

Cahiers du CRISES

Collection Études théoriques

no ET0102

**De la Puce communautaire
à la Puce ressource informatique :
une initiative dans le champ
des nouvelles technologies**

par Manuel Cisneros et Louis Favreau

Copublication avec La Chaire de recherche en développement
communautaire (CRDC),
et le Laboratoire de recherche sur les pratiques
et les politiques sociales (LAREPPS)

février 2001

Notes sur les auteurs :

Manuel Cisneros est étudiant au doctorat en sociologie à l'Université du Québec à Montréal. Il est chargé de projet pour l'Institut canadien d'éducation aux adultes (ICÉA) et rattaché comme assistant de recherche au Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES).

Louis Favreau, sociologue et travailleur social, est professeur au Département de travail social de l'Université du Québec à Hull. Il est aussi coordonnateur de la Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC) et membre du Groupe d'étude et de recherche en intervention sociale (GÉRIS), aussi de l'UQAH. Il est chercheur et responsable du volet Économie sociale du CRISES et responsable du Chantier *emploi et insertion* dans un programme Alliance de recherche université-communautés (ARUC) en économie sociale.

Avant-propos

L'expérience relatée ici, celle de La Puce communautaire devenue La Puce ressource informatique, est une initiative économique pionnière d'économie sociale dans le champ des nouvelles technologies : plus de 15 d'existence, une vingtaine d'emplois réguliers (la moitié à temps plein, la moitié à temps partiel), un chiffre d'affaires annuel en croissance continue s'élevant aujourd'hui à environ 500 000 \$, démarrée par trois femmes préoccupées par la réinsertion des femmes sur le marché du travail, puis par l'informatisation des organisations communautaires et syndicales de même que par l'informatisation de la petite entreprise locale et, finalement, par le développement de logiciels et d'applications informatiques, le tout dans une perspective de revitalisation économique et sociale d'un quartier populaire de Montréal.

Voilà matière à défaire plusieurs préjugés défavorables à l'économie sociale à savoir : 1) que les entreprises d'économie sociale ne peuvent émerger dans les secteurs de pointe de l'économie et qu'elles se situent quasi-exclusivement dans les secteurs en déclin de l'ancienne économie ; 2) que des entreprises de cette envergure et de cette constance dans la croissance ne peuvent être démarrées et dirigées par des femmes ; 3) que ce type d'entreprise ne peut être viable en consacrant une bonne partie de son travail auprès de clientèles défavorisées d'un quartier populaire et dans un environnement de milieux populaires en difficulté sur le terrain économique.

Voilà qui peut faire réfléchir tout autant que l'expérience de la Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs (Québec) qui ne finance que des entreprises collectives (200 environ) depuis plus longtemps encore (une vingtaine d'années) et qui réussit mieux que la moyenne des institutions financières coopératives Desjardins, réseau dans lequel elle est par ailleurs inscrite (Lebossé, 1998).

Par cette monographie, nous voulons contribuer à faire connaître une partie de la face cachée de l'économie sociale, celle qui réussit là où on ne la soupçonnait pas capable de le faire.

Louis Favreau

*Coordonnateur de la Chaire de recherche
en développement communautaire, UQAH*

Table des matières

<i>Avant-propos</i>	<i>1</i>
<i>Table des matières</i>	<i>ii</i>
<i>Remerciements</i>	<i>iv</i>
<i>Sommaire</i>	<i>v</i>
<i>Liste des acronymes</i>	<i>vi</i>
<i>Présentation</i>	<i>1</i>
<i>1. Le contexte d'émergence</i>	<i>2</i>
1.1 Le milieu	4
1.2 Le secteur d'activités	5
1.3 Le projet initial	8
1.4 Les promoteurs	10
1.5 Le démarrage : les premières années 1984-1988	11
1.6 L'évolution de l'organisme	15
<i>2. La présentation des acteurs</i>	<i>28</i>
2.1 Les acteurs présents dans l'activité	28
2.2 Le réseau	31
<i>3. La dimension organisationnelle</i>	<i>33</i>
3.1 Le profil organisationnel	33
3.2 Les processus organisationnels	50
<i>4. La dimension institutionnelle</i>	<i>58</i>
4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne	61
4.2 Les rapports avec l'extérieur	66
4.3 Les règles juridiques et législatives	66
<i>5. Éléments de synthèse et de bilan</i>	<i>67</i>
5.1 Au plan des réalisations	67
5.2 Au plan de l'économie sociale	71
5.3 Au plan sociétal	72
<i>6. Perspectives anticipées</i>	<i>74</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>77</i>

Liste des tableaux et annexes

<i>Tableau 1 : Quelques indicateurs pour Hochelaga - Maisonneuve, 1986 et 1996</i>	22
<i>Tableau 2 : Scolarité des membres</i>	30
<i>Tableau 3 : Répartition par ancienneté des membres de la coopérative*</i>	30
<i>Tableau 4 : Les objectifs de la Puce communautaire</i>	35
<i>Tableau 5 : Les objectifs de la Puce ressource informatique</i>	37
<i>Tableau 6 : Données financières de la Puce communautaire (OSBL) de 1989 à 1999</i>	47
<i>Tableau 7 : Données financières de la Puce Ressource Informatique (Coopérative) 1995-1999</i>	48
<i>Tableau 8 : Évolution de la capitalisation par les membres de la coopérative Puce ressource informatique 1995-99</i>	49
<i>Tableau 9 : La Puce : Évolution des activités de formation 1984-1999</i>	51
<i>Tableau 10 : Projet de formation de la Puce</i>	51
<i>Tableau 11 : Différences OSBL-Coopérative</i>	58
<i>Tableau 12 : Comparaison entre une coopérative et une OSBL</i>	59
<i>Annexe 1 Graphique 1 : Représentation de l'organigramme de la Puce Ressource informatique</i>	81
<i>Annexe 2 Graphique 2 : Vision, approche et services offerts par la Puce Ressources informatique</i>	83
<i>Annexe 3 Graphique 3 : Évolution du secteur de services techniques</i>	85

Remerciements

Nous voulons remercier Madame Louise St-Jacques, directrice de la Puce ressource informatique de l'important appui qu'elle nous a accordé pour la réalisation de cette monographie. Sans cet appui, nous n'aurions pu connaître aussi bien ni l'évolution ni les principales caractéristiques de cette riche expérience. Nous remercions également les différentes personnes qui ont répondu gentiment à nos questions et qui sont mentionnées dans l'étude. Enfin, nous remercions Jean-Pierre Girard pour ces conseils sur la bibliographie concernant le coopérativisme.

Manuel Cisneros et Louis Favreau
CRDC-UQAH

Sommaire

La Puce communautaire est un cas unique et pionnier d'initiative communautaire visant l'appropriation sociale des nouvelles technologies de l'information et de la communication au Québec. Elle a été créée en 1984 par trois femmes qui s'inquiétaient du décalage qui pourrait se produire entre le développement technologique et les capacités des individus à les utiliser, surtout parmi les secteurs populaires et en particulier pour les femmes. De cet organisme, fondé en tant qu'organisme sans but lucratif (OSBL), va naître une coopérative de travail « La Puce ressource informatique » en 1994, tout en gardant la structure OSBL active. Aujourd'hui, la Puce représente une expérience novatrice de développement d'une entreprise d'économie sociale.

Cet organisme, né d'un projet de sensibilisation et de formation dans le quartier populaire Hochelaga-Maisonneuve à Montréal, se caractérise par sa mission qui est de concilier à la fois des activités d'éducation populaire aux nouvelles technologies de l'information (NTI), à un volet de réinsertion au travail des femmes et des services de soutien et de gestion informatique aux individus, organismes sans but lucratif, syndicats et petites entreprises du quartier. Dans cette étude de cas, nous proposons de suivre le parcours de cet organisme depuis sa création comme OSBL en 1984 jusqu'à sa situation actuelle¹.

La grille de collecte de données utilisée pour l'étude de cas de la Puce communautaire ou « Puce ressource informatique » s'inspire de la grille d'analyse développée au CRISES par Yvan Comeau, destinée à l'étude des entreprises de l'économie sociale².

¹ Cette étude de cas a été initiée à la Chaire de recherche en développement communautaire de l'UQAH par Patrick Duguay, alors assistant de recherche et a été reprise et finalisée par Manuel Cisneros.

² Comeau, Yvan (1996), *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale* (avec la collaboration de l'équipe économie sociale), CRISES, Cahiers de recherche No. 9605.

Liste des acronymes

ACEF :	Association coopérative d'économie familiale
CAMO :	Comité d'adaptation de la main-d'œuvre
CDEC :	Corporation de développement économique communautaire
CDEST :	Corporation de développement économique communautaire de l'Est de Montréal
CLE :	Centre local d'emploi
CLD :	Centre local de développement
CLSC :	Centre local de santé communautaire
CRIM :	Centre de recherche informatique de Montréal
DOC :	Disque optique compact
DRHC :	Direction des ressources humaines du Canada
FTQ :	Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec
GRINT :	Groupe de réflexion et d'intervention sur les nouvelles technologies
HEC :	École des hautes études commerciales
ICÉA :	Institut canadien d'éducation des adultes
MESS :	Ministère de l'Emploi et de la solidarité sociale (devenu Ministère de la Solidarité sociale)
NTIC :	Nouvelles technologies de l'information et des communications
PDEA :	Programme de développement de l'emploi
RISQ :	Réseau d'investissement social du Québec
SQDM :	Société québécoise de développement de la main-d'œuvre
TIC :	Technologies de l'information et des communications
TROVEP :	Table régionale des organismes volontaires en éducation populaire

Présentation

La Puce communautaire est une expérience intéressante à plusieurs égards. Tout d'abord, il s'agit d'une initiative de formation et de vulgarisation issue de la société civile, née dans un des quartiers défavorisés de Montréal pour répondre au risque d'exclusion de cette population face aux progrès de l'évolution technologique. Dans cette perspective, cette initiative a mené à de multiples activités de formation et de vulgarisation pour la population démunie, en particulier pour les femmes. Jusqu'ici, près de 20 000 personnes y ont participé, dont 200 femmes formées en bureautique. Cette activité a été complétée – auprès d'environ 500 groupes communautaires et de petites entreprises – par un travail de soutien technique à l'informatisation, de développement et de création de logiciels ainsi que par l'offre de services de soutien aux réseaux informatiques de ces organisations.

À partir de 1994, pour développer et assurer le prolongement de la Puce, l'équipe élargie formée de membres de l'organisme va combiner le maintien de l'OSBL (statut juridique adopté au démarrage de cette initiative en 1984) avec la création d'une coopérative de travail. Celle-ci va continuer à faire le travail de formation et de soutien technique en regard de la mission sociale de l'OSBL, tout en cherchant à créer des emplois réguliers pour ses membres. Une forme particulière d'institutionnalisation et de fonctionnement a alors été créée, c'est entre autres ce que nous avons voulu comprendre et présenter dans cette étude.

Parmi les sujets que nous traitons dans l'étude de cette expérience d'économie sociale, mentionnons la formation et l'éducation populaire, la réintégration au travail, le soutien technique et le développement de services technologiques, l'appropriation sociale des nouvelles technologies de l'information et la communication, les formes d'organisation particulières aux OSBL et aux coopératives de travail.

Signalons que nous référons régulièrement dans cette étude, au terme très connu d'OSBL – organisme sans but lucratif - même si la nouvelle nomination de ce type d'organisme est celle d'« OBNL », organisme à but non lucratif. Également, nous présentons la Puce communautaire et la Puce ressource informatique comme un ensemble car ses membres le vivent de cette façon. Lorsque nécessaire, nous spécifions quand il s'agit des activités de l'OSBL ou de celles de la coopérative.

1. Le contexte d'émergence

Le Québec du début des années 1980 vit une période de changements. Au plan politique, la société québécoise est alors dans une période post-nationaliste. Le principal mouvement social n'est plus le mouvement national. Cependant, au niveau local, plusieurs initiatives cherchent à répondre aux problèmes que le modèle québécois de développement en crise ne peut traiter ou résoudre efficacement. Déjà, l'État commence à se retirer du financement des programmes sociaux tout en faisant la promotion du développement technologique et scientifique, en appuyant et soutenant l'informatisation des entreprises, des organismes gouvernementaux et du système d'enseignement. Au plan économique, la mondialisation de l'économie et son offensive néolibérale poussent déjà vers la privatisation, le désengagement de l'État et vers une concentration du capital par ailleurs accompagnée d'un processus de création de petites et moyennes entreprises.

Pendant les premières années de la décennie 1980, le processus d'informatisation et de technicisation de la société s'accélère à cause de la diffusion du micro-ordinateur. Le développement technologique parvient, depuis 1975, à mettre à la disposition des individus des ordinateurs qui étaient, jusque-là, réservés à l'armée, aux grandes entreprises ou aux organismes gouvernementaux. Cependant, l'utilisation de ces appareils demande une formation et des connaissances qui étaient, à ce moment, un champ d'expertise réservé aux techniciens et aux informaticiens. Les individus (à partir de démarches individuelles) et les groupes (à partir de stratégies collectives) vont alors tenter de se donner les moyens pour s'approprier ce processus d'informatisation de la société³.

Des initiatives seront prises par les gouvernements, par les entreprises et par les associations. La Puce fera partie de cette mouvance, mais elle constituera un projet unique dans le champ des nouvelles technologies en tant qu'initiative provenant des groupes communautaires. Kaltenback et Proulx (1989) ont repéré trois expériences de ce type pendant cette époque. Entre autres, celle de la Coopérative de recherche et d'information, créée au début des années 1980, qui n'a pas subsisté longtemps car elle a été dissoute en 1984. Selon ces auteurs, la coopérative visait l'autosuffisance financière avec l'offre de services de consultation à l'implantation de l'informatique dans les groupes. Mais, les coûts de

consultation demeuraient souvent trop élevés pour ceux-ci. La deuxième expérience est celle du Centre de Documentation Populaire qui a surtout développé une expertise en gestion de l'information et documentation. La troisième expérience est celle de la Puce communautaire, identifiée comme le premier groupe à Montréal dont l'intérêt est porté à l'insertion de l'informatique dans les milieux populaires et communautaires⁴.

La création de la Puce communautaire coïncide avec l'émergence de la troisième et de la quatrième génération d'organismes communautaires⁵ au Québec. La troisième génération est composée de groupes qui se définissent comme des organisations communautaires et qui empruntent la voie du développement de services. Ce sont des groupes tels que des organismes communautaires en santé mentale, des maisons d'hébergement pour femmes violentées, des centres de femmes, des maisons de jeunes, des garderies sans but lucratif pour la petite enfance. La quatrième génération qui émerge à la fin des années 1980 est centrée sur les problèmes d'insertion sociale à travers l'activité économique.

Les trois grands champs d'intervention des groupes communautaires des années quatre-vingt sont : 1) l'éducation populaire ; 2) la santé et les services sociaux et 3) l'insertion sociale par l'activité économique et le développement local. Le financement de ces groupes provient en grande partie du secteur public. La culture organisationnelle est axée sur la construction conjointe de l'offre et de la demande de services et de la participation des usagers, ainsi que sur l'offre professionnelle de services. Les valeurs privilégiées sont la proximité des services, la relation égalitaire avec les usagers des services et la promotion des droits des usagers et, pour les organismes de la quatrième génération, l'organisation de l'employabilité. Dans le cas de la Puce, les activités d'éducation populaire s'inscrivent bien dans les activités de développement de services communautaires de la troisième génération des groupes communautaires, et les activités de réinsertion au travail des femmes dans le cadre de la quatrième génération. Il faut néanmoins dire que la Puce communautaire n'est pas spécifiquement un organisme communautaire en employabilité comme les autres, car cette activité n'est qu'un service

³ Proulx, Serge (1988), « L'appropriation de la culture informatique dans une société d'information », dans *Vivre avec l'ordinateur, les usages de la micro-informatique*, sous la direction de Serge Proulx. Ottawa, Édition G. Vermette Inc., p. 153.

⁴ Kaltenback, Josée et Serge Proulx (1988), « Le mouvement associatif face à l'informatisation », dans *Vivre avec l'ordinateur, les usages de la micro-informatique*, sous la direction de Serge Proulx. Ottawa, Édition G. Vermette Inc., p. 60.

⁵ Favreau, Louis et Benoît Lévesque (1996), *Développement économique communautaire*. Économie sociale et intervention. Presses de l'Université du Québec, pp. 22-25.

inscrit dans un ensemble d'activités orientées principalement vers la formation et le soutien technique en informatique.

En ce qui concerne la formation et la vulgarisation, il faut mentionner l'influence du développement des groupes communautaires d'éducation populaire qui ont pris naissance dans les années 1970 et qui ont poursuivi leur développement dans les années 1980. Ces mouvements étaient porteurs d'une approche pédagogique axée sur un processus de responsabilisation, et l'apprentissage visait l'exercice des rôles sociaux de manière active et critique. Elle ouvrait des nouveaux lieux et champs d'éducation qui n'étaient couverts ni par l'État ni par l'entreprise privée, ni par la formation générale ni par la formation professionnelle⁶.

1.1 Le milieu

La Puce communautaire a été créée en 1984 dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve de Montréal. À cette époque, le quartier présentait un profil socio-économique en dégradation. Sa population d'environ 47 510 habitants, avec une moyenne d'âge de 37 ans, était vieillissante. Les femmes, dont la moyenne d'âge se situait autour de 39 ans (cinq ans plus élevée que celle des hommes) comptaient pour 52 % de la population. On comptait autour de 35 % de célibataires dans ce quartier du Sud-Est de Montréal. Les familles monoparentales comptaient pour 24 % de l'ensemble des familles, ce qui constitue un total de familles monoparentales 10 % plus élevé que la moyenne de la ville de Montréal. On note que près de 86 % des personnes résidant dans le quartier étaient locataires.

Au plan des revenus, la population du quartier Hochelaga-Maisonneuve était défavorisée comparativement à l'ensemble de la métropole. Le revenu annuel moyen des personnes se situait à 18 000 \$ comparativement à 27 000 \$ pour la région de Montréal. On constatait également que 75 % des familles gagnaient moins de 25 000 \$ annuellement (52 % pour la région de Montréal) et que seulement 6 % des familles gagnaient plus de 40 000 \$ par année. Les trois-quarts du territoire était occupé par des édifices publics ou des industries. La majorité des travailleurs occupaient des postes d'employés de bureau, d'ouvriers spécialisés, semi-spécialisés, non spécialisés ou journaliers. On

⁶ Fernandez, Julio (1991), « L'éducation populaire et la transmission du savoir », dans *Théorie et pratiques en organisation communautaire* sous la direction de Laval Doucet et Louis Favreau. Presses de l'Université du Québec, pp. 164-166.

constate aussi que les chômeurs comptaient alors pour 13 % de la population des jeunes de 15 à 24 ans. En outre, on a recensé dans le quartier plus de 7 900 personnes recevant de l'aide sociale.

En ce qui concerne la scolarisation, on note que 40 % de la population de ce quartier avait une neuvième année ou moins, cette proportion était encore plus élevée chez les femmes (52 %). De plus, 63 % des résidents d'Hochelaga-Maisonneuve n'avaient pas complété plus de 10 années d'études. Seulement 7 % de la population avait entrepris des études universitaires et ce, surtout dans les parties Nord et Est du quartier⁷.

C'est donc dans une conjoncture socio-économique plutôt défavorable qu'est créé le projet d'un organisme communautaire voué à l'appropriation populaire de l'informatique et des télécommunications. La diffusion restreinte des technologies de l'information, et particulièrement du micro-ordinateur, étant vue comme un élément qui pouvait alourdir davantage les problèmes vécus par les groupes les plus démunis de la société.

1.2 Le secteur d'activités

Pendant les années 1980, les sociétés post-industrielles, telle que la société québécoise, ont vécu ce qu'on pourrait appeler une première vague d'informatisation, celle de la diffusion de l'ordinateur personnel ou micro-ordinateur. Pour la première fois dans l'histoire, les personnes pouvaient se doter d'un instrument qui était jusqu'alors réservé aux grandes entreprises. Cet appareil avait les vertus de faciliter la production des écrits, de les enregistrer et de les garder en mémoire. Il facilitait aussi les calculs et permettait la constitution de bases de données. Les applications les plus poussées de la micro-informatique étaient reliées à la création de robots et donc à la robotisation de certains aspects du processus productif. Le micro-ordinateur était vu comme un instrument pouvant augmenter l'efficacité et la performance au travail. Il y a eu sur ce plan un essor et une diffusion très répandus de cet outil

⁷ Certaines données de cette étude de cas sont tirées du rapport : *La Puce communautaire. Évaluation sociale d'une expérience d'éducation populaire avec l'informatique*, effectué en 1989 par S. Proulx et ali. au Département des communications de l'Université du Québec à Montréal pour la Direction du développement scientifique du ministère de l'Enseignement supérieur et de la science du Gouvernement du Québec. D'autres proviennent de l'étude *Arrondissement Mercier, Hochelaga-Maisonneuve*, de la Ville de Montréal, 1990.

dans les entreprises, les institutions et les écoles. Selon Proulx, le taux de possession domestique d'un micro-ordinateur au Canada est passé de 5 % en septembre 1983 à 10 % en septembre 1984, et à 13 % en novembre 1985. On retrouvait les propriétaires d'un micro-ordinateur surtout parmi les catégories socio-économiques supérieures : les cadres et les professionnels (29 %), les répondants dont le revenu était élevé (22 %) et ceux qui avaient fait des études universitaires (22 %)⁸.

L'utilisation d'un micro-ordinateur et de ses logiciels demandait une formation spécifique à l'utilisateur. L'État a alors développé des programmes de formation et introduit progressivement l'enseignement de l'informatique dans les niveaux d'études d'abord universitaire puis pré-universitaire, collégial et secondaire. De plus, l'État expérimente cet enseignement au niveau primaire. En 1985, le ministère de l'Éducation publiait un plan quinquennal de développement proposant une panoplie de mesures pour l'implantation de la formation en informatique : formation et perfectionnement des enseignants, acquisition d'équipements, développement, production, évaluation et achats de logiciels, recherche, innovation pédagogique et expérimentation, et réseaux de télécommunications⁹.

Selon P. Bordeleau, le rapport d'évaluation sur l'état de l'implantation de la micro-informatique à l'école produit par Paul Danvoye (Direction des ressources didactiques du ministère de l'Éducation) indiquait que le résultat du plan quinquennal était l'existence d'un parc d'ordinateurs de 36 565 machines¹⁰. Depuis 1985, plus de 40 projets expérimentaux ont été financés par le ministère de l'Éducation. Ces projets touchaient des domaines variés tels que la didactique de l'informatique, l'intelligence artificielle, la robotique appliquée à l'éducation, les applications pédagogiques de l'ordinateur dans plusieurs disciplines : l'adaptation scolaire, l'alphabétisation des adultes, l'utilisation des réseaux locaux en pédagogie et l'utilisation du disque optique compact (DOC) en classe¹¹.

⁸ Proulx, Serge (1998), « L'appropriation de la culture informatique dans une société d'information », dans *Vivre avec l'ordinateur, les usages de la micro-informatique*. Éd. G. Vermette Inc. Ottawa, p. 149.

⁹ Bordeleau, Pierre, 1994-1999, *L'Histoire des applications des technologies en éducation*, Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal. [En ligne] Page consultée le 28 mai 1999. Adresse URL : <http://www.scedu.umontreal.ca/histoiredestec/histoire/chap11.htm#6.00-3>

¹⁰ Bordeleau, Pierre, op. cit.

¹¹ Conférence socio-économique sur les technologies de l'information et des communications en éducation au Québec. *État de situation*. Janvier 1996. [En ligne] Page consultée 24 juin 1999. Adresse URL : http://www.meq.gouv.qc.ca/con_soec/chap1.html#1.1

Les entreprises formaient déjà leur personnel à la fin des années 1980. Des entreprises de formation sont créées et des associations se forment pour promouvoir l'entraide et l'auto-apprentissage : les clubs d'informatique¹². Ces activités ne touchaient alors qu'une part de la population. Pour les groupes de population les moins bien nantis, la possibilité d'être formé et de pouvoir utiliser cet instrument était encore difficilement accessible.

Une étude sur la formation en micro-informatique offerte sur l'Île de Montréal en 1986 et réalisée par Guy Charbonneau, Philippe Marx et Jean Brunet¹³, souligne que la création d'établissements de formation en micro-informatique était constante entre 1971 et 1981 (deux par année) et qu'à partir de 1982, il se produit une croissance spectaculaire surtout après 1984. Cette étude portant sur un échantillon de 87 établissements de formation (excluant les écoles secondaires, les CEGEPs et les universités), conclue que 65 % des établissements sont d'abord des compagnies, suivent des écoles publiques (22 %) et des corporations à but non lucratif (13 %). Bref, on constate une grande présence de l'entreprise privée et une présence marginale des groupes communautaires et syndicaux au sein des établissements d'enseignement de la micro-informatique. L'étude précise aussi que la formation et les cours étaient massivement axés sur l'appropriation fonctionnelle de l'informatique en entreprise. L'offre de prestation s'adressait surtout aux organismes, plus rarement à des particuliers. Les cours touchaient peu à la dimension de l'impact de l'informatisation sur la société, sur l'organisation du travail, sur la productivité et encore moins sur les usages domestiques de la micro-informatique¹⁴.

C'est exactement pour répondre aux besoins des individus, pour démystifier l'informatique, pour permettre son appropriation et son usage à plusieurs fins que les promotrices de la Puce ont construit ce projet alternatif de formation. Cette expérience novatrice a été initiée par un groupe de femmes dont les orientations professionnelles étaient axées vers le communautaire et l'éducation populaire et concordait avec l'émergence d'initiatives du mouvement communautaire orientées vers l'organisation d'offres de services à la population par des institutions et des organismes. Dans tous les cas, il s'agissait de services

¹² Sanderson, Duncan (1988). « Les clubs de micro-informatique : la rencontre de la sociabilité et de la technologie », dans *Vivre avec l'ordinateur*, sous la direction de Serge Proulx, Boucherville, Éditions G. Vermette Inc., pp. 117-134.

¹³ Charbonneau, Guy, Marx, Philippe et Jean Brunet (1988), « Les formations offertes en micro-informatique sur l'Île de Montréal », dans *Vivre avec le micro-ordinateur*, sous la direction de Serge Proulx, pp. 68-70.

¹⁴ Charbonneau, op. cit. p. 85.

qui n'étaient offerts ni par l'État, ni par les entreprises privées ou qui étaient offerts selon des modalités qui ne convenaient pas à certains groupes de population.

1.3 Le projet initial

L'essentiel du projet de la Puce communautaire consistait à rendre accessible l'informatique à la population du quartier Hochelaga-Maisonneuve, en particulier à des femmes et des groupes communautaires. Pour cela, il fallait mettre sur pied un projet de formation et de soutien à l'utilisation du micro-ordinateur destiné aux personnes et aux organismes. À la différence des projets mis de l'avant par l'État et le système d'enseignement, et à ceux de l'entreprise privée, le projet de la Puce voulait rejoindre les groupes de population les moins favorisés du point de vue économique. Il s'agissait d'un projet de formation, sans finalité lucrative, dont le succès était lié à la formule de fonctionnement de l'organisation communautaire, à l'adoption d'une méthodologie de travail souple ainsi qu'à une approche pédagogique qui prenait en considération les caractéristiques particulières de cette clientèle.

Ainsi, dès le début de ses opérations, la Puce a orienté ses activités en fonction de trois programmes spécifiques : « Grand Public », « Ressources Informatiques » et « Formation Professionnelle ». Le premier objectif des promotrices de la Puce a toujours été orienté en fonction de la vulgarisation et de la formation populaire en informatique, tout d'abord en démystifiant la « machine » qu'est l'ordinateur. Ensuite, il fallait démontrer comment l'individu peut se l'approprier, et finalement, ouvrir aux gens une perspective de réflexion sur la façon dont les nouvelles technologies ont des répercussions dans la vie de tous les jours et sur la société.

Le programme « Grand Public », initialement appelé « Activités de sensibilisation et d'initiation », se traduit par des ateliers d'introduction à la micro-informatique et à la formation à des logiciels de programmation. Ses activités sont destinées à « monsieur et madame tout le monde », allant des chômeurs, des travailleurs à faible revenu aux étudiants et aux ménagères. Ce programme vise à permettre d'apprivoiser le micro-ordinateur, à offrir une connaissance de base sur les aspects les plus connus de l'informatique et à vérifier les intérêts et les vis-à-vis de cet outil. Dans ce programme, on cherche aussi à susciter une réflexion et des échanges autour du phénomène des nouvelles technologies dans la société.

Le programme « Ressources informatiques », appelé au début des activités de la Puce « Services à la collectivité », est conçu pour la clientèle des groupes populaires et des institutions scolaires. Les services offerts se concentrent autour des démarches d'apprentissage visant à intégrer l'utilisation du micro-ordinateur dans le « service à la clientèle » ou en d'autres démarches se rapportant à l'informatisation de leur travail.

Enfin, le programme « Formation Professionnelle », mis sur pied dans la deuxième année d'existence de la Puce, vise la mise à niveau des connaissances informatiques : des cours en bureautique donnant accès à une attestation professionnelle sont offerts à une clientèle majoritairement féminine.

Selon les informations recueillies, on relève que dans les années d'émergence de la Puce, l'informatique était perçue négativement par la population et par les groupes communautaires qui voyaient l'informatique comme inhumaine, coupant les emplois, changeant les rapports de travail collectifs au profit d'un travail individuel à la machine. Les fondatrices croyaient, au contraire, qu'il était possible de « *poser des actions sociales concrètes en vue d'une démocratisation des connaissances informatiques dans la population des profanes de l'informatique, en particulier auprès de ceux et celles qui sont les plus démunis dans le processus d'informatisation de la société québécoise* »¹⁵. Cette attitude, qui est exprimée dans ce que nous appelons l'appropriation sociale des technologies de l'information et de la communication, fait partie d'une stratégie offensive par rapport aux changements technologiques. Nous entendons par appropriation sociale des technologies de l'information et de la communication, à cette époque (années 1980), l'effort d'un groupe pour se doter d'un minimum nécessaire et suffisant de connaissances techniques, théoriques et critiques ainsi que d'un savoir-faire lui permettant d'avoir un contrôle relatif sur l'utilisation de la micro-informatique¹⁶. Il ne s'agit pas seulement de réfléchir sur le sujet des technologies et de négocier leur implantation dans la société et de ses différents espaces, mais de connaître et de maîtriser l'outil, d'acquérir une connaissance de l'informatique, de développer une culture informatique. Il s'agit de permettre à certaines couches de la population - celle du quartier Hochelaga-Maisonneuve - de suivre l'évolution du phénomène sans se voir marginalisées ni exclues par la méconnaissance de cette technologie. Les différentes organisations communautaires et syndicales qui ont participé à un important colloque sur la télématique en 1983 organisé par l'Institut canadien

¹⁵ Proulx (1989), p. 7.

¹⁶ Nous avons pris la définition suggérée par de S. Proulx dans l'article : "L'appropriation de la culture informatique dans une société d'information", dans *Vivre avec l'ordinateur*,(1988) p. 151.

d'éducation des adultes ont déjà débattu sur l'importance d'adopter une approche de ce type¹⁷. La Puce communautaire est une des initiatives qui expriment bien cette stratégie, ce qui la situe dans une position d'avant-garde et, ce qui est plus important, lui permet de développer des initiatives uniques dans le champ de la formation, mais aussi dans le développement d'outils informatiques et l'appropriation de ces outils par certains groupes sociaux.

Selon Louise St-Jacques, actuelle directrice de la Puce, les fondatrices se sont interrogées sur l'évolution de la Puce communautaire dès la deuxième année de fonctionnement. Le point de départ de ce questionnement était la mission que s'était donnée la Puce d'offrir une formation à des groupes communautaires, à des femmes et à un public qui disposaient de peu de ressources. Pour remplir cette mission, deux questions centrales se posaient : 1) Devrait-on fonder une entreprise privée qui générerait des profits, qui s'adresserait à une population plus large, qui utiliserait la même expertise et dont les revenus permettraient de remplir sa mission de formation ? ; 2) Avec quel mode de gestion devrait croître l'organisation c'est-à-dire avec une direction générale, un mode d'autogestion ou de co-gestion ? Comme nous verrons plus loin, la Puce a répondu de façon créative à cette question.

1.4 Les promoteurs

Trois femmes ont officiellement fondé la Puce communautaire en 1984. L'une d'elles avait occupé un poste de secrétaire, une autre d'enseignante et la troisième connaissait et se passionnait pour les nouvelles technologies¹⁸. Elles ont compris très rapidement les écarts qui pourraient se creuser entre les personnes qui utilisent et celles qui n'utilisent pas l'ordinateur. Elles étaient sensibilisées à la situation vécue par certains groupes de population dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve. Elles voulaient organiser des activités utiles pour les gens les plus démunis qu'elles percevaient comme de possibles « victimes » d'un développement technologique duquel elles seraient exclues, contribuant à les marginaliser davantage par rapport à d'autres groupes sociaux.

Toutes les trois étaient des personnes motivées et visionnaires qui ont su identifier les problèmes de manque de services et d'activités pour vulgariser le micro-ordinateur, surtout pour les personnes à

¹⁷ ICÉA (1983), *Négocier le virage technologique*, Actes du Colloque portant sur la télématique, tenu à Montréal en février 1983. Coédition, ICÉA-CEQ, p. 105.

¹⁸ Entrevue avec Louise St-Jacques, 1992.

faible revenu. Aucune autre expérience du même genre n'avait été mise en place à l'époque de la naissance de la Puce. Elles ont travaillé plusieurs mois bénévolement pour mettre en place l'organisme et pour trouver un financement à leurs activités.

1.5 Le démarrage : les premières années 1984-1988

Le projet de formation de la Puce communautaire a été bien reçu par un secteur de la population du quartier Hochelaga-Maisonneuve, mais aussi par le gouvernement du Québec qui a décidé d'appuyer financièrement les activités de l'organisme pour une période de trois ans en faisant de cette expérience un projet pilote.

La première année de fonctionnement de la Puce a été une année d'organisation des activités de formation, de recherche de reconnaissance, de création d'outils pédagogiques et de diffusion des activités d'une expérience qui se considérait unique. Une année aussi où l'on a constaté l'hermétisme du secteur des nouvelles technologies. Pour les promotrices de la Puce, la difficulté à vulgariser massivement les technologies reposait en quelque sorte sur cet hermétisme.

La Puce n'avait pas d'équipement informatique. Elle a donc loué des appareils. L'activité principale était des ateliers pour le grand public, c'est-à-dire montrer aux participants l'usage qui peut être fait d'un micro-ordinateur à partir de la rédaction d'un CV, d'une lettre, d'un dessin, de la préparation d'un budget.

Dans la deuxième année, la Puce consolide ses activités avec un financement du gouvernement du Québec, qui la considère comme un projet d'exploration et d'évaluation sociale des nouvelles technologies de l'information. Le financement du ministère de l'Enseignement supérieur, de la science et de la technologie prend la forme d'une subvention récurrente sur trois ans d'un montant total de 168 135 \$ pour des activités d'animation destinées au grand public. D'autre part, le programme « Services aux groupes » prend plus d'importance grâce à un programme de financement de la Direction du développement de l'emploi du gouvernement fédéral, qui encourageait à l'époque l'implantation de l'informatique au sein des groupes communautaires dans le cadre des nouvelles politiques fédérales de relance de l'emploi par la formation professionnelle. Ce programme ne finançait pas directement la Puce, mais il finançait la formation en informatique donnée aux intervenants des

groupes communautaires. Ces groupes faisaient une demande de formation à la Puce qui était alors rémunérée pour offrir cette formation. La Puce a aussi développé un projet de formation pour les femmes afin de les préparer au marché du travail. Ce projet a été financé par les programmes de formation professionnelle de la Direction de ressources humaines du Canada (DRHC). C'est ainsi que la Puce communautaire a commencé à offrir des services de formation en traitement de texte, avec « mise à niveau » en français, en anglais et en technique de secrétariat, à des femmes hors du marché du travail depuis plus de trois ans.

Dans cette deuxième année, une réflexion est amorcée sur l'avenir financier de l'organisme. Les membres envisagent, pour les activités « Services aux groupes », la possibilité de trouver des moyens pour atteindre l'autonomie financière. Une autre préoccupation s'est aussi installée : celle de la consolidation de l'organisme à tous les niveaux, c'est-à-dire mieux organiser le travail et élargir le bassin des clientèles.

D'abord installée dans les locaux du Pavillon d'éducation communautaire (PEC) du boulevard Pie-IX, la Puce déménage rapidement dans des locaux plus grands, offrant plus d'espace pour les activités de consultation et de formation pour mieux desservir sa clientèle grandissante. En 1986, elle s'installe dans les locaux du presbytère de la rue Adam, en plein cœur du secteur le plus défavorisé du Sud-Est. En 1987, un autre déménagement s'impose, les locaux du presbytère n'étant plus disponibles. La Puce s'installe alors sur la rue Jeanne-d'Arc, dans des locaux plus vastes qu'elle occupe encore aujourd'hui.

En 1987, l'organisme traverse une première crise importante. Cette crise se reflète à travers la croissance rapide de ses activités et des transformations encore plus rapides de l'univers de l'informatique et de ses effets. Ces dernières impliquent un élargissement de la clientèle et de ses besoins. De plus, même si les revenus de subvention ne cessent d'augmenter, ils sont loin d'égaliser les demandes de subventions présentées par l'organisme afin de répondre aux demandes de la clientèle. Ceci sans compter les retards dans le versement de certaines subventions fédérales importantes. Enfin, la structure organisationnelle de l'organisme présente certaines lacunes, liées en grande partie à une gestion administrative « lourde ». À l'époque, huit personnes se partageaient, directement et indirectement, les responsabilités administratives tandis que seulement trois personnes étaient désignées à la formation.

La troisième année d'opération de la Puce a été marquée par une crise de croissance. D'un côté, l'organisme a vécu une crise financière engendrée par les retards de paiement et la réduction des montants de ses subventions. D'un autre côté, des problèmes d'organisation du travail ont émergé, incarnés principalement par des difficultés liées au fonctionnement du conseil d'administration et à la constitution de comités, c'est-à-dire au sujet d'une décentralisation des responsabilités. L'idée de rentabilisation a progressé dans un contexte où les groupes communautaires recherchaient une organisation comme la Puce pour réaliser des contrats de formation en informatique. Une réorganisation du travail est introduite dans une optique de rationalisation et d'ajustement de la structure de pouvoir dans l'organisation. Le personnel a rapidement passé de trois travailleurs en 1984 à 16 en 1985. Dès 1986, il importe pour la bonne marche de l'organisme d'établir des politiques de travail tels que les conditions et l'évaluation du travail des employés. Par ailleurs, on note également dans la même période, un roulement de personnel important engendré entre autres, par la situation précaire de l'organisme.

L'étude dirigée par Serge Proulx, montre que, dans ces premières années, la clientèle de la Puce était francophone et constituée de gens provenant du quartier mais aussi de l'extérieur. Le niveau de scolarité était diversifié. Par exemple, la clientèle était moins scolarisée dans les activités d'animation que dans les cours de formation professionnelle. Pour l'échantillon de l'étude de Proulx (1989), l'âge moyen de la clientèle se situait entre 35 et 45 ans. Il est intéressant aussi de remarquer que, selon cette étude, les raisons évoquées pour fréquenter la Puce étaient, en premier lieu, le prix d'inscription et, en deuxième lieu, la souplesse des horaires. L'étude mentionne aussi la proximité, la « bonne réputation » de la Puce, le type de formation donnée. Somme toute, ce sont les caractéristiques sur lesquelles la Puce misait dès la conception de son projet. En ce qui concerne la clientèle féminine, l'étude conclut que la clientèle de la Puce est composée surtout de femmes d'âge moyen. Certaines sont relativement âgées et d'un niveau d'instruction généralement assez élevé mais économiquement plutôt pauvres (Proulx, 1989).

Pour les trois premières années d'opération, le bilan de la Puce est positif. L'étude de Serge Proulx montre les aspects qualitatifs du travail de la Puce. On souligne l'approche combinant l'éducation populaire aux nouvelles technologies avec la formation professionnelle, l'insertion dans le milieu de manière originale et spécifique avec une modalité pédagogique nouvelle (« la façon Puce communautaire » bien décrite dans l'étude dirigée par Proulx), le développement d'une expertise dans le domaine de la formation à l'informatique. Par ailleurs, les aspects quantitatifs du travail ont toutefois

été difficiles à cerner. L'étude fait toutefois mention de 213 inscriptions dans les ateliers Grand Public, un travail de soutien et de formation auprès de 60 associations et entreprises privées du quartier, un travail de formation de deux groupes de 10 femmes lors des activités de formation professionnelle. On souligne aussi la participation de 4 000 personnes aux différentes activités organisées par la Puce communautaire. L'auteur conclut en précisant que la Puce a permis une vulgarisation de l'informatique auprès d'une clientèle d'un quartier parmi les plus pauvres de la ville de Montréal.

Le financement du projet pilote entre 1985 et 1988 par le gouvernement du Québec a beaucoup aidé au développement des activités de la Puce. Le gouvernement fédéral a aussi contribué de façon importante avec deux types de financement : le financement de la formation en informatique des organisations communautaires (Proulx, 1989) et le financement du programme de réintégration au travail pour les femmes. Les membres de la Puce ont apporté une grande contribution, avec le travail bénévole des promotrices, en canalisant aussi la contribution bénévole d'autres personnes qui ont appuyé le projet. Les inscriptions aux activités ont permis de financer environ 10 % du coût des activités de la Puce. Malgré toutes ces contributions financières et humaines, la Puce n'a pas échappé à des moments de crises internes, causés par des retards dans l'approvisionnement des subventions ou par la diminution des subventions en provenance des deux paliers de gouvernement. Une bonne partie du temps et des énergies ont été consacrés aux multiples demandes de subventions adressées aux diverses instances gouvernementales. Le MESS a donné à la Puce un financement de base, il n'était toutefois pas assuré. L'échéance du financement pressait déjà les membres de la Puce à faire un effort de réflexion sur des formes possibles d'autofinancement.

Enfin, il est important de souligner l'intérêt démontré par les gouvernements pour les activités orientées vers la réinsertion au travail. Les activités de formation professionnelle pour les femmes ont été organisées très rapidement et demeurent un volet important du travail de la Puce, mais elles évoluent aussi en fonction des politiques publiques concernant la formation de la main-d'œuvre.

1.6 L'évolution de l'organisme

La période 1989-1993

Entre 1987 et 1992, les deux tiers des ressources financières de Puce provenaient de subventions, un tiers de ses revenus étant autogénéré par la vente de services. Après la fin du financement des trois premières années et après l'étude dirigée par Serge Proulx de l'UQAM, qui avait recommandé au gouvernement du Québec de poursuivre son appui financier à la Puce, ce gouvernement a octroyé un financement régressif pour trois autres années. Cette décision a permis la continuité du projet, mais elle a aussi mis la Puce dans une situation difficile. L'organisme devait chercher de nouvelles sources de financement dans une situation de diminution des ressources financières. Cependant, en 1991, le gouvernement fédéral, par son programme de formation professionnelle, apporte une solution à la crise financière. Cet appui a permis de consolider la structure de la Puce jusqu'en 1993, année où l'épuisement des subventions a fait émerger une nouvelle crise.

Lors de la crise de 1987-89, les membres de la Puce avaient envisagé l'adoption d'un nouveau modèle de gestion et la recherche d'un nouveau leadership pour l'organisme. Les promotrices du projet s'étaient retirées peu à peu de la direction et du leadership de l'organisation. Dans ces circonstances, la Puce a cherché d'autres personnes à l'externe. Madame Louise St-Jacques, membre de l'association des travailleurs et travailleuses du Café Campus, a été approchée pour occuper le poste de direction de la Puce, poste qu'elle a accepté. Le processus d'intégration a pris quelque temps car la Puce n'avait pas de ressources financières suffisantes pour payer les honoraires de la nouvelle directrice. Cette dernière a elle-même entrepris les démarches pour financer son poste et celui de la secrétaire-réceptionniste.

La nouvelle direction de la Puce remaniée en 1988, avait comme mandat principal la restructuration interne de l'organisme. Premièrement, il s'agissait de participer au processus d'évaluation du MESS et à la négociation de la poursuite du financement. Deuxièmement, il fallait créer les outils de gestion nécessaires pour le développement de l'organisme, par exemple, l'implantation d'un système d'information financière. Dans les premières années, les états financiers étaient vérifiés en fonction des protocoles signés avec les organismes gouvernementaux. Par ailleurs, une étude de l'organisation de la

Puce, faite avec l'aide d'étudiants des Hautes études commerciales (HEC) suggérait à l'époque de mieux structurer la Puce afin de lui permettre de se développer.

La nouvelle direction cherchait aussi de nouvelles formes d'autofinancement. Selon les témoignages recueillis, la restructuration de la Puce a permis de consolider l'équipe de formation et aussi de constituer une équipe spécialisée dans les activités de soutien technique et de développement de la programmation en informatique, ainsi que de mettre en place les conditions nécessaires pour passer à un nouveau type d'organisation.

En 1993, les subventions arrivent à leur échéance. Les membres de la Puce réalisent qu'il faut une transformation importante de l'organisation pour garantir sa continuité. La réflexion était toujours présente à ce sujet : « Devons-nous être des vendeurs ou des obtenteurs de subventions ou combiner ces deux possibilités ? La Puce doit-elle créer une entreprise à part pour soutenir sa mission ? Pour donner de la place aux revenus autogénérés, faut-il diminuer les activités de formation subventionnées ? ». Bref, comment est-il possible de combiner des objectifs sociaux liés à la mission de l'organisme avec des objectifs économiques liés aux besoins de continuité de l'organisation ?

C'est aussi en 1993, qu'à la recherche d'une solution alternative à la crise de la Puce, la direction a demandé un diagnostic de la situation au Comité d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO). Déjà, à la fin de 1992, la Puce avait présenté une demande au gouvernement pour développer un volet « Programmation ». Celui-ci visait le développement d'une expertise pour la conception et le développement de logiciels et des applications offertes à une clientèle ayant démontré des besoins de perfectionnement dans l'informatisation de leurs organisations. Ce volet pourrait contribuer à l'autofinancement des activités. La direction de la Puce envisageait aussi de créer une coopérative comme autre voie de résolution de la crise.

Le CAMO mis en place était composé d'un représentant du gouvernement fédéral, d'un représentant du gouvernement québécois, de deux représentants de la direction de l'entreprise et de deux représentants des employés. Les fonds du CAMO proviennent du fédéral (33 %), du Québec (33 %) et de l'entreprise (33 %). Ce programme était géré par la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM). Un président en provenance du CAMO et un consultant, tous deux élus par le comité, ont eu à faire un diagnostic et à proposer ensuite un plan de redressement au reste du comité. L'objectif du

CAMO était d'accompagner les démarches de la Puce pour se doter d'une nouvelle forme organisationnelle sans que cette opération modifie sa mission.

Le CAMO a identifié les problèmes de la Puce à partir d'un exercice qui fait appel à la participation de tous les membres de la Puce. Dans le diagnostic posé par le CAMO, on souligne tous les aspects positifs des activités de la Puce et aussi les atouts acquis en près de 10 années de travail. Ainsi, la Puce y est reconnue comme un organisme doté d'une grande expertise en formation et en vulgarisation de la micro-informatique, et en conseil au sujet de l'informatisation des organismes communautaires et des petites entreprises. Elle y est également reconnue pour son approche pédagogique particulière et son soutien aux personnes dans leurs démarches de réinsertion au marché du travail. L'équipe de travail, composée de 26 employés, majoritairement des femmes, était très impliquée dans la mission de l'organisme.

Les réalisations de la Puce, de l'année de sa fondation à l'année 1994 peuvent se résumer de cette façon :

- Des activités de vulgarisation pour combattre l'analphabétisme informatique chez « monsieur et madame tout le monde » (au-delà de 15 000 personnes).
- Soutien à l'informatisation de 500 organismes communautaires et formation de leur personnel (6 000 inscriptions).
- Formation de 90 secrétaires spécialisées en traitement de texte, avec un taux de placement d'environ 80 %.
- Réalisation de 10 logiciels sur mesure.
- Les revenus du développement de systèmes d'information (programmation), au 31 mars 95, étaient de 183 000 \$ en comparaison avec 17 000 \$ en 1991¹⁹.

Cependant, on y souligne aussi des difficultés qui ont provoqué cette nouvelle crise, comme les problèmes de financement des activités. Par exemple, une autre modification a fait disparaître les programmes de développement d'emploi utilisés par les groupes communautaires pour la formation alors offerte par la Puce. Ces obstacles ont eu un impact important sur la situation financière de la Puce comme la disparition des revenus autogénérés causée par l'abolition du programme PDEA.

¹⁹ Plan d'affaires, La Puce ressource informatique, le 6 juin 1994, p. 2

Les autres problèmes sont à caractère interne : problèmes d'organisation et de gestion. Ces problèmes ont été expliqués par la spécificité communautaire de l'organisme. Parce que la Puce était un organisme communautaire, elle n'offrait pas de salaires compétitifs au personnel. Il en découlait également des difficultés, pour des travailleurs, à identifier clairement l'autorité en plus des lourdeurs décisionnelles. À cela, il faut ajouter des problèmes de rentabilité du volet programmation : la programmation nécessitait beaucoup de temps pour la conception, beaucoup de ressources financières et encore du temps pour récupérer les montants investis. Ajoutons à cela un certain retard technologique et des difficultés à suivre l'évolution dans le « monde informatique ». Un autre problème vécu par la Puce était la sous-capitalisation. Afin de continuer à servir ses clientèles et d'augmenter ses revenus (autofinancement), il était urgent d'effectuer un virage stratégique au plan des services en incluant la programmation. Ce virage était déjà amorcé depuis 1989. Toutefois, le manque de ressources financières, humaines et matérielles ont freiné le développement de ce service malgré toute l'énergie déployée par les travailleurs à ce projet²⁰. Néanmoins, cette activité promettait d'être lucrative et d'apporter des revenus importants pour l'organisme.

Déjà, en 1992, la direction de la Puce travaillait beaucoup au développement du volet « Programmation ». Certaines personnes ont été engagées pour travailler spécifiquement dans ce volet. Ce volet constitue une composante très importante de la Puce, bien qu'il absorbait beaucoup de ressources pour la production de logiciels avec des résultats tardifs. Ce volet reste la continuité d'une démarche de service et de soutien technique consacré à la programmation et qui a constitué une des assises de la Puce dans sa forme actuelle. L'autre assise est la formation, volet présent depuis la création de l'organisme. Avec ces deux volets principaux, une équipe élargie s'est consolidée sous la direction de Louise St-Jacques.

À la fois fort de tous ces progrès et limité par le fonctionnement et le financement de la Puce dans sa forme originale, le projet de créer une coopérative s'est concrétisé. Pendant 10 ans, la Puce comme OSBL, avait acquis une importante expertise en formation et en soutien technique. Mais, pour

²⁰ Cet élément est d'ailleurs décrit dans le diagnostic de la situation par les employés qui ont déploré la quantité de ressources investies dans ce projet et son peu de retombées au détriment des autres volets de l'organisme comme la formation. Il est mentionné que le développement du volet « programmation » a pris beaucoup trop de place dans l'organisme.

continuer à se développer, il fallait s'organiser pour ne plus dépendre des subventions. Il fallait donc se responsabiliser davantage et investir les montants nécessaires pour faire un saut qualitatif. Il fallait vendre des services tout en conservant certaines activités gratuites ou subventionnées pour un public défavorisé. La forme d'organisation qui pouvait répondre le mieux à ce type d'orientation était la coopérative.

Le processus de création de la coopérative, tout en gardant le statut de OSBL, a été appuyé par la majorité de membres de la Puce. Une seule personne n'a pas voulu continuer au sein de la nouvelle formule. Pour sa constitution en coopérative, la Puce a élaboré un plan d'affaires où les différents volets de la Puce et la concurrence existante sont clairement identifiés. Contrairement aux premières années d'activités de la Puce, il existait de nouveaux joueurs provenant des Cégeps et de l'entreprise privée. Les conclusions étaient qu'il fallait capitaliser, qu'il fallait construire un leadership et qu'il y avait des secteurs d'activités où la Puce pouvait se développer. Le résultat du diagnostic et de l'analyse du CAMO a été de concrétiser le projet de coopérative.

Le processus de mise en place de la coopérative a suivi quatre phases. La première fut l'élaboration du plan d'affaires. La deuxième phase a été la présentation du plan d'affaires aux membres de la Puce. Tous ont été consultés sur la pertinence du projet. Dans une troisième phase, les membres ont exprimé leurs objectifs, leurs attentes, leurs projets afin d'évaluer la concordance entre les propositions et le projet de coopérative. Finalement, un exercice de concertation a été réalisé pour savoir si tous étaient disposés à s'engager ensemble dans cette nouvelle entreprise, processus essentiel à sa constitution. En effet, il faut avoir la volonté de travailler ensemble pour démarrer ce type d'entreprise. Toutes ces étapes ont été franchies avec succès par les membres de la Puce.

Louise St-Jacques directrice générale de la Puce, explique la création de la coopérative de cette façon :

La coopérative était le seul moyen qui permettait à l'organisation de se prendre en main dans le respect des individus et de notre mission et ce, dans une économie de marché. D'une part, la coopérative est encadrée par une loi qui définit bien la structure, les rôles et pouvoirs, et les obligations dans chacune des instances de l'entreprise. Elle confirme l'engagement des travailleurs envers son développement par une mise de fonds initiale et une capitalisation régulière²¹.

Les principaux problèmes que la coopérative devait résoudre étaient :

²¹ St-Jacques, Louise (1995), Séminaire : Les coopératives, partenaires du développement du milieu, tenu le 29 et 30 mai 1995. pp 5-6.

1. L'autofinancement de l'organisme, pour ne pas dépendre entièrement des subventions et pour faire face au désengagement de l'État.
2. La création d'une base solide pour relancer l'organisme. Jusque-là, la Puce était sous-capitalisée. Il fallait trouver un moyen de capitaliser l'organisme et, à partir de cette base, aller chercher un financement de soutien auprès de certains bailleurs de fonds.
3. La nécessité d'effectuer un virage en s'inscrivant dans l'économie de marché c'est-à-dire considérer que la continuité de l'organisme dépend aussi de la vente de services et donc l'adoption d'une dynamique qui tient compte du marché et de son évolution.

Dans la nouvelle structure de la Puce, il faut remarquer, en premier lieu, le maintien de la mission de l'organisme, en deuxième lieu, l'adoption d'un modèle organisationnel plus structuré, et l'engagement des travailleurs en regard d'une contribution économique permanente dans la coopérative. Mais, il y a aussi d'autres éléments qui ont favorisé la création de la coopérative : la propriété collective de l'entreprise, les valeurs démocratiques (une personne, un vote), l'adhésion à un milieu solidaire et organisé, l'accès à des ressources financières de développement pas nécessairement accessibles aux organismes de type OSBL. La coopérative permettait donc de répondre aux besoins des membres, de rendre un service à la population et aussi de répondre aux exigences du monde des affaires.

Pour capitaliser la coopérative, les membres ont décidé d'investir 2 000 dollars par personne et de souscrire 5 % de leur salaire à cette fin sur une période de trois ans.

1995-1999

a) Un nouveau contexte

Les cinq dernières années recensées soit entre 1995 et 1999, se sont déroulées dans un contexte différent. En premier lieu, le contexte social et politique a beaucoup changé. En deuxième lieu, les technologies ont évolué de façon à poser la question de l'appropriation sociale des technologies en d'autres termes.

Dans cette période, le Québec est dirigé par un nouveau gouvernement, celui du Parti québécois, lequel remet à l'ordre du jour l'alternative de la souveraineté. Un autre référendum a eu lieu, et même si celui-

ci n'a pas été favorable à la cause souverainiste, la polémique reste présente. Le Parti québécois réélu une deuxième fois, introduit un ensemble de réformes dans presque tous les champs d'activités, d'un côté en fonction du déficit fiscal et d'une réduction budgétaire, de l'autre, en fonction d'un nouveau compromis avec les différents acteurs sociaux. On assiste alors à une restructuration de l'appareil de l'État, à des coupures importantes dans les différents services, des réformes dans les secteurs de la santé, de l'éducation, d'une restructuration de la politique de développement local et régional. La politique industrielle est aussi modifiée de façon importante, étant désormais orientée vers le développement de l'économie du savoir. Tout cela se produit dans un contexte de forte contradiction et de négociation avec le Parti Libéral qui dirige le gouvernement fédéral. Un des changements importants à souligner ici est le rapatriement au gouvernement du Québec du programme de formation de la main-d'œuvre, jusqu'alors géré par le gouvernement fédéral, qui a une incidence directe sur des organismes comme la Puce. En réponse à des mobilisations importantes comme la marche des femmes « Du Pain et des Roses » en 1996, le gouvernement du Québec a organisé dans la même année, le Sommet sur l'économie et l'emploi qui a été l'occasion de reconnaître l'économie sociale et les organismes communautaires comme une activité et un acteur importants dans la société²². Toutes ces transformations et ces modifications obligent les différentes organisations à se repositionner et à redéfinir leurs stratégies de développement.

Au plan social, les problèmes sociaux ont revêtu de nouvelles formes. Le chômage est plus important, le phénomène de l'exclusion sociale aussi. Pour cette étude de cas, il nous semble important de comparer certains indicateurs de la situation dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve aujourd'hui par rapport aux indicateurs existants dans les années d'émergence de la Puce (nous avons opté pour l'année 1986 en raison de l'information disponible dans le recensement de cette année-là).

²² Pour en savoir plus sur la conjoncture politique de ces années et sur le nouveau modèle québécois de développement, voir Bourque (2000) et Comeau, Favreau, Lévesque et Mendell (2001).

Tableau 1 : Quelques indicateurs pour Hochelaga - Maisonneuve, 1986 et 1996

	Hochelaga - Maisonneuve		Montréal Ville
	1986 ¹	1996 ²	1996 ²
Population	47 510*	45 316	1 016 376
Pourcentage de femmes	52 %	50 %	52 %
Familles monoparentales (%)	24 %*	52 %	36 %
Locataires	86 %*	86 %	73 %
Revenu moyen des personnes	18 000 \$	25 083 \$	34 356 \$
% de - 25 000 \$	75 %		
% de - 20 000 \$		51 %	40 %
Jeunes chômeurs 15 à 25 ans	13 %	24 %	20,5 %
Taux de chômage	18 %*	19 %	15 %
Scolarité :			
9 ^e année ou moins	40 %	27 %	20 %
Inférieur à la 13 ^e année	71 %*	32 %	29 %
Avec études universitaires	7 %	18 %	29 %

Sources : ¹ Les données avec une * proviennent de la Ville de Montréal -recensement 1986. Les autres ont été prises dans l'étude La Puce communautaire : évaluation sociale d'une expérience d'éducation populaire » (1988).

² Pour 1996, les données sont tirées du recensement 1996 et publiées par le CLSC-Hochelaga-Maisonneuve.

Nous pouvons tout de suite remarquer, dans le tableau 1, une certaine amélioration du revenu personnel moyen entre 1986 et 1996 et des niveaux de scolarité. Mais, il y a une augmentation significative de la proportion des familles monoparentales et du taux de chômage pour l'ensemble de la population et particulièrement chez les jeunes. Tandis que ce taux baisse pour la ville de Montréal, il accuse une progression pour le quartier Hochelaga-Maisonneuve. Ces chiffres nous amènent à considérer ce quartier comme étant encore un quartier en difficulté.

En ce qui concerne l'évolution des technologies, un nouveau phénomène est apparu : Internet et les réseaux informatiques. Si la première vague d'informatisation sociale a motivé une réflexion importante des conséquences sociales du développement technologique, l'émergence d'Internet et des autoroutes de l'information ont aussi fait émerger de nouvelles réflexions, actions et initiatives. Les gouvernements des pays industrialisés produisent des politiques par rapport à la construction des autoroutes de l'information. Les entreprises investissent dans le développement des nouveaux produits, dans

l'acquisition d'un nouveau parc informatique qui les rend capables de se brancher sur le monde. L'information circule par les réseaux informatiques et elle est accessible. Les chercheurs peuvent communiquer avec leurs collègues de partout dans le monde. La communication électronique, avec le courrier électronique, est une révolution dans les communications interpersonnelles.

Toutefois, pour bénéficier de cette nouvelle découverte et de ces nouvelles technologies, il faut posséder les infrastructures nécessaires, l'équipement et la formation adéquate. L'utilisation des réseaux permet en revanche la réalisation de multiples opérations, transactions et échanges. Les conséquences de l'utilisation de ces technologies sur la vie sociale et économique est, et sera énorme. Donc, le problème de l'accès inégal à l'utilisation de ces technologies reste actuel. Le risque d'un écart encore plus grand entre les pays riches et les pays pauvres, entre les nantis et les démunis produisant ainsi de l'exclusion se pose encore ici de façon évidente. Pour répondre à ces nouveaux défis, la société civile a lancé plusieurs initiatives. L'une de ces initiatives est le projet Communautaire, projet conjoint de la Puce communautaire et de l'Institut canadien d'éducation des adultes (ICÉA) qui est un projet d'appropriation sociale des nouvelles technologies par les groupes communautaires. Celui-ci a été présenté dans le cadre des activités du Chantier de l'économie sociale lors du Sommet sur l'économie et l'emploi organisé par le gouvernement québécois en 1996.

Aujourd'hui, ce n'est pas l'appropriation d'une technologie ou d'un micro-ordinateur qui est en jeu. Il s'agit plutôt de l'appropriation des technologies qui permettent la circulation de l'information, la production et la diffusion de cette information et le travail collectif. L'appropriation de ces technologies par des groupes de population défavorisés est le défi que doit continuer à relever la Puce. Heureusement, la Puce avec son équipe de soutien technique, a pu suivre le développement technologique et se structurer pour rendre aux individus et aux organisations un service qui leur permet d'utiliser les nouvelles technologies.

b) La Puce, coopérative et OSBL

Après la constitution de la coopérative, aucune crise n'est survenue à ce jour. La coopérative a réussi à se capitaliser et à autofinancer ses activités. Cependant, il a fallu évaluer le travail à deux occasions. La première fois, en 1997, en faisant une réflexion stratégique sur la Puce pour éclairer les membres sur le passage à la forme coopérative et les liens avec l'OSBL. Le problème résidait dans la diversité des perceptions des membres par rapport à la structure coopérative. Il fallait donc, à nouveau, approfondir

la notion de changement, la mission et une vision portée vers l'avenir. Lors de cette réflexion stratégique, les membres se sont penchés sur les besoins du milieu, sur les services offerts par la Puce, sur les acquis et les compétences développées avec les années. C'est lors de cette réflexion que les deux grands volets de travail, celui de la formation et celui du soutien technique (qu'on appelle maintenant service technologique) ont été confirmés. Les orientations respectives de ces volets ont été précisées et l'on a pris la décision de créer deux postes de technicien. L'organisme a fait un pas en avant vers la spécialisation et s'est ajusté pour recevoir l'équipe de soutien technique ou équipe technologique. On a également confirmé le travail de recherche et développement de projets réalisés par la Puce communautaire. Cela a permis à la Puce de continuer le travail amorcé avec, entre autres, le projet Communautaire.

Ensuite, un deuxième processus de réflexion a été amorcé autour de la structure organisationnelle. Cette réflexion a permis une définition des postes et des responsabilités en concordance avec l'organisation interne. Elle a aussi permis la création d'un poste de coordination de la formation de même qu'une nouvelle politique de rémunération. Cette dernière a été très importante dans le contexte du bogue de l'an 2000 et des surcharges de travail que cela a entraîné au point de vue technologique. Il fallait, entre autres, penser aux salaires des employés, car la Puce ne pouvait se permettre de perdre ses techniciens, attirés par les conditions salariales d'autres entreprises. Il fallait aussi offrir un meilleur appui au volet « soutien technique ». Dans les limites existantes, le grand avantage de la Puce par rapport à d'autres entreprises, était la possibilité de faire un travail qui a du sens et qui a sa part de plaisir. Cela découlait de la possibilité pour les techniciens de travailler à un projet du début à la fin, d'avoir une vision d'ensemble et de pouvoir agir avec beaucoup d'autonomie. La Puce avait également l'avantage de voir comment le travail effectué permettait à des organismes de résoudre des problèmes importants et ainsi de continuer à se développer. Le volet « soutien technique » – qui couvre aussi la recherche et le développement, la veille technologique, la production et les tests des nouveaux logiciels et systèmes – a un avenir prometteur si l'on tient compte de la demande du milieu communautaire mais aussi de celle du secteur privé. En effet, ce dernier est vivement intéressé non seulement par l'aspect technique, mais aussi par les services intégrés offerts par la Puce en termes d'analyse des besoins, d'offre de services de formation, de soutien et d'innovation technique.

Les deux démarches ont été accomplies dans un processus de consolidation de la coopérative et de maintien de l'OSBL. La Puce s'est dotée de la force nécessaire pour continuer et pour affronter la

nouvelle vague d'informatisation de la société, propulsée qu'elle est par le développement d'Internet et par les activités en réseau. C'est grâce aux changements qu'elle opère que la Puce se place dans des conditions propices à développer, en partenariat avec d'autres institutions, d'importants nouveaux projets.

Nous faisons référence, entre autres, au projet Communautaire en partenariat avec l'ICÉA. Il s'agit de l'unique projet d'économie sociale lié aux nouvelles technologies qui a été présenté dans le cadre des projets d'économie sociale au Sommet sur l'économie et l'emploi en 1996. Ce projet a obtenu un financement du Fonds de l'autoroute de l'information de 118 580 \$ pour dix-huit mois couvrant les années 1997 et 1998. Le projet vise à rassembler, dans une communauté « réseautique », les organismes communautaires œuvrant dans les domaines de l'éducation, de la citoyenneté et du développement local, et ce, tant dans les centres urbains qu'en région. La mission poursuivie par ce projet est de : 1) Créer un espace télématique communautaire francophone où les organisations de citoyens, les organismes communautaires et populaires, de même que les citoyennes et citoyens, pourront se rencontrer, communiquer, échanger, s'informer, se former et s'approprier les nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC) en les expérimentant ; 2) Soutenir et animer la communauté dans son appropriation des NTIC par l'éducation, la formation, la sensibilisation, le soutien technique et l'utilisation d'interfaces conviviales ; 3) Participer au développement d'une culture technologique porteuse de valeurs sociales démocratiques et communautaires, et permettre aux utilisatrices et aux utilisateurs de s'investir dans des voies créatrices de liens sociaux transformés ; 4) Participer à la création d'un vaste réseau de communication et d'échanges permettant de relier les communautés et les régions ; 5) Contrer les processus de dualisation et d'exclusion sociale et technologique.

Le projet Communautaire consistait à donner des sessions de formation axés sur l'initiation à l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) et la sensibilisation aux enjeux : de janvier 1997 à juin 1998, 23 sessions ont eu lieu à Montréal (12), Québec (4), Victoriaville (1), Shawinigan (2), Rimouski (1), Thetford Mines (2) et Trois-Rivières (1). En tout, 124 organismes ont participé aux journées de formation et 1 203 personnes y ont assisté. Une autre activité « Communication, médiatisation et recherche » a été tenue en 9 sessions offertes à Montréal (6), Québec (1), Victoriaville (1) et Trois-Rivières (1). Ce sont 45 organismes qui ont participé aux journées de formation, avec 274 personnes qui y ont assisté. Ce projet englobait aussi la question de

l'appui à la formation dans les points d'accès public : le Café Communautaire et les services d'animation pour aider les citoyens et citoyennes qui fréquentent le point d'accès de la bibliothèque Maisonneuve pour apprivoiser l'Internet. Ce projet a également lancé deux forums de discussion par Internet : un sur les expériences communautaires en télématique qui a réuni près d'une centaine de participants et participantes ; un deuxième sur la position des groupes communautaires vis-à-vis de la politique québécoise de l'inforoute, avec 80 participants.

Le projet Communautaire n'aurait pu voir le jour sans l'expertise de deux institutions. D'une part, l'expertise technique et d'éducation populaire apportée par la Puce communautaire et d'autre part, la contribution de l'ICÉA à la vision des enjeux sociaux que comportent les technologies de l'information.

Pour cette période plus récente, la Puce communautaire (OSBL) résume ces principales activités et réalisations par les points suivants :

- Comme partenaire du projet Communautaire, développement d'une expertise technique pour Internet, formations et soutien aux expériences pilotes d'accès public ;
- Conception et réalisation de l'interface-usager du projet télématique Agora pour le Groupe de réflexion et d'intervention sur les nouvelles technologies (GRINT) ;
- Le projet Propulsion, en collaboration avec le Centre Débat, visant l'appropriation de la micro-informatique par des personnes analphabètes ;
- Le projet Trajectoires, en collaboration avec des chercheurs de l'Université de Montréal, de formation aux outils informatiques et de soutien à l'insertion professionnelle de prestataires de la Sécurité du revenu à l'aide d'un logiciel de résolution de problèmes ;
- Plusieurs programmes d'intégration professionnelle en bureautique et en comptabilité s'adressant particulièrement aux femmes ;
- Formation pour le Centre de formation pour femmes, le CLSC Hochelaga-Maisonneuve, la CDEC Rosemont Petite-Patrie, Pro-Est, la FTQ, l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, Développement et Paix, etc.

En continuum de la Puce communautaire et avec la reconnaissance acquise du milieu, la Puce ressource informatique, en 5 ans d'existence, présente ce bref bilan de ses interventions.

Services de formation :

- Formation de 120 secrétaires spécialisées en traitement de texte et comptabilité avec un taux de placement de 89 %.
- Réalisation de quatre projets majeurs de formation en développement de l'employabilité, où 110 personnes (femmes monoparentales, chômeurs et analphabètes fonctionnels) ont pu bénéficier entre 90 et 900 heures de formation en développement personnel et en informatique.
- Plus de 11 000 heures de formation standard en logiciel de bureautique ont permis à 2 500 personnes de se perfectionner.
- En formation sur mesure privée et de groupes, près de 6 500 heures.

Service technologique :

Le secteur technologique, qui était un service accessoire dans l'existence de la Puce communautaire, est devenu un service à part entière en 1997. Il compte maintenant à son actif les réalisations suivantes :

- 6 830 heures ont été réalisées en services conseil et services en réseautique touchant une douzaine d'organismes et deux grands syndicats.
- 465 345 \$ en ventes d'équipement ont permis la réalisation des mandats de soutien à l'informatisation, de migration de système et d'intégration des technologies de communication auprès de plus de 130 organismes et entreprises.
- Le maintien et le développement du réseau de la Puce (par 45 appareils multi-plateforme pour la formation et 10 appareils pour l'équipe de travail).
- Le service gère également le serveur de Communautique et les services Internet qui y sont rattachés.
- Le développement de la version 3 du logiciel FASSYL, logiciel de soutien à l'action syndicale dans le domaine de la santé et des services sociaux. Ce logiciel sera commercialisé en 2000-2001.

Service à la collectivité :

La Puce ressource informatique a travaillé à bâtir le projet Communautaire et les différentes activités et initiatives que ce projet a continué de développer.

La coopérative a créé quatre nouveaux postes et son chiffre d'affaires est passé de 513 989 \$ en 1995 à 898 153 \$ en 1999.

2. La présentation des acteurs

2.1 Les acteurs présents dans l'activité

Les membres de la Puce

La Puce a été créée par trois femmes : Monique Allard, Louise Gill et Nicole Forget. Mais, l'on reconnaît également comme membres fondatrices celles qui ont bâti la Puce dans l'action. À cet effet, on réfère aussi à Murielle Pronovost, qui y fut particulièrement active. La première année d'activité, le nombre de travailleurs à la Puce a augmenté à onze personnes. Lors de la proposition de la création de la coopérative, il y avait 26 employés, permanents et contractuels, travaillant à la Puce. Les membres fondatrices ont quitté l'organisme entre 1987 et 1988. En outre, toutes les années d'existence de la Puce jusqu'à la constitution de la coopérative, ont été caractérisées par un noyau de travailleurs engagés sur une base régulière et par un roulement du personnel contractuel affecté à des projets. À partir du moment où s'est constituée la coopérative, il a été décidé que les membres de la coopérative seraient aussi les seuls membres de l'OSBL.

L'équipe élargie

Le principal changement dans l'équipe de travail se produit avec l'arrivée d'une directrice générale en 1988 et l'ajout de postes en programmation en 1991. Cette année-là, à côté de l'équipe de formation et du personnel administratif, une équipe élargie a été formée pour réaliser les activités de soutien et de programmation informatique. Elle est composée de spécialistes de l'informatique dont la tâche principale est la programmation.

Au cœur de l'équipe élargie de la Puce figurent Louise St-Jacques, la nouvelle directrice générale, Lise Lanouette, secrétaire-réceptionniste et responsable du service à la clientèle, Alain Robert, responsable du volet « programmation et soutien technique », Roger Charbonneau, programmeur et formateur, Caroline Thirion, Monique Nucciareni, Linda Geozo. Parmi ces employés, on souligne la présence Suzy Côté, formatrice et ancienne participante aux programmes de la Puce. C'est sur cette équipe et sur l'expérience de Madame Louise St-Jacques que la Puce garantit sa continuité et établit sa nouvelle organisation.

À son entrée en poste, Madame St-Jacques apportait avec elle de très riches expériences dans le champ des entreprises collectives. Elle a notamment participé à la création de la première garderie populaire et à la création du deuxième comptoir alimentaire du Québec, situé à Montréal. Elle a ensuite travaillé pendant 13 ans au Café Campus, une entreprise de services qui a été la propriété des étudiants de l'Université de Montréal mais que les travailleurs avaient repris sous la forme d'entreprise autogérée. Ces expériences l'avaient mise en contact avec différentes formes de gestion : la direction générale, la co-gestion et l'autogestion. Son expertise comme gestionnaire et le fait d'avoir bâti une équipe constituée de bons collaborateurs ont été les facteurs clé dans l'évolution de la Puce. Elle est arrivée en poste en 1988 et c'est sur elle qu'a pesé la décision de démarrer le processus de réflexion et de constitution de la coopérative de travail, processus qui s'avère aujourd'hui une démarche judicieuse.

Actuellement, la coopérative est formée de 11 membres dont un membre fondateur (non travailleur), six membres réguliers et quatre membres auxiliaires employés à temps plein. Pour l'année 1998-1999, on compte quatorze travailleurs non membres (contractuels) de la coopérative qui ont travaillé un total de 1 168 heures. Dix d'entre eux sont rattachés au projet de réintégration professionnelle (7 femmes et 3 hommes) et les 4 autres travailleurs sont des contractuels affectés à la formation en informatique (3 hommes et 1 femme).

Ces derniers ne sont pas membres parce qu'ils répondent davantage à un besoin ponctuel et non récurrent (projet et contrat). Dans le bassin du personnel contractuel, en dehors de la formation, d'autres personnes contribuent aux projets amenant avec elles d'autres expertises. Il y a des gens qui ont une expertise liée à la nature des projets (français, anglais, gestion de temps, stress, conflit, changement, comptabilité, fiscalité, dynamique de vie, technique d'apprentissage). Ce n'est que lorsque

la Puce peut offrir un poste temps plein et assurer la viabilité de ce poste à moyen terme que les travailleurs contractuels sont invités à adhérer comme membre à la coopérative.

Les responsabilités liées à la gestion de la coopérative sont distribuées de la façon suivante : une directrice générale, une responsable de service à la clientèle, un conseiller pédagogique en informatique et coordonnateur des services de formation, une coordonnatrice des projets de formation, un responsable des services techniques, un responsable des services financiers et comptables, deux techniciens en réseaux, un technicien en micro, un programmeur, des formateurs et formatrices contractuels.

La répartition par scolarité et par sexe des membres est la suivante :

Tableau 2 : Scolarité des membres

Répartition hommes/femmes	Hommes	Femmes	Total
Nombre d'employé (e)s	5	5	10
Répartition par scolarité			
Collégiale	2	4	6
Universitaire	3	1	4

L'âge moyen de l'ensemble des travailleurs est de 39 ans et est réparti comme suit : âge moyen des femmes est de 42 ans tandis qu'elle est de 36 ans chez les hommes. Le plus jeune travailleur a 21 ans et l'aîné a 49 ans.

Tableau 3 : Répartition par ancienneté des membres de la coopérative*

Nom du membre	Date d'entrée en fonction	Ancienneté
Gauthier Suzy	05/01/87	12 ans
Thirion Caroline	21/08/87	12 ans
Lanouette Lise	06/09/88	11 ans
St-Jacques Louise	06/09/88	11 ans
Charbonneau Roger	09/09/91	8 ans
Robert Alain	22/04/91	8 ans
Fontaine Jean-Maurice	01/09/97	2 ans
Thach Qui Bao	24/11/97	2 ans
Bluteau Manon	31/08/98	1 an
Perreault Marc	03/11/98	1 an

*Date d'entrée en fonction des personnes travaillant à la Puce au 31/12/99

Les lieux de résidence des travailleurs sont répartis comme suit : Petite Patrie : 5 ; Hochelaga-Maisonneuve : 1 ; Mercier : 1 ; Chambly : 1 ; Ville Lemoyne : 1 ; Ville Emard : 1.

Il faut remarquer que l'équipe responsable de la formation a une vaste expérience de travail. Les membres de l'équipe de soutien technique ou de service technologique sont des spécialistes en informatique ayant fait des études post-secondaires dans ce champ et qui sont passés par un processus de sélection exigeant. En effet, l'expertise et les connaissances sont fondamentales dans un champ comme celui des nouvelles technologies.

La masse salariale totale de la coopérative est de 325 952 \$. Sur le dernier projet de réintégration professionnelle recensé, la Puce communautaire présentait une masse salariale de 36 736 \$. Pour la période couvrant 1996 à 1999, le salaire annuel moyen des membres de la coopérative est de 26 422 \$ (le plus petit étant 23 200 \$ et le plus élevé, 32 500 \$). Le salaire moyen des femmes est de 27 160 \$ et le salaire moyen des hommes de 25 685 \$, le revenu hebdomadaire moyen de travail étant de 508 \$.

2.2 Le réseau

La Puce s'allie avec d'autres entreprises et organismes communautaires afin d'offrir le plus grand nombre de services possibles aux clients. Par exemple, elle a établi des relations importantes de partenariat avec son fournisseur de service Internet. Elle est aussi associée à une entreprise privée en service conseil pour tout ce qui concerne l'informatique de gestion.

L'Institut canadien de l'éducation des adultes (ICÉA) est un des plus importants partenaires de la Puce notamment dans le projet Communautaire²³. La coopérative siège à certaines Tables de concertation locales et régionales tels que le Conseil pour le développement communautaire, la CDEST, la Table régionale des organismes volontaires en éducation populaire (TROVEP).

La Puce est très enracinée dans son milieu. Les clients de la coopérative que nous avons interviewés considèrent que la Puce répond à des besoins du milieu par sa connaissance profonde des problématiques et des besoins de celui-ci ainsi que par sa compréhension des effets de la conjoncture actuelle sur les personnes. Cette connaissance du milieu permet à La Puce de bâtir à chaque année des projets de formation en fonction des problématiques vécues par la population de son territoire, le

²³ Voir la section des produits et services de l'entreprise, sur le site Internet de la Puce.

quartier Hochelaga-Maisonneuve. Les rapports conviviaux tissés avec les différents intervenants des milieux communautaire, public et privé permettent à la coopérative d'établir des partenariats et des collaborations diverses. Plusieurs OSBL font partie de cet environnement ainsi que des institutions parapubliques comme des CLSC, des syndicats et des organismes de référence. En ce sens, 15 à 20 organismes ont été sélectionnés pour annoncer à leur clientèle le projet de recrutement des femmes et ainsi offrir la formation professionnelle (CDEC, organismes de femmes, maisons de femmes, YWCA, tous les organismes qui ont développé un volet de réinsertion sur le marché du travail, Enjeu pour les femmes, Club de recherche d'emploi). La Puce collabore également sur le plan de la formation avec des organismes liés à des problématiques sociales qui ont besoin d'une expertise en informatique : ACEF, CDEST (secteur d'employabilité), guichets multiservices, Université de Montréal.

La Puce travaille de plus en plus avec des organismes communautaires voués à l'insertion des femmes, tels que La Marie Debout et le Centre de formation pour femmes. Étant un des seuls organismes dont les objectifs visent à lier formation professionnelle et vulgarisation, la Puce enrichit les rencontres avec ses collaborateurs locaux par son approche axée sur le développement.

L'implication dans le milieu se fait aussi au plan politique, notamment lors des rencontres de la Table du Conseil de développement local. La Puce a participé à la création du CDEST, l'un des principaux organismes de développement économique communautaire du quartier. Elle a aussi participé à diverses tables de travail pour soutenir des activités et des projets issus du milieu. La Puce enrichit les débats locaux avec son expérience des organismes et du milieu. Ces rencontres sont l'occasion d'échanges fructueux entre les différents intervenants.

Plusieurs personnes de milieux différents qui ont développé une expertise dans leur domaine s'avèrent des collaborateurs fidèles de La Puce dans divers projets. En outre, la Puce peut compter sur des employés contractuels très fidèles. Certains collaborent avec la Puce depuis 7 à 8 ans (malgré les conditions de travail). La directrice actuelle souligne que c'est le milieu, la façon de faire qui les attire. La Puce collabore aussi avec les milieux de stage : les entreprises et les organismes qui reçoivent les stagiaires à la sortie de leur formation.

Ce travail de collaboration et de coopération est conduit dans le cadre de partenariats avec certains organismes pour le développement de projets divers. Mentionnons quelques-uns de ceux-ci :

- *Trajectoires*, en partenariat avec l'Université de Montréal

- *Trajet d'Avenir*, en partenariat avec Centre Travail Québec Maisonneuve (devenu un CLE) et DRHC
- *Propulsion*, en partenariat avec le Centre D.É.B.A.T.
- *Communautaire*, en partenariat avec l'ICÉA

Comme partenaires financiers, la Puce a travaillé avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la science, le ministère de l'Éducation (Direction générale de l'Éducation des adultes), la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, la Ville de Montréal, Développement des ressources humaines Canada, le Fonds d'adaptation de la main-d'œuvre, le ministère de la Culture et des communications et le Conseil de développement régional.

La Puce a aussi obtenu l'appui d'experts qui ont participé aux activités de ses différents comités de travail. Ces experts proviennent des organismes communautaires, des universités, du milieu de l'informatique et du milieu des affaires. Depuis la création de la coopérative, l'expertise dont la Puce a besoin est développée à l'interne. La Puce prévoit aussi créer des comités *ad hoc* pour des aspects très précis avec le soutien de consultants externes. Par exemple, un comité pourrait faire une évaluation de la direction générale, un comité serait chargé du marketing, etc. Les sources principales de réflexion et d'orientation du travail de la Puce sont initiées par le conseil d'administration et enrichies par les membres de l'équipe.

Par rapport à d'autres partenaires, la Puce en tant que coopérative travaille d'une part avec Emploi-Québec, spécifiquement par ses liens avec les Centres locaux d'emploi (CLE) et d'autre part, elle a développé des partenariats avec le Centre St-Pierre, la Fédération québécoise des coopératives de travail, l'organisme Formation de base pour le développement de la main-d'œuvre et des conseillers en administration.

3. La dimension organisationnelle

La dimension organisationnelle consiste en l'agencement des moyens techniques et des ressources pour réaliser les objectifs de production de biens et de services.

3.1 Le profil organisationnel

L'originalité de la Puce tient de la combinaison de ses deux formes d'organisation. D'un côté, l'organisme sans but lucratif et de l'autre, la coopérative. Par décision des membres de la Puce, les membres de la coopérative sont tous les membres de la Puce communautaire qui ont accepté de mettre sur pied la coopérative et qui se sont engagés à son financement et à son établissement. Ils ont également décidé aussi que les membres de l'OSBL seraient uniquement les membres de la coopérative. Il n'y a donc pas d'autres membres. Ce type d'organisation ne permet pas la création de deux dynamiques différentes. Il y a une seule dynamique organisationnelle, gérée par les membres de la coopérative et de l'OSBL. Certains projets sont sous la responsabilité de l'OSBL et d'autres, surtout la production de biens et services, sont du ressort de la coopérative. Les membres de la Puce s'activent à trouver les ressources pour assurer le fonctionnement de l'OSBL et de la coopérative. Le moteur de l'entreprise est la coopérative car c'est grâce à elle que l'organisme a pu obtenir une stabilité économique et financière. L'OSBL a donc vendu ses biens à la coopérative. La coopérative fonctionne tout le temps et l'OSBL fonctionne lorsqu'il réussit à trouver du financement pour ses projets. En général, l'OSBL fait appel aux ressources de la coopérative et ajoute toutes les expertises complémentaires jugées nécessaires. La réalisation d'un projet se fait principalement à l'intérieur des murs de la coopérative.

L'organigramme de la coopérative est simple : une assemblée des membres, un conseil d'administration, une direction générale, les responsables et les coordonnateurs des activités, tel que nous présentons dans le graphique 1 en annexe. L'organigramme de l'OSBL est également simple. On y retrouve l'Assemblée générale, le conseil d'administration, la direction générale et les responsables de projet.

Au début des opérations de la Puce, l'activité principale était la formation. À l'intérieur des activités de formation, il y avait toutefois un travail de programmation étant donné le développement de l'informatique de l'époque. Ce travail s'est étendu au dépannage dans l'utilisation des logiciels, car on ne pouvait pas se contenter d'en montrer seulement l'utilisation, il fallait aussi savoir comment identifier les problèmes et comment les résoudre. Dans cette optique, les formateurs ont aussi commencé à développer de petites applications. Ensuite, la création d'un volet « programmation » a contribué à consolider, à l'interne, une équipe de travail qui pousse encore plus loin l'expertise technique de la Puce. Il y a donc deux volets d'activités à la depuis le début : la formation et le service de soutien technique.

3.1.1 Les objectifs

Nous avons retracé l'évolution des objectifs de la Puce depuis sa création. Ces objectifs sont demeurés. Ils ont toutefois été précisés avec le temps par quelques modifications comme nous pouvons l'observer dans le tableau 4. Une formulation un peu différente des objectifs a été faite pour la coopérative au tableau 5.

Tableau 4 : Les objectifs de la Puce communautaire

1984	1988	1993 (Étude CAMO)	1999 (OSBL) (Sur Internet)
Permettre une appropriation des nouvelles technologies par la population, ainsi que par les organismes des milieux populaire, communautaire et coopératif ;	Permettre au grand public et au milieu communautaire de s'appropriier les nouvelles technologies ;	Permettre au grand public et au milieu communautaire de s'appropriier les nouvelles technologies ;	Permettre au grand public et au milieu communautaire de s'appropriier les nouvelles technologies ;
Stimuler l'implication active des femmes dans le domaine des nouvelles technologies ;	Stimuler l'implication active des femmes dans le domaine des nouvelles technologies ;	Stimuler l'implication active des femmes dans le domaine des nouvelles technologies ;	Stimuler l'implication des femmes dans le domaine des nouvelles technologies ;
Assurer des activités de sensibilisation, de familiarisation et de formation sur les nouvelles technologies ;	Rendre accessibles à la population des activités de formation et de familiarisation aux nouvelles technologies ;	Rendre accessibles à la population des activités de formation et de familiarisation aux nouvelles technologies ;	Rendre accessible à la population des activités de formation et de familiarisation aux nouvelles technologies ;
Promouvoir l'échange et la réflexion sur les possibilités et l'impact des nouvelles technologies dans la vie quotidienne et au travail ;	Promouvoir, sur les plans régional, national et international, la réflexion sur les impacts et les possibilités des nouvelles technologies dans la vie quotidienne et au travail. (dépliant 1987-1988).	Promouvoir, sur les plans régional, national et international, la réflexion sur les impacts et les possibilités des nouvelles technologies dans la vie quotidienne et au travail. (dépliant 1987-1988) ;	Promouvoir la réflexion sur les impacts et les possibilités des nouvelles technologies.
Participer à des réseaux de communication télématique tant régional, national qu'international (Dépliant 1984-1985).		Être un lieu d'exploration sur les différentes applications dans le domaine des nouvelles technologies.	

Sources : Proulx, S., Étude La Puce communautaire : évaluation d'une expérience d'éducation populaire avec l'informatique. 1988 ; CAMO, Analyse diagnostique de la situation, 1993 ; Plan d'affaires, Puce ressource informatique, 1994 ; Site Internet de la Puce <http://www.puce.qc.ca> Site consulté en juillet 1999.

En ce qui concerne les objectifs initiaux de la Puce, ils ont été modifiés en 1987-1988 dans une période de révision de la mission et des objectifs de l'organisme. Cette révision visait, entre autres, à s'ajuster aux transformations continues dans les programmes subventionnés par l'État et à s'ajuster par rapport aux transformations de la société. Nous pouvons observer que les premier et troisième objectifs ont été précisés. Mais l'orientation principale de chaque objectif a été maintenue. Les deuxième et quatrième objectifs ont aussi été maintenus. Le cinquième objectif n'a pas été retenu en 1988, ni dans les formulations diffusées ultérieurement. Ce cinquième objectif, très visionnaire pour l'époque où il a été formulé, exige un travail particulièrement difficile à réaliser avec les ressources économiques et humaines disponibles. Cependant, il a été repris par le projet Communautaire, dont la mission est de créer un espace télématique communautaire francophone et de participer à la création d'un vaste réseau de communication et d'échanges permettant de relier les communautés et les régions²⁴.

Ce cinquième objectif est aussi, d'une certaine façon, repris dans les activités techniques de la Puce qui participe à l'installation de réseaux informatiques locaux et nationaux destinés aux organismes communautaires, parapublics et syndicaux.

Pour ce qui est des objectifs de la Puce ressource informatique, la coopérative, nous constatons que les objectifs ont été formulés en 1994 en fonction des activités et des services offerts à la clientèle (tableau 5). On parle donc de la formation, du développement de l'employabilité, des activités d'animation pour la démystification de l'informatique et de la réalisation de logiciels et de systèmes d'information. En somme, on trouve quatre objectifs. Les trois premiers concordent avec les objectifs de la Puce comme OSBL. Le quatrième objectif fait référence à un travail technique, de création technologique et d'une expertise technique précise qui est, dans ce cas-ci, très particulière à la coopérative. L'OSBL a établi les conditions pour réaliser cet objectif. Il restait toutefois difficile de le développer sans l'existence d'une structure d'entreprise et de rapports marchands.

²⁴ Communautaire, *Mission et objectifs*. [En ligne]. Page consultée le 12 juin 1999. Adresse URL : <http://www.communautaire.qc.ca/questce/mission.html>

Tableau 5 : Les objectifs de la Puce ressource informatique

1994-1999
<ul style="list-style-type: none">• La formation axée sur l'appropriation des logiciels bureautiques d'application courante (traitement de texte, chiffriers, etc.) ;• Le développement de l'employabilité de clientèles spécifiques dans le cadre de projets de formation adaptés ;• La démystification de l'informatique, de la télématique et de la robotique par des activités d'animation ;• La réalisation de logiciels et de systèmes d'information, le dernier né des produits de la Puce. L'approche préconisée met l'utilisateur au centre du processus de développement et vise à instaurer une cohabitation saine et harmonieuse de l'humain et de la technologie ;• Offrir un service « clé en main » fondé sur les services conseils intégrant le développement de systèmes d'information, de la formation et du service technique ;• La Puce œuvre pour la démocratisation et l'appropriation des NTIC en répondant aux besoins des individus et des organisations tout en donnant du travail à ses membres.

Source : La Puce ressource informatique

Ces objectifs sont chapeautés par un objectif premier qui vise à assurer du travail aux membres de la coopérative. En juin 1997, la coopérative, à la suite de sa démarche de réflexion stratégique, a énoncé sa mission de la façon suivante :

La mission de la coopérative de travail est de fournir du travail à ses membres en œuvrant pour la démocratisation et l'appropriation des nouvelles technologies de l'information et des communications en répondant aux besoins des individus et des organisations²⁵.

La vision de la Puce, son approche et les services qu'elle offre sont présentés en annexe 2 afin de fournir une perspective des différents aspects de travail de la coopérative à partir de la démarche de réflexion de l'organisme.

²⁵ La Puce ressource informatique (1997), Vers une organisation pensante, p. 8

La coopérative répond aux besoins d'une clientèle composée d'individus et d'organisations, aux besoins issus d'une problématique sociale ou au besoin d'optimisation des résultats d'une entreprise. Les champs d'activité principaux du travail avec les individus est la bureautique et avec les organisations, l'informatique de gestion. Dans le cas des individus, on les accompagne dans leur démarche de développement professionnel. Dans le cas des organisations, on les accompagne dans le développement d'une expertise informatique. Pour chacune des clientèles, on identifie des produits et services spécifiques et l'on a aussi précisé les exigences que la production de ces produits et services demande à la Puce. Ces exigences sont des connaissances et des expertises que la Puce a acquises depuis 1984 selon l'évolution de ses activités.

3.1.2 Les aspects stratégiques

Nous avons identifié quatre aspects stratégiques du fonctionnement de la Puce communautaire. Ces aspects concernent la mission et la forme institutionnelle, les activités, le financement et la contribution de la formule coopérative.

En premier lieu, nous pouvons dire que la mission originale de la Puce est de favoriser l'appropriation des nouvelles technologies par les secteurs les plus défavorisés du quartier Hochelaga-Maisonneuve et en particulier par les femmes. Pour accomplir cette mission de façon continue, la Puce ne pouvait continuer de fonctionner sous la forme d'un OSBL, il fallait qu'elle cherche une autre forme d'organisation qui était la coopérative. Mais, une coopérative ne pouvait à la fois se consolider et continuer à réaliser des activités qui ne pouvaient s'autofinancer. Donc, le maintien de l'OSBL s'avérait nécessaire pour continuer la mission de la Puce. Le désir de poursuivre le projet initial a conduit à développer une formule combinant deux formes d'organisation. Le processus de développement de la coopérative sous-tend une stratégie de recherche de contrats nécessaires au financement de certains projets liés à la mission de la Puce qui ne sont pas financés dans l'immédiat. C'est une particularité de la Puce communautaire comme expérience d'économie sociale. Elle a réussi à élaborer une formule adaptée au travail et à la mission de l'organisme. Les efforts de la coopérative et les initiatives de l'OSBL ont permis à la Puce de bien fonctionner ces cinq dernières années. Il est évident que la consolidation de la coopérative, appuyée par une stratégie ajustée à la mission initiale, est l'élément essentiel à sa pérennité. Par ailleurs, la combinaison des deux formes d'organisation est aussi une stratégie qui facilite cette démarche.

En deuxième lieu, l'évolution des activités de la Puce est aussi un aspect stratégique à examiner. La Puce a démarré dans l'optique d'offrir la formation, la vulgarisation de la micro-informatique et le soutien technique aux organismes communautaires engagés dans un processus d'informatisation. Rapidement, la Puce a développé dans le volet formation trois types d'activités : une formation pour le grand public, une formation des membres des organismes communautaires et une formation en réintégration au marché du travail pour les femmes. Au lieu de se spécialiser, la Puce a décidé de maintenir ces divers types d'activités, objectif qu'elle réalise fort bien encore aujourd'hui. D'autre part, le passage à la forme coopérative n'a pas signifié l'abandon des activités de vulgarisation et de diffusion de la culture informatique. Cependant, la façon de rejoindre les individus a changé quelque peu. À l'origine, l'organisme rejoignait les individus un par un. Depuis sa restructuration en coopérative, elle opte plutôt pour une approche de groupe en contactant les groupes qui travaillent avec sa clientèle. Cette approche permet de rejoindre les individus tout en favorisant la collaboration avec des organismes du milieu qui desservent ces individus. En ce sens, elle passe d'une stratégie réactive à une stratégie proactive²⁶.

À l'origine, l'activité de soutien à l'informatisation des organismes communautaires était réalisée conjointement avec les activités de formation. Elle s'est ensuite transformée en service complet de diagnostic et de suggestions d'implantation de l'informatique dans les organismes. Elle s'est aussi traduite en dépannage dans l'utilisation de logiciels et en développement des applications de logiciels, ce qui est devenu le service de programmation. Avec l'intention de développer des services et d'obtenir un niveau de financement plus important, la Puce est entrée dans le champ du développement vertical des logiciels, c'est-à-dire l'adaptation des logiciels aux besoins spécifiques de l'organisme-client. Cette activité a permis la création d'une dizaine de logiciels. Quelques logiciels sont encore en processus d'amélioration, et plusieurs entreprises s'intéressent à ce type de produit. Ensuite, avec l'arrivée des réseaux informatiques, le service de la Puce s'est élargi aux services d'implantation et de soutien de réseaux locaux pour certaines institutions et entreprises. Le développement de ce type d'activité à la Puce est un aspect stratégique. D'abord, c'était un complément indispensable aux activités de formation qui s'est ensuite transformé en une activité permettant de générer des revenus importants. Ce genre d'activité a permis à la Puce de bien se situer par rapport aux nouveaux développements technologiques. Elle permettait et permet toujours à la Puce d'offrir un service intégré qui comprend

²⁶ CAMO (1993). Analyse diagnostique de la situation, p. 17.

l'identification des besoins, la formation, l'information et le soutien. Ces activités démontrent un progrès dans la professionnalisation et l'expertise de la Puce. Elles constituent aussi une source d'autofinancement qui explique en grande partie la dynamique autonome du fonctionnement actuel de la Puce.

La création du service technique en tant que sous-équipe de travail date de 1991, lorsque deux personnes ont été engagées pour exécuter spécifiquement un travail de programmation. Avant, c'était des formateurs ou pédagogues qui faisaient aussi un peu de travail de programmation ou encore, c'était certains participants aux programmes d'employabilité qui devaient répondre à diverses demandes à caractère technique. Les deux personnes engagées en 1991 ont permis à la Puce de dénicher des contrats très intéressants qui ont contribué à augmenter les revenus de l'année financière 1994 (les revenus pour consultation technique en 1994 ont franchi la barre des 116 000 \$, montant le plus élevé pour ce type de service dans l'histoire de la Puce, bien que les années 1997, 1998 et 1999 ont également été fructueuses).

En troisième lieu, il est important de regarder les différentes sources de financement de la Puce. La Puce, dans ses dix premières années comme OSBL, a fonctionné grâce au financement de projets subventionnés par les deux paliers gouvernementaux (provincial et fédéral) et grâce aux revenus obtenus par la vente de services. Pendant les trois premières années de fonctionnement de la Puce, on peut relever qu'il y avait un financement de base. Mais, il n'a pas duré longtemps. Le financement obtenu par la suite était directement lié à la réalisation de projets sous forme de contrats de services. Avec la création de la coopérative, une contribution importante de capital a été injectée par les membres de la coopérative. Les activités de la coopérative sont financées par ce capital social et par les revenus de la vente des services. Il n'y a plus de financement public, que des contrats de services. Les projets pour lesquels l'OSBL reçoit un financement permettent de conclure des contrats de services entre l'OSBL et la coopérative.

La Puce a toujours compté sur un financement important de la part de la Direction des ressources humaines Canada (DRHC), surtout pour les projets liés au développement de l'employabilité dans lesquels sont formées des secrétaires en bureautique et les projets voués à la réinsertion au travail des femmes. Les modifications en matière de responsabilités gouvernementales dans la formation de la main-d'œuvre ont changé les types de financement et de travail dans ce champ d'activités de la Puce.

Aujourd'hui, cette activité est sous la responsabilité du ministère de la Solidarité sociale, à Emploi-Québec, et l'on doit aussi composer avec les Centres locaux d'emploi (CLE). Ces modifications sont récentes et la continuité du financement des activités de formation reste encore à confirmer. Cependant, le fonctionnement actuel de la Puce comme coopérative et la combinaison des activités comme OSBL ont consolidé l'autonomie de l'organisme pour assurer en partie sa pérennité.

En quatrième lieu, nous devons remarquer la contribution de la formule coopérative. Comme nous l'avons mentionné, cette formule permet une autonomie financière importante créée en premier lieu par la contribution du capital social de ses membres. Mais d'autre part, elle est créée aussi par les crédits disponibles pour ce type d'organisation économique auxquels ne sont pas admissibles les OSBL. La formule coopérative permet la réalisation des activités marchandes impossible à réaliser comme OSBL. Ce sont des activités par lesquelles il est possible d'obtenir des revenus significatifs qui contribuent à consolider l'organisation, mais aussi à doter l'entreprise des mécanismes adéquats pour réaliser sa mission sociale.

3.1.3 Les biens et services produits

Passons maintenant à une brève description des biens et services offerts aujourd'hui par la coopérative. Nous pouvons les regrouper en deux types de services : formation et service technologique. En formation, on peut distinguer la formation sur mesure, la formation standard, la formation d'intégration professionnelle, la formation professionnelle. En soutien technique ou service technologique, on peut distinguer le service de développement de systèmes d'information et le service de développement de réseaux locaux. Le tout sous le grand chapeau du service conseil. Expliquons chacun de ces services.

La formation

Formation sur mesure : Elle consiste en une analyse des besoins, un diagnostic de la situation de l'organisme-client, à l'élaboration d'un programme et à la prestation de services.

Formation standard : Elle consiste en une formation de base, intermédiaire ou avancée, offerte aux individus et groupes sur les logiciels d'application courante, environnement WINDOWS. Produits : initiation à la micro-informatique, système d'exploitation (Windows 95, Windows 3.11 et DOS), traitement de texte (WordPerfect, Word, etc.), chiffrier électronique (Lotus, Excel, etc.), base de données (Access, DBase, FileMaker, etc.) et comptabilité (Simple Comptable, etc.).

Formation d'intégration professionnelle : C'est le Projet d'intégration professionnelle en secrétariat et bureautique et le projet d'intégration professionnelle en secrétariat, bureautique et comptabilité. Le mandat est la formation de secrétaires spécialisées dans le traitement de texte et la comptabilité. Dans le projet, il y a des cours en micro-informatique ; en télématique et réseautique ; en comptabilité, en français et en anglais des affaires ; en communications d'affaires et des stages en milieu de travail. La Puce forme environ dix femmes chaque année. Ces femmes sont sélectionnées et recrutées par la Puce. Cette activité a été constante tout au long du parcours de la Puce.

On peut également identifier le service offert par la Puce communautaire en ce qui concerne la formation professionnelle :

Formation professionnelle : Formation en développement de projets personnels et professionnels, formation en actualisation du potentiel intellectuel, cours en micro-informatique, formation et sensibilisation aux nouvelles technologies de l'information et des communications. Des femmes âgées de 30 à 50 ans, bénéficiaires de l'aide sociale ou de l'assurance-emploi, participent ainsi à une formation portant sur le traitement de texte et l'initiation à l'informatique.

Parfois, les personnes qui ont suivi un cours vont choisir de retourner aux études. Ces personnes sont très motivées par les cours d'informatique. La Puce offre aussi un support individuel dans certains groupes.

Service technologique (soutien technique)

Service de développement de systèmes d'information : Le développement d'un projet informatique se caractérise par la planification et la réalisation concrète, c'est-à-dire qu'il se fonde sur la définition et l'analyse des besoins ; l'analyse de faisabilité ; l'analyse détaillée ; la conception du système ; l'évaluation des logiciels et des équipements ; le développement et la programmation de logiciels faciles à utiliser ; la validation et les essais ; l'implantation ; la formation.

Service de développement de réseaux locaux : Ce service permet de développer un réseau de communications qui répond aux besoins d'une organisation, que ce soit pour l'acheminement rapide de l'information ou pour le partage des connaissances et des équipements. Les éléments de planification

suivants s'ajoutent à ce service : l'analyse du système d'information ; la définition des choix technologiques ; le développement d'un plan directeur ; l'installation et l'implantation de réseaux ; la gestion de réseaux ; la formation des usagers en réseau. Comme service complémentaire, on offre l'optimisation et la stabilisation de réseaux locaux, l'installation et la configuration d'équipement et de logiciels²⁷.

Tous ces services sont offerts individuellement ou sous forme intégrée. Avec l'expérience, la Puce constate qu'au premier abord, les clients demandent une formation ou un service technique. Mais finalement, il apparaît qu'ils éprouvent d'autres difficultés toutes reliées les unes aux autres. La Puce propose alors au client un service intégré qui touche à la fois les problèmes liés aux logiciels, aux ordinateurs, aux usagers, aux modes de gestion de l'information et à l'utilisation maximale de tous les appareils (ordinateurs, imprimantes, télécopieurs). Les activités de formation sont ponctuelles. Le soutien technique, surtout en ce qui concerne la gestion des réseaux, favorise des contrats de plus longue durée. La Puce compte quelques clients fidèles. Par ailleurs, la Puce qui ne vendait pas d'équipement au début de ses opérations, offre désormais (avec le temps, et après diverses expériences) la vente d'équipement, mais dans le cadre d'un service intégré et non pas comme le ferait un magasin d'informatique.

La Puce s'est aussi concentrée sur le développement de logiciels verticaux. La Puce a commencé par des petites applications et mais elle est allée jusqu'à la création de logiciels et la constitution de systèmes d'information complets. De là vient la création du service de développement de systèmes d'information.

²⁷ L'information sur les différents services de la Puce communautaire sont disponibles sur le site Internet de la Puce. [En ligne] Site consulté en juin 1999. Adresse URL : <http://www.puce.qc.ca>

Parmi les logiciels développés par la Puce, il faut mentionner :

- a) Le logiciel FASSYL. Créé pour la Fédération des affaires sociales (CSN) qui a mandaté la Puce
Caractéristiques : Logiciel de gestion des données syndicales incluant la gestion des membres, la gestion de l'organisation du travail (titulaire de poste, poste vacant, ancienneté, affichage, liste de rappel), la gestion des affaires syndicales (demande de libération, lettre d'entente, structure syndicale), la gestion des griefs (formulaire, enquête, suivi), la gestion des dossiers de santé et sécurité au travail (enquête, suivi).
- b) Le logiciel TIGRE élaboré à la demande des Clubs de recherche d'emploi. Caractéristiques : Logiciel de traitement de l'information des groupes en recherche d'emploi incluant la gestion des groupes, des dossiers de la clientèle, des démarches effectuées, des résultats de placement et la production de listes, de profils de clientèles et de statistiques des résultats.
- c) Le logiciel Guichet, élaboré à la demande de la Corporation de développement économique communautaire de l'Est de Montréal (CDEST). Caractéristiques : Système de gestion des services incluant la gestion des clients et des services rendus aux clients, un rapport sur le profil de la clientèle et des statistiques, la gestion des dossiers des employeurs, des offres de service et des offres d'emploi, la gestion de la banque d'emplois, inscriptions, consultation, arrimage entre les offres d'emploi et les inscriptions.

Une mention particulière doit être faite pour le projet Communautaire. Ce projet a été mis sur pied par l'Institut canadien d'éducation des adultes (ICÉA) et la Puce communautaire. La Puce est très impliquée dans la structure de Communautaire et dans la réalisation de ses activités.

Parmi les activités offertes dans le cadre du projet Communautaire, on retrouve les activités de formation et d'animation, de création de sites web pour les groupes communautaires, d'organisation de forums de discussion, d'assistance et formation aux utilisateurs des points d'accès publics dans le café Internet de Communautaire, mais aussi dans deux bibliothèques de la ville de Montréal.

Depuis la création du projet Communautaire, l'équipe responsable du projet, constituée de membres de la Puce et de membres de l'ICÉA, « a volé à la rescousse de plus de 1 000 néophytes internautes à travers le Québec »²⁸.

3.1.4 Les données financières

Entre 1985 et 1988, la Puce communautaire a travaillé à partir de trois sources de revenus. Une première source est constituée des subventions publiques provinciales et fédérales. La deuxième source comprend les revenus autogénérés par les frais d'inscription aux activités. Enfin, il y a le travail bénévole et non comptabilisable des membres. Une partie du financement provenant des gouvernements était destinée à la réalisation d'un projet d'éducation aux nouvelles technologies et l'autre partie était destinée à l'activité de formation professionnelle pour la réintégration au travail des femmes. Cette deuxième portion faisait plutôt partie d'un contrat de services et non pas d'une subvention.

Le principal financement en provenance du gouvernement du Québec (MESS), a subsisté jusqu'en 1991. Ce financement a donné lieu à un financement de base échelonné sur six ans, de 1985 à 1991. Ensuite, la Puce a poursuivi ses activités en fonction du financement provenant de certains projets, du programme de formation professionnelle et des revenus autogénérés jusqu'à la formation de la coopérative de travail en 1994.

Entre 1985 et 1988, la Puce produisait des rapports financiers vérifiés. À partir de 1989, sous la nouvelle direction, un système d'information financière est implanté. C'est à partir de ce système que sont élaborés les tableaux 6 et 7 sur les revenus et les dépenses que nous présentons.

Dans le premier tableau sur les revenus et les dépenses de la Puce, nous présentons les données financières qui correspondent à la Puce communautaire, c'est-à-dire l'OSBL. Dans le second tableau, nous présentons les revenus et dépenses de la Puce coopérative de travail.

Pour ce qui est de la Puce communautaire en tant qu'OSBL (tableau 6), nous remarquons que les revenus et les excédents sont en croissance jusqu'en 1992. À partir de là, les revenus des projets de la

²⁸ *Recto-Verso*, 1998.

Puce décroissent jusqu'en 1996, année où le projet Communautaire permet d'apporter de nouveaux revenus à la Puce. En 1999, les revenus provenant de sources publiques sont importants à cause de la mise en place de multiples projets, entre autres, celui du projet pilote d'adresses électroniques. Pour ce qui est des revenus provenant des activités de formation, ils ont toujours été importants notamment durant les années 1991, 1992 et 1993. Dans le cas des revenus provenant de la consultation technique, nous pouvons observer une croissance jusqu'en 1992, une diminution en 1993 et une hausse importante en 1994. Cette dernière hausse est en partie attribuable au développement des logiciels, surtout le logiciel FASSYL.

Finalement, si l'on regarde les excédents des différentes années, on observe des pertes pour 1989, 1993 et à partir de 1995 jusqu'à 1999. Les pertes des dernières années sont relatives. Elles reflètent surtout l'activité de l'OSBL et les charges de gestion des projets par la coopérative.

Tableau 6 : Données financières de la Puce communautaire (OSBL) de 1989 à 1999

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Projets de source publique	256 795	357 530	363 379	380 764	232 306	227 279	67 419	106 888	80 558	147 487	320 423
Formation	109 333	101 667	127 553	136 248	150 047	107 005					
Consultation/ Technique	15 550	23 765	42 163	53 269	30 380	116 627					
Autre	9 067	12 568	10 244	11 877	9 629	7 861	3 181	2 839	2 522	1 322	764
Total	390 745	495 530	543 339	582 158	422 362	458 772	70 600	109 727	83 080	148 809	321 127
Dépenses	394 639	492 396	541 971	536 266	480 545	421 467	77 952	124 229	85 347	154 585	325 882
Excédent de l'exercice	-3 894	3 134	1 368	45 892	-58 183	37 305	-7 352	-14 502	-2 267	-5 776	-4 755

Source : La Puce communautaire, données financières de juillet 1999.

En ce qui concerne la coopérative de travail, la Puce Ressource informatique (tableau 7), il faut remarquer que l'entreprise a enregistré des profits pour toutes les années situées entre 1995 et 1999. À la différence de l'OSBL, les revenus de la coopérative provenant des projets de sources publiques ne sont pas des subventions, mais des contrats de travail. La rubrique « projets apparentés » est constituée des revenus provenant de contrats de travail entre la coopérative et l'OSBL pour la réalisation des projets de ce dernier. Les revenus provenant de la formation ont diminué légèrement entre 1997 et 1998, mais ils ont augmenté en 1999 suite à de nouvelles demandes. En ce qui concerne les revenus provenant du service technique, il y a une importante augmentation en 1997, en 1998 et un bond en 1999. La hausse de 1999 s'explique par les nouveaux services qu'offre la Puce, services intégrés qui incluent aussi la vente des appareils. Cette hausse de revenus a permis de réajuster le budget à la suite de la réduction des revenus de sources publiques provenant principalement du financement des projets de formation professionnelle. Cette réduction du financement public est une conséquence des modifications apportées aux politiques publiques de financement des activités d'insertion.

Tableau 7 : Données financières de la Puce Ressource Informatique (Coopérative) 1995-1999

	1995	1996	1997	1998	1999
Projets de source publique	294 054	321 956	278 327	321 045	172 634
Projets apparentés	74 619	114 388	83 058	6 500	62 949
Formation	93 358	108 063	80 195	67 239	137 105
Technique	54 542	30 846	95 185	113 118	514 411
Autre	7 416	14 171	10 493	13 220	11 054
Total	523 989	589 424	547 258	521 122	898 153
Dépenses	507 453	543 028	517 436	513 423	853 687
Excédents de l'exercice	16536	46 396	29 822	7 699	44 466

Source : La Puce Communautaire, juillet 1999.

Les données provenant de la coopérative nous permettent d'avancer que le chiffre d'affaires de la Puce se situe autour de 500 000 \$ par année. La totalité de ces revenus découle de l'obtention des contrats et donc, de revenus autogénérés. Pendant les cinq ans d'existence de la coopérative, les résultats ont été positifs, ce qui tendrait à démontrer que la décision de créer la coopérative était judicieuse.

Finalement, la contribution des membres de la coopérative de travail au financement de celle-ci, à partir des données concernant la capitalisation de la coopérative, ne figure pas dans les revenus et dépenses de l'entreprise, mais dans le bilan financier. Le capital social d'une coopérative est composé par les parts sociales et les parts privilégiées. Le prix de la part sociale à la Puce est de 10 \$. Les parts privilégiées, émises par le conseil d'administration, sont composées de trois sources : d'abord par un investissement initial des 10 membres fondateurs de 1 990 \$ par membre ; ensuite, par un prélèvement de 5 % du salaire réinvesti dans la coopérative. Ce prélèvement réalisé depuis la création de la coopérative de 1995 jusqu'en juin 1997, est d'un montant total de 38 388 \$. Enfin, il y a la ristourne de 81 047 \$ aussi sous forme de parts privilégiées.

Tableau 8 : Évolution de la capitalisation par les membres de la coopérative Puce ressource informatique 95-99

Capital social	1995	1996	1997	1998	1999
Parts sociales	100 \$	100 \$	100 \$	100 \$	80 \$
Parts privilégiées	27 460 \$	57 357 \$	96 107 \$	128 632 \$	139 335 \$
Total	47 156 \$	57 457 \$	96 207 \$	128 732 \$	139 415 \$

Source : La Puce ressource informatique.

La capitalisation de la coopérative est passée d'un montant de 47 000 \$ au début de 1995 à 140 000 \$ en 1999. Pour maintenir cet important niveau de capitalisation, la coopérative doit faire une bonne gestion du membership, c'est-à-dire le départ de membres de la coopérative et la recherche de nouveaux membres.

Un aspect central différenciant une coopérative de travail des autres types de coopérative (par exemple les coopératives de solidarité) est la distribution des revenus canalisée vers l'augmentation du pourcentage des parts privilégiées.

D'autre part, le travail bénévole à la Puce existe encore. Les membres contribuent en effectuant des heures bénévoles pour assurer le fonctionnement de la coopérative. À part cela, il n'y a pas de travail bénévole pour la réalisation de projets.

Actuellement, la coopérative est en bonne santé financière. Grâce à la capitalisation réussie, c'est la coopérative qui effectue les investissements et non pas les membres. La stabilité de la coopérative et du maintien de l'OSBL, a permis à la Puce d'accomplir le virage indispensable pour se développer et ce, sur deux niveaux : les « projets » et la « prise en main de l'organisme et de son développement économique ».

3.2 Les processus organisationnels

3.2.1 La production

Deux produits sont offerts à la clientèle de la Puce : les services de formation et les services de soutien technique ou service technologique. Dans les deux cas, il nous semble important d'exposer l'évolution de ces services dans l'histoire de la Puce.

La Formation

Le premier service offert par la Puce était la tenue d'ateliers d'introduction à l'informatique, destinés au grand public (tableau 9). Les premiers ateliers étaient supportés par le système Macintosh. Toutefois, ils se sont transformés avec le temps en ateliers de diffusion du système Windows à cause de la plus forte pénétration de celui-ci sur le marché informatique. Le contenu des ateliers a été enrichi à la suite de demandes des usagers qui voulaient aussi traiter des images ou de la télématique. Une deuxième activité de formation a été offerte aux groupes communautaires. Cette formation a constitué la base des activités de soutien technique et de programmation. Dans le tableau 9, nous remarquons qu'à ces deux activités s'est ajoutée une activité de formation portant sur les logiciels de bureautique et d'initiation au perfectionnement, destinée au grand public, aux organismes communautaires, aux syndicats, mais aussi aux OSBL qui ont des projets de formation en informatique. À partir de 1996, une formation aux NTIC est offerte aux entreprises.

Une troisième formation était destinée à la réintégration professionnelle des femmes sur le marché du travail. Il s'agissait d'un programme de formation dont le contenu était d'abord l'informatique, mais qui incorporait d'autres éléments de formation personnelle. La formation en réintégration professionnelle est présente depuis toujours. Elle a suivi de près l'évolution technologique et aussi l'évolution du marché du travail et des mesures touchant l'insertion sociale et professionnelle. Cependant, les contenus de ces activités se sont précisés avec le temps (tableau 10).

Enfin, pour les groupes communautaires et plus particulièrement pour les responsables de l'informatique dans ces groupes, de nouveaux contenus de formation ont été développés. Par exemple, la Puce offre des cours de gestion des réseaux. La Puce ne forme pas de gestionnaires de réseaux comme tel, mais elle forme les responsables des réseaux de chaque organisme pour qu'ils deviennent autonomes dans la gestion de leurs réseaux.

Tableau 9 : La Puce : Évolution des activités de formation 1984-1999

84-88		89-92		93-95		96-199	
Activité	Clientèle	Activité	Clientèle	Activité	Clientèle	Activité	Clientèle
Animation Initiation	Grand public Organismes communautaires Syndicat	Animation Initiation Formation sur logiciels bureautique ¹ Initiation au perfectionnement	Grand public Organismes communautaires Syndicat Parapublic	Animation Initiation Formation sur logiciels bureautiques Initiation au perfectionnement	Grand public Organismes communautaires Syndicat Parapublic Clientèle des OSBL (qui ont de projets)	Animation Initiation Formation sur logiciels bureautiques Initiation au perfectionnement	Grand public Organismes communautaires Syndicat Parapublic Clientèle des OSBL (qui ont des projets)
						Formation aux NTIC	Entreprises

1 : Comprend la formation intensive (par compétence) sur mesure, privée ou de groupe, généralement entre 3 et 45 heures.

Tableau 10 : Projet de formation de la Puce²

84-88	89-92	93-95	96-1999
Réintégration professionnelle	Réintégration professionnelle	Réintégration professionnelle	Réintégration professionnelle
	Insertion sociale et professionnelle	Insertion sociale et professionnelle	Insertion sociale et professionnelle

Projet qui s'adresse à la clientèle sans emploi de l'arrondissement de la Puce et qui est composée principalement de femmes, de jeunes, d'analphabètes fonctionnels. La formation dure généralement entre 400 et 1 200 heures.

Le soutien technique ou service technologique

Pour avoir une idée de l'évolution des services du soutien technique nous avons élaboré le graphique 3 (en annexe). Nous identifions trois périodes importantes dans l'évolution de ces services. Une première période que nous situons entre 1984 et 1990 est centrée sur les activités de formation et de dépannage dans l'utilisation des logiciels de même que sur l'appui à l'informatisation des organismes. Le contrat d'un projet de programmation est un bon exemple du travail de la Puce à cette époque. Par ce contrat, la Puce s'engageait dans une démarche où elle suivait les étapes suivantes : étude de faisabilité, analyse, programmation, test et mise au point et finalement, la formation. Il s'agissait de proposer une informatisation de l'organisation qui consistait principalement à utiliser les ordinateurs pour développer certains logiciels afin d'améliorer une activité de cette organisation. La démarche suivait des étapes précises, avec un calcul de temps de travail et des coûts reliés aux différentes tâches. Le taux horaire était déterminé en fonction des ressources financières disponibles de chaque organisation. Par exemple, si l'organisation avait un budget de 100 000 \$ et moins, le taux horaire était fixé à 13,00 \$. Si le budget se situait entre 100 000 \$ et 175 000 \$, le taux horaire était de 20,00 \$²⁹.

La deuxième période, entre 1991 et 1995, est une période de développement et de création des logiciels. Une équipe de deux programmeurs est formée en 1991 pour ce travail. Le résultat est la création d'une dizaine de logiciels, dont les plus connus sont FASSYL, Tigre et Guichet.

La troisième période, entre 1995 et 1999, est marquée par le développement des systèmes d'information et le développement des réseaux. Le travail est effectué principalement avec les systèmes d'exploitation et la gestion de réseaux, c'est-à-dire comment intégrer les différents ordinateurs d'une organisation dans un seul réseau, comment intégrer les ordinateurs aux imprimantes, comment utiliser collectivement des logiciels et comment se brancher sur des réseaux comme Internet. Il y a là un aspect technique très important qui constitue le champ de spécialité d'une partie de l'équipe de la Puce.

L'offre de services de soutien technique s'inspire aussi des principes de l'éducation populaire et des valeurs qui orientent le travail de la Puce comme organisme communautaire. Ainsi, lorsque les techniciens de la Puce travaillent avec un organisme :

- Ils connaissent le fonctionnement des organismes et ils sont habitués de travailler avec eux ;

²⁹ La Puce communautaire, Projet de soumission pour un projet de programmation.

- Ils identifient l'ensemble des problèmes reliés à l'utilisation des nouvelles technologies dans les organismes ;
- Ils essaient d'entrer en contact avec toutes les personnes impliquées et ils sont attentifs à leur point de vue et leurs perceptions. Convaincus que le rôle de chaque personne est essentiel, ils savent écouter ;
- Ils essaient d'adapter les logiciels et la technologie aux besoins spécifiques de chaque clientèle. C'est dans cette perspective que la Puce ait entrepris le développement « vertical » des logiciels ;
- Ils transmettent les connaissances nécessaires pour augmenter le degré d'autonomie de l'organisme par rapport à l'utilisation de l'informatique.

3.2.2 L'organisation du travail

Chaque année, un plan de travail est élaboré pour les activités de formation. Parmi ces activités, la formation professionnelle dure environ 40 semaines et demande une planification particulière. Les autres activités de formation s'organisent en fonction de la demande des clients. La plupart des activités de formation destinées au grand public sont offertes à des prix modiques par rapport aux tarifs des centres d'enseignement ou des entreprises privées. Le tarif des activités de formation visant le personnel des entreprises est fixé autrement. Pour les grandes entreprises ou les grands organismes, les tarifs sont plus élevés et le principe de base est d'utiliser une partie de ces revenus pour financer les activités des groupes qui ont moins de ressources financières.

Les activités du service de soutien technique et de développement se traduisent par des services précis et réguliers offerts aux organismes communautaires et aux entreprises du Québec (principalement concentrés à Montréal et les environs). La Puce peut compter sur une clientèle fidèle à qui elle offre un service régulier de soutien technique. Parmi ces clients, on retrouve de grands organismes communautaires, des organisations syndicales et aussi de petites entreprises du quartier. Chacun de ces services est facturé en fonction des tarifs établis par la coopérative. Ces services comprennent le service conseil, le suivi par la mise en place d'équipements, de réseaux, de logiciels, le service de réparation et la gestion de réseaux. Des contrats définissant les différents services et les tarifs sont fixés avec les clients.

Depuis 1997, la Puce peut compter sur un laboratoire d'expérimentation pour tester les systèmes et logiciels. L'arrivée d'Internet et des réseaux informatiques a permis une consolidation de cet aspect du travail de la coopérative. Le service technologique s'est élargi aussi à l'offre d'équipements. Tout cela permet à la Puce d'offrir un service intégré.

L'organisation de la direction est la suivante : le Conseil d'administration et la direction générale. Un comité de coordination a été mis en place pour planifier et coordonner le travail. On retrouve des responsables pour chacune des activités principales : projets de formation, services de formation, services techniques, services financiers et comptables et services à la clientèle. Les coordonnateurs de formation et les services techniques dirigent le travail des formateurs-formatrices et des techniciens.

C'est à partir des besoins identifiés par la population et à partir de l'évolution de l'informatisation des organismes communautaires que les activités et produits ont été développés et que se sont structurés les services et l'organisation du personnel. Des services financiers et comptables garantissent le fonctionnement de la coopérative et la distribution des ressources aux différents projets ainsi que les revenus provenant de la vente de services.

La coopérative a gardé un modèle de gestion participative. L'approche privilégiée dans les activités est la gestion de projet. Ainsi, une équipe se réunit autour d'une demande de service d'un client et met sur pied le plan d'action pour ensuite réaliser le projet. Le service technologique a une particularité : une partie du travail consiste à répondre aux urgences et est donc difficile à prévoir et à planifier.

La Puce s'est toujours caractérisée par ses diagnostics des besoins du milieu et pour avoir élaboré des projets afin d'y répondre. Cette activité est permanente. Lors de la réalisation de cette monographie, la Puce s'activait à élaborer son plan d'affaires 2000. Ce plan doit contenir une projection stratégique pour les années à venir.

3.2.3 La formation du personnel

La formation du personnel de la Puce se fait de multiples façons. Dans le champ des nouvelles technologies, il faut être au courant de tous les changements pour maintenir l'expertise à jour. La formation touche tous les membres de l'équipe. Elle est offerte à partir d'institutions comme le CRIM, le RISQ et d'autres. La formation est donnée en fonction des problèmes rencontrés par des clients de la

Puce. Il existe aussi une formation moins formelle et, ce qui est très important, un transfert d'expertise des formateurs entre eux et entre l'équipe et les formateurs. Une grande partie de la formation est, de ce fait, une auto-formation ou une inter-formation. Par exemple, les nouveaux logiciels sont utilisés et testés par les formateurs et les techniciens. Par les premiers parce qu'ils donneront de la formation sur l'utilisation de ces logiciels et par les seconds parce qu'ils travailleront avec ces outils. Mais, c'est également parce qu'ils devront examiner les impacts que ces logiciels auront sur les différents environnements de travail ainsi que les types de besoins ou les problèmes que ces logiciels pourraient créer. Les deux groupes partagent les nouvelles informations recueillies dans leur pratique pour ainsi favoriser une bonne maîtrise des technologies qui se traduit ensuite par une offre de services de qualité et des services intégrés. La coopérative utilise annuellement plus de 1 % de la masse salariale pour ses activités de formation. On a aussi ajouté une formation à la gestion coopérative pour les membres.

3.2.4 La consommation et les services

La Puce rejoint deux types de clientèle. D'abord une clientèle individuelle recrutée à partir des organismes communautaires ou publics qui offrent des services aux personnes ou groupes potentiellement exclus, notamment les femmes, les jeunes, les prestataires de l'assurance-emploi ou de la sécurité du revenu. Depuis sa restructuration en coopérative, La Puce privilégie une approche différente avec sa clientèle. Actuellement, elle transige par l'entremise des groupes communautaires pour rejoindre les clients potentiels alors qu'elle rejoignait directement les individus avant la transformation. L'objectif reste le même, soit offrir une formation aux individus.

L'autre clientèle se compose d'organismes communautaires (OSBL), parapublics, CLSC, syndicats et la petite entreprise privée pour lesquels sont conçus des formations sur mesure et des services intégrés : conseil, développement de systèmes d'information et services techniques. C'est par son créneau spécifique que La Puce arrive à s'assurer la fidélité de sa clientèle. Avec les années, les travailleurs de La Puce ont accumulé beaucoup d'expérience à transiger avec les modes de fonctionnement des organismes communautaires : leur spécificité organisationnelle, institutionnelle, leurs valeurs. C'est d'ailleurs souvent pour cette raison que les organismes font appel aux services de la coopérative. Ils savent que les travailleurs de la Puce connaissent bien leur mode de fonctionnement et qu'ils peuvent s'adapter à leurs conditions.

La Puce compte parmi sa clientèle, un certain nombre d'organismes qui ont connu de mauvaises expériences avec des entreprises privées de service informatique : soit que le produit ne leur convenait pas, ne fonctionnait pas bien ou que l'entreprise n'offrait pas de service après-vente. La Puce peut offrir à cette clientèle des services de diagnostic des problèmes et de gestion informatique.

Le choix du type de clientèle desservie par la Puce est consensuel parmi les travailleurs de la coopérative et fait partie du projet de celle-ci. La Puce aurait pu se tourner vers la grande entreprise mais pour les coopérateurs, la clientèle avec laquelle ils travaillent leur permet d'atteindre un équilibre entre le social et l'économique. La Puce compte toutefois élargir sa clientèle pour toucher des entreprises avec qui elle n'a pas traité jusqu'à maintenant.

Nous avons regroupé ici les organismes et les entreprises par type de services offerts par la Puce :

- Formation sur mesure : CLSC Hochelaga-Maisonneuve, CDEC Rosemont-Petite-Patrie, Centre de formation des femmes, Le Service 18-30, PRO-EST, Hydro-Québec, Parfum Christian-Dior, Les maillots Baltex, Éditions HMH, Développement et Paix, Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec, Nutricom, Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, Conseil des travailleurs et travailleuses du Montréal-Métropolitain, École nationale d'administration publique.
- Formation standard : Plus de 5 500 inscriptions incluant 1 500 entreprises, organismes et individus.
- Formation d'intégration professionnelle : Ministère du Développement des ressources humaines du Canada (anciennement Emploi et Immigration Canada), et récemment Emploi-Québec.
- Service de développement des réseaux locaux : Fédération des affaires sociales, Centre de soir Denise Massé, Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec, Association des radios communautaires du Québec, Institut canadien d'éducation des adultes.
- Soutien technique : PRO-EST, CDEST, Musée des arts décoratifs Château Dufresne, Guichet Multi-Services, Club de recherche d'emploi de l'Est, Club de recherche d'emploi de l'Ouest,

Association des réalisateurs et réalisatrices de films du Québec, Conseil des travailleurs et travailleuses du Montréal-Métropolitain, Fédération d'Escrime du Québec, Fédération des affaires sociales, ROMEL, Les maillots Baltex, Nutricom, Transport 2000, CLSC Hochelaga-Maisonneuve, Caisse populaire Hochelaga-Maisonneuve, Laliberté et associées, L'Avenue, la Conférence religieuse canadienne - région Québec, le Syndicat des Métallos.

La clientèle était composée de publics ciblés dans la période de démarrage de l'entreprise en 1984. Ce qui a évolué avec le temps est la nature des services et le poids de plus en plus important des organismes, c'est-à-dire des clients collectifs, intéressés par la formation, mais aussi par le service conseil et le soutien technique. Malgré cela, le grand public n'a pas été délaissé, il existe toujours des activités s'adressant à cette clientèle. Le service conseil et surtout de développement des réseaux locaux se sont développés considérablement après 1995, avec la diffusion massive des réseaux informatiques.

Les services de la Puce sont offerts principalement aux organisations et individus du quartier Hochelaga-Maisonneuve. Mais les activités rejoignent aussi des organisations et des individus de la Ville de Montréal et de certaines régions du Québec.

Dans le cas de la formation, le projet Communautaire a permis d'élargir les activités de la Puce à d'autres régions. Dernièrement, les activités de formation professionnelle pour les femmes se sont adressées seulement aux femmes du quartier. Dans le cas des services de soutien technique, la gestion de réseaux informatiques a également permis d'élargir le champ des activités à d'autres secteurs à l'extérieur de Montréal, c'est-à-dire des organisations dont le siège social est à Montréal, mais qui ont des membres ailleurs au Québec.

3.2.5 L'infrastructure

En ce qui concerne l'infrastructure de la Puce, il faut dire que le local actuel sur la rue Jeanne D'Arc, d'une superficie de 4 200 pieds carrés dont les deux tiers des locaux sont réservés aux activités de formation, Le tiers de la superficie restant se distribue entre les trois laboratoires d'informatique, la salle de montage d'appareils, un laboratoire d'expérimentation, une salle de réunion, un bureau technique pour les programmeurs et techniciens et des bureaux administratifs.

Le parc informatique comporte plus de 50 ordinateurs. Dans les trois laboratoires d'informatique (pour la formation), il y a une salle avec 15 postes, une avec 12 postes et une troisième salle avec 10 postes. Chaque salle dispose d'une imprimante. Tous les postes sont branchés sur Internet. Il y a une imprimante laser que l'on peut utiliser lorsqu'arrive la phase finale des travaux. Dans le laboratoire informatique, on dispose d'un ou deux ordinateurs pour tester les différents logiciels et systèmes. Ce laboratoire aura bientôt cinq ordinateurs disponibles. De plus, la Puce utilise trois serveurs : un serveur pour les classes et l'équipe interne, un serveur pour le projet Communautaire et un serveur pour d'autres clients. Sur ce chapitre, la Puce projette d'ajouter d'autres serveurs pour satisfaire les besoins de futurs clients. En outre, la Puce est branchée à Internet par un lien rapide de type ISDN, 128 K. Quant au matériel pédagogique, la Puce utilise le matériel produit par les Éditions Logiques. Elle le complète par des notes personnelles et surtout par des exercices adaptés. Ce matériel contient des outils importants pour la formation.

4. La dimension institutionnelle

Entre 1984 et 1994, la Puce communautaire était un OSBL régi par le chapitre III de la Loi des compagnies (Québec). En 1994, la Puce communautaire crée une coopérative de travail qui est régie par la Loi des coopératives. Mais, elle garde sa condition d'OSBL tout en modifiant les statuts de l'OSBL. Il s'agissait cependant de ne pas créer deux structures, avec des membres et des dynamiques différents, et d'ajuster le fonctionnement de l'OSBL à celui de la coopérative.

Nous représentons, dans le tableau comparatif suivant, les motivations qui ont guidées les membres de la Puce à créer une structure coopérative par rapport au maintien du statut d'OSBL seulement :

Tableau 11 : Différences OSBL-Coopérative

OSBL	Coopérative
<ul style="list-style-type: none"> - pas de capitalisation - pas de contribution financière - pas de propriété sur l'organisme - responsabilités pas très claires - pas de production et vente de services avec des fins de profit. - pas de soutien pour le développement d'activités économiques - pouvoir de décision : assemblée générale, conseil d'administration, direction élue par l'assemblée générale 	<ul style="list-style-type: none"> - capitalisation - obligation d'une contribution financière - propriété collective de l'entreprise - responsabilités clairement établies - possibilités de production et de vente de services avec des buts lucratifs, mais possibilité de ristourne aux membres de la coopérative sous de multiples formes (parts privilégiées et autres) - soutien, conseil pour le développement d'activités économiques - pouvoir de décision : assemblée des membres de la coopérative, direction élue par les membres-employés

Il faut ajouter aux éléments présentés ci-haut que, dans le diagnostic du CAMO, on soulevait la question de la lourdeur du modèle de gestion de l'OSBL, qui est identifié comme le modèle de gestion « communautaire ».

La coopérative de travail *La Puce ressource informatique* est, par définition, une forme d'entreprise où les travailleurs sont à la fois propriétaires et employés. Ils assument ensemble la propriété de l'entreprise et en assurent le fonctionnement en participant aux décisions et à la gestion³⁰. Pour mieux comprendre les deux types de formes d'organisation institutionnelle nous avons élaboré dans le tableau 12 une comparaison entre la structure d'une coopérative et celle d'un OSBL.

Tableau 12 : Comparaison entre une coopérative et une OSBL.

Coopérative	Organisme sans but lucratif (OSBL)
L.R.Q., chapitre C-67.2 Loi sur les coopératives : La loi est administrée par la Direction des coopératives du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST).	L.R.Q., chapitre C-38 Loi sur les compagnies Partie III : La loi est administrée par la Direction des entreprises du Bureau de l'Inspecteur général des institutions financières.
Participation à la propriété	
Part nominative : La part sociale est nominative. Article 39.	Capital social ou capital-actions : Inexistant : Article 224.
La part sociale a une valeur nominale de 10 \$ sauf dans une coopérative en milieu scolaire. Articles 41 et 221.5.	N/A
La part sociale est rachetable : Un membre peut obtenir, à certaines conditions, le remboursement de ses parts sociales à leur valeur nominale. Articles 38, 38.1, 44 et 202.	N/A
Responsabilité des membres : La responsabilité des membres est limitée au montant de leur souscription en capital social. Articles 309 et 315 Code civil du Québec	Responsabilité des membres : La responsabilité des membres est limitée à l'obligation de verser une cotisation fixée par règlement. Article 222. Les membres ne sont pas personnellement responsables des dettes de la corporation. Article 226.
Responsabilité des administrateurs : Rôle et devoirs de mandataires de la coopérative. Article 91. Articles 2130 sqq. Code civil du Québec.	Responsabilité des administrateurs : Rôle et devoirs de mandataires de la corporation. Article 321. Articles 2130 sqq. Code civil du Québec
Un membre égale un vote : Un membre n'a droit qu'à une seule voix, quel que soit le nombre de parts sociales qu'il détient. Articles 4 et 68.	Un membre, égale un vote : Un membre n'a droit qu'à une seule voix. Toutefois, les règlements peuvent limiter le droit à certaines catégories de membres. Article 225.
Le vote par procuration est interdit : Un membre ne peut voter par procuration. Article 4. Il a le droit de se faire représenter par son conjoint ou son enfant majeur non-membre, sous	Le vote par procuration est interdit : Un membre ne peut voter par procuration. Article 224.

³⁰ ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, *Les coopératives*. En ligne (Page consultée en juillet 1999), adresse URL : <http://www.micst.gouv.qc.ca/cooperatives/index.html>

réserve des règlements. Articles 69 et 70.	
Participation aux résultats	
Intérêt sur le capital social : La loi décrète qu'aucun intérêt ne sera payable sur la part sociale. Par ailleurs, elle prévoit qu'un intérêt peut être payé sur la part privilégiée et que cet intérêt doit être limité par résolution du conseil d'administration. Enfin, un intérêt peut également être payé sur la part privilégiée participante, mais celui-ci doit être limité par règlement de la coopérative. Articles 4 (par.3), 42, 46, 49.1 et 49.4.	Ne s'applique pas
La part sociale ne peut avoir de plus-value : L'article 147 décrète que la réserve ne peut être partagée entre les membres ou les membres auxiliaires. L'article 38.1 stipule que seulement les sommes payées sur les parts sociales des membres démissionnaires ou exclus, leur sont remboursées. Une personne non membre n'est généralement pas intéressée à payer à un membre un prix plus élevé pour ses parts que le prix d'émission, puisqu'elle peut en acheter à ce prix de la coopérative. La valeur de la réserve et la rentabilité de la coopérative n'influent pas sur la valeur des parts.	Ne s'applique pas
Affectation des trop-perçus ou excédents annuels : Les trop-perçus annuels sont affectés à la réserve ou attribués aux membres ou aux membres auxiliaires, sous forme de ristournes, au prorata des opérations de chacun avec la coopérative, ou attribués au paiement d'un intérêt sur les parts privilégiées participantes à titre de participation aux trop-perçus ou excédents le cas échéant. Articles 4, 143 et 149.	Les membres d'une corporation sans but lucratif n'ont aucun droit dans les biens ou les revenus de cette corporation. De plus, une telle corporation n'attribue pas de ristourne à ses membres.
Liquidation : Le détenteur de parts, dans le cas d'une liquidation, n'a droit qu'aux sommes versées sur ses parts. Article 185. Le liquidateur paie d'abord les dettes de la coopérative ainsi que les frais de liquidation et rembourse ensuite aux membres les sommes versées sur leurs parts, suivant la priorité établie par règlement. Après ces versements, le solde de l'actif est dévolu à une coopérative, à une fédération, à une confédération ou au Conseil de la coopération du Québec, par une résolution adoptée à la majorité des voix exprimées. Cette disposition ne concerne pas les coopératives agricoles. Article 208.	Liquidation : Le membre dans le cas d'une liquidation ne participe généralement pas à la distribution des biens de la corporation. Toutefois, si les lettres patentes sont muettes sur cette question, il semble que les membres aient droit à ces biens au prorata entre eux. En effet, les lettres patentes de la plupart des corporations sans but lucratif ordonnent que le résidu des biens soit remis à une autre corporation poursuivant des fins similaires. Dans ce cas, les membres n'ont aucun droit sur les biens de la corporation. Articles 28 (2), 31 (Q) et 224.

Source : D'après le tableau comparatif d'une compagnie, d'une coopérative et d'une OSBL produit par le Conseil des coopératives de l'Outaouais. En ligne. (Page consultée en juillet 1999).

Adresse URL : <http://www.cco-cdr.com/tableau.htm>

Nous avons aussi fait référence à deux types de membres dans la coopérative, les membres réguliers et les membres auxiliaires. Les membres réguliers de la coopérative sont les membres fondateurs, et les travailleurs qui ont été acceptés par la suite comme membres après une période d'essai d'au plus un an. Ces membres doivent travailler régulièrement à la coopérative. Ils ont souscrit les parts sociales de qualification et ils ont droit de vote. Un membre auxiliaire est une personne qui travaille régulièrement pendant qu'il réalise les conditions pour devenir membre : l'investissement et un certain nombre d'heures travaillées pour la coopérative. Le membre auxiliaire assiste aux réunions de la coopérative, mais n'a pas de droit de vote³¹.

La Puce combine les deux formes d'organisation (coopérative et OSBL) et le même membership. L'OSBL a vendu ses biens à la coopérative. Des contrats de services pour le développement de certaines activités sont conclus entre l'OSBL et la coopérative. Chaque structure a accès à certaines formes de financement et de crédits qui lui sont spécifiquement destinés. La Puce fait un effort important pour bien gérer les deux organismes simultanément et diversifier les formes de financement.

4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

L'organisation du pouvoir de décision dans la coopérative est structurée en fonction de trois instances : l'assemblée générale, le conseil d'administration et la direction générale. Le pouvoir de décision principal relève des membres de la coopérative dans l'assemblée générale. Dans une structure de coopérative, cela donne une cohérence plus forte à l'organisation. Ainsi, dans la structure décisionnelle liée au mode coopératif, seules les personnes impliquées directement dans les opérations participent à l'assemblée générale, soit les membres de la coopérative. La gestion est de type participatif. Les fonctions de chacun des membres de la direction sont établies entre eux. La responsabilité du membre coopérant en tant qu'investisseur encourage la motivation pour atteindre les objectifs de rentabilité et de qualité des services et produits.

³¹ Conseil des coopératives de l'Outaouais, 30 questions et réponses concernant la coopérative de travail. [En ligne]. Page consultée en juillet 1999. Adresse URL : <http://www.cco-cdr.com/questions.htm>

L'assemblée générale est composée de 11 membres et le conseil d'administration de trois administrateurs. Au moment de la constitution de la coopérative, il existait déjà une équipe de personnes ayant une importante expertise professionnelle et technique à l'interne, il n'était donc pas nécessaire de chercher ailleurs cet appui important. C'est pour cette raison que les comités de travail, si importants dans l'OSBL, n'ont pas été activés. Avant la constitution de la coopérative, ces comités de travail, formés par des gens très qualifiés du monde de l'informatique, du milieu communautaire et de la recherche, avaient contribué activement au développement de la Puce. La Puce comme OSBL a aussi une structure, une assemblée générale. Elle fonctionne par projet.

4.1.1 Le pouvoir formel et informel

La direction générale de la coopérative fut confiée à Louise St-Jacques qui, jusque là, était la directrice de la Puce communautaire depuis 1988, et qui avait partagé ces tâches avec un directeur adjoint. Elle est devenue la directrice générale de la Puce communautaire (OSBL) et de la Puce ressource informatique (coopérative).

La constitution de la coopérative a augmenté l'autonomie de la Puce du point de vue financier, mais aussi du point de vue de son développement. Cependant, il aurait été souhaitable de voir, même si l'équipe à l'interne a toutes les expertises nécessaires, une composition du conseil d'administration plus large pour faire avancer encore davantage la coopérative. Mais cela n'était pas possible par la loi des coopératives qui empêchait la participation d'autres personnes qui ne sont pas membres de la coopérative. La nouvelle loi sur les coopératives de 1997 permet la participation de membres externes (la coopérative de solidarité). La Puce a décidé de chercher d'autres formes de participation de personnes à l'externe à travers les comités consultatifs de la coopérative.

La constitution d'une coopérative de travail favorise une plus grande diffusion de l'information. Comme chaque membre est un employé et possède un vote, les décisions dans une coopérative de travail sont toujours le résultat d'un accord démocratique. La démocratie à l'intérieur de la coopérative peut être analysé à partir de deux sphères. Premièrement, en fonction du caractère de son assemblée générale qui est décisionnelle et deuxièmement, en fonction de l'exercice de la démocratie dans la vie de la coopérative.

Pour préciser l'évaluation de la démocratie à la Puce, il faut considérer les éléments suivants :

- 1) Elle conduit des assemblées générales d'information et délibération. L'assemblée générale est l'instance principale de décision.
- 2) Les membres du conseil d'administration ont été élus ou ratifiés par les membres de la coopérative.
- 3) Le conseil d'administration peut aussi élire des responsables, des comités pour consolider le travail de la coopérative. Ce conseil a le rôle d'orientation stratégique. La direction générale s'occupe de mettre sur pied tout autre comité. Elle a ce mandat et ce rôle. Les comités sont formés par des membres de la coopérative.
- 4) Un temps suffisant est passé en diffusion d'informations et en débats. Des assemblées préparatoires sont organisées avant les assemblées générales.
- 5) Il y a peu de niveaux hiérarchiques. La rotation de postes est un élément relatif. Le travail à la Puce demande des expertises très pointues, spécialisées. Au plan de la gestion participative, chacun a ratifié les postes. Des modifications sont apportées occasionnellement durant cette démarche. Une fois que la décision est prise, la gestion passe aux instances.
- 6) Il y a peu de différences entre les salaires (l'échelle situe les salaires entre 22 000 \$ et 32 000 \$ annuellement).
- 7) Il y a des contacts fréquents pour chacun avec la clientèle.
- 8) Un temps important est consacré à la formation. Cette formation peut être formelle ou informelle.
- 9) Les membres ont participé aux décisions concernant l'organisation et les conditions de travail. Le mode de gestion de la coopérative inclut les membres dans la conception de chacun des activités. Tous les membres ont participé aux démarches décisionnelles de la coopérative.
- 10) Les membres participent à la planification et l'exécution des activités³². Tout le monde est mis à contribution.

Dans l'exécution des activités régulières, la circulation de l'information et la prise de décision est favorisée par la création de mécanismes de coordination. C'est un comité de coordination qui remplit cette mission. Tous ces éléments sont des indicateurs d'un fonctionnement démocratique.

4.1.2 L'inclusion des producteurs et des usagers (mécanismes de représentation, agenda).

Pour ce qui est des employés, certains parmi eux étaient déjà des permanents et d'autres occupaient des emplois contractuels. Les employés permanents ont participé à la prise de décision dans les moments

³² Les critères de cette petite évaluation ont été inspirés des principes de fonctionnement des organisations démocratiques tels que développés par Sainsaulieu, R., Tixier, P.-E. et Marty, M.-O. (1983), *La démocratie en organisation*, Librairie des Méridiens, Paris. p. 48.

de crise. Ils ont toujours réclamé une gestion collective et une circulation constante de l'information constante. Le passage de la structure d'OSBL à celle de coopérative a signifié des engagements personnels et financiers majeurs de leur part.

Les employés-membres ont toutefois beaucoup de liberté dans leur travail et d'autonomie dans leurs initiatives. Certains d'entre eux ont exprimé clairement que la Puce est un endroit où chacun peut se réaliser.

Par rapport aux usagers, la variété de la clientèle constitue un facteur qui accorde une marge d'autonomie très importante à la coopérative. Leurs besoins ont toujours été pris en compte, l'écoute attentive de ces besoins est un facteur ayant contribué à ce que la Puce se développe et continue de bien fonctionner. Sans offrir un service de qualité qui réponde adéquatement aux besoins de sa clientèle, la Puce n'aurait pu rapidement s'autofinancer en tant que coopérative. Et cela, parce qu'à ses débuts, une bonne partie des revenus ne relevait pas de subventions. Elle provenait davantage des contrats de travail avec des organismes qui, eux, étaient subventionnés.

C'est en cherchant à répondre aux besoins des usagers et de ses clients que la Puce a diversifié l'offre de services de formation et de services de soutien technique. Cette offre était plutôt limitée lors des cinq premières années, mais elle s'est diversifiée, surtout à partir de 1991 et après la constitution de la coopérative.

Pendant toute l'existence de la Puce, les membres ont fait des analyses des besoins existants dans le milieu et ils ont structuré des projets pour y répondre. De cette façon, les usagers et les clients ont influencé son évolution. Nous avons interviewé trois personnes pour connaître leur perception de la Puce : madame Andrée Tourangeau de la Conférence religieuse canadienne, région Québec, messieurs Réjean Bellemare du Syndicat de Métallos et Dominique Lévesque de l'entreprise Laliberté et associés. Les trois organisations, une OSBL, un syndicat et une entreprise, ont demandé le support technique de la Puce pour résoudre des problèmes dans la gestion et la mise en place de leurs réseaux informatiques. Ces personnes avaient été informées de ce qu'était la Puce comme OSBL, et comme coopérative, et elles avaient entendu parler de la qualité de son travail. Elles ont reçu non seulement un support technique mais aussi une formation. Cette formation a été organisée et préparée en fonction des besoins particuliers de ces organisations. Ces personnes et institutions ont surtout apprécié de la Puce la qualité

de son travail et la disponibilité de la Puce pour écouter et faire les transferts de connaissances nécessaires afin que chacune des organisations puisse devenir plus autonome dans son travail informatique. Ces personnes nous ont exprimé qu'elles continueraient à faire appel à la Puce.

4.1.3 Les acquis des producteurs salariés (conditions de travail)

Une convention sur les salaires et sur les conditions de travail existe depuis les premières années de la Puce. Ces conditions ressemblent beaucoup à celles qui existent dans les entreprises privées traditionnelles. Ce qui a toujours déterminé les salaires à la Puce est le financement obtenu pour la réalisation des projets. Lorsque la coopérative a été créée, il y a eu une augmentation salariale. Par la suite, les salaires et les conditions de travail ont été « gelés ». L'échelle salariale actuelle se situe entre 22 000 \$ et 32 000 \$ par année. Un plan de développement des ressources humaines est présentement en cours de réalisation et la priorité est donnée à l'évolution de la masse salariale et à une politique de formation continue. La coopérative est consciente du besoin d'introduire des améliorations à ce niveau.

En ce qui concerne les salaires, il faut dire que les membres de la Puce participent à certains bénéfices qui améliorent les revenus nets des employés-membres. D'abord, il y a la distribution des intérêts pour l'investissement en parts privilégiées. En deuxième lieu, on accorde un escompte fiscal pour les parts privilégiées qui sont régies par le Régime d'investissement coopératif. Cela signifie un escompte de 100 % de l'impôt fédéral et de 150 % de l'impôt provincial. Ce régime, qui date de 1985, favorise la capitalisation des coopératives de travail et de producteurs³³.

Finalement, la conjoncture actuelle pour une entreprise qui travaille dans le champ des nouvelles technologies est particulière. Le bogue de l'an 2000 a fait monter la demande pour le personnel en informatique, ce qui introduit un élément de distorsion dans les politiques salariales de recrutement. On estime qu'après l'an 2000, la demande va revenir à un état plus normal.

Les conditions de travail ressemblent aussi pour beaucoup aux conditions existant dans les autres groupes communautaires. La plupart des groupes communautaires qui n'ont pas un financement de base

³³ Conseil des coopératives de l'Outaouais, *Le Régime d'investissement coopératif (RIC)*, [En ligne] Page consultée en juillet 1999. Adresse URL : <http://www.cco-cdr.com/ric.htm>

n'ont pas les moyens pour avancer à ce niveau. Les entreprises, comme les coopératives, vont prendre leurs décisions en fonction de leur situation financière.

4.2 Les rapports avec l'extérieur

Deux obstacles importants ont dû être surmontés. Même si la Puce a décidé de constituer une coopérative, les institutions financières ont eu quelques réticences. De leur point de vue, il semblait inconcevable qu'un OSBL prétende se développer en une entreprise opérant dans une économie de marché. L'autre obstacle était lié au créneau spécifique de la Puce. Il a fallu que la Puce démontre la valeur ajoutée de ses produits, qu'elle explique la place de l'information et de son traitement dans l'entreprise, ainsi que le système de développement de ses produits logiciels.³⁴

Finalement, une petite partie du milieu communautaire a, au début, perçu la création de la coopérative comme la « liquidation » du projet original et la transformation de l'entreprise en une entreprise capitaliste. Les membres de la Puce soutiennent que la constitution d'une coopérative et l'accès à l'économie de marché, peuvent devenir une solution pour d'autres organisations communautaires « sans que cela ne suppose de perdre leur âme ». C'est un avantage qui maintient le mandat original tout en développant une expertise qui permet de servir une clientèle élargie.

4.3 Les règles juridiques et législatives

Les membres de la coopérative et de l'OSBL sont les mêmes. Du point de vue comptable, la situation est parfaitement légale. La coopérative a graduellement acheté les actifs de l'OSBL. Sans la transformation de la Puce en coopérative, il aurait été impossible de faire avancer l'entreprise. C'est grâce à cette nouvelle situation qu'on a pu aborder des projets comme Communautique. La coopérative est donc le moteur du fonctionnement de la Puce.

Avant la constitution de la coopérative, l'organisation du travail était plus informelle. Les conditions de travail des employés étaient pour le moins précaires. La constitution de la coopérative fut un grand pas

³⁴ St-Jacques, Louise (1995), *Séminaire : les coopératives, partenaires du développement du milieu*, tenu le 29 et 30 mai 1995. pp. 9-11.

du point de vue financier. Les décisions sont aujourd'hui plus rapides et les solutions de toutes sortes aussi. La mise à jour permanente de l'infrastructure de la Puce est aujourd'hui plus rapide grâce à la structure de décision établie et aux suggestions des membres.

La coopérative de la Puce se nomme : La Puce ressource informatique. Comme toutes les coopératives, elle doit répondre aux normes établies par la loi sur les Coopératives, L.R.Q. chap. C-67.2. Elle a été formée le 29 avril 1994. Selon le règlement de la régie interne de la coopérative, elle a pour but d'exploiter une entreprise en vue de fournir du travail à ses membres dans le domaine des nouvelles technologies liées à l'informatique³⁵. La Puce doit rendre des rapports réguliers à la direction générale des coopératives qui vérifie la situation de la coopérative. Cette direction pourrait retirer le statut de coopérative à n'importe quelle coopérative qui ne répond pas aux règles et normes établies dans la loi. Les parts privilégiées de la coopérative sont régies par le Régime d'investissement coopératif. La Puce est considérée comme une coopérative de petite à moyenne taille.

5. Éléments de synthèse et de bilan

5.1 Au plan des réalisations

La Puce, pendant ses quinze années de fonctionnement a fait une importante contribution quant à la diffusion de l'informatique, à la réinsertion des femmes sur le marché du travail, à l'informatisation des organismes communautaires et aux petites entreprises, au développement des logiciels et des applications informatiques et au développement du quartier Hochelaga-Maisonneuve. Pour faire un résumé de ces réalisations, nous pouvons citer les suivantes³⁶:

1) Pour la diffusion et la vulgarisation de l'informatique

- La Puce a rejoint près de 20 000 individus, analphabètes de l'informatique, principalement du quartier Hochelaga-Maisonneuve mais aussi d'autres quartiers de la ville de Montréal.
- Dans ses cours de formation sur des logiciels, la Puce a fait l'inscription de 6 000 personnes à qui elle a donné cette formation.

³⁵ Coopérative de travailleurs de la Puce ressource informatique. *Règlement de régie interne*. (Règlement numéro 1), p. 1

³⁶ Une partie a été relevée sur le site Internet : <http://www.communautaire.qc.ca/questce/puce.html> et de la conférence de Louise St-Jacques.

- La Puce a donné des formations à des groupes organisés, comme le Centre de formation pour femmes, le CLSC Hochelaga-Maisonneuve, la CDEC Rosemont Petite-Patrie, Pro-Est, la FTQ, l'Ordre des infirmières et infirmiers du Québec, Développement et Paix, etc.

La Puce a apporté une contribution importante à la vulgarisation de l'informatique. Surtout, elle a facilité une ouverture constructive face à l'envahissement technologique et à l'ancrage des technologies informatiques dans la vie quotidienne. La Puce a fait en sorte que les gens ont gagné plus de confiance en eux-mêmes lorsqu'ils ont pu s'initier et connaître les nouvelles technologies. La Puce a dépassé la perspective trop simpliste existante par rapport aux nouvelles technologies, elle a poussé les gens à prendre des risques, à faire en sorte que la technologie s'adapte à leurs valeurs.

La Puce a développé une approche originale en éducation populaire dans la formation aux nouvelles technologies. Cette approche se caractérise par : le respect de l'apprenant dans son intégralité ; la connaissance pratique et concrète du milieu ; le partage et l'empathie dont font preuve ses formatrices et formateurs ; l'idée de faire de l'apprenant un usager intelligent plutôt qu'un « pitonneux » ; le travail avec des petits groupes et donc un enseignement personnalisé et les horaires et programmes adaptés aux besoins et contraintes des gens³⁷.

La stratégie pédagogique de la Puce se fonde sur l'affirmation que l'acte pédagogique est un acte complet, ce qui veut dire que la problématique de l'apprentissage est plus large que celle de l'enseignement : elle comprend la prise en considération de toute la dimension du soutien psychosocial à l'apprenant. « Le groupe considère que cette dimension psychosociale de soutien, pourtant essentielle dans l'acte pédagogique auprès des adultes, n'est que rarement reconnue dans les politiques liées à l'éducation permanente »³⁸. La Puce a développé un créneau pédagogique original centré sur les besoins et les attentes des milieux populaires, différent à la fois de celui des Cégeps et des universités et de celui des entreprises de consultants.

³⁷ Proulx, Serge (1988), *La Puce communautaire*, p. 85

³⁸ Proulx, p. 85

2) Pour la réinsertion sur le marché du travail des femmes

- La Puce, grâce à plusieurs programmes d'intégration professionnelle en bureautique et en comptabilité s'adressant particulièrement aux femmes a formé entre 150 et 200 secrétaires spécialisées en bureautique.

3) Pour l'informatisation des organismes communautaires et petites entreprises

- La Puce a soutenu l'informatisation de 500 organismes communautaires et petites entreprises

4) Pour le développement de projets concernant des activités orientées pour une clientèle défavorisée et en difficulté :

- Le projet Communautaire (développement d'une expertise technique pour Internet, formations et soutien aux expériences pilotes d'accès public) ;
- Le projet Propulsion, en collaboration avec le Centre Débat, visant l'appropriation de la micro-informatique par des personnes analphabètes ;
- Le projet Trajectoires, en collaboration avec des chercheurs de l'Université de Montréal, une formation aux outils informatiques et de soutien à l'insertion professionnelle de prestataires de la Sécurité du revenu avec l'aide d'un logiciel de résolution de problèmes.

5) Pour le développement des logiciels et applications informatiques pour les groupes communautaires :

- La conception et réalisation de l'interface-usager du projet télématique Agora pour le Groupe de réflexion et d'intervention sur les nouvelles technologies (GRINT).
- Le développement d'une quinzaine de logiciels sur mesure, parmi les plus importants : FASSYL, Tigre, Guichet.
- L'installation et la gestion de réseaux informatiques locaux.
- L'installation des serveurs pour les activités en réseau du projet Communautaire, pour l'hébergement des informations et des sites de plusieurs organismes communautaires.

6) Pour le développement local du quartier Hochelaga-Maisonneuve

- La localisation de la Puce communautaire dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve a doté le quartier d'un centre d'innovation et de formation sur un champ d'activité actuellement privilégié dans notre société : l'économie du savoir. Cela a permis, entre autres, de donner une infrastructure à des projets comme celui de Communautaire ou celui des adresses électroniques gratuites du gouvernement québécois. La Puce est, par la nature de son travail, un centre de veille technologique située dans un quartier populaire de la ville de Montréal.
- La plupart des activités de formation se sont adressées à la population du quartier.
- Les cours de formation pour la réintégration au travail s'adresse principalement aux femmes du quartier. Le taux de placement est de 80 %.
- La Puce a participé à la création de la Corporation de développement l'Est (CDEST), dont la mission consiste à promouvoir la revitalisation de l'arrondissement Mercier/Hochelaga-Maisonneuve en entreprenant toutes les études, démarches ou actions qui favoriseront la planification et le développement économique et communautaire du milieu. La CDEST, en retour, a contribué à la formation de la coopérative de travail la Puce ressource informatique. La Puce, comme coopérative de travail, fait partie des 126 coopératives de travail actives au Québec³⁹. La Puce participe également aux différentes tables ou rencontres concernant les activités et initiatives de développement économique et social dans le quartier.
- Une grande partie du travail d'aide à l'informatisation des organismes communautaires a été faite pour les organismes du quartier : écoles, CLSC, organismes de jeunes, des femmes, etc.
- Le projet Communautaire a permis la mise sur pied d'un café Internet dans le local de la Puce, et d'un service d'animation à l'utilisation d'Internet dans les bibliothèques publiques d'Hochelaga et Maisonneuve, les deux avec l'objectif de familiariser les résidents du quartier à l'utilisation d'Internet.

7) Comme coopérative de travail, la Puce communautaire a obtenu des résultats économiques positifs depuis sa création jusqu'à aujourd'hui. Pour cette raison, et pour le montant important de capitalisation, la Puce a reçu, en 1997, le Prix de la relève coopérative de la Coopérative de développement régional de Montréal.

Comme OSBL et aussi du point de vue d'une coopérative, la Puce a fait preuve d'innovation dans la gestion et la recherche de types de financement qui ont été octroyés pour la première fois à un OSBL

³⁹ Les coopératives de travail, dans la page *Le travail*, du site Internet du Conseil de la coopération du Québec. [En ligne]. Page consultée en juillet 1999.

ou une coopérative, par exemple, le financement du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, le programme de développement de l'emploi et les fonds de développement de Montréal. Comme nous a expliqué la directrice de la Puce : « Cela a été une première comme coopérative d'ouvrir des outils qui étaient accessibles aux entreprises ».

5.2 Au plan de l'économie sociale

Pour la Puce communautaire, nous avons retenu quatre conclusions au plan de l'économie sociale. En premier lieu, il faut dire que l'expérience de la Puce constitue une réponse originale à savoir comment donner de la formation à des couches sociales qui ne peuvent se la payer et leur accorder un accès à l'utilisation des nouvelles technologies. C'est une expérience qui a été bâtie pendant 15 années et qui a trouvé une formule pour garantir sa continuité : la constitution d'une coopérative de travail qui fait appel aussi à la formule OSBL. Comme OSBL, la Puce a fonctionné pendant 10 ans, mais les caractéristiques de son objet de travail et les conditions de financement lui demandaient de passer à une autre forme d'organisation au plan institutionnel. Aux États-Unis et au Québec, plusieurs expériences d'entreprises ou de coopératives très proches de la Puce ont été créées (dont nous avons parlé dans le premier chapitre de ce texte) et se sont soldées par des échecs. Les facteurs qui ont favorisé le succès de la Puce peuvent se résumer de la façon suivante :

- 1) La diversification des activités ainsi que l'équilibre et la correspondance entre elles : vulgarisation, formation professionnelle, soutien technique, développement technologique. Activités qui ont aussi été accompagnées d'une diversification des sources de financement.
- 2) Le développement d'une expertise en formation et en développement technologique dans un champ d'activité qui est en pleine croissance et qui constitue le cœur d'un nouveau type de société, la société de l'information.
- 3) Le changement vers une autre forme d'organisation au plan institutionnel, qui a permis de capitaliser l'organisation, de la moderniser et de la relancer. Cette forme, la coopérative de travail, et les efforts des membres ont permis une certaine continuité et l'atteinte d'un niveau important d'autonomie. La coopérative est le moteur du développement de la Puce. Elle finance une partie du travail destiné aux secteurs les plus démunis de la société. La coopérative permet donc la survie de l'OSBL.

4) Le maintien de la formule OSBL permet aussi de financer une partie des activités que la coopérative ne peut pas financer. C'est la coopérative par elle-même, mais aussi la combinaison avec l'OSBL, qui permet un bon équilibre entre la rentabilité financière et la rentabilité sociale des activités de la Puce.

En deuxième lieu, il faut dire que le processus d'institutionnalisation vécu par la Puce est celui qui lui accorde une plus grande autonomie. La Puce, dans les dernières années n'a été redevable d'aucune subvention. Tous ses revenus sont le résultat de contrats de travail, dans les mêmes conditions que les contrats existants entre l'État et les entreprises privées.

En troisième lieu, comme coopérative de travail, la Puce fonctionne démocratiquement. Elle a hérité d'une division du travail forgée pendant dix années d'existence. Le nombre limite des membres n'a pas exigé de formes plus complexes de démocratie.

En quatrième lieu, le travail de la Puce signifie, pour les entreprises de l'économie sociale, le développement d'une nouvelle expertise et la pénétration d'un nouveau champ d'activité : celle des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le besoin de se positionner par rapport à l'implantation des nouvelles technologies a donné lieu à cette expérience novatrice qui aurait pu n'être qu'un simple projet pilote, surtout dans le cas d'un quartier comme celui d'Hochelaga-Maisonneuve, où se sont créés plusieurs organismes communautaires offrant des services de restauration, de santé, de défense de droits, de développement économique local, de logement, etc. Par ailleurs, l'expérience a réussi à s'affirmer et à se transformer en un instrument de satisfaction de besoins réels de la population par rapport aux transformations technologiques qui traversent la société actuelle. Cette initiative va enrichir les expériences des entreprises d'économie sociale dans le champ des nouvelles technologies.

40

5.3 Au plan sociétal

⁴⁰ Voir le mémoire de Manuel Cisneros, *Analyse comparative d'expériences pilotes communautaires de l'autoroute de l'information au Québec*, pour connaître l'expérience de Libertel Montréal et des programmes d'accès communautaire (PAC).

Depuis le début de ses activités, la Puce a fait partie d'un projet de lutte contre l'exclusion des secteurs les moins favorisés de la société face aux transformations technologiques produites par la première vague d'informatisation de la société. Elle continue de remplir cette fonction dans le contexte actuel, avec la deuxième vague d'informatisation et le développement des autoroutes de l'information. L'État a appuyé la Puce comme projet pilote de vulgarisation de l'informatique et a utilisé ses services pour la formation professionnelle des femmes. Mais il n'a pas voulu accorder un financement à long terme, même si ces activités font partie de l'intérêt général et devraient être financées de façon régulière. Pour continuer à exister, la Puce communautaire a pris en main son fonctionnement et s'est constituée comme une entreprise d'économie sociale solide, qui continue de lutter contre les risques d'exclusion technologique d'une partie de la société. En sus de l'appropriation de la micro-informatique, il faut maintenant travailler à l'appropriation des nouvelles technologies. Les technologies ont évolué et les risques d'exclusion continuent d'exister.

La Puce fait aussi partie d'un projet d'appropriation sociale des technologies de l'information et la communication, elle développe des instruments utiles pour les organismes communautaires. Elle fortifie ce qu'on avait appelé, en 1988, les stratégies collectives d'appropriation de ces technologies. Elle a également contribué à définir les assises d'autres projets à caractère communautaire qui ont rapport aux nouvelles technologies, notamment le projet Communautaire. La Puce a fait avancer le projet d'affirmation de l'homme face à la technique, c'est-à-dire intégrer le micro-ordinateur en fonction des besoins de la personne. Toutefois, la nécessité de poursuivre ce travail demeure. Car l'évolution technologique a posé un nouveau défi à la société québécoise, qui est celui de la constitution d'une société de l'information qui soit imprégnée des valeurs de la justice sociale et de la démocratie.

Cette pénétration d'un organisme communautaire dans le champ des nouvelles technologies, favorise la mise en place d'un modèle alternatif de développement du type partenarial⁴¹ dans ce qu'on appelle la société de l'information. Ce modèle est une voie possible qui est en dispute avec d'autres voies. Ce sont les acteurs sociaux de la société québécoise actuelle qui en décideront. Mais, on sait maintenant qu'à

⁴¹ Voir entre autres, Lévesque, B. et M. Mendell (1999), *L'Économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche*. Cahier du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats, No. 9908 ; Favreau, L. et B. Lévesque (1996), *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec ; Bourque, Gilles (2000), *Le modèle québécois de développement. De l'émergence au renouvellement*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

côté de l'entreprise publique et de l'entreprise privée, il existe aussi des entreprises d'économie sociale capables d'investir et de développer des expertises dans le champ de nouvelles technologies.

Pour ce qui est du développement économique, la Puce a permis la création de 10 postes de travail permanents, et plus d'une dizaine de postes à temps partiel. La Puce a aussi fait une contribution importante en matière de réinsertion sur le marché de travail pour plus d'une centaine de femmes. C'est un des programmes les plus stables à la Puce, et qui fut toujours couronné de succès pour la plupart des participantes. Elle a également permis la modernisation des systèmes de travail, avec l'informatisation de certaines tâches dans les organismes communautaires et avec l'implantation de réseaux informatiques.

Une question demeure en suspens, pourquoi une expérience comme celle de la Puce n'a-t-elle pas pu être généralisée ? Déjà, l'étude de Proulx en 1988 recommandait de multiplier cette expérience. Cependant il s'agit toujours d'une expérience unique. Une partie de la réponse à cette question se trouve dans les caractéristiques de l'évolution du champ d'activité de la Puce, le monde de l'informatique. Bien que celui-ci ait réussi à s'installer dans notre société et, d'une certaine façon, à se transformer en un phénomène omniprésent dans toutes nos institutions, la participation de l'ensemble de la population à l'utilisation de ces technologies n'est qu'à ses débuts. Il y a toujours une majorité des ménages québécois qui ne sont pas équipés d'ordinateurs.

D'autre part, l'histoire de la Puce est un bon exemple de genre de difficultés qu'il faut surmonter pour mettre sur pied une activité semblable. Finalement, sans la transformation de la Puce en coopérative, donc sans une implication majeure de ses membres, la Puce aurait cessé d'exister en 1994. C'est la volonté et la persistance des membres de la Puce, accompagnée d'une grande expertise acquise avec plusieurs années de travail, qui ont fini par s'imposer. Une reproduction de cette expérience aurait besoin de ce type de facteurs.

6. Perspectives anticipées

Au niveau de la formation, un de problèmes que la Puce devra affronter est celui de la continuation des projets en formation professionnelle avec Emploi-Québec. Cette activité est présente à la Puce depuis 1985. Elle faisait partie d'un contrat de services avec DRHC, contrat qui est maintenant passé

sous la responsabilité d'Emploi-Québec en vertu du rapatriement de la formation de la main-d'œuvre. Le programme est destiné à la réintégration des femmes sur le marché de travail. La formation comprend des cours d'informatique et la préparation pour le retour en emploi. En fonction des changements qui sont en train de s'opérer, il y a un risque d'élimination totale de cette activité. D'abord, à cause des compressions budgétaires. Et en deuxième lieu, à cause d'un possible transfert de ce programme au réseau public d'enseignement.

Les autres activités de formation vont continuer, pour les individus, pour les organisations et pour les entreprises. Avec le projet de courrier électronique gratuit pour les résidants du quartier Hochelaga-Maisonneuve, de nouvelles activités de formation et de vulgarisation sont réalisées à la Puce par le programme Communautaire. De plus, la Puce a identifié d'autres besoins, d'autres problèmes sociaux, pour lesquels elle prépare de nouveaux projets. Par exemple, l'utilisation des nouvelles technologies pour répondre au problème de décrochage scolaire ou pour aider les jeunes à s'insérer sur le marché de travail. Également, la Puce s'intéresse aux problèmes des jeunes femmes monoparentales, qui constituent un des phénomènes les plus importants identifiés dans le quartier. Cependant, étant donné que le financement est difficile à obtenir, la Puce est à la recherche de nouvelles pistes et de solutions innovatrices.

La Puce étudie aussi la réponse à donner aux besoins de formation que posent les nouvelles activités créées par la gestion de réseaux informatiques dans les organismes.

Pour ce qui est du soutien technique ou service technologique, la Puce envisage l'offre des nouveaux services intégrés. Cela inclut aussi la vente des équipements qui a débuté en 1999. D'autre part, on envisage aussi la création et l'hébergement de bases de données, dont la gestion de serveurs pour les clients de la Puce. Ce sont toutes des activités pour lesquelles la Puce peut offrir son expertise, et qui répondent à de nouveaux besoins des organismes communautaires et aussi des entreprises.

Au niveau de l'ensemble du territoire québécois, la Puce se prépare aussi à accompagner les initiatives de formation aux nouvelles technologies des organismes communautaires et syndicaux. Également, elle compte participer au développement des activités de réflexion sur le rôle des nouvelles technologies et la place de la société civile, et en particulier de l'économie sociale. Finalement, la Puce se prépare à l'accompagnement des organisations communautaires, des organisations syndicales et des entreprises

dans une nouvelle informatisation de leurs activités et une utilisation optimale des nouvelles technologies.

Comme coopérative de travail, plusieurs activités sont envisagées pour consolider le travail de la Puce. Une meilleure gestion des ressources humaines, un plan de formation continue, un diagnostic coopératif, une réflexion stratégique continue, un travail plus intense de veille technologique. Bref, ce sont là, plusieurs aspects qui pourraient servir d'inspiration à d'autres projets d'économie sociale.

Bibliographie

- ANDION, Carolina et Marie-Claire Malo (1999), La Gestion des organisations de l'économie solidaire. Cahiers du CRISES. No. 9803. Août 1998. 17 p.
- BORDELEAU, Pierre (1994-1999), L'Histoire des applications des technologies en éducation, [En ligne]. Page consultée le 28 mai 1999.
Adresse URL : <http://www.scedu.umontreal.ca/histoiredestec/histoire/chap11.htm#6.00-3>
- BOUCHARD, Marie (1997), « Les coopératives de la troisième vague : une réponse à la crise ? Innovation sociale dans le secteur coopératif de l'habitat et du travail ». Revue *Économie et Solidarités*, Vol 28, no 2, pp 141-148
- BOURQUE, Gilles (2000), *Le modèle québécois de développement. De l'émergence au renouvellement*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- CHARBONNEAU, G., Marx, P., et J. Brunet (1988), « Les formations offertes en micro-informatique sur l'Île de Montréal », dans *Vivre avec le micro-ordinateur*, sous la direction de Serge Proulx, pp. 68-70.
- CISNEROS, Manuel (1998), Analyse comparative d'expériences pilotes communautaires de l'autoroute de l'information au Québec. Mémoire de maîtrise de Manuel Cisneros Orna sous la direction de Philip Ehrensaft et Benoît Lévesque. Cahiers du CRISES. Collection thèses et mémoires. Vol. 98, no 7, 209 p.
- CLSC Hochelaga-Maisonneuve (1999), Statistiques et santé. [En ligne]. Page consultée le 14-06-99.
Adresse URL : <http://www.santepub-mtl.qc.ca/Portrait/Clsc/maisonneuve/population.html>
- CLSC Hochelaga-Maisonneuve (1994), Données du recensement 1991 pour le quartier Hochelaga-Maisonneuve. Sous la direction de Gilles Beauchamp, Équipe d'organisation communautaire. Octobre, 30 p.
- COMEAU, Y., Favreau, L., Lévesque, B. et M. Mendell (2001). *Emploi, économie sociale et développement : les nouvelles filières*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec (à paraître en janvier 2001)
- COMEAU, Yvan (1996), Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale. (avec la collaboration de l'équipe économie sociale), CRISES, Cahiers de recherche No. 9605.
- COMEAU, Yvan (1992), « Les coopératives de travail au Québec : un bilan de la situation (1991) », dans *Coopératives et développement*, Revue du Ciriec, vol. 23, no 2, 1991-1992. Canada. p. 59-76.
- Comité de l'adaptation de la main d'œuvre (C.A.M.O.) (1993), Analyse diagnostique de la situation. La Puce communautaire Montréal Inc. C.A.M.O. et Programme de Protection de l'Emploi. Drummondville, 16 février.
- Communautaire, Mission et objectifs. [En ligne]. Page consultée le 12 juin 1999, adresse URL : <http://www.communautaire.qc.ca/mission.html>
- Conférence socio-économique sur les technologies de l'information et des communications en éducation au Québec. État de situation, janvier 1996. [En ligne]. Page consultée le 24 juin 1999.
Adresse URL : http://www.meq.gouv.qc.ca/con_soec/chap1.html#1.1

Conseil des coopératives de l'Outaouais, 30 questions et réponses concernant la coopérative de travail. [En ligne]. Page consultée en juillet 1999, adresse URL :

<http://www.cco-cdr.com/questions.htm>

Conseil des coopératives de l'Outaouais, Le Régime d'investissement coopératif (RIC). [En ligne]. Page consultée en juillet 1999, adresse URL : <http://www.cco-cdr.com/ric.htm>

DUGUAY, Patrick (1999), Le Chic Resto Pop : une entreprise communautaire et d'insertion. Cahiers du CRISES, Collection « Études de cas d'entreprises d'économie sociale », no ES9907, avril 1999, 43 p.

FAVREAU, Louis et Laval Doucet (1991), (sous la dir), *Théorie et pratiques en organisation communautaire*. Presses de l'Université du Québec. Québec.

FAVREAU, Louis et Benoît Lévesque (1996), *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

FERNANDEZ, Julio (1991), « L'éducation populaire et la transmission du savoir », dans *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, sous la direction de Laval Doucet et Louis Favreau. Presses de l'Université du Québec.

ICÉA (1983), *Négocier le virage technologique*, Actes du Colloque sur la télématique tenue à Montréal en février 1983. Coédition, ICÉA-CEQ, 105 p.

KALTENBACK, Josée et Serge Proulx (1988), « Le mouvement associatif face à l'informatisation », dans *Vivre avec l'ordinateur, les usages de la micro-informatique*, sous la dir. de Serge Proulx, Ottawa, Éd. G. Vermette Inc. Pp. 53-66.

LABONTÉ, Nathalie (1998), « Un arrimage difficile », *Recto Verso*, Montréal, novembre-décembre no 275, p. 34

LÉVESQUE, Benoît et Marguerite Mendell (1999), *L'économie sociale au Québec : éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche*, Cahiers de recherche du CRISES, no 9908. Mars, 31 p.

Loi sur les coopératives, L.R.Q., chapitre C-67.2 mise à jour au 11 mars 1997, dernière modification : 14 février 1997. Éditeur officiel du Québec. 1^{er} trimestre 1997.

MALO, Marie-Claire, Lévesque, Benoît et Girard, Jean-Pierre (1998), *Entrepreneuriat et développement coopératifs : le modèle québécois*. Cahiers du CRISES, No. 9810, Montréal, décembre 1998, 26 p.

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la science. (1990). Répertoire des projets subventionnés 1986-1987 et 1987-1988. Réalisation et produits disponibles. Document de travail. Direction du développement scientifique, 72 p.

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science. (1988), « L'ordinateur, la puce et le robot », dans *Étalez votre science*, Deuxième trimestre 1988.

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science (1993), « Ateliers d'initiation aux nouvelles technologies », dans *Étalez votre science*, Édition 1992-1993, 17 p.

Ministère d'Industrie et du commerce du Québec, *Les Coopératives*. [En ligne]. Page consultée en juillet 1999, adresse URL : <http://www.micst.gouv.qc.ca/cooperatives/index.html>

PROULX, Serge (sous la direction) (1989), La Puce communautaire : évaluation d'une expérience d'éducation populaire avec l'informatique. Résumé du rapport remis à la Direction du développement scientifique, Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science, Gouvernement du Québec. Département des communications, Université du Québec à Montréal.

PROULX, Serge (1988), « L'appropriation de la culture informatique dans une société de l'information », dans *Vivre avec l'ordinateur, les usages de la micro-informatique*, sous la dir. de Serge Proulx, Ottawa, Éd. G. Vermette Inc., pp. 149-167

La Puce Ressource Informatique (1999), Rapport de la direction générale 1997/98.

La Puce ressource informatique (1997), Vers une organisation pensante. Document synthèse. Avril 1997, 8 p.

La Puce Ressource informatique (1994), Plan d'affaires. 6 juin.

La Puce Ressource informatique (1994), Coopérative de travailleurs de la Puce ressource informatique, Règlement de régie interne.

SAINSAULIEU, R., Tixier, P.-E. et M.-O. Marty, (1983). *La démocratie en organisation*. Librairie des Méridiens, Réponses sociologiques. Paris. 272 p.

SANDERSON, Duncan (1988). « Les clubs de micro-informatique : la rencontre de la sociabilité et de la technologie », dans *Vivre avec l'ordinateur*, sous la direction de Serge Proulx, Boucherville, Éditions G. Vermette Inc. Pp. 117-134.

ST-JACQUES, Louise (1995), Séminaire : les coopératives, partenaires du développement du milieu, tenu les 29 et 30 mai.

Ville de Montréal (1990), Arrondissement Mercier, Hochelaga-Maisonneuve. Service de l'habitation et du développement urbain. Bureau du plan d'urbanisme. pp. 6-7

Entrevues

BELLEMARE, Réjean (1999). Entrevue téléphonique réalisée à Montréal, en juin avec un représentant du Syndicat Métallos par Manuel Cisneros.

CÔTÉ, Suzie (1996), Entrevue réalisée à Montréal avec une formatrice de la Puce Communautaire.

LÉVESQUE, Dominique (1999), Entrevue téléphonique réalisée à Montréal en juin avec le représentant de l'entreprise Laliberté et associés par Manuel Cisneros.

ST-JACQUES, Louise (1999). Entrevue réalisée à Montréal le 14 avril avec la directrice générale de la Puce Communautaire par Manuel Cisneros.

ST-JACQUES, Louise (1996). Entrevue réalisée par Patrick Duguay à Montréal en 1996 avec la directrice générale de la Puce Communautaire.

ST-JACQUES, Louise (1992). Entrevue réalisée à Montréal le 4 novembre avec la directrice générale de la Puce Communautaire.

TOURANGEAU, Andrée (1999), Entrevue téléphonique réalisée à Montréal, en juin avec la responsable de la Conférence religieuse canadienne, région de Québec, par Manuel Cisneros.

Sites Internet

La Puce communautaire : <http://www.puce.qc.ca>

Communautique : <http://www.communautique.qc.ca>

Fonds de l'autoroute de l'information : http://www.autoroute.gouv.qc.ca/fai/str_fai.html

Projet-pilote québécois d'adresses de courrier électronique : <http://www.courrier.qc.ca/>

CRISES : <http://www.unites.uqam.ca/crises>

CRDC-GERIS : <http://www.uqah.quebec.ca/crdc-geris/>

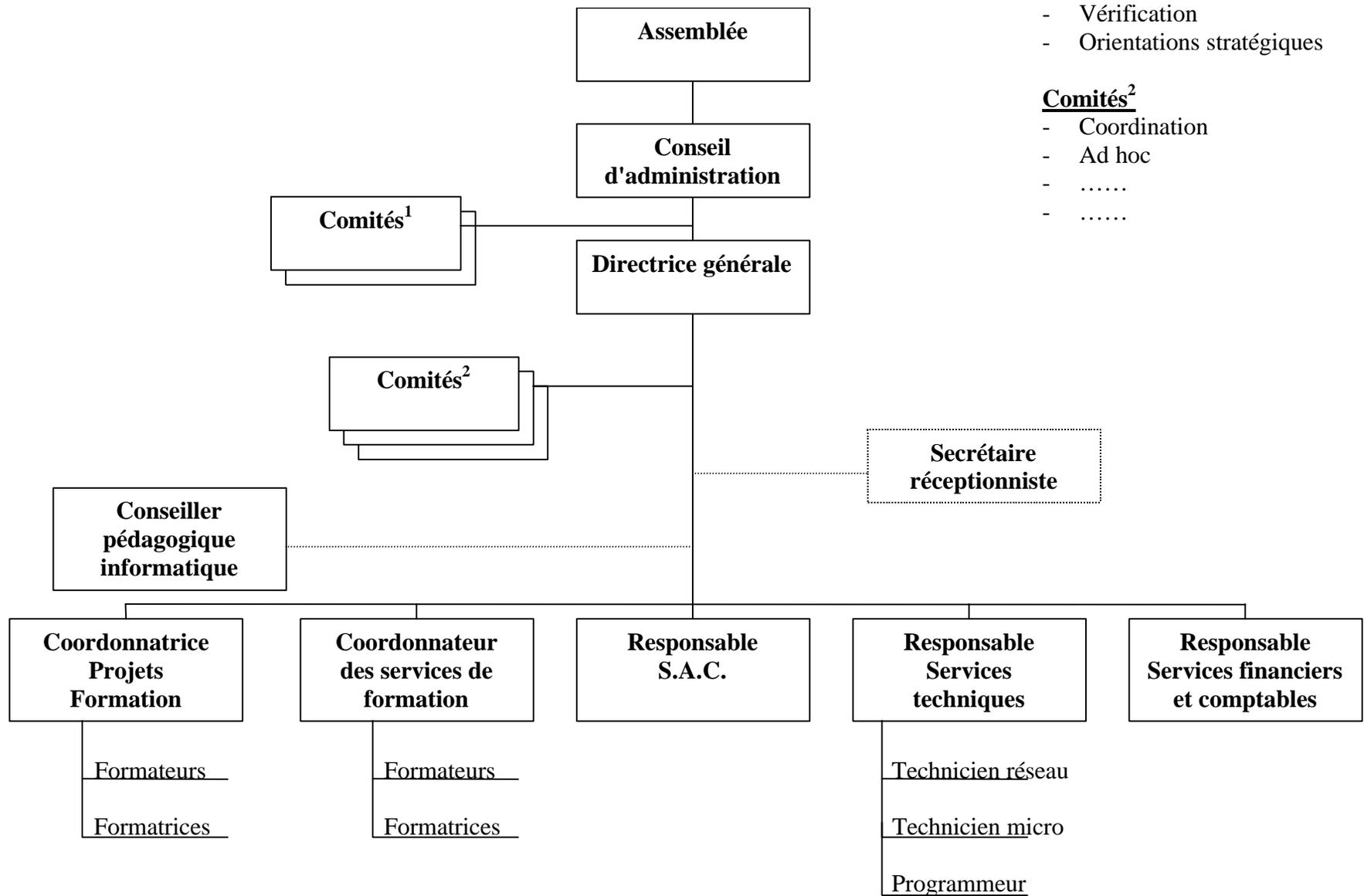
Annexe 1

Graphique 1 : Représentation de l'organigramme de la Puce Ressource informatique

La Puce Ressource Informatique

Organigramme

Graphique No.1



Comités¹

- Évaluation D.G.
- Vérification
- Orientations stratégiques

Comités²

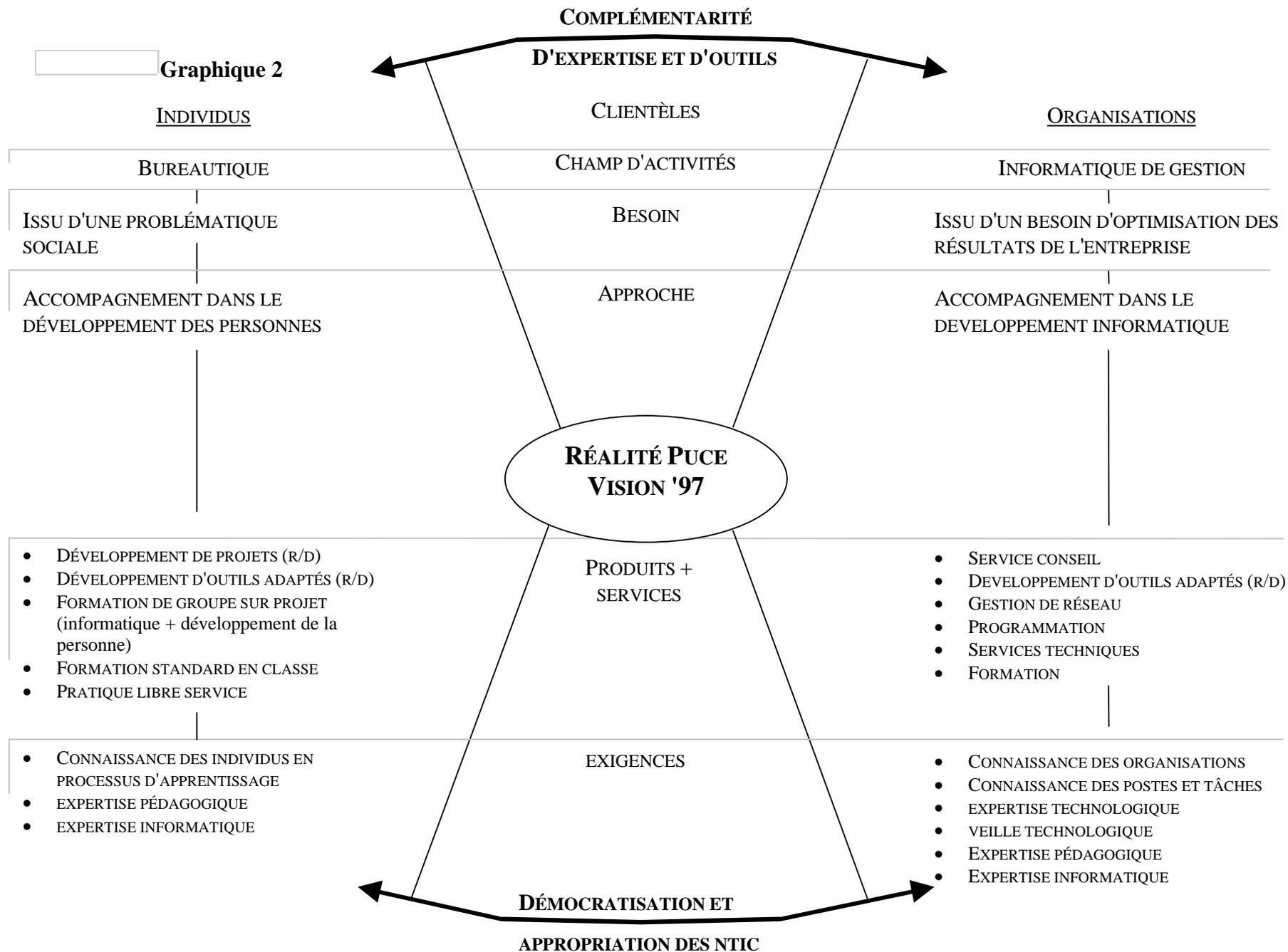
- Coordination
- Ad hoc
-
-

23 mars 1999

Annexe 2

*Graphique 2 : Vision, approche et services offerts par
la Puce Ressources informatique*

Graphique 2



Annexe 3

Graphique 3 : Évolution du secteur de services techniques

Graphique 3 : La Puce Ressource informatique. Évolution du secteur de services techniques

