

Cahiers du CRISES

Collection Études de cas **d'entreprises d'économie sociale**

ES9804

Monographie de Recyclage Vanier Inc.

par

Gisèle Vachon

sous la direction de Yvan Comeau et Chantal Leclerc,
professeurs à l'Université Laval

mars 1998

Sont présentées dans cette collection des études d'entreprises du secteur de l'économie sociale, réalisées dans le cadre de l'un ou l'autre des projets de recherches de l'axe Économie sociale du CRISES¹.

Entre autres, nous proposons ici une série de monographies de fonds de développement régional, local et communautaire, dont plus des trois-quarts, au Québec, relève de l'économie sociale, tel que démontré dans le cadre du projet PRO-FONDS. Une autre série porte sur les entreprises associatives qui oeuvrent dans une perspective d'insertion. On trouvera aussi des études de dispositifs d'accompagnement du développement local (CDEC, CDC, SADC, etc.) qui jouent, notamment à travers la gouvernance locale, un rôle de premier plan dans le soutien de l'économie sociale. La collection s'étend aussi à des études de coopératives de production ou de service, de coopératives de travailleurs, etc. , qui toutes tentent de répondre à leur façon aux défis actuels de la crise de l'emploi et de l'État-providence .

Chaque étude a l'ambition de décrire méticuleusement chacune des initiatives selon la grille méthodologique utilisée par le CRISES, autour des dimensions organisationnelle, institutionnelle et des rapports sociaux. En plus de s'intéresser au contexte d'émergence de l'initiative, à l'organisation de ses activités et aux rapports entre ses acteurs dans l'entreprise, les monographies explorent le rapport aux partenaires du milieu et à l'État. Visant avant tout à faire une bonne description des catégories d'observation, elles sont révélatrices des rapports et des conditions dont l'économie sociale est tributaire tout comme de la grande diversité et de la créativité dont chaque organisation fait preuve.

Ces études de cas s'inscrivent dans une étape essentielle de la démarche de recherche sur l'économie sociale du CRISES. Ensemble, elles composent le matériel d'analyse des chercheurs du CRISES qui visent, par l'analyse d'expérimentations spécifiques, à cerner leur potentiel en termes d'innovations sociales, de diffusion et ultimement de démocratisation des rapports sociaux et de régulation sociale de l'économie. Ces études présentent un intérêt certain, non seulement pour la recherche mais pour tous ceux et celles qui veulent creuser la réalité d'un concept qui fait de plus en plus l'objet de débats sur la scène publique.

¹ L'économie sociale est l'un des deux axes de recherche du Centre de recherche interuniversitaire sur les innovations sociales dans les entreprises, les syndicats et l'économie sociale (CRISES). Cet axe regroupe, à travers un recoupement de différents réseaux, un noyau d'une quinzaine de chercheurs et une vingtaine d'étudiants à la maîtrise, au doctorat ou en stage post-doctoral en provenance de différentes universités québécoises (UQAM, UQAH, UQAR, Laval, HEC, Concordia), qui travaillent autour d'une même problématique sur une dizaine de projets de recherche différents. On trouvera une liste complète de ces projets de recherche dans le dernier rapport annuel d'activités du CRISES. Sur la problématique développée dans le cadre de l'équipe Économie sociale du CRISES, voir les Cahiers du CRISES no ET9504 et ET9505. Pour les premiers résultats du projet de l'équipe PRO-FONDS, voir le cahier du CRISES no ET9610; voir aussi le Profil socio-économique des Fonds de développement local et régional au Québec, BFDR-Q , mai 1997. Pour la méthodologie des études de cas, voir Cahiers du CRISES no ET9605, Yvan Comeau, Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale, 1996.

TABLE DES MATIÈRES

Présentation générale

Première partie: Le contexte d'émergence et l'histoire de Recyclage Vanier	5
1. La municipalité de Vanier	6
1.1 La localisation	
1.2 Les principaux faits historiques	
1.3 Quelques statistiques	
1.3.1 Les données démographiques	
1.3.2 Les données socioéconomiques	
2. La petite histoire de Recyclage Vanier (1983-1996)	13
2.1 Le secteur de la récupération et du recyclage	
2.2 Les débuts (1983-1986)	
2.3 Une période de structuration (1987-1989)	
2.4 Les années de consolidation (1990-1994)	
2.5 Les deux crises (fin 1994 à 1996)	
2.5.1 La crise interne	
2.5.2 La crise financière	
Conclusion	27
Deuxième partie:Le profil de Recyclage Vanier en 1996.....	28
3. La dimension institutionnelle	29
3.1 Les acteurs à l'interne	
3.1.1 L'assemblée générale	
3.1.2 Le conseil d'administration	
3.1.3 La direction	
3.1.4 Les employés	
3.2 Le réseau	
4. La dimension organisationnelle.....	36
4.1 Les produits et les services	
4.2 La production et l'organisation du travail	
4.2.1 La collecte	
4.2.2 Le traitement	
4.2.3 La mise en ballots	
4.3 Les résultats	
4.3.1 Les revenus et les dépenses	
4.3.2 Le bilan de l'actif et du passif	
Conclusion	44
Bilan et perspectives anticipées	46
Bibliographie	48

Listes des figures

Figure 1 Plan de localisation de Vanier à l'intérieur de la CUQ

Liste des tableaux

- Tableau 1 Caractéristiques démographiques de Vanier et de la CUQ en 1981 et 1991
- Tableau 2 Caractéristiques socioéconomiques de Vanier et de la CUQ en 1981 et 1991
- Tableau 3 Évolution des objectifs de Recyclage Vanier (1984-1996)
- Tableau 4 Quantité de papier traité et vendu par catégorie en 1995-96
- Tableau 5 Postes occupés par les cadres et les employés de Recyclage Vanier
- Tableau 6 Revenus et dépenses de Recyclage Vanier de 1991-92 à 1995-96
- Tableau 7 Bilans comparatifs de l'actif et du passif de 1991-92 à 1995-96

Liste des annexes

- Annexe 1 Graphique comparatif des prix du papier (avril 1994 - septembre 1996)
- Annexe 2 Organigramme

Présentation générale

La réalisation de la monographie de Recyclage Vanier inc. s'inscrit dans les travaux du Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES). 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). Ces données proviennent de plusieurs sources. En ce qui concerne l'entreprise, nous avons eu accès à divers documents internes ou publics (diagnostic interne, études de marché, rapports annuels, états financiers, etc.). Deux entrevues ont également été réalisées en novembre 1996: une première avec le coordonnateur général, Jacques Dernier, et une seconde avec Marcel Arteau, président du conseil d'administration de l'entreprise et initiateur du projet en 1983 alors qu'il était organisateur communautaire à la Ruche Vanier (comité des citoyens et des citoyennes de Vanier). Cet organisme nous a par ailleurs permis d'effectuer des recherches dans ses archives, ce qui nous a grandement aidée à reconstituer l'histoire de l'entreprise. Des articles parus dans le journal local *Le Vaniérois* (une autre initiative de la Ruche Vanier), des documents produits par la municipalité de Vanier et des catalogues de Statistique Canada ont permis de dresser un portrait de la ville et de retracer les principaux faits qui ont marqué son histoire. Enfin, les renseignements sur le secteur de la récupération et du recyclage dans lequel s'est inscrit Recyclage Vanier à ses débuts sont tirés de documents gouvernementaux et d'autres documents provenant d'organismes oeuvrant dans le domaine.

La présentation de la monographie de Recyclage Vanier se divise en deux parties. La première partie rappelle le contexte d'émergence de l'entreprise et, ensuite, son histoire jusqu'en 1996. La seconde partie présente le profil institutionnel et organisationnel de l'entreprise en 1996. La monographie se termine par un bilan de l'apport de Recyclage Vanier à l'économie sociale et par une présentation des perspectives anticipées par l'entreprise.

Première partie: Le contexte d'émergence et l'histoire de Recyclage Vanier

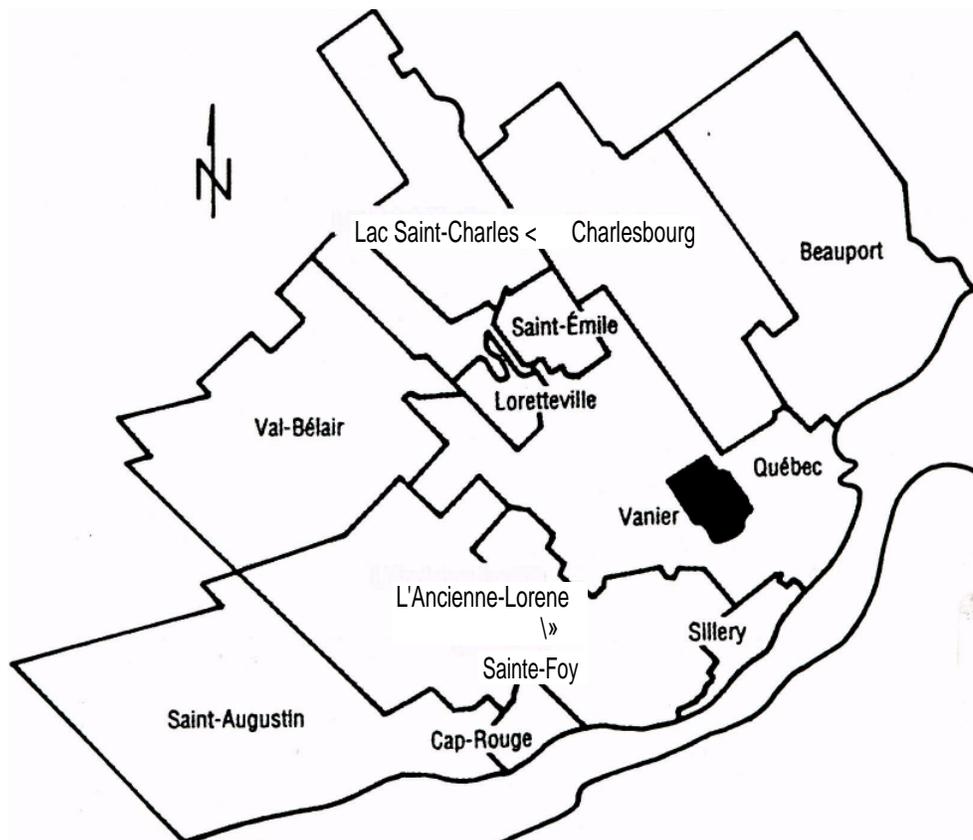
Le contexte d'émergence de Recyclage Vanier inc. est présenté dans les deux chapitres de cette première partie. Pour comprendre ce qui a conduit à la naissance de cette entreprise, une description du milieu duquel elle est issue est faite dans le premier chapitre. Outre son milieu d'origine, l'entreprise s'est inscrite dès ses débuts dans un créneau particulier: la récupération et le recyclage. Le second chapitre présente d'abord ce secteur d'activités privilégié par l'organisme et retrace, ensuite, l'histoire de Recyclage Vanier (1983-1996), de ses débuts modestes jusqu'à aujourd'hui.

1. La municipalité de Vanier

C'est dans la municipalité de Vanier qu'a été fondé Recyclage Vanier grâce à la Ruche Vanier: comité des citoyens et des citoyennes de Vanier très impliqué dans son milieu. Pour mieux connaître cette ville, un profil de celle-ci est établi dans ce qui suit à partir de sa localisation, des principaux jalons de son histoire et de quelques données démographiques et socioéconomiques.

1.1 La localisation

Vanier est située au coeur de la Communauté urbaine de Québec (CUQ) (figure 1). La ville, qui dénombre 11 325 habitants en 1995, occupe une superficie de 4,66 kilomètres carrés, divisée en quatre secteurs géographiques. Plus d'un quart de son territoire, soit 1,3 kilomètre carré, est occupé par le Parc industriel et commercial où sont installées quelque 250 entreprises. On retrouve également, à l'Est, un secteur commercial qui compte quelque 300 commerces. Bref, sur l'ensemble du territoire vaniérois, ce sont en tout 586 entreprises du secteur commercial et



industriel qui fournissent plus de 8180 emplois à la grande région de Québec (Ville de Vanier, 1995).

Figure 1- Plan de localisation de Vanier à l'intérieur de la CUQ.

Au plan des infrastructures, on retrouve à Vanier les principaux édifices municipaux: un Hôtel de Ville, un complexe sportif et culturel, une bibliothèque, une salle communautaire, un aréna, un édifice occupé par la Sécurité publique et un garage municipal. Quant aux édifices publics, la ville compte une chapelle, deux églises, trois écoles primaires et une école secondaire. Les citoyens de l'endroit peuvent également profiter de plateaux récréatifs tels que terrains de balle, de soccer, de tennis et de pétanque, une patinoire extérieure et quatre parcs municipaux.

1.2 Les principaux faits historiques

Les informations contenues dans cette section sont tirées du *Programme souvenir du 75^{ème} anniversaire* (Ville de Vanier, 1991) et d'articles parus dans le journal *Le Vaniérois*.

Au début du siècle, Vanier porte le nom de «Petite Rivière sans bruit», qualificatif qui reflète la nature même des lieux, la ville étant délimitée en partie par la rivière Saint-Charles. À cette époque, Petite Rivière est une campagne sise à proximité de Québec où les gens, en quête de paix ou de villégiature, viennent s'établir dans des chalets d'été ou se promener le long de la rivière durant les beaux mois de l'année.

En 1916, cinq notables présentent une pétition pour demander qu'une partie de territoire située dans la municipalité de la Petite Rivière soit érigée en municipalité de ville. Cette demande n'est pas désintéressée: ces notables sont d'importants actionnaires de compagnies de spéculation qui ont acheté la majorité des terres de la future ville entre 1912-1914. Leur but n'est nul autre que d'attirer des travailleurs pour leur vendre des terrains. À ce moment, la ville de Québec est déjà bondée et prend de plus en plus d'expansion avec l'arrivée croissante de main-d'oeuvre, ce qui fait accroître la valeur des terres agricoles situées tout autour. Toutefois, le conseil de ville de Petite Rivière, composé surtout d'agriculteurs, n'est pas intéressé à ce que les choses changent. Devant cette opposition, les compagnies de spéculation s'entendent pour fonder Québec-Ouest afin de se donner un conseil de ville au sein duquel ils détiendront la majorité des sièges et afin de pouvoir orienter à leur guise le développement de la ville. La corporation de la ville de Québec-Ouest est donc créée le 9 mars 1916; le 29 août de la même année, la ville, qui compte environ 300 personnes, élit son premier conseil de Ville. Charles-Edmond Taschereau, le principal actionnaire des compagnies possédant une grande partie des terres de la ville, est le premier maire. À ce moment, le contrôle de la ville par les compagnies spéculatives est tel qu'ils tiennent les réunions du conseil à leurs bureaux situés à Québec jusqu'en 1929.

Même si ces compagnies ne sont pas intéressées au développement de la ville, elles se voient contraintes par le Service d'hygiène du gouvernement provincial à réaliser, à partir de 1924, une série de travaux destinés à améliorer les conditions de vie des citoyens jusque-là totalement ignorés. Ces travaux, qui consistent principalement à doter la ville de services d'aqueduc et d'égoût, permettent alors à Québec-Ouest de prendre son essor. La période qui suit en fait foi: l'arrivée de l'électricité dans les maisons de Québec-Ouest, la construction du pont Marie-de-l'Incarnation et la réfection du pont Scott, en 1924; l'implantation d'un bureau de poste, en 1925; l'érection du premier hôtel de ville et du couvent Notre-Dame-de-Recouvrance, en 1927; l'instauration du service de transport en commun, en 1929.

Malgré l'essor que prend la ville durant ces années, tout n'est pas rosé dans la municipalité. Si l'ouverture du pont Marie-de-l'Incarnation permet à la municipalité d'accueillir de nouveaux arrivants (la population passe de 600 à 1813 personnes entre 1928 et 1931), son profil demeure assez peu enviable et la majorité de ceux qui viennent s'installer sont sans emploi et durement éprouvés par la Crise de 1929. Ils choisissent de s'établir à Québec-Ouest car le prix des logements y est moins élevé. Les conditions de vie y sont très dures: la majorité s'approvisionne en eau à des puits et parfois à même la rivière Saint-Charles pourtant déjà dangereusement polluée par les dépotoirs. Plusieurs cas de diphtérie sont signalés et Québec-Ouest connaît un taux de mortalité infantile élevé. Il y a pourtant bel et bien un hôpital sur le territoire de la municipalité, l'Hôpital des Immigrants (remplacé en 1958 par l'Hôpital du Christ-Roi), mais il est prioritairement destiné à ces gens. Bref, c'est toute une partie de la population qui vit grâce au secours-direct.

L'augmentation de la population durant les années 1930 entraîne également une pénurie de locaux dans les écoles. Même si la municipalité obtient, en 1937, un octroi du gouvernement lui permettant la construction d'une deuxième école, cette solution s'avère insuffisante face au manque chronique d'espace pour les élèves.

Ainsi, jusqu'à la seconde guerre mondiale, la ville garde l'allure d'un gros village où peu d'emplois sont disponibles, alors que les industries et les manufactures sont surtout situées à Québec. Les années de la Deuxième Guerre réduisent pratiquement à zéro le taux de chômage. Cependant, les gens de la ville demeurent pauvres. Une des seules bonnes nouvelles durant cette période est le remplacement des deux premières écoles par cinq nouvelles.

Les années 1950 et 1960 amènent avec elles un vent nouveau dans la municipalité. C'est en effet à partir de ces années que le potentiel économique de Vanier se développe vraiment alors que la ville se porte acquéreur en 1954 d'un vaste terrain d'une superficie de 6 millions de pieds carrés, propriété du gouvernement fédéral. La première entreprise à s'installer dans ce parc industriel et commercial est la Dominion Ready Mix inc., en 1955. Entre 1960 et 1965, ce ne sont pas moins de 29 transactions qui s'effectuent entre la municipalité et des entrepreneurs. Ceux-ci sont principalement attirés par les axes routiers, dont le boulevard Pierre-Bertrand (un tracé vieux de deux siècles) et la proximité de la Ville de Québec. La rapidité avec laquelle se développe le parc industriel et commercial au cours des années 1960 oblige la municipalité à l'agrandir en achetant du Séminaire de Québec quatre autres millions de pieds carrés en 1969. Cet achat, qui porte la superficie totale du parc industriel à 16 millions de pieds carrés, permet de multiplier par trois le nombre d'emplois durant la décennie 1971-1981.

Un dernier fait historique: c'est en 1966 qu'une jeune Chambre de commerce est créée. L'une de ses principales réalisations est la signature d'un accord pour la construction d'un système de transport ferroviaire pour les commerçants de la municipalité. C'est aussi à son initiative que Québec-Ouest prend le nom de Vanier en 1966, en l'honneur de son Excellence le général Georges-P. Vanier, gouverneur général du Canada.

1.3 Quelques statistiques

Les pages qui suivent présentent un portrait récent de Vanier. Les années de références retenues sont 1981 et 1991: 1981, car c'est l'année de recensement précédant la mise sur pied de Recyclage Vanier; et 1991, car c'est le dernier recensement pour lequel des données sont actuellement disponibles. Enfin, pour mieux cerner la réalité de Vanier dans la région, les données sont comparées à celles de la Communauté urbaine de Québec (CUQ).

1.3.1 Les données démographiques

Le tableau 1 présente quelques caractéristiques sur la population (nombre, densité, sexe, âge, familles) de Vanier qu'on peut comparer à celles de la CUQ, en 1981 et 1991.

Tableau 1- Caractéristiques démographiques de Vanier et de la CUQ en 1981 et 1991

Caractéristiques	Vanier		CUQ	
	1981	1991	1981	1991
Population totale	10 725	10 830	458 980	490 270
Superficie du territoire (kilomètres carrés)	4,66	4,66	543,45	543,45
Densité (personnes par kilomètre carré)	2302	2324	845	902
Hommes	48,3%	48,1%	47,9%	47,7%
Femmes	51,7%	51,9%	52,1%	52,3%
0-24 ans	41,1%	30,1%	39,9%	31,6%
25-44 ans	31,8%	33,6%	31,8%	35,0%
45-64 ans	19,2%	23,9%	19,5%	21,9%
65 ans et +	7,9%	12,4%	8,8%	11,5%
Familles sans enfant ou avec 1 enfant	58,6%	71,3%	55,9%	65,5%
Familles avec 2 enfants ou +	41,4%	28,7%	44,1%	34,5%
Familles monoparentales	16,1%	20,5%	14,1%	19,1%

Sources: Statistique Canada 1981, catalogues #93-917, #95-924, #93-929
Statistique Canada 1991, catalogue #95-325

Les données contenues dans ce premier tableau révèlent que la population de Vanier constitue seulement 2,34% de la CUQ, en 1981, et 2,21%, en 1991. Malgré cette faible proportion, la densité y est très élevée, représentant respectivement 2 302 et 2 324 personnes par kilomètre carré, en 1981 et 1991, comparativement à 845 et 902 personnes par kilomètre carré pour la CUQ.

La population de Vanier, comme celle de la CUQ, est constituée d'une proportion de femmes un peu plus élevée et qui augmente légèrement entre 1981 et 1991. Sur les deux territoires, on note également un vieillissement de la population: la proportion des 0-24 ans diminue entre 1981 et 1991, alors que la proportion des 45-64 ans et des 65 ans et plus augmente. Entre 1981 et 1991, on remarque que la proportion de jeunes de moins de 25 ans diminue davantage à Vanier (de 41,1 % à 30,1%) qu'à la CUQ (de 39,9% à 31,6%), alors que c'est l'inverse pour le groupe des 65 ans et plus (passant de 7,9% à 12,4%, à Vanier, et seulement de 8,8% à 11,5%, à la CUQ). En d'autres mots, on constate un vieillissement de la population plus accentué à Vanier comparativement à la CUQ.

Concernant les familles, on constate que, dans les deux municipalités, la proportion de familles n'ayant pas d'enfant ou seulement un enfant augmente de 1981 à 1991 (de 58,6% à 71,3%, à Vanier, et de 55,9% à 65,5%, à la CUQ). Par contre, dans les deux municipalités, la proportion de familles ayant deux enfants ou plus diminue pour la même période (de 41,4% à 28,7%, à Vanier, et de 44,1% à 34,5%, à la CUQ).

Enfin, la proportion de familles monoparentales augmente autant à Vanier (de 16,1% à 20,5%) qu'à la CUQ (de 14,1% à 19,1%), de 1981 à 1991. Cette proportion est plus élevée à Vanier.

Bref, Vanier suit la même tendance que la CUQ, entre 1981 et 1991: dans les deux cas, on note une augmentation de la population, un pourcentage un plus élevé de femmes que d'hommes, un vieillissement de la population, une diminution du nombre d'enfants par famille et une augmentation de la monoparentalité. Toutefois, Vanier se démarque par une densité très élevée de sa population sur son territoire, un taux de vieillissement relativement plus élevé qu'à la CUQ et un plus grand nombre de familles monoparentales.

1.3.2 Les données socioéconomiques

Les caractéristiques socioéconomiques de Vanier et de la CUQ pour les deux années de référence sont présentées dans le tableau 2. Les données retenues sont celles du taux de chômage, du taux d'activité, du revenu d'emploi moyen, des emplois par secteur d'activités et du mode d'occupation des habitations.

Tableau 2- Caractéristiques socioéconomiques de Vanier et de la CUQ en 1981 et 1991

Caractéristiques	Vanier		CUQ	
	1981	1991	1981	1991
Taux de chômage ¹ (les deux groupes)	13,5%	15,1%	11,2%	9,5%
15-24 ans	21,8%	19,1%	20,9%	16,2%
25 ans et plus	10,3%	14,2%	7,8%	8,0%
Taux d'activité ² (les deux sexes)	58,9%	59,2%	62,4%	66,3%
hommes	75,8%	68,8%	76,6%	75,4%
femmes	43,7%	50,6%	49,7%	58,2%
Revenu d'emploi moyen:				
hommes	13 718 \$	19 916 \$	17 719 \$	28 998 \$
femmes	8587\$	12 357 \$	10 405 \$	17 383 \$
Emplois:	0,5%	1,0%	0,8%	1,0%
secteur d'activités primaire	17,2%	12,8%	9,7%	1,0%
secteur d'activités secondaire	82,3%	86,2%	89,5%	90,
secteur d'activités tertiaire				9%
Mode d'occupation:				
propriétaires	31,0%	28,3%	46,2%	48,8%
locataires	69,0%	71,7%	53,8%	51,2%

Sources: Statistique Canada 1981, catalogues #93-917, #93-965
Statistique Canada 1991, catalogues #95-325, #95-326

¹ Le taux de chômage est déterminé par le pourcentage de la population active en chômage par rapport à la population active totale. Les données portent sur les personnes âgées de 15 ans ou plus, à l'exclusion des pensionnaires d'un établissement institutionnel.

² Le taux d'activité est déterminé par le pourcentage de la population active totale par rapport à la population âgée de 15 ans ou plus, à l'exclusion des pensionnaires d'un établissement institutionnel.

Ce qui frappe en regardant le tableau 2, c'est le haut taux de chômage des 15-24 ans. Cependant, autant à Vanier qu'à la CUQ, ce taux tend à diminuer dans la période 1981-1991, même s'il demeure plus élevé à Vanier (21,8% en 1981 et 19,1% en 1991) qu'à la CUQ (20,9% en 1981 et 16,2% en 1991). Si on considère la variation du taux de chômage sans égard à l'âge, on constate qu'il augmente à Vanier (passant de 13,5% à 15,1%), alors qu'il diminue à la CUQ (passant de 11,2% à 9,5%).

Quant au taux d'activité des deux sexes, celui-ci augmente autant à Vanier qu'à la CUQ, même s'il demeure plus bas à Vanier (58,9% et 59,2%) comparativement à la CUQ (62,4% et 66,3%). Le taux d'activité des hommes diminue à Vanier (de 75,8% à 68,8%) comme à la CUQ (de 76,6% à 75,4%), alors qu'il augmente chez les femmes (de 43,7 à 50,6% à Vanier, et de 49,7% à 58,2% à la CUQ).

En ce qui a trait aux revenus d'emploi moyen, ils sont considérablement moins élevés à Vanier qu'à la CUQ, pour 1981 et 1991. Ces revenus sont aussi nettement moins élevés chez les femmes que chez les hommes et cela, sur les deux territoires.

Concernant les emplois occupés par la population de Vanier et de la CUQ, ils se concentrent majoritairement dans le secteur tertiaire. Le secteur manufacturier est toutefois plus important à Vanier (17,2% en 1981 et 12,8% en 1991) qu'à la CUQ (9,7% en 1981 et 8,7% en 1991).

Enfin, concernant le mode d'occupation du logement, le taux de propriétaires est beaucoup moins élevé à Vanier qu'à la CUQ. Ce taux tend à diminuer à Vanier (de 31,0% à 28,3%) alors qu'il augmente à la CUQ (de 46,2% à 48,8%).

Dans l'ensemble, la population de Vanier est plus défavorisée sur le plan socioéconomique que celle de la CUQ pour les années 1981 et 1991: le taux de chômage est plus élevé alors que le taux d'activité l'est moins; les revenus d'emploi moyens des hommes et des femmes sont moindres et la majorité des familles de Vanier sont locataires du logement qu'elles habitent.

2. La petite histoire de Recyclage Vanier (1983-1996)

Pour les fins de présentation, l'histoire de Recyclage Vanier est divisée en quatre périodes distinctes. La première période couvre les années 1983 à 1986 et comprend les premières démarches, l'incorporation, les premières subventions et le début des opérations caractérisées principalement par la sensibilisation à la population et la collecte sélective. La deuxième période couvre les années 1987 à 1989. Cette période est celle où l'entreprise se structure davantage avec l'engagement, entre autres, du coordonnateur actuel qui donne une orientation à l'entreprise. La troisième période couvre les années 1990 à 1994. Cette période est marquée par l'abandon de la collecte sélective, le développement d'un service de destruction de papiers confidentiels et le déménagement de Recyclage Vanier hors des limites de Vanier. La quatrième période couvre la fin de l'année 1994 jusqu'à aujourd'hui et est caractérisée par deux crises importantes: une crise interne et une crise financière due à une chute dramatique du prix du papier sur le marché.

Mais avant de présenter l'histoire de Recyclage Vanier, situons le secteur d'activités que les promoteurs de l'entreprise ont choisi de privilégier: la récupération et le recyclage.

2.1 Le secteur de la récupération et du recyclage

Les années de l'après-guerre voient se développer une société de consommation dans les pays industrialisés. Cette consommation est encouragée car elle entraîne une augmentation de la demande de biens et de services, donc de la production, ce qui favorise la création d'emplois. Cette production massive n'est pas sans avoir un effet dévastateur sur l'environnement, engendrant un gaspillage effroyable des ressources naturelles non-renouvelables.

C'est au début des années 1970 qu'apparaissent les premières pressions relatives à l'environnement. Ces pressions reflètent deux réalités: d'une part une prise de conscience croissante de l'importance de préserver les sources de matières premières pour l'avenir et d'autre part, une inquiétude suscitée par la pollution due au mode d'élimination de certains déchets des sociétés industrielles. Quant à l'industrie papetière, celle-ci se voit contrainte d'utiliser davantage de papiers récupérés face à l'augmentation rapide de la demande de papiers et de cartons et face au coût de plus en plus élevé de la pâte de bois dû à sa moins grande disponibilité. Certaines innovations techniques favorisent aussi l'utilisation du papier récupéré comme matière première.

L'activité de récupération et de recyclage débute d'abord dans le secteur des résidus industriels et commerciaux. Ceci s'explique par l'homogénéité et la concentration caractérisant ce type de déchets. Ce n'est que beaucoup plus tard que le secteur résidentiel fait l'objet d'une collecte sélective systématique. Toutefois, la récupération des matières premières dans ce secteur ne va pas de soi puisque la population doit d'abord être sensibilisée à l'importance de sa participation. Il faut amener chaque citoyen à «trier ses vidanges», c'est-à-dire à effectuer le tri à la source des matières recyclables (papier, métal, verre, plastique, etc.), matières qui sont ensuite ramassées lors de collectes sélectives. Diverses expériences-pilotes prouvent, hors de tout doute, que le succès de la récupération et du recyclage nécessite cette participation active des citoyens, en plus d'une collecte régulière et fréquente et d'une bonne campagne d'information du public dans la presse locale.

Au Québec, les opérations de collecte sélective remontent à la deuxième moitié des années 1970. On assiste à un lent départ dans les régions de Montréal et de Trois-Rivières. Puis en 1979, le «Regroupement des récupérateurs à la source du Québec», organisme regroupant les groupes communautaires voués à la récupération des matières secondaires, est formé. Au début des années 1980, divers colloques, journées de concertation et autres conférences sont organisés et les recommandations faites par les intervenants à ces occasions contribuent à l'élaboration d'une politique en matière de conservation et de recyclage par le ministère de l'Environnement du Québec. Celui-ci offre également certains programmes de subventions (OSE, PARFAIR) aux organismes de récupération et de recyclage afin de les aider à consolider leurs entreprises ou à s'implanter dans ce secteur d'activités. Plusieurs organismes sociaux et communautaires se lancent alors dans la collecte sélective. Us y voient une opportunité d'emploi pour une main-d'oeuvre peu spécialisée et peu scolarisée, et une façon concrète de sensibiliser les citoyens au gaspillage des ressources non-renouvelables.

Toutefois, au niveau municipal, il semble y avoir une certaine crainte à s'engager dans un système de collecte sélective parrainé par des organismes communautaires, du moins tant que le sérieux de l'entreprise n'a pas été démontré. Les autorités municipales craignent d'engager des sommes importantes pour l'implantation d'un système de collecte sélective, d'autant plus que la population n'est généralement pas informée et sensibilisée à ce nouveau mode de collecte des ordures ménagères.

Quant aux entreprises de pâtes et papiers et les fabriques de matériaux de construction, elles se montrent intéressées à acheter ce papier. Certaines compagnies ont des spécifications bien précises, relativement à la qualité du papier, dont doivent tenir compte les récupérateurs. Au début des années 1980, le prix du papier récupéré est très variable, mais il oscille généralement entre 30 \$ et 50 \$ la tonne.

À Québec, le principal acheteur de papier récupéré est la Reed Paper Ltée qui produit du carton. Quant aux récupérateurs de la région de Québec du tout début des années 1980, ils proviennent majoritairement du secteur privé (Centre de récupération Gingras, Denis Perreault, Papier Cascades Inc., Québec Waste Paper, Reed Ltée, Service Sanitaire Champlain, Recyclage St-Cyr et fils Ltée) et les autres du secteur communautaire (Société V.I.A. inc. et Recyclage Québec) (Ministère de l'Environnement du Québec, 1981: 42, 46-47).

Somme toute, plusieurs acteurs se montrent intéressés par la récupération car ils y trouvent leur propre intérêt. La population y voit une façon de lutter contre le gaspillage. La municipalité diminue ses coûts de traitement des déchets (frais de transport et d'enfouissement ou d'incinération) et prolonge la durée de vie du site d'enfouissement. L'industrie papetière débourse moins pour la fibre (la fibre recyclée coûte moins cher que la fibre ligneuse) et fait une économie d'énergie et de ressources. Les organismes communautaires saisissent l'opportunité de créer des emplois peu spécialisés. Les gouvernements peuvent se faire facilement un certain capital politique en faisant la promotion de la gestion plus rationnelle des déchets (collecte sélective et récupération) et en sensibilisant la population à la conservation des ressources et à la protection de l'environnement.

2.2 Les débuts (1983-1986)

Comme l'indiquent les statistiques présentées dans le premier chapitre, Vanier connaît à ce moment un taux de chômage assez élevé, et particulièrement chez les 15-24 ans, avec un taux de chômage de 21,8% en 1981. Préoccupée par cette situation, la Ruche Vanier décide de prioriser la création d'emplois dans son plan d'action. L'organisme communautaire est donc ouvert à soutenir des projets issus du milieu et tente de faire de la mobilisation locale via son journal *Le Vaniérois*.

C'est à cette époque, plus précisément à l'hiver 1983, que deux jeunes de l'endroit âgés d'une vingtaine d'années et bénéficiaires de l'aide sociale depuis des années, décident de se prendre en main en créant leur emploi. Ils consultent le député de Vanier, M. Jean-François Bertrand, qui les réfère aux responsables de la Ruche Vanier.

Les deux jeunes sont bien accueillis par le permanent de la Ruche Vanier, un organisateur communautaire. Ils lui présentent leur projet qui consiste ni plus ni moins à mettre sur pied un service de loisirs parallèle à celui de la municipalité qui comprendrait, entre autres, un café communautaire. Les jeunes se plaignent alors du peu d'activités offertes par le service de loisirs de la ville. Devant le manque de réalisme du projet, la difficulté de financement et

sûrement l'absence d'appui des élus municipaux, l'organisateur communautaire leur propose de s'orienter plutôt vers la récupération. Comme il a été mentionné au chapitre précédent, la société québécoise est alors fort préoccupée par la protection de l'environnement et la lutte au gaspillage. À Québec même, Recyclage Québec, un organisme communautaire, défraie les manchettes lorsqu'il signe un contrat avec la ville de l'Ancienne-Lorette pour effectuer la première collecte sélective dans la région.

Cette idée de projet intéresse beaucoup les deux jeunes. Ils décident de se lancer à fond dans ce projet, comme l'illustre bien l'extrait d'entrevue suivant réalisée avec l'organisateur communautaire:

Il faut dire que les gars n'étaient pas des intellectuels et n'étaient pas du tout aguerris à la gestion d'un projet. À partir du jour où on dit que ça serait intéressant de faire de la collecte sélective, ben trois jours après, eux ils étaient déjà opérationnels. Ils brûlaient les étapes et il a fallu que je les freine pas mal fort car eux, ils partaient, ils écrivaient de la publicité et ils avaient même commencé à distribuer! Ça allait vite leur affaire. Il a fallu les encadrer et d'abord obtenir la subvention, donc concevoir et écrire le projet avec eux. Je ne te cacherais pas que ce ne sont pas eux qui tenaient le crayon, mais moi. Moi, j'essayais de leur faire comprendre les étapes à franchir avant d'arriver avec un gros camion qui passe dans la rue avec leur habillement et le nom de Recyclage Vanier. D'ailleurs, ce sont eux qui ont trouvé le nom. Ils avaient même dessiné une mascotte. Ils avaient quand même un intérêt et une mobilisation intéressante.

Vu cet intérêt des jeunes et le potentiel de l'idée, l'organisateur communautaire présente le projet de collecte sélective au conseil d'administration de la Ruche Vanier. Ce dernier l'approuve, l'inclut dans son plan d'action annuel et mandate l'organisateur pour élaborer le projet avec les jeunes et pour chercher des subventions permettant d'assurer le roulement de l'entreprise et de créer des emplois.

C'est dans le cadre du Programme d'aide à la recherche, à la formation et à l'amélioration de l'industrie de la récupération (PARFAIR), que les promoteurs présentent d'abord le projet pour obtenir du financement. Ils obtiennent une réponse négative sous prétexte que la population de Vanier n'étant pas assez nombreuse, l'entreprise de récupération ne serait pas rentable. Mais les initiateurs du projet sont convaincus de la volonté de participer des résidents de Vanier, comme en font foi les nombreux appels téléphoniques de gens désireux de donner leurs journaux.

Comme aucun moyen de financement n'est trouvé, les jeunes ralentissent le travail entrepris au niveau de la sensibilisation, car ils n'ont pas les moyens techniques de répondre à la demande (transport des matières récupérables). Malgré une période marquée par un certain découragement, ils n'abandonnent pas et procèdent, le 15 mai 1984, à l'incorporation

sous le nom de Recyclage Vanier inc. À ce moment, l'organisme poursuit trois objectifs, outre la création d'emplois: sensibiliser la population de Ville de Vanier à la lutte contre le gaspillage; permettre à la population de participer activement à une solution d'un problème d'environnement, le gaspillage, en récupérant de leurs rebuts domestiques tous les matériaux acceptables pour le recyclage; mettre en place et faire fonctionner un système de collecte multi-matériaux à domicile et faire le tri à la source de déchets tels que les canettes d'aluminium et de métal, le verre, le carton, les sacs d'épicerie, les cartons de cigarettes, les bottins téléphoniques, les journaux, etc. (Recyclage Vanier, 1984).

Ce n'est qu'en mars 1985 que l'organisme reçoit une première subvention de démarrage de 45 000 \$ via le programme «Canada au travail». Cette subvention permet d'engager quatre personnes, dont les deux jeunes, pendant 35 semaines, d'implanter la collecte sélective et de faire de la sensibilisation. Dès juin 1985, toutes les rues de la municipalité sont couvertes, ainsi que le parc industriel. En octobre 1985, le projet «Canada au Travail» prend fin, mais les activités se poursuivent grâce à une subvention provinciale de 15 000 \$ dans le cadre de l'Année Internationale de la Jeunesse (PAIJ).

Pour maximiser ses opérations, Recyclage Vanier consulte Recyclage Québec pour son expertise dans le domaine. Malheureusement, Recyclage Vanier reçoit peu d'appuis de l'autre organisme communautaire. En fait, Recyclage Québec n'était certainement pas heureux de voir arriver un compétiteur car il visait la récupération dans toute la communauté urbaine. Malgré le peu d'appuis reçus, les promoteurs de Recyclage Vanier comprennent que la stratégie de récupération à privilégier est celle d'offrir à peu près le même service que les éboueurs, soit de passer aux maisons au même moment que le camion des vidanges³, plutôt que de mettre des points de chute (dépôts de papier). En effet, les gens ne sont pas habitués à aller porter les matières recyclables dans des dépôts situés à quelques rues de chez eux.

Mais pour passer derrière le camion des vidanges pour récupérer les matières, il faut obtenir la complicité de la Ville pour qu'elle s'entende avec l'éboueur qui perd du tonnage (donc de l'argent) à cause de la récupération. La municipalité accepte d'inclure une clause lors de la renégociation du contrat avec celui-ci.

De février à décembre 1985, Recyclage Vanier effectue donc des opérations de collecte sélective sur le territoire de la municipalité. Au début, c'est l'automobile de l'organisateur communautaire qui est utilisée pour effectuer la collecte (il lui en coûte d'ailleurs une transmission!), en plus d'une remorque louée à chaque semaine. Lorsque les

³ Camion d'enlèvement des ordures.

opérations deviennent plus régulières, l'organisme loue, en juin 1985, une fourgonnette avec l'argent provenant de la subvention «Canada au travail». L'équipe effectue la collecte en suivant le camion des vidanges une à deux fois par semaine en récupérant le papier qu'elle dépose dans les dépôts de papier installés à côté de l'aréna municipal. Ensuite, elle entrepose le papier au rez-de-chaussée des locaux de la commission scolaire occupé par la Ruche Vanier. Fait à noter, la commission scolaire est loin de se douter des activités de Recyclage Vanier, jusqu'au jour où des responsables de la commission scolaire découvrent le tout et forcent l'organisme à entreposer le papier ailleurs (il faut dire qu'une odeur fort désagréable se dégage, car aucun tri n'est effectué avant l'entreposage). C'est alors que Recyclage Vanier loue un garage de type «tempo» sur le terrain du garage municipal.

Les autres jours, l'équipe fait de la sensibilisation et de la promotion en passant des papiers aux portes et en donnant des autocollants et des sacs de plastiques imprimés au nom de l'organisme. De la sensibilisation est également faite à l'intérieur du journal *Le Vaniérois*. Ces moyens de sensibilisation ont pour but de convaincre les citoyens de: trier leurs ordures; mettre le papier et le carton dans les sacs de récupération; les identifier à l'aide des autocollants; et déposer ces sacs à trois pieds des sacs de vidanges pour ne pas qu'ils soient ramassés par les éboueurs. Ensuite, une à deux fois par semaine, l'équipe loue un camion un peu plus gros pour aller vendre le papier à un acheteur de la région, comme la Reed Paper (aujourd'hui la Daishowa).

Dans l'ensemble, les citoyens répondent assez bien à la collecte sélective. Quant à la municipalité, elle réalise des économies sur le tonnage. Recyclage Vanier demande à la ville de lui retourner une partie des économies réalisées sous forme de subvention, ce qu'elle refuse dans un premier temps. La municipalité demande à ce qu'une année d'opération soit écoulée afin d'évaluer les sommes économisées en frais de transport et d'incinération. Dix-huit mois plus tard, Recyclage Vanier revient à la charge et la municipalité accepte cette fois de retourner à l'organisme 2 000 \$ des 5 170 \$ économisés en disposition des ordures grâce à la récupération. Il est intéressant de souligner qu'un élu municipal sensible à la cause de Recyclage Vanier à cette époque, assumera plus tard la présidence de l'organisme.

Durant cette période, une dynamique de travail se construit peu à peu entre les jeunes qui sont trois à faire la collecte et une à s'occuper de la comptabilité, il semble toutefois que les nombreux conflits entre eux ont forcé plus d'une fois les responsables de la Ruche Vanier à intervenir. Quelques jeunes, malgré leur mobilisation et leur volonté, éprouvent des difficultés à travailler collectivement au point où on en vient à congédier l'un d'entre eux. Il existe également des divergences de points de vue quant au fonctionnement de l'entreprise.

D'une part, les jeunes privilégient un mode «employé-patron», alors que les responsables de la Ruche Vanier privilégient un mode de fonctionnement communautaire. D'autre part, les jeunes veulent plus d'autonomie et ne plus être à la charge de la Ruche Vanier, mais ils ont besoin d'encadrement dans leurs actions.

Quant au bilan de la première année d'opération (avril 1985 - mars 1986), celui-ci s'avère plutôt positif: le taux de participation populaire est de 10%; les matières récupérées atteignent 37 tonnes métriques; les recettes des ventes totalisent 2 326 \$; les économies de la municipalité sont de l'ordre de 6 643 \$.

Finalement, les subventions prennent fin et ne sont pas renouvelées. Tout le monde quitte à l'exception d'un seul, soit l'un des deux jeunes promoteurs. Occupant tour à tour les statuts de bénéficiaire de l'aide sociale, de travailleur temporaire et de prestataire de l'assurance-chômage, il assume seul la collecte sélective pendant plusieurs mois, mais toujours avec l'aide de la Ruche Vanier. Ainsi, pendant un peu plus d'une année, soit de janvier 1986 à février 1987, l'entreprise éprouve des difficultés alors qu'elle fonctionne avec seulement 23 500 \$ de revenus. Le manque de ressources financières fait que le travail de sensibilisation auprès de la population est pratiquement abandonné. La vente du papier récupéré, quant à elle, ne totalise que 1 999 \$. Ce sont donc la ténacité et le bénévolat qui permettent de passer à travers cette période incertaine. Fait à noter, aucune assemblée générale n'est tenue en 1986, en 1987 et en 1988.

2.3 Une période de structuration (1987-1989)

Après cette difficile année marquée par le bénévolat, Recyclage Vanier reçoit enfin une bonne nouvelle: l'organisme obtient une subvention de 27 750 \$ provenant du gouvernement fédéral dans le cadre du Programme de Développement de l'Emploi (PDE). Cette subvention lui permet d'embaucher trois personnes pendant 25 semaines: un préposé à la collecte, une relationniste et un coordonnateur. Ce dernier (qui assume toujours cette fonction) se donne alors comme mandat de trouver les sources de financement, d'impliquer les gens du milieu et de sensibiliser davantage les élus municipaux à l'importance d'une plus grande contribution financière. La Ruche Vanier et Recyclage Vanier profitent de cette occasion pour former deux conseils d'administration distincts afin que Recyclage Vanier puisse prendre son envol et être autonome. Pour assurer une continuité, certains bénévoles s'impliquent sur les deux conseils d'administration.

L'organisme doit aussi penser à l'espace. L'entrepôt, maintenant un garage en bois loué, situé sur le terrain d'un particulier, ne suffit plus (le tonnage est passé de 37 tonnes en 1985 à 200 tonnes en 1988). De plus, cet entrepôt n'est pas sécuritaire pour les travailleurs qui effectuent depuis peu le tri du papier (grâce à une subvention de 4 500 \$ reçue en octobre 1988 dans le cadre du programme «Jeunesse Desjardins»). Ce tri du papier est rendu nécessaire puisqu'il permet d'obtenir de meilleurs prix à la vente, n faut dire également que les compétiteurs, dont la Société V.I.A. à Lévis (un centre de travail adapté), font déjà du tri et en tirent des revenus. Pour pouvoir effectuer le tri à moindre coût, Recyclage Vanier s'associe au Centre d'apprentissage et de développement individuel de Québec (CADIQ), à l'été 1989, qui lui fournit gratuitement la main-d'oeuvre nécessaire (environ trois handicapés intellectuels encadrés par une éducatrice spécialisée).

Quant au coordonnateur, son travail porte fruit. Les sources de financement se multiplient et se diversifient. L'organisme peut ainsi compter sur des argents provenant du programme de soutien aux Organismes volontaires d'éducation populaire (OVEP), de la Commission des écoles catholiques de Québec (CECQ), de la Ruche Vanier, du Fonds de Solidarité des Groupes Populaires ainsi que du Député provincial d'alors. Mais le principal bailleur de fonds est le gouvernement provincial par le programme PARFAIR. La municipalité continue aussi à faire sa part. Son apport monétaire qui était de 2 000 \$ en 1986 passe à 6 000 \$ en 1987, à 8 000 \$ en 1988 et à 10 000 \$ en 1989. À noter que même si les contributions annuelles de la municipalité ne sont pas négligeables, elles n'équivalent pas aux investissements que Recyclage Vanier doit faire pour assurer le bon fonctionnement de la collecte sélective dans la ville. En effet, la valeur marchande des produits récupérés ne couvre pas le coût de la collecte et du transport. Enfin, s'ajoute à la récupération du papier, celle du verre qui ne sera effective que très peu de temps, faute de marché pour écouler les stocks.

Pendant cette période, Recyclage Vanier poursuit toujours son évolution. Son conseil d'administration est composé de neuf personnes élues du milieu en 1989, alors qu'il n'était que de cinq personnes en 1986. Son membership se constitue petit à petit et on conçoit une carte de membre. L'entreprise met l'accent sur la sensibilisation en organisant diverses activités annuelles telles que: un colloque, des campagnes de sensibilisation, des journées de l'arbre, un concours populaire, des chroniques dans les journaux locaux *Le Tout Vanier* et *Le Varierais*, une série de capsules radiophoniques sur les ondes de *Radio Basse-Ville* et des ateliers de formation intitulés *La ligue du vieux papier*.

2.4 Les années de consolidation (1990-1994)

Recyclage Vanier est donc très impliqué dans son milieu. Toutefois, la situation de l'entreprise est toujours précaire et elle ne vit que grâce aux subventions qu'elle reçoit. Ces subventions ne sont jamais assurées d'une année à l'autre et il appert, à la fin des années 1980, que le gouvernement provincial écarte de plus en plus les organismes communautaires oeuvrant dans la récupération et le recyclage en abolissant certains programmes comme PARFAIR. En fait, il laisse l'entreprise privée prendre en charge ce créneau.

Des demandes précises de la part des employés quant à leurs conditions de travail, principalement les salaires, ainsi que l'obtention de certains renseignements privilégiés concernant le développement futur de la collecte sélective sur le territoire de la CUQ, incitent le permanent à tenir une journée d'orientation, en janvier 1990. C'est alors l'occasion pour les membres du conseil d'administration et pour les employés de faire le bilan des activités de l'organisme et de jeter un regard sur l'avenir à court, moyen et long terme, n ressort de cette journée que «Recyclage Vanier, en raison de son faible taux de rendement économique, se doit de prendre les moyens pour sortir du cercle vicieux des demandes de subvention et doit prendre la voie de l'autonomie financière et de la rentabilité» (Recyclage Vanier, 1990: 1).

Unanimement, les personnes présentes adoptent une proposition qui précise que Recyclage Vanier inc. soit un organisme qui effectue la collecte sélective et envisage d'autres activités connexes tout en continuant à faire de la sensibilisation. Une étude réalisée par la Coopérative de Développement Régional (CDR) ayant identifié un marché pour le papier fin et la destruction de papiers confidentiels, Recyclage Vanier décide de se lancer dans cette voie. Les activités connexes retenues sont alors: le déchiquetage de papiers confidentiels; le développement de la récupération de papiers fins sur le plan régional; et, éventuellement la possibilité d'aller vers la vente de produits recyclés (Recyclage Vanier, 1990).

Pour pouvoir acheter les équipements nécessaires, l'organisme présente une demande de subvention à Environnement Canada dans le cadre du programme «Les partenaires de l'environnement». La réponse est positive: Environnement Canada lui accorde une subvention de 50 000 \$ pour la mise sur pied d'un service régional de destruction de papiers confidentiels et Emploi et Immigration lui accorde 35 000 \$ pour l'embauche de trois personnes supplémentaires pour une période de 30 semaines. En vue de l'instauration du nouveau service, l'entreprise déménage le 1er octobre son centre de tri sur la rue De La Jonquière à Québec, dans un entrepôt d'une superficie de 2 700 pieds carrés. Le bureau de la direction continue toutefois d'occuper les locaux de la Ruche Vanier.

Ainsi, à partir de février 1991, Recyclage Vanier concentre tous ses efforts principalement à définir et à développer ce marché dans la CUQ. Elle acquiert, entre autres, une déchiqueteuse, une presse à papier, un chariot-élévateur, une balance électronique et un micro-ordinateur. C'est à ce moment qu'elle change son logo pour se donner une nouvelle image corporative afin de mieux faire ressortir le professionnalisme de son travail. Puis, le 6 juin, huit employés de Recyclage Vanier sont assermentés pour la récupération et la destruction de papiers confidentiels par le maire de Québec, M. Jean-Paul L'Allier. À la fin de 1991, ce sont 20 personnes qui sont employées par Recyclage Vanier: six personnes occupent des emplois permanents, sept personnes travaillent dans le cadre de quelques programmes d'employabilité et sept personnes proviennent du CADIQ et travaillent à temps partiel. L'entreprise augmente aussi sa visibilité par la publicité et les outils promotionnels (autocollants, règles, etc.) d'une part, et par une implication dans certaines activités (colloques, etc.) d'autre part. Enfin, malgré des moyens limités, l'entreprise met encore l'accent sur la sensibilisation auprès de la population en passant des chroniques dans le journal *Le Tout Vanier* et en organisant diverses activités: une pièce de théâtre, une caravane de la récupération, une «Journée de l'arbre» et des visites industrielles chez Daishowa.

L'expansion de Recyclage Vanier se poursuit et, en août 1992, ce sont 123 organismes qui participent au service de récupération de papiers fins et 83, au service de destruction de papiers confidentiels. Les principaux clients sont des institutions financières, les trois paliers gouvernementaux, des établissements des réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux, des entreprises privées. De plus, l'entreprise fournit de l'emploi à 24 personnes. Toutefois, dû au manque d'appui financier de la municipalité qui ne veut plus remettre une partie des économies réalisées par la récupération, Recyclage Vanier met fin à la collecte sélective le 3 juillet 1992. Par le fait même, l'entreprise devient moins présente dans le milieu. Cette situation est accentuée en 1993, lorsqu'elle déménage son bureau de direction des locaux de la Ruche Vanier à son centre de tri. Si l'entreprise n'a plus pignon sur rue à Vanier, le déménagement permet à la direction de se rapprocher des employés, d'économiser sur les frais de logement et de téléphone et de centraliser toutes ses opérations, ce qui entraîne une augmentation palpable de la productivité.

En 1994, l'organisme déménage dans ses locaux actuels, sur la rue Vincent-Massey dans le parc Saint-Malo, pour occuper une superficie de 8 000 pieds carrés, soit trois fois l'espace de l'entrepôt précédent. On consolide les opérations et on améliore les conditions de travail des employés. En effet, l'entrepôt précédent était un espace dangereux pour les accidents de travail et la cafétéria était inadéquate. Ce local plus fonctionnel et les

équipements permettent également d'augmenter la capacité annuelle de production à environ 2 000 tonnes de papier.

C'est également le 12 mai de cette année-là que Recyclage Vanier obtient le statut de corporation intermédiaire de travail (CIT)⁴ et la subvention de 50 000 \$ l'accompagnant. Cet argent sert à acheter une autre déchiqueteuse qui permet d'augmenter la production et l'emploi (une obligation de créer des emplois est rattachée à cette subvention). La montée du prix du papier à partir de septembre 1994 (annexe 1) favorise aussi l'entreprise puisqu'elle tire plus de revenus de la revente de cette matière. L'entreprise profite de cette période pour acheter un autre camion et créer cinq emplois permanents à temps plein. Toujours en 1994, elle obtient une subvention de la Société québécoise de la main-d'oeuvre (SQDM) dans le cadre du Programme de développement des ressources humaines en entreprise (PDRHE) afin de réaliser une étude de marché. Cette étude révèle que Recyclage Vanier doit envisager une stratégie de développement de produits afin d'augmenter de façon significative la valeur ajoutée aux services qu'elle offre. Cette étude confirme le fort potentiel de marché pour les services de récupération et de destruction déjà offerts par Recyclage Vanier, en plus de recommander l'expansion, à moyen terme, de sa gamme de produits par l'ajout de d'autres services, principalement le microfilmage et l'entreposage de documents confidentiels (Recyclage Vanier, 1996).

2.5 Les deux crises (fin 1994 à 1996)

Cette dernière période de l'histoire de Recyclage Vanier est marquée par deux crises importantes: une crise à l'interne qui met en lumière les besoins de l'entreprise en terme de gestion et une crise financière, causée par la chute dramatique des prix du papier sur le marché, qui accule presque Recyclage Vanier à la faillite.

2.5.1 La crise interne

Si l'année 1994 est déterminante pour l'expansion de l'entreprise et que le prix du papier ne cesse d'augmenter, la fin de cette année est assombrie par une crise interne qui

⁴ La corporation intermédiaire de travail (CIT) est un organisme à but non lucratif reconnu à ce titre par le ministère de la Sécurité du revenu et qui est en mesure de produire des biens et des services. La CIT vise à favoriser le développement de l'emploi et l'intégration au marché du travail des prestataires de la sécurité du revenu. Pour aider la CIT dans sa mission d'intégration à l'emploi, ses postes de travail sont subventionnés sur une base continue dans le cadre du programme PAIE. La CIT peut avoir recours au programme PAIE en fonction de ses besoins réels de main-d'oeuvre, sans être contrainte à créer de nouveaux postes réguliers comme l'exige le programme PAIE. La CIT reçoit alors une subvention qui représente 100% du salaire minimum en vigueur, pour un maximum de 35 heures par semaine. La durée de la période de subvention pour une personne est de 26 semaines.

éclate, en décembre, et qui suscite au cours des mois suivants pas moins de 14 rencontres de la part du conseil d'administration. Cette crise implique deux cadres: le coordonnateur général et le responsable des opérations, aussi représentant des travailleurs au conseil d'administration. Ce dernier répand des allégations à l'effet que le coordonnateur commet certaines irrégularités en matière de gestion administrative. Le conseil d'administration commande alors une vérification en bonne et due forme qui met à jour certaines pratiques questionnables, sans plus. Le conseil d'administration tente à ce moment de réconcilier les deux parties, mais il est trop tard: l'incompatibilité a pris racine entre les deux cadres et le responsable des opérations démissionne.

Cet événement fait prendre conscience à l'entreprise du besoin d'améliorer ses méthodes de gestion. Pour ce faire, elle mandate une consultante pour étudier les pratiques de gestion et proposer un plan d'intervention. La SQDM participe en finançant la moitié de l'analyse. Le rapport est déposé, en mai 1995, et la démarche d'implantation des changements recommandés est mise en branle. Sept priorités d'actions sont alors identifiées: la formation des membres du conseil d'administration quant à leurs responsabilités et leurs rôles ainsi que la création d'un comité exécutif; la redéfinition du projet d'entreprise (mission, valeurs, philosophie, statut et organigramme); la gestion des ressources humaines; la gestion comptable; la recherche de nouveaux clients; la recherche et le développement (R&D) de nouveaux services; l'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines (Giguère, 1995: 37).

C'est à la suite de la réalisation du diagnostic interne que les buts de l'entreprise sont redéfinis et remplacés par une mission d'entreprise. Ainsi, la mission de Recyclage Vanier, adoptée à l'assemblée générale annuelle du 20 février 1996, se lit aujourd'hui comme suit:

Recyclage Vanier inc. est une entreprise à but non lucratif oeuvrant dans le secteur de l'environnement, notamment la récupération de papiers et la destruction de documents confidentiels.

Recyclage Vanier inc. offre, à des personnes en difficultés sérieuses d'emploi, un milieu de travail permettant d'acquérir et de développer de l'expérience, des compétences et des comportements de travail dans le cadre d'activités de production.

Recyclage Vanier inc. développe son savoir-faire dans le domaine de l'environnement et de l'insertion au travail. Cette expertise en fait un partenaire respecté dans le secteur de l'économie sociale. La qualité demeure une priorité.

2.5.2 La crise financière

L'industrie de la récupération et du recyclage voit le prix d'achat du papier augmenter considérablement à partir d'août 1994 pour atteindre des sommets inégalés de février à juin 1995 (annexe 1). Cette hausse favorise la revente du papier récupéré et, par le fait même, l'arrivée de nouveaux concurrents très intéressés par ce marché lucratif. Cette concurrence accrue et féroce oblige Recyclage Vanier à acheter du papier à certains clients générateurs de gros volume pour faire face à la compétition. Comme il a déjà été mentionné, l'entreprise profite de cette conjoncture exceptionnelle pour créer cinq emplois permanents et procéder à l'achat d'équipements, dont un camion et une déchiqueteuse additionnelle. L'entreprise s'attend tout de même à ce que les prix redescendent et se stabilisent à la suite de cette période privilégiée.

Effectivement, les prix redescendent, mais au-delà des prédictions faites par les différents acteurs (revues spécialisées, papetières, etc.). L'entreprise, en pleine expansion quelques mois plus tôt, accuse des pertes considérables et est même mise en péril. Certains concurrents apparus plus tôt disparaissent. Devant cette situation, Recyclage Vanier fait une demande d'aide financière et d'accompagnement à la Caisse d'Économie des travailleurs et des travailleuses de Québec. Celle-ci se porte immédiatement au secours de l'entreprise: elle lui prête 70 000 \$, prend en charge les dettes de l'entreprise à la caisse Vanier (20 000 \$) et accorde à Recyclage Vanier une marge de crédit de 10 000 \$. Cette aide permet à l'entreprise d'éviter la faillite de justesse.

En contrepartie, l'entreprise doit freiner l'hémorragie et atteindre l'équilibre budgétaire, d'où l'instauration de mesures de redressement exceptionnelles. L'entreprise qui achetait le papier aux clients générateurs de gros volume, renverse la vapeur en demandant à ceux-ci de payer pour les services de récupération et de destruction. Le personnel est touché: deux postes permanents sont abolis ainsi que neuf programmes PAIE; les employés acceptent que l'entreprise retienne une semaine de salaire en février 1996; les activités sociales sont annulées. D'autres économies sont réalisées en réduisant la surface de l'entrepôt et en relocalisant les bureaux administratifs dans la partie entrepôt. Enfin, la publicité est diminuée et les dépenses encourues pour les cotisations et les abonnements sont réduites à l'essentiel.

Bref, cette période, marquée par l'instabilité du marché du papier, la concurrence accrue, la crise interne, la réflexion sur la mission de l'entreprise et la restructuration rendue nécessaire par l'expansion des affaires, ébranle fortement l'entreprise. C'est pourquoi, entre autres, elle ne tient aucune assemblée générale en 1995.

Pour terminer ce chapitre, le tableau 3 présente un résumé de l'évolution des objectifs de Recyclage Vanier depuis ses débuts:

Tableau 3 – Évolution des objectifs de Recyclage Vanier (1984-1996)

Période	Objectifs	Moyens
1984 à 1987	Sensibiliser la population	<ul style="list-style-type: none"> • Véhiculer de l'information sous diverses formes afin de valoriser l'effort de récupération • Effectuer la collecte de certaines matières recyclables
1987 à 1990	Augmenter l'autofinancement	<ul style="list-style-type: none"> • Engager un coordonnateur • Abandonner la collecte des produits recyclables pour lesquels il n'existe pas de marché • Débuter des activités de triage • Réaliser une étude de marché et de préfaisabilité
1990 à 1994	Atteindre la rentabilité et consolider l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un service de destruction de papiers confidentiels et de récupération de papiers fins • Acquérir des équipements plus productifs • Informatiser les activités administratives de l'entreprise • Réaliser une étude de viabilité • Abandonner la collecte sélective • Obtenir le statut de Corporation intermédiaire de travail (CIT) • Augmenter la superficie de l'entrepôt
1994 à 1996	Revoir la gestion de l'entreprise et survivre à la suite d'une chute dramatique des prix du papier	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un diagnostic interne et mettre en place un plan d'intervention • Mettre en place des mesures de redressement • Diversifier les activités <p>Entreprendre des démarches pour que Recyclage Vanier soit reconnu comme une entreprise d'insertion</p>

Conclusion

Cette première partie permet de rendre compte de deux facteurs ayant certainement joué un rôle déterminant dans la mise sur pied de Recyclage Vanier. D'une part, une situation socioéconomique défavorable à Vanier au début des années 1980 amène la Ruche Vanier, le comité des citoyens et des citoyennes de l'endroit, à privilégier tout projet visant la création d'emplois chez les jeunes. D'autre part, la société québécoise, fortement préoccupée par la lutte au gaspillage et la protection de l'environnement, est encouragée à récupérer les matières recyclables, ce qui favorise l'émergence d'entreprises dans ce secteur d'activités.

Malgré la présence de ces deux facteurs favorables, Recyclage Vanier connaît des débuts difficiles. L'obtention de subventions ne va pas de soi et la contribution de la municipalité ne suffit pas à défrayer les coûts de la collecte sélective dans la ville. Sans l'appui de la Ruche Vanier et sans la volonté des jeunes promoteurs ainsi que la confiance des citoyens, le projet aurait certainement avorté.

Ainsi, l'entreprise, poursuivant un parcours sinueux, acquiert peu à peu ses lettres de noblesse. Des subventions plus importantes lui sont accordées à partir de 1987 et lui permettent d'engager du personnel permanent. En 1989, l'entreprise s'associe avec un partenaire important, le CADIQ (aujourd'hui les Services Barbara-Rourke), lui permettant d'entreprendre le tri du papier et d'en obtenir un meilleur prix à la revente. Puis elle entreprend un virage déterminant au début des années 1990 alors qu'elle diversifie ses activités en instaurant un service de destruction de papiers confidentiels (1991) et qu'elle abandonne la collecte sélective dans la municipalité (1992). La mise en place et le succès de ce nouveau service amènent Recyclage Vanier à déménager définitivement hors des limites de Vanier et à s'éloigner de son milieu d'origine (1993). Puis les aléas du marché du papier lui font connaître d'abord une expansion rapide (1994-1995), suivi d'une dégringolade plus importante que prévue (1995-1996). L'entreprise, qui vit déjà une crise interne (depuis décembre 1994), est alors fortement ébranlée et presque acculée à la faillite. C'est grâce à la rescousse de la Caisse d'économie des travailleurs et des travailleuses de Québec en 1996 que Recyclage Vanier peut aujourd'hui demeurer sur le marché et envisager, espérons-le, des jours meilleurs.

Deuxième partie: Le profil de Recyclage Vanier en 1996

Après avoir retracé le contexte d'émergence et l'histoire de Recyclage Vanier depuis ses débuts, cette deuxième partie est consacrée à la description du profil actuel de l'entreprise. Pour ce faire, la dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle de l'entreprise sont respectivement présentées aux troisième et quatrième chapitres. Les faits et les données relatés ont été recueillis auprès de l'entreprise, en novembre 1996.

3. La dimension institutionnelle

La dimension institutionnelle désigne:

Le système politique de l'entreprise dans un double sens: elle détermine d'abord la répartition des pouvoirs dans l'entreprise (les droits et les responsabilités des parties); elle précise ensuite les procédures de prise de décisions qui lui permettent d'élaborer des politiques concernant à la fois son organisation interne et son adaptation à son environnement (Bélangier et Lévesque, 1994, cités par Comeau, 1996: 12).

Pour bien comprendre la place et le rôle des différents acteurs, la première section présente les acteurs impliqués dans l'organisation interne de Recyclage Vanier et la seconde, ceux qui gravitent en périphérie (le réseau).

3.1 Les acteurs à l'interne

Les groupes d'acteurs impliqués dans l'organisation interne de l'entreprise sont l'assemblée générale, le conseil d'administration, la direction et les employés. Pour présenter chacun de ces groupes, nous nous référons à l'organigramme (annexe 2) et aux règlements généraux de l'entreprise modifiés et adoptés à l'assemblée générale du 3 octobre 1990. Il est important de mentionner que Recyclage Vanier en est actuellement à redéfinir son organigramme et ses règlements généraux pour donner suite aux recommandations du *Diagnostic interne et plan d'intervention* (Giguère, 1995) déposé par la consultante en gestion. Par conséquent, il faut rester prudent quant à l'interprétation de ces données. Les entrevues réalisées avec le coordonnateur général et le président du conseil d'administration nous permettent d'apporter quelques précisions.

3.1.1. L'assemblée générale

Les membres de l'assemblée générale, qui ont pour fonction d'élire des représentants au conseil d'administration, ne sont plus tellement présents chez Recyclage Vanier. L'assemblée générale, autrefois composée des citoyens de Vanier préoccupés par le gaspillage des ressources et sensibilisés à la récupération et au recyclage, est aujourd'hui composée principalement des membres du conseil d'administration et du personnel permanent de l'entreprise. L'orientation donnée à celle-ci au début des années 1990 par l'instauration du service de destruction de papiers confidentiels (1991), l'abandon de la collecte sélective à Vanier (1992) et le déménagement des bureaux de la direction à Québec (1993), l'ont amenée à mettre de côté le recrutement et le renouvellement des membres.

Ainsi, alors que l'organigramme fait mention d'une assemblée générale composée de 70 membres, seulement 22 personnes (dont trois observateurs) étaient présentes à l'assemblée générale annuelle du 22 juin 1994 et 16 personnes (dont deux observateurs) à celle du 20 février 1996 (rappelons qu'aucune assemblée générale n'a été tenue en 1995).

3.1.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration d'une entreprise, constitué des membres élus à l'assemblée générale annuelle, est chargé d'administrer collectivement les affaires de l'organisme. Sa composition, ses pouvoirs et son fonctionnement sont déterminés par les règlements généraux de l'entreprise. De façon générale, ses activités consistent à diriger l'organisme, lui proposer des objectifs, assurer la continuité de ses opérations et répondre de celles-ci devant la communauté (Recyclage Vanier, 1995: 2).

La section 4 des règlements généraux de Recyclage Vanier porte sur le conseil d'administration. Concernant sa composition, l'article 16 précise que:

Le C. A. est composé de neuf membres. Un poste est réservé prioritairement à un représentant des travailleurs. Le coordonnateur ne peut être le représentant des travailleurs, et siège d'office au Conseil. Un maximum de deux personnes de l'extérieur de Vanier peuvent être membres du C.A..

En novembre 1996, le conseil d'administration est composé de sept membres élus et deux postes sont vacants. Les administrateurs, qui ne sont pas rémunérés pour leur fonction, proviennent en majorité de l'extérieur de Vanier (cinq personnes sur sept), ce qui n'est pas conforme à l'article 16. Ces administrateurs sont surtout des professionnels ayant une expérience et/ou une formation dans le champ de l'administration et de l'insertion. Leur mandat est de deux ans et ils peuvent être réélus à la fin de leur terme, lors de l'assemblée générale annuelle. En ce qui concerne les postes vacants, l'article 19 précise que les administrateurs peuvent pourvoir à ces postes en nommant, pour le reste du terme, des personnes possédant les qualités requises; ce qui est actuellement le cas. Quant au poste réservé prioritairement à un représentant des travailleurs, aucune personne n'occupe ce poste depuis la crise interne. Ce poste est aujourd'hui remis en question.

La composition du conseil d'administration de Recyclage Vanier a connu de nombreux changements depuis le début des années 1990. Jusque-là, les administrateurs étaient surtout des citoyens de Vanier. Mais la croissance rapide de l'entreprise et l'éclatement d'une crise à l'interne ont provoqué d'importants bouleversements au sein du conseil d'administration. Un extrait de l'entrevue réalisée avec le président est éloquent à cet égard.

Il restait encore au moins quatre personnes qui étaient là parce qu'elles sont des résidentes de Vanier. Elles étaient là depuis belle lurette. Mais avec l'arrêt de la collecte sélective, ça a donné un premier coup. Puis avec le déménagement de tout le bureau de gestion vers Québec, ça a donné le deuxième coup. Après ça, trois des quatre personnes résidentes de Vanier ont débarqué du conseil d'administration parce qu'elles étaient dépassées par les événements: en deux ou trois ans, l'entreprise était passée de 20-25 personnes à 60-70 personnes. Les chiffres n'étaient plus les mêmes, les problèmes de gestion non plus. Ces personnes avaient de la misère à prendre leur place, comme conseil d'administration, à côté de l'équipe de permanents; elles étaient devenues à la remorque des permanents.

Le diagnostic commandé par le conseil d'administration, à la suite de la crise interne, a permis de remettre les pendules à l'heure quant au rôle des administrateurs et celui de la direction générale; il lui a aussi permis de rééquilibrer les pouvoirs entre les deux parties. Peu à peu, le membership du conseil d'administration s'est renouvelé alors que, entre autres, une avocate, un comptable et un spécialiste en insertion ont été élus. Ces nouvelles personnes répondent plus adéquatement aux exigences d'une entreprise en expansion comme Recyclage Vanier et offrent un meilleur appui à la direction de l'entreprise.

C'est également pour faire suite à une des recommandations du diagnostic interne qu'un comité exécutif a été mis en place. Formé du président du conseil d'administration, d'un administrateur et du coordonnateur général, ce comité a pour fonction de traiter rapidement les dossiers urgents ou importants et d'appuyer rapidement le coordonnateur dans la gestion de l'entreprise. Ainsi, ce dernier n'est plus laissé seul avec les décisions importantes à prendre, entre deux rencontres du conseil d'administration.

3.1.3 La direction

La direction générale a pour mandat d'assumer la gestion des ressources humaines, financières et matérielles de l'organisme de manière à réaliser les objectifs qui ont été fixés. Elle travaille en étroite collaboration avec le conseil d'administration qu'elle tient informé de la situation de l'organisme. Elle veille à la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisme en dirigeant l'ensemble de ses activités, dans le respect des directives et des politiques adoptées par le conseil d'administration (Recyclage Vanier, 1995: 9).

Chez Recyclage Vanier, c'est le coordonnateur qui assume la direction générale, il est soutenu dans ses fonctions par la directrice de l'administration, le relationniste et le directeur du service de destruction de papiers confidentiels. Ces quatre personnes, âgées d'une quarantaine d'années, sont permanentes, travaillent au sein de l'entreprise depuis trois à neuf ans, et leur salaire horaire varie de 10,20 \$ à 13,50 \$. Jusqu'à tout récemment, une secrétaire complétait l'équipe. Son poste a été aboli à la suite des mesures de redressement mises en place pour faire face à la crise financière.

Le coordonnateur est amené à remplir les cinq grandes fonctions suivantes, d'où découlent diverses responsabilités (Recyclage Vanier, 1995: 9-10):

1° L'orientation, la planification et le développement de l'entreprise

Il recommande au conseil d'administration les orientations qui guideront les activités de l'organisme à l'aide des tendances observées sur le marché; il prépare et propose au conseil d'administration un plan de développement de l'organisme avec des perspectives à court et à moyen terme, ainsi que les nouveaux produits ou services à offrir; il coordonne les activités existantes et en évalue les résultats en fonction de la mission et des objectifs de développement de l'organisme.

2° Les ressources humaines

Il élabore les diverses politiques relatives au personnel; il engage le personnel, élabore leur mandat et précise leurs fonctions, leurs responsabilités et leurs priorités; il supervise et oriente l'exécution de leurs tâches; il assure leur perfectionnement; il évalue leur travail; il les congédie, s'il y a lieu.

3° Les ressources financières

Il prépare les budgets de l'organisme; il contrôle le budget en cours; il prépare les rapports financiers; il assure la santé financière de l'organisme et en rend compte au conseil d'administration.

4° Les structures et les politiques internes

Il voit à ce que la structure interne et le fonctionnement de la corporation soient conformes aux besoins de l'organisme et aux décisions prises par le conseil d'administration; il met en place un système de gestion approprié à la vocation, aux ressources et aux activités de l'organisme; il voit à ce que les diverses politiques de l'organisme soient consignées dans un manuel; il prépare les réunions des diverses instances (assemblée générale, conseil d'administration, personnel), y assiste et assure le suivi des décisions; il préside les réunions de coordination du personnel et voit à ce que les tâches soient accomplies; il assure la liaison entre les membres du conseil d'administration et le personnel.

5° Les relations avec la communauté

Il voit à ce que les activités, les services et les produits répondent aux besoins de la clientèle visée; il organise la promotion des activités, des services et des produits de l'organisme; il assure, en collaboration avec les membres du conseil, la représentation de l'organisme à des fins diverses; il participe aux projets et activités de coopération impliquant d'autres organismes; il assure les liens avec les bailleurs de fonds, les divers paliers gouvernementaux ainsi que les organismes offrant des services analogues ou oeuvrant dans le même domaine.

3.1.4 Les employés

Tous les employés de Recyclage Vanier sont assignés à la production. Parmi eux, l'entreprise compte trois permanents: deux camionneurs et un gérant d'entrepôt de jour. Ils sont tous les trois entrés en fonction en 1994 et leur salaire horaire varie de 8,20 \$ à 8,70 \$. Dernièrement, le poste de gérant d'entrepôt de soir (permanent), tout comme le poste de secrétaire, a été aboli pour faire face à la crise financière.

Outre ces trois employés permanents, l'organisme compte sur deux autres catégories d'employés: des personnes ayant une déficience intellectuelle et des personnes prestataires de la sécurité du revenu profitant de la mesure EXTRA⁵ ou du programme PAIE⁶.

⁵ La mesure Expérience de travail (EXTRA) s'adresse à des personnes prestataires de la sécurité du revenu qui ont besoin d'acquérir une expérience de travail en vue d'augmenter leur possibilité de trouver et de conserver un emploi régulier. Les participants à EXTRA s'engagent à consacrer au projet 80 heures par mois pendant une période de 12 mois, avec une possibilité de prolongation de trois mois. En contrepartie, ils reçoivent une prestation mensuelle supérieure du ministère de la Sécurité du Revenu (MSR).

Quant aux organismes sans but lucratif qui souscrivent à la mesure EXTRA, ils bénéficient d'une aide financière pouvant atteindre 100\$ par mois, par participant. Cette aide sert à couvrir les dépenses d'encadrement des personnes participantes et les dépenses liées à la gestion administrative du projet.

⁶ Le programme d'aide à l'intégration en emploi (PAIE) s'adresse également à des personnes prestataires de la sécurité du revenu. Il vise à procurer aux prestataires un emploi suffisamment rémunéré pour leur permettre de quitter la sécurité du revenu. Pour ce faire, le MSR verse à l'organisme à but non lucratif une subvention de 100% du salaire minimum en vigueur (maximum de 35 heures par semaine), et ce, pendant une période maximale de 26 semaines. L'employeur défraie les avantages sociaux. Les emplois admissibles doivent être de nouveaux emplois à temps plein (au moins 35 heures par semaine) qui peuvent éventuellement devenir des emplois permanents.

Une vingtaine de personnes ayant une déficience intellectuelle, relevant des Services Barbara-Rourke (anciennement le CADIQ), travaillent chez Recyclage Vanier. Elles sont en période d'intégration sur le marché du travail et elles sont encadrées par deux éducatrices spécialisées. Cette main-d'oeuvre ne coûte rien à Recyclage Vanier et une dizaine de ces personnes profitent de la mesure EXTRA. Le taux de roulement de cette catégorie d'employés est plus faible que celui des deux suivantes. Ces gens sont réputés pour leur loyauté, leur ponctualité et leur fierté de travailler.

Une deuxième catégorie d'employés est formée de personnes prestataires de la sécurité du revenu. Une trentaine de personnes, majoritairement des hommes, profitent de la mesure EXTRA et seulement quatre profitent du programme PAIE (neuf programmes PAIE ont récemment été abolis, toujours pour faire face à la crise financière). Le profil de cette clientèle, dont certaines personnes sont aux prises avec des dynamiques difficiles, est souvent caractérisé par une grande mobilité, un désintéressement face à la mission de l'entreprise, un climat de travail fluctuant et des problèmes d'absentéisme et de retard.

Le recrutement des personnes profitant de la mesure EXTRA se fait par l'intermédiaire du centre Travail-Québec⁷ (CTQ) ou par des démarches personnelles des prestataires de la sécurité du revenu. À leur arrivée chez Recyclage Vanier, ces participants reçoivent le «Cahier d'accueil» qui explique la mission de l'organisme, les tâches, les directives, la période de probation, l'horaire de travail, la possibilité de prolongation, les règles de santé et sécurité au travail ainsi que les diverses politiques concernant les retards, les absences, des départs prématurés, les avertissements et les congédiements. Ce cahier contient également les règlements adoptés par le conseil d'administration et que le coordonnateur a le mandat de faire respecter; c'est lui qui, au besoin, impose les sanctions.

Quant aux personnes participant au programme PAIE, elles sont recrutées parmi les gens participants à la mesure EXTRA travaillant au sein de l'entreprise. Le recrutement se fait par l'affichage des postes à l'interne. C'est un comité de sélection, dont fait partie le coordonnateur, qui réalise des entrevues et sélectionne les candidats selon les cinq critères suivants (par ordre décroissant d'importance): l'ancienneté; le dossier (absences, retards et respect des règlements); le rendement (en termes d'efficacité et de qualité du travail fourni); le respect des exigences du poste; les réponses aux mises en situation.

⁷ Les candidats à la mesure EXTRA sont sélectionnés par le centre Travail-Québec (CTQ) (organisme assurant l'implantation et l'administration des programmes, des mesures et des services liés à l'aide financière dans les limites de la *Loi sur la sécurité du revenu*) à partir du profil défini par l'organisme à but non lucratif. Le CTQ effectue alors une présélection des participants éventuels qui ont déjà signifié leur intérêt. Sauf s'il est démontré que ces personnes ne peuvent développer leur employabilité dans l'organisme assigné, l'organisme sans but lucratif sélectionne des candidats parmi les personnes recommandées par le CTQ.

3.2 Le réseau

Recyclage Vanier est un organisme actif dans le milieu. Partenaire des Services Barbara-Rourke depuis 1989, l'entreprise participe conjointement à la promotion de la Semaine de la déficience intellectuelle qui a lieu en mars. Le coordonnateur général siège également sur le conseil d'administration du Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec (CRÉECQ) et sur le conseil d'administration provisoire du regroupement des entreprises du parc Saint-Malo, regroupement voué à la revitalisation du plus vieux parc industriel du Canada.

Recyclage Vanier est aussi membre associé du Collectif des entreprises d'insertion du Québec sur le plan régional. L'entreprise fait actuellement des démarches pour être reconnue comme membre officiel.

En outre, Recyclage Vanier entretient des liens d'affaires avec d'autres entreprises oeuvrant dans le même secteur (Société V.I.A., Recyclage St-Cyr et fils Ltée, Cascades, etc.).

Un dernier élément et non le moindre, est le lien entre Recyclage Vanier et la Caisse d'économie des travailleurs et des travailleuses de Québec, qui soutient l'organisme par l'aide financière qu'elle lui accorde et par l'expertise et les ressources qu'elle met à sa disposition.

4. La dimension organisationnelle

La dimension organisationnelle d'une entreprise consiste en:

L'agencement des moyens techniques et des ressources pour réaliser ses objectifs de production de biens ou de services (Bélanger et Lévesque, 1994, cités par Comeau, 1996: 10).

Chez Recyclage Vanier, cette dimension est examinée à partir d'une description des trois éléments suivants: les produits et les services; la production et l'organisation du travail; les résultats obtenus.

4.1 Les produits et les services

Recyclage Vanier offre deux services distincts à plus de 400 clients (gouvernements, hôpitaux et CLSC, industries, établissements financiers, établissements d'enseignement, entreprises privées, etc.): la récupération de papiers fins et la récupération de documents confidentiels pour la destruction. Ces deux services sont complémentaires et permettent la production de ballots de papier récupéré destinés à la revente pour des fins de recyclage. Ce sont essentiellement les papetières qui achètent ce papier car elles doivent inclure un fort pourcentage de fibre recyclée dans la fabrication du papier pour répondre à la réglementation en vigueur dans ce secteur. Recyclage Vanier revend principalement le papier récupéré à la compagnie Cascades.

La capacité annuelle de production de l'entreprise, avec les équipements qu'elle possède actuellement, est d'environ 2 000 tonnes de papier. Au cours de l'année financière 1995-1996, l'entreprise a produit 1273 tonnes de papier qui se répartissent dans les catégories suivantes du tableau 4.

Tableau 4 – Quantité de papier traité et vendu par catégorie en 1995-1996

Catégorie	Tonnes de papier traitées et vendues
Blanc	507 (40%)
Couleur	353 (28%)
Mixte	242 (19%)
Carton	103 (8%)
Journal	68 (5%)
Total	1273 (100%)

Le papier est trié selon ces catégories par des préposés au traitement. Il n'est pas étonnant de constater que le «Blanc» est la catégorie privilégiée puisqu'elle rapporte 225 \$ pour chaque tonne vendue sur le marché en septembre 1996, comparativement à 95 \$ pour la catégorie «Couleun», à 20 \$ pour la catégorie «Mixte», à 60 \$ pour le carton et à 45 \$ pour le journal (annexe 1).

Recyclage Vanier n'est toutefois pas la seule entreprise à offrir ces produits et services. L'entreprise fait face à une vive concurrence, surtout lorsque le prix du papier est à la hausse sur le marché, comme ce fut le cas en 1994-95. Dans la région de Québec, ses principaux concurrents sont l'entreprise privée (Recyclage St-Cyr et fils Ltée, Centre régional de récupération C.S. inc., Groupe Sani-Gestion inc., Récupération Cascades) et un autre organisme sans but lucratif, la Société V.I.A. inc., de Lévis.

Outre le papier, l'entreprise récupère également des cartouches d'encre qu'elle revend pour le recyclage.

4.2 La production et l'organisation du travail

Dans un premier temps, soulignons l'importance du travail effectué en collégialité par l'équipe des permanents à la direction de Recyclage Vanier. Ce travail d'équipe est essentiel au bon fonctionnement de l'organisme. Cependant, pour faciliter la compréhension des étapes de la production et l'organisation du travail, nous présentons les personnes et les tâches dont elles assument la responsabilité.

L'entreprise fonctionne de 8H00 à 22H30 du lundi au vendredi. L'horaire des travailleurs est réparti sur deux quarts de travail: de 8H00 à 16H00 et de 16H00 à 22H30.

Avant d'en arriver à la production comme telle, le contact avec la clientèle est fait par le relationniste, aidé du directeur du secteur confidentiel. Ce sont eux qui s'occupent de trouver de nouveaux clients, qui identifient leurs besoins et qui leur offrent les services de Recyclage Vanier. Pour ce faire, ils utilisent du matériel publicitaire, notamment des cartes d'affaires, un dépliant et une pochette de renseignements. Une fois recrutés, les clients sont mis sous contrat à partir de deux contrats types, selon le service acheté (récupération de papiers fins ou récupération et destruction de papiers confidentiels).

Ensuite, c'est l'étape de la production. Celle-ci est sous la responsabilité de l'équipe des permanents à la direction. Cette équipe travaille en étroite collaboration avec le gérant d'entrepôt et les responsables du secteur confidentiel pour tout ce qui concerne la formation,

la coordination des opérations et l'évaluation du personnel. Quant au directeur du secteur confidentiel, c'est lui qui assure un suivi auprès de la clientèle et qui émet l'«Attestation de destruction» des documents confidentiels aux clients concernés par ce service.

Chez Recyclage Vanier, la production du papier se divise en trois étapes intermédiaires: la collecte, le traitement et la mise en ballots. En voici la description.

4.2.1 La collecte

Une fois les clients mis sous contrat par le relationniste, le service de collecte est mis en place. Les clients reçoivent un certain nombre de contenants (bacs sur roulettes, barils en carton, poches de jute, cages métalliques, etc.) selon le volume de papier à récupérer. Si le papier à récupérer est de type confidentiel, les bacs sont identifiés à l'aide d'un numéro séquentiel gravé sur ceux-ci.

Ensuite, la route de la collecte est planifiée et informatisée. Une partie de la clientèle est visitée régulièrement (une fois la semaine ou aux deux semaines), alors que l'autre partie est visitée sur appel, selon les ententes conclues avec chaque client. Lors de la collecte, le responsable de la collecte et ses aides-camionneurs, tous assermentés, remplacent les contenants pleins par un nombre équivalent d'unités prêtes à être utilisées. Les contenants sont déposés dans le camion et celui-ci est fermé à clé. S'il s'agit du papier confidentiel, le responsable de la collecte remet au client une copie du «Certificat de collecte», preuve écrite attestant que Recyclage Vanier est en possession des documents confidentiels.

Une fois le papier récupéré, les contenants sont acheminés au centre de tri, déchargés et entreposés dans deux aires distinctes: le secteur régulier ou le secteur confidentiel. L'aire réservée aux papiers confidentiels est contrôlée pour assurer le respect de la confidentialité: un système d'alarme relié à une centrale de surveillance protège cette surface, les responsables doivent porter leur carte d'identification et les employés sont tous assermentés.

4.2.2 Le traitement

Le traitement du papier s'effectuant dans deux aires distinctes de l'entrepôt, le secteur régulier et le secteur confidentiel, ce sont surtout les personnes ayant une déficience intellectuelle qui sont assignées au secteur confidentiel. Dans un secteur comme dans l'autre, les tâches sont sensiblement les mêmes. Les préposés au traitement, les «trieurs», traitent le papier à des tables de tri selon diverses catégories (Blanc, Couleur, Mixte, Carton et Journal). Dans le secteur confidentiel, le papier trié est ensuite déchiqueté.

Dans le secteur régulier, les préposés au traitement sont sous la responsabilité du coordonnateur des trieurs. Celui-ci relève du gérant d'entrepôt et il a comme fonction de: superviser l'ensemble des opérations touchant la réception, le traitement et la mise en ballot du papier non-confidentiel; mettre en pratique les politiques de l'entreprise en matière de santé et sécurité au travail; voir au contrôle de la qualité. C'est lui qui alimente les trieurs aux tables de tri, qui forme les nouveaux travailleurs en rapport avec leurs tâches, évalue le travail de chacun et en fait rapport à son supérieur.

Dans le secteur confidentiel, les préposés au traitement sont supervisés par deux éducatrices des Services Barbara-Rourke. Toutes ces personnes relèvent du responsable du secteur confidentiel qui supervise l'ensemble des opérations touchant la réception, le traitement et le déchiquetage du papier confidentiel. C'est lui qui s'assure de garder la porte du secteur confidentiel fermée et d'en contrôler l'accès, qui opère le déchiqueteur et qui signe les certificats de destruction. Tout comme le coordonnateur des trieurs dans le secteur régulier, il alimente les trieurs aux tables de tri, forme les nouveaux travailleurs en rapport avec leurs tâches et évalue le travail de chacun.

4.2.3 La mise en ballots

C'est le pressier qui voit à la mise en ballot du papier récupéré destiné au recyclage. Relevant du gérant d'entrepôt, il vérifie la qualité du papier et du carton et alimente ensuite la presse à papier de ces matières. Une fois pressé, il attache le tout et procède à la pesée de chacun des ballots à l'aide d'une balance électronique. Ces ballots sont ensuite entreposés pour être vendus à des papeteries, comme Cascades.

Toutes ces étapes (collecte, traitement et mise en ballots) nécessitent une bonne force physique, les opérations étant effectuées manuellement. C'est ce qui explique la proportion plus élevée d'hommes que de femmes chez les employés de Recyclage Vanier. Les travailleurs doivent aussi avoir une bonne santé car la qualité de l'air est diminuée par la manipulation du papier.

Pour terminer cette section, le tableau 5 donne un aperçu des postes occupés par les cadres et les employés de Recyclage Vanier.

Tableau 5 – Postes occupés par les cadres et les employés de Recyclage Vanier

Postes à l'administration	Postes à la production
<ul style="list-style-type: none">• Un coordonnateur général (permanent)• Un directeur du service de destruction de papiers confidentiels (permanent)• Une directrice à l'administration (permanente)• Un relationniste (permanent)	<ul style="list-style-type: none">• Un gérant d'entrepôt (permanent)• Deux camionneurs (permanents)• Six aides-camionneurs• Quatre déchiqueteurs• Quatre pressiers• Une cinquantaine de trieurs/ses• Deux éducatrices spécialisées• Deux responsables du secteur confidentiel• Un coordonnateur des trieurs

4.3 Les résultats

En termes financiers, Recyclage Vanier est une entreprise en croissance comme en font foi les revenus des cinq dernières années (1991-92 à 1995-96) (tableau 6). Les revenus tirés des services de récupération amènent l'entreprise à être moins dépendante des subventions gouvernementales au fil des ans. L'année 1994-95 est, quant à elle, exceptionnelle grâce à la conjoncture qui permet à l'entreprise d'obtenir de très bons prix à la revente du papier (annexe 1). L'entreprise profite alors de cette situation pour créer cinq emplois permanents et investir dans l'achat d'équipements. Se fiant à diverses analyses (revues spécialisées, papetières, etc.), Recyclage Vanier anticipe une baisse des prix du papier sur le marché pour 1995-96. Malheureusement, le prix du papier chute au-delà de toutes les prédictions. Durant ce temps, l'entreprise conserve le même niveau de dépenses. Cette situation accule l'entreprise au bord de la faillite alors qu'elle accuse un déficit important et que l'avoir des actionnaires fond dramatiquement.

Les deux prochaines sections apportent quelques précisions sur l'évolution des états financiers de Recyclage Vanier depuis les cinq dernières années.

4.3.1 Les revenus et les dépenses

Le tableau 6 présente les données sur les revenus et les dépenses de l'entreprise de 1991-92 à 1995-96. Pour alléger la présentation, les revenus sont regroupés à l'intérieur de cinq rubriques (subventions gouvernementales, contributions de la municipalité, services de récupération, autres activités et amortissement de l'aide gouvernementale reportée) et les dépenses à l'intérieur de trois rubriques (salaires et charges sociales, entrepôt et matériel roulant, administration).

Tableau 6- Revenus et dépenses de Recyclage Vanier 1991-92 à 1995-96

	1991-92*	1992-93»	1993-94*	1994-95	1995-96*
- Subventions gouvernementales	121 655 \$	128 185 \$	42 388 \$	184 318 \$	187 487 \$
- Contributions de la municipalité	15 000\$	6 000\$	171 404 \$	338 097 \$	388 609 \$
- Services de récupération	70 802 \$	108 216 \$	8 509 \$	9 653\$	6 555 \$
- Autres activités	5 834\$	7 581 \$	18 409 \$	22 222 \$	
- Amortissement de l'aide gouvernementale reportée	6 147\$	20 671 \$			
Revenus	219 438 \$	270 653 \$	240 710 \$	554 290 \$	582 651 \$
• Salaires et charges sociales	119 011 \$	132 811 \$	100 279 \$	293 967 \$	379 729 \$
• Entrepôt et matériel roulant	78 596 \$	102 550 \$	93 474 \$ 2	146 689 \$	177 825 \$
• Administration	29 754 \$	22 553 \$	5 404 \$	53 161 \$	73 986 \$
Dépenses	227 361 \$	257 914 \$	219 157 \$	493 817 \$	631 540 \$
Excédent des revenus	- 7 923 \$	12 739 \$	21 553 \$	60 473 \$	- 48 889 \$

* États financiers non vérifiés.

Les revenus

À la lecture de ce tableau, on remarque que les revenus totaux ne cessent d'augmenter de 1991-92 à 1995-96, passant de 219 438 \$ à 582 651 \$. Ces revenus font notamment un bond majeur de 313 580 \$ de 1993-94 à 1994-95. La provenance de ces revenus varie toutefois au cours des années. Examinons de plus près ces variations.

Les subventions gouvernementales augmentent légèrement au début (de 121 655 \$ en 1991-92 à 128 185 \$ en 1995-96) pour diminuer considérablement en 1993-94 (42 388 \$). Cette baisse est due au non-renouvellement du programme «Partenaires de l'environnement». Cette année-là, les subventions proviennent presque exclusivement de la mesure EXTRA. Les subventions reprennent en 1994-95 (184 318 \$) et augmentent légèrement l'année suivante (187 487 \$). Cette nouvelle augmentation des subventions provient du statut de CIT que Recyclage Vanier obtient le 12 mai 1994.

Quant aux contributions de la municipalité, elles diminuent de 15 000 \$ en 1991-92 à 6 000 \$ en 1992-93 pour cesser par la suite. Rappelons que le service de collecte sélective est abandonné, le 3 juillet 1992, à la suite des différends entre la municipalité et l'entreprise.

Concernant le service de destruction, mis en place en 1991, il permet à l'entreprise d'augmenter considérablement ses revenus autonomes qui passent de 70 802 \$ en 1991-92 à 388 609 \$ en 1995-1996. Ces revenus connaissent notamment une hausse remarquable de 166 693 \$, entre 1993-94 et 1994-95, hausse attribuable à la conjoncture du marché.

Les dépenses

Si les revenus augmentent de 1991-92 à 1995-96, c'est également le cas pour les dépenses. Ainsi, les dépenses, qui se situent dans la tranche des 200 000 \$ de 1991-92 à 1993-94, augmentent ensuite d'un façon vertigineuse pour atteindre 493 817 \$ en 1994-95 et 631 540 \$ en 1995-96. Comme nous l'avons fait pour les revenus, examinons de plus près l'évolution de ces dépenses selon les catégories.

Les salaires et les charges sociales augmentent légèrement au début (de 119 011 \$ en 1991-92 à 132 811 \$ en 1992-93) pour connaître un creux en 1993-94 (100 279 \$) alors que l'entreprise doit restreindre son personnel vu la baisse des subventions. La période suivante est marquée par une hausse considérable de cette catégorie de dépenses, passant de 293 967 \$ en 1994-95 à 379 729 \$ en 1995-96, ce qui correspond essentiellement à la création de cinq postes permanents en 1994 et de l'arrivée de personnes profitant du programme PAIE grâce à l'obtention du statut de CIT.

Concernant les dépenses encourues pour l'entrepôt et le matériel roulant, celles-ci connaissent successivement deux hausses importantes au cours des deux dernières années: une première de 53 215 \$ (1993-94 à 1994-95) et une seconde de 31 136 \$ (de 1994-95 à 1995-96). Ces augmentations sont attribuables, d'une part, à l'agrandissement de la surface de l'entrepôt (lors du déménagement de Recyclage Vanier dans ses locaux actuels en 1994) et, d'autre part, aux investissements faits dans l'achat d'équipements (déchiqueteuse, camion, etc.) grâce à de l'obtention du statut de CIT et de la conjoncture favorable du marché.

Les dépenses de la catégorie «Administration» se situent dans la tranche des 20 000 \$ les trois premières années et connaissent ensuite une hausse spectaculaire, passant respectivement à 53 161 \$ en 1994-95 et à 73 986 \$ en 1995-96. Encore une fois, l'entreprise profite de la conjoncture favorable pour investir dans l'achat d'équipements de bureau (micro-ordinateurs, ameublement, etc.). Elle investit également fortement dans la publicité et la promotion durant cette période pour faire face à la concurrence attirée par les haut taux de rendement de l'investissement dans ce secteur. En 1995-96, elle doit même acheter le papier aux clients producteurs de gros volume.

Somme toute, les revenus comme les dépenses, augmentent au cours de cette période de cinq ans, et particulièrement de 1994-95 et 1995-96. Toutefois, les dépenses augmentent beaucoup plus rapidement que les revenus. L'entreprise, qui ne retirent pas les revenus espérés de la revente du papier, particulièrement lors de la dégringole des prix sur le marché en 1995-96, conserve son même niveau des dépenses. L'entreprise est alors acculée au bord de la faillite alors que l'excédent des revenus chute brutalement de 109 362 \$ de 1994-95 à 1995-96.

4.3.2 Le bilan de l'actif et du passif

Un dernier tableau met en évidence l'évolution de l'avoir des actionnaires de 1991-92 à 1995-96.

Tableau 7- Bilans comparatifs de l'actif et du passif de 1991-92 à 1995-96

	1991-92*	1992-93*	1993-94*	1994-95	1995-96*
Actif à court terme	36 260 \$	37 089 \$	48 830 \$	93 364 \$	52 913 \$
Immobilisations	74 858 \$	132 574 \$	113 170 \$	164 658 \$	189 076 \$
Total Actif	111 118 \$	169 663 \$	162 000 \$	258 022 \$	241 989 \$
Passif à court terme	47 568 \$	44 433 \$	50 926 \$	60 980 \$	79 665 \$
Passif à long terme	74 120 \$	123 061 \$	87 352 \$	112 847 \$	127 018 \$
Total Passif	121 688 \$	167 494 \$	138 278 \$	173 827 \$	206 683 \$
Avoir des actionnaires (actif - passif)	- 10 570 \$	2 169 \$	23 722 \$	84 195 \$	35 306 \$

* États financiers non vérifiés.

L'actif total de l'entreprise atteint un sommet au cours de 1994-95 alors qu'il se chiffre à 258 022 \$. Ce sommet correspond à l'année exceptionnelle marquée par l'excellent prix du papier à la revente. Au cours de cette année-là, l'actif à court terme est également très élevé (93 364 \$), comparativement aux autres années, et s'explique par d'importants comptes-clients et subventions gouvernementales à recevoir. Cet actif à court terme redescend ensuite, en 1995-96, à un niveau comparable à 1993-94. À noter qu'en 1995-96, l'entreprise voit sa liquidité diminuer de 10 000 \$. Quant aux immobilisations, elles augmentent considérablement sur l'ensemble des cinq années, pour atteindre 189 076 \$ en 1995-96.

Le passif total atteint quant à lui un sommet au cours de la dernière année alors qu'il se chiffre à 206 683 \$ en 1995-96. Ceci s'explique notamment par l'ajout d'une marge de crédit de 30 000 \$ (passif à court terme) et l'investissement dans les immobilisations (passif à long terme).

Bref, la baisse de l'actif total de l'entreprise de 1994-95 à 1995-96 et l'augmentation du passif total au cours de l'entreprise entraîne une perte importante de l'avoir des actionnaires qui passe de 84 195 \$ à 35 306 \$, soit une perte considérable de 48 889 \$, alors qu'il avait connu un gain exceptionnel de 60 473 \$ la période précédente (de 1993-94 à 1994-95).

Conclusion

Cette deuxième partie renseigne, dans un premier temps, sur les acteurs impliqués dans l'entreprise et sur ceux impliqués dans le réseau. Nous avons vu comment l'expansion de l'entreprise et l'éclatement de deux crises (une à l'interne et l'autre financière) ont grandement modifié le profil des acteurs, particulièrement depuis 1993-1994. Ainsi, l'assemblée générale s'est vue diminuer de plusieurs membres, surtout à partir du moment où l'entreprise a définitivement quitté son milieu d'origine, en 1993. Le membership n'a pas été renouvelé depuis. Quant au conseil d'administration, ses administrateurs ne sont plus issus du milieu comme autrefois, mais présentent davantage un profil entrepreneurial. Ces gens, sensibles à la mission de Recyclage Vanier, sont mieux outillés pour répondre aux besoins grandissants de l'entreprise et pour donner l'appui nécessaire à la direction générale. Quant aux permanents et aux employés, leur nombre a fluctué au fil des années. Certains postes permanents et d'autres réservés aux programmes PAIE, créés durant la période faste, sont disparus lors de la crise financière. Seul le nombre de personnes ayant une déficience intellectuelle et celles profitant de la mesure EXTRA est demeuré sensiblement le même

depuis l'obtention du statut de CIT en 1994. Concernant le réseau, nous avons vu l'importance des partenaires dans le fonctionnement et la survie de l'entreprise, notamment les gouvernements, les Services Barbara-Rourke et, récemment, la Caisse d'économie des travailleurs et des travailleuses de Québec.

Dans un deuxième temps, nous avons vu que Recyclage Vanier offre des services de récupération des papiers fins et de destruction de papiers confidentiels pour les mettre en ballots et les revendre. Les opérations sont effectuées manuellement par des personnes ayant une déficience intellectuelle et par des prestataires de la sécurité du revenu profitant de la mesure EXTRA ou PAIE. Les revenus autonomes tirés de ces services ont augmenté de 1991-92 à 1995-96, permettant à l'entreprise d'être moins dépendante des subventions gouvernementales. L'obtention d'importantes subventions et une conjoncture du marché favorable ont permis à l'entreprise d'investir dans les immobilisations, jusqu'à ce que la chute dramatique de prix du papier les accule à la faillite. C'est donc dire combien il est difficile pour une entreprise oeuvrant dans ce secteur d'anticiper les tendances du marché, n ne faut pas se surprendre que l'entreprise envisage de diversifier ses activités, ce dont il est question, entre autres, dans la prochaine partie.

Bilan et perspectives anticipées

Recyclage Vanier se sort peu à peu de la crise financière et de la crise interne qu'il a vécues depuis les deux dernières années. Du côté financier, le prix du papier augmente sensiblement depuis avril 1996 et l'impact des mesures de redressement imposées commence à porter des fruits. Bref, l'entreprise respire mieux! Quant à la crise interne, elle a imposé un renouvellement du conseil d'administration et une redéfinition des rôles des administrateurs et de la direction générale, entraînant un meilleur équilibre entre les deux parties. Les membres du conseil d'administration, tous bénévoles, ont à coeur la mission et le développement de l'entreprise et donnent un appui très important à la direction générale en ce qui concerne tous les volets de l'entreprise. Quant à la direction, elle sait s'entourer de personnes ayant les compétences nécessaires à son fonctionnement et l'équipe de permanents travaille beaucoup en collégialité. Enfin, le coordonnateur représente bien l'organisme dans son milieu en s'impliquant dans divers comités.

Prochainement, l'entreprise envisage mettre à jour son organigramme et ses règlements généraux afin qu'ils reflètent la réalité de l'entreprise. Quant à l'assemblée générale, son membership doit aussi être refait. Celui-ci pourrait être éventuellement constitué de personnes ou de regroupements intéressés ou préoccupés par la récupération et/ou l'insertion.

Si l'entreprise a pris un virage plus entrepreneurial par l'instauration du service de destruction de papiers confidentiels en 1991, elle n'a pas oublié pour autant sa mission sociale, ce dont font foi les postes permanents créés et la place faite aux prestataires de la sécurité du revenu et aux personnes ayant une déficience intellectuelle. Malheureusement, ni la mesure EXTRA et le programme PAIE, dont profitent les prestataires de la sécurité du revenu, ne créent de vrais emplois à l'intérieur de l'entreprise. Cet état de fait entraîne un taux de roulement élevé de ces personnes chez Recyclage Vanier. Si cela est malheureux pour ces gens, cela l'est tout autant pour l'entreprise qui investit beaucoup d'énergie et de temps à les former. Puis, comme nous l'avons vu, le nombre de personnes profitant de ces programmes évolue au gré des subventions et des tendances du marché, toujours extrêmement difficiles à anticiper.

Dans l'avenir, Recyclage Vanier vise à acquérir de plus en plus d'autonomie et de stabilité quant à ses sources de revenus (c'est donc dire qu'elle vise à moins dépendre des subventions et des aléas du marché), tout en poursuivant sa mission sociale. Pour atteindre son objectif entrepreneurial, l'entreprise entend diversifier ses produits et ses services. Pour ce faire, elle a récemment fait une demande de subvention au Conseil régional de concertation et de développement de Québec (CRCDQ) dans le cadre du fonds de développement des collectivités en déperissement de la région de Québec.

Le projet vise, d'une part, à réaliser les analyses et effectuer les démarches qui permettront une diversification à court terme des activités de l'entreprise et, d'autre part, à effectuer des recherches devant conduire au développement d'autres activités dans le domaine de la récupération / recyclage à moyen terme. Cette diversification doit permettre à l'entreprise communautaire de maintenir sa mission qui est de favoriser la réinsertion en emploi des exclus du marché du travail.

Pour atteindre son objectif social, l'entreprise fait actuellement des démarches pour être reconnue membre officiel du Collectif des entreprises d'insertion du Québec. Elle entend également obtenir une reconnaissance comme centre de travail adapté (CTA). Ainsi, des personnes ayant une déficience, physique ou intellectuelle, qui ne coûtent rien en main-d'oeuvre à Recyclage Vanier inc., pourraient avoir un salaire financé par l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ).

Somme toute, nous pouvons conclure cette monographie en disant que Recyclage Vanier est un bel exemple d'une entreprise de l'économie sociale qui a toujours su développer des compétences entrepreneuriales sans pour autant compromettre sa fonction sociale.

Bibliographie

- ARTEAU, M. (1986). "Sans le recyclage, la hausse de la taxe de vidange aurait été double", *Le Vaniérois*, 35, p.1.
- ARTEAU, M. (1986). "Vanier, une de premières municipalités à s'impliquer dans la collecte sélective", *Le Vaniérois*, 35, p.?
- ARTEAU, M. (1987). "Le fédéral investit dans la récupération", *Le Vaniérois*, 46, p.1.
- BERNIER, J. (1988). "Malgré le manque de ressources financières, Recyclage Vanier organise une autre campagne de sensibilisation", *Le Vaniérois*, 63, p.?
- CASTONGUAY, A., LACHANCE, S., LEFRANÇOIS, L. ET THIBEAULT, F. (1984). "Histoire de Vanier. La p'tite histoire du centre industriel", *Le Vaniérois*, 19, p.?
- CASTONGUAY, A., LACHANCE, S., LEFRANÇOIS, L. ET THIBEAULT, F. (1984). "Histoire de Vanier. Où sont les industries?", *Le Vaniérois*, 21, p.?
- CHAMARD, J.-L. et TREMBLAY, L. (1981). *La collecte sélective: perspectives et modalités*. Québec: Ministère de l'Environnement, Direction de la gestion des déchets et de la restauration du milieu terrestre, 100 p.
- COMEAU, Y. (1996). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociales*. Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), 16p.
- COMMUNAUTÉ URBAINE DE QUÉBEC (1985). *Impact de la collecte sélective sur le territoire de la Communauté Urbaine de Québec*. Québec: Communauté urbaine de Québec, Service de promotion industrielle, 162 p.
- FERLAND, M. (1984). "Histoire de Vanier. Hygiène et santé publique pendant la crise", *Le Vaniérois*, 13, p. ?
- GIGUÈRE, R. (1995). *Diagnostic interne et plan d'intervention*. Document interne, 59 p.
- OCDE, (1976). *Perspectives et politiques du recyclage des vieux papiers dans l'industrie papetière*. Paris: OCDE, 112p.
- RECYCLAGE VANIER (1989). *Rapport annuel*
- RECYCLAGE VANIER (1990). *Rapport annuel*
- RECYCLAGE VANIER (1991). *Rapport annuel*
- RECYCLAGE VANIER (1992). *Rapport annuel*
- RECYCLAGE VANIER (1993). *Rapport annuel*
- RECYCLAGE VANIER (1994). *Rapport annuel*

RECYCLAGE VANIER (1996). *Rapport annuel*

RECYCLAGE VANIER (1983-1996). *Archives et documents internes*.

SABOURIN, J. (1985). "Chronologie du territoire de Vanier (2ème partie), de 1902 à 1985", *Le Vaniérois*, 26, pp.4-5.

SYLVAIN, P. (1991). "Une primeur au Québec: le maire de Québec, Jean-Paul L'Allier, assermenté 8 employés de Recyclage Vanier", *Le Vaniérois*, 9 (2), p.2.

VILLE DE VANIER (1991). *Programme souvenir du 75ème anniversaire*. Québec: Ville de Vanier, 42 p.

VILLE DE VANIER (1995). *Répertoire des Commerces et Industries*. Québec: Ville de Vanier, 48 p.

___ (1983). "De la crise à la grande guerre, la vie fut dure à Vanier", *Le Vaniérois*, 8, p. ?

___ (1983). "Histoire de Vanier. Trois tentatives d'annexion", *Le Vaniérois*, 9, pp.6-7.

___ (1983). "Histoire de Vanier. Tutelle-Record", *Le Vaniérois*, 11, p.2

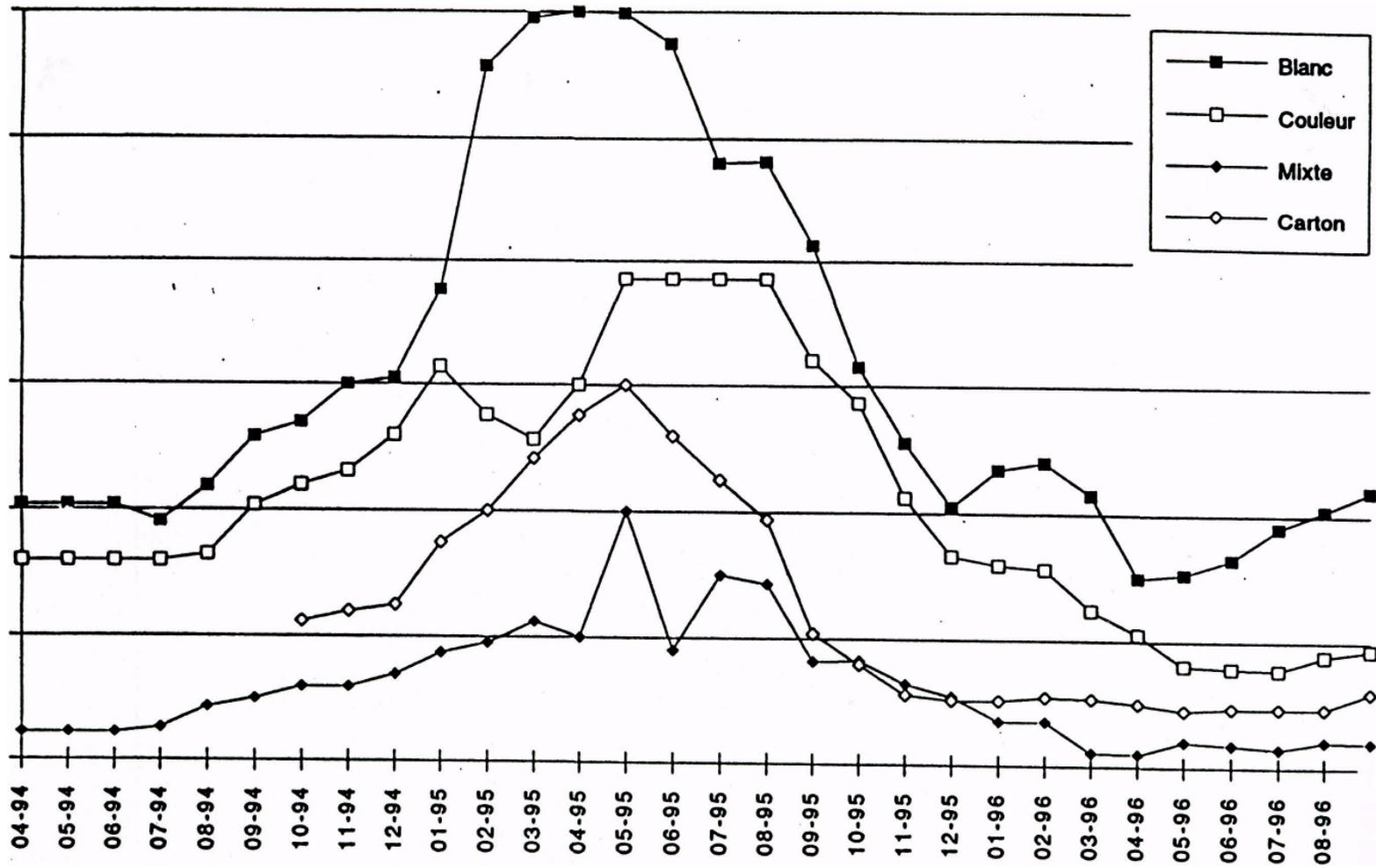
___ (1983). "L'origine de Vanier. Une ville faite par des étrangers", *Le Vaniérois*, 8, p. ?

_ (1983). *Récupération Bois-Francs inc. Monographie rédigée à la demande du Ministère de l'Éducation du Québec*. Victoriaville, 56 p.

_ (1989). "Les groupes communautaires en récupération: ils touchent le fond en attendant le fonds", *Le Vaniérois*, 79, pp. 1 et 3.

Annexe 1

Graphique comparatif des prix du papier (avril 1994 - septembre 1996)



Annexe 2

Organigramme

ORGANIGRAMME

