueilli près de 1500 signatures d'appui contre les coupures dans le programme EXTRA. Cela est un exemple parmi tant d'autres qui fait que l'une des priorités de l'Atelier, c'est de garder le côté humain qui est un point fort du Recyclo-Centre (Atelier du Chômeur, Rapport annuel 1995-1996 : 1)

Les travailleurs sont aussi des clients. Ils ont, par ce statut, priorité sur les achats (après avoir comblé les besoins de l'organisme) de marchandises qui entrent à l'Atelier et ce, qu'ils aient un statut de travailleurs permanents ou stagiaires. Il n'y a pas de discrimination entre les deux types de travailleurs.

5.4.1 Les acquis des travailleurs salariés

Les conditions de travail s'améliorent avec les années dans cette entreprise d'insertion. L'Atelier du Chômeur a mis sur pied en 1997 une échelle de salaire à neuf (9) niveaux pour améliorer les conditions salariales des employés permanents. Le nombre d'employés permanents est passé de sept (7) en 1997 à 14 employés en 1998 pour se stabiliser à 12 employés en 1999. Un contrat de travail a aussi été élaboré en 1998. Ce document définit clairement les conditions de travail. Il a aussi été soumis au comité de gestion de l'Atelier pour approbation.

Depuis deux ans, les stagiaires ont un privilège. En entrant dans l'entreprise comme travailleur, ils obtiennent un crédit ouvert de 50 \$ sur les achats qu'ils effectuent pendant leur séjour à l'Atelier²⁶. Au fur et à mesure qu'ils paient leur dette, et à chaque 5 \$ d'achat, ils ont droit à un billet pour le tirage d'une ristourne de 10 % sur le total des achats effectués par les salariés durant le mois. Par exemple, pour une vente mensuelle de 1 200 \$ au total, on tirera un prix de 120 \$ (soit 10 % de ce montant). Donc, une partie du revenu mensuel est remise aux travailleurs temporaires. De plus, selon la direction, les employés paient leur dette de façon régulière.

Jusqu'en 1997, les travailleurs provenant majoritairement de programmes n'avaient pas beaucoup de temps pour se familiariser avec toutes les facettes du tri et du recyclage, mais suffisamment du moins pour développer des maux de dos ou pour se rendre compte qu'il y a peut-être une meilleure façon de travailler. Les travailleurs de l'Atelier - surtout ceux qui sont affectés à la vente et au tri de vêtements - ont mis sur pied un système très organisé de fonctionnement avec les années. Système qui s'est perfectionné avec l'expérience de travail de tous les jours avec ces articles. Les façons de faire ne leur ont pas été dictées par la directrice qui, de son aveu, ne connaissait rien au tri lors de son arrivée dans l'organisme. La direction est très fière d'avoir réussi à responsabiliser les travailleurs quant à leurs méthodes de travail, ce qui les rend aussi plus autonomes et confiants dans leur capacité à créer, à innover et à imaginer d'autres façons de faire.

5.5 Les difficultés et les limites de cette pratique

²⁶ C'est une stratégie de formation "sur le tas" qui vise à apprendre aux travailleurs la gestion de leur budget.

Le développement important des activités de l'Atelier, avec les ajustements qu'elles ont nécessité au fil des ans, laisse entrevoir le potentiel de création d'emplois dans cette entreprise. Toutefois, le financement public lié aux récentes réformes surtout celle qui a donné naissance aux CLE pourrait freiner l'expansion amorcée depuis 1998 :

Malheureusement, il y a des personnes qui ne comprennent pas encore le travail gigantesque fait dans une entreprise de réinsertion comme la nôtre et qui ne pensent pas plus loin que le bout de leur nez en effectuant des coupures de programmes qui n'ont aucun sens et qui peuvent mettre en péril une entreprise comme la nôtre (Atelier du Chômeur, Rapport annuel 1996-1997 : 10).

En effet, les résultats en termes d'insertion de la clientèle se situent à environ 50 % en 1999, dernière année répertoriée. En 1998, ces résultats se situaient autour de 75 %. La direction générale explique la diminution des performances de l'entreprise par les incertitudes financières des bailleurs de fonds et le “ flop monumental de la gestion du ministère ” (Jacinthe Sirois, entrevue, 1999). Selon la direction de l'Atelier, toutes les entreprises vont voir réduire leur subvention de 30 à 40 % de leur budget actuel. Ces organismes ne pourront pas desservir autant de jeunes. Selon les nouvelles orientations d'Emploi-Québec, l'Atelier ne peut désormais recevoir que dix (10) participants à la fois et il est la seule entreprise d'insertion dans la région. L'entreprise sera obligée de retarder la participation d'autres jeunes à l'année suivante, ce qui est difficile selon la direction car le jeune qui a 30 ans présentement ne se qualifiera pas l'an prochain. Il sera trop âgé.

L'organisme aimerait pouvoir offrir des services aux chômeurs dont les revenus de prestation sont très bas, aux prestataires de l'aide sociale ou aux sans revenu. Mais le ministère de la Solidarité sociale n'a pas d'argent pour financer son programme Insertion sociale. Pour la direction générale de l'Atelier, le Fonds de lutte contre la pauvreté implanté en 1997 à la suite du Sommet sur l'emploi et l'économie sociale vient “ ajouter à la misère du monde ” (Jacinthe Sirois, entrevue, 1999). Emploi-Québec finance un emploi dans lequel l'organisme s'engage à garder le travailleur, mais il n'y a pas de pérennité là-dedans.

6. Éléments de synthèse et de bilan

6.1 Au chapitre des réalisations

Après l'étude de l'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc., il est impressionnant de constater comment une organisation communautaire d'entraide réussit à devenir une entreprise communautaire d'insertion solvable. L'Atelier du Chômeur a connu, depuis son incorporation en 1992, un développement constant qui a dépassé largement les objectifs prévus au départ et ce, tant sur les plans économique et social, qu'associatif et environnemental.

L'Atelier s'est donné une mission à quatre volets complexes. Le premier volet vise l'insertion des jeunes exclus ; le deuxième est de répondre aux besoins de gens en difficulté ; le troisième vise la création d'emplois directs dans l'entreprise et le quatrième, la protection de l'environnement. Dans le bilan de l'entreprise, nous sommes à même d'apprécier les réalisations à la fois sociales, économiques, environnementales et politiques de l'entreprise d'insertion qu'est l'Atelier du chômeur du Bas-Richelieu Inc.

En novembre 1999, les employés réguliers étaient des gens qui avaient été bénéficiaires de l'aide sociale ; ils avaient tous été intégrés à l'Atelier par divers programmes d'employabilité et en étaient devenus salariés. L'Atelier a profondément changé leur vie. Ils veulent que cette transformation profite à d'autres et ils communiquent aux personnes en insertion cette idée fondamentale qu'on peut modifier ses conditions de vie par la solidarité. Les succès de l'Atelier du chômeur ont plusieurs origines, mais la plus profonde c'est la passion. Une passion partagée par les membres du conseil d'administration, la direction générale et les salariés réguliers de l'Atelier. Nous croyons qu'une partie du succès de nos processus d'insertion vient de cette dynamique. Plus les gens sont intégrés dans une véritable entreprise, plus ils côtoient des travailleurs de tout âge, plus ils sont en mesure de mûrir un processus d'intégration positif. L'Atelier c'est une entreprise de solidarité sociale, de partage. On aurait beau y brasser mille tonnes de matériel par année, si l'ancrage dans la population, la qualité des relations humaines et la confiance dans la valeur des personnes étaient absentes, l'Atelier irait vers l'échec (Claude Desautels²⁷, 2000).

6.1.1 - Au plan social : les besoins de la communauté

À la mission d'être " une réponse solidaire et efficace aux besoins de la population la plus défavorisée en lui offrant un service d'approvisionnement de qualité ", on peut déduire que l'Atelier a réussi à répondre de façon fort appréciable aux besoins de la population démunie du milieu. Le magasin de l'Atelier accueille en moyenne près de 60 000 clients par année au Recyclo-Centre. L'accroissement de

²⁷ Claude Desautels est président du conseil d'administration de l'Atelier du Chômeur et impliqué dans cette entreprise depuis plusieurs années.

la clientèle dans les nouveaux locaux de l'entreprise témoigne de l'importance de cet organisme dans la réponse aux besoins de la population locale, voire régionale, en termes d'accessibilité aux biens de consommation et en termes de restructuration du tissu social par l'entraide mutuelle, la générosité et la convivialité. C'est aussi par des rapports de réciprocité et de souci de l'environnement que l'Atelier recueille et redistribue annuellement dans la population environ 500 tonnes de vêtements, rapports qui allient services de proximité et création d'emplois dans une expérience innovatrice dans le domaine de l'environnement (Favreau et Lévesque, 1996 ; Klein, J-L., 1996 ; Defourny, Favreau et Laville, 1998).

6.1.2 - Au plan socio-économique : l'emploi créé

Les revenus de l'organisation ont suivi la croissance de la production. En proportion et en conformité avec sa mission de " création d'emplois ", la croissance des revenus de l'organisation s'est soldée par la consolidation des emplois existants et la création de nouveaux emplois. Ainsi depuis sa création, la croissance des activités de l'Atelier a permis la création et le maintien de douze (12) emplois permanents financés à même les revenus d'activité de l'entreprise. En outre, depuis sa création, l'Atelier a permis d'offrir des stages en milieu de travail à plusieurs centaines de personnes à partir des divers programmes gouvernementaux (PAIE, EXTRA, CIT, Insertion, Fonds d'économie sociale). L'Atelier contribue ainsi à la revitalisation économique de Sorel-Tracy.

L'Atelier du Chômeur est une entreprise qui a démontré sa viabilité, son potentiel de croissance et son utilité sociale. Il est reconnu comme un acteur économique à part entière. Les impacts et les retombées de l'entreprise sont significatifs à ce chapitre.

6.1.3 - Au plan socio-politique

L'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. agit à plusieurs niveaux dans la communauté par différentes actions :

- 1) il permet le développement d'un sentiment d'appartenance important au niveau de son personnel permanent, des stagiaires, des usagers et de la population locale ;
- 2) il a un effet structurant sur le milieu ;

- 3) il contribue à la revitalisation du tissu social ;
- 4) il stimule le développement de qualifications professionnelles de la population locale ;
- 5) il favorise un certain contrôle sur le développement par ses activités locales (Favreau et Lévesque, 1996).

La visibilité et le succès de l'entreprise dans la région contribuent à faire reconnaître cette expérience de développement économique communautaire. L'Atelier démontre aussi sa capacité à négocier avec les autres acteurs (privé, public et associatif). Ses activités ont des retombées à la fois sociales par ses efforts auprès des clientèles, économiques par sa contribution à l'économie locale et à l'environnement, et politiques par ses efforts à faire reconnaître ses activités d'insertion, de récupération et de recyclage par les instances politiques locales, régionales et nationales.

6.1.4 - Au plan environnemental

En 1998-1999, on estime à 1 030 tonnes métriques (Tm), le matériel recueilli par l'Atelier par la cueillette sélective ou par des dons de la population. En 1997-1998, le tonnage récupéré était de 940 tonnes. En somme, plus de 622 tonnes de vêtements, 66 tonnes de métal, 104 tonnes d'électroménagers, 133 tonnes de meubles et autres objets et 33 tonnes de papier et carton ont été récupérés et traités par l'Atelier au cours de l'année d'exercice 1998-99. Du total des matières récupérées, environ 106 tonnes ont été envoyées à l'enfouissement. De l'ensemble des matières récupérées (vêtement, métal, papier-carton), 610 tonnes ont été réutilisées par les ventes dans le magasin de Recyclo-Centre et 348 tonnes ont été récupérées. Les retombées de l'entreprise sont significatives au niveau des efforts entrepris dans la diminution des déchets et la réutilisation des ressources secondaires dans le domaine de l'environnement, créneau économique que l'entreprise contribue à développer par ses activités innovatrices et par sa forte implication dans le Réseau des Ressourceries. Il contribue aussi fortement à la protection de l'environnement dans la grande région de la Montérégie.

6.1.5 - Au plan de l'économie sociale et au plan sociétal

L'Atelier du Chômeur participe, avec le Collectif des entreprises d'insertion du Québec et le Réseau des ressourceries du Québec, aux investissements dans le créneau de la récupération et du recyclage dans le cadre général de la nouvelle économie sociale (NÉS) et de l'insertion (Favreau dans Defourny, J., Favreau, L. et J-L. Laville, 1998). En outre, le Réseau des ressourceries et le Collectif des entreprises d'insertion ont été deux des 24 projets retenus par les partenaires lors du Sommet sur l'emploi et l'économie de 1996. L'entente sur la reconnaissance et le financement des entreprises d'insertion de la région de Montréal devrait permettre, selon le Chantier de l'économie sociale, la consolidation de 90 emplois dans les entreprises d'insertion existantes et la création de 50 nouveaux emplois.

Le projet, porté par le Collectif des entreprises d'insertion et le Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDIM), vise à établir les critères de reconnaissance des entreprises d'insertion et à assurer leur financement en négociant une entente spécifique entre la région et les ministères et organismes gouvernementaux [...] (Chantier de l'économie sociale, 1998).

La mise en place d'un réseau des ressourceries/déchetteries à travers le Québec devrait, pour sa part, générer à moyen terme environ 1 350 emplois (90 ressourceries x 15 emplois). Les autres volets créeraient 225 emplois²⁸ :

Le projet, présenté sous le parrainage de Recyc-Québec et du Front commun pour une gestion écologique des déchets, avec l'appui du Ministère de l'Environnement et de la faune, vise à favoriser l'émergence et la consolidation d'un vaste réseau de "ressourceries" couvrant l'ensemble du territoire afin de récupérer, traiter, réparer et revendre des produits qui ne sont pas visés par les programmes traditionnels de récupération (gros objets, fourrure, matériaux secs, rebuts industriels, etc.) (Chantier de l'économie sociale, 1998)²⁹.

L'Atelier du chômeur du Bas-Richelieu Inc. a démontré qu'il contribue à l'amélioration de la situation de l'emploi dans la collectivité de Sorel-Tracy. D'une part, les activités de l'Atelier ont généré au fil des ans plusieurs emplois financés à même ses activités de production et de vente. D'autre part, l'Atelier crée également une quinzaine d'emplois annuellement à partir des divers programmes gouvernementaux de développement de l'emploi et de l'insertion en plus de contribuer à la revitalisation du tissu social par l'insertion des jeunes stagiaires dans l'entreprise et dans leur milieu.

²⁸ Informations tirées de : Le suivi du Sommet. Bilan de l'économie sociale au 31 mars 1998. Constats et perspectives. Estimé des emplois. Estimé des perspectives.

Site Internet : <http://www.cex.gouv.qc.ca/economiesociale/html/cons-per.htm>

²⁹ Aussi Osons la solidarité ! Rapport du Groupe de travail sur l'économie sociale. Chantier sur l'économie sociale. Octobre 1996.

7. Perspectives anticipées

L'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu fait partie de ces organismes précurseurs de changements dans le domaine de la récupération et du recyclage des vêtements et des articles d'utilité courante. Depuis sa transformation en entreprise de récupération et de recyclage en 1992, l'Atelier du Chômeur n'a cessé de progresser. On peut parler de développement fulgurant si on compare l'expérience initiale avec l'entreprise qu'elle est devenue aujourd'hui. L'avenir semble également prometteur si on tient compte du développement des nouveaux projets et de l'enthousiasme des promoteurs. De plus, l'Atelier s'inscrit dans un réseau socio-économique qui lui accorde plus de crédibilité auprès des instances publiques de décisions au niveau local et régional.

L'une des préoccupations majeures des administrateurs de l'entreprise, est la modification de son mode d'organisation et ce, de manière profonde. Le conseil d'administration a ainsi décidé à la fin de l'année financière de 1998-1999 de créer trois nouvelles corporations :

L'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu est propriétaire de l'établissement et le gestionnaire des activités d'insertion de l'Atelier.

Le Recyclo-Centre est une nouvelle corporation qui loue les locaux de l'Atelier pour gérer toutes les activités de cueillette, triage et ventes du 165, Hôtel-Dieu de Sorel.

La Ressourcerie Atelier du chômeur du Bas-Richelieu est aussi une nouvelle corporation destinée à devenir l'outil qui veillera au niveau de la MRC du Bas-Richelieu à jouer le rôle de ressourcerie prévu dans la Loi du Ministère de l'environnement.

Éco-Grrriff est également une nouvelle corporation qui est destinée à opérer un ou des points de vente qui seront en dehors du Recyclo-Centre (Atelier du Chômeur, Rapport annuel 1998-1999).

Reste cependant pour l'Atelier à consolider ses activités de façon à garantir sa stabilité et à améliorer le nombre et la qualité des emplois créés. L'avenir de l'entreprise place toutefois celle-ci devant des choix stratégiques importants. En priorité, on mise sur la continuité et l'amélioration des services existants. La reconnaissance de l'Atelier comme entreprise d'insertion devrait permettre un développement important de ce volet d'activités. L'Atelier entend ainsi développer les activités de formation des stagiaires par la conception et la dispensation d'un programme de formation plus élaboré. Avec sa reconnaissance comme entreprise d'insertion, un budget annuel de près de 850 000 \$ et la participation

d'une cinquantaine de participants annuellement au programme de d'insertion développé par l'organisation, ce secteur d'activités permettra également de consolider les activités de récupération et de recyclage réalisées par l'organisation.

L'Atelier du Chômeur entend aussi développer de façon substantielle son volet récupération et recyclage. L'Atelier veut développer et renforcer ses partenariats et être davantage proactif dans ses activités de cueillette des matières secondaires avec la deuxième phase du projet de Réseau des ressourceries.

Tout laisse croire que l'Atelier du Chômeur connaîtra au cours des prochaines années un développement important, par une augmentation importante de ses activités de récupération et de recyclage (augmentation de 10 % pour 1999-2000). Cependant et comme l'énoncent les administrateurs de l'entreprise dans leur Rapport annuel de 1998-1999 :

Si le gouvernement peut cesser de modifier ses engagements, ses programmes et les ressources qu'il engage envers nous, peut-être qu'un jour nous pourrions enfin avoir de la sécurité plus que pour quelques mois. L'éternelle remise en cause annuelle du financement et des façons de faire sont hautement préjudiciables à notre stabilité, à notre développement et même à notre crédibilité dans le milieu. Nos représentations politiques ont été régulières et fortes, mais elles se sont heurtées à la religion du déficit zéro pratiquée par un Gouvernement aveugle, insuffisamment soucieux du lendemain. Peut-être qu'un jour, nous serons entendus. En attendant c'est l'annuel recommencement.

Bibliographie

- (12 juin 1999), “ L’Atelier du chômeur se rend à Québec pour manifester ”, Journal La Voix.
- Bélanger, Yves (1996), L’industrie de l’environnement et la MRC du Bas-Richelieu : premier survol du potentiel, Rapport soumis à la SADC, MRC du Bas-Richelieu, 73 pages.
- Bureau de la statistique du Québec (1998), La Montérégie enregistre les plus fortes augmentations de population au Québec, soit 57 733 habitants entre 1991 et 1996 et 108 765 habitants entre 1986 et 1991, Communiqué de presse, 26 juin, Gouvernement du Québec.
- Centre culturel de Tracy (1990), L’autre réalité. Actes du Colloque sur la pauvreté dans le Bas-Richelieu. 25 et 26 mai, Sorel, 64 pages.
- Chantier de l’économie sociale (1996), Osons la solidarité ! Rapport du Groupe de travail sur l’économie sociale. Chantier sur l’économie sociale. Octobre. Site Internet : <http://www.cex.gouv.qc.ca/economiesociale/html/roson4f.htm>.
- Chantier de l’économie sociale (1998), Le suivi du Sommet. Bilan de l’économie sociale au 31 mars 1998. Constats et perspectives. Estimé des emplois. Estimé des perspectives. Site Internet : <http://www.cex.gouv.qc.ca/economiesociale/html/cons-per.htm>.
- Conseil central des syndicats nationaux (CSN) de Sorel et ali. (1988), Le développement économique local. Éléments de problématique pour une démarche de concertation. Document produit par la CSN de Sorel, le Regroupement des chômeurs et chômeuses de Sorel-Tracy, la Maison d’animation populaire et la Jeunesse Ouvrière Chrétienne.
- Conseil des affaires sociales (1989), Deux Québec dans un : rapport sur le développement social et démographique, Gaëtan Morin Éditeur, Gouvernement du Québec, janvier, 124 pages.
- Conseil des affaires sociales (1990), Agir ensemble : rapport sur le développement, Gaëtan Morin Éditeur, Gouvernement du Québec, 216 pages.
- Conseil des affaires sociales (1990), Un Québec solidaire : rapport sur le développement, Gaëtan Morin Éditeur, Gouvernement du Québec. 182 pages.
- Corporation de développement communautaire du Bas-Richelieu (non daté), Le communautaire. Résultat de l’enquête sur l’apport bénévole et économique des groupes communautaires de la MRC du Bas-Richelieu. Du monde à reconnaître.
- Defourny, Jacques (1994). Développer l’entreprise sociale. Liège : Fondation du Roi Baudouin.
- Defourny, J., Favreau, L. et J-L. Laville (1998), Insertion et nouvelle économie sociale : un bilan international, Desclée de Brouwer, Paris.
- Emploi-Québec Montérégie (1998), Profil de la MRC du Bas-Richelieu, Octobre, 31 pages.

- Favreau, L. et R. Lachapelle (1998), *Économie solidaire et coopération Nord-sud : la rencontre internationale de Lima*. Cahier de la Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC), série Conférences no. 1, Hull.
- Favreau, L. et B. Lévesque (1996), *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Collection Pratiques et politiques sociales, PUQ, Sainte-Foy.
- Favreau, Louis (1999), *Décentralisation du service public de l'emploi et initiatives locales : l'expérience québécoise*, Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC), Série Recherche no. 15, 30 pages.
- Fréchette, Lucie (1998), *La prévention/promotion : une avenue incontournable en intervention sociale*, Cahier du GÉRIS, Série Recherches no. 8, 34 pages.
- Gareau, P-P (1993), *Le Centre-ville de Sorel : une priorité dans les interventions du CLSC du Havre*, Sorel, 26 pages.
- Gouvernement du Québec (1998), *Profil économique de la région de la Montérégie*. Site Internet : <http://www.sdr.gouv.qc.ca/region16/main16.htm>
- Grégoire-Racicot, Louise (1^{er} juin 1999), “ La situation de l'emploi ne s'améliore guère dans le Bas-Richelieu ”, Journal Les Deux Rives, Bas-Richelieu.
- Grégoire-Racicot, Louise (9 juillet 1996), “ Une coalition s'organise pour défendre groupes, employeurs, employés et bénéficiaires. Si les programmes PAIE et EXTRA disparaissent, c'est 1 480 heures par semaine de services rendus ici qui ne le seront plus ! ”, Journal Les Deux Rives, Bas-Richelieu.
- Grégoire-Racicot, Louise (fin juillet 1996), “ Le Recyclo-centre de l'Atelier du Chômeur devrait survivre à la disparition des programmes EXTRA ”, Journal Les Deux Rives, Bas-Richelieu.
- Institut de la statistique du Québec (26 juin 1998), *La Montérégie enregistre les plus fortes augmentations de population au Québec, soit 57 733 habitants entre 1991 et 1996 et 108 765 habitants entre 1986 et 1991*. Communiqué de presse. Site Internet : <http://www.stat.gouv.qc.ca/organisa/communiq/jun2698p.htm>
- Klein, Juan-Luis (1996), “ Action collective et développement local : de l'atomisation à la restructuration de la société civile ”, *Revue Économie et Solidarités*, vol. 28, no. 1, pp. 31-42.
- Lachapelle, René (1990), *Le mouvement communautaire à Sorel-Tracy : éléments pour une stratégie de développement*. Les Éditions Communautaires Militantes Inc., Sorel, 148 pages.
- Lachapelle, René (1995), “ Syndicats, organisations communautaires et développement économique : l'expérience soreloise ”, *Revue Coopératives et Développement*, vol. 26, no. 2, pp. 41-60.
- Lachapelle, René (1996), “ Approches syndicales de la crise de l'emploi : l'Action des syndicats CSN de la région de Sorel ”, *Revue Économie et Solidarités*, vol. 28, no. 1, pp. 83-100.

- Ministère de l'Éducation du Québec (1999), Indicateurs de l'éducation. Édition 1999, Direction générale des services de : http://www.meq.gouv.qc.ca/M_stat.htm
- Montpetit, Caroline (19 mai 1999), " Aide sociale : Québec coupe dans le soutien à la formation. Des organismes communautaires œuvrant en intégration au marché du travail sont menacés " dans Le Devoir, p. A7.
- Montpetit, Caroline (15 juin 1999), " Insertion en emploi. Un collectif reproche à Québec de manquer de cohérence. Deux entreprises de réinsertion devront fermer leurs portes " dans Le Devoir, p. A2.
- Paquet, R., Favreau, L., Beaudoin, L. et M. Régis Parr (2000), Qualité de l'emploi et micro-entreprises soutenues par la microfinance, Cahier de la CRDC, série Recherches no. 17, 35 pages.
- Presses canadienne Québec (2 juin 1999), " Bouchard défend Emploi-Québec. Le premier ministre crie mission accomplie " dans Le Devoir, p. 24.
- Statistique Canada (non daté), Faits saillants du profil statistique. Données du recensement 1996. Site Internet : <http://ww2.statcan.ca/francais/profil/>
- Société d'aide au développement de la collectivité du Bas-Richelieu (1996), Plan stratégique de développement de la collectivité du Bas-Richelieu.
- Table d'entrepreneuriat collectif du Bas-Richelieu (1998), Mission exploratoire en Belgique, Sorel, 7 pages.
- Table d'entrepreneuriat collectif du Bas-Richelieu (1999), Rapport de la mission exploratoire en Belgique du 1^{er} au 15 décembre 1998, Sorel, 48 pages.

Autres références sur des sites Internet

- Atlas du Québec et des régions . <http://www.esg.uqam.ca/atlasquebec/>
- Centre d'économie sociale de Belgique : http://www.ages.be/centres/home_ces.htm
- Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats : <http://www.unites.uqam.ca/crises/>
- Chaire de recherche en développement communautaire : <http://www.uqah.uquebec.ca/crdc-geris/>
- Chantier de l'économie sociale : <http://www.cex.gouv.qc.ca/economiesociale/html/ecosocif.htm>
- Collectif des entreprises d'insertion : <http://www.collectif.qc.ca>
- Institut de la statistique du Québec : <http://www.stat.gouv.qc.ca>
- Ministère de l'Industrie et du Commerce. Direction de l'analyse des PME et des régions, 1999 : <http://www.mic.gouv.qc.ca/PME-REG/regions/pagehtml/16/16.htm>

Ministère de la Solidarité sociale : <http://www.mss.gouv.qc.ca>

Répertoire des entreprises environnementales sur Internet : <http://www.enviroaccess.ca/entreprises/index.html>

Réseau des ressourceries : http://www.menv.gouv.qc.ca/matieres/mat_res/programme/fiche.htm

Documentation interne

Atelier du Chômeur (1997), Rapport annuel 1995-1996. Assemblée Générale du 14 janvier, Sorel, 12 pages.

Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. (1995), Rapport d'activités 1993-1994, 8 pages.

Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. (1997), Rapport d'activités 1996-1997. Assemblée générale annuelle, novembre, 14 pages.

Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. (1998), Rapport annuel 1997-1998. Assemblée générale annuelle, 15 pages.

Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. (1995), Rapport annuel 1995-1996. Assemblée générale annuelle du 14 janvier, 13 pages.

Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. (1995), Rapport annuel 1994-1995. Assemblée générale annuelle du 22 novembre, 10 pages.

Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. (1999), Rapport annuel 1998-1999. Assemblée générale annuelle, 8 pages.

Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. (1996), États financiers au 30 juin 1996, 11 pages.

Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. (1997), États financiers au 30 juin 1997, 12 pages.

Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. (1992), Lettres patentes, L'Inspecteur général des institutions financières, Gouvernement du Québec, Québec, 7 pages.

Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. (1997), Lettres patentes, (modifiée en entreprise d'insertion), L'Inspecteur général des institutions financières, Gouvernement du Québec, Québec, 7 pages.

Larochelle, Jacques (1996), Pour une économie solidaire socialement efficace, Document de réflexion préparé pour le Chantier de l'Économie sociale, Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu.

Larochelle, Jacques (1997), Rapport des ventes et de l'achalandage. Document interne préparé pour le conseil d'administration du 11 février 1997.

Larochelle Jacques (1998), L'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu. Le passé... Le présent... L'avenir. Document de présentation préparé pour une mission exploratoire en Belgique, Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc.

Sirois, Jacinthe (1996), Projet de financement de l'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu, 10 pages.

Entrevues réalisées entre 1997 et 1999

Desautels, Claude, complément d'information lors de la validation 2000, Sorel

Gareau, Pierre-Paul, entrevue, 1997. CLSC du Havre, Sorel

Lachapelle, René, entrevue, 1997. CLSC du Havre, Sorel

Lachapelle, René, entrevue, 1999. CLSC du Havre, Sorel

Sirois, Jacinthe, entrevue, 1997, Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc., Sorel

Sirois, Jacinthe, entrevue, 1999. Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc., Sorel

Annexe 1

Aspects méthodologiques

1. Les sources de données

Les données qui ont servi à la réalisation de cette étude ont été recueillies lors des diverses activités de collecte sur le terrain et ont été colligées par la suite à l'aide du " Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale " préparé par Yvan Comeau (1996) pour le CRISES. Ces données proviennent de plusieurs sources : sources documentaires, entrevues et observations directes.

1.1 Les sources documentaires

Dans un premier temps, les efforts ont été investis dans l'examen des documents internes (plan d'affaires, rapports annuels, états financiers, etc.) et externes à l'organisation (coupures de presse, documents de référence, etc.). Ainsi, des articles parus dans les journaux locaux, divers documents statistiques et études du milieu nous ont permis de tracer un portrait du milieu, de son histoire et de son développement. Plusieurs documents internes à l'organisation nous ont permis de reconstituer l'histoire de l'organisation, sa situation actuelle et de ses perspectives de développement.

1.2 Les entrevues

Trois visites d'une journée complète sur le terrain ont également permis de recueillir les informations pertinentes à la réalisation de cette monographie. Ces visites ont ainsi permis de réaliser plusieurs rencontres avec divers intervenants socio-communautaires du milieu. À cet égard, une première visite exploratoire dans le milieu a permis de rencontrer la directrice générale de l'Atelier ainsi qu'un intervenant communautaire du CLSC local. En plus de permettre de réaliser plusieurs observations, cette visite a permis de recueillir plusieurs documents de base sur l'organisation et de prendre un premier contact avec le milieu et l'organisation. Par la suite, deux autres visites sur le terrain ont permis de réaliser trois autres entrevues avec divers intervenants(tes) communautaires du milieu. Notamment, deux entrevues ont été effectuées auprès de Jacinthe Sirois, directrice de l'Atelier du Chômeur, une entrevue avec Pierre-Paul Gareau, organisateur communautaire du CLSC du Havre et deux entrevues avec René Lachapelle, organisateur communautaire au CLSC du Havre, ancien dirigeant syndical à la CSN et intervenant de longue date dans le milieu. Ces rencontres ont été riches d'informations. Elles ont permis entre autres de parfaire le portrait du milieu, de connaître les conditions d'émergence de l'Atelier du Chômeur, sa dynamique et d'identifier les principaux faits qui ont marqué l'histoire de cette organisation communautaire. Enfin, la monographie de l'Atelier du Chômeur du Bas-Richelieu Inc. a été validée par des responsables de l'organisme et des intervenants externes liés de près à cet organisme.

Annexe 2

Le Chantier de l'économie sociale*

Pour faire suite à une recommandation du Groupe de travail sur l'économie sociale lors du Sommet sur l'emploi et l'économie en 1996, un organisme sans but lucratif a été constitué : le Chantier de l'économie sociale. Ce comité de suivi est composé de personnes représentant le mouvement communautaire, coopératif, les groupes de femmes, le développement local et les milieux de la culture et de l'environnement. Il vise notamment à :

- œuvrer, de concert avec les promoteurs et avec les ministères et organismes publics, à la réalisation des projets de création d'emplois ayant été acceptés au Sommet sur l'économie et l'emploi ou ayant fait l'objet d'un accord de principe du gouvernement ;
- faire la promotion de l'économie sociale ;
- représenter le secteur de l'économie sociale dans les instances nationales de partenariat ;
- établir des liens avec les organismes œuvrant dans le secteur de l'économie sociale aux niveaux national et régional ;
- collaborer avec les ministères et organismes du gouvernement à l'élaboration de stratégies favorisant le développement de l'économie sociale, à l'évaluation des programmes et mesures de soutien à l'économie sociale de même qu'à l'élaboration d'indicateurs de résultats ;
- rechercher la collaboration technique et financière du secteur privé pour la formation des entrepreneurs collectifs et le financement des entreprises d'économie sociale ;
- mettre sur pied un secrétariat permanent capable d'établir des liaisons fonctionnelles avec les secteurs de l'économie sociale, les organismes régionaux d'économie sociale et le gouvernement.

Les coordonnées du Chantier de l'économie sociale sont les suivantes :

1, Complexe Desjardins
Case postale 7, succursale Desjardins
Montréal (Québec) H5B 1B2
Téléphone : (514) 281-2320
Télécopieur : (514) 281-0710
Appels sans frais : 1 (888) 251-3255

*Source : <http://www.cex.gouv.qc.ca/economiesociale/html/ecosocif.htm>

Annexe 3

Le Réseau des ressourceries du Québec*

Le Réseau des ressourceries du Québec a été créé à la suite du Sommet sur l'Emploi et l'Économie de 1996 et à la recommandation du Bureau d'Audiences Publiques sur l'Environnement. Constitué légalement en 1997 comme organisme sans but lucratif (OSBL), il adhère aux orientations du Plan d'action québécois sur la gestion des matières résiduelles 1998-2008³⁰ et souscrit à ses objectifs. Afin d'accroître la viabilité environnementale, sociale et économique de ses membres, il s'est doté d'un cadre d'accréditation fondé sur les valeurs et les principes de l'économie sociale. Actuellement, une dizaine d'entreprises, réparties dans autant de régions du Québec, emploient plus de 70 personnes et transforment des milliers de tonnes de matières résiduelles en ressources. Ce noyau permet d'envisager un avenir prometteur où le Québec pourra consolider son expertise dans ce domaine et même l'exporter, comme en font foi des ententes en ce sens ratifiées avec la France et le Chili.

Une ressourcerie est un centre environnemental et communautaire de récupération, réparation, réutilisation, recyclage et compostage qui favorise la réinsertion de matières secondaires dans les circuits de consommation et de production locaux, par des activités d'éducation, de traitement et de revente des produits. La ressourcerie comporte un volet important consacré à l'éducation environnementale, axée notamment sur la promotion de comportements individuels et collectifs de réduction à la source. De plus, les ressourceries sont actives dans la réintégration sociale, l'adaptation et la formation de la main-d'œuvre, tout en visant la création d'emplois viables.

La ressourcerie se présente donc comme un centre de référence en matière de récupération et de valorisation dont l'action varie en fonction des possibilités offertes et des besoins locaux. Ouverte tant aux résidus résidentiels, commerciaux qu'industriels, elle rassemble et établit des partenariats avec l'ensemble des intervenants du milieu, groupes communautaires, artisans, secteur privé et dirigeants municipaux.

***Source :**

http://www.menv.gouv.qc.ca/matieres/mat_res/programme/fiche.htm#ressourcerie

³⁰ Le Plan d'action québécois sur la gestion des matières résiduelles 1998-2008, rendu public en septembre 1998, s'attaque au défi environnemental en fixant pour objectif la mise en valeur de 65 % des matières résiduelles récupérables annuellement d'ici 2008.

Source : <http://www.menv.gouv.qc.ca/ministere/orientation1999/matieres.htm>

Annexe 4

Collectif des entreprises d'insertion du Québec (CEIQ)*

Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec a été fondé en 1996. Il se veut un outil de représentation, de promotion, d'échange et de soutien au service des entreprises d'insertion. Il regroupe 32 entreprises d'insertion. Le CEIQ est le médium qui permet aux entreprises d'insertion d'accroître leur rayonnement en rapport avec leur mission respective. Ses objectifs sont d'offrir un soutien à ses membres pour leur permettre de jouer plus efficacement leur rôle de développeurs et de gestionnaires ; aider les promoteurs de nouvelles entreprises d'insertion à réfléchir sur leurs projets dans le respect des critères de définition de l'entreprise d'insertion et dans une perspective de complémentarité avec les organisations de leur milieu. Le CEIQ est aussi un lieu de recherche et de développement qui rassemble les expériences des entreprises d'insertion, recherche des solutions aux problématiques de consolidation des affaires et de développement de la vitalité de l'entreprise d'insertion, propose des actions pour renforcer et développer le réseau des entreprises d'insertion et s'assure de la qualité des parcours d'insertion offerts aux travailleurs en formation. Le Collectif travaille au développement de la notoriété et à la mise en valeur de l'entreprise d'insertion comme mécanisme efficace de réintégration au marché de l'emploi et à la vie communautaire. Le CEIQ propose des occasions d'échanges et de formation et crée des événements de réflexion de façon à ce que les directeurs, les gestionnaires, les employés et les administrateurs des entreprises d'insertion puissent se doter de moyens communs d'action ou regrouper leurs efforts pour accomplir pleinement leur mission et leurs objectifs d'insertion.

Le Collectif est un outil d'intervention. Il joue un rôle spécifique et remplit des fonctions précises : il est visionnaire, discerne les enjeux sociaux et économiques reliés à ses préoccupations ; il informe et conseille ses membres ; il informe la population en général de ses positions et revendications sur les réformes et politiques touchant les personnes marginalisées ; il informe la population en général sur les entreprises d'insertion, leurs finalités, leurs actions, leurs produits et services ; il représente ses membres sur les questions les concernant ; il constitue un lieu de formation, d'information et d'échange pour ses membres, ses partenaires locaux, régionaux, nationaux et internationaux ; il utilise des démarches de recherche et de développement au service de ses membres ; il informe et accompagne les promoteurs d'entreprises d'insertion sur le territoire québécois.

La vision du CEIQ : “ Doté d'une indépendance de pensée et d'action, le CEIQ est un regroupement d'entreprises d'insertion à caractère provincial et qui fait preuve de solidarité. Il est consultatif ou décisionnel selon les mandats et met en place des services répondant aux besoins des membres. Il est capable de développement et de critique sociale, capable de saisir les enjeux sociaux, de recueillir l'information pertinente, de l'analyser et de la diffuser à ses membres et partenaires clairement et rapidement. Parce qu'il est préoccupé par les besoins des personnes, il prend fait et cause pour les populations exclues et s'engage à agir de façon responsable et durable auprès des gens à qui il s'adresse ” (Adoptée par les membres le 14 novembre 1997, source Internet).

*Source Internet : <http://www.collectif.qc.ca>