

Cahiers du CRISES

Collection Études de cas
d'entreprises d'économie sociale

ÉTUDES DE CAS D'ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

ES9902

**La Coopérative Bon Ménage-Plus:
une coopérative d'insertion de jeunes
sur le marché du travail**

par

Annie Laplante et Patrick Duguay

(sous la direction de Louis Favreau)

janvier 1999

Note sur les auteurs:

Louis Favreau est sociologue et travailleur social, professeur au Département de travail social de l'Université du Québec à Hull. Il est animateur jde la Chaire de recherche en développement communautaire et responsable du volet *Économie sociale* du Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES). Il est également rédacteur en chef de la revue *Économie et Solidarités*.

Annie Laplante vient de terminer son baccalauréat en travail social et Patrick Duguay est étudiant à la maîtrise en travail social de l'UQAH. Ce dernier est également directeur du PRESQ, un projet de développement économique communautaire à Buckingham.

* Ce texte est également paru dans les Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire de l'UQAH (Cahiers du CRDC, 1998, Série Pratiques économiques et sociales no. 3, ISBN: 2-89251-898-9) et est réédité ici en accord avec l'autre éditeur.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	1
1. Le contexte d'émergence.....	2
1.1 Le milieu.....	2
1.2 Le secteur d'activités.....	4
1.3 Le projet initial.....	5
1.4 Les promoteurs.....	7
1.5 Les appuis.....	8
1.6 Le démarrage.....	9
2. La présentation des acteurs.....	11
3. La dimension organisationnelle.....	11
3.1 Le profil organisationnel.....	11
3.1.1 Les objectifs et les priorités.....	11
3.1.2 Les aspects stratégiques.....	12
3.1.3 Les biens et services produits.....	14
3.1.4 Les données financières.....	16
3.2 Le processus organisationnel.....	17
3.2.1 L'organisation du travail.....	17
3.2.2 La formation des travailleurs.....	18
3.2.3 La vente de biens et services.....	19
4. La dimension institutionnelle.....	20
4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne.....	20
4.1.1 Le pouvoir formel et informel.....	20
4.1.2 L'inclusion des producteurs et des usagers.....	20
4.1.3 Les acquis des producteurs salariés.....	21
4.2 Les rapports avec l'extérieur.....	21
4.3 Les règles juridiques et législatives.....	21
5. Éléments de synthèse et de bilan.....	22
5.1 Au plan des réalisations.....	22
5.2 Au plan de l'économie sociale.....	23
5.3 Au plan sociétal.....	24
6. Perspectives anticipées.....	25
Bibliographie.....	26
Annexe 1: Cheminement organisationnel.....	28
Annexe 2: La Maisonnette.....	29
Annexe 3: Les CDÉC et l'expérience du RÉSO, Regroupement pour la relance de l'économie et de l'emploi du sud-ouest.....	31
Annexe 4: Le Regroupement québécois des coopérateurs et coopératrices du travail, le RQCCT.....	33
Annexe 5: Sigles utilisés dans l'étude de cas.....	34

Sommaire

Plusieurs intervenants sociaux évoluent au carrefour de multiples pratiques dans le champ de la lutte contre la pauvreté et de l'exclusion sociale. Les intervenants de l'Auberge communautaire Sud-Ouest de Montréal ont fait un constat auprès de leur clientèle. Habituellement, les jeunes qui ont recours à ce type d'hébergement sont pour la plupart peu scolarisés, pauvres, isolés, etc. Face à ce problème, l'Auberge Communautaire du Sud-Ouest de Montréal a cherché une solution, à laquelle l'organisme la Relance Économique du Sud-Ouest (RÉSO)¹ s'est jointe pour relancer l'emploi chez ces jeunes. Plusieurs de leurs résidents avaient de la difficulté à s'insérer dans un marché du travail devenu hypersélectif. C'est de là que l'idée de la coopérative Bon Ménage-Plus a germé. La priorité du projet consistait à trouver une réponse d'insertion viable et durable sur le marché du travail pour ces jeunes marginalisés afin qu'ils participent au développement de leur communauté.

Bon Ménage-Plus est une coopérative de travailleurs oeuvrant dans les services d'entretien ménager général d'immeubles et de la rénovation mineure dans les secteurs commercial et résidentiel. Pour ce faire, des jeunes auront suivi un parcours de formation professionnelle, personnelle et sociale en alternance travail-étude. La menuiserie, la plomberie, l'entretien ménager, la gestion de conflits, les techniques de ventes et d'autres thèmes de cet ordre sont au coeur de leur formation.

Le projet propose une nouvelle façon d'aborder l'entrepreneuriat. Comme on le verra, les membres de la coopérative, en fait les six promoteurs du projet, se sont inscrits dans un processus d'«empowerment». La réussite du démarrage de l'entreprise ne s'est pas fait du jour au lendemain et ils ont dû mener plusieurs combats. C'est d'ailleurs ces conflits qui ont motivé les jeunes qui étaient jusque-là écartés des décisions majeures dans la prise en charge de l'entreprise. Après deux années de démarrage en tant que projet, les jeunes prennent en main «Les entreprises collectives Bon Ménage» et en janvier 1997, l'entreprise est incorporée comme OSBL et coopérative sous le nom de «Bon Ménage-Plus». Aujourd'hui, les membres débutent leurs activités et l'enjeu qui leur est dévolu est de veiller à rendre la coopérative viable et durable.

¹ RÉSO est une corporation de développement économique communautaire. Voir à ce propos Favreau et Lévesque 1996, p.65 à 135 et, en bref, l'annexe 3 à la fin de ce cahier.

L'étude de cas de cette coopérative vise à décrire l'émergence de cette entreprise d'économie sociale et à démontrer le potentiel d'entrepreneurship de ces jeunes du quartier Ville-Émard, un quartier défavorisé de Montréal. Cette coopérative en entretien général d'immeubles possède à la fois le statut d'organisme sans but lucratif (OSBL) et de coopérative.

Cette monographie est construite à partir du «Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale»², conçu par Yvan Comeau, professeur en sciences de l'éducation à l'Université Lavai et membre du collectif CRISES³. Cette étude de cas a été réalisée à partir d'une recherche documentaire et des entrevues auprès d'informateurs-clés pendant l'année 1997.

2 Guide utilisé pour les études de cas dans l'équipe d'économie sociale du collectif CRISES, 1996, no 9605. Ce document est disponible à la Chaire de Recherche en Développement Communautaire de l'UQAH.

3 Le Collectif de Recherche sur les Innovations Sociales dans les Entreprises et les Syndicats. Il regroupe des chercheurs et des étudiants de deuxième et troisième cycle de six universités au Québec. Adresse du site Internet du CRISES: <http://www.unites.uqam.ca/crises/>

Introduction¹

La modernisation des grandes entreprises, notamment dans la partie sud-ouest de Montréal, a entraîné une réduction substantielle et durable de l'emploi dans le secteur secondaire. Les pouvoirs publics cherchent des réponses au problème de l'emploi qui devient de plus en plus massif. Les mouvements sociaux remettent en question leurs stratégies d'intervention. Les communautés locales se sentent menacées par l'appauvrissement. La crise économique affecte particulièrement les jeunes qui sont incapables de s'insérer dans le marché du travail. Les jeunes vivant sous le seuil de la pauvreté sont sur-représentés (Gauthier et Roberge, 1996: 157). Au cours de la dernière décennie, il y a une persistance de cette situation chez les jeunes et peu d'amélioration. Les jeunes sont de plus en plus pauvres et ont des emplois de plus en plus précaires. «L'économie est devenue une machine à exclure et la croissance économique ne crée plus suffisamment d'emplois pour assurer un certain équilibre» (Klein, Lévesque, 1996: 155).

La nouvelle économie sociale et le développement économique communautaire font partie des réponses à cette question. La décennie 1990 a vu le développement de services communautaires d'employabilité, des entreprises d'insertion et des organisations de développement économique communautaire se déployer pour faire face au déclin des économies locales et au chômage des jeunes et des moins jeunes. Les valeurs privilégiées vont dans le sens de la revitalisation économique et sociale des communautés locales et de l'insertion. «L'insertion par l'économique désigne un champ visant des objectifs de démocratisation, de cohésion sociale et de bien-être des personnes, à l'aide d'activités entrepreneuriales et collectives utiles pour la communauté» (Comeau 1997: 11). La coopérative Bon Ménage-Plus dans le sud-ouest de Montréal fait partie de cette dynamique. Elle est composée de jeunes qui étaient jusque là exclus du marché du travail.

¹ L'ensemble des sigles utilisés dans cette étude de cas apparaît en annexe 5.

1. Le contexte d'émergence

1.1 Le milieu

Ville-Émard a été fondée le 25 avril 1908 par l'avocat Joseph Ulric Émard. Cette ville, maintenant devenue un quartier, est située à côté de la Côte St-Paul et de la Côte des Tanneries (St-Henri) dans le secteur sud-ouest de Montréal. C'est là que le canal Lachine s'étend de toute sa longueur. À l'été 1852, Montréal se relève de la pire incendie de son histoire qui a tragiquement démontré l'insuffisance du réseau d'approvisionnement en eau. Les autorités connaissent depuis longtemps la piètre qualité d'eau de l'aqueduc qui prend sa source dans le port. «Des études entreprises en 1847 concluent à la nécessité de relocaliser la prise d'eau, par un canal à découvert, jusqu'à la maison des Roues située en bordure de la rivière St-Pierre, à l'emplacement actuel de l'usine Atwater» (Patrimoine de Montréal no. 13, 1989: 3). La construction du canal de l'aqueduc, entreprise en 1852 est complétée quatre ans plus tard. L'industrialisation du canal s'amorce vers 1850. «Le canal fut élargi à deux reprises, ce qui a permis la circulation des gros navires, et grâce aux écluses, a fourni l'énergie motrice aux industries qui viennent s'y installer en nombre» (Patrimoine de Montréal, no. 1, 1989: 5).

Lors de la première guerre mondiale, les abords du canal Lachine forment la plus importante concentration industrielle au Canada. Les petites communautés, encerclées comme dans un étau de fer, n'en mènent pas moins une vie de quartier des plus intenses. Des industries de fer et de fonte, un moulin à farine, un moulin à scie et diverses manufactures s'installent. En 1860, on retrouve entre autres la fabrique d'outils et de mèches de *Gawen Gilmore*, l'usine de cloches à traîneaux de *Charles Orlando Clark*, la fonderie *Frothingham* et *Workman*. En 1880, la compagnie *Grand tronç* employait à elle seule 3 000 ouvriers.

La fermeture du canal Lachine à la navigation commerciale en 1959 amorce cependant une période de déclin et des usines vieillissantes sont peu à peu abandonnées. Les espaces industriels se sont déstructurés, l'isolement de l'arrondissement a provoqué l'apparition d'infrastructures routières (la jonction des autoroutes 15 et 20) et ferroviaires plus ou moins bien intégrées, désorganisant ainsi l'espace urbain du secteur sud-ouest.² L'ouverture de la Voie maritime du Saint-Laurent a contribué au déplacement de plusieurs industries vers de meilleurs emplacements. Ce sont autant de facteurs ayant contribué au déclin économique, à la détérioration physique et à la perte de milliers

²Ceci a eu pour conséquence le vieillissement des logements et l'apparition des problèmes environnementaux comme la contamination des sols et du canal Lachine.

d'emplois du secteur sud-ouest. L'apparition de nouveaux emplois dans le secteur des technologies de pointe a rendu une partie de la population locale encore plus vulnérable en raison de sa faible scolarisation et de son manque de formation professionnelle. Le taux de chômage très élevé a entraîné une situation de pauvreté et une baisse dans les activités commerciales.

Malgré le déclin du secteur, le Sud-Ouest a une excellente vitalité communautaire depuis une trentaine d'années. Des groupes oeuvrant dans la communauté travaillent à redonner de la valeur au quartier. Le territoire possède encore un potentiel économique moderne et des attraits récréologiques. Il est animé par des organisations communautaires (notamment une corporation de développement économique communautaire, RÉSO) qui cherchent à répondre aux besoins les plus vitaux telles que la création d'emplois, la formation de la main-d'oeuvre locale et l'accessibilité accrue à des logements à prix abordable.

Les années '80 sont porteuses de changement. On remarque en particulier la transformation du canal Lachine en parc, les interventions municipales pour moderniser les infrastructures et les coûts élevés de l'espace au centre-ville. Ces éléments contribuent à hausser la valeur des terrains et des bâtiments le long du canal. Néanmoins, la vocation future des infrastructures reste un enjeu majeur pour le développement économique du Sud-Ouest.

La Coopérative Bon Ménage-Plus se situe dans le secteur sud-ouest de Montréal, plus précisément dans Ville-Émard. Le district électoral Émard est délimité par le boulevard Sainte-Anne-de-Bellevue, la rue Pullman, la crête de la falaise Saint-Jacques, l'échangeur Turcot, le canal de Lachine et le prolongement du boulevard Monk jusqu'à la rue Allard. Ville-Émard a pour limites les villes de Verdun, de LaSalle, de Saint-Pierre et de Montréal-Ouest.

En 1991, l'arrondissement du Sud-Ouest compte une population de 67 680 habitants et le district Émard 15 855 habitants. On constate que 25% de la population du district Émard a entre 20 et 34 ans, comparativement à 29% pour Montréal. Le groupe des 65 ans et plus représente pour sa part 16% de la population comparativement à 15% à Montréal. Les jeunes de 0 à 19 ans comptent pour 21% des résidents du district contre 20% pour l'ensemble de la ville. Les familles sans enfant composent 39% des ménages du district comme dans l'ensemble de Montréal. Les familles avec un enfant représentent 55% des ménages. Les familles monoparentales constituent 31% des ménages. Dans le district, 73% des résidents ont comme langue maternelle le français contre 10% dont la langue maternelle est l'anglais. La population de souche française constitue donc le groupe le plus nombreux, mais la population d'origine italienne est assez importante avec 13%. Dans le district

Émard, 28% des résidents de 15 ans et plus n'ont pas atteint la 9e année et 13% ont entrepris des études universitaires alors qu'à Montréal ces taux sont respectivement de 22% et 25%. Parmi la population de 15 à 24 ans, 48% ne fréquente pas l'école comparativement à 39% à Montréal. 21% des résidents du district ont des revenus inférieurs à 7 500\$ alors que 21% ont des revenus supérieurs à 30 000\$. Le revenu moyen du district est de 19 479\$ comparativement à 20 644\$ pour Montréal.

Dans le district, on retrouve une population très jeune, majoritairement francophone, très peu scolarisée et avec un taux de chômage élevé surtout chez les 15 à 24 ans. Le taux de chômage officieux, en y ajoutant les bénéficiaires d'aide sociale aptes au travail, approche les 30%.

1.2 Le secteur d'activités

La Coopérative Bon Ménage-Plus a identifié un besoin pour des services d'entretien général d'immeubles sur l'île de Montréal et les environs. Dans le marché global, elle concentre ses activités autour de trois créneaux soit le marché d'entretien ménager commercial, le marché résidentiel et celui des rénovations mineures. En 1995, l'entreprise avait identifié le marché résidentiel comme étant le plus viable, suite au virage ambulatoire. Par contre, le secteur commercial offre aujourd'hui plus d'avantages au niveau de la sécurité des contrats qui sont annuels. Le secteur résidentiel demeure un marché important surtout en période printanière et automnale.

A Montréal, le marché de l'entretien commercial a connu un certain essor. En effet, près de 30% des immeubles sont considérés non résidentiels. Alors, pour faire face à ces besoins, de grandes entreprises sont nées comme l'entreprise *Entretien ménager Roy* (firme locale) et *Empire maintenance* (filiale de Versa Services, Ontario). En 1995, celles-ci se classaient parmi les 50 plus gros employeurs du Québec. Toutefois, de petits marchés ont été délaissés, oubliés.

Les changements structurels qu'a connus l'économie dans les années 1990 ont modifié largement la réalité. Les grandes entreprises ont dû se morceler et opérer des mises à pied. De son côté, le gouvernement a coupé certains services, les abandonnant à l'entreprise privée. Ce nouveau contexte a fait émerger plusieurs nouvelles PME capables d'offrir des services plus adaptés que ceux des grandes entreprises.

De plus petites entreprises en entretien commercial ont même fait leur place en oeuvrant dans les nombreux micromarchés peu occupés. Dans ce marché, la Coopérative a ciblé quatre micromarchés qu'elle veut développer davantage: les édifices à condos, les centres de conditionnement physique, les organisations communautaires et les PME locales.

Le marché de l'entretien ménager résidentiel est un marché en expansion. Le vieillissement de la population et le nombre des ménages à deux revenus sont des facteurs démographiques qui contribuent à l'expansion des besoins en entretien ménager résidentiel. Ce secteur est convoité, mais encore mal développé, dû en partie à la présence du travail au noir. Le marché au noir n'offre pas de garantie, de sécurité et de fiabilité. Ces facteurs offrent la possibilité à la «coop» d'y accéder. Dans ce marché, la Coopérative oriente davantage ses services vers les *travaux lourds*³ en entretien ménager résidentiel et laisse les service d'aide domestique aux autres organisations.

Le marché des rénovations mineures est en croissance à Montréal. Plusieurs bâtiments et logements montréalais ont besoin d'être rafraîchis. Selon une étude du marché de la rénovation (SCHL, 1996, dans Plan d'affaires, 1997: 21), on prévoit que la rénovation domiciliaire atteindra les 5 milliards de dollars. La crise économique contribue à l'expansion de ce marché. Les gens préfèrent rénover leurs maisons que de déménager. L'insécurité d'emploi amène ceux-ci à protéger leur avoir. Les types de rénovation qui sont les plus en demande à la Coopérative sont la peinture et le plâtrage. Ces activités restent complémentaires aux services déjà offerts à leur clientèle. La Coopérative peut offrir au même client différents services. Elle peut donc faire de la peinture, du grand ménage et effectuer l'entretien commercial pour le même client. Bon Ménage a donc la capacité d'offrir un maximum de services pour satisfaire ses clients.

1.3 Le projet initial

L'idée d'une entreprise en entretien ménager a émergé dans Ville-Émard. Plus particulièrement à l'intérieur du groupe d'intervenants de l'Auberge communautaire Sud-Ouest de Montréal, notamment son directeur André Archambault. L'Auberge est une maison d'hébergement pour sans abri de 18 à 35 ans. Depuis 1986, elle accueille des jeunes en difficulté pour un séjour qui varie entre trois semaines et un an. Elle a pour mission de soutenir les jeunes «sans toit» dans leurs démarches de redressement de leur situation par la formation à l'emploi et l'insertion socio-économique. Selon la coordonnatrice de la Coopérative Bon Ménage-Plus, la plupart de ces jeunes ont

³ Travaux lourds signifie que les services offerts par la coopérative sont le nettoyage des pièces de même que le lavage des tapis et des planchers.

une faible scolarité, parfois un dossier judiciaire, des problèmes de toxicomanie, des problèmes de santé mentale, des problèmes familiaux, etc. Cette dernière mentionne cependant le potentiel de ces jeunes qui en réalité ont eu peu de chance de le développer.

Les intervenants de l'Auberge ont remarqué que les jeunes ayant recours à leurs services éprouvaient de la difficulté à s'intégrer au marché du travail. Cette préoccupation particulière concernant l'employabilité des résidents présents et anciens a amené l'Auberge à innover et à créer les conditions nécessaires pour que ces jeunes aient accès à de vrais emplois, à des emplois autres que ceux liés aux mesures gouvernementales qui sont temporaires et qui ne débouchent pas sur de véritables possibilités d'embauché.⁴

En 1990, l'Auberge participe à la création de FORMÉTAL (école-usine), une entreprise d'insertion qui accueille chaque année plus d'une cinquantaine de jeunes en difficulté afin de leur fournir une formation professionnelle. Voulant aller plus loin, l'Auberge a décidé de créer un projet d'entreprise où les jeunes seraient tout à la fois les propriétaires et les travailleurs. Trois années furent nécessaires à la mise en oeuvre du projet Bon Ménage dont le but était la création d'un projet d'entreprise collective autogérée oeuvrant dans les domaines de l'entretien ménager commercial et résidentiel ainsi que dans les rénovations mineures.

En 1994, l'Auberge commande une étude de faisabilité pour un projet d'entreprise collective en entretien ménager et en rénovations mineures. C'est alors qu'elle demande le soutien de RÉSO⁵. En avril 1995, le projet reçoit l'appui de RÉSO. De juillet '95 à octobre '96, le projet Bon Ménage accueille 25 jeunes anciens résidents de l'Auberge dans un parcours de formation personnelle, sociale, professionnelle et d'insertion en milieu de travail. Le programme est reconnu, à titre expérimental, par le ministère de la Sécurité du revenu du Québec en tant que Corporation intermédiaire de travail.

En octobre 1996, six participants sur 22 ont terminé leur parcours et créent «Les entreprises collectives Bon Ménage inc.» sous le statut juridique d'organisme sans but lucratif (OSBL). Le premier conseil d'administration (C.A.) est composé à cette étape de deux intervenants de l'Auberge communautaire du Sud-Ouest et des six promoteurs. En novembre '96, l'Auberge est en conflit avec les promoteurs et bloque les fonds de Bon Ménage inc. En décembre 1996, l'Auberge

⁴ Pour plus d'information voir: *Plan d'affaires*, Les entreprises collectives Bon Ménage, septembre 1996.

⁵ RÉSO est la corporation de développement économique communautaire (CDEC) qui dessert le territoire du sud-ouest de Montréal. Pour plus d'information sur les CDEC et RÉSO voir l'annexe 3.

se retire du C.A. de Bon Ménage inc. En janvier '97, les jeunes entrepreneurs des «Entreprises collectives Bon Ménage inc» deviennent officiellement autonomes. Ils sont supportés par un programme de la Direction des ressources humaines Canada (DRHC) soit celui du Travail Indépendant (TI) qui leur verse une aide financière. Les promoteurs sont alors accompagnés dans leur plan d'affaires en vue de la création d'une coopérative de travail par la Corporation de développement économique communautaire RÉSO qui accorde du support aux six jeunes dans la transformation de leur entreprise en coopérative de travailleurs⁶. Le Regroupement québécois des coopérateurs et coopératrices du travail (RQCCT)⁷ assure le suivi dans le développement de la formule pour que le projet devienne le véhicule entrepreneurial des promoteurs. Depuis, le C.A. de la coopérative Bon Ménage-Plus est provisoirement composé des six promoteurs qui en sont aujourd'hui les six principaux membres.

En janvier 1997, les jeunes de Bon Ménage font appel à un intervenant de RÉSO qui mène auprès d'eux une intervention visant à favoriser la réappropriation de Bon Ménage par ses travailleurs. Pour ce faire, il les aide à maîtriser leurs tâches administratives et mettre en forme un plan d'affaires. À cet effet, les membres ont bénéficié d'une formation dans le cadre des activités de RÉSO prévues à cet effet. De son côté, le Regroupement québécois des coopérateurs et coopératrices du travail donne son appui bénévolement à la formation de la structure interne.

Le projet Bon Ménage répondait aux besoins de développement de l'employabilité d'anciens résidants de l'Auberge communautaire du sud-ouest de Montréal pour jeunes en difficulté. Au départ, Bon Ménage avait une entente avec l'Auberge communautaire Sud-Ouest, dans le but de prioriser les anciens résidants pour les emplois. Cette entente a pris fin depuis que l'Auberge s'est retirée. Le statut coopératif signifiait pour les promoteurs l'obtention d'une autonomie ainsi qu'une égalité dans les rôles et les tâches, le tout dans l'optique d'une démocratie et d'une gestion participative. La coopérative de travail considère tous les membres comme étant des entrepreneurs et des propriétaires à part égale de leur entreprise.

1.4 Les promoteurs

Pour faire partie du projet Bon Ménage, les participants devaient avoir séjourné dans une ressource d'hébergement pour jeunes en difficulté et avoir réglé des problèmes majeurs. Parmi les six

⁶ Voir en annexe 1 un abrégé du cheminement organisationnel de la coopérative.

⁷ Le RQCCT est un organisme de soutien (formation, aide au démarrage, encadrement) aux coopératives de travail. Un résumé des activités de cet organisme est inclut en annexe 4.

promoteurs de Bon Ménage, quatre sont issus de l'Auberge communautaire du Sud-Ouest et les deux autres membres ont séjourné dans une autre Auberge communautaire du secteur.

Il y a six promoteurs à la base de cette entreprise communautaire. Ils ont entre 28 à 33 ans et sont issus d'un parcours de formation et d'insertion en milieu de travail développé au sein de la Corporation Intermédiaire de Travail Bon Ménage. Leur cheminement professionnel a été d'une durée de 18 mois. L'Auberge Communautaire du Sud-Ouest, le RÉSO et le RQCCT ont accompagné les promoteurs dès le début du projet dans le développement de l'entrepreneuriat et le démarrage de l'entreprise. Nous retrouvons encore à ce jour le même noyau à l'intérieur de la coopérative. À l'origine, il y avait deux groupes en formation. Dans le premier groupe, cinq personnes sur dix sont restées, et dans le deuxième groupe il n'est resté qu'une personne sur 12. La scolarité moyenne des six promoteurs est un secondaire in. La coordonnatrice a fait partie du C.A., du comité de défense des droits et du comité d'orientation de l'Auberge communautaire du Sud-Ouest. Un autre membre très actif dans le projet travaillait à un programme d'employabilité dans une autre Auberge communautaire, l'Avenue, dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve.

1.5 Les appuis

Plusieurs organismes et institutions ont contribué au soutien financier de démarrage de l'entreprise Bon Ménage. L'organisme a bénéficié du soutien de la Fondation Ville-Marie (Chambre de commerce de Montréal) et de la Fondation de la jeunesse du maire de Montréal. Le ministère de la Sécurité du revenu du Québec par l'apport de la CIT a assuré le salaire minimum des 22 jeunes pendant leur formation. Le RÉSO a grandement soutenu et soutient encore Bon Ménage sur tous les plans: monétaire, technique, formation professionnelle (plan d'affaires) et pour l'obtention d'outils et d'équipements (une camionnette, des machines à laver les tapis, etc.). Encore aujourd'hui, le RÉSO est un organisme important pour la coopérative. Il les appuie dans leur démarche, n'en va de même pour le RQCCT.

Ce sont des professeurs de l'école secondaire Sault-St-Louis qui ont assuré la formation initiale des jeunes. Ces derniers ont aussi donné du soutien bénévole à l'extérieur de la classe. Ils ont aidé les promoteurs à aménager le local et ont fourni tout au long de la formation un soutien technique dans leurs contrats. Les membres bénéficient d'un local commercial négocié au prix modique de 750\$ par mois avec un garage intérieur pour leur camionnette.⁸ Le local était en piètre état. Les membres

⁸ La camionnette a une valeur de 1500\$. Ils ont investi un montant équivalent pour les réparations.

ont dû procéder à la rénovation à leurs frais: aménager de nouvelles divisions, repeindre et poser le recouvrement à plancher.

Après 9 mois avec la CIT expérimentale, Bon Ménage est devenu *Les entreprises collectives Bon Ménage*. En octobre 1996, la Direction des ressources humaines Canada (DRHC) subventionne Bon Ménage avec son programme Travail Indépendant (TI) mais à condition qu'elle acquière un statut juridique coopératif. Bientôt on mettra en place un comité parrain qui accompagnera la coopérative à travers ses trois prochaines années d'évolution afin d'assurer son bon développement. Ce comité sera composé d'un agent de développement de RESO, d'un intervenant du RQCCT, d'un fournisseur et de certains clients. Selon l'intervenant de RESO, ce comité amènera des pratiques saines et efficaces de gestion qui viendront combler certaines lacunes au sein de la coopérative. Ce comité est important selon lui, puisque c'est dans les trois premières années qu'une entreprise est la plus fragile. Le comité conseillera les membres au niveau des décisions à prendre, entre autres, concernant les types de contrats à accepter.

En outre, un nouvel organisme, la Maisonnette, verra bientôt le jour. Cet organisme est issu du Comité régional de l'économie sociale (CRES) afin de répondre aux demandes d'aide domestique de la population vieillissante. La Maisonnette est en voie d'être mise sur pied par l'ancien coordonnateur de Bon Ménage. Présentement, il existe une entente verbale entre la coopérative et la Maisonnette. Cette dernière référera les services d'entretien ménager lourd à la coopérative qui transmettra les demandes de services d'aide domestique à la Maisonnette. Cette entente d'échange de services sera signée dès que la Maisonnette sera opérationnelle.⁹

La coopérative possède actuellement un local commercial pour lequel elle doit payer des taxes de location (environ de 2000\$/année). Toutefois, avec son statut d'OSBL, Bon Ménage a pu négocier avec la SIDAC¹⁰ afin d'être exempté de taxes commerciales.

1.6 Le démarrage

Il semble que l'Auberge communautaire Sud-Ouest a voulu changer l'orientation du projet initial. L'Auberge développait un projet qui répondait aux besoins de sa clientèle en leur offrant un parcours d'insertion dans le secteur de l'entretien. L'Auberge assurait donc le contrôle des activités

⁹ Description du projet La Maisonnette du CRES en annexe 2.

¹⁰ La Société d'initiative et de développement des artères commerciales (SIDAC) est un regroupement volontaire de commerçants qui s'occupe du développement de rues commerciales.

ont dû procéder à la rénovation à leurs frais: aménager de nouvelles divisions, repeindre et poser le recouvrement à plancher.

Après 9 mois avec la CIT expérimentale, Bon Ménage est devenu *Les entreprises collectives Bon Ménage*. En octobre 1996, la Direction des ressources humaines Canada (DRHC) subventionne Bon Ménage avec son programme Travail Indépendant (TI) mais à condition qu'elle acquière un statut juridique coopératif. Bientôt on mettra en place un comité parrain qui accompagnera la coopérative à travers ses trois prochaines années d'évolution afin d'assurer son bon développement. Ce comité sera composé d'un agent de développement de RÉSO, d'un intervenant du RQCCT, d'un fournisseur et de certains clients. Selon l'intervenant de RÉSO, ce comité amènera des pratiques saines et efficaces de gestion qui viendront combler certaines lacunes au sein de la coopérative. Ce comité est important selon lui, puisque c'est dans les trois premières années qu'une entreprise est la plus fragile. Le comité conseillera les membres au niveau des décisions à prendre, entre autres, concernant les types de contrats à accepter.

En outre, un nouvel organisme, la Maisonnette, verra bientôt le jour. Cet organisme est issu du Comité régional de l'économie sociale (CRES) afin de répondre aux demandes d'aide domestique de la population vieillissante. La Maisonnette est en voie d'être mise sur pied par l'ancien coordonnateur de Bon Ménage. Présentement, il existe une entente verbale entre la coopérative et la Maisonnette. Cette dernière référera les services d'entretien ménager lourd à la coopérative qui transmettra les demandes de services d'aide domestique à la Maisonnette. Cette entente d'échange de services sera signée dès que la Maisonnette sera opérationnelle.⁹

La coopérative possède actuellement un local commercial pour lequel elle doit payer des taxes de location (environ de 2000\$/année). Toutefois, avec son statut d'OSBL, Bon Ménage a pu négocier avec la SIDAC¹⁰ afin d'être exempté de taxes commerciales.

1.6 Le démarrage

Il semble que l'Auberge communautaire Sud-Ouest a voulu changer l'orientation du projet initial. L'Auberge développait un projet qui répondait aux besoins de sa clientèle en leur offrant un parcours d'insertion dans le secteur de l'entretien. L'Auberge assurait donc le contrôle des activités

⁹ Description du projet La Maisonnette du CRES en annexe 2.

¹⁰ La Société d'initiative et de développement des artères commerciales (SIDAC) est un regroupement volontaire de commerçants qui s'occupe du développement de rues commerciales.

équilibrer le budget. La première tarification très abordable monopolisait beaucoup de personnel pour des contrats peu payants. Ce qui ne leur permettait pas de s'engager dans des contrats de «grand ménage» qui rapportent davantage.

Une autre difficulté à souligner est que les membres de la coopérative ont été victimes de préjugés de la part des gens qui demandaient des services. Par exemple, les clients s'informaient s'il n'y avait pas de danger, s'ils pouvaient leur faire confiance. La coordonnatrice avoue qu'une partie de la clientèle a besoin d'être rassurée à cause des préjugés qui sont véhiculés notamment par certains médias. En effet, lors de la promotion du projet en 1995, des journalistes spécifiaient dans leurs articles que les jeunes oeuvrant à Bon Ménage étaient des sans abri.

2. La présentation des acteurs

L'Auberge communautaire du Sud-Ouest est à l'origine de l'implantation du projet Bon Ménage. Au départ, son rôle consistait à accompagner les jeunes dans la gestion de l'entreprise afin qu'ils puissent se prendre en charge et démarrer leur coopérative. Mais leur soutien s'est heurté à des visions contradictoires du rôle et de la forme que devait prendre l'entreprise. Depuis octobre 1996, l'Auberge n'entretient plus de liens avec Bon Ménage.

Le CLSC Verdun/Côte-St-Paul contribue au développement de la coopérative en lui référant des clients pour le service d'aide domestique. Ces références représentent environ 10 demandes par mois. Le RQCCT et le RÉSO font également partie du réseau et jouent un rôle déterminant dans le développement de Bon Ménage: la coopérative est membre du RQCCT, ce qui amène la coordonnatrice à prendre part à des réunions mensuelles de ce regroupement de coopérateurs. Elle assiste en outre aux déjeuners-causerie "Jeunes entrepreneurs" de RÉSO.

3. La dimension organisationnelle

3.1 Le profil organisationnel

3.1.1 Les objectifs et les priorités

La mission sociale de l'organisme est de créer des emplois durables pour des jeunes exclus du marché du travail. Sa mission au niveau économique est de gérer une entreprise coopérative de

travail offrant *des services* en entretien général d'immeubles. Pour l'année 1997, la coopérative Bon Ménage-Plus avait comme objectif de maintenir six emplois permanents. Elle projetait de plus atteindre un chiffre d'affaires de 72 652\$ en 1997, de 137 080\$ en 1998 et de 173 180\$ en 1999.¹¹ Les membres espèrent arriver au seuil de rentabilité dès leur seconde année d'opération avec leur statut coopératif.

La population visée et desservie en entretien général d'immeubles est l'île de Montréal et ses environs. Toutefois, Bon Ménage-Plus veut d'abord se démarquer localement. La clientèle au chapitre de l'entretien commercial est en général composée de propriétaires ou de gestionnaires d'immeubles. Un petit sondage maison a indiqué à Bon Ménage-Plus que leur clientèle a des attentes élevées et qu'elle est très sensible aux prix et à la qualité des services. Les clients désirent un service personnalisé et un pouvoir d'intervention rapide où les dérapages ne sont pas tolérés. La clientèle de l'entretien résidentiel est composée de propriétaires ou de locataires. Ces clients font appel à la coopérative parce qu'ils sont en perte d'autonomie, par manque de temps ou bien parce qu'ils préfèrent laisser cette tâche à des gens qui s'y connaissent. Cette clientèle apprécie un service impeccable et des prix compétitifs. En échange, elle offre sa fidélité.

3.1.2 Les aspects stratégiques

La coopérative Bon Ménage-Plus offre plusieurs avantages concurrentiels. Sa mission sociale permet d'attirer la sympathie d'une partie de l'opinion publique. De plus, c'est un atout favorable pour approcher les organisations communautaires auprès desquelles la coopérative veut offrir ses services d'entretien ménager. Elle donne des services de qualité grâce entre autres à un bon système de gestion. Les coopérateurs sondent régulièrement les attentes des clients ce qui leur permet de fidéliser la clientèle¹² et ainsi accroître leur volume d'affaires. Un noyau de clients connaît déjà leurs services et les réfèrent. Les ententes commerciales avec les fournisseurs leur permettent d'offrir davantage aux clients.

Les stratégies de prix

La coopérative est en pénétration de marché. Afin de se faire une place, celle-ci pratique une politique de bas prix. Elle maintient les prix légèrement en deçà du prix moyen du marché d'environ

¹¹ Tiré du Plan d'affaires, 1997.

¹² En sondant régulièrement les attentes des clients, la coopérative peut améliorer et ajuster ses services. La clientèle a ainsi de meilleures chances de lui rester fidèle.

10%. Elle compte majorer peu à peu les échelles tarifaires pour atteindre le prix moyen du marché. Au niveau commercial, les prix sont facilement évaluables puisque des comités paritaires fixent les normes de l'industrie et les conditions de travail du personnel. Les OSBL et les propriétaires uniques sont exemptés de ces normes. Comme la coopérative est exclue de cette réglementation, elle peut opérer sans aucun problème. Il en va de même pour les rénovations mineures. Le secteur de la rénovation est réglementé par le décret de la construction qui fixe les salaires et les conditions de travail. La coopérative est exemptée de ces normes parce que cette réglementation exclut les travaux mineurs.

La clientèle en entretien commercial a la possibilité de payer ses services mensuellement. Au niveau de l'entretien résidentiel et des rénovations mineures, Bon Ménage-plus facture à forfait, ce qui permet aux clients d'avoir un aperçu du montant demandé. Elle majore ses prix de 15% pour couvrir les frais fixes et de transport. Elle offre également une promotion mensuelle. Par exemple, lorsque c'est le temps du ménage du printemps, elle offre un tarif à rabais sur le lavage de murs, fixé à 35\$ la pièce.

Parfois, la coopérative Bon Ménage-Plus fait des arrangements tarifaires pour accommoder les gens qui ont peu de moyens. La coordonnatrice cite en exemple une personne en chaise roulante qui a demandé des services de peinture, mais ne pouvait payer en totalité le montant exigé (50\$). Comme il était impossible pour elle de défrayer ce montant, la coopérative a fait une entente avec elle. Les personnes âgées bénéficient en outre d'un rabais de 10% sur les gros travaux. L'entreprise veut donner un service personnalisé à ses clients.

La coordonnatrice souligne que Bon Ménage-Plus est à l'écoute de ses clients, flexible dans les services qu'elle rend y compris dans l'entretien commercial. Pour chaque demande de services, la coopérative offre une estimation gratuite basée sur un devis d'exécution approuvé par le client. Les services sont couverts par un contrat de services et de facturation effectués sur place. Elle offre aussi la possibilité de le faire par courrier selon les besoins du client.

Les stratégies de marketing

La coopérative offre des services diversifiés. Son local garni de deux grandes vitrines bien identifiées à l'image des jeunes est situé sur une artère passante. La vitrine, tout comme la camionnette, véhicule un logo inspirant et accueillant. Le local est situé près d'un carrefour routier qui donne la possibilité aux membres de se déplacer rapidement. Ce local possède une salle

d'accueil, deux bureaux administratifs, une salle de réunion, un atelier-entrepôt et un garage. Dans la salle d'accueil, on retrouve les attestations de formation professionnelle de tous les coopérants. Les clients sont assurés de faire affaire avec des gens fiables.

Les stratégies de communication

Les stratégies de communication prévues dans le développement de l'entreprise ont été reportées à la fin de l'année 1997. Bon Ménage-Plus projetait de développer des outils pour faciliter la représentation: un catalogue avec photographies et un feuillet promotionnel. Ces instruments serviront à faire de la promotion dans des kiosques de centres d'achats. Les membres profiteront de ces moments pour sonder les attentes et les habitudes de consommation des clients potentiels et puis faire la promotion de leurs services.

Une conférence de presse a été prévue pour annoncer le lancement de la coopérative. En novembre 95, un tel événement avait eu lieu et avait suscité beaucoup d'intérêt, de crédibilité et de petits contrats. Cet événement médiatique ravivera l'intérêt des gens. Dans le même ordre d'idées, il y aura périodiquement des annonces publicitaires dans les journaux locaux. Finalement, les membres prévoient développer, deux fois par année, un bulletin d'information concernant le développement de la coopérative Bon Ménage-Plus et faisant mention des spéciaux saisonniers. Dans un avenir rapproché, elle veut employer la stratégie du «développement prudent». En tenant compte de ses ressources humaines et financières, celle-ci veut davantage solidifier sa clientèle locale afin de se diriger vers une croissance durable.

3.1.3 Les biens et services produits

Le marché global dans lequel l'organisme évolue se divise en trois marchés spécifiques: l'entretien ménager commercial, l'entretien ménager résidentiel et les rénovations mineures. Le marché de l'entretien ménager commercial est un marché qui a prospéré pendant les bonnes années économiques. C'est à ce moment que les grandes entreprises se sont implantées. Mais la réorganisation des structures commerciales a entraîné un besoin pour de plus petites entreprises d'entretien commercial comme la coopérative Bon Ménage-Plus qui se considère plus près et plus à l'écoute des besoins de la clientèle.

Dans ce secteur, l'organisme a identifié quatre micromarchés en développement: les édifices à condos, les centres de conditionnement physique, les organisations communautaires et les PME

locales (Ville-Émard). C'est d'ailleurs ces micromarchés que les membres ont découvert durant leurs stages professionnels. La coopérative Bon Ménage-Plus compte six contrats fermes dans ces micromarchés pour un revenu annuel brut de 15 350\$. De plus, elle envisage des revenus de 28 800\$ pour l'année 1997, de 72 480\$ pour 1998 et de 97 480\$ pour 1999. Le deuxième marché, soit l'entretien ménager résidentiel, est un marché émergent. Le vieillissement de la population et l'augmentation des ménages à deux revenus sont entre autres, des facteurs qui favorisent un potentiel d'exploitation.

Malgré le fait que plusieurs entreprises cherchent à se positionner dans ce marché au potentiel énorme, il demeure que ce marché est nouveau, peu et très mal développé. Le marché noir l'a investi depuis longtemps. Toutefois, la main-d'oeuvre du marché noir ne garantit aucunement ses services. La stratégie de Bon Ménage-Plus est d'offrir un service à valeur ajoutée c'est-à-dire la sécurité, la fiabilité, les assurances, et ce à un prix compétitif (de 10\$ à 15\$ l'heure au noir contre 16\$ à la coopérative mais avec des garanties). La coopérative Bon Ménage-Plus a réalisé 6 200\$ de contrats dans une année incomplète et prévoit faire des recettes de 8 500\$ en 1997, de 20 204\$ en 1998 et de 24 100\$ en 1999.

Le dernier marché, celui de la rénovation mineure, est présentement en croissance à Montréal. La peinture est le service le plus demandé. Il y a eu, au Québec, près de 5 milliards de dollars de travaux réalisés en 1996 en matière de rénovation. Les travailleurs au noir offrent des services inégaux, des prix souvent exagérés, et sans aucune garantie de travail bien fait. Pendant leur stage, les jeunes ont effectué pour 17 000\$ de travaux de plâtrage et de peinture. En 1997, ils veulent aller y chercher 27 000\$ de revenus, alors qu'ils en prévoient 44 400\$ en 1998 et 51 600\$ en 1999. La coopérative Bon Ménage-Plus offre également des services pour des travaux de menuiserie et de plomberie. Elle vend aussi des produits d'entretien de qualité pour la consommation courante, comme les produits dégraissants.¹³

La coopérative garantit ses services selon la philosophie suivante: si le client n'est pas satisfait, le travail est repris. Comme elle est l'entreprise de tous les membres, ceux-ci sont très minutieux dans leurs tâches, selon la coordonnatrice. De plus, pour la coopérative, le client a toujours raison. Cette mention apparaît sur les contrats et sur les dépliants. Elle possède également une assurance-responsabilité d'un million de dollars qui protège les membres en cas de blessures ou de dégâts matériels chez le client.

¹³ Voir Plan d'affaires, 1997: 29.

3.1.4 Les données financières

L'organisme a bénéficié du support de la fondation Ville-Marie de la Ville de Montréal. Ce fonds est approvisionné à même les profits amassés dans les parcomètres de la ville et ils sont réinvestis pour les jeunes entrepreneurs. Bon Ménage-Plus a bénéficié d'un montant de 50 000\$. La Fondation de la jeunesse du maire de Montréal, Pierre Bourque, a également contribué par une somme de 10 000\$. Le ministère de la Sécurité du revenu a contribué par l'apport de la CIT pour que les 22 jeunes soient rémunérés pendant leur formation. Habituellement, le Programme d'aide à l'intégration en emploi (PAIE) du ministère de la Sécurité du revenu, est d'une durée de 6 mois, mais l'ancien coordonnateur avait négocié une entente de neuf mois, ce qui a donné lieu à une CIT expérimentale.

Le RÉSO s'est engagé pour un montant de 130 000\$ dont 100 000\$ a été utilisé pour embaucher un agent de développement. Celui-ci avait pour mandat de réaliser un plan d'action, de trouver le financement nécessaire, etc. Il a été réengagé en janvier 1997 par RÉSO pour une période de trois mois supplémentaires afin d'aider les jeunes de Bon Ménage-Plus.

La coopérative est présentement soutenue par la DRHC dans le cadre de son programme Travailleur Indépendant. Ce programme fédéral vise la réintégration sur le marché du travail des prestataires d'assurance-emploi qui ont un projet d'entreprise viable et utile pour la collectivité. Ce programme fournit des prestations d'assurance-emploi aux membres de la coopérative pour une durée de 42 semaines. Ce programme leur permet de créer des emplois et ce jusqu'à l'an 2 000. Le programme investit 250\$ par semaine pour chaque membre (six membres). Cet argent leur permet de monter un capital, car ils ont décidé ensemble de ne pas augmenter leurs salaires et de garder cet argent en cas de difficulté. À la fin de l'année, ce capital leur assurera un salaire de base pendant les périodes creuses.

La coopérative prévoit pour l'année 1997 des revenus de 64 300\$ en vente de services, 55 500\$ en subvention et 83 524\$ provenant d'autres revenus pour un total de 203 324\$. De plus, la coopérative espère atteindre l'autonomie financière dans les trois prochaines années.

3.2 Le processus organisationnel

3.2.1 L'organisation du travail

En plus de leur spécialisation professionnelle, tous les travailleurs au sein de l'organisme ont la responsabilité d'assumer des tâches de planification et de gestion. Les tâches ont été divisées selon les intérêts personnels, les habilités et les forces de chacun des membres. La coordonnatrice assure la coordination de l'équipe, la supervision administrative, la facturation et les réparations. Mais elle est aussi de la partie pour l'aide domestique, le plâtrage et la peinture. Il y a un responsable du marketing et de la comptabilité qui s'occupe également de l'entretien commercial, du plâtrage et de la peinture. Un autre membre de la coopérative s'occupe des achats et de l'entretien du véhicule, n fait du plâtrage, de la peinture, de l'entretien commercial, des rénovations mineures et le lavage des tapis. Un quatrième membre s'occupe de la comptabilité, des comptes payables et recevables. Il effectue aussi l'entretien ménager commercial, des lavages de tapis et des rénovations mineures. Un cinquième membre fait la gestion de l'inventaire et de l'équipement, n fait également du plâtrage, de la peinture et de l'entretien commercial. La sixième membre, quant à elle, est à l'accueil et à la réception. Elle contrôle les horaires, fait de l'aide domestique ainsi que de l'entretien résidentiel et commercial.

Selon les dires de la coordonnatrice, il n'existe pas de problème au niveau de la réalisation des tâches administratives. Toutefois, la situation est plus délicate face aux connaissances académiques des membres puisque ceux-ci possèdent en moyenne une scolarité de niveau secondaire EL Pour contrebalancer ces faiblesses, les membres s'entraident. En ce qui concerne la comptabilité, la coopérative a engagé à raison de trois jours/semaine un comptable pour mettre à jour les données. Par la suite, ce support sera limité à six heures par mois. Un membre assumera alors la tenue journalière des livres.

Selon la coordonnatrice, l'équipe a développé un sentiment d'appartenance à l'entreprise lors de l'obtention du statut coopératif. Les membres avaient, à ce moment, la certitude d'oeuvrer pour leur propre entreprise. La réalisation du plan d'affaires a permis à l'équipe de s'approprier la coopérative Bon Ménage-Plus. Ceci a rendu possible la solidification de l'équipe. Mise à part la coordonnatrice, deux autres membres se démarquent par leur leadership. C'est sur eux trois que reposent les responsabilités administratives. Les gens vont facilement vers eux pour des conseils et des confidences. Enfin, ils ont l'esprit d'initiative, toujours selon la coordonnatrice. Lorsque surviennent des conflits entre les membres, la coordonnatrice prend en considération les deux

versions et tente de provoquer une rencontre avec les deux personnes pour qu'elles trouvent elles-mêmes un terrain d'entente. Si la situation ne se règle pas, la coordonnatrice agira à titre de médiatrice. Dans le cas d'un conflit avec un client, elle rencontre le travailleur membre de la «coop», puis tente de satisfaire le client.

Le poste de coordonnatrice exige beaucoup d'heures de travail. Elle y met environ 60 heures de travail par semaine lors des périodes de grand achalandage. Parfois, elle doit prendre des décisions qui ne font pas l'unanimité. Il n'est pas facile pour elle de donner des avertissements à ses membres lorsque la situation le demande, car ce sont des gens qu'elle considère sur un pied d'égalité.

3.2.2 La formation des travailleurs

Le programme de formation Bon Ménage a été conçu spécifiquement pour des personnes dont le profil d'insertion à l'emploi ne correspond pas à la demande du marché du travail. Ces jeunes vivent des difficultés situationnelles qui les ont exclues graduellement du marché du travail. Tous étaient des chômeurs de longue durée et ne possédaient pas la formation ni l'expérience requise pour se tailler une place dans un marché du travail hypersélectif. Ce qui les a menés peu à peu à l'exclusion. Le programme de formation a été mis en place pour pallier à cette lacune. Les jeunes ont bénéficié d'une formation personnelle et sociale, et d'une formation professionnelle sur mesure en entretien ménager d'immeubles par la Commission scolaire Sault-St-Louis. Ils ont profité également de près d'un an de stage pratique en entreprise, d'une formation d'appoint et d'une formation en entrepreneuriat.

Programme de formation suivi par les Jeunes promoteurs de Bon Ménage-Plus

Profil formation professionnelle		Profil formation d'appoint	
Plomberie	42 heures	Peinture déco.	32 heures
Menuiserie	70 heures	Intro. Comptabilité	4 heures
Peinture/plâtrage	63 heures	Règles de coop	9 heures
Électroménagers	68 heures	Techniques vente	20 heures
Cartes ASP constr. (cours santé, sécurité au travail)	30 heures	Estimation	8 heures
Entretien résident.	56 heures		
Entretien commer.	42 heures		
TOTAL	371 heures	TOTAL	89 heures

Les jeunes ont également reçu une formation à différentes techniques de finition de peinture, par exemple: imitation de marbre, de peinture éponge, etc. Le RQCCT a assuré une formation complémentaire en démarrage de coopérative. La coordonnatrice a reçu cette formation d'une durée de 100 heures. Un autre membre a reçu un accompagnement par RESO de 16 heures en comptabilité. Ce dernier organisme a également donné une formation à tous les membres pour la réalisation d'un plan d'affaires.

La formation personnelle et sociale qu'ils ont reçu visait la résolution de problèmes personnels. Elle consistait en la mise en forme de règles de coopération et de méthodes de résolution de conflits entre les participants. Ce volet comportait plusieurs rencontres individuelles avec une intervenante sociale dont le mandat était de soutenir les jeunes. Ce volet s'effectuait quotidiennement afin que les participants puissent échanger et pratiquer les techniques de communication.

3.2.3 La vente de biens et services

En février 1997, la coopérative a accordé 18% de ses services en entretien ménager résidentiel, 40% en entretien commercial et 44% en rénovations mineures. Elle prévoit pour l'année complète distribuer un total de 13% de services en entretien résidentiel, 48% en entretien ménager commercial et 42% en rénovations mineures.¹⁴

Actuellement, Bon Ménage-Plus a des contrats commerciaux avec le SAJE (Service d'aide aux jeunes entrepreneurs), les Condos Saint-Gabriel, les Condos Station-Famille, Vespo et Pétro-Canada pour une somme totale de 15 350\$. Depuis, des contrats ont été réalisés auprès d'un organisme communautaire pour handicapés dans le quartier St-Henri, d'une garderie communautaire et de La Porte de l'Amitié, une résidence communautaire pour personnes âgées. Au plan résidentiel, la coopérative Bon Ménage-Plus possède 70 contrats totalisant 6 500\$ et 34 contrats en rénovations mineures pour un total de 17 000\$.¹⁵

¹⁴ Pour les prévisions de 1998 et 1999, voir Plan d'affaires, 1997: 22.

¹⁵ Voir Plan d'affaires, 1997: 23.

4. La dimension institutionnelle

4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

4.1.1 Le pouvoir formel et informel

Le C.A. est composé de six membres. En principe, chaque membre est élu à son poste respectif selon ses forces, ses intérêts et ses habilités. La coordonnatrice a été élue par les membres tout en tenant compte des recommandations de l'agent de développement de RÉSO. La constitution de la coopérative est démocratique et les membres appliquent le principe d'un vote par membre. Pour l'instant, les décisions sont prises selon le principe de la majorité simple. Les parts sociales sont distribuées de façon égalitaire entre les six membres. La coopérative est composée des travailleurs-membres. Mais, elle a aussi recours à l'embauche de travailleurs non-membres (notamment pour la période estivale) qui sont généralement participants au programme PAIE. Ils bénéficient d'une carte menseulle d'autobus et d'une assurance dont les coûts sont défrayés par l'employeur.

4.1.2 L'inclusion des producteurs et des usagers

Lorsque l'Auberge était encore impliquée, les travailleurs semblaient être soumis à de nombreux règlements. Par exemple, les travailleurs devaient obligatoirement se soumettre à des suivis psychosociaux hebdomadaires peu importe le nombre d'années pendant lesquelles ils avaient eu recours aux services de l'Auberge. Selon la coordonnatrice, les règlements n'étaient pas toujours adaptés. Tous les règlements et le contrôle maintenu créaient au sein des promoteurs beaucoup de tensions. Les promoteurs n'avaient pas de pouvoir décisionnel. Ceux-ci avaient peu de place dans le processus de prise de décision, pour ne pas dire qu'ils en étaient exclus. L'intervenant du RQCTT a fait part à l'Auberge communautaire du Sud-Ouest de l'importance de laisser plus de pouvoir aux promoteurs, l'agent de développement a fait de même. Ces deux personnes furent alors remerciées de leurs services par l'Auberge.

Mais, depuis janvier 1997, les promoteurs du projet ont pris en main la gestion de la coopérative, ce qui fit tomber beaucoup de tensions. Depuis que l'Auberge s'est retirée, les relations entre les jeunes se sont modifiées. Le salaire est demeuré le même qu'en formation, mais ils ont aujourd'hui beaucoup d'autonomie et de pouvoir sur leur entreprise. Les jeunes ont adopté une gestion participative et démocratique pour ses nombreux avantages.

4.1.3 Les acquis des producteurs salariés

La Coopérative Bon Ménage-Plus possède deux types de salariés. L'échelle salariale chez les membres, qui sont en fait les promoteurs du projet, atteint 12 000\$ par année peu importe les responsabilités assumées au sein de l'entreprise. Les membres travaillent en moyenne 40 heures par semaine. La coordination pour sa part, demande parfois jusqu'à 60 heures par semaine de travail durant les périodes achalandées. Les travailleurs-membres ont droit aux bénéfices marginaux. Les conditions de travail prévoient deux semaines de congé annuel pour chaque membre. L'autre type de salarié concerne la personne non-membre engagée par la coopérative. Cette personne participe à la CIT par l'entremise du programme PAIE.

4.2 Les rapports avec l'extérieur

Bon Ménage-Plus entretient des rapports avec des organismes extérieurs importants pour son développement. Dans l'apport du réseau public, ce sont le CLSC Verdun/Côte St-Paul et le ministère de la Sécurité du revenu du Québec par la CIT et le programme PAIE qui sont des collaborateurs permettant le développement des activités de la coopérative. Ils assurent en partie l'emploi des six membres. Ces partenariats demeurent importants même si la coopérative envisage l'autonomie financière après la deuxième année de son existence comme entreprise.

Dans l'apport du réseau communautaire, les collaborations les plus développées sont le RÉSO et la RQCCT qui viennent en aide dans la formation, la gestion et la structure de l'entreprise. La coopérative prévoit développer davantage son inscription dans le réseau communautaire mais dans une perspective de vente de ses services. Les principaux collaborateurs de la coopérative sont encore très concentrés autour du RQCCT et du RESO. Toutefois, celle-ci envisage d'élargir cet horizon à tout le secteur sud-ouest de Montréal auprès des organismes potentiellement acheteurs.

4.3 Les règles juridiques et législatives

La coopérative Bon Ménage-Plus est légalement incorporée et constituée à la fois comme organisme sans but lucratif (automne 1996) et comme coopérative (hiver 1997). Ce double statut lui apporte de nombreux avantages. Le conseil d'administration est présentement composé des six membres qui possèdent le plein pouvoir sur l'entreprise. Pour l'instant les membres de la coopérative n'ont pas de statuts et règlements ni de documents officiels de régie interne parce qu'ils assument la

responsabilité de Bon Ménage-Plus depuis seulement 5 mois. Le RQCCT les aide à en établir. Ils ont toutefois les règles de fonctionnement suivantes: une réunion du conseil d'administration a lieu chaque semaine afin d'établir une régie interne et effectuer le suivi dans les contrats. Pour l'instant, selon la coordonnatrice, on procède aux ajustements au fur et à mesure que les événements se présentent.

5. Éléments de synthèse et de bilan

5.1 Au plan des réalisations

Suite à l'étude de la coopérative Bon Ménage-Plus, nous pouvons tirer plusieurs observations. Le défi de ce projet était audacieux et novateur par sa forme et par la composition de ses membres. Le projet est celui d'une entreprise poursuivant des visées économiques et sociales. Les jeunes exclus sont issus d'un parcours de 900 heures en alternance travail-étude de formation sociale, personnelle et professionnelle faite sur mesure. Les promoteurs ont obtenu leur attestation d'études professionnelles et ont terminé leur stage d'insertion. En 1995, une première équipe s'est constituée autour du projet Les Entreprises collectives Bon Ménage. Ce cadre de travail a permis aux membres de se réaliser par une activité économique.

Le conflit avec l'Auberge communautaire a provoqué un surcroît de motivation chez les promoteurs. Ceci leur a permis de progresser dans leur projet de façon autonome. Selon un des membres, la solidarité, leurs convictions dans la viabilité du projet et l'effort investi pour ne pas revivre une situation de pauvreté sont des facteurs qui ont contribué à la réussite de la coopérative. Les membres ont participé collectivement à une formation dans le but de développer un projet où ils pouvaient choisir, décider et passer à l'action. Bon Ménage-Plus a été pour eux une occasion de se redécouvrir positivement et de reprendre confiance. L'«empowerment» de ce groupe l'a amené vers l'obtention d'une bourse. Les membres de Bon Ménage-Plus ont participé et gagné le concours "Devenez jeunes entrepreneurs 96-97". Il exigeait la réalisation d'un plan d'affaires sur lequel l'entreprise était évaluée. L'attribution du prix (2 000\$) était conditionnelle au démarrage réel de l'entreprise cette année-là. Cette bourse était remise sous forme publicitaire d'une valeur de 2 000\$ et offert par la revue l'Automne. Le concours était préparé par le Cégep André-Laurendeau, le RÉSO, la Chambre de commerce, etc. Cette bourse a été accueillie par les membres comme un élément de récompense et de satisfaction qui a augmenté leur sentiment d'appartenance. Ceci est une preuve concrète de leur capacité de gérer leur propre entreprise.

Au plan économique, il est difficile à ce stade-ci de tirer des conclusions définitives. La coopérative fournit six emplois à temps plein à des jeunes qui étaient exclus du marché du travail. Les emplois offrent aux membres une situation économiquement moins précaire. L'entreprise semble évoluer dans ses activités économiques et semblent se démarquer localement. La coopérative Bon Ménage-Plus a réalisé trois nouveaux contrats commerciaux dans des organismes communautaires (mars-juin 1997). La vente de services en entretien ménager leur permet une part d'autofinancement. En ce moment, la coopérative a de bons partenaires financiers.

5.2 Au plan de l'économie sociale

Le contexte de l'éclatement de la société salariale et providentialiste se manifeste par l'apparition d'une nouvelle forme d'exclusion sociale, soit l'exclusion salariale ou professionnelle. «Cette exclusion sociale se caractérise par la pauvreté et un chômage de longue durée, la précarité de l'emploi, le décrochage scolaire, la ségrégation urbaine, des handicaps de toutes sortes et l'isolement social» (Favreau et Lévesque 1996: 9). Ce sont entre autres les jeunes qui absorbent les conséquences de ce nouveau contexte en mutation.

Dans une société comme la nôtre, les jeunes doivent être préparés au niveau scolaire, et ceux qui ne le sont pas, ne partent pas du bon pied. Les membres de la coopérative Bon Ménage-Plus avaient un cheminement scolaire minimal, l'expérience d'emplois précaires et celle de la pauvreté. Selon Gauthier et Roberge (1996), nous connaissons mal ces nombreux jeunes qui ne sont ni complètement itinérants, ni étudiants, ni délinquants mais plutôt des jeunes victimes du marché du travail et qui débute leur vie seul et dans la pauvreté.

Face à cette situation économique et sociale, de nouvelles pratiques sociales ont émergé. Les membres de Bon Ménage-Plus ont suivi un cheminement d'insertion économique. Les initiateurs du projet ont adopté une stratégie d'entrepreneuriat collectif, c'est-à-dire la coopération. Bon Ménage-Plus opte pour la gestion autonome, le processus de décision démocratique et la création d'emplois durables dans un cadre d'économie sociale et de développement économique communautaire.

La coopérative n'est pas seulement vouée à desservir une population démunie. Elle offre des services en entretien ménager commercial, résidentiel et de réparations mineures. Toutefois, si la situation se présente, la coopérative prend arrangement avec les gens moins nantis. Ce qu'il y a de particulier à la coopérative, c'est qu'elle entre en compétition directement avec le secteur privé par

son service d'entretien commercial. Au départ, les activités devaient se concentrer dans l'aide domestique. Mais vu le contexte actuel et la venue de projets en soutien domestique du Comité régional d'économie sociale (CRES), dont la Maissonnette, Bon Ménage-Plus a diversifié ses créneaux et oriente ses activités pour maintenir des emplois durables à ses membres, voire en créer d'autres.

La visée première des initiateurs était de former des jeunes pour les préparer à un projet d'entreprise qu'ils s'approprieraient par la suite. Les membres ont été formés pour acquérir des connaissances pratiques et techniques qui ont augmenté leur capacité d'agir. Le conflit avec l'Auberge communautaire a amené le groupe de jeunes à agir pour finalement s'approprier les décisions d'orientation de l'entreprise. Selon la coordonnatrice, au plan de l'économie sociale, la coopérative a contribué à créer six emplois pour des jeunes exclus, peu scolarisés, vivant de la sécurité du revenu. Elle contribue également à améliorer l'économie locale.

À RÉSO, l'agent de développement a une opinion un peu différente sur la coopérative et sa place dans l'économie sociale. Pour lui, le volet social de Bon Ménage-Plus n'est pas entièrement réalisé car les services que l'entreprise offre font concurrence au secteur privé. Dans ce sens, selon lui, la coopérative Bon Ménage-Plus ne fait pas partie de l'économie sociale. Toutefois, le fait qu'on a des personnes sans abri qui sont devenues des entrepreneurs (insertion sociale et professionnelle) comble le volet social. Le reste dit-il, c'est de l'entrepreneuriat. Mais il y a matière à débat.

5.3 Au plan sociétal

Le projet de Bon Ménage-Plus a amené six jeunes exclus du marché du travail vers un cheminement professionnel, économique et social. Cette formation a été enrichissante pour les membres et ce, à tous les niveaux. De plus, ils semblent s'orienter vers une structure démocratique qui améliore les conditions de travail. Enfin, Bon Ménage-Plus assure aujourd'hui six emplois à temps plein et progresse dans ses activités économiques (part du marché, etc.).

D'après les informateurs rencontrés, les facteurs de réussite de Bon Ménage-Plus sont l'objectif social de l'entreprise (c'est-à-dire, donner des emplois aux jeunes en difficulté), les prix abordables, la qualité des services et les acquis lors de leur formation en CIT (9 mois). Plusieurs facteurs, selon l'agent de RÉSO, font en sorte que Bon Ménage-Plus est une réussite

exceptionnelle: leur provenance, leur courage, leur persévérance, la qualité des services offerts, leur capacité d'aller chercher du support et de l'appui financier.

6. Perspectives anticipées

La coopérative Bon Ménage-Plus a plusieurs projets en perspective. Un des membres de la coopérative tente actuellement d'approcher tous les organismes communautaires du quartier pour promouvoir les services en entretien ménager. La coopérative se fait peu à peu connaître dans le milieu communautaire. D'ailleurs, elle vend déjà ses services à un organisme communautaire pour handicapés dans le quartier St-Henri, une garderie communautaire et une résidence communautaire. Un projet de sondage téléphonique est en vue. La coopérative veut établir une grille d'évaluation des services rendus par le personnel, sur les points forts et les points faibles et ce à chaque renouvellement de contrat.

Après bien des entraves à son émergence, l'entreprise Bon Ménage est maintenant en phase de développement. À long terme, les membres devront raffiner leurs habilités en affaires, participer à plus de concertations, explorer d'autres lieux d'information, faire de la représentativité et s'allier avec d'autres partenaires afin d'assurer sa pérennité.

Bibliographie

—— «Voies de fer et voies d'eaux», Patrimoine de Montréal, Quartiers du Sud-Ouest, no 1, Collection Pignon sur rue.

—— «La Côte-St-Paul», Patrimoine de Montréal, Quartier Saint-Paul, no 13, collection Pignon sur rue.

Bouchard, M. (1997). «Les coopératives de la troisième vague: une réponse à la crise? L'innovation sociale dans les secteurs coopératifs de l'habitat et du travail.» dans *Économie et Solidarités*, vol. 28, no 2, pp. 141-145.

Bureau du plan d'urbanisme (1990). *Plan de relance du sud-ouest de Montréal*. Service de l'habitation et du développement urbain de la ville de Montréal.

Comeau, Y. (1996). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités d'économie sociale*, CRISES, UQAM, Montréal, no 9605.

Comeau, Y. (1997). «Problématique de l'exclusion et approches d'insertion» dans *Economie et Solidarités*, vol. 28, no 2, pp. 11-19.

Favreau, L. (1995). *Repenser le mouvement communautaire dans une perspective d'économie solidaire*, CRISES, no 9505.

Favreau, L. (1996). *Mouvement communautaire et économie sociale dans le champ de l'insertion*, Cahier de recherche #4, Chaire de recherche en développement communautaire, Université du Québec à Hull, Hull.

Favreau, L., Lévesque, B. (1995). *Repenser le développement communautaire et l'économie sociale à la faveur de la crise de l'emploi et de la crise de l'État-providence*, CRISES, UQAM, Montréal, no 9504.

Favreau, L., Lévesque, B. (1996). *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention.*, Presses de l'Université du Québec, Sillery.

Fontan, J-M. (1995-96). «L'entreprise sociale: une voie particulière chez les moins de trente ans», *Coopératives et Développement*, vol. 27, no 1-2, pp. 37-53.

Gauthier, M., Roberge, A. (1996). «Lien social et appauvrissement: repérage et profil des jeunes pauvres de 15 à 24 ans vivant seuls en milieu urbain», *Économie et Solidarités*, vol. 28, no 1, pp 155-163.

Gouvernement du Québec (1993). *Dites à tout le monde qu'on existe...*, Conseil permanent de la Jeunesse, Avis sur la pauvreté des jeunes.

Klein, J-L., Lévesque, B. (1996). *Contre l'exclusion, repenser l'économie*. Presses de l'Université du Québec, Sillery.

Ouimet, G. (1997). «Défi-Autonomie: une analyse exploratoire de l'expérience de la MRC Labelle», *Économie et Solidarités*, vol. 2, no 2, pp. 55-73.

Statistique Canada (1991). «Sud-Ouest». *Profils socio-démographiques de la ville de Montréal et de ses arrondissements*.

Statistique Canada (1994). «District 34: Émard». *Profils socio-économiques des districts électoraux de la ville de Montréal*.

Sources d'information interne

Documents clés:

Plans d'affaires de l'entreprise Bon Ménage-Plus

- Programme Bon Ménage (juin 1996). **Plan d'affaires** (no 1).
- Les entreprises collectives Bon Ménage (sept. 1996). **Plan d'affaires** (no 2).
- Coopérative Bon Ménage-Plus (février 1997). **Plan d'affaires** (no 3).

Entrevues réalisées par Annie Laplante en 1997 avec:

- 1) Brigitte Laramée, coordonnatrice de la Coopérative Bon Ménage-Plus
- 2) Yves Bolduc, agent de développement de RÉSO.
- 3) Denis Lachapelle, membre responsable de la comptabilité et des tâches administratives de Bon Ménage-Plus.

Reportage de Télé-Québec:

Émission «Prenez un numéro» (30 octobre 1996)¹⁶.

¹⁶ Une copie de ce reportage est disponible au Service de l'audiovisuel de l'UQAH.

Annexe 1

CHEMINEMENT ORGANISATIONNEL

Voici le cheminement organisationnel de *Bon Ménagement-Plus*:

- 1) En 1994, l'Auberge Communautaire du sud-ouest de Montréal, maison d'hébergement pour sans-abri, initie le projet.
- 2) En juillet 1995, le Programme *Bon Ménagement* se crée: Un parcours de formation et d'insertion pour d'anciens résidents de l'Auberge est initié et une CIT expérimentale sera mise sur pied pour une durée de 9 mois.
- 3) En octobre 1996, *Les entreprises collectives Bon Ménagement* naissent avec un statut juridique d'organisme sans but lucratif (OSBL).
- 4) En janvier 1997, la coopérative *Bon Ménagement-Plus* est née mais la coopérative de travail, entreprise autonome, garde son statut OSBL.
- 5) En 1997, une initiative similaire se développe en complémentarité, *La Maissonnette* (sous la direction de l'agent de développement de RÉSO).

Annexe 2

LA MAISONNETTE

C'est l'agent de développement du RÉSO qui est à l'origine de la Maisonnette. À l'origine, il a été travailleur de rue. Aujourd'hui, son emploi d'agent de développement à RÉSO l'amène à s'impliquer dans des projets et des initiatives locales dans un contexte de développement plus durable. Dans le cadre du virage ambulatoire et du développement de l'économie sociale par le gouvernement québécois (la mise sur pied des Comités régionaux d'économie sociale), des projets sont nés. La Maisonnette est un nouveau service de soutien en aide domestique pour les personnes âgées qui a vu le jour au printemps 1997. À Montréal, on parle de 11 différents projets de ce type qui totaliseraient 1 500 emplois. Comme le gouvernement décentralise ses services, des moyens doivent être mis en place pour désengorger les hôpitaux et éviter l'institutionnalisation précoce.

La Maisonnette a rencontré des embûches au niveau des syndicats des CLSC qui revendiquaient l'exclusivité des services à domicile. La Maisonnette a négocié avec les différentes centrales syndicales. Contrairement au CLSC, la Maisonnette ne touche pas aux services de soins infirmiers. De plus, l'organisme ne s'occupe pas des gens en perte d'autonomie grave ou en phase terminale. L'organisme oriente plutôt ses services vers la prévention. La Maisonnette a rencontré également des problèmes de financement. Elle veut offrir un bon service au coût d'environ 15\$/heure. La Maisonnette a fait réaliser des études par Léger et Léger et différents autres groupes. Ces études révélaient que la capacité monétaire des gens à acheter des services se situait autour de 4\$/heure (effectué par l'ACEF et revérifié par Léger et Léger). Finalement, le ministère de la Sécurité du revenu a permis la création d'une grille d'exonération selon laquelle la personne déboursera pour les services selon son revenu.

Les coûts pour les personnes âgées se situeraient entre 4\$ et 10\$ bien que les services coûtent 15\$ à produire. Le gouvernement paierait 3\$/heure et un autre un dollar serait ajouté. Pour mettre en place l'organisme et ses services, cela nécessitera une bonne mise de fonds. La Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM) donnera 200 000\$ par organisme. La Maisonnette est actuellement en train de faire l'arrimage au niveau local (organismes communautaires, CLSC, RESO), régional et le national, car la grille sera applicable à l'échelle du Québec. Les secteurs seront organisés sur un territoire de 200 000 usagers.

La Maissonette ne voulait pas être liée au programme gouvernemental de création d'emplois parce que cela nécessitait d'engager des bénéficiaires d'aide sociale et ne voulait pas faire de discrimination en direction d'autres personnes (exemple: une mère de famille). Toutefois, la grille et le financement nécessitent encore quelques réajustements. On offrira des services à domicile financés en partie par l'État.

Cet organisme est perçu par Bon Ménage-Plus comme étant un partenaire puisqu'un projet de maillage est présentement en gestation. La Coopérative aura accès à un nouveau créneau pour des travaux lourds et délaissera progressivement les travaux légers (les contrats de plus grande envergure seront référés à la Coopérative). Ceci est dû à la réorganisation des CLSC de la région de Montréal qui ont besoin de ce genre de services pour satisfaire à la demande de la population.

Annexe 3

Les CDÉC et l'expérience du RÉSO, Regroupement pour la relance de l'économie et de l'emploi du sud-ouest

(Extraits de Favreau et Lévesque, 1996: 83-87)

Les CDÉC constituent sans aucun doute des organisations pivots dans le développement local des quartiers en difficulté. Elles sont des organismes de développement local multipartenaire (secteur associatif, secteur privé et secteur public) à l'intérieur desquels le leadership communautaire s'exprime de diverses façons et de manière contrastée selon les quartiers. Elles sont «communautaires» de plusieurs façons: premièrement, par la mission prioritaire de développement de la communauté locale qu'elles se donnent; deuxièmement, par la provenance et la formation des employés très souvent issus du secteur associatif local ou régional; troisièmement, par la présence forte des associations et groupes communautaires dans leur structure organisationnelle. Plus précisément, la mission des CDÉC comprend quatre volets. En premier lieu, un volet de formation de la main-d'oeuvre résidante des quartiers en difficulté qu'elles desservent. En deuxième lieu, un volet de relance et de développement d'entreprises locales (associatives, privées ou coopératives). En troisième lieu, elles négocient l'entrée de la main-d'oeuvre locale dans les moyennes et grandes entreprises implantées dans le secteur. Enfin, elles déterminent, par consultation des forces vives du milieu, les priorités de développement sur leur territoire respectif.

En 1984, le quartier Pointe-Saint-Charles, quartier le plus défavorisé du sud-ouest de Montréal, crée la première CDÉC québécoise. Fin 1988, la CDÉC du quartier Pointe-Saint-Charles, engagée dans le redressement des entreprises existantes, a déjà soutenu 34 entreprises. Elle a aussi fait une priorité de la question de l'employabilité des résidents du quartier. L'emploi des jeunes, des femmes de familles à parent unique, des personnes sous scolarisées et en chômage devient une préoccupation majeure. Dans un premier temps, l'intervention en la matière consistera à produire un répertoire des ressources en employabilité, à créer un centre d'aide aux chômeurs et à mettre sur pied un service d'insertion pour les jeunes (18-25 ans).

En dépit des résultats, le déclin industriel du Sud-Ouest continuant, la CDÉC, en collaboration avec la coalition Urgence sud-ouest, a créé le CREESOM (Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi du sud-ouest de Montréal). C'est au même moment que les relations avec la Ville de

Montréal s'intensifient. Fin 1989, la CDÉC élargit son territoire d'intervention à d'autres quartiers du même secteur pour devenir le Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest (RESO). Quelques mois plus tard, la Ville de Montréal dépose un plan d'action en matière de développement de quartiers. Dans ce plan, les Corporations de développement économique communautaire sont reconnues comme des partenaires clés dans la relance des quartiers en difficulté.

C'est à cette époque que les premiers protocoles d'entente avec une entreprise (ou une institution) seront signés. Ce sera d'abord avec l'Université McGill, qui avait acquis des bâtiments dans la zone du Sud-Ouest en vue d'y aménager des résidences d'étudiants. Dans le cadre de quatre protocoles d'entente, le RESO obtient que l'Université McGill aide au développement du Sud-Ouest en favorisant l'utilisation du bâtiment pour les organisations du quartier, l'embauche de résidents du quartier pour sa rénovation et son entretien, le dépôt de 500 000 \$ dans un fonds d'investissement destiné à la création de logements coopératifs. Enfin, au cours des dernières années, le RESO a négocié diverses ententes avec les entreprises de l'arrondissement pour favoriser l'embauche des résidents du quartier. Ce faisant, la CDÉC s'impose comme nouvel acteur, comme partie prenante dans la production des biens et de services, à côté des syndicats.

Annexe 4

Le Regroupement québécois des coopérateurs et coopératrices du travail, le RQCCT

Le Regroupement québécois des coopérateurs et coopératrices du travail (RQCCT) présente une vision novatrice du développement économique et social. Depuis les restructurations successives de l'économie et les transformations radicales du marché de l'emploi, il est devenu de plus en plus important d'intervenir auprès des populations exclues par cette situation. Au Québec, la coopération s'est avérée par le passé un moyen efficace pour combattre l'exclusion et trouver des solutions aux besoins des communautés locales. Toujours d'actualité, cette formule d'organisation du travail permet aux personnes des milieux populaires de s'approprier avec d'autres l'initiative sur le terrain de l'économie et de l'emploi.

L'objectif principal du RQCCT est de promouvoir la coopération du travail comme alternative démocratique de création d'emplois et de prise en charge par les personnes et les collectivités de leur devenir économique. Pour y arriver, on vise le développement de l'autonomie des personnes et des groupes sans emploi. Un autre moyen privilégié est de soutenir les personnes dans leurs démarches pour la mise sur pied d'entreprises coopératives. Comme leur intervention ne se limitent pas aux clientèles adultes, le RQCCT veut favoriser chez les jeunes une prise de conscience de leurs capacités et de leur responsabilité collective en vue de transformer leur milieu selon leurs besoins.

Leur action veut également mousser l'entrepreneuriat collectif en valorisant les expériences de travail pratiquées en milieu populaire qui se démarquent de la formule habituelle. Cet organisme souhaite également favoriser le développement d'une économie dite «sociale» en formant les personnes au mode coopératif d'organisation du travail et de gestion. Comme ces projets ne peuvent fonctionner en vase-clos, on vise la concertation entre les groupes porteurs de projets coopératifs et leur communauté locale. Leur action se déroule sur l'ensemble du territoire québécois. L'organisme propose deux volets d'activités. Le volet *Coopérative de Travail* s'adresse aux adultes avec des activités de sensibilisation, d'accueil et d'évaluation de projets, de formation et d'encadrement, d'accompagnement de projets spéciaux, etc. Le volet *Coopérative Jeunesse de Services* s'adresse aux jeunes âgés de 14 à 18 ans. Toute une série d'activités sont prévues pour développer les compétences des jeunes et les guider dans leurs projets de travail.

Annexe 5

Sigles utilisés dans l'étude de cas

ACEF:	Association coopérative d'économie familiale
C. A. :	Conseil d'administration
CDEC:	Corporation de développement économique communautaire
CIT:	Corporation intermédiaire de travail
CLSC:	Centre local de services communautaires
CREESOM:	Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi du sud-ouest de Montréal
CRES:	Comité régional d'économie sociale
CRISES:	Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats
DRHC:	Direction des ressources humaines du Canada
OSBL:	Organisation (ou organisme) sans but lucratif
PATE:	Programme d'aide à l'intégration en emploi du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité (autrefois Sécurité du revenu) du Québec
PME:	Petite et moyenne entreprise
RÉSO:	Relance économique du Sud-Ouest
RQCCT:	Regroupement québécois des coopérateurs et coopératrices de travail
SAJE:	Service d'aide aux jeunes entrepreneurs
SIDAC:	Société d'initiative et de développement des artères commerciales
SQDM:	Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre
TL :	Travail indépendant, programme de travail autonome du gouvernement fédéral