

Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales

CAHIERS DU LAREPPS

No 03-09

**Insertion socio-économique, entrepreneuriat social
et développement local dans deux projets d'économie sociale
DE LA CROISÉE DE LONGUEUIL :**

LA PETITE CUILLÈRE ET LE JARDIN COLLECTIF

par

Muriel Kearney

**École de travail social
Université du Québec à Montréal**

**© LAREPPS/UQÀM
Novembre 2003**

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2003

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2003

ISSN 1490-8069

Table des matières

AVANT-PROPOS	iii
RÉSUMÉ	iii
Introduction	1
Méthodologie	4
1. Le contexte d'émergence	6
1.1 Le milieu	6
1.2 Le secteur d'activité.....	9
1.2.1 <i>La vie communautaire</i>	11
1.2.2 <i>L'insertion socioprofessionnelle</i>	12
1.3 Le projet initial et le démarrage.....	14
1.4 Les promoteurs et les promotrices.....	15
1.5 Le démarrage des activités d'insertion socio-économique	16
2. La présence des acteurs et des actrices	18
2.1 Les participants aux plateaux d'insertion.....	18
2.2 L'équipe de gestion de <i>La Croisée</i> , de <i>La Petite cuillère</i> et du <i>Jardin collectif</i>	21
2.3 Les employés	23
2.4 Le membership et le conseil d'administration.....	23
2.5 Les bénévoles	24
2.6 Les acheteurs des produits de <i>La petite cuillère</i>	25
2.7 Les partenaires institutionnels	25
2.8 Le réseau.....	28
3. La dimension organisationnelle	29
3.1 Les objectifs et les priorités	29
3.2 La production de biens et de services.....	30
3.2.1 <i>Les services d'insertion et la production de plats à La petite cuillère</i>	33
3.2.2 <i>Le jardin collectif : l'insertion par la formation spécialisée</i>	35
3.3 La mise en marché et la distribution.....	37
3.4 L'analyse financière	38
3.4.1 <i>Analyse financière de La petite cuillère</i>	40
3.4.2 <i>Analyse financière du Jardin collectif</i>	41
3.5 La planification stratégique	44
3.6 La formation du personnel.....	45
4. La dimension institutionnelle	46
4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne.....	46
4.1.1 <i>Structure hiérarchique</i>	46
4.1.2 <i>La vie démocratique</i>	46

4.1.3	<i>Les acquis des salariés</i>	50
4.1.4	<i>La culture d'entreprise</i>	51
4.2	Les rapports avec l'extérieur	52
4.3	Le statut juridique	54
5.	Éléments de bilan	55
5.1	Sur le plan des réalisations	53
5.2	Sur le plan sociétal.....	57
5.3	Sur le plan de l'économie sociale.....	58
6.	Les perspectives anticipées	61
	CONCLUSION	63
	Bibliographie	65
	ANNEXE 1 : Programmation des activités Hiver 2003 du Centre Vie de quartier Notre-Dame de la Garde	
	ANNEXE 2 : MENU DE <i>LA PETITE CUILLÈRE (JANVIER 2003)</i>	
	ANNEXE 3 : Modules du programme de formation du <i>Jardin collectif</i>	

SCHÉMAS ET TABLEAUX

Schéma 1 :	L'arrondissement du Vieux-Longueuil/Situation géographique des quartiers ...	6
Schéma 2 :	L'organigramme de <i>La Croisée</i>	47
Tableau 1 :	Données socio-économiques sur l'arrondissement du Vieux-Longueuil	7
Tableau 2 :	Portrait comparatif de Longueuil-Ouest et Longueuil-Est	8
Tableau 3 :	Répartition des emplois par secteur	8
Tableau 4 :	Activités du volet « vie communautaire »	11
Tableau 5 :	Les acteurs internes de <i>La Croisée</i> – nombre de personnes (juillet 2003).....	18
Tableau 6 :	La mission et les objectifs généraux de <i>La Croisée</i>	29
Tableau 7 :	Offre de services de <i>La Croisée</i> selon les volets d'activités	31
Tableau 8 :	Évolution des revenus générés de 1999 à 2003.....	38
Tableau 9 :	Répartition des revenus des trois derniers exercices	39
Tableau 10 :	Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges 1999 à 2003	40
Tableau 11 :	Résultats financiers de <i>La petite cuillère</i>	41
Tableau 12 :	Résultats financiers du <i>Jardin collectif (2001 à 2003)</i>	42
Tableau 13 :	Produits de vente à la communauté	43
Tableau 14 :	Échelles salariales du personnel permanent	51

AVANT-PROPOS

Cette monographie a été réalisée grâce au soutien financier du Fonds pour les chercheurs et l'aide à la recherche (FCAR) et de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Nous tenons à remercier Sylvie Grenier, directrice générale de *La Croisée de Longueuil*, pour sa grande disponibilité et sa collaboration tout au long de cette recherche. Nous remercions également Carmen Bilodeau, directrice de service à la sécurité alimentaire, responsable du projet d'insertion *La Petite Cuillère*, et Denis Rousseau, directeur de service du projet d'insertion du *Jardin collectif*, ainsi que l'ensemble du personnel de ces deux secteurs d'activité qui ont accepté de participer aux entrevues. Nos remerciements vont aussi à Sofi Girardin, présidente du conseil d'administration de l'organisation, de même qu'aux différents partenaires institutionnels qui ont répondu à nos questions d'entrevue. Finalement, merci à Louise Tremblay, professionnelle de recherche au LAREPPS, pour sa lecture critique et ses conseils et Yves Vaillancourt, professeur, pour son appui et sa confiance.

RÉSUMÉ

Ce cahier présente une étude monographique de *La Croisée de Longueuil*, un organisme communautaire qui développe des projets de formation et d'insertion socio-économique dans le secteur de la transformation alimentaire, de l'agriculture biologique et de l'horticulture ornementale. Fondée en 1974, *La Croisée* a connu une croissance importante au cours des trois dernières années grâce à des partenariats avec le secteur public, notamment la municipalité de Longueuil et Emploi-Québec. L'organisation compte 41 travailleurs et 14 participants aux plateaux de formation et d'insertion au *Jardin collectif*. *La Croisée* a généré des revenus de 868 925 \$ en 2002-03. La recherche propose une description de l'émergence des activités ainsi que des dimensions organisationnelle et institutionnelle qui vise à mettre en lumière les caractéristiques principales de cette organisation reconnue pour son dynamisme entrepreneurial.

Introduction

Ce document présente les résultats d'une recherche menée sur *La petite cuillère* et *Le jardin collectif* qui sont des plateaux d'insertion socioprofessionnelle développés et gérés par *La Croisée de Longueuil*. *La Croisée* est un organisme multifonctionnel de soutien communautaire et d'animation de quartier situé dans l'arrondissement du Vieux-Longueuil. Sa mission est de promouvoir l'empowerment et l'intégration des gens de la communauté dans une perspective de développement local. C'est dans cet esprit que l'organisation développe depuis quelques années des activités de formation et d'accompagnement vers l'emploi qui s'adressent généralement aux prestataires de la sécurité du revenu. *La petite cuillère* est un projet d'insertion socio-économique dans le domaine de la préparation de repas congelés vendus à des gens en perte d'autonomie. *Le jardin collectif* est un plateau de formation et d'insertion dans le secteur de l'agriculture maraîchère biologique et de l'horticulture ornementale.

Cette monographie s'inscrit dans une série de recherches qui présentent un certain nombre d'éléments d'analyse touchant les conditions d'émergence des organisations d'économie sociale, leurs principales caractéristiques organisationnelles et institutionnelles et les retombées sociales et économiques de celle-ci. L'ensemble de ces travaux s'inspire de la « grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire » développée par Yvan Comeau (1996, 2000), ce qui permet d'assurer une comparaison des différentes initiatives entre elles.

Tel que précisé plus haut, cette recherche se penche sur les activités d'insertion socio-économiques de *La Croisée* qui se concentrent à *La petite cuillère* et au *Jardin collectif*. Ces deux volets représentent 34 % des revenus de l'organisation et 31 % de la masse salariale (états financiers au 31 mars 2003). L'insertion ou la réinsertion au travail est un domaine d'étude dont les enjeux sont très actuels au Québec tout comme dans la majorité des pays industrialisés. En effet, la croissance de l'inactivité professionnelle et les coûts sociaux et économiques qu'elle engendre ont entraîné l'émergence de « services axés sur la sortie de l'assistance sociale » (Gorlick et Brethour, 1998 : 3). Depuis une vingtaine d'années, les gouvernements de nombreux pays ont mis sur pied des mesures actives d'emploi qui ont connu des résultats souvent mitigés. Certaines mesures sont coercitives (on pense au *workfare*), d'autres sont incitatives.

Plusieurs auteurs (Defourny, Favreau et Laville, 1998; Assogba, 2000) estiment que les initiatives d'économie sociale contribuent largement à la réintégration des exclus sur le marché du travail. Les valeurs de solidarité qu'elles véhiculent et les méthodes d'accompagnement basées sur une vision d'ensemble de la personne se démarquent des dispositifs plus standardisés des programmes publics qui ont tendance à segmenter les mesures concernant l'emploi, l'éducation, la santé ou les services sociaux.

L'objectif de cette monographie est donc de présenter les caractéristiques particulières de *La Croisée* dans sa démarche d'insertion socioprofessionnelle. Le territoire desservi, situé dans l'arrondissement du Vieux-Longueuil, connaît des taux de défavorisation et de sous-scolarisation élevés. Les défis sont nombreux et nous cherchons à voir qu'elles sont les retombées, sur le plan social et économique, des formules d'insertion adaptées, mises en place par *La Croisée*. Selon les entrevues menées auprès des partenaires institutionnels de *La Croisée*, l'organisation jouit d'une réputation d'excellence. Elle est considérée comme « un modèle » à l'arrondissement du Vieux Longueuil (Entrevue 6, 2003), « une star » pour Centraide (Entrevue 7, 2003), « un organisme qui a de la vision » du côté du Centre local d'emploi (CLE) de Longueuil-Ouest (Entrevue 5). De plus, les personnes en insertion tant à *La petite cuillère* qu'au *Jardin collectif* sont unanimes dans leur appréciation de ces initiatives (Entrevues de groupe 1 et 2, 2003). Dans le cadre de la recherche, nous avons cherché premièrement à identifier ce qui démarque l'organisation dans sa façon de développer ses services et d'organiser ses activités, et deuxièmement, à examiner les rapports qu'elle entretient avec ses partenaires et son entourage. Quelques éléments de synthèse sur les réalisations et l'impact de son action sur la communauté sont ensuite présentés.

La Croisée de Longueuil existe depuis 1974. Connue sous le nom d'*Équipe secours* jusqu'en 1995, cet organisme de quartier a choisi de miser résolument sur la prise en charge des individus en mettant l'accent sur la formation, les partenariats avec le secteur public et privé ainsi que le développement local. L'organisation a une expertise du milieu, propose des avenues novatrices pour réagir aux difficultés que vivent les gens peu scolarisés dans un contexte de marché du travail plus exigeant. Dès à présent, on peut affirmer que la culture organisationnelle de *La Croisée* est celle de l'entrepreneuriat social en ce sens qu'elle possède la capacité de créer et de saisir des opportunités et de mener à bien ses projets avec efficacité et efficience. Comment expliquer cette capacité de rendement généralement attribuée au secteur privé? De quelle façon ce souci d'efficacité peut-il être maintenu dans un environnement de solidarité? C'est ce que nous traitons dans le texte qui suit.

Dans le contexte où l'intégration à l'emploi des prestataires de la sécurité du revenu est remise à l'ordre du jour, plus particulièrement dans le domaine politique, il nous apparaît intéressant de mettre de l'avant les résultats de cette étude qui décrit une approche innovante et pragmatique développée par des artisans de la communauté.

Méthodologie

L'étude des activités et réalisations de *La Croisée de Longueuil* a été faite selon divers modes d'investigation. Tout d'abord, nous avons consulté les sources documentaires sur la question de l'insertion et du développement communautaire de même que les informations portant sur la situation démographique et socio-économique du territoire desservi par l'organisation. Nous avons également pris connaissance de la littérature produite par l'organisme : le rapport annuel 2001-2002, les états financiers 2001, 2002 et 2003, les règlements généraux, la politique de gestion des ressources humaines, la politique d'échelles salariales du personnel permanent, les brochures promotionnelles et les feuillets de commande de produits, les coupures de presse et les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration.

Par la suite, nous avons procédé à la réalisation de cinq entrevues individuelles avec des acteurs à l'interne menées de façon semi-directives entre novembre 2002 et juillet 2003 :

- deux entretiens d'une durée approximative de deux heures chacun avec la directrice générale de *La Croisée de Longueuil* (novembre 2002 et juillet 2003) auxquels s'ajoutent quelques courts entretiens sur des questions spécifiques;
- un entretien de deux heures avec la directrice de service de la sécurité alimentaire, responsable de *La petite cuillère* (mars 2002);
- un entretien de deux heures avec le directeur de service du *Jardin collectif* (avril 2003);
- un entretien téléphonique de 30 minutes avec la présidente du conseil d'administration (juillet 2003).

Les propos des participants aux plateaux d'insertion ont été recueillis lors de trois tables rondes d'une heure. La première réunissait l'ensemble des employés de production, de service à la clientèle et de représentation de *La petite cuillère* et a eu lieu en avril 2003. Dans le cas des participants du *Jardin collectif*, deux entretiens de groupe ont été tenus en mai 2003. De plus, des discussions informelles ont eu lieu, entre autres, avec la coordonnatrice de *La petite cuillère* et le coordonnateur de la formation du *Jardin collectif*.

Quatre périodes d'observation complètent l'investigation à l'interne. Il s'agit d'un avant-midi d'observation et de questions informelles à *La petite cuillère* (incluant une présence au lunch des employés) en avril; de la participation à une réunion trimestrielle des employés de l'ensemble de *La*

Croisée également en avril; de la présence de deux chercheurs lors d'une séance de formation au *Jardin collectif* et, finalement, d'une visite au bazar annuel, en juin, et d'une présence à la fête des récoltes, en septembre. Toutes les rencontres ont eu lieu dans les locaux de *La Croisée* (sauf les tables rondes du *Jardin collectif* qui ont eu lieu dans des salles de classe d'une école louées par l'organisme). En parallèle à ce travail d'investigation à l'interne, quatre entretiens ont été effectués auprès d'intervenants institutionnels qui sont en relation directe avec les activités de *La Croisée*, notamment en ce qui concerne le financement :

- un entretien d'une heure avec la directrice générale du Centre local d'emploi de Longueuil-Ouest (CLE), en mars 2003, dans les bureaux du CLE;
- un entretien d'une heure avec le chef de la division des activités communautaires et de l'équipement du Service du loisir, de la culture et de la vie communautaire de la Ville de Longueuil pour l'arrondissement du Vieux-Longueuil, en juin 2003, dans les bureaux de la municipalité;
- un court entretien téléphonique avec la responsable du dossier de *La Croisée* à Centraide, en juin 2003;
- un court entretien téléphonique avec le responsable du dossier « économie sociale » de *La Croisée* au Centre local de développement (CLD) de Longueuil, en novembre 2002.

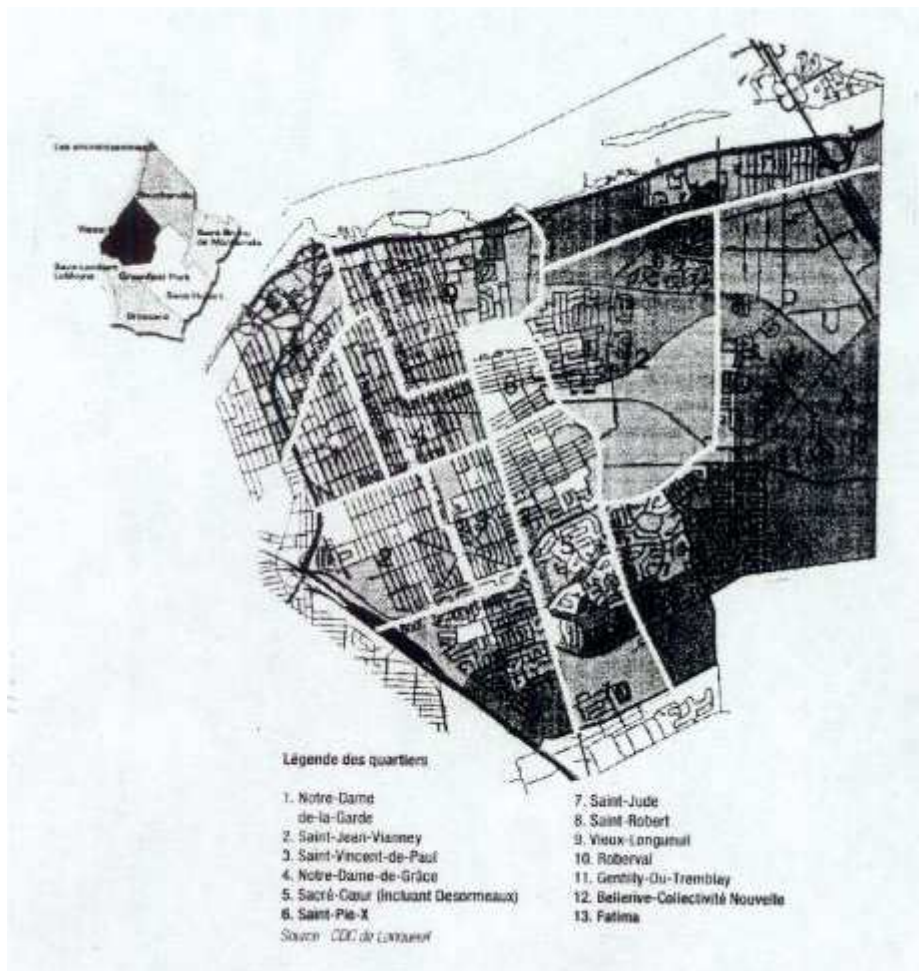
La démarche méthodologique visait, dans un premier temps, à présenter le point de vue des acteurs internes. En revanche, la pertinence de tenir compte de points de vue de quelques partenaires extérieurs est rapidement apparue. D'autant plus que les ententes récentes avec Emploi-Québec et la municipalité constituent un élément distinctif de l'organisation et ont un impact important sur le financement des activités.

1. Le contexte d'émergence

1.1 Le milieu

Située dans l'arrondissement du Vieux-Longueuil, sur la Rive-Sud de Montréal, *La Croisée de Longueuil* est un organisme communautaire actif dans ce secteur urbain depuis 1976. La plupart des activités se déroulent dans le quartier Notre-Dame-de-la-Garde dont les limites s'étendent grosso modo des rues Curé-Poirier, Chemin Chambly, St-Charles et Taschereau. Cependant, certaines activités rejoignent les populations d'arrondissements limitrophes dont Lemoyne et Saint-Hubert.

SCHÉMA 1
L'arrondissement du Vieux-Longueuil
Situation géographique des quartiers



Le Vieux-Longueuil a une population stable qui s'élevait à 128 016 habitants lors du recensement de 2001. Les francophones composent 90 % de la population, les anglophones 2,9 % et les allophones 7,1%. Les communautés culturelles représentent 10,9 % des habitants de l'arrondissement et sont constituées principalement d'Haïtiens, de Français et de Vietnamiens (Statistiques Canada, 2001).

Malgré une forte activité économique, les indicateurs sur les conditions de vie indiquent que la population de Longueuil connaît plus de difficultés socio-économiques que la moyenne des Québécois. En effet, le nombre de personnes vivant sous le seuil de la pauvreté est de 30,6 % dans l'arrondissement du Vieux-Longueuil par rapport à 21 % pour l'ensemble du Québec. De plus, le nombre de familles monoparentales est de 22 %, ce qui est nettement plus élevé que la moyenne québécoise qui se situe à 16,6 %. En outre, plus d'une personne sur cinq (22 %) est prestataire de la sécurité du revenu dans cette communauté (Statistiques Canada, 2001).

TABLEAU 1

Données socio-économiques sur l'arrondissement du Vieux-Longueuil

Ménages avec des revenus inférieurs à 20 000 \$	30,6 %
Prestataires de la sécurité du revenu	22 %
Familles monoparentales	22 %

Source : Statistiques Canada, 2001.

Dans un document interne du CLSC de Longueuil-Ouest (Fournier, 1998), une analyse comparative à partir des données du recensement de 1996 de Statistiques Canada démontre une disparité importante entre le territoire plus ancien de Longueuil-Ouest et celui de Longueuil-Est où on trouve des développements immobiliers haut de gamme tel que Collectivité Nouvelle ou le Parcours du Cerf. Ces informations plus fines mettent en lumière le portrait socio-économique plus sombre de Longueuil-Ouest, où se trouve le territoire desservi par *La Croisée*. On constate en effet que la population de Longueuil-Ouest est vieillissante, peu scolarisée et comporte plus de familles monoparentales et de personnes vivant sous le seuil de la pauvreté que l'arrondissement de Longueuil dans son ensemble.

TABLEAU 2**Portrait comparatif de Longueuil-Ouest et Longueuil-Est.**

	Longueuil-Ouest	Longueuil-Est
Population de 65 ans et plus	12,8 %	8,5 %
Taux de monoparentalité	25,8 %	21,2 %
Scolarité inférieure à 9 ans	19,8 %	14,9 %

Source : Fournier, 1998, CLSC Longueuil-Ouest, selon les données de Statistiques Canada, 1996.

En ce qui concerne le taux de scolarité pour l'arrondissement du Vieux-Longueuil dans son ensemble, la situation est la suivante : 17,5 % de la population a moins de neuf années de scolarité, 31 % a atteint une scolarité de niveau collégial et 13 % des résidants ont obtenu un diplôme universitaire (LeBot, 2001). Finalement, notons, dans le tableau 3, la façon dont se répartissent les emplois sur le territoire du Vieux-Longueuil.

TABLEAU 3**Répartition des emplois par secteur**

Primaire (agricole)	0,7 %
Secondaire (manufacturier)	21 %
Tertiaire (services)	78,3 %

Source : Ville de Longueuil, 1996, Direction de l'aménagement et du développement du territoire de la ville de Longueuil.

Ce portrait socio-économique de l'arrondissement du Vieux-Longueuil et du secteur encore plus défavorisé de Longueuil-Ouest nous indique clairement que la population a un niveau de difficulté socio-économique plus importante que la moyenne du Québec, et ce, peu importe les indicateurs observés. On voit qu'ici « la crise de l'emploi est couplée à une crise de quartier » (Comeau *et al.*, 2001 : 211). Cette concentration spatiale des groupes sociaux en difficulté rend encore plus ardue la réinsertion. C'est pourquoi les projets d'intervention multi-activités, comme ceux proposés par *La Croisée*, s'imposent.

Le portrait socio-économique du territoire démontre nettement que les initiatives d'insertion socio-économique développées par *La Croisée* s'adressent à une clientèle nombreuse et répondent à un besoin, même si les deux plateaux d'insertion ne touchent qu'un nombre relativement restreint d'individus sur une base annuelle. Par exemple, sur 16 places disponibles pour le programme de formation de la saison 2003 du *Jardin collectif*, 75 personnes ont transmis leur candidature (Entrevue de groupe 2, 2003).

De façon plus générale, l'activité communautaire est très présente dans l'arrondissement du Vieux-Longueuil. En effet, environ 300 organismes à but non lucratif sont reconnus par la municipalité dans le domaine du sport, du loisirs et du développement communautaire. Lorsque les problèmes socio-économiques étaient moins importants, la Ville de Longueuil allouait environ 70 % de ses appuis financiers et techniques aux loisirs et 30 % au développement communautaire. Aujourd'hui, la répartition des sommes est inversée : 70 % du budget d'aide aux associations est attribué au développement communautaire (Entretien 6, 2003).

1.2 Le secteur d'activité

Au cours des années, *La Croisée de Longueuil* a développé de nombreuses activités d'aide et de développement communautaire dans les secteurs du soutien à la famille, des loisirs communautaires et de la sécurité alimentaire et vestimentaire. Les deux projets de formation et d'insertion qui nous intéressent particulièrement dans cette étude se sont greffés récemment à ces services traditionnels : le premier, dans le secteur de la préparation en cuisine, le second dans le domaine de l'agriculture et de l'horticulture.

Selon l'équipe de direction, les services de *La Croisée* ont évolué en fonction des attentes et des besoins de la communauté locale. L'organisation a constaté que de nombreuses familles et individus sont confrontés à une situation économique difficile et éprouvent des difficultés à se nourrir, à se vêtir, à se divertir et à entretenir des rapports sociaux (Entrevues 1a, 2002, 1b, 2, 3 et 4, 2003). De plus, les prestataires de la sécurité du revenu, les sans-emploi et les nouveaux arrivants qui vivent des situations d'isolement, d'exclusion et de pauvreté ont besoin de soutien de la communauté qui propose une gamme de services complémentaires à celle de l'État, plus humaine, près des gens. Certaines personnes en difficulté requièrent du soutien dans leur rôle parental, d'autres nécessitent de l'appui dans un processus d'intégration professionnelle. *La Croisée* s'est donné comme mission de répondre à ces multiples besoins en considérant la personne dans son ensemble et en visant résolument l'empowerment des individus (Entrevues 1a 2002, 1b et 3, 2003).

Certaines activités sont offertes gratuitement. Une somme modique est exigée pour d'autres services comme l'inscription à des cours, l'achat de vêtements, les services de garde, les camps de jour ou les commandes de repas préparés à *La petite cuillère*. Le développement des activités de *La Croisée* s'effectue de plus en plus en fonction d'une construction conjointe de l'offre et la demande, une tendance constatée par Laville (1994) dans les services de proximité, en France. D'abord fondée sur une approche intuitive et ponctuelle de participation des usagers, la

consultation auprès de ceux-ci prend une forme plus structurée depuis 2002. Dorénavant, chaque secteur d'activité fonctionne avec un comité consultatif composé de membres et d'usagers de l'organisme qui s'assurent que l'offre est ajustée à la demande (Entrevue 1a, 2002).

Sur le plan organisationnel, *La Croisée* structure ces opérations en cinq secteurs : soutien à la famille et aux personnes; *Le jardin collectif*; sécurité alimentaire; loisirs et animation et, enfin, la « Boutique ». Pour les besoins de cette recherche, nous répartissons les activités de l'organisation selon deux grands axes: d'une part, la « vie communautaire » et, de l'autre, les projets d'insertion socioprofessionnelle. Dans tous les secteurs, *La Croisée* privilégie la prise en charge et l'intégration personnelle et travaille dans une perspective globale d'action. C'est une des raisons pour laquelle les projets d'insertion se sont développés et prennent toujours de l'ampleur. Malgré l'ajout des activités d'insertion, l'équipe de direction dit protéger et valoriser le volet de la vie communautaire. Les intervenants estiment que tout ce qui gravite autour du concept de vie communautaire est essentiel au maintien de l'ancrage dans le milieu, qui est vu comme une force de l'organisation (Entrevues 1a, 2002, 1b, 2, 3 et 4, 2003). Il est certain que le centre communautaire assure une fréquentation régulière des lieux. C'est un aspect important de l'organisation qui souhaite atteindre de plus en plus de résidants du quartier.

Tel que précisé dans l'introduction, nous concentrons cette recherche sur les deux volets insertion de *La Croisée*. Toutefois, il est difficile de saisir le dynamisme de *La Croisée* sans avoir une idée de toute sa présence et de l'influence qu'elle exerce sur son environnement. Nous proposons donc ici une brève description des activités de l'organisation.

1.21. La vie communautaire

La Croisée est active comme lieu de rencontre et de soutien communautaire depuis de nombreuses années. Cette fonction a pris de l'ampleur avec l'institutionnalisation de ce rôle en 2002. À ce moment, la municipalité de Longueuil a confié à *La Croisée* le mandat de gérer les activités communautaires du quartier Notre-Dame-de-la-Garde. Selon les responsables de la ville et ceux de l'organisme, ce nouveau service qu'on appelle « le Centre Vie de Quartier » est un nouveau modèle de partenariat entre le secteur public et le tiers secteur. Cette « gestion déléguée » (Entretien 6, 2003), officialisée par une entente de services d'une durée de trois ans, positionne résolument l'organisme comme un acteur incontournable de la communauté en ce qui a trait à la vie sociale, culturelle et même sportive. Le tableau suivant dresse le portrait du volet communautaire de *La Croisée* :

TABLEAU 4
Activités du volet « vie communautaire »

Soutien à la famille	Ateliers pour tous les groupes d'âge Aide aux devoirs Garderie alternative avec intervention psychosociale Camp de jour
Sécurité alimentaire	Dépannage alimentaire Cuisine collective et jardinage communautaire
Loisirs et animation	Activités variées du <i>Centre de Vie de Quartier</i>
Comptoir vestimentaire	Boutique de vêtements et accessoires usagés

Source : Rapport annuel de *La Croisée*, 2001-2002.

La gestion du Centre Vie de quartier s'ajoute aux autres secteurs de soutien et d'animation communautaire. Tout d'abord, dans son secteur de soutien à la famille, *La Croisée* offre des ateliers variés destinés aux parents et aux enfants dans une perspective de formation, d'intégration sociale et de prise en charge. On peut donner ici un exemple de projet novateur et digne de mention. Il s'agit d'une garderie alternative spécialisée que *La Croisée* a développé avec le Centre de la petite enfance (CPE) de Longueuil Est. Cette garderie offre un soutien psychosocial aux enfants d'âge préscolaire qui souffrent de troubles de comportement. Dans le contexte d'une offre insuffisante de place en garderie à cinq dollars par jour, ces enfants sont plus susceptibles que d'autres d'être refusés ou exclus des CPE. Avec le Centre local d'emploi, l'équipe de *La Croisée* a constaté que ce phénomène d'exclusion ajoutait à la charge de problèmes des femmes, chef de familles monoparentales, du quartier (Entrevue 1a, 2002 et 5, 2003). Ce type d'initiative correspond tout à

fait aux objectifs du Conseil de la santé et du bien-être du Québec qui signale, dans son avis *Décider et Agir*, l'augmentation inquiétante des troubles de comportement chez les enfants (Québec, 2002a :15). Dans son rapport, le Conseil recommande d'ailleurs au ministre de la Santé et des Services sociaux de fixer des objectifs quant à ce problème prioritaire.

Il y a ensuite le volet de la sécurité alimentaire qui comprend le dépannage ponctuel gratuit, offert comme un service de dernier recours. Ce soutien demeure une porte d'entrée pour les clientèles en grande difficulté. Par ailleurs, *La Croisée* mise beaucoup sur les activités de jardinage communautaire et les cuisines collectives qui correspondent davantage aux objectifs de prise en charge et de développement des forces locales (Entrevue 1a, 2002 et 2, 2003).

Finalement, le comptoir vestimentaire à petits prix, appelé « la Boutique » existe depuis 30 ans et constitue une alternative appréciée des familles et des personnes qui ont de la difficulté à boucler le budget.

1.2.2 L'insertion socioprofessionnelle

Les activités du second axe, celui de l'insertion, offrent une formation et un encadrement aux prestataires de la sécurité du revenu qui souhaitent se doter de compétences professionnelles et personnelles. Ces nouvelles activités de formation et de production d'insertion se situent dans des secteurs d'activité économique novateurs et en forte croissance. À *La petite cuillère*, les participants se spécialisent dans la production et la vente au détail de repas congelés diététiques pour des personnes à mobilité réduite, tandis que *Le jardin collectif* offre une formation dans le domaine de l'agriculture maraîchère biologique et de l'horticulture ornementale. Ces parcours d'insertion se distinguent par une approche qui valorise l'accompagnement personnalisé sur le plan psychosocial et le suivi de placement en emploi.

Les plats produits par les participants en insertion de *La petite cuillère* répondent aux besoins d'une clientèle de personnes seules susceptibles d'avoir des lacunes sur le plan alimentaire à cause de certaines incapacités. C'est autour de la première table de concertation en sécurité alimentaire de Longueuil, initiée par *La Croisée*, que cette dernière a constaté une augmentation du nombre de gens qui ont des problèmes à s'approvisionner et à préparer des repas-santé. *La Croisée* proposait déjà, à ce moment-là, des cuisines collectives pour tenter de répondre à ce besoin, mais cette activité n'atteignait pas certaines populations plus isolées comme les aînés, les personnes souffrant de problèmes de santé physique ou mentale ou les gens en convalescence. Avec l'appui du CLSC,

des résidences pour personnes âgées et d'organisations d'aide aux personnes ayant des problèmes de santé mentale, *La Croisée* a lancé *La petite cuillère* qui produit plus de 400 repas par semaine et les vend à 175 clients réguliers (Entrevue 2, 2003). Ce service répond clairement à une demande accrue dans un contexte de désinstitutionalisation, de virage ambulatoire et de vieillissement de la population. À l'instar des services d'aide domestique, la production et la distribution de repas adaptés est un facteur déterminant du maintien de l'autonomie et de la qualité de vie des personnes en perte d'autonomie ou ayant des incapacités.

Le jardin collectif existe depuis 1999 dans sa forme actuelle de plateau de formation et d'insertion accrédité par le ministère de l'Éducation et financé par Emploi-Québec. Ce module évolue dans le créneau en forte expansion de l'agriculture et de l'alimentation biologique. En plus de proposer des produits qui répondent aux attentes des gens qui s'inquiètent des effets des techniques de surproduction agroalimentaire et de l'utilisation massive des pesticides et des OGM et qui souhaitent contribuer au développement durable de la planète et des communautés, *La Croisée* prend position sur le développement durable et offre une alternative alimentaire à des citoyens qui n'ont pas toujours les moyens financiers et les connaissances pour y accéder.

Ce survol permet de constater que les secteurs d'activité ciblés par *La Croisée* sont nombreux et ont évolué depuis la fondation de l'organisation. Dans une vision d'intervention multidisciplinaire, l'organisation a développé des programmes d'insertion dans des segments en croissance. L'émergence de ces projets visant l'autonomie économique et l'intégration sociale a donné un nouvel essor à l'organisme et ces activités contribuent au développement local durable. Par ailleurs, l'équipe de *La Croisée* sait que la qualité de son action repose sur son expertise et son ancrage dans le milieu qui, eux, sont intimement liés aux activités communautaires plus traditionnelles (Entrevues 1a, 2002 et 1b, 2003).

1.3 Le projet initial et le démarrage

En 1974, deux bénévoles mettent sur pied *Équipe secours*, un comptoir de dépannage alimentaire et vestimentaire qui vient en aide aux démunis du quartier immédiat. L'opération démarre à même leurs domiciles. La croissance de la fréquentation les incite à solliciter la paroisse de Notre-Dame-de-la-Garde pour un espace dans le sous-sol de l'église. Ce service de dépannage se poursuit durant plus de 20 ans. Les fondatrices ont quitté aux débuts des années 1980.

De 1994 à 1996, l'organisme traverse une crise aiguë. Centraide, le seul bailleur de fonds à l'époque, exige un changement significatif de vocation. Il souhaite que la mission de l'organisme soit davantage axée sur un processus de prise en charge des individus. La direction et le conseil d'administration éprouvent de la difficulté à prendre ce virage. Ils procèdent alors à l'embauche d'une ressource externe au poste de direction. Quelques mois plus tard, l'impasse persiste et la nouvelle directrice doit quitter. C'est à ce moment que le conseil d'administration demande à la directrice générale actuelle de prendre la barre par intérim. Seules deux employées travaillent alors pour l'organisme : la directrice actuelle et l'employée au comptoir vestimentaire. En juin 1995, *Équipe Secours* devient *La Croisée de Longueuil*. L'organisation élargit sa mission de soutien communautaire et répond aux exigences de Centraide en valorisant la prise en charge des usagers. L'organisme vise dorénavant à améliorer la vie de quartier par divers moyens. Au comptoir vestimentaire et au dépannage alimentaire, s'ajoutent la halte-garderie, l'aide à l'emploi, les activités sociales, etc. On favorise clairement la prise en charge individuelle des gens sur leur vie et leur milieu. L'équipe se dote en outre d'un mandat de développement local (Entrevue 1a, 2002 et *La Croisée*, 2002b) .

Durant la même période, la paroisse Notre-Dame-de-la-Garde, qui fournit les locaux à l'organisme, est confrontée à des problèmes financiers majeurs. Elle met en vente l'immeuble qui comprend l'église et le presbytère, ce qui met en péril les activités de l'organisme qui ne dispose pas des 50 000 dollars requis pour acheter l'immeuble. Dix-huit mois plus tard, le bâtiment n'a toujours pas trouvé preneur. À la demande de la paroisse et de *La Croisée*, la Ville de Longueuil devient partenaire dans le projet de centre communautaire qu'on appelle le Centre Vie de quartier Notre-Dame-de-la-Garde et assume les frais inhérents à l'édifice (taxes, chauffage, entretien, etc.). Depuis 1998, la Ville de Longueuil a investi 1,4 million de dollars dans le réaménagement du bâtiment (Entrevue 6, 2003). Fondé il y a presque 30 ans, l'organisme est solidement enraciné dans sa communauté. Le virage important de 1996 a transformé la raison d'être et le mode de

fonctionnement de *La Croisée*. Les motivations initiales de charité chrétienne ont cédé la place à une stratégie de développement local fondé sur l'empowerment, la participation et le partenariat.

1.4 Les promoteurs et les promotrices

Tel que nous l'avons vu, la communauté religieuse catholique des trois paroisses du quartier a joué un rôle clef dans la création et la gestion de l'organisation, mais leur présence s'est estompée. C'est l'arrivée de la directrice générale actuelle, en 1996, qui a donné un nouvel essor à *La Croisée*. Tous la considèrent comme la promotrice principale de l'organisation (Entrevues 2, 3, 4, 5, 6 et 7, 2003). Celle-ci nous a confié que c'était un peu par hasard qu'elle s'est retrouvée à la tête de l'organisation, à la demande du conseil d'administration de l'époque. Il est clair qu'elle y a trouvé une mission personnelle et un défi qui l'anime (Entrevue 1a, 2002 et 1b, 2003). Âgée de 43 ans, mariée et mère de quatre enfants, elle se définit comme une « entrepreneure sociale ». À la fois pragmatique et idéaliste, cette ex-commerçante au détail, aujourd'hui leader de *La Croisée*, possède le charisme rassembleur, l'énergie et la vision du développeur, des caractéristiques que l'on attribue généralement à l'entrepreneur classique dans le secteur privé. Autre élément à signaler à son sujet : elle a grandi et habite le quartier qu'elle cherche à revitaliser avec son équipe. Détentrice d'un DEC en administration et de certificats universitaires dans le secteur social, elle est sans contredit le moteur de l'organisme.

Dans la communauté, la directrice est respectée et le type de rapports qu'elle entretient avec ses partenaires est apprécié par les institutions. Les intervenants interviewés au Centre local d'emploi de Longueuil-Ouest, à la ville de Longueuil, au Centre local de développement ainsi qu'à Centraide ont une perception très favorable de son action et de son style de gestion (Entrevues 8, 2002; 5, 6 et 7, 2003).

La directrice générale entretient une relation privilégiée avec Centraide qui la sollicite régulièrement pour participer à des événements de promotion, d'orientation et de recherche. Elle siège notamment sur le projet « Grands Bâisseurs » où des personnalités du monde des affaires sont jumelées à des organismes communautaires. *La Croisée*, pour sa part, est jumelée à Pratt & Whitney Canada, située à Longueuil. De plus, la directrice participe au Cercle d'apprentissage en leadership dans les organismes communautaires offerts par Centraide.

Par ailleurs, la directrice a recruté des directeurs de services pour les plateaux d'insertion *La petite cuillère* et *Le jardin collectif* qui contribuent de façon significative au développement de leur projet spécifique. Nous en discuterons plus longuement dans la section concernant les acteurs.

1.5 Le démarrage des activités d'insertion socio-économique

Nous avons présenté le contexte d'émergence de *La Croisée* dans les années 1970. Voyons maintenant ce qui a mené au démarrage des deux plateaux d'insertion, *La petite cuillère* et *Le jardin collectif*, dont l'action, au départ, visait à d'autres objectifs.

En 1997, *La Croisée* a mis sur pied un projet de production de repas où une cuisinière préparait des repas vendus à prix modique dans le quartier à des gens seuls et défavorisés. Lorsque la coordonnatrice du secteur de la sécurité alimentaire est embauchée (aujourd'hui la directrice de service), elle implante une plus grande standardisation de la production, ce qui permet d'augmenter la quantité de repas préparés. Confrontée à un problème de manque d'espace, l'équipe de direction réfléchit au développement du secteur. L'idée de créer un module de formation et d'accompagnement vers l'emploi émerge. Un plan d'affaires et une demande de subvention sont déposés au Centre local de développement (CLD) dans le volet « économie sociale ». C'est la première fois que *La Croisée* développe un projet qui intègre des activités commerciales aussi significatives. Le CLD rend une décision favorable et le repositionnement du projet se concrétise. « C'était la suite logique de ce qu'on avait commencé. Mais là, plus solide, plus clair. Maintenant, on produit et on forme. (...) C'est agréable pour les gens qui ne sont pas capables de se faire à manger de manger des bonnes choses. » (Entrevue 2, 2003)

Du côté du jardinage communautaire à Longueuil, c'est en 1997 que les activités ont commencé lorsque Équiterre et la MRC-Champlain ont mis trois jardins à la disposition du milieu. Leur objectif initial était de réunir des bénévoles provenant des associations communautaires qui encourageraient les prestataires de la sécurité du revenu à venir faire du jardinage. Le Regroupement des jardins communautaires a mandaté *La Croisée* pour coordonner cette démarche d'insertion sociale et d'autonomie alimentaire.

À ce moment, le projet fonctionne bien, mais le renouvellement du financement et le roulement du personnel de coordination minent la stabilité et freinent le développement. La saisonnalité des activités de jardinage semble amplifier ces problèmes qui sont monnaie courante dans le milieu communautaire. En 2000, un coordonnateur est recruté. Son mandat est d'identifier des sources de

financement récurrent et de bâtir une équipe de coordination permanente. Il élabore, en 2001, un Programme préparatoire à l'emploi (PPE) dans le secteur de l'agriculture biologique. Ce parcours, qui est davantage axé sur l'insertion sociale que sur la formation, est financé par le Centre local d'emploi (CLE). Lorsque le projet s'est transformé, par la suite, en Mesure de formation (M-FOR), l'acquisition de connaissances et de compétences professionnelles est devenu nettement plus structuré et exigeant. Maintenant, les participants au programme qui réussissent la formation reçoivent une attestation de formation professionnelle en agriculture maraîchère et environnementale qui est reconnue par le ministère de l'Éducation et la commission scolaire Marie-Victorin. Par ailleurs, *Le jardin collectif* compte aujourd'hui une équipe de permanents : « deux personnes sont en fonction à l'année et trois travaillent 35 semaines par année. L'avantage, selon le directeur de service, c'est qu'on est les mêmes cinq personnes depuis trois ans. C'est un atout majeur pour la coordination. » (Entrevue 3, 2003)

Dans le cas des deux plateaux d'insertion, *La petite cuillère* et *Le jardin collectif*, on constate que la mission d'insertion socio-économique s'est définie en fonction d'une prise de conscience des besoins des clients de première ligne, de l'identification d'un marché de proximité et de l'objectif de faire appel au financement public le plus performant.

2. La présence des acteurs et des actrices

Les principaux acteurs oeuvrant au sein de *La Croisée* sont les employés, les participants aux plateaux d'insertion, les bénévoles, dont les membres du conseil d'administration, les membres réguliers, les clients de la production de *La petite cuillère* et les usagers des services communautaires. Les appuis externes proviennent principalement des partenaires institutionnels et du monde associatif. Dans cette section, nous dressons le profil de ces acteurs.

TABLEAU 5

Les acteurs internes de *La Croisée* – nombre de personnes (juillet 2003)

Employés réguliers	36
Personnes en parcours d'insertion :	
<i>La Petite cuillère</i>	5
<i>Le jardin collectif</i>	14
Conseil d'administration	8
Membership	60
Bénévoles	60
Usagers des services communautaires (incluant le <i>Centre Vie de Quartier</i>)	250 familles (approx.)
Clients de <i>La petite cuillère</i>	200

Source : Entrevues 1a, 2002, 2 et 3, 2003)

2.1 Les participants aux plateaux d'insertion

Les deux projets d'insertion socioprofessionnelle de *La Croisée* s'adressent à des prestataires de la sécurité du revenu et à des individus qu'on qualifie de « sans chèque » parce qu'ils ne reçoivent aucun soutien financier public. Les participants aux deux plateaux d'insertion sont des individus chez qui on a détecté un potentiel quant aux capacités d'apprentissage et de socialisation, mais qui ont besoin d'une attention particulière et un environnement soutenant pour « se reconstruire ». *La petite cuillère* accueille cinq personnes en parcours d'insertion pour une durée d'un an. Il s'agit d'un cuisinier, de trois marmitons et d'une aide au service à la clientèle et à l'administration. Quant au *Jardin collectif*, 16 apprentis jardiniers ont été recrutés au printemps pour un parcours de huit mois. Deux personnes ont abandonné en début de parcours. Dans le cas du *Jardin collectif*, qui est financé dans le cadre du programme « mesures de formation (M-FOR) d'Emploi-Québec, la clientèle visée est composée de personnes qui sont considérées comme aptes au travail mais qui ont, dans les mots du directeur de service du *Jardin collectif*, « une faille dans leur bagage intellectuel qui les fait avoir des jobines sans arrêt » (Entrevue 3, 2003). Les participants doivent

avoir plus de 18 ans et avoir complété un secondaire III. La motivation individuelle de chacun est évaluée en entrevue par le directeur du *Jardin collectif*.

Au moment de l'observation et lors de la table ronde, on a pu constater que le profil des quatorze personnes du groupe de 2003 était varié. C'est voulu ainsi, nous a-t-on dit. L'équipe de direction estime, en effet, qu'une « diversité écologique » est bénéfique à la dynamique du groupe (Entrevue 3, 2003). Ainsi, lors de la sélection, on recherche dans un premier temps un équilibre entre les hommes et les femmes, les plus jeunes et les moins jeunes. On cherche aussi à éviter de rassembler trop de gens qui vivent des problèmes similaires. Le groupe de cette année est composé de gens âgés de 18 à 52 ans. Il y a légèrement plus de femmes que d'hommes, ce qui est une tendance dans l'industrie, surtout dans le secteur de l'horticulture ornementale.

Voici quelques éléments de témoignages recueillis lors des entretiens de groupe au *Jardin collectif* (les noms sont fictifs) :

- Julie (22 ans) J'avais toujours des emplois instables...
Je pensais aller « trucker »...
...Je ne connaissais absolument rien aux plantes.
...Je n'avais jamais senti un sentiment d'appartenance dans mes écoles secondaires. Ici, on ne se sent jamais seul.
...Je connais tous les noms des plantes en latin. Je suis fière de ce que je fais.
...J'étais sur le bord de la dépression. Ici, je côtoie des gens avec qui je peux m'identifier.
...J'ai eu une prise de conscience par rapport au bio. Je ne pensais pas à l'environnement avant. (Entrevue de groupe 2, 2003)
- Anthony (45 ans) Quand j'ai déménagé, je ne trouvais pas de travail.
...J'ai sept ans d'expérience en entretien de terrain.
...On m'a déjà offert un emploi quand je vais avoir fini. Ils veulent un spécialiste dans le biologique.
...*Le jardin collectif*, c'est une très bonne idée. (Entrevue de groupe 2, 2003)
- Colette (38 ans) J'étais en réorientation. Je voulais aller en jardinage. J'aime la nature, ça connecte bien avec moi.
...Souvent les gens qui sont à la recherche d'un emploi ont été fragilisés par autre chose. Il y a un côté très humain, de solidarité. Travailler la terre, je pense que c'est une énergie positive.
...On sait maintenant que ça prend dix ans pour reconstituer un sol!
(Entrevue de groupe 2, 2003)

- François (25 ans) J'ai travaillé deux ans dans l'ornemental chez Réno-Dépôt. Je voulais me spécialiser.
...Ici, il y a l'ambiance du groupe, on se sent comme invincible. Ailleurs, c'est le contraire, on se sent vulnérable.
...Sur le bio, ils nous expliquent les différences entre le chimique et l'organique et les monopoles de semences des gros producteurs industriels. Dans le bio, il y a des conventions d'échange entre les producteurs.
...Ici, c'est toujours démocratique.
...On attend que tout le monde soit prêt avant de faire un examen.
...Ça prend plus de projets de même : c'est pas évident pour quelqu'un qui a subi quelque chose d'énorme dans sa vie de retourner travailler subitement le lendemain matin. (Entrevue de groupe 2, 2003)
- Isabelle (40 ans) J'ai aucune expérience, sauf mes plantes d'intérieur dont je m'occupe intuitivement.
...On n'a pas envie de manquer les cours ici. Je cédule mes rendez-vous chez le dentiste le soir!
...Le vulgaire ver de terre, on sait qu'il n'est pas vulgaire. Toutes les bébittes, les végétaux, ça sert.
...Mon gars va venir me visiter avec le camp de jour de *La Croisée*. Il va nous voir planter des affaires.
...On n'est pas comme dans des industries, production au max. Nous, on apprend le bio.
...Quelqu'un qui veut ne rien faire, ne vient pas ici. On tourne la terre argileuse. On se force. C'est dur. Faut que tu veuilles pour rester dans un cours pareil! (Entrevue de groupe 2, 2003)

Du côté de *La petite cuillère*, le profil de la clientèle a évolué depuis le début du projet d'insertion. Au cours de la première année d'opération, ce sont surtout des jeunes hommes qui ont été recrutés. Il y a eu du roulement, des problèmes de toxicomanie et de comportement (Entrevue 2, 2003). Actuellement, sur les cinq participants en insertion, il y a deux hommes et trois femmes dont les âges varient de 22 à 49 ans, trois d'entre eux étant dans la jeune trentaine. Le recrutement tenait compte des exigences du *Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail*. De plus, la réalité de la production et de la clientèle incite les gestionnaires du plateau à sélectionner des gens qui soient fonctionnels rapidement. À *La petite cuillère*, les participants sont dans un contexte qui combine l'apprentissage et la production. Les commentaires ci-dessous ont été recueillis auprès de l'équipe de la cuisine rencontrée en table ronde (les noms sont fictifs):

Jean-Philippe (22 ans)

Ça faisait des mois que je ne travaillais pas. Le Carrefour Jeunesse-emploi m'a placé. C'est fantastique ici.
...Je mets de l'argent de côté pour retourner aux études en infographie. Peut-être que je vais changer et aller en cuisine.
...L'ambiance est bonne. Le communautaire, ce n'est pas pareil.
...Pas de pression, pas de compétition. (Entrevue de groupe 1, 2003)

Christine (30 ans)

Les boss ne nous traitent pas comme des simples employés. On est du monde.
...Je suis contente des camps de jour pour mes enfants à *La Croisée*.
...Ça prend une job et puis la bouffe, je connaissais ça de mon quotidien.
...Ça me donne confiance pour plus foncer. (Entrevue de groupe 1, 2003)

Marie-Paule (34 ans)

Je suis venue au soutien alimentaire parce que je n'avais plus de fruits et légumes. Il manquait quelqu'un ici, à la production. On m'a offert une job.
...Je ne pensais jamais travailler en cuisine, j'ai déjà eu des gros problèmes alimentaires. Quand ils m'ont engagé, j'ai adoré ça. Même chez nous, je n'aimais pas faire à manger. Là, c'est réglé. (Entrevue de groupe 1, 2003)

Il est intéressant de souligner que quatre des cinq participants souhaiteraient conserver un emploi à *La petite cuillère* après l'année de parcours d'insertion – même si ils savent que ce n'est pas possible à cause des conditions de subvention. Aucun commentaire négatif n'a pas recueilli lors de la table ronde, autre que le souhait d'avoir plus de temps pour la formation.

2.2 L'équipe de gestion de *La Croisée*, de *La petite cuillère* et du *Jardin collectif*

La gestion de *La Croisée* et des plateaux d'insertion est assurée par une équipe de direction et coordination qui compte six personnes :

- la directrice générale
- l'adjointe à la direction
- la directrice de service de la sécurité alimentaire (dont relève le plateau d'insertion *La petite cuillère*)
- la coordonnatrice de *La petite cuillère*
- le directeur de service du *Jardin collectif*
- un coordonnateur à la formation au *Jardin*

Depuis six ans, une seule personne de l'équipe de gestion a quitté. L'embauche la plus récente date de 1999. Le profil de la directrice générale de *La Croisée*, a été présenté dans la section 1.4. L'adjointe à la direction, bras droit de la directrice, est une femme de 46 ans, mère de trois enfants.

Elle œuvre dans le secteur communautaire depuis 1997. Son expérience antérieure était dans le secteur des communications.

La directrice de service de la sécurité alimentaire, 43 ans, mère d'un enfant, détient une formation en technique diététique. Elle a travaillé dans le monde hospitalier et à l'étranger dans une organisation nongouvernementale (ONG). Elle apprécie la souplesse de la structure organisationnelle de *La Croisée* qui lui donne plus d'autonomie que le milieu institutionnel. La plus grande difficulté, selon elle, repose sur la constante incertitude financière (Entrevue 2, 2003). Le directeur de service du *Jardin collectif* a 52 ans. Père de trois enfants, il a un parcours bigarré. « Côté formation, je suis un extraterrestre », dit-il. Diplômé en droit, en sciences politiques et en gestion des affaires, il a travaillé dans de nombreux domaines. Il s'est expatrié en France durant 15 ans où il a œuvré à la direction du marketing chez France Telecom. Recruté au *Jardin collectif*, il ne connaissait rien à l'agriculture. « C'est l'fun de recommencer dans un secteur que tu ne connais pas. Quand tu as fait du marketing, tu as de bons outils. » (Entrevue 3, 2003) La coordonnatrice de *La petite cuillère* est âgée de 48 ans et est mère d'un enfant. Son expérience antérieure est en nutrition dans le domaine institutionnel. Enfin, le coordonnateur à la formation au *Jardin collectif*, fin quarantaine, a consacré sa vie professionnelle à l'agriculture biologique.

Grâce aux informations recueillies lors des entrevues à l'interne et à l'externe et des périodes d'observation, nous avons constaté que l'équipe de gestion cumule des compétences variées, fait preuve d'un dynamisme et d'un sens de l'initiative reconnus par les partenaires et partagent une motivation pour le succès futur des participants en insertion ainsi que pour le développement local et durable.

2.3 Les employés

La Croisée compte 41 employés à temps (36 employés réguliers et 5 en parcours d'insertion rémunéré à *La petite cuillère*) et 14 participants en formation/insertion au *Jardin collectif*. *La Croisée* accueille également chaque année des stagiaires de niveau collégial et universitaire. L'organigramme est présenté à la section 4.1.1 dans la section portant sur la dimension institutionnelle.

Au projet d'économie sociale *La petite cuillère*, l'équipe permanente est composée de la coordonnatrice et du commis au service à la clientèle qui est aussi coursier. Quant à la directrice du service de la sécurité alimentaire, dont relève le projet, elle consacre de 30 à 40 % de son temps à *La petite cuillère*. Le cuisinier, les trois marmitons et l'aide au service à la clientèle et à l'administration sont des employés en programmes d'insertion. Il existe un poste de nutritionniste à mi-temps qui n'a pas été comblé après un départ. Un agent de développement s'est joint à l'équipe en avril 2003 grâce à l'appui du CLD.

Au *Jardin collectif*, l'équipe comporte un directeur de service, un coordonnateur à la formation, un chef jardinier maraîcher, un chef jardinier en horticulture ornementale et une intervenante psychosociale. Les 14 apprentis sont des participants en insertion.

2.4 Le membership et le conseil d'administration

Le conseil d'administration de *La Croisée* est composé de huit personnes dont la directrice générale. Ces acteurs ont des expériences variées quoique trois des sept personnes de l'externe exercent une profession dans le monde des affaires. On y retrouve un employé du secteur bancaire; une analyste financière qui est une ancienne usagère; un représentant de la Fabrique Notre-Dame de-la-Garde; un représentant du secteur communautaire; un représentant de la Ville de Longueuil et, enfin, une bénévole active dans le secteur du soutien à la famille. La directrice générale, l'intervenant municipal et le représentant de la Fabrique n'ont pas de droit de vote. Les administrateurs élus ont des mandats de deux ans renouvelables pour deux autres mandats. Le conseil d'administration se réunit dix fois par année.

Les usagers et les travailleurs ne sont pas représentés systématiquement au conseil d'administration. Il y a déjà eu un membre « travailleur » et un membre « usager » au conseil, mais cela s'est avéré « une expérience difficile » selon la directrice générale. La présidente du conseil

d'administration, pour sa part, estime que les débats sont complexes et souvent d'ordre financier, ce qui rend difficile le recrutement d'un usager qui peut « apporter un plus ». À l'occasion, des employés sont invités aux réunions du conseil afin de présenter des dossiers spécifiques. Du côté des usagers, les comités consultatifs agissent comme mécanisme de représentation auprès du conseil d'administration. Notons que la présidente du conseil d'administration est une ancienne usagère qui habite le quartier (Entrevue 4, 2003).

La Croisée compte une soixantaine de membres. Historiquement, ceux-ci étaient des membres donateurs sans implication autre que caritative. *La Croisée* souhaite élargir son membership au cours du prochain exercice.

Les dernières années ont été axées sur le développement. Avec le Centre Vie de quartier, le sentiment d'appartenance est pas mal là. Avant, je n'avais rien à offrir. Maintenant, les assises sont solides, on peut dire: « Vous adhérez à ça, c'est votre centre, vous avez droit de parler ». Je me donne deux ans pour atteindre un objectif de 175 membres. (Entrevue 1b, 2003)).

La Fabrique de la paroisse Notre-Dame-de-la-Garde et la Ville de Longueuil sont membres partenaires parce que leur engagement est important.

2.5 Les bénévoles

La Croisée compte sur de nombreux bénévoles dans tous ses secteurs d'activité. Plus de 60 personnes de tous âges et de tous horizons y travaillent sans rémunération pour un total cumulatif de près de 8 000 heures pour l'exercice 2001-2002 (Rapport annuel de *La Croisée*, 2001-2002).

En 2002, *La Croisée* a formalisé un mécanisme de concertation qui fait appel aux bénévoles. Des comités consultatifs par secteur d'activités ont été implantés afin de consulter les usagers sur leurs besoins et leurs attentes. Il existe cinq comités consultatifs en fonction du secteur d'activités. Chacun des comités se réunit environ cinq fois par année. Leur recommandation à la direction se fait sous forme de rapport transmis par le représentant du comité (Entrevue 1a, 2002).

À *La petite cuillère*, trois bénévoles sont actifs sur une base régulière. Un retraité effectue la livraison des plats aux clients deux fois par semaine et deux dames préparent et distribuent les collations offertes gratuitement par *La petite cuillère* aux élèves d'une école primaire du quartier, et ce, quatre fois par mois.

Au *Jardin collectif*, il y a une centaine de personnes par saison qui viennent travailler bénévolement à la culture. Ce sont des gens, souvent isolés, que d'autres organismes communautaires réfèrent, afin de leur permettre d'accomplir une activité d'insertion sociale. Ils travaillent de 9h à 12h avec l'aide des apprentis jardiniers des parcours d'insertion et tout le monde dîne ensemble par la suite. Lorsqu'ils viennent cultiver, ils reçoivent, à la fin de la journée, un petit sac de légumes récoltés à même ce qui est prêt tout de suite. À la fin de saison, la récolte est partagée ou transformée à la cuisine collective pour la sécurité alimentaire. Selon le directeur de service, 100 familles pourraient être nourries avec ce qui est produit par les bénévoles. « L'attrait est tellement grand, qu'on doit refuser des gens, « faire du « démarketing », c'est le contraire du recrutement » (Entrevue 3, 2003).

2.6 Les acheteurs des produits de *La petite cuillère*

Les produits d'alimentation santé vendus par *La petite cuillère* visent une clientèle en perte d'autonomie. La majorité, soit plus de 90 %, sont des personnes âgées. On retrouve également des personnes en convalescence et des personnes handicapées. Le grand public peut aussi s'approvisionner pour des lunchs et des repas préparés. Le positionnement ciblé lors du démarrage correspond au profil de la clientèle actuelle, ce qui constitue une fierté pour les promoteurs. L'équipe de *La Croisée* n'effectue pas réellement de sondage quant au taux de satisfaction ou aux besoins de la clientèle. Cela se fait de façon informelle. « On voit la satisfaction par ce qui sort » selon la directrice de service (Entrevue 2, 2003). *La Croisée* ne veut pas augmenter la tarification des produits¹ pour que cela demeure accessible à la clientèle.

2.7 Les partenaires institutionnels

Les acteurs externes qui contribuent et appuient le développement de *La Croisée* sont nombreux sans doute grâce aux activités soutenues de réseautage menées par l'équipe de direction. La directrice générale estime que, d'année en année, les activités liées à l'obtention d'appui financier représente 75 % de son temps et de son énergie (Entrevue 1b, 2003). Les structures de soutien public font en sorte que la consolidation des activités et des postes passe souvent par le développement de nouveaux projets – ce qui peut être frustrant à l'occasion, nous a confié la directrice. La fonction de recherche et de maintien d'appui implique un rayonnement continu pour être à l'affût de toutes nouvelles opportunités.

¹ Voir à l'annexe 2 pour la tarification des plats cuisinés offerts à la clientèle.

Centraide appuie l'organisation de manière récurrente depuis sa fondation. Bailleur de fonds principal au début des années 1990, Centraide finance aujourd'hui 17 % des activités de *La Croisée*. Sans encourager explicitement les activités marchandes, Centraide favorise la diversification du financement en autant que la philosophie de développement social est protégée. On s'attend, par exemple, que les prix pratiqués tiennent compte de la capacité de payer des clients. Pour Centraide, *La Croisée* et sa directrice sont un modèle « qui peut avoir de l'influence sur les autres » (Entrevue 7, 2003).

Du côté de la Ville de Longueuil – arrondissement Vieux-Longueuil, *La Croisée* a développé une relation privilégiée et jouit d'appuis importants. Tel qu'indiqué, l'entente de gestion du centre communautaire représente un investissement majeur de la part de la municipalité. Pour *La Croisée*, c'est une démarche stratégique pour accroître le sentiment d'appartenance de la population locale et, il va sans dire, un apport financier récurrent qui permet de consolider des postes. L'amélioration de la qualité des locaux est également un avantage pour l'organisme.

si on pouvait en avoir un petit peu plus des organismes comme *La Croisée*! Sans dénigrer les autres, c'est sûr que notre niveau d'implication et de partenariat est allé plus loin avec eux [...] Il n'y en a pas beaucoup d'organismes dans notre milieu qui fonctionnent comme ça [*fait référence à la question sur l'hybridation du marchand, de l'appui public et du bénévolat*]. C'est extrêmement intéressant ce que *La Croisée* fait. L'organisme répond à plusieurs facettes d'une personne. On peut se présenter et dire « J'ai faim, je ne travaille pas, je ne sais pas où me loger », mais ces gens-là vivent d'autres problèmes. Je pense que le choix est d'intervenir sur la personne globalement. [...] *Le jardin collectif*, c'est un projet extraordinaire d'autonomisation. Le but ultime, c'est faire que les gens ne sont pas des problèmes, mais qu'ils ont des capacités. Les faire découvrir qu'ils peuvent faire autre chose.
(Entrevue 6, 2003)

L'appui de la Ville de Longueuil ne se limite pas à l'entente de partenariat pour le Centre Vie de quartier. La municipalité et *La Croisée* ont signé un bail de 20 ans pour l'utilisation par une corporation à but non lucratif, à être constituée par *La Croisée*, d'un terrain de huit hectares appartenant à la ville. Le plateau de formation et d'insertion du *Jardin collectif* y sera déménagé dès 2004 et *La Croisée* planifie l'implantation d'un parc agrotouristique dont il sera question plus loin.

Par ailleurs, le Centre local de développement (CLD) de Longueuil-Ouest a appuyé, en 2000, le démarrage du projet *La petite cuillère*, dans le cadre de son volet « Économie sociale », avec une

subvention de 96 850 \$. Une aide additionnelle de 43 340 \$ a été accordée par le CLD en 2003 pour la consolidation du projet. *La petite cuillère* est un des projets qui répond le mieux aux attentes de l'institution (Entrevue 8, 2002). Le ministère de la Solidarité et de l'Emploi, dans le cadre de son Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail, a couvert les frais les salaires du personnel de production de *La petite cuillère* pendant deux années importantes lors du démarrage du projet. L'appui financier provenant de ce fonds se termine à la fin de l'année.

De plus, Emploi-Québec, par l'entremise de son Centre local d'emploi (CLE), est devenu un autre partenaire important de *La Croisée* dans le cadre du projet de formation et d'insertion du *Jardin collectif*. L'an dernier, les deux parties ont conclu une entente d'une durée de trois ans, renouvelable, selon laquelle Emploi-Québec finance le plateau d'insertion par son programme M-FOR (mesure de formation).² La communauté religieuse (La Fabrique), qui est le propriétaire du bâtiment où se déroule la majorité des activités de *La Croisée*, demeure un partenaire institutionnel important même si son influence directe tend à diminuer au cours des années. Finalement, signalons l'appui de la Régie régionale de la santé et des services sociaux (RRSSS) qui participe au financement de certains programmes de *La Croisée* (50 000 dollars) et qui contribue aux frais fixes (15 000 dollars).

Pour la directrice générale, le grand défi des prochaines années, en ce qui a trait aux partenaires, est de concrétiser des rapprochements avec des acteurs du monde des affaires plus particulièrement dans le cadre de l'implantation du projet de parc agrotouristique.

² Le programme M-FOR vise avec tous les décrocheurs. La formation est offerte par des organisations spécialisées qui sont partenaires des CLE. Les objectifs pour les prestataires de sécurité du revenu sont d'obtenir une attestation reconnue et de s'intégrer socialement et professionnellement. Le taux de réussite du programme dans son ensemble au CLE Longueuil-Ouest est d'environ 50 % (Entrevue 5, 2003).

2.8 Le réseau

Les membres de l'équipe de gestion de *La Croisée* sont très actifs dans le réseau de développement communautaire. Ils participent à 28 tables de concertation locales et régionales dans les différents secteurs d'activité qu'ils occupent : revitalisation de quartier, environnement et récupération, sécurité alimentaire, etc. Quant aux mouvements sociaux, *La Croisée* est en communication avec les groupes écologistes pour échanger des informations autour du projet du *Jardin collectif*. L'organisation a aussi discuté avec le Collectif des entreprises d'insertion au moment du développement de *La petite cuillère* (Entrevues 1b, 2003 et 3, 2003).

3. La dimension organisationnelle

3.1 Les objectifs et les priorités

Les objectifs et les priorités de *La Croisée* émanent de la mission dont elle s'est dotée. Dans son *Plan d'action 2002-2005*, l'organisme précise sa raison d'être et son approche :

Depuis toujours, *La Croisée* centre ses actions vers les services d'aide de première ligne à une clientèle souvent démunie de notre communauté. Dans une vision de recherche de solutions et de prise en charge, l'organisme planifie le développement d'activités et de projets en les orientant principalement vers un objectif d'amélioration de la qualité de vie générale des gens de la communauté (*La Croisée*, 2002b :)

TABLEAU 6

La mission et les objectifs généraux de *La Croisée*

<u>MISSION</u>	Promouvoir la prise en charge, la socialisation, l'intégration et développer le sentiment d'appartenance des gens de la communauté.
<u>OBJECTIFS GÉNÉRAUX</u>	
	Développer des plans d'intervention multidisciplinaires adaptés aux besoins des gens et des familles rencontrés;
	Maintenir un rôle actif en tant qu'acteur du développement local

Source : Règlements généraux, 2002.

La mission de *La Croisée* et ses objectifs dictent des actions qui vont en amont de la pauvreté et de l'exclusion et visent à trouver des solutions concrètes aux problèmes. L'insertion socio-économique leur apparaît une avenue concluante en ce sens. Le développement d'activités comme la formation au *Jardin collectif* et la production de repas à *La petite cuillère* sont des outils additionnels pour atteindre les objectifs d'amélioration de la qualité de vie et d'intégration sociale et économique des personnes.

Afin d'atteindre les objectifs que se fixe *La Croisée*, la question de la diversification du financement externe et de l'autofinancement partiel des activités est une priorité dans cette organisation à la vision pragmatique. Il faut dire que les partenaires institutionnels (CLD, CLE et Centraide) ont des attentes grandissantes à cet égard. Sur le plan des priorités de développement, *La métairie*, le parc agrotouristique en cours d'élaboration, retient grandement l'attention de la directrice de l'organisation, du directeur du *Jardin collectif* et des partenaires. Ce projet

d'envergure représente pour l'équipe le cumul de nombreux défis, par sa taille, par la diversité des activités économiques et d'insertion et par les partenariats nouveaux et existants.

Avec ce projet, dit la directrice, on devient réellement un acteur. C'est un gros défi. Il y a l'argent, mais c'est plus que l'argent. Tout ce que ça va demander de développement, de solidarité. Il y a les serres, le bâtiment écologique de 1,5 millions de dollars, l'érablière, le bois, les sentiers. » (Entrevue 1b, 2003)

Les objectifs et les priorités qui découlent de ce projet sont de l'ordre du soutien communautaire et du développement local. Ce mandat prend plusieurs formes, dont l'insertion. Chose certaine, la capacité d'entreprendre des activités économiques et de bâtir des liens avec des partenaires ouvre de plus en plus de portes au développement.

3.2 La production de biens et de services

Dans la section 1.2 portant sur les secteurs d'activité, nous avons présenté les nombreux produits et services que *La Croisée* offre aux citoyens du quartier. Rappelons ici que l'organisme communautaire est responsable de la gestion du Centre Vie de quartier, selon l'entente avec la municipalité, et assure également la gestion du bâtiment qu'il occupe en louant des locaux (Ludothèque, salles de réunion, etc.) et en voyant à son entretien courant.

L'offre globale de l'organisation est présentée dans le tableau ci-dessous. Elle est répartie selon ses cinq volets d'activité: Soutien à la famille et aux personnes, Sécurité alimentaire, *Le jardin collectif*, Loisirs et animation et, finalement, le comptoir vestimentaire. Les statistiques sur les utilisateurs démontrent le rayonnement de l'offre et la pertinence des services. Nous n'avons pas cumulé le nombre d'utilisateurs vu qu'il y a un recoupement de la clientèle d'un service à l'autre qui peut atteindre 25%.

TABLEAU 7
Offre de services de La Croisée selon les volets d'activité .

SERVICES/VOLETS D'ACTIVITÉS	NOMBRE DE CLIENTS (2001-2002)
Soutien à la famille et aux personnes Atelier de lecture et de jeux (2 à 4 ans) Aide aux devoirs, garderie alternative Soutien périnatal Éveil scientifique pour adolescents Club de jeunes, estime de soi (adultes)	700
Sécurité alimentaire Dépannage alimentaire et paniers de Noël Cuisine collective et cours de cuisine Ateliers de transformation (marinades et confiture) Plateau d'insertion <i>La petite cuillère</i> (formation et production)	1131
Jardin collectif Initiation à la culture biologique Dépannage alimentaire et insertion sociale Fête de la récolte Plateau de formation et d'insertion <i>Le jardin collectif</i>	500
Loisirs et animation Gestion du Centre Vie de quartier Notre-Dame de la Garde: environ 50 cours allant de l'anglais aux activités sportives en passant par la peinture et l'informatique Camp de jour estival et semaine de relâche (5 à 12 ans) Activités de rassemblement Centre d'accès communautaire informatique (CACI)	1200
Comptoir vestimentaire Vente de vêtements et d'accessoires usagés Dépannage vestimentaire Bazar et défilés de mode	6627

Source : Rapport annuel 2001-2002 et entrevues 1b et 3, 2003.

Du côté des deux plateaux d'insertion, les biens et services produits comportent deux aspects. Premièrement, ils offrent aux participants qui sont prestataires de la sécurité du revenu une formation sur le plan des compétences et des aptitudes sociales au travail et un accompagnement individuel visant une meilleure insertion en emploi. Deuxièmement, ils visent à améliorer la qualité de vie de la communauté en produisant des biens et des services de proximité (les repas congelés à prix modique de *La petite cuillère* et les légumes biologiques au *Jardin collectif*) (Entrevues 1b, 2 et 3, 2003).

Comme le cycle de la pauvreté commence par l'absence d'un emploi rémunéré et que l'intégration sociale passe largement par l'insertion au travail, *La Croisée* vise de plus en plus la création d'emploi lorsqu'elle développe de nouvelles activités. Dans certains cas, il s'agit d'emplois permanents, mais, généralement, ce sont des emplois ou des formations qui s'inscrivent dans des parcours d'insertion financés par le Fonds de lutte à la pauvreté par la réinsertion au travail et par Emploi-Québec. Ces offres d'insertion s'adressent aux personnes prestataires de la sécurité du revenu ou sans emploi. Ce sont typiquement des jeunes décrocheurs, des femmes chef de familles monoparentales et des chômeurs de longue durée. Rappelons ici que plus de 80 % des ménages qui sont prestataires de la sécurité du revenu sont considérés comme aptes au travail (Ministère de la Sécurité du revenu, 1997 :13). Ces personnes sont en réalité des chômeurs. On constate en effet que le profil des assistés sociaux s'est transformé radicalement au cours des 30 dernières années. « Seulement 33 % des ménages étaient aptes au travail au début des années 1970 » (Comeau, Favreau, Lévesque et Mendell, 2001 : 31). La pauvreté et l'isolement touchent donc des populations qui sont en mesure d'offrir une contribution productive à la société.

Depuis les années 1980, de nombreux États ont développé des programmes visant la réintégration au travail (Dufour, Boismenu et Noël, 2003). Au Québec, il s'agit généralement d'appui financier pour la formation et des subventions à l'emploi pour une durée limitée qui n'excède pas un an (Entrevue 5, 2003). Malgré certaines critiques qui considèrent que les « parcours » d'insertion à durée limitée ne débouchent pas suffisamment sur une intégration réelle et permanente sur le marché du travail, les programmes d'insertion demeurent un pan important de la stratégie gouvernementale d'intégration des inactifs. Le financement des plateaux d'insertion s'inscrit dans les objectifs d'une des quatre orientations stratégiques d'Emploi-Québec : « Soutenir les personnes à risque de sous-emploi, de chômage de longue durée et d'exclusion dans leur efforts pour intégrer ou réintégrer le marché du travail » (Québec, 2002b : 8). Voyons comment les deux plateaux de *La Croisée* tentent de répondre à cet objectif.

3.2.1 Les services d'insertion et la production de plats à La petite cuillère

Le plateau d'insertion de *La petite cuillère* est un projet d'économie sociale dont les opérations se situent dans le secteur marchand en ce sens qu'une part des activités est autofinancée par la vente des produits. Ce parcours d'insertion, d'une durée d'un an, se rapproche de l'emploi rémunéré régulier. Le projet répond aux exigences du *Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail dans une perspective solidaire* qui a financé le salaire des participants depuis le démarrage. Avec ce service d'insertion, *La Croisée* s'est fixée comme objectif d'offrir à une clientèle plus

vulnérable un environnement socioprofessionnel soutenant et qu'on pourrait qualifier de « patient ». Le parcours comporte une formation en cuisine, un apprentissage des règles de fonctionnement du travail en équipe et de bonnes habitudes de travail et offre la possibilité de développer le sens de l'initiative et de la participation.

L'équipe de production, composée d'un cuisinier et de trois marmitons, produit en moyenne 430 plats par semaine (Rapport annuel 2001-2002). Chaque travailleur est responsable de préparer un certain nombre de plats tous les jours, mais l'entraide et la camaraderie sont de mise. Le rythme de travail observé, qu'on pourrait qualifier de plus « allégé » par rapport à celui de la restauration privée, favorise la transition entre l'inactivité professionnelle et la réinsertion au travail. Sur le plan de la formation à la cuisine, l'accent est mis sur l'apprentissage de la standardisation de la production qui est un facteur important pour le contrôle de la qualité et des coûts. Lors de la table ronde, le personnel a exprimé le souhait de consacrer plus de temps à la formation. D'une part, le chef cuisinier nouvellement embauché dit avoir eu le mandat de combler cette lacune. Toutefois, la question de l'équilibre entre la production et la formation n'est pas simple, selon la directrice de service à la sécurité alimentaire et la coordonnatrice de *La petite cuillère*. En principe, tous s'entendent sur le bien-fondé d'une formation plus poussée en vue de faciliter l'obtention d'un emploi en cuisine à la fin du parcours. En revanche, la formation ne peut être faite au détriment de la production et de la satisfaction de la clientèle. Les objectifs de rendement doivent être atteints. « Il ne faut pas oublier que la formation se fait à même la pratique. On a une production. On a une clientèle. Il faut que ça roule » dit la directrice de service (Entrevue 2, 2003). Même situation lorsqu'on parle de stage. Étant donné la petite taille de l'équipe, il semble impossible d'envisager l'absence d'un membre, même pour une courte période. Il n'en demeure pas moins que les participants à *La petite cuillère* acquièrent de nombreuses connaissances concernant la production en cuisine de plats santé et sont confiants de trouver un emploi dans ce domaine par la suite (Entrevue de groupe 1, 2003).

La directrice du Centre local de Longueuil-Ouest nous signalait l'importance d'acquérir des bonnes habitudes de travail dans le cadre d'un parcours d'insertion en emploi. Cela peut sembler banal mais en fait, il s'agit réellement d'un objectif à atteindre, qu'on pense à la ponctualité, à la propreté, à l'assiduité ou aux relations avec les supérieurs, les clients et les fournisseurs. Ce sont des compétences ou des habiletés que les participants doivent acquérir ou réactualiser. De plus, l'amélioration des capacités à travailler en équipe et à interagir en groupe est une priorité. Savoir écouter, s'affirmer et collaborer peut nécessiter un certain apprentissage, un travail sur soi. Le

plateau d'insertion tient compte de tous ces aspects afin de faciliter l'obtention et le maintien en emploi des participants par la suite. À *La petite cuillère*, l'approche n'intègre pas de suivi psychosocial systématique des participants. Par contre, les responsables de *La petite cuillère* suivent des formations à l'externe pour assumer adéquatement leur rôle d'accompagnement.

Pour conclure, il est intéressant de mentionner l'apport des participants au processus de choix de produits et de contrôle de la qualité. Chaque semaine, le groupe fait une dégustation de produits avec la coordonnatrice du module. La discussion prend la forme d'un tour de table afin d'encourager chacun à prendre la parole et à exprimer son avis sur le plat: sa présentation visuelle, son goût, sa texture en bouche et la pertinence ou non d'offrir ce produit à la clientèle visée. Outre le volet de l'insertion que nous venons de décrire, *La petite cuillère* s'est donnée comme mission d'offrir des produits alimentaires adaptés aux personnes âgées en perte d'autonomie. Le service se situe, en grande partie, dans le secteur marchand étant donné que les plats prêt-à-manger sont vendus aux clients. Rappelons toutefois que des collations-santé sont distribuées gratuitement quatre fois par mois aux élèves de l'école primaire du quartier ce qui représente 9 000 collations sur une base annuelle.

L'inventaire des produits de *La petite cuillère* est composé de soupes, de repas préparés avec viande ou poisson, des plats végétariens, des desserts et des collations. Plus de 100 items différents sont préparés³. Tous les plats sont conçus pour les personnes âgées en perte d'autonomie et sont approuvés par une nutritionniste. Les produits développés visent aussi à plaire à cette clientèle. « Les produits sont adaptés à la clientèle. Les vieux aiment des choses qu'on mange moins maintenant comme les cigares au chou » (Entrevue de groupe 1, 2003). La tarification des produits tient compte de la capacité de payer des clients. Ainsi, on va exclure du menu les plats qui sont trop chers à produire à cause du coût des aliments ou de la durée de préparation ou de cuisson. *La petite cuillère* partage les locaux avec les ateliers de cuisine collective. À l'occasion, l'équipe de production travaille de 13h à 21h pour accommoder la formation ou les autres activités de *La Croisée*. En ce moment, l'espace est utilisé à pleine capacité.

3.2.2 *Le jardin collectif : l'insertion par la formation spécialisée*

Le plateau d'insertion du *Jardin collectif* fonctionne différemment de celui de *La petite cuillère* en ce sens que le parcours de préparation à l'emploi est orienté vers une formation spécialisée et accréditée par le ministère de l'Éducation. De plus, la production de légumes et de fleurs n'est pas

vendue (ce qui ne serait pas permis dans le cadre de l'entente avec Emploi-Québec) (Entrevue 3, 2003). Par contre, la récolte (estimée à plus de 800 kilos de légumes en 2002) est redistribuée dans la communauté, auprès des participants, des bénévoles et des clients à la sécurité alimentaire.

Les participants en insertion au *Jardin collectif* suivent une formation de 35 semaines à temps plein pour un total de 1 050 heures d'apprentissage. La moitié est consacrée à des ateliers théoriques et l'autre moitié à des exercices pratiques supervisés. La formation est constituée de 23 modules présentés à l'annexe 3. Les participants sont évalués à la fin de chacune de ces étapes. Selon le directeur de service du *Jardin collectif* et la directrice du Centre local d'emploi de Longueuil-Ouest, cette formation est unique en son genre au Québec. En guise de comparaison, le cégep de Saint-Hyacinthe offre un diplôme d'études collégiales technique où les étudiants font 1 500 heures de cours spécialisés en agriculture dont 90 % sont théoriques (Entrevue 3, 2003).

La clientèle du parcours d'insertion au *Jardin collectif* est constituée de gens qui n'ont pas de diplôme de secondaire V. Ils ont souvent connu des difficultés à l'école traditionnelle et sont réticents à l'idée d'une formation trop longue et qui soit axée uniquement sur les cours magistraux. De là l'importance de les mettre immédiatement en situation pratique avec une alternance de la théorie et de la pratique (Entrevue 3, 2003). L'accompagnement individuel et la solidarité du groupe sont aussi des éléments distinctifs de ce projet. Selon le directeur de service, le bilan psychosocial individuel des participants est un outil indispensable d'intervention pour l'équipe de formation et de coordination. « Je veux savoir avec quelles problématiques je vais être confronté pour pouvoir y faire face »(Entrevue 3, 2003).

Selon les participants, il s'agit d'une formation exigeante tant sur le plan physique qu'intellectuel. Par contre, l'esprit de solidarité du groupe (fortement encouragé par l'équipe de coordonnateurs et l'intervenante psychosociale) ainsi que l'ambiance décontractée les motivent à travailler, à persévérer et à réussir (Entrevue 2 et entrevue de groupe 2, 2003). La formation inclut deux stages obligatoires, un en juin et un en septembre. Ces stages permettent d'établir des contacts avec les employeurs qui peuvent être déterminants tant pour le choix d'une spécialité que pour une offre d'emploi permanent à la fin du parcours.

³ Un exemple de menu mensuel apparaît à l'annexe 2.

Selon les commentaires recueillis, le professionnalisme de la formation et l'encadrement répondent aux attentes des participants, aux objectifs du Centre local d'emploi et correspondent aux besoins des employeurs dans cette industrie (Entrevues 3 et 5, 2003). « Je suis embarquée dans quelque chose de professionnel. Au début, je pensais que ce serait moins bon parce que c'était un organisme », nous a dit une participante (Entrevue de groupe 2, 2003). Pour Emploi-Québec, ces formules adaptées, bâties par des experts du milieu, offrent un encadrement soutenant et l'alternance de la théorie et de la pratique répond clairement à des gens qui ont des difficultés à fonctionner dans un cadre uniquement conceptuel (Entrevue 5, 2003). Quant aux attentes des employeurs, le directeur du *Jardin collectif*, affirme qu'« en Montérégie, il manque 40 % de main-d'œuvre dans le secteur bio-alimentaire, surtout du personnel qualifié. Les entreprises vont chercher des Mexicains. [...] On parle d'un taux de placement de 90 % de nos participants» (Entrevue 3, 2003).

Avec *Le jardin collectif*, l'équipe de *La Croisée* a mis sur pied un parcours d'insertion qui offre une formation rigoureuse et qui cible un secteur d'activité en pleine croissance. Outre les compétences professionnelles, les responsables sont préoccupés par la vulnérabilité personnelle des participants qui les a menés à des échecs dans le passé. Ils multiplient les interventions d'ordre psychosocial tant sur le plan personnel que de groupe afin de dénouer les impasses de cet ordre et augmenter les chances de succès (Entrevue 3, 2003).

Avant de devenir un projet de formation et d'insertion socioprofessionnelle, *Le jardin collectif* avait vu le jour comme une alternative au dépannage alimentaire et une initiation à la culture biologique. Les objectifs de solidarité et d'empowerment collectif ont été intégrés au moment de la transition. En effet, les participants en formation sont ceux qui encadrent et conseillent les citoyens qui viennent jardiner bénévolement pour s'intégrer socialement. Les apprentis jardiniers sont ainsi mis en situation de valorisation et sont initiés au développement communautaire.

3.3 La mise en marché et la distribution

Il sera question dans cette section de la mise en marché des services d'insertion de *La petite cuillère* et du *Jardin collectif* et de la distribution de la production de *La petite cuillère*. En ce qui a trait à l'insertion, *La Croisée* annonce dans le journal de quartier les emplois disponibles à *La petite cuillère* de même que l'information sur le parcours de formation au *Jardin collectif*. Ces informations sont aussi affichées aux CLE du secteur et dans les Carrefours Jeunesse-emploi. Selon le directeur de service au *Jardin collectif*, les efforts de communication, en ce moment, visent davantage la reconnaissance de la qualité de l'organisation que la recherche de participants vu qu'il y a trop de demandes par rapport aux places disponibles (Entrevue 3, 2003).

Sur le plan de la mise en marché des produits de *La petite cuillère*, les clients sont souvent référés par les responsables des programmes de maintien à domicile des institutions comme les CLSC. Des tentatives de développement de marché ont été menées du côté des résidences pour personnes âgées et des garderies. Ces démarches n'ont pas été concluantes à ce jour étant donné que la solution de la cuisinière sur place est généralement adoptée dans ce type d'organisation (Entrevue 2, 2003). *La Croisée* a aussi fait distribuer dans les boîtes aux lettres des résidents du territoire des feuillets promotionnels présentant les produits offerts.

Avec l'appui financier du Centre local de développement (CLD), un agent de développement a été recruté, en avril 2003, afin d'analyser le marché et de stimuler les revenus des ventes de *La petite cuillère*. Chose certaine, l'équipe est convaincue de la pertinence de rester dans le créneau spécialisé des plats santé et conservera l'approche de la « niche » qui convient le mieux à une activité de cette taille selon les enseignements du marketing. Ainsi, l'agent de développement va dans ce sens. « Moi, ma job, c'est d'ouvrir des marchés. C'est vrai qu'il y a des plats surgelés des grandes marques à l'épicerie qui sont à peu près le même prix. Sauf qu'il faudrait se battre contre eux autres. Nous, on essaie de garder un créneau et de l'exploiter au maximum » (Entrevue de groupe 1, 2003) La livraison à domicile, assurée par un bénévole, demeure un atout important pour les clients de *La petite cuillère*. Cette part de l'offre est appréciée parce qu'elle apporte un contact humain à des gens qui sont souvent seuls (Entrevue 2, 2003).

3.4 L'analyse financière

Les revenus de *La Croisée* proviennent de subventions variées, du produit de la vente de biens, des contrats de services avec le secteur public, de dons et d'honoraires de gestion payés par la Fabrique, propriétaire du bâtiment. On constate, au cours des quatre derniers exercices financiers, une croissance substantielle des revenus, tous secteurs confondus.

En fait, les revenus totaux ont presque doublé au cours de cette période passant de 448 802 \$ en 1999-2000 à 868 925 \$ en 2002-03. Par contre, les revenus sont restés plus stables au cours du dernier exercice. Le tableau suivant dresse l'évolution des revenus de *La Croisée*.

TABLEAU 8
Évolution des revenus générés de 1999 à 2003 .

Année	Revenus	Différence
1999-2000	448 802 \$	
2000-2001	651 492 \$	+ 45 %
2001-2002	806 185 \$	+ 24 %
2002-2003	868 925 \$	+ 8 %

Source : États financiers de *La Croisée* 1999-2000, 2000-2001, 2001-2002, 2002-2003.

L'augmentation des revenus s'explique en grande partie par quatre postes de revenus importants : la prestation de services de formation et d'insertion avec Emploi-Québec, les dons et activités de financement, la vente de produits à *La petite cuillère* et la gestion déléguée du Centre Vie de quartier. Le tableau ci-dessous présentant la répartition des revenus selon les résultats des trois derniers exercices financiers.

TABLEAU 9
Répartition des revenus des trois derniers exercices

	<u>2000-01</u>	<u>2001-02</u>	<u>2002-03</u>
Subventions (excluant			
Emploi-Québec et Centraide)	359 387 \$	338 212 \$	365 098 \$
Ententes Emploi-Québec (Jardin)	40 850 \$	179 909 \$	124 467 \$
Centraide	<u>124 000 \$</u>	<u>124 000 \$</u>	<u>151 910 \$</u>
Subventions	524 237 \$	642 121 \$	641 475 \$
Dons et activités de financement	52 260 \$	30 888 \$	70 058 \$
Ventes <i>La petite cuillère</i>	26 169 \$	57 299 \$	61 216 \$
Autres revenus de vente	47 090 \$	40 581 \$	55 644 \$
Honoraires de gestion	-	<u>34 152 \$</u>	<u>40 225 \$</u>
Autofinancement	125 519 \$	162 920 \$	227 143 \$
Autres	<u>1 736 \$</u>	<u>1 144 \$</u>	<u>307 \$</u>
Total	651 492 \$	806 185 \$	868 925 \$

Sources : États financiers 2000-01, 2001-02 et 2002-02.

On voit que les revenus de subventions ont augmenté de 2000-01 à 2001-02 puis sont restés plus stables. En revanche, on constate que la part de revenus totaux qui proviennent de subventions tend à diminuer. Par ailleurs, si on cumule les subventions et les sommes provenant de l'entente avec Emploi-Québec, on s'aperçoit que les revenus institutionnels (autres que Centraide) augmentent passant de 400 237 \$ en 1999-00 à 489 565 \$ en 2002-03, mais que leur part des revenus globaux diminue de 61% en 1999-00 à 56 % en 2002-03.

Quant aux résultats nets, *La Croisée* a surpassé l'objectif d'équilibre financier prévu dans sa planification budgétaire de 2002-03 en enregistrant un surplus contrairement à l'exercice précédent où une perte avait été enregistrée (États financiers 2001-02 et 2002-03). Il semble que la croissance des revenus et l'ajout de nouveaux secteurs d'activités depuis deux ans aient exigé une adaptation sur le plan du contrôle des dépenses qui a eu lieu cette année. De plus, l'organisme demeure en position financière saine avec des actifs nets de 43 580 \$ en date du 31 mars 2003. *La Croisée* a

accès à une marge de crédit de 35 000 \$ à la Caisse populaire afin de répondre à ses besoins de liquidités. Cependant, le flux de trésorerie favorable au cours du dernier exercice a permis d'éviter les découverts bancaires.

TABLEAU 10

Excédent (insuffisance) des produits par rapport aux charges 1999 à 2003

Année	Excédent (insuffisance)
1999-2000	7 083 \$
2000-2001	24 474 \$
2001-2002	(43 589 \$)
2002-2003	36 410 \$

Sources : États financiers 1999-01, 2000-01, 2001-02, 2003-03

3.4.1 Analyse financière de La petite cuillère

À *La petite cuillère*, on constate une croissance importante des produits d'exploitation de 2001 à 2002. En revanche, les revenus ont stagné en 2003. Les revenus de subvention ont connu une décroissance dans ce secteur tandis que les produits de ventes à la communauté ont augmenté légèrement. Ce plateau d'insertion est un projet qui dépend de *La Croisée* sur le plan juridique et organisationnel. Ainsi, seuls les frais directs (salaires de production, denrées et fournitures) apparaissent dans les dépenses. C'est *La Croisée* qui prend à sa charge le salaire de la directrice de service de la sécurité alimentaire - qui consacre le tiers de son temps à la gestion de *La petite cuillère*-, le loyer et tous les frais administratifs. La contribution marginale positive présentée dans les états financiers n'est donc pas tout à fait représentative de la situation globale. Le tableau suivant présente les résultats financiers de *La petite cuillère* au cours des trois dernières années.

TABLEAU 11
Résultats financiers de *La petite cuillère* (2001 à 2003)

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Produits			
Subventions	170 151 \$	94 012 \$	89 963 \$
Produits de vente	26 169 \$	57 299 \$	69 216 \$
Dons	<u>4 000 \$</u>	<u>4 000 \$</u>	<u>4 500 \$</u>
	200 320 \$	155 311 \$	155 679 \$
Charges			
Salaires et avantages	85 594 \$	120 285 \$	97 752 \$
Autres frais directs	<u>18 689 \$</u>	<u>33 343 \$</u>	<u>37 758 \$</u>
	104 283 \$	153 630 \$	135 510 \$
Excédent	96 037 \$	1 681 \$	20 169 \$

Sources : États financiers 2000-01, 2001-02, 2002-03

Les revenus générés par la vente des produits à la communauté permettent d'autofinancer deux postes permanents (celui de la coordonnatrice et celui du commis au service à la clientèle/coursier) ainsi que l'ensemble des frais directs (aliments, fournitures, etc.) (Entrevue 1b et 2, 2003). Avec le volume de production et la tarification pratiquée, *La petite cuillère* a couvert 25 % de ses frais directs, en 2001, 37 % en 2002 et 45 %, au cours de l'exercice 2003, par la vente de ses produits. Quant aux subventions, elles ont permis d'assumer 61 % des frais, en 2002, et 66 %, en 2003. *La petite cuillère* est certainement un bon exemple d'un modèle du concept de l'hybridation du marchand, du non-marchand et du non-monétaire, en ce sens que l'utilisation des trois types de ressources est essentielle à la survie des activités d'économie sociale : l'apport financier de l'État, les revenus commerciaux et la participation des bénévoles.

Il est question que *La petite cuillère* devienne une opération autonome de *La Croisée* (Entrevue 1b et 2, 2003). Pour y arriver, elle devra certainement augmenter ses revenus de production et/ou de subvention, car les frais administratifs pourraient représenter 15 % à 20 % de charges additionnelles. En ce moment, ces dépenses liées aux activités de gestion sont assumées par *La Croisée* (États financiers 2001-02, 2002-03).

3.4.2 Analyse financière du Jardin collectif

Du côté du *Jardin collectif*, l'analyse financière est assez simple : le plateau de formation/insertion est presque entièrement financé par Emploi-Québec, selon un contrat d'une durée de trois ans en vigueur depuis 2002. Comme nous l'avons vu plus tôt, ce statut permet à l'équipe de se concentrer sur les activités de formation. En revanche, ce partenariat privilégié constitue aussi une certaine

dépendance financière. En 2001, une subvention non récurrente de 179 909 \$ provenant du Fonds de lutte contre la pauvreté représentait la totalité des revenus. Cette somme était allouée pour couvrir la rémunération de l'équipe de coordination et celle des dix apprentis jardiniers qui s'élevait à 151 488 \$. Avec la transition vers le programme de formation avec l'appui d'Emploi-Québec, la subvention est entièrement dédiée au fonctionnement et aux formateurs vu que les apprentis reçoivent une allocation de participation qui est assumée par Emploi-Québec. Le poste budgétaire des salaires est passé de 151 488 \$ à 98 524 \$. Cet arrangement est nettement plus intéressant, soutient la directrice générale (Entrevue 1b, 2003). Le tableau ci-dessous présente les résultats du *Jardin collectif* aux cours des trois derniers exercices.

TABLEAU 12Résultats financiers du *Jardin collectif* (2001 à 2003)

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Produits			
Subventions	40 850 \$	179 909 \$	124 467 \$
Autres	<u>341 \$</u>	-	<u>11 175 \$</u>
	41 191 \$	179 909 \$	135 642 \$
Charges			
Salaires et avantages	36 372 \$	151 488 \$	98 524 \$
Autres charges	<u>3 993 \$</u>	<u>18 180 \$</u>	<u>36 091 \$</u>
	40 365 \$	169 668 \$	134 615 \$
Excédent	826 \$	10 241 \$	1 027 \$

Sources : États financiers 2000-01, 2001-02 et 2003-03.

Lorsque la corporation du parc agrotouristique sera formée, il est prévu que le plateau d'insertion du *Jardin collectif* s'intègre à cette entité qu'on appelle *La métairie*. Ainsi, sur le plan financier, les activités de formation du *Jardin collectif* gagneront en autonomie dans cette nouvelle structure qui sera une entreprise d'économie sociale distincte de *La Croisée*. Dans le cadre du développement de *La métairie*, les promoteurs de *La Croisée* visent une plus grande variété des sources de financement des secteurs public et privé et les objectifs d'autofinancement sont plus importants. La forme juridique et le lien que cette entité aura avec *La Croisée* ne sont pas encore établis (Entrevue 1b, 2003).

L'analyse financière des activités de *La Croisée* et de ses deux plateaux d'insertion permet de constater que l'organisme est géré sainement et que la poussée de croissance de l'exercice précédent, qui avait provoqué un excédent de dépenses, a été contrôlée en 2003. Le développement des partenariats institutionnels et la poursuite des activités de mise en marché ont généré une croissance de 8 % des revenus, en 2002-2003, après une augmentation de 24 %, au cours de

l'exercice financier de 2001-2002. La hausse globale de 2002-03 n'est pas liée aux activités de *La petite cuillère* qui sont restées stables malgré une légère augmentation des ventes à la communauté ni au *Jardin collectif* dont les revenus ont diminué à cause de la non-récurrence d'une subvention.

D'une année à l'autre, c'est un projet plutôt qu'un autre qui est prioritaire dans l'esprit des gestionnaires et qui génère la croissance. En 2001, c'était *La petite cuillère*. En 2002, c'était *Le jardin collectif* et le Centre Vie de quartier. En 2003, on assiste à une consolidation des activités dans leur ensemble ainsi qu'une augmentation de 19 % des produits de vente à la communauté, qui s'explique notamment par les services de loisirs et d'animation délégués par la municipalité. Les produits de ventes à la communauté représentent 13 % des revenus de *La Croisée* en 2002-2003 par rapport à 12 % l'année précédente. Le tableau présente la répartition de la provenance des revenus de vente à la communauté au cours des deux dernières années.

TABLEAU 13
Produits de vente à la communauté.

	2001-2002	2002-2003
<i>La petite cuillère</i>	57 299 \$	61 216 \$
La boutique	23 920 \$	22 523 \$
Garderie	12 377 \$	10 157 \$
Gestion « Activités à la communauté »	-	12 487 \$
Loisirs et animation	-	7 192 \$
Camp de jour	-	1 629 \$
<i>Jardin collectif</i>	-	1 134 \$
Soutien à la famille	3 782 \$	522 \$
Total	97 678 \$	116 860 \$

Sources : États financiers 2001-02 et 2003-03

Comme nous le faisait remarquer la directrice générale, le développement et le financement passent souvent par l'élaboration de nouveaux projets (Entrevue 1b, 2003). Il sera intéressant de voir comment évolueront les modèles actuels de financement des plateaux d'insertion de *La petite cuillère* et du *Jardin collectif* et si la part d'autofinancement et de participation institutionnelle resteront stables.

3.5 La planification stratégique

À *La Croisée*, le développement stratégique est élaboré par la direction avec la participation des directeurs de services et avec l'aval du conseil d'administration. Cet exercice englobe les études de marché, les plans d'affaires sur trois ans et la planification annuelle. La dynamique entrepreneuriale insufflée par la directrice en poste repose sur un plan d'action et des stratégies bien définies, mais qui laissent une place à l'imprévu et à un certain opportunisme.

Dans tous les projets de *La Croisée*, les objectifs fondamentaux sont les mêmes : améliorer la qualité de la vie des gens de la communauté par l'empowerment et faire du développement local durable. Par contre, les moyens pour atteindre les objectifs sont variés. En fait, ce qui distingue *La Croisée* sur le plan de la planification stratégique, c'est, d'une part, sa fidélité à la mission et, d'autre part, aux objectifs et sa flexibilité sur les moyens d'y arriver.

L'exemple des plateaux d'insertion est significatif. Dans le cas de *La petite cuillère*, les promoteurs avaient identifié deux besoins : un besoin de formation et d'accompagnement du côté des individus prestataires de la sécurité du revenu et un autre besoin, sur le plan alimentaire, chez les personnes en perte d'autonomie. L'organisation a cherché à créer un modèle viable qui correspond à ce double constat. C'est le même exercice de réflexion stratégique qui a mené à la création du *Jardin collectif*. Le passage de l'activité communautaire vers un parcours d'insertion est issue de la constatation que le secteur de l'agroalimentaire biologique et de l'horticulture ornementale était en forte croissance et connaissait une pénurie de main-d'œuvre. L'exploitation de ce secteur était une bonne occasion pour des activités d'insertion. La mise en place d'une formation inédite et adaptée au profil et capacités des participants répond aux objectifs (*La Croisée*, 2002c) et sa viabilité à moyen terme est assurée grâce à l'appui d'un partenaire institutionnel .

Dans ses opérations de planification stratégique et de positionnement, l'équipe de *La Croisée* prend le temps d'identifier adéquatement les besoins. Quand la démarche est claire, l'organisation entame rapidement l'implantation et saisit les occasions favorables. Les étapes d'analyse et de planification sont présentes. Toutefois, on laisse une place au risque et à l'audace. Cet équilibre entre la planification et l'opportunisme est un élément caractéristique du succès de l'entrepreneurship. Il est présent à *La Croisée* et cette particularité lui confère un avantage distinctif.

Le plan d'action 2002-2005 présente les objectifs et les priorités de *La Croisée* dans les différents secteurs. Outre le renouvellement des activités actuelles, l'organisation mise sur le développement de *La métairie*, le nouveau grand projet d'insertion par l'activité économique, pour consolider son positionnement de leader dans le développement local issu du monde communautaire. Nous présenterons brièvement ce projet dans la section portant sur les perspectives anticipées (section 6).

3.6 La formation du personnel

Les organismes communautaires sont assujettis à la réglementation québécoise qui exige que les organisations consacrent 1 % de leur masse salariale à la formation du personnel. Au cours de l'exercice 2002-2003, les salaires représentaient 626 590 \$ à *La Croisée* dont 6 266 \$ ont été versés à des activités de formation variées.

La politique interne à cet égard est simple. Chaque travailleur à *La Croisée* sait qu'on lui accorde une activité de formation d'une valeur de 1 % de son salaire en autant qu'elle soit pertinente dans le cadre de ses fonctions. Un employé qui gagne 30 000 \$ a droit à une formation de 300 \$ durant l'année. Les demandes excédentaires sont examinées à la pièce. Les membres du personnel sont constamment en relation avec des personnes vulnérables qui peuvent cumuler divers types de problèmes. La direction estime que les travailleurs ont besoin d'un soutien régulier à cet égard et que la formation leur permet de se ressourcer.

4. La dimension institutionnelle

Dans cette section de l'étude, nous examinons les instances et les mécanismes de décision au sein de *La Croisée*. Nous nous intéressons plus particulièrement à la gestion des opérations et au développement des deux plateaux d'insertion, *La petite cuillère* et *Le jardin collectif* ainsi qu'aux rapports de pouvoir qui émanent de la structure décisionnelle.

4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

4.1.1 Structure hiérarchique

Tel qu'illustré dans l'organigramme de l'organisme présenté à la page suivante, la directrice générale relève du conseil d'administration dont les membres sont élus lors de l'assemblée générale des membres.

La directrice est appuyée dans ses fonctions par une adjointe qui est appelée à lui suppléer à l'occasion, mais le pouvoir de cette adjointe est davantage consultatif que décisionnel. Le trait pointillé, dans l'organigramme, qui relie la case de l'adjointe à la direction et les postes de direction de service, indique un lien hiérarchique, mais ce lien fait l'objet d'une certaine ambiguïté. Par exemple, la directrice du service de sécurité alimentaire fait allusion à l'adjointe à la direction en la nommant « directrice adjointe » et le directeur de service du *Jardin collectif* parle de la direction en les nommant toutes les deux par leur prénom (Entrevues 2 et 3, 2003). Malgré le fait que la directrice est souvent à l'extérieur à des fins de représentation, elle estime que la prise de décision est de sa compétence. Elle souhaite être consultée dans tous les cas (Entrevue 1b, 2003). *La Croisée* connaît un développement soutenu depuis quelques années ce qui fait que les décisions sont souvent stratégiques. Les actions doivent être cohérentes avec les orientations et le plan d'affaires. C'est pourquoi la directrice estime que son veto est

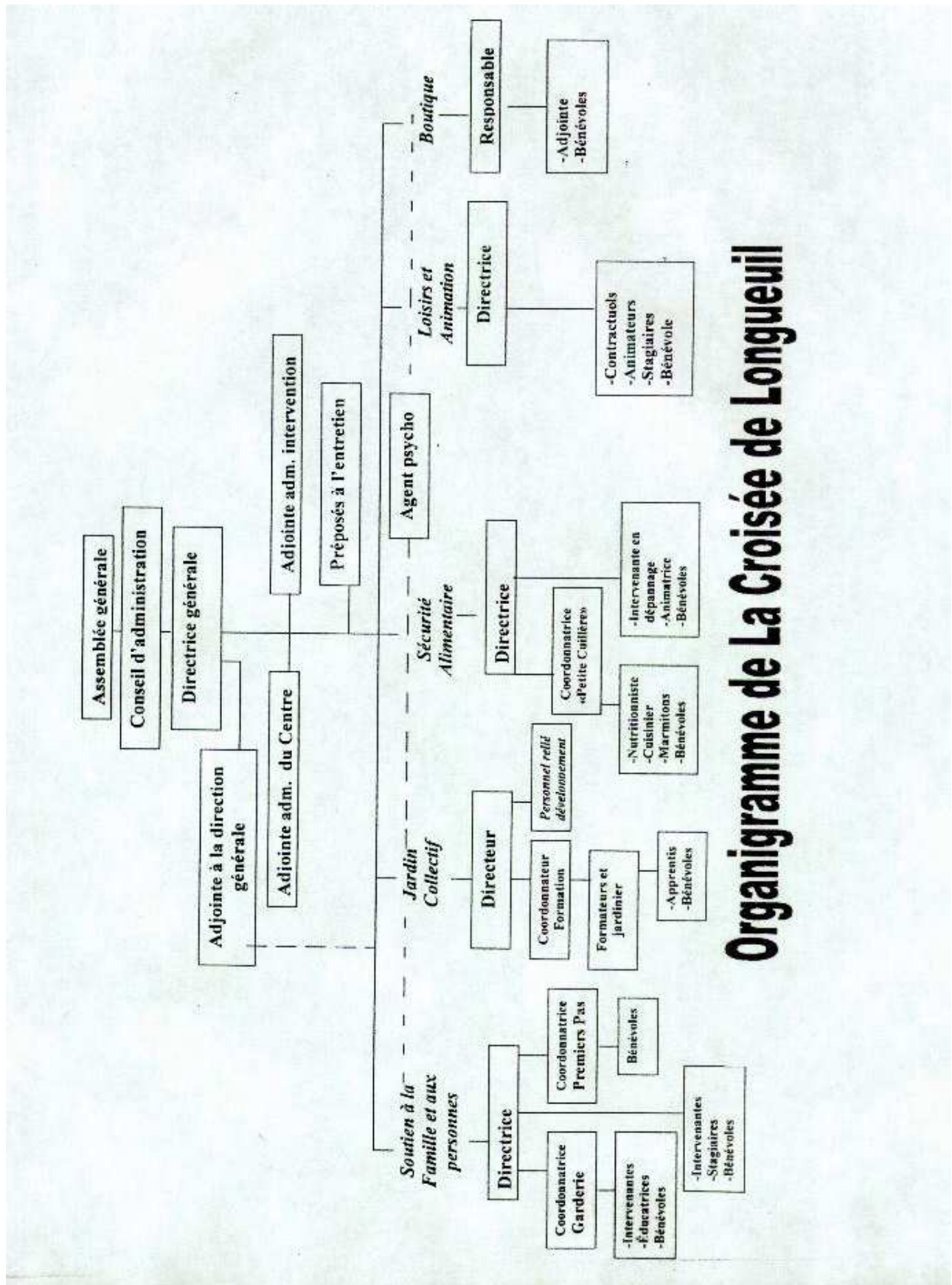
incontournable (Entrevue 1b, 2003). Par contre, si la croissance de l'organisation se maintient, une nouvelle réflexion sur la délégation de certaines décisions risque d'être nécessaire. Quant aux rapports avec le conseil d'administration, la règle de fonctionnement est assez simple. Lorsque les décisions entrent dans le cadre des orientations et du plan établis, qui ont fait l'objet d'un consensus au niveau du conseil, la directrice n'est pas tenue de le consulter à nouveau. La présidente du conseil d'administration définit le rôle de cette instance comme « un baromètre pour le développement de *La Croisée*. Le conseil apporte l'objectivité et la vue d'ensemble » (Entretien 4, 2003). Par contre, certains développements des dernières années ont suscité des discussions

musclées au conseil d'administration. Par exemple, la décision d'assumer la gestion déléguée du Centre Vie de quartier n'a pas immédiatement fait l'unanimité, certains membres estimant qu'on trahissait la mission d'origine (Entrevue 4, 2003).

SCHÉMA 2
L'organigramme de *La Croisée*

(voir page suivante)

Source : *La Croisée*, 2003.



Organigramme de La Croisée de Longueuil

Sur le plan des opérations, les plateaux d'insertion de *La petite cuillère* et du *Jardin collectif* sont chacun dirigés par un directeur de service. Ces deux directeurs sont appuyés dans leur fonction par un coordonnateur ou une coordonnatrice. Les directeurs de service estiment qu'ils ont une bonne autonomie pour mener les opérations courantes de leur secteur. Par contre, ils ont tous les deux exprimé le souhait d'avoir un accès plus fréquent aux informations financières qui concernent leur secteur respectif d'activité afin d'être mieux outillés pour gérer et contrôler ce dont ils sont responsables (Entrevues 2 et 3, 2003). Sur le plan du développement et de la planification stratégique, les directeurs sont abondamment impliqués et consultés. Ce sont des individus qui prennent des initiatives et qui ont un pouvoir de persuasion auprès de la direction, qui s'appuie sur une réelle expertise de leur terrain et de leur environnement.

Le coordonnateur de la formation au *Jardin collectif* et la coordonnatrice de *La petite cuillère* sont aussi consultés dans le processus décisionnel. Leur contact quotidien avec les participants en insertion et leur connaissance approfondie des produits et des services leur confèrent un rôle important. D'autant plus qu'encore une fois, ce sont des individus motivés et dynamiques qui apportent leur couleur et leur vision aux différents projets. Pour les participants en insertion, le « boss », c'est le coordonnateur ou la coordonnatrice et le « grand boss », le directeur de service (Entrevues de groupe 1 et 2, 2003). Ils ont peu de contact avec la direction de *La Croisée*, encore moins les participants du *Jardin collectif* que ceux de *La petite cuillère* car ils sont situés à l'extérieur de l'édifice au Parc régional de Longueuil. Lors de la table ronde avec les employés de *La petite cuillère*, ceux-ci ont exprimé leur appréciation à l'égard de l'attitude jugée non hiérarchique de la « haute direction ». « Les patrons ne sont pas au dixième étage...On s'appelle par nos noms. Il n'y a pas personne qui se pense meilleur qu'un autre » (Entrevue de groupe 1, 2003).

4.1.2 *La vie démocratique*

À *La Croisée*, la gestion est centralisée et la direction est omniprésente. Ceci n'empêche pas que les directeurs de service, les coordonnateurs et les travailleurs soient consultés et respectés. L'observation et les entretiens nous ont permis de constater que l'environnement est soutenant et l'ambiance de travail est chaleureuse. Une fois l'an, l'équipe de direction se réunit à l'extérieur de la ville pour une séance de concertation et de planification stratégique d'une durée de trois jours. Une réunion formelle entre la direction de *La Croisée* et les directeurs des services est tenue une fois par mois. Par ailleurs, l'ensemble des travailleurs et des participants sont convoqués à des

réunions générales, deux ou trois fois par année. Il s'agit d'une assemblée davantage informative que consultative. Il n'y a pas de syndicat ni de comité de travailleurs à *La Croisée* et ceux-ci n'ont pas de représentant au conseil d'administration. Par contre, la communication et la concertation formelle et informelle sont des acquis.

La Croisée se soucie de solliciter l'avis de ses membres et de ses usagers par l'entremise des comités consultatifs. Tel qu'indiqué précédemment, l'augmentation du nombre de membres actifs est une priorité des prochaines années. Cela devra permettre d'élargir la représentativité des membres de la communauté dans le processus décisionnel. La participation des membres du conseil d'administration joue également un rôle important dans la vie démocratique de l'organisation. Cette instance se réunit fréquemment et les membres sont très actifs dans le développement de l'organisation (Entrevues 1b et 4, 2003).

À *La Croisée*, les qualités de leader et de développeur de la directrice font en sorte qu'on pourrait croire que son pouvoir porte ombrage à la vie démocratique. Les acteurs concernés semblent, au contraire, très satisfaits du dynamisme et des orientations de l'organisation (Entrevues 2, 3 et entrevues de groupe 1 et 2, 2003). Si les usagers, les membres ou les travailleurs souhaitent augmenter leur participation aux instances décisionnelles, ils peuvent se mobiliser à cet effet.

4.1.3 *Les acquis des salariés*

La croissance de l'organisation a permis à un certain nombre de travailleurs d'obtenir un poste permanent. Ce qui n'est pas négligeable dans le secteur communautaire. De plus, la direction de *La Croisée* a émis en 2003 une « proposition d'échelles salariales du personnel permanent » qui a eu pour effet de mieux reconnaître financièrement l'expérience et l'apport de chacun. Les résultats de cet exercice se basent sur une analyse comparative des salaires pratiqués dans les organismes de la région. Les travailleurs sont évalués annuellement et passent automatiquement à l'échelon supérieur si les objectifs personnels sont atteints.

TABLEAU 14

Échelles salariales du personnel permanent

	<u>Échelon minimum</u>	<u>Échelon maximum</u>
Classe 1	15 470\$	17 400\$
Classe 2	22 000\$	24 750\$
Classe 3	23 600\$	27 640\$
Classe 4	25 000\$	29 300\$
Classe 5	28 000\$	35 428\$
Classe 6	37 500\$	47 450\$
Classe 7	47 000\$	59 470\$

Source : Document interne de La Croisée, 2003.

De façon plus générale, les conditions de travail des employés sont régies par la *Politique de gestion des ressources humaines de La Croisée de Longueuil Inc.*, adoptée en 2003. Ce document définit l'ensemble des procédures et conditions entourant les horaires, les congés, la formation, etc. Le salaire de participants en insertion de *La petite cuillère* est déterminé, quant à lui, par le Fonds de lutte contre la pauvreté, qui est entre 8 \$ et 9 \$ de l'heure, tandis que l'allocation accordée aux participants du *Jardin collectif* est régie par Emploi-Québec. Cette allocation, qui est ajoutée aux prestations de la sécurité du revenu, vise à couvrir les frais de transport et de service de garde et est déterminée au cas par cas.

4.1.4 La culture d'entreprise

L'aspect majeur qui caractérise la culture d'entreprise de *La Croisée* est sans doute le style de management adopté par l'organisation qui s'apparente à celui du monde des affaires. Si la mission et les orientations de *La Croisée* sont résolument axées sur le développement social, la dynamique opérationnelle, elle reprend le modèle entrepreneurial du secteur privé. L'organisation se positionne comme un catalyseur de changements, un bâtisseur, un développeur (Entrevues 1a, 2002, 1b, 3, 2003). L'efficacité et la flexibilité tant dans la gestion que dans les relations avec les partenaires sont des caractéristiques marquantes. Cette culture d'entreprise provient certainement du style de gestion pratiqué par la directrice. On pourrait s'interroger sur la compatibilité de ce style de gestion plus rigoureux et les valeurs du communautaire. Pourtant, on s'aperçoit rapidement que les objectifs sociaux sont toujours poursuivis et que la capacité de développement durable est renforcée par l'approche entrepreneuriale de *La Croisée* (Entrevues 1a, 2002, 1b, 2, 3, 4 et entrevues de groupe 1 et 2, 2003).

Par ailleurs, à *La Croisée*, l'ambiance de travail est conviviale, voire familiale. Les entretiens et l'observation nous ont permis de constater qu'il existe un fort esprit d'équipe et une grande fierté de faire partie de cette organisation. Il y a un certain éclatement des secteurs, qui fonctionnent de façon relativement autonome (surtout les plateaux d'insertion), ce qui peut nuire à la cohésion de l'équipe, dans son ensemble, mais favorise l'appartenance à une activité particulière. La recherche de la qualité dans les services et les produits offerts fait aussi partie de la culture d'entreprise de *La Croisée*, notamment à *La petite cuillère* et au *Jardin collectif*. L'image de l'organisation est importante et chacun s'efforce de faire en sorte que la réputation de qualité soit conservée.

4.2 Les rapports avec l'extérieur

On a déjà abordé la question des partenaires externes de *La Croisée* dans les sections 2.7 et 2.8 portant sur les partenaires institutionnels et sur le réseau. On a vu que les relations contractuelles que l'organisation entretient avec ses partenaires du secteur public ont largement contribué à sa croissance. Les rapports avec la municipalité de Longueuil, avec Emploi-Québec et avec le Centre local de développement sont harmonieux et appréciés de tous les acteurs interrogés (Entrevues 8, 2002, 5, 6, 2003). La directrice soutient que ces relations avec ces trois instances sont celles de partenaires égaux étant donné que chacun joue son rôle et contribue aux projets communs en fonction de son expertise et ses capacités. Certains qualifieraient ces rapports de sous-traitance. À cela, la directrice rétorque :

C'est vrai que ça pourrait passer pour de la sous-traitance. Mais on ne le fait pas dans cet esprit-là. C'est une masse critique. On est un lieu de vie. On est autonome, on a une indépendance. On peut toujours dire qu'on ne veut plus [...] C'est peut-être de la sous-traitance mais j'ai de la misère à voir ça comme ça...[...] Si on regarde toujours les « bébittes », on ne fait jamais rien. Il faut respecter les autres et savoir mettre son poing sur la table quand il faut.

(Entrevue 1b, 2003)

Par ailleurs, il est intéressant de revenir sur la question du développement local qui est centrale pour l'organisation. À *La Croisée*, la vision des rapports avec l'extérieur est organique en ce sens que tous les éléments du système sont interreliés. L'amélioration de la qualité de vie de la communauté passe par le succès de tous les acteurs. S'approvisionner à la boucherie de quartier plutôt qu'au Club Price ou acheter de la peinture à la quincaillerie du coin et non au Home Depot devient une question de principe qui est cohérente avec cette philosophie de l'entraide communautaire au sens plus large du terme (Entrevues 1b et 2, 2003).

Le concept d'« être un acteur » est récurrent dans le discours des membres de l'équipe de direction. L'ajout dans les règlements généraux modifiés de la disposition sur le rôle actif de *La Croisée* dans « la mobilisation de la communauté par l'établissement d'un partenariat participatif des différents acteurs» (*La Croisée, 2002c*) s'inscrit dans cette logique de réseautage. La direction de *La Croisée* cultive son avantage de savoir s'adresser et discuter avec toutes sortes d'intervenants. Cette caractéristique lui permet d'aspirer à un rôle de catalyseur de changements socio-économiques dans la communauté. Les résultats des partenariats avec le secteur public pour la réalisation de *La petite cuillère*, *Le jardin collectif* et *La métairie* ont déjà porté fruits; les démarches entreprises auprès du secteur privé permettent d'anticiper un autre stade d'évolution pour *La Croisée*.

L'enjeu du réseautage entre intervenants complémentaires sur le plan local est souvent traité dans la littérature scientifique, notamment dans le domaine de l'insertion (Comeau *et al.*, 2001; Defourny, Favreau et Laville, 1998; Lévesque, 2002; Ninacs, 2002; Walsh *et al.*, 1998). Ce type de partenariat gagnerait à être formalisé avec la participation des différents partenaires à l'élaboration des objectifs et de la planification. Il semble que les organisations de soutien communautaire soient bien placées pour jouer un rôle de mobilisateur dans ce domaine avec l'appui de l'État. À *La Croisée*, l'approche pragmatique prévaut aussi dans le type de partenariat. Pour rassembler les acteurs aux intérêts divers et parfois divergents, il semble que les projets spécifiques avec un calendrier et des objectifs précis soient plus facilement réalisables. C'est la voie adoptée à *La Croisée* dans le cas des deux plateaux d'insertion et du projet de parc agrotouristique en développement.

Le dynamisme entrepreneurial de l'organisation fait en sorte que *La Croisée* peut être perçu comme un « envahisseur » par d'autres organismes communautaires plus traditionnels, surtout lorsque les projets se développent à l'extérieur du territoire de Notre-Dame de la Garde. (Entrevue 3, 2003). Il est clair que l'organisme est présent et actif sur plusieurs fronts ce qui peut déplaire à certains acteurs. D'autant plus que l'approche pratiquée convient aux institutions et pourrait hausser leurs attentes par rapport aux autres.

4.3 Le statut juridique

La Croisée de Longueuil est incorporée au Québec en vertu de la partie III de la *Loi sur les compagnies*. Les lettres patentes ont été modifiées en juillet 2002 lorsque l'organisation a conclu l'entente de gestion déléguée du Centre Vie de Quartier. En fait, quatre éléments ont été ajoutés aux lettres patentes supplémentaires et aux règlements généraux modifiés pour faire état des nouvelles orientations et de l'ouverture vers des activités économiques plus importantes:

- gérer le Centre Vie de quartier Notre-Dame de la Garde, notamment tout autre bien meuble et immeuble menant à la réalisation de sa mission;
- développer ou participer à des projets d'insertion sociale ou au travail;
- favoriser la mobilisation de la communauté par l'établissement d'un partenariat participatif des différents acteurs;
- revitaliser et favoriser les actions de développement local du quartier Notre-Dame de la Garde. (*La Croisée*, 2002c)

La Croisée est reconnue en tant qu'organisme de charité par Revenu Canada et peut émettre des reçus aux donateurs pour fins d'impôts.

5. Éléments de synthèse et de bilan

Chaque monographie effectuée au Laboratoire de recherche sur les politiques et les pratiques sociales (LAREPPS) présente un exemple différent d'organisation de l'économie sociale. Chacune a sa façon de mettre en application les règles et les valeurs du secteur et d'interagir avec les autres représentants communautaires, les institutions publiques et le monde des affaires. Avec notre étude monographique portant sur *La Croisée*, nous avons dressé le portrait d'une organisation active et innovante. Nous proposons dans ses deux dernières sections quelques éléments de synthèse sur les réalisations de *La Croisée* et des réflexions sur les perspectives anticipées et les enjeux d'avenir.

5.1 Sur le plan des réalisations

Le développement des activités à *La Croisée*, incluant la mise sur pied des plateaux de formation et d'insertion, *La petite cuillère* et du *Jardin collectif*, se poursuit à un rythme accéléré depuis plus de trois ans. Tant les travailleurs que les utilisateurs et les partenaires institutionnels estiment que cette organisation est exemplaire quant à sa capacité d'atteindre les objectifs tout en misant sur les valeurs de solidarité et de respect des personnes. On constate que l'équipe a su identifier des besoins réels dans la communauté et exploiter ces créneaux dans une optique de développement communautaire et d'amélioration de la qualité de vie. D'une part, *La Croisée* a développé une expertise en formation et en accompagnement vers l'emploi. D'autre part, les plateaux d'insertion offrent des produits qui répondent aux besoins de la communauté.

Avec des revenus annuels de 868 925 \$, en 2003, et une équipe de 41 employés, auxquels s'ajoutent les 14 participants en formation/insertion, *La Croisée* a atteint une certaine masse critique qui en fait un acteur significatif sur le plan du développement local, social et économique. La croissance soutenue des revenus ainsi que la création et la consolidation des emplois sont des preuves du dynamisme et de l'esprit entrepreneurial de la direction. L'organisation a réussi à faire certains ajustements sur le plan de la gestion et de la mise en marché afin de s'adapter à cette croissance rapide tout en conservant l'équilibre financier souhaité.

La provenance des revenus de *La Croisée* est de plus en plus diversifiée, ce qui rend l'organisation moins dépendante sur le plan financier. De plus, la reconduction probable des ententes de services avec les partenaires institutionnels et le développement de la clientèle de *La petite cuillère* font en sorte que les activités de l'organisation sont plus stables et pérennes.

La réalisation d'ententes majeures avec des partenaires institutionnels est une autre réussite significative de *La Croisée*. En quelques années, l'équipe de direction a su établir des relations d'affaires qui se caractérisent par un niveau de confiance élevé avec la municipalité de Longueuil et avec Emploi-Québec. Les propos recueillis lors des entretiens avec ces partenaires témoignent de la perception fort positive à l'égard de l'équipe et des activités développées. Outre le réseautage et la transmission d'expertise, ces relations partenariales représentent des sources de revenus importantes et, si tout va bien pour les deux parties, les ententes sont renouvelables.

Du côté de *La petite cuillère*, *La Croisée* a développé une formation en cuisine dans un environnement de production réel qui permet aux prestataires de la sécurité du revenu d'acquérir de l'expérience de travail et de maîtriser les notions de standardisation des produits et de contrôle de la qualité. L'offre répond aux besoins grandissants des personnes en perte d'autonomie et les prix tiennent compte de la capacité de payer de cette clientèle.

Quant au *Jardin collectif*, la mise en place d'un programme de formation inédit dans le domaine de l'agriculture biologique et de l'horticulture ornementale connaît également du succès auprès des participants. Le taux de placement élevé est une preuve de la demande dans cette industrie en croissance et de la qualité de la formation offerte. Les discussions en table ronde avec les participants ont démontré clairement l'importance qu'ils accordent à l'esprit de solidarité qui anime la formation. Tous estiment que la formation théorique et pratique de plus de 1 000 heures est rigoureuse et exigeante, mais que l'accompagnement et l'entraide leur permettent d'atteindre les objectifs.

Signalons, pour terminer, que *La Croisée* a réalisé une expansion et une diversification de ces activités de soutien à la communauté en maintenant le cap sur la mission, les priorités et les objectifs. Notre étude monographique était concentrée sur les activités de formation et d'insertion du *Jardin collectif* et de *La petite cuillère*. Toutefois, on a pu constater que l'organisation propose une offre multiple aux individus et aux familles du quartier.

5.2 Sur le plan sociétal

Nous nous sommes intéressée plus particulièrement dans cette recherche à la question de l'insertion socio-économique des prestataires de la sécurité du revenu. Le développement des plateaux de formation et d'insertion demeure une des réalisations importantes de *La Croisée* sur le plan sociétal. La formation et l'accompagnement offerts aux participants de *La petite cuillère* et du *Jardin collectif* sont des ressources communautaires qui répondent aux besoins de nombreux individus moins scolarisés et souvent fragilisés par des problèmes d'ordre psychosocial.

Face aux problèmes de chômage et d'exclusion, la plupart des pays industrialisés ont vu des intervenants communautaires implanter des projets d'insertion soutenus par l'État (Dufour, Boismenu et Noël, 2003; Jensen et Saint-Martin, 2003). Les deux projets de *La Croisée* sont des cellules qui véhiculent des principes de l'économie sociale soit la solidarité, l'empowerment, la démocratie et le développement local (Defourny, Favreau et Laville, 1998). Les initiatives de *La Croisée* tiennent compte des personnes avec une vision d'ensemble et proposent un accompagnement personnel, appuyé par un intervenant psychosocial dans plusieurs cas.

L'objectif des activités d'insertion est de préparer adéquatement les participants à occuper un emploi qui exige certaines connaissances plus spécialisées. On constate que l'acquisition de compétences dans des secteurs en demande augmente considérablement les chances des prestataires de la sécurité du revenu d'améliorer leur qualité de vie. Il existe un large consensus autour du fait que le travail rémunéré constitue l'élément de base de l'estime de soi, de l'engagement social et de la lutte à la pauvreté (World Health Organization, 1998). Il est toujours difficile de mesurer l'impact de la réinsertion d'un certain nombre de personnes sur le marché du travail chaque année dans un quartier, mais il s'agit certainement d'une variable favorable pour le développement d'une communauté.

Par ailleurs, la participation des bénévoles et des membres à tous les niveaux favorise l'empowerment et la cohésion sociale dans un quartier reconnu pour son taux de défavorisation plus élevé que la moyenne québécoise. La direction a d'ailleurs signalé son intention de prioriser l'élargissement du membership afin de favoriser une plus large participation des citoyens de la communauté. Quant aux travailleurs, nous avons fait état précédemment de la consolidation de postes et de l'amélioration des conditions de travail. En effet, la direction de *La Croisée* est consciente de la valeur de son équipe et a élaboré une politique de gestion du personnel et une structure d'échelles salariales qui clarifient ces questions et proposent des conditions améliorées.

Selon une étude comparative régionale menée par *La Croisée*, les conditions de travail du personnel de l'organisation seraient maintenant équivalentes ou supérieures aux autres organismes étudiés (Entretien 1b, 2003).

Nous n'avons pas rencontré de clients qui achètent des plats santé cuisinés par les participants du plateau *La petite cuillère*. Néanmoins, il est raisonnable d'affirmer que, pour les personnes en perte d'autonomie, la possibilité d'améliorer leur alimentation tout en restant à domicile contribue à leur bien-être. L'interaction avec le livreur, même si elle est courte, est aussi un élément positif pour des personnes isolées. De plus, la question du développement durable est un aspect important des activités de *La Croisée*. Qu'on pense à la promotion de l'agriculture biologique respectueuse de l'environnement ou à l'encouragement indéfectible de l'organisation vis-à-vis des commerçants du quartier, on constate que celle-ci se situe dans une optique de développement à long terme. Sur le plan sociétal, *La Croisée* s'est aussi donné une mission de conscientisation aux problèmes du milieu. La directrice participe à de nombreuses activités de communication, notamment avec Centraide, et elle souhaite que ces démarches incitent le milieu des affaires à s'impliquer davantage dans le développement social de leurs communautés.

5.3 Sur le plan de l'économie sociale

La définition de l'économie sociale utilisée dans le *Guide de collecte de données*, dont nous nous sommes servis pour notre étude, repose sur quatre aspects (Comeau, 2000 : 1). Les activités d'économie sociale se distinguent d'abord par leur statut juridique (coopératives, mutuelles ou compagnie à but non lucratif). Elles se caractérisent ensuite par une gestion démocratique et une propriété collective. Elles véhiculent en outre des valeurs de solidarité qui donnent la primauté aux personnes et au travail sur le capital dans la redistribution des surplus. Finalement, elles combinent des ressources marchandes, des appuis de l'État et la contribution de bénévoles.

La Croisée est un modèle particulier d'économie sociale à cause de la combinaison de projets différents allant du « pur » communautaire à des projets distincts où la production autofinance un certain pourcentage de ses activités. Tous les projets répondent aux mêmes objectifs, mais ils fonctionnent selon des configurations différentes. Ceci dit, il est intéressant de signaler que, dans l'esprit de la directrice de *La Croisée*, il y a une nette distinction entre le noyau de base des activités de vie communautaire, celles de *La petite cuillère*, qui est un plateau d'insertion avec des activités marchandes, et celle du *Jardin collectif* qui, de son côté, est un plateau d'insertion de

formation sans vente de produits. Selon la définition qu'elle adopte de l'économie sociale, *La petite cuillère* est, en ce moment, le seul projet d'économie sociale dans l'organisation :

Notre chance à *La Croisée* est d'être un organisme à but non lucratif qui a la mission d'aider les gens et d'améliorer la qualité de vie. On cherche les moyens pour atteindre cet objectif. On n'est pas une organisation d'économie sociale : on a des projets d'économie sociale. Je ne suis pas une entreprise d'économie sociale. On va toujours être un organisme. L'organisme n'est pas financé par l'économie sociale. Ce sont les projets d'insertion qui le sont. On est des entrepreneurs sociaux. Ce n'est pas le profit qui importe, c'est ce que ça donne socialement. S'il y a des profits, on va développer encore plus, on ne sera pas fâché. Mais ce n'est pas le but. (Entrevue 1b, 2003)

L'analyse des activités de *La Croisée* a permis de constater que cette organisation correspond largement au concept de l'hybridation des ressources marchandes, non marchandes (appuis publics) et non monétaires (bénévolat) (Laville, 1994). Signalons, par contre, que la participation financière de l'État, dans ce cas-ci, se fait de plus en plus par des ententes de services, ce qui accroît les responsabilités et l'imputabilité de l'organisation. De plus, la participation financière sollicitée auprès du secteur privé n'est pas tant dans une optique de philanthropie ou de mécénat mais de partenariat dans le développement local.

Sur le plan de la vie démocratique, qui constitue une autre caractéristique de l'économie sociale, *La Croisée* a de bonnes réalisations à son actif, mais on ne peut affirmer que la participation des travailleurs, des membres et des usagers soit optimale dans le processus de prise de décision. Les comités consultatifs composés de membres et d'usagers constituent un mécanisme de représentation fonctionnel. La participation de nombreux bénévoles est également un acquis qui assure la contribution réciprocaire, distinctive de l'économie sociale. Par contre, l'absence de représentants des travailleurs et des usagers au conseil d'administration est une lacune, selon les principes de l'économie sociale. La direction a mis l'accent sur le développement de nouvelles activités dont les retombées sur le plan social et économique sont significatives et reconnues. Toutefois, c'est comme si elle estimait que la participation directe d'un représentant des travailleurs et des usagers au conseil d'administration n'aurait pas pu contribuer à ce développement. Une réflexion est à faire à ce sujet.

6. Les perspectives anticipées

À notre avis, le grand défi de *La Croisée*, au cours des trois prochaines années, sera d'orchestrer avec succès le maintien de la qualité des services communautaires, la consolidation des plateaux d'insertion *La petite cuillère* et *Le jardin collectif* et l'implantation du projet de parc agrotouristique de *La métairie*, et ce, sans perdre de vue la mission sociale de l'organisation. On a pu constater, tout au long de l'étude, la capacité exemplaire de l'équipe de *La Croisée* de déterminer les priorités et de structurer son plan d'action afin de mener à bien ses entreprises. La quantité de travail à accomplir est importante et certainement très stimulante pour le personnel. Par contre, une croissance aussi accélérée peut donner lieu à des difficultés inattendues, voire même, à une crise de croissance. Le rôle du conseil d'administration et des conseillers juridiques et financiers nous apparaît encore plus déterminant dans ce contexte d'expansion.

Du côté des deux plateaux d'insertion, les activités sont dans une dynamique de développement, la phase de démarrage étant réussie dans les deux cas. La viabilité de *La petite cuillère* et du *Jardin collectif* est dépendante de l'appui financier institutionnel. Par contre, le type de partenariat conclu autour d'objectifs communs augmente largement les probabilités de reconduction des ententes. Les perspectives anticipées sont très bonnes tant sur le plan des emplois créés et de l'insertion socio-économique que du développement local communautaire.

Le plan d'action 2002-2005 prévoit le déménagement de *La petite cuillère* dans un local plus grand. De plus, la direction est en discussion avec les responsables de *La Bouffe du Carrefour*, une organisation similaire située à Saint-Hubert, en vue d'une fusion des deux entités. On vise une hausse de production et de vente, ce qui permettrait de générer plus d'emplois réguliers et de places pour les participants en insertion. Dans une optique d'amélioration de la mise en marché, il serait intéressant que les clients-usagers soient consultés de façon plus systématique sur leurs attentes et leurs besoins. Un déménagement est aussi prévu pour le plateau de formation et d'insertion du *Jardin collectif* qui sera intégré dans la corporation du parc agrotouristique de *La métairie*, qui est en voie de création. Ce projet d'envergure est en préparation depuis quatre ans et les premiers travaux d'implantation (excavation, égouts) ont débuté récemment.

Ce projet de parc agrotouristique, comparable au parc-nature du Cap-St-Jacques, à Pierrefonds, conjuguera le mandat d'insertion et de formation en production maraîchère biologique et en

horticulture tel que développé par *Le jardin collectif* avec la mise en valeur d'un site naturel à proximité de la ville. Dans le cadre de ce nouveau volet, *La Croisée* commercialisera des activités agrotouristiques sur un terrain de 24 acres mis à sa disposition par la Ville de Longueuil pour une période de 20 ans. Le site proposera des sentiers pédestres et cyclables, l'initiation aux petits animaux de la ferme et on y exploitera également une érablière. La construction d'un bâtiment écologique est aussi prévue. La mission de favoriser l'insertion au travail des prestataires de la sécurité du revenu par toutes sortes d'activités de formation spécialisée demeure le fer de lance du projet. Les activités économiques marchandes et la participation du secteur privé au développement du projet devraient permettre une plus grande autonomie financière. Sur le plan financier, l'objectif est de générer suffisamment de revenus d'exploitation pour autofinancer les opérations dès la seconde année d'exercice. Rappelons que les salaires ou les allocations des participants aux programmes d'insertion sont financés en partie par les partenaires institutionnels.

Le développement de ce projet qui est un aboutissement important pour l'équipe de direction de *La Croisée* requiert de nouvelles expertises sur le plan technique et sur le plan de la gestion. La taille de l'organisation, qui a déjà augmenté de façon phénoménale au cours des trois dernières années, sera appelée à croître de nouveau avec la création de *La métairie*. Rappelons que les revenus de *La Croisée* sont passés de 448 000 \$ en 1999-2000 à 868 925 \$ en 2002-2003. La gestion centralisée qui est pratiquée actuellement pourrait être difficile à maintenir et moins efficace dans ce nouveau contexte.

La singularité de *La Croisée* repose en grande partie sur sa capacité de démarrer et de mener à bien de multiples projets en interaction avec différents acteurs. Les perspectives anticipées pour *La métairie* sont plus importantes que tous les autres. C'est pourquoi la réalisation de ce projet représente un défi majeur pour tous les intervenants impliqués.

CONCLUSION

La Croisée de Longueuil est une organisation qui existe depuis plus de 30 ans, mais qui a connu un nouvel essor depuis six ans avec l'arrivée d'une directrice générale au profil fortement entrepreneurial. Elle a recruté une équipe de direction dynamique et a de grandes ambitions pour l'avenir. Le développement de nombreuses nouvelles activités a fait de *La Croisée* un organisme-phare sur la Rive-Sud de Montréal.

L'étude de cas que nous avons menée s'inscrit dans une série de recherches portant sur les modèles des organisations de l'économie sociale. Jusqu'à présent, ces monographies ont révélé la multiplicité de styles de développement et de gestion dans ce secteur d'activité. L'étude monographique portant sur *La Croisée de Longueuil* et ses plateaux de formation et d'insertion, *La petite cuillère* et *Le jardin collectif*, nous a permis de mettre en lumière un autre modèle d'organisation communautaire qui utilise de multiples moyens pour atteindre ses objectifs de développement social.

Si les initiatives de *La Croisée* sont moins issues de la société civile que d'autres organismes communautaires et d'économie sociale, cela ne l'empêche pas d'avoir un ancrage et une expertise-milieu qui sont renforcés par des consultations régulières. Les grandes forces de cette organisation longueuilloise sont certainement son entrepreneurship et sa capacité de réalisation de projets d'envergure grâce à des partenariats novateurs. Le mode de gestion de *La Croisée* a plusieurs similitudes avec le secteur privé. En revanche, les valeurs de solidarité et d'empowerment la distinguent de l'entreprise privée capitaliste. La croissance soutenue des activités ainsi que le projet d'implantation de *La métairie* exigent une grande concentration de la part de l'équipe de direction. Par contre, leur travail des dernières années pour renforcer les assises financières grâce aux partenariats et mettre en place des méthodes d'opération et de gestion rigoureuses et efficaces, permet d'envisager l'atteinte des nouveaux objectifs.

La Croisée s'est adaptée aux besoins du milieu en développant des activités d'insertion socio-économique. Ces initiatives locales semblent correspondre aux attentes des différents acteurs et justifient un financement partiel mais récurrent de l'État. Une des défis pour ce type d'entreprises d'économie sociale est de garder un équilibre entre le développement des activités marchandes et

les services à la communauté. Il sera intéressant de voir d'ici quelques années comment s'effectuera l'arrimage du secteur privé dans la configuration des projets de *La Croisée*.

Nous espérons que cette étude du cas contribuera à la diffusion des meilleures pratiques et que les nombreux éléments positifs signalés serviront de modèle à d'autres intervenants motivés par le développement local solidaire.

Bibliographie

- ASSOGBA, Yao (2000). *Insertion des jeunes, organisation communautaire et société. L'expérience fondatrice des Carrefours Jeunesse-emploi au Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- COMEAU, Yvan (2000). *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale et solidaire*, 2^{ième} édition, Montréal, Cahiers du CRISES, no 9605, UQAM.
- COMEAU, Yvan, FAVREAU, Louis, LÉVESQUE, Benoît et Margie MENDELL (2001) *Emploi. Économie sociale et développement local. Les nouvelles filières*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- DEFOURNY, Jacques, FAVREAU, Louis. et Jean-Louis LAVILLE (1998). *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, Paris, Desclée de Brouwer.
- DUFOUR, Pascale, BOISMENU, Gérard et Alain NOËL. (2003) *L'aide au conditionnel*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- FOURNIER, Jacques (1998). *Données sur le recensement de 1996 concernant Longueuil*. CLCS Longueuil-Oest. Textes parus dans le bulletin interne du CLSC Longueuil-Ouest, *Oreilles fines*, entre mai et octobre 1998. Sources : direction de la santé publique et Centre diocésain.
- GORLICK, Carolyn et Guy BRETHOUR (1998). *Programmes de transition de l'assistance sociale au marché du travail au Canada : document d'étude*. Ottawa, Conseil canadien de développement social.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2002a). *Décider et agir*, Avis du Conseil de la santé et du bien-être, Québec.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2002b). *Le plan d'action d'Emploi-Québec 2002-2003*. LAVILLE, Jean-Louis (sous la direction de)(1994). *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, deuxième édition, Paris, Desclée de Brouwer.
- LEBOT, Irène. (2001). *La Région sud de Centraide. Service d'allocation et d'analyse sociale*, Montréal, Centraide du Grand Montréal.
- LÉVESQUE, Benoît (2002). « Développement local et économie sociale. Démocratie et évaluation » dans TREMBLAY, Marielle *et al.* (sous la direction de), *Développement local, économie sociale et démocratie*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- MINISTÈRE DE LA SÉCURITÉ DU REVENU (1997). *Livre vert*. Québec.
- NINACS, William (2002). « Le pouvoir dans la participation au développement local » dans TREMBLAY, Marielle *et al.* (sous la direction de), *Développement local, économie sociale et démocratie*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

STATISTIQUE CANADA. *Recensement 2001*, juillet 2003, www.statcan.ca.

VILLE DE LONGUEUIL. (2001). *Service de la recherche*, juillet 2003, www.longueuil.ca.

WALSH, Jim *et al.* (1998). *Local partnerships for Social Inclusion*, Dublin, Oak Tree Press.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO) (1998). *Social Determinants of Health: The Solid Facts*, Copenhagen, World Health Organization Regional Office for Europe.

Documents internes de La Croisée de Longueuil

LA CROISÉE DE LONGUEUIL INC. (2003a). *États financiers au 31 mars 2003*.

LA CROISÉE DE LONGUEUIL INC. (2003b) *Politique de gestion des ressources humaines de La Croisée de Longueuil. Adoptée en avril 2003*.

LA CROISÉE DE LONGUEUIL INC. (2002a). *États financiers au 31 mars 2002*.

LA CROISÉE DE LONGUEUIL INC. (2002b). *Rapport annuel 2001-2002 (incluant le Plan d'action 2002-2005)*

LA CROISÉE DE LONGUEUIL INC. (2002c). *Règlements généraux*. Adoptés en avril 2002.

LA CROISÉE DE LONGUEUIL INC. (2001) *États financiers au 31 mars 2001*.

Entrevues enregistrées

Entrevue 1a, directrice générale de *La Croisée*, novembre 2002.

Entrevue 1b, directrice générale de *La Croisée*, juillet 2003.

Entrevue 2, directrice de service de la sécurité alimentaire, responsable de *La petite cuillère*, mars 2002.

Entrevue 3, directeur de service du *Jardin collectif*, avril 2003.

Entrevue 4, présidente du conseil d'administration, juillet 2003.

Entrevue 5, directrice générale du Centre local d'emploi (CLE) de Longueuil-Ouest, mars 2003.

Entrevue 6, chef de division des activités communautaires et de l'équipement du Service du loisir, de la culture et de la vie communautaire de la Ville de Longueuil pour l'arrondissement du Vieux-Longueuil, juin 2003.

Entrevue 7, responsable du dossier de *La Croisée* à Centraide, juin 2003.

Entrevue 8, responsable du dossier « économie sociale » de *La Croisée* au Centre local de développement (CLD) de Longueuil, novembre 2002.

Entrevue de groupe 1, avec sept employés de *La petite cuillère*, avril 2003.

Entrevue de groupe 2, avec six participants au *Jardin collectif*, mai 2003.

Annexe 1

Programmation des activités Hiver 2003 du Centre Vie de quartier Notre-Dame de la Garde

N'OUBLIEZ PAS!
Inscription le
SAMEDI 11 JANVIER
en avant-midi

Programmation Hiver 2003

ACTIVITÉ	CLIENTÈLE	HORAIRE	SEMAINE	COÛT	DÉBUT
Activités récréatives	50 ans +	mardi/jeudi de 13h30 à 15h30	14	15.00\$ / 2 fois sem.	21 janv.
Aéro molo	50 ans +	mardi 9h30 à 11h	14	70.00\$	21 janv.
Anglais en s'amusant	6 à 9 ans	lundi 18h30-19h45	14	50.00\$	20 janv.
Anglais en s'amusant	9 à 12 ans	lundi 19h30-20h45	14	50.00\$	20 janv.
Anima Science garçons	10 à 14 ans	jeudi 19h-20h30	12	35.00\$	23 janv.
Apprentis " cuistots "	9-12 ans	samedi 13h30-15h	8	55.00 \$	8 fév.
Ateliers belles histoires	3-5 ans	mar/jeu 9h-11h ou 13h15-15h15	--	à déterminer	21 janv.
Ateliers Internet jeunesse	9-13 ans	mercredi 15h30-17h	14	5\$/10h (1\$/1h de +)	22 janv.
Ateliers jeux A-Z	2 à 4 ans	mer/vend 9h-11h	11	Gratuit.	22 janv.
Atelier Excel	16 ans +	mardi 9h00-12.00	14	10\$ le cours (3h)	21 janv.
Atelier Internet	16 ans +	Jeudi 9h00-12h00	14	10\$ le cours (3h)	23 janv.
Atelier Word	16 ans +	lundi 9h00-12h00	14	10\$ le cours (3h)	20 janv.
Atelier intro.informatique	16 ans +	mercredi 9h00-12h00	14	10\$ le cours (3h)	22 janv.
Atelier de peinture	16ans +	lundi 9h30-11h00	12	70.00\$	20 janv.
Atelier de peinture	7 à 12 ans	jeudi 18h30-20h00	12	65.00\$	6 février
Badminton	16 ans +	mercredi 19h00-22h00	14	60 \$	22 janv.
Badminton enfant	9 à 12 ans	mardi 18h30-20h00	14	55 \$	21 janv.
Club 1er cycle	mater. et 1e	mercredi 15h25 à 17h00	14	35 \$	22 janv.
Club 2e cycle	2 ^e à 4 ^e année	mardi 15h25 à 17h00	14	35 \$	21 janv.
Cuisine végétarienne	16 ans +	samedi de 15h30 à 18h30	8	80\$	8 fév.
Danse Celtique	6 à 9 ans	mardi de 18h30 à 19h30	14	70.00 \$	21 janv.
Danse Celtique	10 à 14 ans	mardi de 19h30 à 20h30	14	70.00 \$	21 janv.
Danse en ligne (déb.)	16 ans +	lundi 20h30-22h	14	70.00 \$	20 janv.
Danse en ligne (inter.)	16 ans +	lundi 19h00-20h30	14	70.00 \$	20 janv.
Danse Hip Hop (déb.)	9 à 14 ans	mercredi de 18h30 à 19h30	14	65.00\$	22 janv.
Danse Hip Hop (inter.)	9 à 14 ans	mercredi de 19h30 à 20h30	14	65.00\$	22 janv.
Danse latino (déb.)	16 ans et +	mercredi 20h00 à 21h30	14	70.00 \$	22 janv.
Danse latino (inter.)	16 ans et +	mercredi de 18h30 à 20h00	14	70.00 \$	22 janv.
Amis-Amitiés	Femmes	jeudi de 9h00 à 11h20	10	Gratuit	16 janv.
Flash dance	10 à 12 ans	jeudi 15h30 à 16h30	10	5 \$	13 fév.
Flash dance	10 à 12 ans	mardi 15h45 à 16h45	10	5 \$	11 fév.
Halte-répit	0 à 5 ans	lundi au vend. 8h30 à 16h30	Continue	4 \$	Continue
Hockey cosom	6 à 8 ans	samedi de 13h30 à 14h30	10	25\$ (incluant Ligue)	25 janv.
Hockey cosom	9 à 11 ans	samedi de 14h30 à 15h30	10	25\$ (incluant Ligue)	25 janv.
Hockey cosom	12 à 14 ans	samedi de 15h30 à 16h30	10	25\$ (incluant Ligue)	25 janv.
Hockey cosom	15 à 17 ans	samedi de 16h30 à 17h30	10	25\$ (incluant Ligue)	25 janv.
Karaté (taikido)(déb.)	5 à 12 ans	lun./vend. 18h30-19h30	6	55.00\$	20 janv.
Karaté (taikido)(inter)	5 à 12 ans	lun./vend. 19h30-20h30	6	55.00\$	20 janv.
Karaté (taikido)(inter)	5 à 12 ans	lun./vend. 18h30-19h30	6	55.00\$	10 mars
Karaté (taiki)(inter.2)	5 à 12 ans	lun./vend. 19h30-20h30	6	55.00\$	10 mars
Mini-basket	10 à 12 ans	lundi 15h30 à 16h30	10	5 \$	10 fév.
Mini-basket	10 à 12 ans	jeudi 15h45 à 16h45	10	5\$	13 fév.
Scientifilles	5 ^e année	merc. 18h30 à 20h30	12	35.00\$	22 janv.
Soccer	10 à 12 ans	mercredi 15h45-16h45	10	5.00\$	12 fév.
Soccer intérieur	10 à 14 ans	vendredi 18h30-19h30	14	55.00\$	24 janv.
Tai Chi (débutant)	16 ans +	mercredi 18h30-20h00	14	70.00\$	22 janv.
Tai Chi (inter.)	16 ans +	mercredi 20h15-21h45	14	70.00\$	22 janv.
Tchouk-ball	10 à 12 ans	vendredi 15h45-16h45	10	5.00\$	14 fév.

Paiements comptants ou chèque à l'ordre de « La Croisée de Longueuil »

Annexe 2

Menu de La petite cuillère (Janvier 2003)

La Petite Cuillère



Vente au comptoir : Lundi au vendredi
de 9h00 à 12h00 et de 13h00 à 16h00
Livraison gratuite avec achat de 25\$ et plus, **MARDI & JEUDI**
☎ : (450) 677-8918 Fax : (450) 677-3377
1230, rue Green Longueuil J4K 4Z5
Janvier 2003



Bonne & Heureuse Année 03

Soupes et sauces	Repas	Pâtisseries
#22-Potage au céleri #60 Potage aux poireaux #20-Potage aux légumes #01-Soupe aux légumes* #71-Soupe à l'orge* #44-Soupe aux pois #61-Potage au brocoli #03-Potage aux carottes* #25-Soupe au chou #38-Soupe à l'oignon #02-Soupe au riz et aux légumes* * = à faible teneur en sel Prix : 8 onces = 0.60\$ 16 onces = 1.10\$	#43-Bœuf bourguignon 3.75 \$ #04-Bœuf légumes en cocotte 3.50 \$ #16-Bœuf Stroganoff 3.50 \$ #05-Cigares au chou 3.50 \$ #06-Coquillettes de saumon 3.00 \$ #50-Côtelette de porc, sauce champignons 4.00 \$ #10-Couscous au poulet 4.00 \$ #87-Crêpes fruits de mer 4.25 \$ #81-Crêpes jambon et asperges 3.25 \$ #27-Cubes de bœuf savoureux 3.75 \$ #18-Gratin de dinde et brocoli 4.00 \$ #37-Hamburger steak 3.75 \$ #82-Jambon et gratin dauphinois 3.25 \$ #21-Lasagne 3.50 \$ #86-Lasagne du capitaine 3.75 \$ #07-Macaroni à la viande 3.50 \$ #17-Noailles chinoises 3.25 \$ #24-Pain de poisson au fromage 3.50 \$ #15-Pain de viande 3.50 \$ #39-Pâté à la dinde et / ou poulet 3.50 \$ #49-Pâté au saumon 3.25 \$ #09-Pâté chinois 3.25 \$ #93-Pizza toute garnie 3.50 \$ #53-Poisson à la Méditerranéenne 3.75 \$ #29-Poissons farcis 3.75 \$ #11-Poulet Cacciatore 3.75 \$ #100-Rosbif 4.25 \$ #85-Souviakis de porc 3.75 \$ #14-Stew à la dinde 3.25 \$ #67-Tourneidos de poulet à la Dijonnaise 4.00 \$	Muffins : #57-Bleuets #63-Canneberges et oranges #32-Avoine et bananes #64-Dattes et café #65-Carottes et ananas #66-Sac surprise (6 mélangés) 1 / 0.60\$ ou 6 / 3.00\$ même variété Biscuits #31-Crouau --ou --brisures de chocolat 2.50 \$ #78-Gâteau sublime au chocolat 3.00 \$ #91-Carré aux dattes 2.50 \$ #74-Croustade aux pommes 2.50 \$ #95-Gâteau aux carottes 3.25 \$ #08-Gâteau Reine-Élizabeth 2.50 \$ #35-Gâteau renversé à l'ananas 2.50 \$ #94-Ciaufres (4) 2.00 \$ #68-Pouding aux bleuets 2.50 \$ #79-Pouding chômeur à l'érable 3.00 \$ Desserts pour diabétiques #31-Biscuits sautés 2.50 \$ #58-Gâteau aux dattes 2.50 \$ #55-Pain au citron 2.50 \$ #54-Pain carottes et pacanes 2.50 \$

Annexe 3

Modules du programme de formation du Jardin collectif

1. **Principes de base de l'horticulture écologique**
2. **Connaissance du sol**
3. **Botanique**
4. **Rotation des cultures et compagnonnage**
5. **Entretien des plantes d'intérieur**
6. **Identification des espèces légumières**
7. **Regards sur le métier**
8. **Propagation des végétaux en serre**
9. **Préparation du sol et entretien des végétaux en jardin**
10. **Entretien des outils et équipements**
11. **Compostage des résidus organiques**
12. **Fertilisation écologique**
13. **Protection des cultures: gestion des plantes adventices**
14. **Protection des cultures: contrôle des insectes ravageurs**
15. **Protection des cultures: maladies et désordres physiologiques**
16. **Récolte et transformation des légumes**
17. **Annuelles et vivaces**
18. **Arbres, arbustes et conifères**
19. **Conception d'un aménagement paysager**
20. **Techniques de recherche d'emploi**
21. **Développement personnel**
22. **Stages de travail**
23. **Connaissance des produits horticoles**