

PROFILS D'ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE : HORIZONS OUVERTS ET ADIRONDAK

Jean-François Pelletier, Jacques Rousseau, Céline Mercier et Marie-Josée Fleury

PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE ET OBJECTIFS POURSUIVIS

Incorporé en février 2000, Consentra est un consortium de six entreprises d'économie sociale réparties en Mauricie, région semi-rurale située au centre du Québec et dont la ville de Trois-Rivières constitue la capitale régionale. Les entreprises ainsi regroupées ont en commun d'être des lieux d'intégration socioprofessionnelle pour des personnes ayant des incapacités relativement sévères qui les empêchent d'occuper un emploi sur le marché régulier du travail. Les entreprises de Consentra favorisent l'embauche et le maintien en emploi de personnes qui présentent un handicap (sensoriel, moteur, intellectuel) ou encore de personnes ayant un trouble envahissant du développement (TED) ou des problèmes de santé mentale. Dépendamment du type de clientèle, elles adaptent les divers environnements de travail. Ainsi, les travailleurs ont des horaires flexibles et bénéficient d'un encadrement professionnel dans l'exercice de leurs fonctions. Ils reçoivent un salaire ou un complément à leur allocation d'aide sociale ou à leur rente d'invalidité.

Le consortium s'appuie sur une structure de coordination latérale (Consentra) destinée à favoriser, par différents moyens (échange de personnel, partage de contrats, de ressources, etc.), l'augmentation de la productivité et de la rentabilité des entreprises réseautées et, globalement, à améliorer le bien-être des travailleurs. Le consortium a été mis sur pied suite à la signature d'une entente qui a défini la structure d'appui au projet Consentra

et à la présente recherche évaluative.¹

La recherche sur le réseau Consentra comporte six objectifs regroupés en trois volets. Il s'agit du volet organisationnel (objectifs 1 et 2), de l'étude d'impact (objectifs 3 et 4) et enfin, de l'analyse économique (objectifs 5 et 6). Les objectifs 1 et 2 sont abordés ici et consistent :

1. à décrire le fonctionnement du réseau Consentra, ses avantages et ses limites;
2. à évaluer la complémentarité des entreprises d'économie sociale réunies dans Consentra par rapport aux programmes existants d'intégration au travail pour des personnes qui présentent des contraintes sévères à l'emploi.

La collecte de données de ce premier volet est terminée. Cette communication présente les caractéristiques de deux des six entreprises du consortium Consentra. Il s'agit de la ferme Horizons Ouverts (TED) et de la Coopérative de solidarité socioprofessionnelle Adirondak (DI).

L'analyse des données a été réalisée de manière à mettre en lumière l'originalité, les avantages et les limites de la formule Consentra par rapport à des milieux de travail comme le centre de travail adapté (CTA), Groupe RCM (anciennement connu comme les Récupérateurs du comté de Maskinongé) et les

¹ Pour le détail de la méthodologie globale de recherche, les lettres patentes du consortium, les moyens dont il s'est doté, la description de ses composantes et la liste des partenaires de l'entente spécifique, voir le site web <http://www.polaristo.com/consentra>.

plateaux de travail du Centre de services en déficience intellectuelle (CSDI) de la Mauricie et du Centre-du-Québec.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Des entrevues semi-structurées avec des informateurs clés ont été effectuées pour décrire le fonctionnement du réseau Consentra, ses avantages et ses limites (objectif 1). Elles ont été complétées par des observations sur le terrain de même que par une analyse documentaire des rapports d'activités, des états financiers et d'autres documents. Ces informations ont été réunies pour constituer autant de monographies des entreprises et du consortium, lesquelles ont été organisées selon un schéma identique pour chacune des entités. Ce schéma comporte 26 thèmes répartis dans les cinq sections suivantes: 1) l'entreprise; 2) les liens avec le milieu; 3) les travailleurs; 4) les liens interorganisationnels et intersectoriels; 5) le réseau d'appartenance, ses composantes et les organismes de la région.²

Afin d'évaluer la synergie, c'est-à-dire les effets spécifiques liés au réseautage des entreprises d'économie sociale réunies dans Consentra comparativement aux programmes existants d'intégration au travail pour des personnes qui présentent des contraintes sévères à l'emploi (objectif 2), deux autres monographies ont été réalisées avec le Groupe RCM et le CSDI, selon le modèle précédemment décrit.

Une analyse de contenu partielle des monographies réalisées en réponse aux objectifs 1 et 2 de la recherche est présentée ci-après.

RÉSULTATS PRELIMINAIRES ET DISCUSSION

L'entreprise

² Schéma inspiré et adapté de : Comeau, Yvan. (2000) Grille de collecte des données pour la poursuite d'études de cas réalisées dans le cadre du projet de recherche Économie sociale, santé et bien-être. Cahiers du Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales, n° 00-03.

En ce qui concerne le type d'activités de travail effectué dans les entreprises, on remarque que partout on y exécute des tâches relativement simples, généralement du tri ou de la manipulation d'objets, sous une forme ou une autre. La différence se trouve aux Horizons ouverts où les activités principales sont liées à l'agriculture, et ce en conformité avec le besoin des travailleurs présentant un trouble envahissant du développement (TED) de développer leur aptitude à mieux se situer dans le temps, notamment dans un cycle saisonnier. Quant au niveau de complexité relative, Adirondak se rapproche du Groupe RCM, tandis que celui des Horizons ouverts s'apparente à celui des plateaux de travail du CSDI. Il n'y a donc pas de différence significative entre les deux grands ensembles, quoique le rythme de production est beaucoup plus soutenu au Groupe RCM qui, de ce fait, n'est pas accessible à la majorité des clientèles qu'on retrouve dans Consentra.

En ce qui concerne le contexte d'implantation, il est à noter que dans la composante Adirondak de Consentra, les travailleurs sont regroupés en coopérative. Ils sont donc à la fois promoteurs et propriétaires. Légalement, ils sont maîtres de leur destinée, ce qui n'est pas le cas ailleurs. Toutefois, il faut mentionner que dans les entreprises de Consentra, la production ne représente qu'un faible pourcentage du financement et que les salaires des intervenants sont assumés par du financement public, tout comme au Groupe RCM et au CSDI.

De plus, on remarque que plusieurs des entreprises de Consentra, notamment les Horizons ouverts, se sont développées de concert avec d'autres types d'activités qui concernent les mêmes personnes (apprentissage, loisir, hébergement, par exemple). Les travailleurs peuvent aller et venir d'un type d'activités à l'autre, ce qui leur permet de se sentir mieux intégrés à la communauté dans son ensemble et non seulement à un lieu de travail. Cependant les fonctions sont généralement bien distinguées et le travail n'est pas considéré comme du loisir ou une simple activité occupationnelle.

Pour ce qui est des caractéristiques et des possibilités

des secteurs choisis, le domaine de la sous-traitance, privilégié par le consortium et en particulier à Adirondak, est moins prévisible, puisque les contrats sont généralement non récurrents. Il nécessite une certaine flexibilité, de sorte que le fait de pouvoir compter sur une autre entreprise du réseau permet d'accepter de plus gros contrats qui sont ensuite répartis, et donc de rencontrer les délais. Aussi, à l'occasion, les travailleurs de Consentra peuvent être appelés à aller prêter main forte au sein d'une autre entreprise du consortium. Ceci permet aux travailleurs de connaître d'autres milieux et de développer diverses habiletés, ce qui n'est pas le cas au Groupe RCM, par exemple, où les tâches et le lieu de travail sont toujours les mêmes, puisque les contrats sont récurrents (certains d'entre eux lient les parties pour 20 ans).

Les liens avec le milieu

En ce qui concerne les promoteurs et les appuis au démarrage, les travailleurs des entreprises de Consentra ou leurs représentants ont pu influencer le choix des activités, sinon l'initier. Ce n'est pas le cas au Groupe RCM, où l'accréditation en CTA ne s'est faite qu'après la mise sur pied de l'entreprise par des personnes sans incapacités limitatives, ni au CSDI, dont les orientations dépendent de directives ministérielles.

Pour ce qui est des acteurs actuels, outre les entreprises clientes, il semble que les entreprises de Consentra, encore une fois, disposent d'un réseau plus diversifié et qu'elles participent à de nombreux forums au sein desquels les travailleurs sont parfois interpellés.

Finalement, en ce qui concerne les liens associatifs, on remarque aux Horizons ouverts, qui est associé à Équiterre, une plus grande intégration

communautaire, alors que la philosophie de l'agriculture soutenue par la communauté (ASC) fait en sorte que les travailleurs peuvent rencontrer les clients qui achètent leur panier de légumes biologiques, par exemple. Ailleurs, les liens d'affaires avec les entreprises du marché régulier sont essentiels, mais seulement en tant que liens d'affaires. Ils n'ont pas de rôle à jouer dans le choix du mode d'intervention.

CONCLUSION

À la lumière des monographies on peut donc constater que le réseautage des entreprises d'économie sociale au sein de Consentra correspond à une logique de mise en partenariat, lequel transcende les seuls échanges commerciaux. Dans ce contexte, les travailleurs de Consentra semblent être considérés davantage comme des partenaires plutôt que comme des employés (Groupe RCM) ou des prestataires de services (CSDI). Ils sont davantage impliqués dans l'orientation des entreprises et peuvent refuser ou choisir une tâche en particulier. Au plan des entreprises elles-mêmes, les moyens mis en œuvre par Consentra permettent davantage de flexibilité et éventuellement un meilleur positionnement dans un marché très précaire et compétitif.

Le présent exercice ne constitue qu'une étape au sein d'une recherche beaucoup plus large : *Évaluation d'un modèle alternatif d'intégration au travail pour les personnes handicapées : Consentra*. Les résultats futurs entourant les autres volets de la recherche devraient documenter la plus value que représente le réseautage pour les travailleurs concernés, comme on vient partiellement de le faire pour les entreprises elles-mêmes.

RÉFÉRENCES

COMEAU, Y. (2000) Grille de collecte des données pour la poursuite d'études de cas réalisées dans le cadre du projet de recherche Économie sociale, santé et bien-être. *Cahiers du Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales, 00-03*.

PELLETIER, J.-F., MERCIER, C., FLEURY, M.-J., ROUSSEAU, J. (2004) *Coopérative de solidarité socioprofessionnelle Adirondak, Évaluation d'un modèle alternatif d'intégration au travail pour les personnes handicapées: Consentra*. Monographie II, Montréal : Centre de réadaptation Lisette-Dupras.

PELLETIER, J.-F., MERCIER, C., FLEURY, M.-J., ROUSSEAU, J. (2004) *Horizons Ouverts, Évaluation d'un modèle alternatif d'intégration au travail pour les personnes handicapées : Consentra*. Monographie IV, Montréal : Centre de réadaptation Lisette-Dupras.

PELLETIER, J.-F., MERCIER, C., FLEURY, M.-J., ROUSSEAU, J. (2004) *CTA Groupe RCM, Évaluation d'un modèle alternatif d'intégration au travail pour les personnes handicapées: Consentra*. Monographie VIII, Montréal : Centre de réadaptation Lisette-Dupras.

PELLETIER, J.-F., MERCIER, C., FLEURY, M.-J., ROUSSEAU, J. (2004) *Les plateaux de travail du CSDI, Évaluation d'un modèle alternatif d'intégration au travail pour les personnes handicapées : Consentra*. Monographie IX, Montréal : Centre de réadaptation Lisette-Dupras. Site Internet : <http://www.polaristo.com/consentra>