

Cahiers du CRISES

Collection « Études de cas d'entreprises d'économie sociale »

No ES0101

**Une entreprise d'insertion :
Le cas de S.O.S. Vélo**

*Contexte d'émergence, acteurs sociaux
et processus organisationnel et institutionnel*

par Carole Ladeux

Sous la direction de Benoît Lévesque et de Louis Favreau

janvier 2001

RÉSUMÉ

L'entreprise d'insertion que nous présentons ici est la troisième d'une série de quatre études de cas réalisées dans le cadre des travaux du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES). La méthodologie utilisée est qualitative et repose sur l'approche monographique. Les données ont été recueillies à l'aide du *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale* (Comeau, 1996) entre le mois de janvier 1997 et le mois d'août 1997. Trois instruments de collecte de données ont été privilégiés : l'entrevue en profondeur, l'analyse documentaire et l'observation non participante.

SOS Vélo est une entreprise d'insertion socioprofessionnelle qui s'adresse à des chômeurs (jeunes et adultes) de longue durée, rendus vulnérables aux niveaux du travail et de leurs tissus relationnels par le chômage et ses effets sociaux. Son objectif est double : celui de resocialisation et celui de réapprentissage professionnel de publics en difficulté. Pour ce faire, et c'est là que réside le caractère innovateur de cette initiative, elle utilise une activité économique véritable, le re-conditionnement et la vente de vélos recyclés. Cette activité économique est à la fois le principal médium de l'action d'insertion et une source de revenus importante pour l'entreprise. Le maintien d'un équilibre entre les objectifs sociaux de départ et les exigences de rentabilité de la structure d'entreprise constitue le principal défi de cet organisme.

Nous tenons à remercier profondément toutes les personnes qui ont participé à cette étude et plus particulièrement Mme Carole Chouinard, promotrice du projet et vice-présidente du Conseil d'administration et M. Guy La Rocque, directeur général de l'entreprise.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
1. Le contexte d'émergence	2
1.1 Le milieu : Hochelaga-Maisonneuve	2
1.2 La mission.....	4
1.3 La clientèle ciblée.....	4
1.4 Le secteur d'activité	4
1.5 Le projet initial.....	5
1.5.1 Le <i>projet Vélo</i> : une initiative de la Ville de Montréal	5
1.5.2 Le partenariat avec le secteur communautaire	8
1.5.3 Le partenariat avec le secteur privé	8
2. La présentation des acteurs	9
2.1 Les acteurs présents dans l'activité	9
2.2 Le réseau	12

3.	L’insertion et la formation.....	12
3.1	Le processus de sélection	13
3.2	Le parcours d’insertion.....	13
3.3	Le contenu de la formation.....	14
3.3.1	La formation technique.....	14
3.3.2	La formation générale.....	15
3.3.3	La formation psychosociale.....	16
4.	La dimension organisationnelle.....	16
4.1	Les objectifs et les priorités	16
4.2	La stratégie	17
4.3	Les biens et les services produits	17
4.4	La clientèle du magasin.....	18
4.5	Les processus organisationnels	19
4.5.1	L’approvisionnement.....	19
4.5.2	L’organisation du travail.....	19
4.5.3	Commercialisation et vente.....	20
4.5.4	Les données financières	21
5.	La dimension institutionnelle	22
5.1	Les rapports de pouvoir à l’interne.....	22
5.2	Les rapports de pouvoir avec l’extérieur	23

6.	Éléments de synthèse et de bilan.....	24
6.1	Au plan de l’insertion socioprofessionnelle	24
6.1.1	La socialisation.....	25
6.1.2	L’insertion professionnelle.....	26
6.2	Au plan de l’économie sociale	27
6.2.1	La finalité des services aux membres.....	27
6.2.2	L’autonomie de gestion	28
6.2.3	Le processus de décision démocratique.....	29
6.2.4	La primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des bénéfices.....	29
6.3	Au plan sociétal	

Bibliographie

Introduction

Situé au cœur d'Hochelaga Maisonneuve, un des quartiers les plus défavorisés de Montréal, l'entreprise d'insertion *SOS Vélo* vise à offrir à la population locale, un parcours de formation et d'insertion qui s'appuie sur une situation réelle de travail. La clientèle ciblée par l'organisme se compose essentiellement de jeunes rencontrant des difficultés particulières pour accéder au marché du travail. Généralement âgés entre 18 et 30 ans, ils sont sans emploi, résidents du quartier et volontaires pour une action d'insertion. L'intégration (ou la réintégration) sociale et professionnelle durable de ces jeunes constitue l'objectif prioritaire de l'organisme.

SOS Vélo œuvre dans l'industrie du vélo, un secteur en forte croissance au Canada. L'activité économique de l'organisme consiste en la récupération de vélos usagés, leur re-conditionnement et leur mise en marché sous un label de type *vélo-écolo* ou encore *vélo-recyclé*. Des activités secondaires complètent cette production de base telles que la vente de pièces détachées usagées, un atelier de mise au point et de réparation ainsi que des locations pour des événements récréo-touristiques.

L'activité économique de l'entreprise présente de nombreux intérêts. Au plan économique, elle se situe dans un secteur peu exploité par l'entreprise privée : le marché du vélo recyclé. Au plan environnemental, elle génère un produit recyclé dont l'utilisation en milieu urbain contribue à l'amélioration de la qualité de vie des Montréalais (moins de pollution, désengorgement routier, etc.). Enfin, elle offre un support de qualité pour la formation des jeunes.

La première partie de cette étude relate l'histoire de cette entreprise, du projet initial à son démarrage. Le deuxième chapitre présente les acteurs importants de l'organisme. Les suivants analysent les activités de réinsertion sociale et professionnelle, l'organisation du travail et de la production et les processus institutionnels à l'oeuvre dans l'entreprise. En guise de conclusion, nous effectuons une analyse de cet organisme aux plans sectoriel (l'insertion socioprofessionnelle), de l'économie sociale et plus largement de la société.

1. Le contexte d'émergence

1.1 Le milieu : Hochelaga-Maisonneuve

SOS Vélo est implanté dans le sud-est de Montréal, au cœur du quartier Hochelaga-Maisonneuve. Ce quartier a été choisi par les promoteurs en raison du grand pourcentage de jeunes en difficulté qui y résident.

Ancien quartier ouvrier, Hochelaga-Maisonneuve connaît ses moments de gloire au début du siècle, au moment où l'industrie de transformation est florissante. À cette époque, l'aménagement du Port de Montréal et l'expansion du système ferroviaire incitent plusieurs entreprises de production de biens de consommation (textile, vêtement, cuir, chaussure, tabac, alimentation, etc.) à s'installer dans le quartier. L'industrie lourde y est également présente (métallurgie, acier, transport, etc.) et attire par milliers des familles ouvrières qui vont vivre et travailler dans le quartier. Surnommé *le Pittsburgh du Canada* en raison de sa vitalité économique et culturelle, Hochelaga-Maisonneuve représente un des plus importants pôles ouvriers du Canada.¹

Mais à partir des années 1950, Hochelaga-Maisonneuve connaît un déclin économique et démographique important : fermetures d'usines, mises à pied massives, exode vers les banlieues, etc. Dans les années 70, cette dégradation économique s'accroît et s'accompagne d'une détérioration urbaine alarmante : démolition de logements, rénovation domiciliaire très faible (90 % de la population est locataire), commerce en déroute, etc. La population, à la baisse, ne cesse de s'appauvrir.

Aujourd'hui, Hochelaga-Maisonneuve est un quartier en difficulté qui vit une décroissance démographique importante. Le nombre d'assistés sociaux et de chômeurs est progressif et une partie importante de la population est sous-scolarisée et mal adaptée aux nouveaux besoins du marché du travail. Enfin, presque la moitié des familles avec enfants est monoparentale et vit au-dessous du seuil de pauvreté.

¹ Les cahiers sur la santé de Hochelaga-Maisonneuve. [http : //www.clsc-chsld.qc.ca/hm/net.html](http://www.clsc-chsld.qc.ca/hm/net.html)

- ❖ En vingt ans (1961-1991), la population a diminué de plus de 35 %, passant de 82 470 résidents en 1961 à 47 689 en 1991² ;
- ❖ En 1991, 37 % de la population de moins de 65 ans vit de prestations de la sécurité du revenu. Plus de la moitié (56 %) des enfants de 0 à 6 ans vivent dans des familles prestataires de la sécurité du revenu³. Le taux de chômage des 15 ans et plus est de 19,6% en 1991 (14,6 % à Montréal). Enfin, 50 % de la population du quartier est dépendante d'un chèque de l'État pour vivre (sécurité du revenu, chômage et pension de vieillesse) ;⁴
- ❖ En 1991, 31,4 % de la population n'a pas atteint une 9^e année (22,1 % à Montréal) ;
- ❖ 46 % des familles avec enfant sont monoparentales ;
- ❖ 87 % de la population est locataire ;
- ❖ Près du quart des locataires consacrent plus de 50 % de leurs revenus pour se loger.⁵

Cependant, majoritairement francophone⁶, ce quartier se distingue par son homogénéité sociale, son dynamisme communautaire et un sentiment d'appartenance relativement fort. À l'heure actuelle, plus de 200 organismes communautaires œuvrent dans la plupart des secteurs de l'intervention sociale : centres d'hébergement, groupes de défense des droits, groupes de femmes, d'alphabétisation, coopératives d'habitation, etc. Au cours des deux dernières décennies, ce sont les revendications portant sur les droits économiques qui ont pris le devant de la scène et de nombreuses mobilisations ont été initiées autour des grandes questions de relance et de revitalisation socio-économique.⁷

² Corporation de développement économique de l'Est. 1996. " Hochelaga-Maisonneuve. Portrait de quartier ", CDEST (Montréal), p. 2.

³ [http : //www.clsc-chsld.qc.ca/hm/net.html](http://www.clsc-chsld.qc.ca/hm/net.html), Op.Cit.

⁴ Ville de Montréal. 1991. *Quartiers de planification de l'arrondissement Mercier/Hochelaga-Maisonneuve*. Montréal : p. 98-123.

⁵ [http : //www.clsc-chsld.qc.ca/hm/net.html](http://www.clsc-chsld.qc.ca/hm/net.html), Op.Cit.

⁶ Au recensement de 1991, 91,3 % de la population était de langue maternelle française (76 % à Montréal).

⁷ Le Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve (PLACÉE) identifie 4 axes principaux d'intervention : 1) offrir un soutien adapté aux initiatives en entrepreneurship, particulièrement à ceux dont les projets d'entreprises sont à terme créateurs d'emplois; 2) Favoriser l'émergence et l'autonomie d'un véritable secteur de l'économie sociale, distinct des infrastructures sociales; 3) Contribuer à la consolidation des entreprises existantes; 4) favoriser la consolidation de projets structurants et l'émergence d'activités nouvelles dans les secteurs qui présentent un potentiel de développement et de création d'emplois. PLACÉE Mercier-Hochelaga-Maisonneuve. 2000. CDEST, p. 3.

1.2 La mission

SOS Vélo est une entreprise d'insertion qui vise à offrir à une clientèle de jeunes en difficulté, un parcours d'insertion et de formation dans un environnement se rapprochant le plus possible d'une situation réelle de travail. L'intégration ou la réintégration sociale et professionnelle durable de ces jeunes constitue l'objectif principal de l'entreprise. "Notre mission est l'insertion socioprofessionnelle. On travaille sur la pré-employabilité des gens en tentant de leur apprendre comment conserver un emploi" (Guy La Rocque, 1997).

1.3 La clientèle ciblée

La clientèle de l'organisme se compose de jeunes qui vivent plusieurs obstacles pour intégrer ou réintégrer le marché du travail : dépendance vis-à-vis de l'aide sociale, niveau de scolarité inférieur ou égal au secondaire V, peu ou pas d'expérience professionnelle, endettement, etc.

Les jeunes doivent être âgés de 18 à 30 ans et résider dans l'Est de Montréal. Ils doivent également exprimer une réelle motivation pour réintégrer le marché du travail et manifester un intérêt pour les activités reliées à l'industrie du vélo. Tous les jeunes engagés à *SOS Vélo* sont volontaires pour l'action d'insertion.

1.4 Le secteur d'activité

SOS Vélo est une entreprise d'insertion qui a pour activité économique la récupération, le reconditionnement et la vente de vélos recyclés. Choisie par les promoteurs en raison de l'intérêt qu'elle représente pour la majorité des jeunes, cette activité, au moment de l'enquête, n'était portée de façon structurée par aucune autre entreprise de la région de Montréal.⁸

⁸ Valadou, Christian. 1995. *S.O.S. Vélo Mercier/Hochelaga-Maisonneuve inc.* Étude réalisée pour le Service des loisirs, des parcs et du développement communautaire, le Service du développement économique (Ville de Montréal), et la Corporation de développement de l'Est (CDEST), p. 5.

Longtemps réservé aux enfants, le vélo est aujourd'hui très en vogue. Il est à la fois un moyen de transport privilégié par un nombre grandissant d'urbains et une activité de loisir et de plein air de plus en plus appréciée dans l'ensemble du Canada et en particulier au Québec. Selon un sondage Léger et Léger réalisé en 1994, le vélo est l'activité préférée des Québécois, hommes et femmes confondus. L'engouement est tel que le Québec se classe au troisième rang mondial avec un ratio d'une bicyclette par deux habitants (derrière le Danemark et les Pays-Bas).⁹

L'industrie manufacturière canadienne de la bicyclette est concentrée au Québec où il est produit 95 % des vélos manufacturés dans l'ensemble du Canada.¹⁰ Parmi les principaux producteurs, on retrouve *Pro Cycle* (Saint George de Beauce), *Raleigh* (Waterloo) et *Victoria Précision* (Montréal). En 1995, la production canadienne de vélos s'élevait à 800 000 unités (comparativement à 774 000 en 1994) dont 760 000 unités étaient produites au Québec.¹¹ L'ensemble de ces manufacturiers se sont concentrés dans les segments de marché de milieu et de haut de gamme. Le marché du vélo usagé est quant à lui presque inexistant. Selon une étude d'opportunité réalisée en 1993 par l'organisme *Vélo Conseils*, le nombre de vélos usagés vendus représente seulement 4 % du volume total des ventes de vélos.¹²

SOS Vélo est donc la seule entreprise à offrir sur le marché un vélo recyclé dont la "valeur sociale ajoutée" n'a pas d'équivalent actuellement. Ce produit, en s'adressant à un segment de consommateurs particulièrement sensibles à la cause environnementale et en visant surtout le segment bas de gamme du marché, n'entre aucunement en concurrence avec les producteurs québécois.

1.5 Le projet initial

Carole Chouinard est la principale instigatrice de *SOS Vélo*. Du projet initial, *le projet vélo*, à la mise en place de l'entreprise d'insertion, elle a participé à toutes les étapes du projet.

⁹ "Vélo : la dure lutte contre l'importation". *La Presse*, 19 avril 1989.

¹⁰ Industrie québécoise de la bicyclette. 1995. "Mémoire sur le port obligatoire du casque cycliste", présenté à l'Assemblée nationale du Québec le 16 août 1995.

¹¹ "L'industrie de la bicyclette est déjà en piste". *La Presse*, 4 avril 1995.

¹² Vélo Conseils, cité par Valadou Christian. 1995. *S.O.S. Vélo Mercier/Hochelaga-Maisonneuve inc.* Op. Cit, p. 30.

1.5.1 Le projet vélo : une initiative de la Ville de Montréal

En 1992, Carole Chouinard est engagée par la Ville de Montréal comme conseillère en développement communautaire. Au moment où elle prend ses fonctions, la Ville de Montréal vient de mettre en place le Comité inter-services Ville de Montréal en santé. Ce comité, qui regroupe des représentants des différents services de la ville, a pour mandat d'initier des projets devant répondre aux différentes problématiques sociales identifiées dans les quartiers de Montréal. C'est au sein de ce comité que l'idée du *projet vélo* a germé.

Au cours d'une rencontre du Comité inter-services Ville de Montréal en santé, M. Lacombe de la fourrière municipale mentionna un jour qu'il recevait des vélos à profusion chaque année, environ 1000 à 1300. Ces vélos étaient vendus aux enchères et il se demandait s'il n'y avait pas matière à faire quelque chose de plus créatif avec ça. À partir de cette constatation, un collègue de travail a élaboré, avec la collaboration du Service de développement économique et du Service approvisionnement et immeuble de l'époque, un projet qui s'appelait *le projet vélo* (Carole Chouinard, 1997).

Le projet consiste à former en mécanique vélo des bénéficiaires de l'aide sociale à partir de bicyclettes provenant de la fourrière municipale et à redistribuer les vélos réparés et recyclés aux familles défavorisées de Montréal.

Au moment où le projet est confié à Carole Chouinard, 27 jeunes bénéficiaires de la sécurité du revenu ont été formés en mécanique vélo grâce une collaboration entre la Ville de Montréal (Service des loisirs, des parcs et du développement communautaire) et deux organismes communautaires : *Vélo Québec* (qui a bâti le cours de formation) et *Intégration jeunesse* (dont les locaux ont fait office de lieux de stage).

Après six mois d'opération, Mme Chouinard fait une évaluation du projet. Deux constats majeurs se dégagent de l'expérience. Premièrement, l'activité présente un fort potentiel pour développer l'employabilité des participants. Sur les 27 jeunes formés en mécanique vélo, une seule personne a abandonné le cours et tous les jeunes se sont réintégrés par la suite sur le marché du travail, en mécanique vélo ou dans un autre domaine. Deuxièmement, il apparaît nécessaire de développer l'expérience dans un cadre différent et sur un territoire plus restreint.

Le projet était trop gros et trop éparpillé pour quelque chose que l'on voulait expérimental. De plus, on s'est rendu compte qu'il y avait beaucoup de choses qui n'avaient pas été évaluées au départ. On s'était dit : bon avec 3-4 vélos, on est capable d'en retaper un, sauf

qu'il y a des pièces, ne serait-ce que pour des impératifs de sécurité, qu'il faut changer (les freins, la graisse, etc.). Il fallait que les vélos soient sécuritaires et pour cela il fallait acheter plus de matériel, donc on avait besoin de plus d'argent. De plus, l'objectif le plus intéressant était de transférer l'expertise à des jeunes afin qu'ils retapent des vélos qui étaient par la suite redistribués dans la communauté. Mais les gens n'ont jamais embarqué. Ce qui intéressait les ados, c'était de retaper un vélo pour eux et non pas pour le donner à quelqu'un d'autre. Alors ils désertaient le projet et c'était les mécaniciens vélos qui faisaient tout le travail. Le point le plus positif était le développement de l'employabilité qui avait fonctionné à merveille (Carole Chouinard, 1997).

Carole Chouinard rencontre alors Alain Côté, un commissaire du Service de développement économique. Ce dernier, en charge des dossiers de l'employabilité, lui parle des entreprises d'insertion.

J'ai rencontré Alain Côté qui m'a expliqué ce qu'étaient les entreprises d'insertion et j'ai trouvé l'idée très intéressante. Par contre, je n'avais pas envie de développer un projet où les gens trouveraient l'idée stimulante, mais qu'en bout de ligne il n'y aurait pas de possibilité réelle de travail. Donc avant de décider quoi que ce soit, je voulais me documenter sur le cyclisme; je voulais savoir si cette activité était un créneau en hausse ou en baisse; je voulais évaluer si les Québécois pratiquaient beaucoup cette activité, etc. Et là, j'ai constaté que c'était un créneau en développement. J'étais très contente car cela voulait dire qu'il y avait une réelle possibilité d'emploi après (Carole Chouinard, 1997).

Carole Chouinard procède à plusieurs instigations pour vérifier si le secteur du cyclisme offre de réels débouchés professionnels. Les résultats étant positifs, elle décide de poursuivre le projet sous une autre forme : la création d'une entreprise d'insertion s'adressant à des jeunes de 18-30 ans en difficulté. Les objectifs restent cependant très proches du projet initial :

- ❖ offrir des opportunités d'emploi à des jeunes montréalais en difficulté et les accompagner dans leur démarche d'insertion ou de réinsertion vers le marché du travail ;
- ❖ promouvoir l'activité cycliste en la rendant plus accessible (location et vente de vélos à prix modiques) ;
- ❖ contribuer à l'amélioration de la qualité de vie et de l'environnement montréalais.

Carole Chouinard soumet à la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (S.Q.D.M.) une demande de financement pour réaliser une étude de faisabilité. Mais, après un an d'attente, la réponse est négative. Ne possédant pas l'expérience nécessaire au démarrage d'entreprise, Carole Chouinard décide d'aller chercher des experts et de s'associer.

Au bout d'un an, j'étais arrivée au bout de mon expertise. Je connaissais la clientèle, j'avais des idées et j'étais organisée, mais je ne connaissais rien en démarrage d'entreprise. Je me suis dit : il faut que l'on s'associe, il faut le faire en partenariat, ancrer le projet dans un arrondissement et aller chercher des gens qui ont une expertise en démarrage d'entreprise. Or, les CDEC ont cette expertise-là. Je suis allée les voir et je leur ai demandé : Voulez-vous vous associer à nous dans ce projet ? Nous serons partenaires et l'on ne sera pas trop de deux organisations pour faire lever le projet (Carole Chouinard, 1997).

1.5.2 Le partenariat avec le secteur communautaire

En 1993, le Service des loisirs, des parcs et du développement communautaire (S.L.P.D.C.) s'associe à la Corporation de développement économique de l'Est (CDEST) afin de travailler à la mise sur pied d'une entreprise d'insertion dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve.

Grâce à l'expertise de la CDEC, le projet avance rapidement. Cependant, une fois les questions ayant trait au démarrage d'entreprise résolues, il va de nouveau piétiner en raison du manque de connaissance sur les aspects techniques du projet : le matériel nécessaire, le coût des pièces, etc. " Le projet a bloqué du côté de la CDEC car il manquait une expertise technique en mécanique vélo. Tout ce qui concernait la mécanique était inconnu " (Carole Chouinard, 1997).

Pour Carole Chouinard, seul un spécialiste en mécanique vélo pouvait résoudre ce problème. Ne connaissant personne qui pouvait offrir cette expertise, elle décide d'en parler autour d'elle et de consulter toutes sortes de personnes qui pourrait la mettre sur la piste d'un professionnel qui répondrait à tous leurs questionnements. C'est comme cela qu'elle entend parler de Cycle pop.

J'ai décidé d'en parler à tout le monde, j'ai demandé à plein de gens, ici à la ville, les collègues, les amis et finalement c'est par plusieurs personnes interposées, quelqu'un qui connaissait quelqu'un d'autre, que j'ai entendu parler de Cycle Pop, une entreprise qui avait à l'époque quatre magasins de vélos, dont trois à Montréal et qui avait un petit projet de retapage de vélos. J'ai donc décidé d'aller les voir (Carole Chouinard, 1997).

1.5.3 Le partenariat avec le secteur privé

En 1994, les promoteurs approchent l'entreprise Cycle pop afin de la solliciter pour devenir partenaire dans le projet. Cycle pop accepte et les aide à monter le projet. Une subvention gouvernementale de 9000 \$ leur permet d'engager une firme privée pour la rédaction d'un projet qui doit tenir compte de l'expertise des trois partenaires : le S.L.P.D.C. (le secteur public), la CDEST (le secteur communautaire) et Cycle pop (le secteur privé). Mais une fois réalisée, l'étude ne correspond pas à leurs attentes car elle oriente le projet vers la réalisation d'une entreprise privée, ce qui n'est absolument pas l'objectif des partenaires.

Au mois d'octobre de la même année, après avoir de nouveau cherché et trouvé les fonds nécessaires, ils font appel aux services de l'Institut en développement économique communautaire (IFDEC) afin que ce dernier réalise le montage organisationnel et financier du projet, assure la mise en œuvre et la supervision d'une phase expérimentale et trace les avenues pour le démarrage de l'entreprise d'insertion.

La firme a rencontré la Ville de Montréal, la CDEST et Cycle pop et elle a monté un projet qui était plus d'orientation vers le privé que vers le communautaire. Alors, on a été obligé d'oublier cette étude et nous avons été chercher l'IFDEC et plus particulièrement Christian Valadou qui y travaillait. Il a fallu encore trouver de l'argent. Cela a été long et finalement Christian a fait un projet qui correspondait à ce que l'on voulait (Carole Chouinard, 1997).

En début d'année 1995, le projet est soumis à différents bailleurs de fonds. Après de longs mois d'attente, et grâce à un coup de pouce de la députée de l'arrondissement, les bailleurs de fonds acceptent de financer le projet pour un total de 500 000 \$. "Au début, aucun bailleur de fonds voulait se jeter à l'eau pour nous financer. C'est seulement quand Mme Louise Harel, députée de Hochelaga-Maisonneuve, nous a donné le premier chèque de 90 000 \$ que les autres ont suivi" (Carole Chouinard, 1997).

Le 30 mars 1995, *SOS Vélo Mercier/Hochelaga-Maisonneuve inc* reçoit ses lettres patentes. Au mois de septembre de la même année, Guy La Rocque est engagé comme chargé de projet. Il a pour mandat de mettre sur pied le projet tel que rédigé par l'IFDEC et de faire le suivi des demandes de financement. Quelques mois après, en janvier 1996, l'entreprise d'insertion *SOS Vélo* ouvre ses portes et commence déjà à recevoir ses premiers participants.

2. La présentation des acteurs

2.1 Les acteurs présents dans l'activité

Le directeur de l'entreprise est le principal acteur de l'organisme. Engagé en septembre 1995 pour réaliser la phase d'implantation du projet (trouver un local, acheter le matériel, embaucher le personnel, les participants, etc.), il est aujourd'hui à la tête d'une entreprise dont le succès lui incombe pour beaucoup.

Ancien musicien de jazz, Guy La Rocque a œuvré pendant plus de quinze ans dans le monde du spectacle. Il quitte la musique pour un poste de directeur d'un parc récréo-touristique dans Lanaudière où il fait figure de véritable entrepreneur social. Au cours des cinq années où il occupe cet emploi, il quintuple le chiffre d'affaires de l'organisme avec pour unique personnel des jeunes sur la sécurité du revenu.

Pendant les 5 ans où j'ai été là, le chiffre d'affaires a quintuplé. On a également réussi à *désétiqueter* les gens bénéficiaires de l'aide sociale de cette région. Le Conseil municipal était absolument en désaccord avec le fait qu'on engage des gens sur l'aide sociale pour travailler avec des enfants (Guy La Rocque, 1997).

Quand il voit l'appel d'offre de *SOS Vélo*, le projet semble lui être fait sur mesure : non seulement la clientèle ciblée par les entreprises d'insertion lui est tout à fait familière, mais il connaît les défis que comporte le travail avec du personnel en insertion, combiné aux exigences de rentabilité économique d'un organisme.

Quand j'ai vu le projet de *SOS Vélo*, cela ressemblait vraiment à ce que je faisais dans Lanaudière. En fait je faisais de l'insertion sans le savoir. De plus, en tant que musicien, j'avais moi-même fréquenté de nombreux endroits où les jeunes se tiennent aujourd'hui, leur milieu, je connaissais ça de A à Z (Guy La Rocque, 1997).

Très soucieux de respecter l'équilibre entre la mission sociale et les obligations économiques de son entreprise, Guy La Rocque conçoit l'insertion comme un véritable apprentissage en milieu de travail. Si son entreprise ne vise pas le profit à tout prix, elle n'est pas non plus une maison de thérapie. L'objectif premier est que le jeune devienne rapidement autonome et efficace afin qu'il soit capable, après son séjour à *SOS Vélo*, de s'intégrer dans n'importe quel milieu de travail.

Le piège à *SOS Vélo*, comme pour toutes les entreprises d'insertion, c'est de devenir une maison de thérapie ou de devenir carrément un manufacturier avec seulement des objectifs de production et des objectifs d'autofinancement. Il faut toujours garder l'équilibre et se réaligner si on devient trop pro-thérapie ou trop pro-business. Quant aux jeunes, on n'est

pas là pour les chouchouter, mais on est là pour les aider à devenir autonome et efficace (Guy La Rocque, 1996).

Le directeur général n'a pas de contrat de travail. Son poste est exigeant car l'entreprise sort à peine de sa période de démarrage. Les semaines de travail sont longues, les salaires peu avantageux et les vacances rarissimes. Malgré tout, ce père de famille de 4 enfants est très satisfait du travail accompli à *SOS Vélo*. La gestion d'une petite entreprise l'emballe et le travail de réinsertion a une très grande valeur à ses yeux : " Après sa participation, quand un jeune vient te voir avec son bicycle de 4000 \$ obtenu grâce à son nouveau travail, tu as l'autre moitié de ton salaire " (Guy La Rocque, 1996).

Le Conseil d'administration est composé de 9 membres : le directeur général de l'organisme, trois représentants du milieu communautaire, deux représentants de la Ville de Montréal et trois du milieu des affaires. La composition du Conseil est donc représentative de l'histoire de cette entreprise et surtout des institutions qui y ont joué un rôle important. La Ville de Montréal, grande instigatrice du projet, y est représentée par Carole Chouinard (vice-présidente du Conseil) qui a participé à toutes les étapes menant à la réalisation de l'entreprise d'insertion et par Claude Paquette, commissaire industriel. La CDEST qui a également contribué au projet initial par son expertise en démarrage d'entreprises compte deux membres dont le président du Conseil. Par manque de temps, Cycle Pop a préféré laisser sa place à d'autres représentants du milieu des affaires qui y est représenté par la directrice du *Mont Saint-Antoine*, le directeur des ventes d'*Emballage Summerville* et par le chef du département de Marketing de *Médiacom*.

Au niveau du personnel, *SOS Vélo* compte un effectif de 6 employés : un directeur général ; une secrétaire comptable, adjointe à l'administration qui est en quelque sorte le bras droit du directeur ; une conseillère en employabilité qui s'occupe du suivi individuel des participants, des stages en entreprises et de toute la formation psychosociale ; deux techniciens formateurs en mécanique vélo et un contremaître qui gère les achats et tout ce qui concerne la production de vélos.

Les semaines de travail sont très chargées, particulièrement l'hiver où les employés peuvent travailler jusqu'à 60 heures par semaine. Pendant la saison estivale, les semaines de travail sont de quatre jours au cours desquelles les employés font tout de même leur 40 heures/semaine. Le personnel permanent a droit à deux semaines de vacances par année (une à Noël et une l'été). Au moment de l'enquête, l'entreprise espérait pouvoir fermer deux semaines au cours de la prochaine saison estivale.

On est en train de réaliser que la seule façon de donner un service de qualité et en même temps de pouvoir avoir une vie normale, c'est de fermer l'entreprise; car si j'envoie un formateur en vacances ou si moi-même je pars en vacances, cela surcharge le travail pour tout le reste de l'équipe et après ce n'est plus tenable. Personnellement, depuis septembre 1995, je n'ai pris que 4 jours de vacances (Guy La Rocque, 1997).

L'échelle salariale a été fixée par les promoteurs du projet et oscille entre 26 000 \$ et 35 000 \$ par année. Ces salaires peu élevés ne sont pas compensés par des conditions de travail intéressantes (semaines de travail de plus de 40 heures, aucuns avantages sociaux, seulement 15 jours de vacances par année, etc.) ni par une sécurité d'emploi. En effet, le manque de financement récurrent de la part de l'État empêche l'entreprise d'offrir un contrat de travail à ses employés dont la situation reste fortement dépendante des bailleurs de fonds. “ En tant que directeur, je ne peux pas me permettre de m'engager au niveau de mon personnel sans savoir à l'avance de quel montant je dispose pour gérer mon entreprise ou encore sans disposer d'aucune garantie ” (Guy La Rocque, 1997).

L'entreprise accueille environ 36 participants par année. Pour la plupart en provenance du quartier Hochelaga-Maisonneuve, ils sont âgés entre 18 et 30 ans et sont tous prestataires de la sécurité du revenu. La plupart ont des problèmes personnels importants et vivent à leur arrivée à *SOS Vélo* des situations souvent difficiles.

Après un mois de probation, l'entreprise est en mesure d'évaluer si oui ou non les jeunes ont la motivation nécessaire pour effectuer un parcours d'insertion qui va durer 26 semaines. Leur statut dans l'entreprise est celui de “ travailleur en formation ” afin de souligner qu'ils sont considérés comme des salariés, au même titre que les autres employés et cela même s'ils ont été engagés par le biais de subventions publiques (tous les participants sont engagés grâce au Programme Paie: programme d'aide à l'insertion à l'emploi).

Les participants travaillent 35 heures par semaine à un taux horaire de 6,70 \$, ce qui leur donne un total de 234 \$ par semaine, payés de manière hebdomadaire. Le directeur tente actuellement de convaincre le Centre travail Québec de leur accorder une semaine de vacances durant l'été qui serait payée à partir des heures supplémentaires effectuées. Enfin, les heures de travail sont calculées à l'aide d'un poinçon, obligatoire pour tout le personnel.

Le poinçon a créé beaucoup de tension dans l'équipe au moment de son installation sauf que c'est difficile de gérer le temps de 18 personnes, de voir qui est arrivé à l'heure et qui est en

retard. Ils *punch* en arrivant, ils *punch* avant et après le dîner, enfin ils *punch* en quittant. C'est la même chose pour le personnel permanent (Guy La Rocque, 1997).

2.2 Le réseau

Le réseau de *SOS Vélo* est composé des personnes et organisations qui ont participé à la mise en place de l'entreprise d'insertion, essentiellement la Ville de Montréal et la CDEST. Le directeur siège par ailleurs sur la Table de développement local de Hochelaga-Maisonneuve et a été élu membre du Collège communautaire de la CDEST. *SOS Vélo* entretient également des liens étroits avec les entreprises privées œuvrant en cyclisme et ces dernières appellent l'entreprise quand elles ont besoin de personnel. Enfin, *SOS Vélo* est membre du Collectif des entreprises d'insertion et de la Caisse des travailleurs du Québec.

3. L'insertion et la formation

L'entreprise d'insertion *SOS Vélo* accueille annuellement 36 participants, soit 18 jeunes en permanence pour des parcours individuels d'une durée de six mois. Afin d'assurer le fonctionnement continu de l'entreprise et dans le but de favoriser une dynamique de groupe valorisante entre "anciens" et "nouveaux", les entrées et sorties de l'entreprise se font à un rythme trimestriel, par groupe de 9 jeunes. Au plan professionnel, la formation dispensée par l'organisme correspond au métier de vendeur-mécanicien vélo.

3.1 Le processus de sélection

Environ une trentaine de candidats postulent chaque trimestre à *SOS Vélo*. De ce nombre, seulement 9 sont retenus. Le seul critère de sélection aujourd'hui en vigueur à *SOS Vélo* est la motivation du candidat. Une fois passée l'étape de la première sélection, un mois de probation précède l'embauche définitive dans l'entreprise.

Au début, on sélectionnait les candidats avec des tests d'habiletés en mécanique. Chaque entrevue durait 1 h 30. Aujourd'hui, elle dure 10 minutes et la seule chose que l'on veut savoir, c'est si le jeune a vraiment le goût de faire la démarche (Guy La Rocque, 1997).

3.2 Le parcours d'insertion

SOS Vélo a mis en place dans l'entreprise un véritable parcours d'insertion. Ce parcours, d'une durée de 26 semaines, est composé de trois phases principales :

❖ une phase d'évaluation, de sensibilisation et d'intégration

D'une durée moyenne d'un mois, cette première phase vise essentiellement à permettre au participant de : 1) faire connaissance avec l'entreprise et comprendre la démarche qui lui est proposée ; 2) évaluer ses acquis et les obstacles potentiels à sa démarche de réinsertion sociale et professionnelle ; 3) acquérir les connaissances techniques de base ainsi que les comportements et attitudes nécessaires à son intégration en emploi ; 4) élaborer conjointement avec les formateurs un plan d'action individuel.

Au terme de cette première étape, l'organisme décide si le jeune est prêt à bénéficier de la démarche d'insertion offerte à *SOS Vélo*. Si tel est le cas, un plan d'action individuel est établi entre le participant et la conseillère en employabilité. Ce plan, qui tient compte des intérêts et des objectifs du jeune en démarche de réinsertion, est dynamique c'est-à-dire qu'il est appelé à être régulièrement modifié en fonction du cheminement du participant.

❖ une phase d'apprentissage

Cette étape est en quelque sorte le cœur du parcours. D'une durée approximative de quatre mois, elle est essentiellement centrée sur les activités de production. Cette période comprend également des cours de formation générale et un premier stage en entreprise.

❖ une phase de consolidation et d'accompagnement vers l'insertion sociale et professionnelle.

Dernière étape du parcours, cette phase d'une durée d'un mois comprend un dernier stage en entreprise. Les activités de production n'occupent plus qu'environ 15 % du temps des stagiaires, le reste des heures de travail étant consacré à des activités d'intégration (vente en magasin et recherche d'emploi).

Mentionnons ici que la recherche d'emploi ou encore celle d'un choix professionnel nécessitant un retour aux études commence désormais au début du parcours. Auparavant effectuée à la fin du séjour dans l'entreprise, cette étape s'est vite révélée très stressante pour les jeunes en insertion. Ces derniers vivaient la fin de leur stage avec un sentiment de crainte et d'échec. L'entreprise a donc modifié la structure du parcours pour inclure des activités de recherche d'emploi ou de formation dès les premières semaines qui suivent l'entrée du jeune dans l'entreprise. Ce faisant, les jeunes mieux préparés, affrontent cette période avec plus de sérénité. Enfin, un suivi-accompagnement est assuré par l'équipe de *SOS Vélo* pendant une période de 12 mois après que le jeune a quitté l'entreprise.

3.3 Le contenu de la formation

Le parcours d'insertion est construit autour de trois types de formation : une formation technique, magistrale et psychosociale.

3.3.1 La formation technique

La formation technique vise l'acquisition de connaissances en mécanique vélo, soudure, sablage, peinture et vente. Elle est donnée par les techniciens-formateurs au cours des activités de production. Cette formation, offerte nulle part ailleurs, permet de répondre aux besoins de main-d'œuvre des

entreprises œuvrant dans le cyclisme (fabricants et détaillants de vélos). Elle est composée essentiellement des cours suivants :

- ❖ L'atelier (organisation de l'atelier, les outils et leur utilisation, la manipulation des métaux, l'entretien des outils, la propreté, l'hygiène et la sécurité) ;
- ❖ Les roues (description des composantes, variété des matériaux utilisés, alignement, méthodes d'assemblage, les pneumatiques) ;
- ❖ Jeu de direction et fourches (longueur et diamètre, montage, démontage, etc.) ;
- ❖ Guidons, potence, tige et selle (caractéristiques, longueur et diamètre, ajustement de base, évaluation qualitative) ;
- ❖ Pédaliers, pédales (les différents types, préparatifs du cadre et ajustement, montage et démontage, pédales types) ;
- ❖ Les dérailleurs (notions de fonctionnement, les leviers de vitesse, ajustement des différents systèmes, etc.) ;
- ❖ Les moyeux (roulement conventionnel, roulement scellé, chaîne, cassette) ;
- ❖ Systèmes de freinage (différents types de freins, ajustement, installation) ;
- ❖ Mécanique mineure (les ajustements de base, retrait des roues, crevaison, ajustements des freins, etc.);
- ❖ Mécanique majeure (roulements, repérage de l'usure, fermeture des roulements, etc.) ;
- ❖ Repérage d'un problème ;
- ❖ La bicyclette usagée (évaluation) ;
- ❖ Le démontage d'un vélo usagé ;
- ❖ Les travaux de sablage et de peinture ;
- ❖ L'assemblage d'un vélo recyclé (organisation du travail, approvisionnement en pièces neuves et usagées, montage, etc.) ;
- ❖ Les accessoires (réflecteurs et systèmes d'éclairage, garde-boue, etc.).

3.3.2 La formation générale

Cette formation se donne en cours magistraux, à l'intérieur d'une salle de classe. Ce sont des cours théoriques de mathématiques, de mécanique et de vente.

- ❖ Notions générales (historique du vélo, les types de bicyclettes sur le marché, les différentes utilisations, nomenclature des pièces) ;
- ❖ Cours de mathématiques ;
- ❖ Cours de français
- ❖ Raisonnement logique
- ❖ Cadres et géométrie (les différents types de fabrication, unités de mesure, les développements et leur utilité) ;
- ❖ La vente (le plancher de vente, le contact avec la clientèle, achat et tenue d'inventaire, tenue de caisse, etc.).

L'acquisition des connaissances est vérifiée par des examens échelonnés sur l'ensemble du processus de formation. Si le jeune échoue, le professeur se met à sa disposition le matin très tôt, avant l'arrivée du reste de l'équipe, pour l'aider à étudier et revoir les matières non comprises.

3.3.3 La formation psychosociale

Cette formation vise à doter les jeunes des connaissances et aptitudes nécessaires à une adaptation en milieu de travail et à une bonne intégration sociale. Les sujets abordés sont variés et touchent tous les domaines de la vie en société : le budget, la dépendance à l'alcool et aux drogues, les choix professionnels, etc. Enfin, les activités d'intégration comprennent des ateliers sur les techniques de recherche d'emploi et deux stages en entreprise d'une durée totale de quatre semaines.

Une fois par semaine, les jeunes sont reçus individuellement par la conseillère en emploi qui aborde différents aspects de la vie personnelle et professionnelle des participants. Ce service d'écoute agit comme support psychologique pour aider les jeunes à résoudre les problèmes qu'ils vivent en dehors de l'entreprise.

4. La dimension organisationnelle

4.1 Les objectifs et les priorités

L'objectif de *SOS Vélo* pour l'année en cours (1997) est d'augmenter son chiffre d'affaires et de développer de nouveaux produits. L'entreprise espère également atteindre une capacité de production plus efficace sans que cela nuise à sa mission sociale de réinsertion socioprofessionnelle. Ce problème de productivité est par ailleurs le principal défi de l'entreprise. En effet, déjà en 1996, au moment de son démarrage, l'entreprise avait dû refuser des commandes faute de produits disponibles. Cette année (1997), les objectifs de vente étaient déjà atteints au mois de juin et le carnet de commandes surchargé. La priorité de l'organisme est donc d'essayer de produire le plus rapidement possible pour être en mesure de répondre à cette demande en croissance.

Au niveau de l'entreprise, notre objectif cette année est de quadrupler notre chiffre d'affaires. Au niveau du développement, on vise un degré de capacité de production qui ne nuira pas à la mission, mais en même temps qui va être plus efficace. Enfin, nos objectifs de vente sont atteints car on a un carnet de commandes assez spectaculaire et les gens renouvellent. Donc, le défi, c'est de réussir à produire d'ici la fin de la saison à un rythme assez rapide pour ne pas perdre ces ventes-là (Guy La Rocque, 1997).

4.2 La stratégie

La première stratégie de marketing adoptée par l'entreprise visait à sensibiliser la population à des produits faits par des jeunes en processus de réinsertion socioprofessionnelle. Aujourd'hui, l'emphase est mise sur le caractère écologique et sur la qualité du produit.

Ce changement a été motivé par deux raisons principales. Tout d'abord, l'objectif de l'entreprise est de donner la chance à des jeunes de pouvoir vivre une première expérience professionnelle valorisante et qualifiante. La formation octroyée par *SOS Vélo* est de type professionnel et le passage par *SOS Vélo* doit pouvoir garantir à de futurs employeurs le sérieux et la qualité de l'apprentissage. Deuxièmement, l'entreprise d'insertion ne voulait pas prendre le risque, en vendant sa mission sociale, d'étiqueter et par le fait même disqualifier son personnel avant même son entrée sur le marché du travail.

Au départ dans la publicité, on disait aux gens qu'en achetant un vélo à *SOS Vélo*, ils aidaient à financer une mission sociale (...). Aujourd'hui on a changé notre marketing. *SOS Vélo*, cela veut dire qualité de finition. Le jeune qui a travaillé chez *SOS Vélo* a appris à faire de la

qualité. On veut que cela soit un passeport d'entrée dans d'autres commerces. On a des critères très stricts, ce qui veut dire que l'employé est habitué à donner une certaine qualité. Cela est rassurant pour les employeurs dans n'importe quel domaine. De plus, on n'a pas voulu étiqueter les jeunes en vendant une mission sociale. Le grand public n'a pas besoin de savoir que nous avons une mission sociale, mais seulement que nos produits sont de qualité (Guy La Rocque, 1997).

4.3 Les biens et les services produits

Le vélo recyclé est le produit vedette de l'entreprise. Conçu pour un usage urbain, ce produit est constitué d'un cadre usagé reconditionné et de pièces neuves en proportions variables selon sa catégorie. Son prix de vente le situe dans un niveau bas ou moyen de gamme. Quatre types de vélos sont vendus par l'entreprise :

- ❖ l'écovélo plus : vélo recyclé à 20 % (289 \$) ;
- ❖ l'écovélo : vélo recyclé à 50 % (180 \$) ;
- ❖ l'éconovélo : vélo recyclé à 80 % (125 \$) ;
- ❖ des vélos usagés retapés (de 10 à 100 \$).

Le prix des vélos a été fixé de façon à être légèrement inférieur à celui des vélos neufs de qualité comparable. Les vélos vendus comprennent une garantie complète pendant les douze premiers mois qui suivent l'achat du produit. L'entreprise vend également en magasin des fournitures et accessoires neufs et usagés et offre un certain nombre de services complémentaires :

- ❖ un service d'entreposage ;
- ❖ un service de mise au point ;
- ❖ un service de sablage-peinture ;
- ❖ un service de location.

Le dernier-né de ces services est celui de la location en groupe. Depuis un an, l'entreprise offre au grand public la possibilité de louer des vélos pour des sorties collectives. *SOS Vélo* propose de livrer un certain nombre de vélos à un endroit fixé et choisi par le groupe et de les recueillir au point d'arrivée. Il est ainsi possible à un groupe d'amis ou de collègues de travail de pratiquer du vélotourisme sans l'embaras du transport et sur des courtes distances.

4.4 La clientèle du magasin

De manière générale, on peut dire que la clientèle de *SOS Vélo* sont des gens intéressés par le projet social de l'entreprise. Ce ne sont pas des professionnels du cyclisme, mais des amateurs qui considèrent le vélo comme un loisir ou un moyen de transport pratique en milieu urbain, sain pour l'environnement et bénéfique pour la santé.

“Je dirais que 50 % des personnes qui achètent nos vélos ont déjà entendu parler de *SOS Vélo* par le bouche-à-oreille ou encore par les médias. C'est un projet très accrocheur pour les gens. Ils viennent voir le projet car cela les intéresse. Mais c'est surtout monsieur et madame tout le monde. Ce ne sont les maniaques de vélos spécialisés, c'est le cycliste ordinaire entre 20 et 40 ans” (Guy La Rocque, 1997).

Les détaillants témoignent également beaucoup d'intérêt pour le produit, ce qui est peu surprenant puisque l'entreprise a choisi de leur vendre ses produits à un prix défiant toute concurrence. Pour la direction générale, il s'agit là d'une question de principe. L'entreprise ne veut pas demander la charité, mais au contraire traiter avec le privé “ sur une base d'affaires ”. Ainsi un *Écovélo* plus est vendu 190 \$ au détaillant et 289 \$ au client du point de vente (au même prix que celui vendu dans le magasin de *SOS Vélo*).

4.5 Les processus organisationnels

4.5.1 L'approvisionnement

L'entreprise utilise essentiellement deux matières premières : des vélos usagés et des pièces neuves. Dans le projet initial, la condition fondamentale à la viabilité du projet était la possibilité pour l'entreprise de s'approvisionner via les vélos recueillis par la fourrière municipale. Or, il s'est avéré que la Ville de Montréal, de par ses statuts, est obligée de vendre les vélos de la fourrière par le biais d'enchères publiques. Ainsi, *SOS Vélo* n'a eu d'autres choix que d'assister aux encans de la Ville de Montréal et à ceux des banlieues. Elle a dû aussi diversifier ses sources d'approvisionnement et miser sur les dons de particuliers. Malgré ces contretemps, l'approvisionnement en vélos usagés ne semble aucunement une source de préoccupations pour l'entreprise : “ Le matériel n'est vraiment pas un problème. On n'a même plus besoin de se déplacer, on a du matériel à ne plus savoir qu'en faire ” (Guy La Rocque, 1997).

Par contre, l'achat des pièces neuves est plus problématique. Au moment de l'enquête, elles étaient achetées par l'intermédiaire de distributeurs tributaires des manufacturiers de Taiwan. Des délais importants sanctionnaient alors chaque commande et obligeait *SOS Vélo* à maintenir un inventaire très élevé ou, le cas échéant, à risquer une rupture de stocks. Selon la direction générale, ce problème devrait se résoudre rapidement par l'obtention d'un statut de manufacturier qui va permettre de diversifier ses fournisseurs.

4.5.2 L'organisation du travail

La production est organisée autour de trois secteurs : l'entrepôt magasin, l'atelier de pré-production et l'atelier d'assemblage et de mécanique. Les activités de ces trois secteurs sont cependant inter-reliées et forment une véritable chaîne de production :

- ❖ réception des marchandises
- ❖ triage des marchandises
- ❖ démontage
- ❖ sablage
- ❖ soudure ou peinture
- ❖ pré-assemblage
- ❖ assemblage
- ❖ distribution (en magasin ou dans les points de vente de l'organisme)
- ❖ livraison (occasionnelle)

Cette chaîne de production structure le parcours d'insertion de l'entreprise. Tous les ateliers sont obligatoires, ce qui permet au jeune d'avoir une connaissance générale de l'ensemble du processus de production et évite le travail routinier que pourrait occasionner l'occupation d'un seul poste d'insertion.

Chaque atelier de production a un fonctionnement de type "entrepreneurial", c'est-à-dire qu'à chaque jour, un objectif de production est fixé dans tous les ateliers en fonction des commandes et des styles de vélos à produire. Ce type de fonctionnement consolide les attitudes de responsabilité, d'initiative et d'autonomie et développe le sens du travail en équipe. Il permet également

d'augmenter la motivation des participants et par le fait même la productivité. En effet, les commandes et les réalisations étant constamment affichées, les jeunes savent en permanence dans quel but ils travaillent et comprennent également pourquoi les objectifs de production sont de plus en plus exigeants.

En outre, ces objectifs quotidiens renforcent le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les jeunes se sentent totalement impliqués dans la production de l'entreprise, au point où certains n'hésitent pas à rester une heure de plus à la fin de leur journée pour finir la tâche demandée. Une fois l'objectif atteint, l'entreprise récompense les jeunes en les laissant partir plus tôt à la fin de la journée, ou encore à la fin de la semaine.

4.5.3 Commercialisation et vente

La fabrication de vélos recyclés se fait à l'année longue. Par contre, certaines activités connexes comme la distribution, la vente, les réparations et les mises au point revêtent un caractère saisonnier.

Les vélos sont vendus dans le magasin de l'entreprise à divers détaillants et dans différents points de vente à Montréal (Cycle pop, Vélo expresso, La belle bécane, Sport aux puces, Montréal Nord Bicyclette) et en région. L'entreprise envisage d'étendre ses ventes aux autres provinces canadiennes et aux nord-est des États-Unis.

4.5.4 Les données financières

En l'espace d'un an, l'entreprise a doublé ses ventes. Au cours de la première année d'opération (1996), *SOS Vélo* a vendu 600 vélos pour un total de 42 309 \$. En 1997, plus de 1200 vélos étaient vendus par l'entreprise qui affichait (en incluant les bénéfices des produits et services connexes) un chiffre d'affaires de 100 211 \$. Les subventions de l'organisme proviennent principalement du ministère de la Solidarité sociale. Les dons ont été octroyés par la Fondation du Maire de Montréal et par divers clients du magasin.

Sommaire des états financiers de 1996-1997

	1996	1997
PRODUITS		
Chiffre d'affaires	42 309 \$	100 211 \$
Subventions non récurrentes	308 469 \$	331 230 \$
Dons	----	43 207 \$
Total	350 778 \$	474 648 \$
CHARGES		
Coût des produits vendus	167 978 \$	227 399 \$
Frais de vente	19 266 \$	51 062 \$
Frais d'administration	162 829 \$	157 291 \$
Intérêts sur la dette à long terme	---	798 \$
Intérêts et frais financiers	2 144 \$	16 305 \$
Total	352 217 \$	452 855 \$
EXCÉDENT (INSUFFISANCE)		
DES PRODUITS SUR LES CHARGES	<u>1 439 \$</u>	<u>21 793 \$</u>

Malgré le succès financier de l'activité, l'entreprise est confrontée à plusieurs difficultés. Tout d'abord, le manque de financement récurrent de la part de l'État fragilise l'entreprise et bloque tout développement à long terme. De plus, l'entreprise ne dispose pas des fonds nécessaires pour embaucher du nouveau personnel qui l'aiderait à répondre à la demande croissante, en augmentant sa productivité sans compromettre sa mission sociale de réinsertion.

Au moment de l'enquête, un processus de négociation avait été entamé entre le Collectif des entreprises d'insertion du Québec et l'État dont l'aboutissant devrait normalement mettre fin à cette précarité financière par la signature d'une entente de financement triennale pour l'ensemble des entreprises d'insertion du Québec.

On est à la limite de l'élastique tout le temps, même si notre succès financier nous permet de tenir le coup. Faire marcher *SOS Vélo* de manière fonctionnelle coûte environ 70 à 80 000 \$ par mois. C'est sûr qu'il y a de l'argent qui nous revient par les ventes, mais ce n'est pas suffisant (Guy La Rocque, 1997).

5. La dimension institutionnelle

5.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

Comme la plupart des entreprises d'insertion au Québec, *SOS Vélo* est dirigée par un conseil d'administration bénévole et par un gestionnaire principal rémunéré. Le Conseil d'administration de *SOS Vélo* a essentiellement un rôle participatif, c'est-à-dire qu'il veille au respect de la mission sociale de l'organisme sans s'ingérer dans la gestion quotidienne de l'entreprise qui est entièrement sous la responsabilité du directeur.

Notre conseil d'administration est un C.A nouvelle vague. Ce n'est pas un C.A qui veut faire de la gestion de cuisine, c'est un C.A participatif qui est utilisé plus comme un consultant que comme patron (Guy La Rocque, 1997).

À l'instar d'une entreprise traditionnelle, le directeur est donc le patron de l'entreprise. C'est lui qui gère l'organisme et le personnel : “ Mon mandat, c'est de diriger l'organisme, celui du C.A est de vérifier que tout est fait selon les normes” (Guy La Rocque, 1997). De façon plus spécifique, le directeur remplit les fonctions suivantes : la mise en œuvre de la stratégie d'intervention, la gestion des ressources humaines et financières, la négociation avec les bailleurs de fonds ainsi que la présentation et la promotion de l'organisme.

SOS Vélo compte un effectif de 6 employés. Ces derniers jouissent d'une grande liberté d'action dans l'entreprise, le directeur leur déléguant beaucoup de responsabilités. D'ailleurs, quand le directeur parle de son personnel, il parle d'une équipe de travail au sein de laquelle il n'intervient quand cas de nécessité : “ Je dis souvent à mon équipe : je ne suis pas le boss, j'essaye juste de vous réaligner, cela veut dire que si quelqu'un débarque de la mission, il faut qu'il s'en rende compte ” (Guy La Rocque, 1997).

Le pouvoir à l'interne est réparti par secteur où chaque employé a une pleine autonomie de gestion et de décision. Le travail d'équipe reste cependant très important, c'est pourquoi des réunions de travail quotidiennes ont été instaurées afin de faciliter la communication entre les employés.

Je suis beaucoup pour l'autonomie. Je ne suis pas le genre de personne qui va aller intervenir directement. Je regarde les résultats. Un formateur peut très bien dire à un jeune de rentrer chez lui et de revenir dans deux jours. Il n'a pas besoin de venir me voir ou encore de discuter avec l'équipe. Même chose dans les autres secteurs. Il y a une confiance dans l'équipe qui s'est développée et ça c'est très important (Guy La Rocque, 1997).

Les participants sont également très bien intégrés dans l'entreprise. Après 3 mois de travail, un participant est nommé chef d'équipe et c'est lui qui supervise le travail des autres stagiaires. Pour tout problème, il se réfère aux formateurs. En présence d'un dilemme, il y a négociation et c'est le directeur qui tranche. Tous les stagiaires sont quotidiennement tenus au courant des " affaires " de l'entreprise (les commandes, l'état de la production, etc.) favorisant ainsi le sentiment d'appartenance à l'organisme. Néanmoins, sur le plan des structures démocratiques traditionnelles du communautaire, on peut relever que l'Assemblée générale n'est ouverte ni au public ni aux employés et que, mis à part la direction générale, aucun employé ne siège au Conseil d'administration.

Ainsi, à *SOS Vélo*, c'est la confiance qui caractérise les rapports de travail. La structure d'encadrement est très souple et laisse place à une grande liberté d'action, autant pour les employés permanents que pour les participants. L'ensemble du personnel est tenu quotidiennement au courant des objectifs de production de l'entreprise, des commandes et des délais de production à respecter. Tous se sentent fortement concernés par le rendement de l'entreprise et s'impliquent volontiers au-delà des heures obligatoires. Tous ces éléments favorisent un climat de travail fort agréable. " On a des entrepreneurs dans chaque poste et c'est là qu'il faut être vigilant pour parfois freiner leurs ardeurs. Non pas parce qu'ils débarquent de leur mandat, mais au contraire parce qu'ils mettent trop d'heures et ils s'épuisent " (Guy La Rocque, 1997).

5.2 Les rapports de pouvoir avec l'extérieur

En raison de sa mission sociale, l'entreprise dépend du financement de ces bailleurs de fonds, en l'occurrence l'État. De plus, chacun des organismes qui accorde une subvention oblige l'entreprise à produire des rapports réguliers et détaillés, ce qui exige beaucoup de temps du directeur. Enfin, ce financement n'étant pas récurrent, l'entreprise vit constamment une instabilité financière qui la fragilise et menace sa survie à court terme.

Les bailleurs de fonds ont tous des exigences particulières, alors avec 9 bailleurs de fonds différents, il faut absolument essayer d'uniformiser leurs demandes. On a développé avec eux une certaine cordialité, mais on a des résultats à fournir dans les années à venir, certains demandent même des résultats d'embauche en emplois immédiats (Guy La Rocque).

Le travail de “ lobbying ” prend ici toute son importance. Le directeur consacre une grande partie de son temps aux relations publiques. Il connaît très bien les rouages du financement et sait cultiver un réseau de contacts et d’alliés.

Au plan législatif, la Corporation est constituée comme organisme à but non lucratif en vertu de la Partie III de la Loi sur les compagnies du Québec. Ses activités sont encadrées par certaines exigences (quotas de placement en emplois) imposées par son bailleur de fonds principal, l’État.

Au niveau corporatif, les entreprises d’insertion se sont regroupées autour d’un collectif (le Collectif des entreprises d’insertion du Québec) à caractère provincial. Fondé en 1996, ce Collectif a été créé pour agir comme outil de représentation, de promotion, d’échange et de support à la mission sociale des entreprises d’insertion. Il regroupe à ce jour 33 entreprises d’insertion du Québec (dont *SOS Vélo*) qui doivent adhérer non pas à des règles, mais un certain nombre de principes qui agissent comme cadre normatif pour l’ensemble des membres. Nous passons en revue l’ensemble de ces principes dans la dernière partie de cette étude.

6. Éléments de synthèse et de bilan

Les éléments recueillis dans le cadre de cette étude de cas nous permettent d’effectuer un premier bilan de cette jeune entreprise d’insertion. Nous allons tenter d’évaluer cette initiative de l’économie sociale aux plans sectoriel (l’insertion socioprofessionnelle), de l’économie sociale et plus largement de la société.

6.1 Au plan de l’insertion socioprofessionnelle

Les entreprises d’insertion sont des pratiques d’insertion par l’économique. Par l’intermédiaire d’une activité économique, elles visent deux objectifs principaux : 1) reconstituer les identités sociales de personnes en processus de désaffiliation sociale par la participation à une activité productive; 2) assurer à leurs participants un apprentissage professionnel qualifiant et assumer par le fait même une fonction de sas vers le marché du travail.

6.1.1 La socialisation

Dans le cas de cette stratégie, la régulation du lien social est fondée essentiellement sur l'acquisition d'un savoir-faire professionnel autour du travail salarié (à la différence, par exemple, des régies de quartier françaises qui inscrivent leurs activités économiques dans le développement social d'un territoire en impliquant non seulement la participation active du personnel en formation mais aussi celle des habitants). Ainsi, à l'instar de n'importe quel emploi salarié, l'insertion sociale dans l'entreprise se fait par le travail. La nature de l'activité économique privilégiée revêt donc une certaine importance, mais ce sont surtout les processus organisationnels à l'œuvre dans l'organisme qui vont déterminer la qualité du lien social produit par ces nouvelles expériences (participation, sentiment d'utilité et d'accomplissement, etc.).

L'activité économique de SOS Vélo consiste à récupérer, retaper et vendre des vélos recyclés. Cette activité a été choisie par les promoteurs en raison de l'attrait qu'elle représentait pour la clientèle des 18-30 ans. Elle est donc au départ une source de stimulation pour les jeunes qui commencent une démarche de réinsertion. De plus, SOS Vélo a structuré son parcours d'insertion de manière à ce que tous les jeunes participent à l'ensemble du processus de production. Des ateliers d'apprentissage ont été mis en place à toutes les étapes de la chaîne de production, évitant ainsi le travail routinier que pourrait occasionner l'occupation d'un seul poste d'insertion et permettant aux stagiaires d'avoir une vue d'ensemble de leur travail et de l'organisation de la production dans l'entreprise.

Par ailleurs, la direction générale prend le temps quotidiennement de mettre au courant son personnel des commandes à remplir, des délais à respecter et de l'avancement de la production. Ce type de fonctionnement consolide les attitudes de responsabilité, d'initiative et d'autonomie et développe le sens du travail en équipe. Cela permet également aux jeunes de se sentir bien intégrés à l'entreprise et donc plus concernés par son développement et son rendement.

Enfin, le statut des jeunes dans l'entreprise est celui de salarié, au même titre que le reste du personnel permanent. Ce statut est fondamental dans le processus de reconstruction de l'identité personnelle. En tant que "travailleurs comme les autres", les jeunes sortent de la marginalité stigmatisante et disqualifiante qui leur conférait leur statut social d'assisté. Leur image de soi se

modifie en même tant que celle que leur portait la société. En participant pleinement à la vie économique et sociale de la collectivité, ils retrouvent une place dans la société, un rôle reconnu et valorisé.

6.1.2 L'insertion professionnelle

L'autre visée des entreprises d'insertion est d'assurer à leurs bénéficiaires un apprentissage professionnel qualifiant. Ici encore le choix de l'activité économique est fondamental. En effet, dans une entreprise d'insertion, l'activité économique est non seulement le principal médium de l'intervention, mais elle détermine aussi la formation professionnelle qui va être octroyée durant tout le séjour des jeunes dans l'entreprise. De plus, c'est aussi cette activité qui va permettre aux personnes qui n'ont jamais travaillé, de vivre une première expérience de travail et de trouver ultérieurement un travail. Ainsi, les promoteurs d'entreprise d'insertion doivent tenir compte dans le choix de cette activité de plusieurs critères fondamentaux (Valadou, 1996) :

- ❖ L'activité de production tient compte non seulement du faible niveau de compétences professionnelles des participants accueillis mais également de leurs difficultés personnelles et sociales.
- ❖ Le secteur d'activité se situe dans une zone économique en demande de main-d'oeuvre pour faciliter l'accès des participants au marché du travail à leur sortie de l'entreprise d'insertion.
- ❖ L'activité économique est en mesure d'offrir un soutien de formation pertinent et épanouissant, comportant des tâches variées, permettant une réelle alternance entre " théorie " et " pratique " et une transférabilité des acquis vers d'autres secteurs d'activités.

À SOS Vélo, l'activité économique (recyclage, re-conditionnement et vente de vélos recyclés) ne requiert aucune compétence de base autres que celles octroyées par l'entreprise. La principale condition pour réussir le parcours d'insertion offert par l'entreprise est la motivation et l'intérêt porté à cette activité. Ce sont les seuls critères évalués par l'entreprise avant l'embauche du stagiaire.

De plus, comme nous pouvons le constater dans l'historique de cette initiative, les promoteurs du projet, avant même la mise en place de l'entreprise d'insertion, ont procédé à plusieurs instigations pour vérifier si le secteur du cyclisme offrait de réels débouchés professionnels. Des études d'opportunité ont été réalisées à la fois sur le potentiel de développement de ce secteur et sur ses possibilités de placement. C'est seulement à la suite de conclusions positives que le projet a été concrétisé.

Enfin, à SOS Vélo, et c'est ce qui fait la particularité et l'intérêt de cette entreprise d'insertion, l'activité économique n'est pas un simple support de formation mais elle constitue en soi une formation valorisante et très qualifiante. En effet, au plan professionnel, la formation délivrée par l'organisme correspond au métier de vendeur-mécanicien vélo. Cette formation, dispensée actuellement par aucune institution scolaire, se donne en alternance entre des cours théoriques (mathématiques, théorie mécanique, etc.) et des activités de production. Au delà des habitudes et des attitudes de travail nécessaires à toute future intégration au marché du travail, l'activité économique prodigue donc une formation qui n'est pas seulement transférable mais directement applicable sur le marché du travail. L'objectif d'instituer un sas vers le marché de l'emploi (qui était au départ une visée importante des entreprises d'insertion, mais qui est rapidement passée au second plan en raison de la sélectivité et des exigences de plus en plus féroces des employeurs) est dans le cas de cette entreprise totalement atteint.

6.2 Au plan de l'économie sociale

Selon une définition élaborée par Jacques Defourny (Defourny, 1992), l'économie sociale désigne des activités économiques exercées principalement par des coopératives, des associations et des mutuelles et fondées sur des valeurs de solidarité, de citoyenneté et d'autonomie qui se traduisent par les principes suivants : 1) la finalité de services aux membres ou à la collectivité; 2) l'autonomie de gestion; 3) le processus de décision démocratique; 4) la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des bénéfices. Reprise par le Chantier de l'économie sociale (Groupe de travail sur l'économie sociale, 1996), cette définition présente l'avantage de pouvoir confronter, au plan empirique, la conformité des pratiques aux principes affirmés.

6.2.1 La finalité des services aux membres

L'organisme d'économie sociale se distingue des autres activités économiques par des objectifs de production qui visent le bien commun de ses membres ou encore de l'ensemble de la collectivité.

À l'instar des autres entreprises d'insertion, la mission de SOS Vélo vise l'insertion socioprofessionnelle de publics en difficulté. Pour ce faire, cet organisme offre un parcours d'insertion à partir d'une activité économique réelle. Cette dernière est le support privilégié de l'action d'insertion et reste totalement au service des objectifs sociaux. Certaines de ces entreprises vont même jusqu'à doubler la valeur sociale ajoutée de leur action en choisissant une activité économique d'utilité sociale, ou répondant à un besoin non ou mal satisfait par le marché et l'économie administrée (l'État). C'est le cas de SOS Vélo qui, tout en répond à sa première mission de lutte à la désaffiliation sociale, offre à la communauté un produit sain pour l'environnement, à prix modiques et donc accessibles aux familles peu fortunées.

6.2.2 L'autonomie de gestion

Les activités économiques créées doivent reposer sur une hybridation équilibrée de différentes ressources : marchande (production de biens ou de services), économie non marchande (redistribution par l'État) et économie non monétaire (dons, bénévolat).

Cette synthèse entre des formes économiques variées assure à l'organisme une forme d'indépendance vis-à-vis de l'État et du marché. Cette autonomie est fondamentale car elle assure à l'entreprise la marge de manoeuvre nécessaire pour le maintien du potentiel innovateur de sa pratique économique.

Sources des revenus 1996-1997

<i>Ressources financières</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Économie marchande (Vente des produits et services)	42 309 \$	100 211 \$
Économie non marchande (redistribution par l'État)	308 469 \$	331 230 \$
Économie non monétaire (dons)	-----	43 207 \$
Total	<u>352 217 \$</u>	<u>452 855 \$</u>

Au moment de l'enquête, SOS Vélo débutait sa deuxième année d'opération. Il est donc difficile d'effectuer un bilan financier exhaustif de cette entreprise. On peut néanmoins observer qu'au cours de la deuxième année, l'organisme était déjà en mesure de mieux diversifier ses bailleurs de fonds. Cette tendance devrait se maintenir dans les années qui suivent si l'État adopte une position de partenaire et se décide à accorder aux entreprises d'insertion le financement récurrent qu'elles réclament depuis plusieurs années.

6.2.3 Le processus de décision démocratique

L'organisme qui appartient à l'économie sociale intègre dans ses statuts et ses façons de faire, un processus de décision démocratique qui doit permettre l'expression et la participation de chacun, quel que soit son statut (employé, usager, membre, etc.).

Comme la plupart des entreprises d'insertion au Québec, *SOS Vélo* est dirigé par un conseil d'administration bénévole et par un gestionnaire principal rémunéré. Mais dans les faits, le directeur général est véritablement le patron de l'entreprise, le conseil d'administration ayant essentiellement un rôle de veille. Toute la régie interne de l'entreprise (l'organisation du travail et de la production, l'embauche du personnel, la répartition des pouvoirs et des tâches, etc.) est sous la responsabilité du directeur. Par contre, ce dernier délègue beaucoup de ses responsabilités aux employés qui disposent d'une liberté d'action et de décision importantes. Chaque employé est maître d'oeuvre dans son secteur d'activité (production, insertion, formation, etc.), gère les problèmes et conflits s'ils ont lieu et prend les décisions qu'il juge adéquates. Quant aux participants, ils sont autonomes dans l'organisation de leur travail. Cependant, leur présence dans l'entreprise reste très limitée dans le temps (26 semaines), rendant ainsi difficile l'aménagement d'un espace de représentation et d'exercice de la citoyenneté.

5.2.4 La primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des bénéfices

Un organisme d'économie sociale défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et de ses revenus.

Au plan législatif, l'entreprise est constituée comme organisme à but non lucratif en vertu de la Partie III de la Loi sur les compagnies du Québec. Les profits, quand il y en a, sont donc automatiquement réinvestis dans l'entreprise et leur répartition sectorielle (ressources humaines, machinerie, salaires, formation, etc.) est décidée par le Conseil d'administration qui établit les priorités de l'organisme.

Enfin, on peut relever chez *SOS Vélo*, une certaine bipolarité entre les dimensions sociale et économique de son activité. Déjà après quelques mois d'opération, le succès économique de l'activité posait le problème de la productivité du personnel en insertion. L'entreprise, en face à des commandes de plus en plus nombreuses, se voyait dans l'obligation de refuser certains clients faute de produits disponibles. Au moment de l'enquête, l'entreprise devait relever le défi d'augmenter sa productivité sans pour autant nuire à sa mission sociale. Les premières actions posées ont été de travailler sur la motivation des participants, en tentant de les inclure le plus possible dans le processus de production (affichage des commandes et objectifs de production, etc.). Cela a eu des résultats immédiats sur le sentiment d'appartenance des travailleurs à l'entreprise et ces derniers ont rapidement accepté de travailler de longues journées et d'effectuer régulièrement des heures supplémentaires. Cependant à long terme, l'entreprise pourrait n'avoir d'autres choix que celui d'embaucher des jeunes plus facilement réinsérables (présentant des difficultés d'adaptation moindres), de les encadrer moins (peu de suivi psychosocial) ou encore de mettre le primat sur la productivité au détriment de l'apprentissage. Ce tiraillement entre le social et l'économique est constitutif des organismes d'économie sociale qui mènent de front une mission sociale et une activité économique devant répondre aux exigences du marché. Seul un financement adéquat de l'État permettrait de diminuer cette tension qui compromet souvent l'équilibre entre ces deux dimensions (sociale et économique) difficilement conciliables sans une hybridation équilibrée des ressources.

6.3 Au plan sociétal

SOS Vélo innove socialement sur plusieurs points. Tout d'abord, cette initiative de l'économie sociale s'affronte au problème du chômage dans toutes ses dimensions. En premier lieu, elle procure aux bénéficiaires une forme d'emploi adaptée à leurs difficultés personnelles. Cet emploi, bien que temporaire, leur assure un minimum de ressources, leur redonne confiance, les sort de l'isolement et préserve leur savoir-faire. De plus, en octroyant dès le départ aux personnes accueillies un statut de salarié, l'entreprise d'insertion contribue fortement à restaurer une dignité aux personnes fortement stigmatisées par l'étiquette disqualifiante d'assisté social. Deuxièmement, l'insertion prodiguée par cette entreprise ne s'arrête pas à la (re)constitution du lien social, elle vise aussi à pallier au manque de qualification professionnelle en modifiant l'inadéquation des comportements face aux règles de l'entreprise (habitudes de travail, respect de l'autorité, responsabilité, etc.) et en dispensant une formation professionnelle qualifiante.

Cette entreprise innove également par les croisements qu'elle a généré entre des partenaires inhabituels à une action commune : pouvoirs publics locaux (Ville de Montréal), milieu communautaire (CDEST) et entreprise privée (Cycle Pop). Ce partenariat, réalisé autour d'un objectif commun : l'emploi des jeunes, a permis au projet de prendre son envol et de dépasser le stade expérimental pour se concrétiser dans la réalisation d'une entreprise d'insertion.

En dernier lieu, cette entreprise inaugure le développement d'un secteur d'activité en croissance dans une perspective de soutien à la création d'emploi pour un public défavorisé. La réalisation de cette activité, de par les emplois et le capital social qu'elle génère, contribue également à l'essor d'un arrondissement en difficulté (Mercier/Hochelaga-Maisonneuve). Enfin SOS Vélo participe à l'amélioration de la qualité de vie et de l'environnement de l'ensemble des Montréalais par le développement de l'activité cycliste et par la mise en marché d'un produit recyclé de qualité et accessible au plus grand nombre.

BIBLIOGRAPHIE

Références bibliographiques

Castel, Robert. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris : Fayard, 487 p.

Collectif des entreprises d'insertion du Québec. 1998. *Les entreprises d'insertion du Québec*. Dossier de présentation, 10 p.

Collectif des entreprises d'insertion du Québec. 1999. *Répertoire des produits et services*. CEIQ, 57 p.

Corporation de développement économique de l'Est. 2000. *Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi*. CDEST, 41 p.

Corporation de développement économique de l'Est. 1996. *Hochelaga-Maisonneuve. Portrait de quartier*. 24 p.

D'amour, Martine. 1997. *L'économie sociale au Québec*. Montréal: Les Publications de l'IFDÉC, 79 p.

Favreau, Louis. 1998. "L'insertion conjuguée avec le développement économique communautaire". In *Insertion et nouvelle économie sociale*, sous la dir. de Jacques Defourny, Louis Favreau et Jean-Louis Laville, p. 159-182. Paris : Desclée de Brouwer.

Fontan, Jean-Marc. 1995. "Le chic Resto-Pop : l'affirmation d'une citoyenneté par le travail", *Alpha*, numéro 1995, p. 2.

Lévesque, Benoît. 1995. "Repenser l'économie pour contrer l'exclusion sociale : de l'utopie à la nécessité". In *Contre l'exclusion repenser l'économie*, sous la dir. de Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque, p. 17-44, Sainte-Foy (Que.) : Presses de l'Université du Québec.

Les cahiers sur la santé de Hochelaga-Maisonneuve. <http://www.clsc-chsld.qc.ca/hm/net.html>

Industrie québécoise de la bicyclette. 1995. "Mémoire sur le port obligatoire du casque cycliste", présenté à l'Assemblée nationale du Québec le 16 août 1995

Québec, secrétariat au développement des régions. 1997. *La politique de soutien au développement local et régional et l'économie sociale*. Document de support à l'intention des centres locaux de développement, 54 p.

Valadou, Christian, Danièle Bordeleau et Barbara Rufo. 1995. *Les entreprises d'insertion au Québec : état des lieux*. Étude réalisée pour le Secrétariat à la Concertation. Montréal : Collectif des entreprises d'insertion du Québec, 83 p.

Valadou, Christian. 1995. *SOS Vélo, Mercier/Hochelaga-Maisonneuve inc.* Étude réalisée pour le Service des sports, des loisirs et du développement social, le Service du développement économique (Ville de Montréal), et la Corporation de développement de l'Est (CDEST), 50 p.

Ville de Montréal. 1991. “Quartiers de planification de l’arrondissement Mercier/Hochelaga-Maisonneuve”, p. 98 à 123.

Wuhl, Simon. 1991. *Du chômage à l'exclusion.* Paris : Syros, 207 p.

Entrevues

- ❖ Guy La Rocque, directeur général de *SOS Vélo*. Entrevue réalisée à Montréal, le 10 janvier 1997. Durée : 1 heure.
- ❖ Guy La Rocque, directeur général de *SOS Vélo*. Entrevue réalisée à Montréal, le 5 juin 1997. Durée : 1 heure 30.
- ❖ Carole Chouinard, conseillère en développement communautaire à la ville de Montréal, fondatrice du projet *SOS Vélo* et actuellement vice présidente du Conseil d’administration de l’entreprise. Entrevue réalisée à Montréal, le 8 juillet 1997. Durée : 1 heure.

Observation

Le 10 janvier 1997 : Rencontre du personnel et visite de l’entreprise.