

CALEDON



INSTITUTE OF
SOCIAL POLICY

Renaissance Montréal : étude du cas

par

**William Ninacs, avec la collaboration de
Francine Gareau**

septembre 2003



Renaissance Montréal : étude du cas

par

**William Ninacs, avec la collaboration de
Francine Gareau**

septembre 2003

Les opinions et les interprétations contenues dans ce document sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement de l'Institut Caledon. Ce projet reçoit une partie de son financement du Programme de partenariats pour le développement social du Département du développement des ressources humaines du Canada.

ISBN 1-55382-055-X

Publication du :

The Caledon Institute of Social Policy
1600, rue Scott, porte 620
Ottawa (Ontario) CANADA
K1Y 4N7
Tél. : (613) 729-3340
Fax : (613) 729-3896
Courriel : caledon@caledoninst.org
Site Web : www.caledoninst.org

On peut obtenir les publications de l'institut Caledon de notre site Web.

Table des matières

<i>Introduction</i>	1
<i>Renaissance Montréal : une entreprise communautaire</i>	2
<i>L'historique</i>	2
<i>Le volet « entreprise »</i>	2
<i>Renaissance Montréal : une entreprise d'insertion</i>	4
<i>Les entreprises d'insertion</i>	4
<i>Le volet « insertion »</i>	7
<i>i) Les participants</i>	7
<i>ii) Le parcours d'insertion</i>	8
<i>iii) L'équipe de formation</i>	9
<i>Renaissance Montréal : un acteur de développement</i>	9
<i>Renaissance Montréal : une entreprise Goodwill</i>	10
<i>Conclusion</i>	11
<i>Notes bibliographiques</i>	14

Introduction

Au Québec, les initiatives de développement économique communautaire misent souvent sur une approche d'insertion par l'économique pour atteindre leurs objectifs :

De façon plus précise, l'insertion par l'économique est une pratique qui propose le retour volontaire à l'emploi des personnes exclues. [...] L'insertion par l'économique n'a pas l'ambition première d'enrayer la pauvreté, mais bien de combattre l'exclusion sociale dont sont victimes trop d'individus vivant dans les sociétés industrielles avancées. Elle n'est pas pour autant une démission devant le fait que de plus en plus d'individus risquent d'être touchés par la pauvreté, mais elle est plutôt un effort particulier pour donner la chance aux individus de se reprendre en main pour sortir ou éviter la pauvreté. L'insertion par l'économique vise entre autres à permettre aux exclus de notre société de retrouver leur dignité et d'exercer leur citoyenneté¹.

Habituellement, les activités d'insertion par l'économique agissent, selon le cas, sur les composantes de l'offre ou de la demande du marché du travail². De façon concrète, cela veut dire soit la création de nouveaux espaces de travail rémunéré et le maintien des emplois existants (l'offre d'emploi), soit le développement des qualifications permettant l'accès à un travail rémunéré (la demande) par le développement personnel ainsi que le développement de l'employabilité.

L'organisme Renaissance Montréal œuvre principalement sur le plan de la demande compte tenu de sa vocation originelle d'entreprise d'insertion. Cependant, sa remarquable croissance des dernières années lui a ajouté un volet d'entreprise créatrice d'emplois permanents, qui ne correspond pas toutefois à une activité d'insertion par l'économique sur le plan de l'offre d'emploi, car ce ne sont pas les personnes exclues qui peuvent généralement y accéder. Vus à travers la lentille du développement local, ces emplois ne sont aucunement négligeables et lorsque ceux-ci sont jumelées à son chiffre d'affaires croissant, ils permettent de constater les retombées économiques importantes générées par Renaissance dans les quartiers où il est actif. De plus, sa sphère d'activité – le champ des « 3R », c'est-à-dire la réduction, le recyclage et la réutilisation – lui confère un rôle d'acteur en matière de développement durable. Le moins qu'on puisse dire, c'est que Renaissance Montréal a certainement le vent dans les voiles... recyclées!

Comme c'est le cas pour toute entreprise ou organisation, le succès de Renaissance Montréal ne repose pas sur un seul facteur. Conséquemment, il jaillit de son histoire l'idée que le partenariat – ou dans son cas particulier, *les* partenariats – peut s'avérer une des clés de la réussite sur le plan de l'insertion par l'économique.

Renaissance Montréal : une entreprise communautaire

L'historique

L'histoire de Renaissance Montréal commence avec un autre organisme œuvrant sur le front de la pauvreté, Moisson Montréal, la plus grande banque alimentaire du Canada. Créé en 1984, Moisson Montréal récupère annuellement au-delà de 27 millions de livres de nourriture – 60 à 80 tonnes par jour! – et approvisionne plus de deux cents organismes communautaires de Montréal, de Laval et de la Montérégie qui, à leur tour, redistribuent ces denrées aux personnes qui en ont besoin.

En 1988, le conseil d'administration de Moisson Montréal cherchait des moyens pour briser le cycle de la dépendance et aller plus loin que le dépannage alimentaire. Il voulait trouver une solution à long terme au problème de la pauvreté qui permettrait aux usagers des organismes d'aide alimentaire de réintégrer le marché du travail et d'obtenir ainsi une plus grande autonomie. Après plusieurs recherches, des contacts ont été établis avec Goodwill Industries aux États-Unis et en Ontario, car Moisson Montréal connaît bien le secteur de la récupération dans lequel Goodwill est actif. Moisson Montréal aurait bien voulu, certes, mettre sur pied un centre de formation à l'emploi adapté à la clientèle des organismes de dépannage alimentaire et basé sur la récupération et la vente de biens de consommation usagés. Malheureusement, ce projet a dû être mis sur la glace quelque temps, car Moisson Montréal était davantage préoccupé par sa propre consolidation à ce moment-là.

Mais le projet n'était pas mort pour autant et c'est finalement en 1994 que Renaissance Montréal a vu le jour dans le quartier Centre-Nord de Montréal, grâce à un partenariat financier entre le gouvernement provincial (154 000 \$), le fédéral (80 000 \$) et des fondations privées (100 000 \$). Renaissance a également bénéficié de l'expertise et du soutien de Moisson Montréal et de Goodwill Industries International. L'année suivante, son premier plateau de travail – un magasin de tri et de vente de biens usagés – ouvre ses portes sous le nom de Fripe-Prix Renaissance. Aujourd'hui, moins de dix ans plus tard, Renaissance Montréal opère six magasins Fripe-Prix répartis sur l'île de Montréal ainsi qu'un centre de tri qui a ouvert ses portes en octobre 2000 et qui est logé dans les locaux de son « parent », Moisson Montréal.

Le volet « entreprise »

Renaissance Montréal récupère des biens de consommation usagés auprès de la population, de compagnies et de différents organismes : vêtements, meubles, livres, jouets, articles de sport et petits appareils électroménagers. Il récupère ainsi près de six millions de livres de biens usagés par année – l'équivalent de 400 000 sacs verts! – par différentes stratégies de collecte et grâce à de nombreux partenariats. Ainsi, en collaboration avec la Société de transport de Montréal et avec la Régie

intermunicipale de gestion des déchets sur l'île de Montréal, des collectes semestrielles sont organisées doublées d'une campagne de sensibilisation à la protection de l'environnement. Les citoyens et les entreprises sont aussi sollicités par voie téléphonique et la cueillette se fait à domicile, à jour fixe, selon le secteur de résidence du donateur. De plus, une centaine de boîtes de dépôts sont installées à l'extérieur de lieux publics, souvent des épiceries de la chaîne d'alimentation Métro-Richelieu. En collaboration avec la Commission scolaire de Montréal, les écoles qui le désirent tiennent une activité annuelle de collecte de vêtements. En 2001-2002, 120 écoles ont ainsi adhéré au plan de collecte de vêtements usagés et en ont récolté 24 tonnes. Finalement, Renaissance a des ententes avec certains comptoirs vestimentaires ou avec des organismes tenant des bazars pour récupérer les vêtements qu'ils ont en surplus. Bref, sans les multiples partenariats, on peut se demander comment Renaissance pourrait s'approvisionner.

Au début, les biens récupérés étaient triés dans les magasins, mais, suite au volume croissant d'approvisionnement et avec l'aide d'une subvention de 300 000 \$ du ministère de l'Environnement du Québec pour les dépôts et le centre de tri, ils sont maintenant acheminés au centre de tri de l'arrondissement Saint-Laurent. Ceci permet d'assurer une gestion plus adéquate des marchandises et de tenir un inventaire plus réaliste. Le centre emploie aujourd'hui 24 personnes de façon permanente et possède une capacité de traitement de 21 000 livres par jour (grâce entre autres à l'installation de 400 pieds de convoyeurs automatisés).

En fait, ce sont ces emplois permanents qui caractérisent une entreprise communautaire et qui la distinguent d'une entreprise d'insertion. L'entreprise d'insertion s'inscrit dans une logique de création « d'emplois passerelles »³, c'est-à-dire où l'on permet aux individus en difficulté de connaître *de façon temporaire* une authentique expérience de travail accompagnée d'un programme de formation personnelle et professionnelle. À l'inverse, une entreprise communautaire se situe généralement davantage dans une logique de création d'emplois permanents.

L'équipe d'approvisionnement et transport coordonne les stratégies de récupération, qu'elles soient régulières ou ponctuelles (les collectes spéciales, les bazars, certains comptoirs vestimentaires), et planifie le transport, le tri et la manutention. Une fois triés, les biens sont acheminés dans l'un des six Fripe-Prix et sont offerts en vente au grand public à prix modique. Le personnel du magasin s'occupe de l'étalage, de la rotation des produits et de la vente. Pour varier les produits offerts, des partenariats ont été conclus avec d'autres entreprises d'insertion et des organismes de récupération afin d'offrir en vente des bicyclettes remises à neuf et de la peinture recyclée.

Depuis quelque temps, Renaissance Montréal est actif sur le plan de l'exportation (un peu moins de 10 % de ses revenus actuels). Environ 30 % des produits non vendus localement y sont destinés. On fait d'immenses ballots – plus de 400 kg chacun! – de vêtements et d'accessoires. Renaissance a identifié des acheteurs locaux pour la fripe d'exportation, en particulier pour les vêtements d'hiver, et a eu des contacts avec l'Europe de l'Est et les pays du Maghreb. Il a fait

également des missions commerciales dans différents pays d'Afrique de l'Ouest, ce qui lui a permis de conclure des contrats d'achat pour les produits, d'identifier de nouveaux partenariats et d'élargir la connaissance du marché. « L'exportation de fripe se fait autant que possible avec des partenaires qui ont des visées sociales et qui peuvent susciter un essor économique chez les populations moins fortunées »⁴. En fait, le modèle Renaissance pourrait être implanté par des partenaires dans certains pays d'Afrique ou d'Amérique du Sud dans un avenir pas trop lointain et pourrait permettre des initiatives entrepreneuriales dans ces pays. Pour ce qui est des textiles non réutilisables, l'entreprise travaille à identifier de nouveaux marchés, voire de nouveaux partenariats, que ce soit l'effilochage ou autre procédé.

Sur le plan des ressources humaines, Renaissance Montréal compte sur une équipe de 102 employés permanents spécialisés dans 40 domaines différents de pratique. L'équipe de travail est divisée en six grands départements : 1) secrétariat et publicité, 2) formation, 3) ressources humaines, 4) ventes, 5) finances et 6) approvisionnement et transport. À l'exception du premier département, tous les autres sont dirigés par un directeur, sous la supervision du directeur général. Renaissance offre à ses employés des sessions de perfectionnement dans leur champ d'intervention respectif.

Renaissance Montréal : une entreprise d'insertion

Pour Renaissance Montréal, ses élans entrepreneuriaux demeurent au service d'une mission sociale, car il se considère avant tout comme « une organisation à but non lucratif fondée en 1994, qui vise la réinsertion sociale et professionnelle de personnes éprouvant des difficultés à intégrer le marché du travail tout en suscitant l'engagement de chacun à poser des gestes pour préserver l'environnement »⁵. Or c'est la façon utilisée pour atteindre ce but de réinsertion sociale et professionnelle qui le qualifie comme entreprise d'insertion.

Les entreprises d'insertion

Les entreprises d'insertion sont de vraies entreprises, car elles commercialisent les biens et services qu'elles produisent, affrontent la concurrence et se doivent être viables financièrement. Toutefois, elles doivent équilibrer les contraintes inhérentes à une véritable entreprise avec « leur mission fondamentale de formation de personnes temporairement inaptes à affronter la réalité du marché du travail »⁶. Ainsi, elles s'ingénient à fournir à ces personnes des habiletés techniques, personnelles et sociales qui leur permettront de devenir aptes à occuper un emploi et, par le fait même, de tisser de nouveaux liens sociaux.

Au Québec, les entreprises d'insertion se sont développées depuis le début des années 1980 dans une variété de secteurs tels l'alimentation, le commerce de gros ou de détail, la culture ou le

tourisme, le secteur manufacturier (bois, métal, informatique, bicyclette, vêtements) et les services (entretien ménager, imprimerie, mécanique générale, récupération). Elles s'adressent à des clientèles diverses, selon la mission de chaque organisme, mais toujours composées de personnes sans emploi et généralement en difficulté : jeunes et adultes sans domicile fixe, nouveaux arrivants, femmes monoparentales, jeunes décrocheurs ou contrevenants, etc.

Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec regroupe les entreprises d'insertion sur son territoire et, outre sa fonction de représentation et de promotion des intérêts de ses membres, propose des services d'animation, de formation, d'accompagnement et de conseil pour l'ensemble des questionnements ou aspects liés aux entreprises d'insertion. À l'instar de l'histoire de plusieurs de ses membres, celle du Collectif repose sur des partenariats remarquables. Il y a celui que le Collectif qualifie d'« histoire d'amour » entre un nombre impressionnant de collaborateurs issus de plusieurs milieux. À titre d'exemple, les liens tissés au début des années 1990 entre les premières initiatives québécoises et les entreprises d'insertion de la France ont permis de tirer profit de l'expérience de ces dernières et, dans plusieurs cas, d'éviter un bon nombre d'erreurs.

Il y a également l'extraordinaire partenariat ayant débuté vers le milieu des années 1990 entre les représentants du Collectif encore en gestation et ceux du gouvernement du Québec. Le groupe de travail interministériel sur les entreprises d'insertion était composé de représentants d'une dizaine de ministères et organismes publics : Direction des services correctionnels québécois; Secrétariat du ministère des Finances; Direction des politiques industrielles du ministère de l'Industrie, du Commerce, des Sciences et de la Technologie; Direction de la formation continue du ministère de l'Éducation; Direction de la planification et de l'évaluation du ministère de la Santé et des Services sociaux; Direction de l'intégration à l'emploi du ministère de la Sécurité du revenu; Secrétariat au développement des régions; Cabinet de la ministre d'État de l'Emploi et de la Solidarité; Société québécoise de développement de la main-d'œuvre; Secrétariat aux affaires internationales canadiennes. Peut-on s'imaginer le défi d'arriver à un consensus! Et sur des questions de financement en plus! La bataille par les membres du Collectif, par exemple, pour le maintien du salaire aux participants plutôt que des prestations non imposables, a été mémorable.

Après donc quelques années de concertation et de négociations, le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec a adopté le Cadre de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion en mars 1998. En plus d'explicitier les étapes d'accréditation d'une entreprise d'insertion et les modalités du financement transitoire des activités d'insertion provenant du Fonds de lutte contre la pauvreté, le Cadre incorpore les sept critères ayant été retenus par les membres du Collectif pour qualifier un organisme d'entreprise d'insertion :

- 1) une mission orientée vers l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation d'exclusion;
- 2) l'offre d'une réelle expérience de travail à des personnes en grande difficulté, en priorité celles qui connaissent des échecs répétés et pour qui les ressources existantes sont inadaptées;

- 3) un statut d'organisme à but non lucratif, mais en tout temps une entreprise authentique capable d'offrir une expérience de travail réelle et significative aux participants;
- 4) un statut de travailleurs salariés à durée déterminée pour les participants, selon les normes du travail en vigueur dans le secteur d'activités;
- 5) un accompagnement personnalisé tout au long du parcours d'insertion et même après;
- 6) une approche globale, centrée sur les besoins des individus et liant autant les aspects personnels et sociaux que professionnels;
- 7) des partenariats avec les acteurs de son milieu.

Suite à la signature de l'Entente de mise en œuvre Canada-Québec relative au développement du marché du travail, par laquelle le gouvernement du Québec a assumé l'entière responsabilité des mesures actives d'emploi financées par le Compte d'assurance-emploi, le gouvernement du Québec a créé Emploi-Québec au début de 1998. Emploi-Québec s'est vu également confier le mandat du soutien aux entreprises d'insertion. Cet organisme a mis en place son propre processus d'accréditation (incluant une période de probation de deux ans) et a opté pour la formule de contrat de service triennal axé sur des objectifs de résultats négociés et mesurables aux plans quantitatif et qualitatif pour répondre aux besoins financiers des entreprises d'insertion. Dans les contrats, on tient compte de la mission de l'entreprise d'insertion, des caractéristiques des participants et de la situation socioéconomique de la région desservie.

Une fois accréditée, l'entreprise d'insertion devient donc un fournisseur de services d'insertion pour Emploi-Québec et, en échange pour les services rendus, reçoit des montants permettant de couvrir : 1) les frais liés au statut de salarié des participants et les avantages sociaux; 2) les coûts liés à la rémunération du personnel affecté à l'insertion et les avantages sociaux; 3) les dépenses de fonctionnement liées aux services d'insertion; 4) le coût des formations de base et 5) le surcoût économique engendré par le manque de productivité des participants. Il s'ensuit que toute dépense liée aux activités commerciales de l'entreprise doit être supportée par ses revenus autonomes. Ceci inclut le salaire et les frais afférents du personnel non-affecté à l'insertion, le coût des matières premières, des immobilisations et des équipements divers, et les divers frais de la mise en marché et de l'administration.

À ce jour, 37 entreprises d'insertion se retrouvent dans neuf régions du Québec dont 26 sont accréditées par Emploi-Québec, incluant, bien sûr, Renaissance Montréal. Elles forment annuellement plus de 2 500 personnes dans 66 domaines d'apprentissage, emploient plus de 572 personnes de manière permanente et génèrent dans l'économie québécoise près de 20 millions de dollars par année par la vente de leurs produits et services⁷. En 2002, les Fripe-Prix Renaissance ont accru leur chiffre d'affaires de 18,6 % par rapport à l'exercice financier précédent, pour atteindre plus de trois millions de dollars de ventes. La capacité d'autofinancement de l'entreprise a passé la barre du 60 % en 2001-2002, « du jamais vu dans la jeune histoire des entreprises d'insertion », selon Pierre Legault, directeur général⁸.

Le volet « insertion »

Renaissance Montréal offre aux personnes éprouvant une difficulté à intégrer le marché du travail des occasions d'acquérir des compétences professionnelles par le biais de postes d'insertion dans un des domaines suivants : la vente au détail, la micro-informatique, la manutention et le transport, le télémarketing, l'entretien ménager ou le travail de bureau. Les postes sont temporaires, d'une durée de 26 semaines, mais à temps complet, c'est-à-dire à raison de 35 heures par semaine. Chaque personne embauchée effectue ainsi un parcours d'insertion rémunéré suivant le taux horaire établi par la loi du salaire minimum à l'intérieur duquel elle doit rencontrer les mêmes normes de performance que dans le secteur privé.

i) Les participants

Les postes sont affichés de façon permanente dans les six magasins et des contacts sont établis avec les centres locaux d'emploi (CLE), les Carrefours jeunesse emploi (CJE) et plusieurs organismes susceptibles d'avoir une clientèle ayant besoin de leurs services. Le recrutement et la sélection des participants sont planifiés, organisés et coordonnés par le département des ressources humaines de Renaissance. Peuvent participer les personnes sans emploi, âgées entre 18 et 65 ans et éligibles aux programmes de subventions salariales selon les critères du CLE. Renaissance s'est doté d'un code de sélection des participants qui stipule, entre autres, qu'un participant facilement employable, motivé et dynamique n'a pas besoin des services d'insertion et conséquemment n'aura pas sa place chez Renaissance. Il en sera de même pour une personne qui n'est pas apte à suivre un parcours d'insertion avec succès à cause de trop grandes difficultés personnelles (problème de drogue non contrôlé, absence de motivation, etc.). Le Collectif des entreprises d'insertion du Québec, dont Renaissance est membre, discute présentement avec une importante fondation pour obtenir le financement pour un parcours d'insertion plus long, de deux ans possiblement, pour des gens ayant des problèmes plus sérieux sur le plan du développement de l'employabilité.

La plupart des personnes acceptées comme participants présentent un des profils suivants : ne possède pas de formation professionnelle ni de Secondaire V; est exclue du marché du travail depuis plus de deux années; est jeune et veut acquérir de l'expérience de travail; est un immigrant très scolarisé qui manque d'expérience nord-américaine. Cependant, on trouve également des personnes ayant des problèmes de santé mentale, physique ou d'intégration ainsi que des individus ayant des difficultés à lire et à écrire. Les problèmes de toxicomanie et de santé mentale doivent être contrôlés depuis deux ans et les ex-détenus doivent être libres depuis au moins une année.

Si elle répond à ces conditions, la personne intéressée participe à une session d'information au cours de laquelle elle en apprend davantage sur la mission de Renaissance, les critères d'admissibilité, le processus de formation et le soutien qu'elle pourra recevoir pendant et après le

parcours d'insertion. Après cette rencontre, le candidat est invité à deux entrevues : la première avec un intervenant social et la deuxième avec le superviseur du secteur d'emploi visé. Dans les deux cas, le but est de vérifier sa motivation et le sérieux de sa démarche et de confirmer son intérêt et ses capacités pour le poste disponible.

ii) Le parcours d'insertion

Le participant débute son parcours d'insertion par une période de familiarisation de quatre semaines. Une équipe multidisciplinaire appelée « équipe d'insertion » procède avec lui à une évaluation de son niveau d'employabilité et à l'élaboration d'un plan personnalisé de formation. Le participant profite de cette période pour se familiariser avec son parcours d'insertion individualisé et suivre différents ateliers de formation personnelle et sociale : orientation, connaissance de soi, communication et gestion de conflits, gestion du stress, connaissance du monde du travail et des employeurs, etc.

Les quatorze semaines suivantes sont consacrées davantage à une formation théorique et pratique du secteur d'activité choisi. C'est durant cette période que le participant travaille réellement dans l'entreprise, supervisé par le personnel de gestion du département. Mais la formation personnelle et sociale se poursuit aussi, toutefois, en mettant l'accent sur l'orientation de carrière.

On procède finalement à une période de consolidation et d'intégration en emploi durant huit semaines. Le participant continue à acquérir des habiletés techniques par son travail ainsi que des habiletés personnelles et sociales par différentes formations. À raison d'une journée par semaine, il se met en recherche active d'emploi, encadré par les conseillers d'orientation et d'employabilité. Des formations spécifiques lui sont offertes portant sur les méthodes dynamiques de recherche d'emploi et la production d'un curriculum vitae. Vers le 5^e mois du parcours, il y a possibilité d'un essai d'emploi dans une entreprise avec laquelle Renaissance a conclu une entente.

Lorsque le parcours de six mois est complété, le participant reçoit un certificat et des lettres de recommandation pour les employeurs. Un suivi post-parcours assidu, sur une période s'échelonnant jusqu'à deux ans, est offert aux finissants. Durant cette période, on continue d'apporter appui, conseils et assistance au participant à intervalles réguliers (une semaine, huit semaines, six mois, un an et deux ans après la fin du parcours). On assure également un suivi et un soutien auprès des employeurs en mesurant leur degré de satisfaction et en suggérant des correctifs si nécessaires.

Bref, Renaissance Montréal, à l'instar d'autres entreprises d'insertion québécoises, offre une démarche qui s'inscrit dans une approche globale de lutte contre la pauvreté, car les parcours proposés tiennent compte de l'ensemble des besoins des participants, tant sociaux que personnels et

professionnels. Les résultats sont éloquentes : un taux de placement d'environ 80% et depuis 1994, plus de 850 personnes ont réintégré le marché du travail ou sont retournées aux études.

iii) L'équipe de formation

Les ressources humaines soutenant les parcours d'insertion à Renaissance Montréal sont réunies à l'intérieur de l'équipe de formation : les intervenants sociaux, les conseillers en emploi, le conseiller en orientation, l'agent de liaison auprès des entreprises, les formateurs-éducateurs en plateau de travail et le personnel d'encadrement. L'agente de liaison auprès des entreprises travaille à sensibiliser les employeurs potentiels à la mission de Renaissance, mais plusieurs entreprises communiquent maintenant avec Renaissance avant même d'avoir été sollicitées.

Renaissance Montréal : un acteur de développement

Renaissance Montréal se considère comme un agent de revitalisation communautaire et, de fait, les activités de ses six magasins ont des effets économiques et sociaux intéressants. Par exemple, l'organisme crée des emplois permanents dans différents quartiers populaires de Montréal tout en haussant le pouvoir d'achat des gens à faible revenus qui peuvent s'y procurer des biens de consommation à prix modique. Ces magasins constituent également des lieux d'intégration sociale et professionnelle pour plusieurs dizaines d'individus démunis à chaque année.

Renaissance Montréal contribue également à renforcer le tissu social de sa région de plusieurs façons. Par exemple, il siège sur le comité des Bâisseurs d'entraide de Centraide du Grand Montréal ainsi qu'au comité exécutif du Chantier de l'économie sociale. Sur un autre plan, Renaissance tisse des liens avec un grand nombre d'acteurs locaux : avec le milieu communautaire (référence et suivi de la clientèle, dons des vestiaires ou en provenance de bazars); avec le milieu des affaires (stages et embauche de finissants, collaborations pour les collectes, dons de matériel, participation au conseil d'administration); avec le milieu institutionnel (collaboration des écoles, collaboration pour la récupération avec la Ville, références de candidatures du CLE).

Certains de ces partenariats favorisent l'augmentation du capital social – une banque d'obligations mutuelles qu'ont les gens et les organismes d'un même milieu les uns envers les autres et qui est produit lorsqu'on travaille pour le bien commun. Ainsi, le maillage de gens de différents secteurs au sein du conseil d'administration de Renaissance – onze membres élus par l'assemblée générale provenant en grande partie du milieu des affaires, mais aussi du monde de l'éducation, des médias et du secteur public, ainsi que le directeur général – n'a aucune valeur marchande pour eux, mais ce type de partenariat augmente la qualité de vie des personnes les plus faibles de leur communauté.

Renaissance Montréal joue aussi un rôle de premier plan en matière de développement durable, ne serait-ce que par la soustraction de l'enfouissement de plus de quatre millions de livres de biens usagés annuellement. Cependant, sa contribution ne s'arrête pas là. À titre d'illustration, en avril 2002, Renaissance a lancé une trousse éducative qui vise à encourager les élèves et les adultes à réfléchir aux enjeux de la récupération des textiles. Par diverses activités, on propose aux élèves de découvrir le cycle de vie des vêtements usagés et de s'ouvrir à d'autres horizons où chacun des gestes posés compte et a nécessairement des répercussions sur l'environnement. Cet outil de sensibilisation permet aux jeunes de démythifier, par le jeu, la lecture et l'interaction en classe, les étapes de vie utile des vêtements, de leur origine à leur recyclage.

Renaissance Montréal : une entreprise Goodwill

Renaissance Montréal est également membre du réseau de Goodwill Industries International. Fondé en 1902 à Boston, Goodwill est un réseau de 207 organismes communautaires à travers le monde – aux États-Unis, au Canada et dans 22 autres pays – qui œuvrent dans le domaine de la récupération et de la revente de vêtements et d'articles ménagers. Ces organismes ont comme mission d'aider les personnes en difficulté à surmonter les barrières qui les empêchent de trouver un emploi en leur offrant une formation sociale et professionnelle dans un des 1 900 magasins de détail opérés par le réseau ou en les plaçant comme main-d'œuvre contractuelle dans diverses entreprises privées ou organismes publics. À première vue, sur le plan des services offerts, ces organismes semblent s'apparenter fréquemment aux entreprises d'insertion québécoises et parfois aux centres de travail adapté pour personnes handicapées.

Cependant, sur le plan organisationnel, les liens entre Goodwill Industries International et les membres de son réseau ressemblent davantage aux droits concédés à un franchisé par un franchiseur. En fait, dans l'arène commerciale, un contrat de franchisage accorde au franchisé le droit d'exploiter une raison sociale ou une enseigne, une marque et un savoir-faire commercial, délimite le territoire qui lui est réservé et identifie ses obligations envers le franchiseur. Ceci est le cas pour Renaissance Montréal car, dans la convention de membre signée avec Goodwill Industries International, il s'est vu octroyer l'appellation « Goodwill » et assigner le territoire de la province de Québec au complet. En échange, Renaissance Montréal s'est engagé à verser une cotisation annuelle de plusieurs milliers de dollars à Goodwill Industries International et à ne pas modifier ses règlements généraux sans l'approbation de ce dernier afin d'assurer que les changements proposés sont conformes aux buts, politiques et valeurs de l'ensemble du réseau Goodwill.

Pour Renaissance Montréal, la permission d'utiliser la marque de commerce et le logo de Goodwill pesait moins dans la balance que l'accès à l'expérience de ce dernier sur les plans organisationnel et commercial (organisation des collectes, de la publicité, de la formation du personnel, etc.) ainsi que sur celui de l'intervention auprès des personnes exclues du marché du travail.

Ainsi, le lien avec Goodwill apparaît davantage comme un partenariat d'affaires – certains services conseils offerts par Goodwill Industries International à ses membres sont tarifés, d'autres non – que la reproduction fidèle d'un modèle préétabli. Il faudrait sans doute effectuer une recherche plus approfondie, mais, compte tenu des spécificités du modèle québécois d'entreprise d'insertion, il est douteux que Renaissance Montréal soit un sosie d'une entreprise Goodwill américaine ou canadienne.

Conclusion

Le cadre d'une autre entreprise d'insertion a décrit comme suit les effets escomptés de son action :

Sur les jeunes, à part des impacts de résultat comme marché du travail, réactivation aux études alors qu'il était sur l'aide sociale depuis deux ans, des choses comme ça, écoute, on va parler beaucoup au niveau qualitatif, on va parler de qualité de vie, on va parler de valorisation. Les jeunes ressortent d'ici, ils se font une blonde, la première chose que tu sais, ils ont un appartement, ils n'en avaient pas avant, ils vivaient en chambre et pension puis ils se sauvaient la moitié du temps parce qu'ils n'avaient pas d'argent pour payer.⁹

La réussite d'une entreprise d'insertion ne se mesure pas par sa propre survie ou par son rendement financier, mais plutôt par l'intégration économique et sociale d'une partie de ses ressources humaines. L'articulation de la mission de Renaissance Montréal témoigne que son volet « entreprise » est subordonné à sa finalité sociale. Cependant, sa survie économique n'en est pas moins prioritaire, car la faillite entraînerait la fermeture de l'entreprise et l'arrêt des parcours d'insertion. En réalité, dans une entreprise d'insertion, on ne peut pas choisir entre la dimension « entreprise » et la dimension « intervention sociale » car, à l'image des deux côtés d'une médaille, les deux ne forment qu'un seul tout et sont inséparables l'une de l'autre. Cela étant dit, l'accent sur la dimension sociale est rendu nécessaire afin que les besoins économiques ne finissent pas par être privilégiés, ce qui est souvent le cas lorsqu'on opère dans une économie de marché.

À l'inverse, aborder l'entreprise d'insertion par son volet social en priorité comporte le piège de réduire l'exploitation de l'« entreprise » à la simple gestion d'un programme. Or l'exploitation d'une entreprise dont la viabilité dépend de ses transactions marchandes est très complexe, car ses gestionnaires doivent assumer la planification, l'organisation, la direction et la gestion des ressources humaines, matérielles, financières et physiques de l'entreprise et ce, dans un contexte de mutations économiques incessantes. L'entreprise d'insertion ne doit donc pas être confondue avec un simple programme de développement de l'employabilité, bien que le développement de l'employabilité puisse faire partie de ses objectifs.

En fait, la mission d'une entreprise d'insertion est de lutter contre l'*exclusion sociale* avant même la pauvreté. Elle le fait en préparant ses participants à intégrer des postes existants et

conformes à leurs niveaux de compétences. De tels postes sont souvent mal payés et leurs conditions de travail peuvent être pénibles. Ces postes dans, par exemple, les secteurs de la vente au détail, de la manutention et le transport, du télémarketing, de l'entretien ménager et du travail de bureau, ont le mérite d'être assez nombreux et de se retrouver sur tous les territoires. Ils peuvent donc représenter des opportunités d'insertion intéressantes.

Une récente étude portant sur Renaissance Montréal émet certaines réserves quant à ces types d'emploi, car « certains de ces postes de travail n'offrent pas un grand potentiel formatif et qualifiant [...] et d'autres ne permettent pas une grande variété dans les tâches à accomplir et peuvent devenir rapidement routiniers et répétitifs »¹⁰, et reproche à Renaissance Montréal de n'attribuer « aucun supplément de qualification sociale ». Bien que la critique des postes soit objectivement juste, la réprimande à Renaissance l'est beaucoup moins, car on semble faire fi du fait que Renaissance doit soutenir des parcours qui permettront aux participants d'occuper les postes qui se trouvent dans son secteur d'activités. D'autres entreprises d'insertion offriront peut-être des postes plus qualifiés professionnellement, mais Renaissance opère justement dans un secteur où les postes le sont moins. De plus, les entreprises d'insertion visent à augmenter la valorisation du travail en tant que tel, même celui qui s'avère peu qualifié. Comme le résume bien Goodwill : « We believe that all work has dignity, and work adds to the dignity of individuals and their families ». Finalement, comme l'auteur de cette étude de cas l'a déjà signalé antérieurement : « sur le plan qualitatif, l'objectif visé est de permettre à l'individu d'agir de façon autonome sur son destin socio-économique – chercher un autre emploi ou retourner sur les bancs de l'école, changer ses comportements nocifs, modifier son environnement... »¹¹. Et de fait, un bon pourcentage de participants préfèrent le retour aux études à la fin de leur parcours d'insertion tandis que d'autres utilisent leur nouvel emploi, avec le soutien de l'entreprise d'insertion même après leur parcours, comme tremplin vers des horizons plus attrayants.

La même étude désapprouve des modes de gestion de Renaissance Montréal qui « ne favorisent aucunement la participation à l'entreprise du personnel en formation »¹², considérant que sa structure hiérarchique puisse s'avérer « potentiellement déqualifiant pour les participants »¹³. Ici aussi, on semble méconnaître le rôle d'une entreprise d'insertion. En fait, l'entreprise d'insertion doit reproduire le plus fidèlement possible les conditions qui prévalent dans les entreprises traditionnelles, et ce, tant sur le plan de la gestion que des conditions de travail. Il en découle que la participation démocratique, bien que souhaitable en théorie, n'a pas sa place dans les parcours d'insertion afin de ne pas créer d'attentes exagérées de la part des futurs employés. Évidemment, rien n'empêcherait Renaissance d'avoir une structure davantage participative pour son personnel permanent comme le prônent autant les techniques de gestion modernes que les valeurs d'une économie alternative. Sur ce plan, Pierre Legault souligne toutefois que Renaissance organise régulièrement des réunions avec son personnel permanent où l'ordre du jour est ouvert et où sont discutés des points d'intérêt collectif en dialogue libre avec la direction. L'organisation est aussi présentement en pleine révision de son programme d'insertion et ce, à partir d'un modèle très innovateur élaboré par le personnel permanent de l'entreprise, mais le débat n'est pas là. Comme le

dit la deuxième caractéristique d'une entreprise d'insertion, cette dernière doit proposer une réelle expérience de travail aux participants et jusqu'à présent, très très peu d'entreprises privées possèdent des structures organisationnelles incorporant la participation du personnel aux décisions prises.

La reprise de ces critiques a pour but de démontrer que les entreprises d'insertion ont un rôle particulier à jouer dans une perspective de lutte contre la pauvreté. Elles s'insèrent dans un continuum de services, car la voie de la réintégration économique et sociale comporte plusieurs étapes multidimensionnelles, d'où la nécessité de développer des partenariats à chaque niveau. Les entreprises d'insertion constituent, pour plusieurs personnes, la porte d'entrée non seulement du marché du travail mais de la société dans son ensemble, aux marges de laquelle elles ont gravité jusqu'à leur décision de s'inscrire dans un cheminement structuré d'intégration.

Cette étude de cas a fait valoir l'importance du développement de partenariats dans la réussite des démarches d'insertion. Mais il y en a un qui n'a pas encore été nommé et pourtant, il est peut-être le plus important de tous les partenariats. Il s'agit de celui qui se développe entre les pairs, c'est-à-dire entre les participants eux-mêmes. Une dynamique de soutien s'installe : on comprend les difficultés et on compatit, on partage des trucs et des connaissances, on rit ensemble. En même temps, une dynamique de pression est également présente, car les chaînes de production requièrent la performance de tous les maillons. Ce va-et-vient entre appui et exigence forge des liens sociaux qui, on l'espère, pourront peut-être un jour se transformer en véritables liens de solidarité avec d'autres pairs, avec d'autres membres de la société. C'est sur ce plan que l'idée d'une renaissance prend tout son sens.

Notes bibliographiques

- 1 Côté, D. et J.-C. Guérard (1996). *L'insertion par l'économique, l'économie au service du social*, Montréal, Centre de gestion des coopératives, École des Hautes Études Commerciales, 7.
- 2 Morin, R., R. Latendresse et M. Parazelli (1994). *Les corporations de développement économique communautaire en milieu urbain : l'expérience montréalaise*, Montréal, École des sciences de la gestion, Département d'études urbaines et touristiques, Université du Québec à Montréal, 191-192.
- 3 Valadou, C. (1995). *Les entreprises d'insertion au Québec : état des lieux*, étude réalisée pour le Secrétariat à la Concertation, Montréal, Collectif des entreprises d'insertion du Québec, 42.
- 4 Renaissance Montréal (2001). *Rapport annuel 2000-2001*, 3.
- 5 Site internet de Renaissance Montréal visité le 5 mai 2003. http://www.renaissancequebec.ca/profil/mission_fr.htm
- 6 Valadou, C., D. Bordeleau et B. Rufo (1995). *Les entreprises d'insertion au Québec : état des lieux*, Montréal, Collectif des entreprises d'insertion, 9.
- 7 Collectif des entreprises d'insertion (2003). *Une première dans la Région de la Capitale Nationale : Accréditation de quatre entreprises d'insertion par Emploi-Québec*, Communiqué émis le 25 mars 2003.
- 8 Renaissance Montréal (2001). *Rapport annuel 2000-2001*, 3.
- 9 Tiré de : Ninacs, W. A. (2002). *Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec*, thèse de doctorat, Sainte-Foy (Québec), École de service social, Université Laval, 156.
- 10 Ladeuix, C. (2001). *Économie sociale et insertion par l'activité économique : Le cas de Renaissance Montréal*. Cahier du CRISES n° ES0102, Montréal, UQAM-UQAQ-UQAH-Université Laval, 31.
- 11 Ninacs, W. A. (1996). *Entreprises d'insertion au Québec : réflexion sur la dimension entreprise, sur leur intervention sociale et sur les liens qu'elles ont avec leur milieu*, Rapport de recherche, Victoriaville, Coopérative La Clé, 18.
- 12 Ladeuix, *op. cit.*, 32.
- 13 *Ibid.*, 36.