

---

# L'ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE ON EN SORT DU BOIS :

un portrait des pratiques de développement local

Projet de recherche :  
Contribution des organismes communautaires  
au développement local

SEPTEMBRE 2002



DIRECTION DE LA SANTÉ PUBLIQUE



## **L'ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE ON EN SORT DU BOIS : un portrait des pratiques de développement local**

### **RÉDACTION**

Denis Geoffroy

### **ÉQUIPE DE RECHERCHE**

Paule Simard, Direction de santé publique, Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue  
Michelle Duval, Université du Québec à Montréal  
Cécile Sabourin, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

### **RÉVISION LINGUISTIQUE**

Monique Bernier

### **MISE EN PAGE**

Joanne Bérubé

© Régie régionale de la santé et des services sociaux  
de l'Abitibi-Témiscamingue, 2002

*Reproduction autorisée à des fins non commerciales  
avec mention de la source. Toute reproduction totale  
ou partielle doit être fidèle au texte utilisé.*

**ISBN : 2-89391-206-0**

*DÉPÔT LÉGAL – BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU QUÉBEC, 2002  
DÉPÔT LÉGAL – BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA, 2002*

Vous pouvez vous procurer ce document à la Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue au 1, 9<sup>e</sup> Rue, Rouyn-Noranda (Québec) J9X 2A9, tél. : (819) 764-3264, poste 49320.



## REMERCIEMENTS

Ce projet de recherche fut rendu possible grâce à la participation, sous différentes formes, de plusieurs personnes et organisations. Parmi ces contributions, soulignons d'emblée l'apport considérable d'organismes communautaires œuvrant sur le territoire témiscamien.

Pour ce portrait *de On en sort du bois*, nous remercions les employés-es, les membres du Collectif et les participants-es qui nous ont chaleureusement accueillies dans leur organisme. Ces acteurs-trices ont généreusement accepté de partager leur temps et leur énergie afin de nous faire pénétrer dans leur milieu et, par le fait même, nous permettre de connaître leurs pratiques et leurs façons de faire.

Sans ces précieuses collaborations, le projet n'aurait pu être mené à terme. Nous espérons que ce portrait reflète le plus fidèlement possible leur réalité et pourra leur être utile.

## AVANT-PROPOS

### LE CONTEXTE

Globalement, ce projet de recherche vise à évaluer la contribution des organismes communautaires au développement local dans la Municipalité régionale de comté (MRC) du Témiscamingue. L'étude se divise en deux volets. Le premier, portant spécifiquement sur les pratiques des organismes communautaires<sup>1</sup> et leurs stratégies d'influence, a pour objectif de cerner, dans un premier temps, les moyens mis en œuvre par les organismes communautaires pour rejoindre et rassembler les personnes qu'ils veulent desservir, pour connaître leurs besoins et redonner à ces personnes un peu plus de pouvoir sur leur vie. Il apparaît également important, dans un deuxième temps, de mettre à jour les stratégies déployées par les organismes communautaires pour contribuer, le plus efficacement possible, aux décisions qui se prennent au sein des instances locales et territoriales et, par conséquent, influencer le développement de leur communauté.

---

<sup>1</sup> Les organismes communautaires oeuvrant dans le domaine de la santé et des services sociaux participant à cette étude sont les suivants : le Regroupement d'entraide sociale du Témiscamingue, l'Entretoise du Témiscamingue Inc., le Centre de femmes du Témiscamingue, la Maison des Jeunes du Témiscamingue et la Corporation du transport adapté du Témiscamingue. Un deuxième groupe d'organismes oeuvrant plus spécifiquement dans le domaine de l'économie sociale ou qui ont développé des modes alternatifs de développement économique est composé du Carrefour Jeunesse Emploi du Témiscamingue, de *On en sort du bois*, de la Table de concertation des personnes âgées du Témiscamingue et de Notre-Dame-du-Nord en santé.

Le deuxième volet du projet porte sur l'analyse des instances de concertation<sup>2</sup> du développement local de la MRC du Témiscamingue. Il s'agit, dans un premier temps, de voir de quelle façon la concertation s'est développée autour de ces entités, mais spécifiquement sous l'angle de la place faite aux organismes communautaires et sur la contribution de ces derniers aux prises de décision. Dans un deuxième temps, un projet spécifique dans lequel s'engagent les instances de développement local sera analysé afin d'observer si on tient compte des points de vue défendus par les organismes communautaires et si ces derniers se reflètent dans les décisions qui sont prises.

Ce projet a été réalisé en partenariat avec différents acteurs-trices impliqués dans le développement du territoire témiscamien (Centre de femmes du Témiscamingue, Centre de santé Sainte-Famille, Société de développement du Témiscamingue, Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue) et chercheuses (Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Université du Québec à Montréal et Direction de la santé publique de l'Abitibi-Témiscamingue).

## LA MÉTHODOLOGIE

Cette recherche évaluative est de type qualitatif, dans le sens qu'elle vise à recueillir le point de vue des acteurs-trices. En effet, il existe une multitude de points de vue sur la réalité, chacun étant propre à un individu, ou quelquefois partagé en partie par plusieurs personnes (groupes d'intérêt, communautés). Pour comprendre un phénomène social, dans ce cas-ci les pratiques des organismes communautaires, il apparaissait donc indispensable de recueillir les perceptions des acteurs-trices sur les thèmes de recherche (pratiques internes de leur organisme et stratégies d'influence du développement local).

---

<sup>2</sup> Les instances de développement à l'étude sont : la Société de développement du Témiscamingue, la MRC du Témiscamingue et le Centre de santé Sainte-Famille.

Le choix des organismes a été fait au regard de leur ancrage dans la dynamique locale et la diversité des problématiques qu'ils couvrent, à partir d'une liste dressée par les partenaires de la recherche. Faisant partie des neuf organismes étudiés dans la première étape de la recherche, *On en sort du bois* fut choisi notamment parce qu'il œuvre auprès des jeunes adultes âgées de 16 ans à 35 ans et que ses actions visent l'intégration sociale et professionnelle des jeunes. La cueillette des données dans cet organisme a été réalisée en novembre et décembre 2001.

Ce portrait des pratiques de *On en sort du bois* a été préparé à partir d'une cueillette de données misant sur plusieurs outils méthodologiques : analyse des documents produits par l'organisme (statuts et règlements, rapports d'activités, procès-verbaux et autres), observations participantes concernant le fonctionnement quotidien de l'organisme (réunions du Collectif, rencontres d'équipe des employés-es et activités spéciales) ainsi que des entrevues individuelles réalisées auprès d'employés-es (3), de membres du Collectif (2) et de participants-es (2).

Ce portrait fut présenté le 10 septembre 2002 à une dizaine de personnes, employés-es et membres du Collectif afin d'en valider le contenu. Cette rencontre de discussion a permis à l'équipe de recherche de poser certaines questions demeurées en suspens et d'enrichir le document à la suite des commentaires émis.

#### LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Il est important de mentionner que ce portrait propose une image de l'organisme au début de l'hiver 2001. Depuis ce temps, l'organisme a continué d'évoluer faisant en sorte que certaines données peuvent être différentes actuellement. Par ailleurs, ce portrait porte un regard extérieur à partir de thèmes spécifiques visant à cerner les pratiques de développement local des organismes communautaires du

Témiscamingue et, plus spécifiquement dans ce cas-ci, de la contribution de On en sort du bois au développement de la communauté.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>13</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : LA NATURE DE L'ORGANISME.....</b>	<b>15</b>
1.1. LA CRÉATION DE L'ORGANISME .....	15
1.2. L'ÉVOLUTION DE LA MISSION ET DES OBJECTIFS .....	18
1.3. L'ÉVOLUTION DES SERVICES ET DES ACTIVITÉS .....	19
1.4. LES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE .....	20
<b>CHAPITRE II : L'ORGANISME ET SON FONCTIONNEMENT.....</b>	<b>23</b>
2.1. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE .....	23
2.2. LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE MEMBRES.....	26
2.3. L'ÉQUIPE DE TRAVAIL.....	27
2.4. LES STRATÉGIES DE RECRUTEMENT DES MEMBRES DU COLLECTIF ET DES PARTICIPANTS-ES	28
2.5. LES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE .....	30
<b>CHAPITRE III : LA VIE DÉMOCRATIQUE .....</b>	<b>31</b>
3.1. LES MODES DE CIRCULATION DE L'INFORMATION .....	31
3.2. LES MODES DE PRISE DE DÉCISION .....	32
3.3. LES EFFORTS FAITS POUR INTÉGRER LES PARTICIPANTS-ES .....	34
<b>CHAPITRE IV : LES RETOMBÉES DE L'ORGANISME.....</b>	<b>37</b>
4.1. LES RETOMBÉES SUR LES PARTICIPANTS-ES .....	37
4.2. LES RETOMBÉES SUR LA COMMUNAUTÉ .....	38
<b>CHAPITRE V : LES PRATIQUES DE COLLABORATION .....</b>	<b>41</b>
5.1. LA COLLABORATION AUTOUR DES PARTICIPANTS-ES.....	41
5.2. LA COLLABORATION CONCERNANT LA VIE DE L'ORGANISME.....	42
5.3. LES MODES DE SÉLECTION DES PARTENAIRES.....	43
5.4. L'ÉVALUATION DE LA COLLABORATION.....	44



<b>CHAPITRE VI : LES STRATÉGIES D'INFLUENCE SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL.....</b>	<b>45</b>
6.1. LES LIEUX DE CONCERTATION DANS LE DOMAINE D'ACTION DE L'ORGANISME .....	45
6.2. LES LIEUX DE CONCERTATION AVEC LE MILIEU COMMUNAUTAIRE.....	46
6.3. LES LIEUX DE CONCERTATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNAUTÉ.....	47
6.4. LE CHOIX DES LIEUX DE CONCERTATION.....	47
6.5. L'ÉVALUATION DE LA CONCERTATION.....	48
6.6. LES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE .....	48
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>51</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>53</b>
ANNEXE I : TABLEAU SYNTHÈSE DE L'ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE <i>ON EN SORT</i> <i>DU BOIS</i>	
ANNEXE II : LES OBJETS POUR LESQUELS LA CORPORATION EST CONSTITUÉE .....	59
ANNEXE III : LES CHANGEMENTS DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE .....	61
ANNEXE IV : STATUT DES EMPLOYÉS-ES DE L'ENTREPRISE.....	63
ANNEXE V : COLLABORATEURS-TRICES DU MILIEU.....	65
ANNEXE VI : LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES ET POLITIQUES POUR L'ANNÉE 2001-2002.....	67



## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

<b>CJET</b>	Carrefour jeunesse emploi du Témiscamingue
<b>CLE</b>	Centre local d'emploi
<b>CLDT</b>	Centre local de développement du Témiscamingue
<b>CLEST</b>	Comité local en économie sociale de Témiscamingue
<b>CJT</b>	Collectif jeunesse du Témiscamingue
<b>CRDAT</b>	Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue
<b>FLCP</b>	Fonds de lutte contre la pauvreté
<b>FLI</b>	Fonds local d'investissement
<b>MRC</b>	Municipalité régionale de comté
<b>OPHQ</b>	Office de personnes handicapées du Québec
<b>ROCT</b>	Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue
<b>SDT</b>	Société de développement du Témiscamingue



## INTRODUCTION

*On en sort du bois* est considérée comme une entreprise d'économie sociale axée sur l'intégration socioprofessionnelle des jeunes du Témiscamingue. Sa mission est ancrée dans une détermination à aider la jeunesse témiscamienne, en passant par une volonté du milieu d'augmenter la qualité de vie des jeunes du territoire.

Créée à l'initiative du Carrefour Jeunesse Emploi du Témiscamingue (CJET) et par des membres de la communauté, l'entreprise *On en sort du bois* vise à offrir un emploi aux jeunes de 16-35 ans vivant certaines difficultés d'intégration socioprofessionnelle (*On en sort du bois*, 1999 : 2). En plus de sensibiliser la communauté aux besoins des jeunes, cette entreprise a pour objectifs de leur permettre de participer au développement de leur collectivité, de revaloriser leur image et de développer leur confiance et leur estime de soi. Pour ce faire, l'entreprise favorise l'embauche de jeunes sans emploi ou sans formation. Elle offre également des services d'écoute et de soutien ainsi que des formations techniques et ponctuelles en collaboration avec le CJET. L'équipe de travail de *On en sort du bois* est composée de cinq employés-es permanents et de cinq à temps partiel. Deux des postes à temps plein sont comblés par des personnes dans le cadre de mesures d'insertion sociale (Office des Personnes Handicapées du Québec (OPHQ) et Le Fonds de Lutte Contre la Pauvreté (FLCP). Quatre employés-es à temps partiel sont embauchés à partir de programmes d'Emploi-Québec.

En ce qui a trait au financement, *On en sort du bois* compte sur différentes sources telles le Programme d'aide aux entreprises d'économie sociale oeuvrant dans le secteur de la gestion des matières résiduelles du ministère de l'Environnement du Québec, le Fonds de lutte contre la pauvreté d'Emploi-Québec, le ministère des Régions et le Fonds local d'investissement du Centre Local de Développement du Témiscamingue (CLDT). Finalement, il est intéressant de constater la volonté de cette entreprise de se développer et de s'impliquer, tant localement que régionalement, par la création et la consolidation de diverses collaborations et partenariats.

## CHAPITRE PREMIER : LA NATURE DE L'ORGANISME

### 1.1. LA CRÉATION DE L'ORGANISME

Afin de dresser le portrait de l'entreprise d'économie sociale *On en sort du bois* et de connaître les changements survenus depuis sa création, il s'avère essentiel de souligner les principaux événements qui ont eu lieu au cours de son histoire. Toutefois, cette perspective historique n'a pas la prétention d'être exhaustive. Élaboré à partir de la documentation et des observations recueillies dans l'entreprise (rapports d'activités, Charte, règlements généraux, demandes de subvention, et autres), le tableau synthèse de l'histoire de *On en sort du bois* donne un aperçu global et synthétique (Annexe 1). Par ailleurs, les témoignages recueillis, tant auprès des administrateurs-trices, des employés-es que des participants-es permettent de saisir plus en profondeur l'évolution des pratiques de développement de l'entreprise, des activités de concertation et des initiatives de développement local.

À l'hiver 1996, à la suite d'un hiver particulièrement enneigé, la coordonnatrice du CJET constate l'effondrement de plusieurs granges des alentours. L'idée lui vient alors de récupérer ce bois en le réutilisant à l'intérieur d'un projet novateur pour les jeunes. Par la suite, lors du colloque de février 1997 « Au Témiscamingue m'impliquer, mon avenir à créer », l'idée est concrétisée en la mise en place d'une entreprise porteuse de projets de création d'emplois pour la jeunesse témiscamienne. Il faut préciser, comme le souligne une informatrice : « Il y avait un besoin de créer des emplois pour les jeunes témiscamiens parce qu'il y avait un grand nombre de jeunes qui étaient sur la sécurité sociale ou le chômage et ils

avaient des difficultés à se trouver des emplois. C'était aussi pour répondre aux besoins des jeunes qui avaient moins de formation et pour leur permettre une première expérience de travail ». Et selon un employé : « C'est d'ailleurs les jeunes qui ont identifié eux-mêmes leurs besoins lors du colloque. »

Dès septembre 1997, le CJET met sur pied un organisme « ayant comme but d'aider et de favoriser l'employabilité des jeunes de toutes catégories et de créer une entreprise qui permette l'insertion des jeunes en milieu du travail. » Cependant, comme il est déjà subventionné par le gouvernement provincial, le CJET ne peut recevoir de financement du gouvernement fédéral pour ce projet, ce qui l'amène à créer un organisme indépendant : le Collectif Jeunesse du Témiscamingue (CJT). Le CJT<sup>3</sup> a comme mission première de supporter les initiatives jeunesse sur le territoire témiscamien, de mobiliser les jeunes et de maximiser leur apport à la communauté dans les secteurs social et économique. En 1999, lors d'une assemblée générale, le CJET transfère au Collectif Jeunesse du Témiscamingue le dossier de *On en sort du bois*. Enfin, en 2000, le Collectif Jeunesse du Témiscamingue se départit de *On en sort du bois* puisque cette entreprise d'économie sociale pouvait maintenant s'administrer de façon autonome.

L'entreprise emploie des jeunes adultes ayant peu ou pas d'expérience de travail et qui vivent des difficultés d'intégration socioprofessionnelle. Elle concentre principalement ses activités économiques sur le démantèlement de vieilles granges et de bâtiments désaffectés sur l'ensemble du territoire en y récupérant des

---

<sup>3</sup> Le Collectif Jeunesse du Témiscamingue (CJT) est le résultat d'une initiative du Carrefour Jeunesse Emploi du Témiscamingue. « Le Collectif Jeunesse du Témiscamingue est un organisme communautaire qui a pour principale mission le démarrage et le soutien de projets d'entreprises en économie sociale visant la création d'emplois, la formation et l'expérience de travail des jeunes (16-35 ans). Il vise aussi la mobilisation des jeunes et des ressources du milieu témiscamien afin de maximiser leur apport à la communauté au niveau social et économique. Il intervient dans les dossiers visant à améliorer les conditions de vie des jeunes. » (Rapport annuel 1999-2000, Le Collectif Jeunesse du Témiscamingue : 1)

matériaux de toutes sortes (bois de construction, métal, aluminium, et autres). Le bois ainsi récupéré est ensuite transformé en meubles et en articles de décoration intérieure. Les autres matériaux et le bois non utilisé pour la transformation sont vendus pour être réutilisés.

*On en sort du bois* permet aux jeunes travailleurs et travailleuses d'acquérir une expérience professionnelle pertinente et d'améliorer leurs connaissances par le biais de formations axées sur le développement professionnel, personnel et social. Ces formations s'inscrivent à l'intérieur des heures de travail, de façon à rendre éventuellement les jeunes mieux outillés pour répondre aux exigences du marché du travail.

L'entreprise d'économie sociale accueille dans son équipe de travail des jeunes souvent sans formation et sans expérience, mais qui répondent aux critères de sélection des organismes subventionnaires dont le Centre Local d'Emploi (CLE). En accueillant le jeune, on tient surtout compte de sa motivation à travailler considérant que la formation ou l'expérience ne peuvent être des critères de sélection. *On en sort du bois* privilégie, au moment de l'embauche, la détermination, l'autonomie et le dynamisme des jeunes candidats et candidates. Le profil sommaire des problèmes vécus par les jeunes intégrés dans l'entreprise sont les suivants : situation de pauvreté, toxicomanie, sous-scolarisation (décrochage scolaire), démêlés avec la justice, problème de santé mentale, chômage et isolement (*On en sort du bois*, 2000 : 5).

## 1.2. L'ÉVOLUTION DE LA MISSION ET DES OBJECTIFS

Selon la Charte officielle, *On en sort du bois* est un organisme sans but lucratif qui a pour principale mission d'offrir un emploi aux jeunes de 16-35 ans vivant certaines difficultés d'intégration socioprofessionnelle (Annexe 2). Depuis la création de *On en sort du bois*, plusieurs changements sont survenus dans la formulation des objectifs. En fait, dans le plan d'affaires de décembre 1999 présenté au Programme d'aide aux entreprises d'économie sociale oeuvrant dans le secteur de la gestion des matières résiduelles du ministère de l'Environnement du Québec, l'entreprise définit plusieurs objectifs. Alors que dans son rapport annuel 2000-2001, *On en sort du bois* modifie légèrement ses objectifs en les divisant en deux volets : l'un social et l'autre axé sur l'économie (Annexe 3).

En changeant ses objectifs, l'entreprise illustre le fait que les organismes d'économie sociale doivent être plus rentables économiquement afin d'avoir droit aux diverses subventions destinées à ce secteur. *On en sort du bois* n'échappe pas à cette contrainte. À cet effet, un employé mentionne : « Pour être rentable, fallait absolument négliger un côté. Tu peux pas avoir des jeunes à qui tu montres continuellement à travailler et être rentable à l'autre bout. Donc on devait modifier un peu l'orientation de l'usine. » Actuellement, les administrateurs-trices du Collectif discutent de l'avenir de l'entreprise et se disent qu'il « va falloir éventuellement orienter l'entreprise de façon plus économique. »

Depuis sa création, la mission de *On en sort du bois* est demeurée sensiblement la même, à part une tentative de modification lors d'une réunion du Collectif le 28 novembre 2000. Les membres du Collectif proposent alors d'ajouter la proposition suivante : « Récupérer et transformer les matériaux de bâtiments agricoles désuets pour ainsi participer à la protection de l'environnement en

diminuant l'enfouissement dans les dépotoirs.» À la réunion du 9 janvier 2001, le Collectif rejette cette proposition et décide de conserver la mission première de *On en sort du bois* qui est d'offrir un emploi aux jeunes de 16-35 ans vivant certaines difficultés d'intégration socioprofessionnelle, tout en ayant des préoccupations environnementales et économiques indispensables à la continuité de l'organisme et de ses activités.

### 1.3. L'ÉVOLUTION DES SERVICES ET DES ACTIVITÉS

*On en sort du bois* propose plusieurs activités et services. Dans un premier temps, l'entreprise offre gratuitement à la population témiscamienne un service de démolition de bâtiments agricoles désaffectés et d'autres constructions inutilisées. Cette activité est identifiée comme étant le volet démantèlement. Les matériaux ainsi récupérés sont alors recyclés ou réutilisés. Le volet démantèlement vise la réinsertion des jeunes. Ce type de travail convient davantage à la mission sociale de l'entreprise, car il est plus facile d'amener les jeunes sans expérience à faire du démantèlement que de la création de meubles.

Dans un deuxième temps, l'entreprise procède à la transformation d'une partie du bois récupéré en meubles et articles de décoration intérieure. Ces produits sont ensuite mis en vente au siège social de Ville-Marie ou distribués dans plusieurs boutiques de la région, de l'Ontario et de Montréal. Selon une administratrice, l'entreprise vend également une partie du bois récupéré pour la réutilisation directe. Ce volet de la transformation comporte des objectifs plus économiques que sociaux.

Considérant que les employés-es en atelier atteignent une certaine autonomie au bout de six mois, il devient plus rentable pour l'entreprise de les garder longtemps en emploi. C'est donc le volet transformation qui permet le développement

économique de l'entreprise alors que le volet démantèlement est plutôt axé sur l'intégration sociale des jeunes.

Finalement, l'entreprise offre à la population un service de « location de main-d'œuvre pour des travaux ponctuels tels que les petits déménagements et le transport de matériel. » (*On en sort du bois*, 1999 : 11).

Par ailleurs, l'entreprise intervient aussi auprès des jeunes en leur offrant de la formation continue qui « s'actualise quotidiennement en étroite collaboration avec le Carrefour Jeunesse Emploi du Témiscamingue » (*On en sort du bois*, 2000 : 5). Selon un employé : « L'entreprise offre des formations plus techniques qui sont reliées au métier d'ébéniste et des formations reliées à l'emploi et à la gestion participative comme les principes de responsabilisation, d'autonomie et du travail d'équipe. »

Le CJET offre aussi aux participants-es de *On en sort du bois* des sessions de formation permettant de discuter et d'échanger sur différents sujets reliés au domaine de la communication, des relations interpersonnelles, du savoir-être et du savoir-faire, du leadership, de la coopération, de la gestion de conflits. Ces formations portent également sur des aspects très pratiques reliés, par exemple, « à la rédaction d'une lettre de présentation et d'un curriculum vitae, aux techniques de présentation à un employeur et d'entrevue et à la gestion du budget ». Un employé l'exprime ainsi : « L'objectif de toutes ces formations est de contribuer à ce que chacun des jeunes puisse devenir un meilleur travailleur et un citoyen qui soit plus apte à entrer sur le marché du travail. »

#### 1.4. LES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE

En orientant ses actions vers les activités économiques de l'entreprise afin d'assurer sa viabilité financière, est-ce que *On en sort du bois* ne risque pas d'escamoter sa mission sociale ? Est-il inévitable que l'entreprise se concentre sur ses activités économiques, au même titre qu'une entreprise du secteur privé ? Au moment de l'octroi de subventions gouvernementales, se retrouve-t-on face à un enjeu de concurrence ? Dans un même ordre d'idées, l'entreprise *On en sort du bois* peut-elle concentrer ses énergies sur son volet social exclusivement sans mettre en péril la viabilité de l'entreprise ?



## CHAPITRE II : L'ORGANISME ET SON FONCTIONNEMENT

### 2.1. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'entreprise n'est pas gérée par un conseil d'administration mais plutôt par un Collectif. Une administratrice mentionne à ce sujet : « La première instance qui vaut par-dessus tout, c'est le Collectif. » Ce sont les membres initiateurs du projet qui ont choisi cette façon de faire. Pour les administrateurs-trices, cette forme de gestion privilégie un mode de fonctionnement sans hiérarchie<sup>4</sup>, une prise de décision par consensus<sup>5</sup>, des formes de communication claires<sup>6</sup>. Elle permet donc aux administrateurs-trices de faire un apprentissage constant.

Le Collectif de *On en sort du bois* est légalement distinct de celui du CJET, mais dans la pratique il est constitué sensiblement des mêmes personnes. Cette situation a un fondement historique puisqu'il est devenu un organisme autonome créé par le CJET. Il en est de même pour le Collectif Jeunesse du Témiscamingue.

Le Collectif de chacun des trois organismes (CJET, Collectif Jeunesse et *On en sort du bois*) est composé des 7 mêmes administrateurs-trices élus qui sont issus du milieu socio-économique (Tableau 1). À ces 7 personnes s'ajoutent, pour chacun des

---

<sup>4</sup>**Fonctionnement sans hiérarchie** : partage des tâches, des responsabilités et de l'information. Ce partage s'effectue selon les habiletés et les intérêts de chacun.

<sup>5</sup>**Prise de décision par consensus** : on prend le temps d'examiner le point de vue de chacun et on suscite la participation de tous les membres dans la prise de décision.

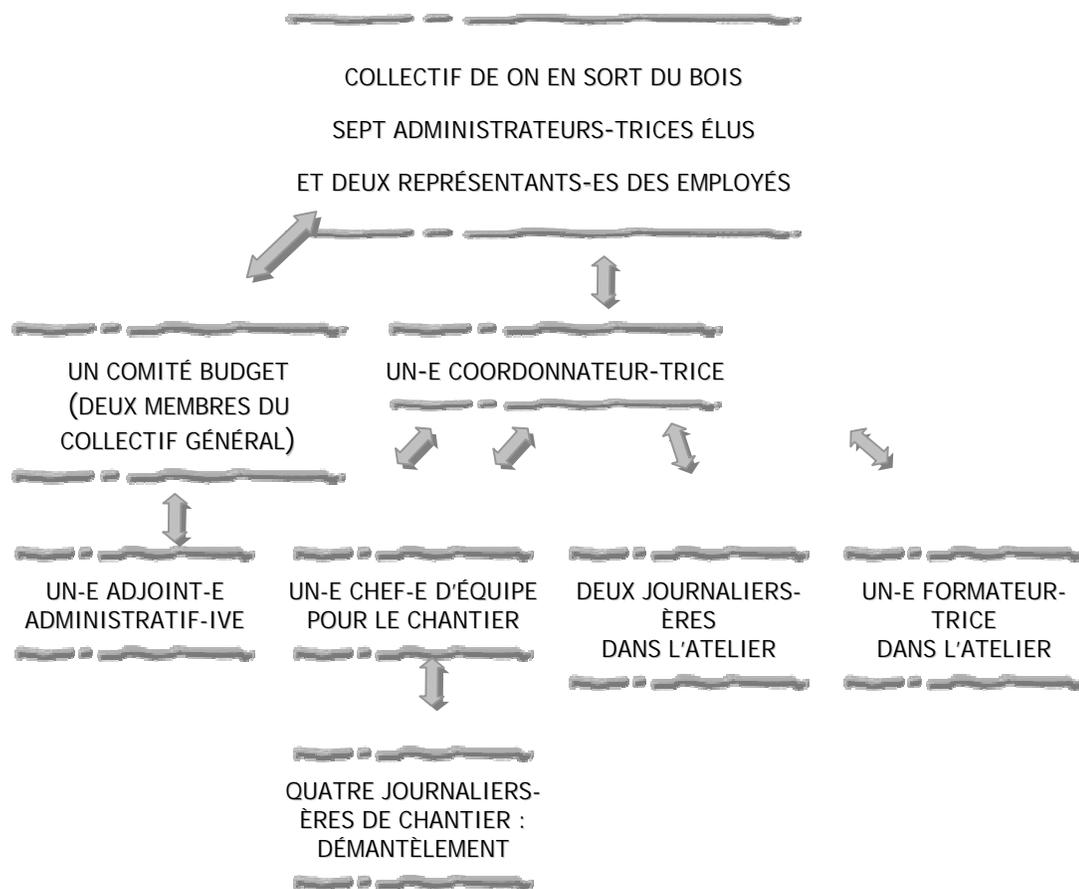
<sup>6</sup>**Processus qui privilégie des communications claires** : chaque membre du groupe doit coopérer à la vie de groupe. Il est à la fois responsable de lui-même et du groupe. Chacun doit être prêt à remettre en question des comportements nuisibles au groupe et à ses objectifs.

organismes, trois employés-es (un minimum de un et un maximum de trois), formant ainsi des Collectifs distincts. Les réunions de ces trois Collectifs ont lieu conjointement, mais les ordres du jour et les procès-verbaux sont différents. Les employés-es présents aux réunions n'ont droit de vote qu'à leur propre Collectif.

**TABEAU 1 : COMPOSITION DU COLLECTIF DE ON EN SORT DU BOIS**

POSTE OCCUPÉ DANS LE COLLECTIF	EMPLOI OCCUPÉ	SEXE
<b>Administrateurs-trices élus (les mêmes pour le CJET et le CJT)</b>		
Un poste entrepreneurship	Conseillère financière	F
Un poste communautaire	Travailleur de milieu	H
Trois postes jeunes	Agente de développement	F
	Agente d'animation jeunesse	F
	Biologiste	F
Un poste en éducation	Directeur des services administratifs	H
Un poste santé et services sociaux	Technicienne en travail social	F
<b>Employés</b>		
Employée 1	Coordonnatrice	F
Employé 2	Adjoint administratif	H
Employé 3	Non comblé	

**ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE ON EN SORT DU BOIS**



L'assemblée générale annuelle de On en sort du bois a lieu en même temps que celle des deux autres entités mentionnées. Elle se tient une fois par année. Cette assemblée générale a pour fonction de présenter une revue des activités de l'année qui vient de se terminer. À l'aide d'un bilan économique (le rapport financier du comité budget) et d'un bilan social (le rapport des activités) les membres de On en sort du bois sont informés de la situation de l'entreprise.

Au cours de cette assemblée générale, on procède également à l'élection des administrateurs-trices. Composé majoritairement de partenaires du milieu socioéconomique, le Collectif s'occupe de la gestion du CJET, du CJT et de l'entreprise *On en sort du bois*. Dans cette optique, il est désigné pour voir à la réalisation des objectifs des trois entités, au financement, à la gestion des personnes salariées de même qu'au respect de leur mandat et de leur mission. D'ailleurs, même si les trois organismes sont gérés sous forme de Collectif (sans forme de hiérarchie, sans président-e ni vice-président-e, entre autres), il faut souligner qu'un-e président-e est désigné-e pour répondre aux normes légales de gestion d'un organisme.

Le comité budget composé de deux administrateurs-trices du Collectif (le poste entrepreneurship et un-e représentant-e jeune) a le mandat de recevoir et d'évaluer les budgets du Collectif de *On en sort du bois*. Selon une administratrice : « Il s'agit de vérifier la situation financière de l'entreprise à tous les mois. »

## 2.2. LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE MEMBRES

Il s'avère indispensable de préciser ce que l'entreprise entend par les termes « participant-e » et « bénévole. » Au sein de cette entreprise, les participants-es sont définis comme des employés-es rémunérés, à temps plein ou à temps partiel. Ils sont embauchés à partir de programmes d'Emploi-Québec ou d'autres programmes. Il est intéressant de noter que les employés-es permanents parlent

de participant-e alors que les personnes concernées se nomment elles-mêmes des employés-es. Quant aux bénévoles de l'entreprise, ils sont les membres non rémunérés du Collectif *On en sort du bois*.

### 2.3. L'ÉQUIPE DE TRAVAIL

*On en sort du bois* embauche quatre employés-es permanents et six employés-es appelés ici participants-es, dont neuf hommes et une femme (Annexe 4). De ces dix personnes, cinq sont à temps plein et cinq à temps partiel. Parmi les personnes à temps plein, une personne est rémunérée par le programme de l'Office des Personnes Handicapées du Québec (OPHQ), une autre par le programme du Fonds de lutte contre la pauvreté (FLCP) et trois personnes par les revenus générés par les activités commerciales de *On en sort du bois*.

En mai 2001, *On en sort du bois* se dote d'une convention de travail applicable à tous les employés-es et participants-es. « La mise en application de ces politiques veut refléter la souplesse et la confiance mutuelle qui caractérisent le processus décisionnel du Collectif. Il nous importe avant tout de favoriser des relations de travail harmonieuses pour le bien-être de tous les employés et les membres du Collectif » (*On en sort du bois*, 2000 : 1). Le document fixe les règles de fonctionnement tels le temps de travail, la rémunération, le comportement, l'équipement de sécurité, les retards, les absences, les vacances, les congés, les mesures disciplinaires et les frais de déplacement.

La personne responsable de la coordination s'occupe de la gestion au quotidien. Elle est donc responsable des ressources humaines, de la commercialisation et de toutes les autres tâches que le Collectif lui assignera. La personne chargée de l'administration voit principalement aux affaires courantes de gestion administrative telles les paies, les états financiers de l'entreprise et la mise à jour des comptes courants. Ces deux personnes réalisent le plan d'action annuel, coordonnent le

travail des employés-es et des participants-es et s'assurent d'un fonctionnement agréable au sein de l'entreprise. Il est important de préciser que durant la réunion d'équipe du 14 novembre 2001, la personne responsable de la coordination annonce qu'elle quitte l'entreprise. On décide alors que les tâches de cette personne soient effectuées par la personne responsable de l'administration qui cumulera les deux postes. Également, lors du Collectif *On en sort du bois* du 11 décembre 2001, l'adjoint administratif de l'entreprise annonce aux administrateurs-trices qu'il quittera son poste au début du mois de février 2002. Finalement, un chef de chantier, quatre journaliers au démantèlement, deux journaliers à la confection des meubles et une personne-ressource responsable de la formation aux employés-es à l'intérieur de l'atelier demeurent en poste.

Par ailleurs, il est intéressant d'observer que *On en sort du bois* n'a pas de service de secrétariat et comme le souligne la coordonnatrice : « Il s'agit plutôt d'un échange de service entre le CJET et *On en sort du bois*. » Si l'on tient compte que le CJET n'a pas d'adjoint administratif et que *On en sort du bois* n'a pas de secrétaire, les deux organismes conviennent d'un échange de services en ce qui a trait au secrétariat et à l'administration. Dans les faits, l'adjoint administratif de *On en sort du bois* effectue la gestion administrative du CJET et la secrétaire du CJET exécute le travail de secrétariat pour *On en sort du bois*.

#### **2.4. LES STRATÉGIES DE RECRUTEMENT DES MEMBRES DU COLLECTIF ET DES PARTICIPANTS-ES**

Le recrutement des administrateurs-trices du Collectif s'effectue de façon informelle comme l'explique un employé : « C'est avec nos divers contacts, c'est des approches qu'on a faites avant l'assemblée générale, puis à l'interne on regarde chacun de notre côté pour remplir le poste laissé vacant. » Une administratrice mentionne également : « On essaie d'aller chercher des gens pour compléter le champ d'expertise qu'il y a autour de la table afin d'avoir des expertises différentes autour

du Collectif pour que chacun puisse s'entraider et créer dans l'organisation un certain équilibre. »

La provenance des administrateurs-trices se répartit comme suit : cinq personnes de Ville-Marie, une de Lorrainville, deux de Guigues et une de Fabre (incluant les employés-es de *OESDB*).

En ce qui trait aux critères de recrutement des participants-es, l'entreprise emploie des jeunes n'ayant pas nécessairement d'expérience de travail ni de formation particulière. Il s'agit de démontrer un vif intérêt envers l'entreprise et surtout d'avoir une motivation profonde à travailler. Par sa vision sociale, l'entreprise veut principalement offrir un lieu d'apprentissage professionnel tout en permettant l'acquisition d'habiletés à ces jeunes candidats-es. Il est intéressant de souligner que tous les jeunes, peu importe « leur statut social, leur formation et leur expérience, ont leur place au sein de l'entreprise » (*On en sort du bois*, 2000 : 5).

En fait, *On en sort du bois* vise principalement les jeunes de 16-35 ans du territoire de la MRC<sup>7</sup> du Témiscamingue. En général, ce sont des jeunes qui sont « sans emploi, qui reçoivent de l'Assurance-chômage ou de la Sécurité du revenu » ou tout simplement des jeunes sans chèque, sans revenu. Toutefois d'autres critères peuvent entrer en ligne de compte. La coordonnatrice souligne à cet effet que le Collectif de *On en sort du bois* peut décider qu'un-e employé-e ayant atteint l'âge de 35 ans ne soit pas congédié-e.

Comme la plupart des subventions viennent des ministères, les critères d'embauche sont assujettis à leurs règles. Par exemple, la subvention que l'entreprise reçoit pour

---

<sup>7</sup> La MRC du Témiscamingue est « constituée de trois villes, dix-sept municipalités, quatre communautés autochtones et un territoire non organisé. Sa population est au nombre de 17 881 dont 5 355 sont des jeunes âgés entre 16 et 35 ans susceptibles de s'intégrer à l'entreprise. » (*On en sort du bois*, 2000 : 4)

les chantiers provient du CLE. Comme le fait remarquer un employé lors d'une rencontre : « Il faut passer par eux pour recruter les jeunes. C'est le CLE qui s'occupe du recrutement et *On en sort du bois* a juste à choisir les candidats. » Par contre, la coordonnatrice mentionne : « L'entreprise a réussi à faire passer des jeunes sans chèque, ça veut dire qui sont ni sur l'aide sociale, ni sur le chômage, sauf que les gouvernements n'aiment pas beaucoup ça parce que ça leur fait moins de statistiques. »

## 2.5. LES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE

Puisque des rapports égalitaires prévalent au sein de la structure organisationnelle de l'entreprise *On en sort du bois*, on observe que les décisions, résolutions et propositions se prennent selon des consensus. Mais, est-ce que chacun-e prend part aux décisions ? Quels sont les moyens qui facilitent la participation à la vie de l'entreprise ? Est-ce que l'entreprise se voit réellement comme un élément du développement ?

## CHAPITRE III : LA VIE DÉMOCRATIQUE

### 3.1. LES MODES DE CIRCULATION DE L'INFORMATION

À la suite des rencontres effectuées dans l'entreprise, on observe qu'il existe une préoccupation de faire circuler l'information permettant la participation des membres aux décisions du Collectif de *On en sort du bois*. La coordonnatrice l'exprime ainsi : « On leur remet tout ce qui est explications du budget, les compte-rendus, les états financiers. De cette façon-là, les participants-es comprennent un peu mieux ce qu'on leur apporte ou s'ils viennent à une réunion, ils vont comprendre davantage ce qui se passe. » En fait, tous les documents sont remis lors des réunions d'équipe<sup>8</sup> pour permettre aux participants-es de bien se familiariser avec le fonctionnement du Collectif. De même, la coordonnatrice invite toujours les participants-es « à participer à l'assemblée générale annuelle où justement on fait la présentation du plan d'action et du rapport annuel. »

Des mécanismes sont donc mis en place pour assurer la circulation de l'information au sein de l'entreprise, mais certains informateurs-trices soutiennent qu'ils ne sont pas aussi efficaces qu'on pourrait le croire. Les participants-es ne seraient pas toujours avertis lorsqu'il y a des réunions du Collectif. Selon un participant : « Ils nous le disaient avant quand il y avait une réunion du Collectif, mais maintenant on ne sait plus quand il y a des réunions. Je pense qu'il faudrait qu'on pose nous autres mêmes la question : Quand est-ce que c'est la prochaine réunion puis c'est à quel endroit parce que, sans ça ils nous le disent pas. » Dans le même ordre d'idées, on a

dit que les dates des réunions du Collectif ne sont pas affichées à l'interne pour avertir les employés-es.

Les participants-es avouent qu'ils apprécieraient avoir plus d'information sur le Collectif de *On en sort du bois*, notamment en ce qui concerne sa composition et son fonctionnement. Les participants-es aimeraient que toutes ces informations leur soient transmises lors des réunions d'équipe. Ils souhaiteraient également qu'on affiche à nouveau les procès-verbaux ou les affiches au babillard. Ainsi les employés-es pourraient savoir exactement ce qui se passe dans les réunions du Collectif. Les participants-es mentionnent également qu'il est rarement question du Collectif dans les réunions d'équipe.

### 3.2. LES MODES DE PRISE DE DÉCISION

Étant donné que le Collectif est une forme de gestion sans hiérarchie et que les décisions se prennent par consensus lors des assemblées mensuelles, il est intéressant d'observer comment fonctionne ce système. Une administratrice signale : « C'est beaucoup de concertation, beaucoup de discussions, parce que c'est le consensus ou rien du tout, alors on doit tous être informés de la même manière et il n'y a pas de vote au sein du Collectif ». Rappelons que dans les façons de faire de *On en sort du bois*, le processus est aussi important que les résultats. Dans la même perspective, le processus décisionnel veut refléter une certaine souplesse, de la confiance et l'apprentissage d'un mode de fonctionnement non traditionnel. « C'est ainsi que les grandes orientations de l'entreprise ont été décidées lors du Lac-à-l'épaule<sup>9</sup>», souligne un employé. En ce qui concerne les décisions courantes, un

---

<sup>8</sup> Les réunions d'équipe de *On en sort du bois* ont lieu deux fois par mois.

<sup>9</sup> Le Lac-à-l'épaule de *On en sort du bois* est un lieu de rassemblement des administrateurs-trices, des participants-es et des employés-es en vue d'effectuer des réflexions et des partages d'idées portant sur différents thèmes spécifiquement choisis par le Collectif de *On en sort du bois*. Depuis son ouverture, en 1997, l'entreprise a tenu un Lac-à-l'épaule d'une journée, à tous les ans. Par contre, cette année, cet événement n'a duré qu'un avant-midi.

autre employé précise : « Elles sont prises au quotidien ou bien mensuellement, justement à chaque réunion du Collectif. »

Par ailleurs, les membres du Collectif favorisent une approche de communication basée sur le respect mutuel. On observe des rapports égalitaires entre les administrateurs-trices. En général, dans les réunions, les plaisanteries et les taquineries abondent. En ce qui concerne les prises de décision quotidiennes au sein de l'entreprise, la coordonnatrice voit au bon fonctionnement de l'atelier. À n'importe quel moment, s'il lui arrive une interrogation concernant une décision, elle peut facilement demander conseil à la coordonnatrice du CJET ou à la représentante de la Table de Concertation Jeunesse, qui ont toutes deux leur bureau dans le même bâtiment. Il faut dire que le partage des espaces de travail facilite les contacts. En ce qui a trait aux réunions d'équipe, il s'agit en général d'un lieu d'information et d'échange concernant le travail quotidien des participants-es et des employés-es. Il peut arriver à l'occasion qu'une décision concernant l'atelier, le chantier de démantèlement ou tout autre sujet, soit prise avec la collaboration des membres de l'équipe de travail.

### 3.3. LES EFFORTS FAITS POUR INTÉGRER LES PARTICIPANTS-ES

En ce qui a trait à la place faite aux participants-es dans l'entreprise, ces derniers détiennent un siège au sein du Collectif de *On en sort du bois*. À cet effet, un employé mentionne : « Deux sièges sont réservés à *On en sort du bois* au sein du Collectif et il y en a un qui revient au coordonnateur-trice, puis il y en a un autre qui est réservé aux participants-es ». Trois employés-es au maximum ont le droit de siéger au Collectif et la coordination n'est pas tenue d'y être présente. Considérant que personne ne voulait accepter ce poste parmi les participants-es, l'équipe permanente de *On en sort du bois* a décidé de le combler en l'offrant à l'adjoint administratif. Il est intéressant de noter que les employés-es veulent être informés du fonctionnement du Collectif et des sujets discutés mais qu'ils ne veulent pas s'impliquer ni se mêler de la « paperasse ». C'est donc pour cette raison que deux employés-es permanents siègent maintenant au Collectif de *On en sort du bois* et qu'il n'y a actuellement aucun représentant-e des participants-es. Le terme "participants" est utilisé pour désigner les employés-es de *On en sort du bois* et les places disponibles au Collectif (un maximum de 3) sont réservées aux employés-es sans discrimination quant au poste occupé. Un employé soulève le fait que : « Tous les employés-es et participants-es peuvent participer aux réunions<sup>10</sup> du Collectif et qu'ils ont droit de parole autant que les autres membres parce que le Collectif fonctionne par consensus ».

Un participant souligne cependant : « La plupart du temps nos suggestions ne sont pas bien reçues. Les administrateurs-trices nous disent tout le temps la même affaire : " on a déjà essayé ou ça marchera pas " ou même qu'ils nous disent : "on l'a déjà essayé ", mais peut-être qu'ils l'ont essayé mais pas de la bonne façon ou bien ils nous disent que ça marchera pas, ils ne prennent pas le temps de regarder qu'est-ce que ça pourrait vraiment faire à long terme.» Même si le Collectif semble

---

<sup>10</sup> Les réunions du Collectif de *On en sort du bois* ont lieu une fois tous les mois en présence de tous les administrateurs-trices des trois Collectifs soit : le CJET, le CJT et l'entreprise *On en sort du bois*.

ouvert à la participation des employés-es, un participant pense que : « Ça c'est des réunions pour qu'on puisse apporter nos idées pour faire du changement dans l'entreprise. Si j'amène des idées, peut-être qu'y vont m'écouter mais peut-être qu'y en tiendront pas compte non plus. Parce que moi je suis juste un simple travailleur, alors peut-être que mes idées sont moins importantes que les leurs. »

Il est important de mentionner qu'aucun-e administrateur-trice n'a reçu de commentaire à cet effet. Toutefois, il est certain que les administrateurs-trices ont expérimenté beaucoup de choses depuis les cinq dernières années et qu'ils ne veulent pas recommencer ce qui a déjà été fait. Il faut préciser aussi que les employés-es actuels sont nouveaux et qu'ils n'ont pas vécu toutes les étapes de l'évolution de l'entreprise *On en sort du bois*. Il est également difficile de faire comprendre aux jeunes employés-es toute la réalité financière de cette entreprise.

La volonté d'amener les participants-es à prendre part à la vie de l'organisme semble s'observer davantage dans la création et le développement d'un lien d'appartenance envers l'entreprise et le travail d'équipe. Comme il est mentionné dans le dernier rapport d'activités de *On en sort du bois*, « Il est important que les jeunes faisant partie de l'entreprise développent un lien d'appartenance et s'impliquent dans le processus de prise de décision concernant les méthodes et les conditions de travail. Ils participent donc à l'élaboration des règlements généraux, décident ensemble des avantages liés à l'emploi, des conséquences suites aux absences non motivées et autres » (*On en sort du bois*, 2001 : 6).



## CHAPITRE IV : LES RETOMBÉES DE L'ORGANISME

### 4.1. LES RETOMBÉES SUR LES PARTICIPANTS-ES

Cette section porte sur ce que l'entreprise apporte aux participants-es de *On en sort du bois* ainsi que ses répercussions dans la communauté témiscamienne en général. Basée essentiellement sur les témoignages des participants-es, elle donne un aperçu de la contribution de *On en sort du bois* au développement de la collectivité.

Selon un employé : « L'entreprise favorise une meilleure confiance en soi chez ses participants es » Une administratrice mentionne également : « Il y a plein de formations pour eux autres et ils obtiennent une discipline par rapport au travail. » Un autre employé le signale : « C'est une très bonne expérience de travail. » Alors qu'un participant indique que « l'organisme lui apporte un lieu d'apprentissage aussi une certaine responsabilité au niveau monétaire. »

En créant des emplois durables, *On en sort du bois* exerce un certain attrait auprès des jeunes témiscamiens et « contribue à créer une vitalité dans le milieu socioéconomique » (*On en sort du bois*, 1999 : 25). Aussi, selon le témoignage de deux employés : « Il faut se préoccuper d'aider les jeunes à se retirer de la Sécurité du revenu et de l'Assurance emploi, surtout il faut leur donner la possibilité d'avoir des emplois de qualité tout en leur permettant d'avoir une meilleure qualité de vie afin d'enrayer l'exode des jeunes. »

Dans son plan d'affaires présenté en décembre 1999, concernant la valorisation et la polyvalence des participants-es, l'entreprise visait à stabiliser leur intégration à l'emploi et à la vie sociale. Son objectif étant de permettre aux jeunes de développer des compétences professionnelles et entrepreneuriales pour ainsi acquérir une autonomie qui leur permette de s'impliquer dans le développement de leur collectivité. À ce sujet, un employé souligne : « Ça valorise les participants-es et ça leur donne de la confiance, puis le sens de l'initiative et de l'autonomie. »

#### 4.2. LES RETOMBÉES SUR LA COMMUNAUTÉ

Par son mandat, l'entreprise d'économie sociale *On en sort du bois* rayonne de façon plus concrète dans la MRC du Témiscamingue, mais également dans toute la région et d'après un employé : « Les retombées de l'entreprise sur la communauté sont surtout de nature environnementale. » En effet, l'entreprise participe à l'amélioration de « l'environnement de façon directe en évitant que l'ensemble des matériaux se retrouve dans les sites d'enfouissement » (*On en sort du bois*, 1999 : 25). Par ailleurs, en intégrant des jeunes à l'emploi, l'entreprise leur redonne confiance en eux et les aide ainsi à participer « plus activement au développement de leur milieu ». Ce faisant, *On en sort du bois* crée un lien « de confiance de la population face aux jeunes et représente un premier *tour de roue* dans la prise en charge du milieu et dans la participation des jeunes à la vie communautaire » (*On en sort du bois*, 1999 : 26). Et comme le relate une administratrice : « Elle favorise peut-être une vision plus positive de ces jeunes-là. »

Par contre, un employé reconnaît : « Avec le démantèlement des granges, l'impact est moins grand qu'il ne l'était au début en ce qui concerne la population en général, parce qu'il semblerait que l'intérêt face à *On en sort du bois* diminue un peu. ». On peut sans doute soutenir l'hypothèse que la cause de ce désintéressement vienne du fait qu'à tous les ans l'entreprise embauche des jeunes « et que cela est vu comme une routine », souligne un employé. Cette même personne ajoute : « C'est difficile à

expliquer, tout le monde au début trouvait que c'était un beau projet, mais actuellement il semble que la population se sente obligée d'acheter des meubles. D'où peut-être ce désintéressement face à l'entreprise. »

En résumé, il semble que l'entreprise soit assez connue. Un employé l'exprime ainsi : « Je sais quand le monde entend parler de *On en sort du bois*, ils savent exactement qu'on existe et le genre de service qu'on rend à population. Je pense là-dessus qu'ils sont très bien informés. » Afin de bien illustrer à quel point la communauté est fière de cette entreprise, mentionnons que cette dernière s'est vu décerner, en 1999, deux prix lors du Gala Météoritem : le Prix d'excellence Tembec et le Prix du public. Cette reconnaissance vient confirmer que « la population croit au projet et que cela est une bonne chose pour le Témiscamingue », comme l'indique un participant.

Concernant la perception de l'organisme par la communauté, il semble qu'en général « l'entreprise soit très bien vue et que la majorité des gens trouvent ça très intéressant un projet comme celui-là. Ils trouvent que ça aide beaucoup les jeunes », exprime un employé, tandis qu'un participant rajoute : « En général, les personnes ont une très bonne vision de *On en sort du bois*. Également, la population voit les produits que l'entreprise fabrique et ils sont très impressionnés. »



## CHAPITRES V : LES PRATIQUES DE COLLABORATION

Cette partie de la recherche porte sur les affiliations, les associations et les collaborations développées par l'entreprise *On en sort du bois* au cours des années. La première section décrit les formes de relations extérieures développées par l'entreprise, la deuxième expose les modes de sélection des partenaires de l'entreprise et la troisième présente l'évaluation de la collaboration. L'annexe 5 donne un aperçu des types de collaborations que l'entreprise a développés. Ce chapitre n'a toutefois pas la prétention d'être exhaustif.

### 5.1. LA COLLABORATION AUTOUR DES PARTICIPANTS-ES

La première section porte sur les collaborations visant à améliorer les activités offertes par l'organisme, de façon à mieux répondre aux besoins immédiats des jeunes. Quelques partenariats mis en branle afin de planifier et d'élaborer des projets touchant les jeunes sont aussi exposés.

Le CJET et CJT sont deux partenaires privilégiés de l'entreprise *On en sort du bois*. Les contacts et les collaborations se situent au regard du partage d'expertises et de connaissances étant donné, entre autres, la même population ciblée. Une administratrice indique à ce sujet : « L'entreprise collabore directement avec le Carrefour Jeunesse Emploi au volet démantèlement, en vue d'insérer des jeunes à l'emploi. »

Un autre type de collaboration relève des partenariats créés pour organiser des événements spécifiques ou des projets. Afin d'unir leurs forces, différents acteurs-trices s'associent pour organiser des événements ou encore mettre sur pied des projets. Par exemple, *On en sort du bois* participe avec le CJT au projet Partenaires de l'environnement. Initié par le CJET, ce projet prend la forme d'une étude de faisabilité dans le but de créer une « ressourcerie » c'est-à-dire un lieu où l'on récupère, reconditionne et revend les objets. Il vise aussi à sensibiliser la population à l'environnement et à la récupération (CJET, 2001 : 13).

## 5.2. LA COLLABORATION CONCERNANT LA VIE DE L'ORGANISME

D'autres types de collaborations visent à assurer la survie et le développement de l'organisme. Dans cette perspective, quatre formes de collaboration sont abordées, soit les prêts d'équipement et les dons de matériaux, de même que le financement, la distribution des produits et l'aide technique.

La première forme de relations extérieures concerne les rapports que l'entreprise a développés avec certaines institutions, des entreprises privées et la population du Témiscamingue pour les prêts d'équipement et les dons de matériaux. Un employé mentionne à cet effet : « *On en sort du bois* a beaucoup de partenariats avec les municipalités, entre autres avec Duhamel Ouest qui est un de nos partenaires importants parce qu'on a emprunté un terrain à eux, puis avec le ministère des Transports avec qui on a une entente de prêt d'un entrepôt. » De plus, la population témiscamienne approvisionne l'entreprise par les dons de granges.

En ce qui a trait aux activités de développement et de consolidation, l'organisme a recours à certains programmes d'employabilité et à des subventions salariales afin d'embaucher des employés-es pour le démantèlement des bâtiments agricoles désuets ainsi qu'un journalier. Une collaboration plus formelle avec Emploi-Québec et Vision-travail par exemple découle de l'orientation de candidats-es à ces postes.

Un employé mentionne : « *On en sort du bois* a déjà eu des partenariats avec la MRC du Témiscamingue et le CLE pour tout ce qui concerne le chantier d'emploi saisonnier. Quand je parle du Centre Local d'Emploi ou d'Emploi-Québec, c'est des partenariats qui vont être plus sociaux et qui vont plus intervenir dans la formation des jeunes. » Actuellement cependant, le partenariat est davantage financier puisqu'il vise l'obtention de subventions.

*On en sort du bois* a également recours à des collaborations pour la vente et le marketing de ses produits. Une entente est signée avec *En Vert & Différence* pour la vente et la promotion de certains produits de *On en sort du bois*. Cette boutique est située à Québec et fait la promotion de quelques entreprises d'économie sociale du Québec. Dans le même sens, *On en sort du bois* a laissé, pour la période estivale, quelques meubles et articles de décoration en consignment au Jardin du Lac de Ville-Marie.

Une dernière forme de relations extérieures concerne surtout les instances de développement local. Ce type de relation est surtout axé sur le financement et le support technique. Selon un employé : « *On en sort du bois* a beaucoup de contacts avec la Société de développement du Témiscamingue (SDT) parce qu'ils s'occupent de nos demandes de subventions. Également, la coordonnatrice intervient beaucoup avec une agente de développement de la SDT, puis elle va surtout lui demander des services, de l'expertise, des conseils ou voir le programme de financement qui pourrait nous aider. »

### 5.3. LES MODES DE SÉLECTION DES PARTENAIRES

L'entreprise *On en sort du bois* sélectionne les partenaires de façon ponctuelle et selon ses besoins. Par exemple, un employé souligne : « Avec Duhamel Ouest, on a eu des échanges de services et avec la SDT, on a eu un support technique pour la réalisation d'un plan d'affaires, puis l'agente d'économie sociale de la SDT nous aide

et nous supporte dans nos initiatives. » L'identification des partenaires pour la collaboration se fait donc « vraiment selon les besoins de l'entreprise. » Il apparaît aussi que *On en sort du bois* a réussi au fil du temps à établir une bonne collaboration avec les acteurs socioéconomiques de la MRC du Témiscamingue.

#### 5.4. L'ÉVALUATION DE LA COLLABORATION

Des liens avec les organismes communautaires ou certaines organisations donnent parfois lieu à des ententes, plus ou moins formelles selon le cas, afin que tous les efforts soient dirigés vers un même but, soit aider et soutenir les jeunes. Dans cette optique, les pratiques de collaboration sont considérées comme importantes et nécessaires pour l'organisme. Un informateur fait remarquer : « Quand je pense au CJET ou à la Table de concertation jeunesse du Témiscamingue qui sont dans mon bureau, je pense qu'on a une belle place puis une belle opportunité à prendre et c'est sûr que c'est utile pour l'entreprise et pour la communauté. »

À la suite des observations et des rencontres effectuées dans l'entreprise, il apparaît que les membres du Collectif de *On en sort du bois* entretiennent de très bonnes relations entre eux et avec plusieurs organismes et instances. Ces personnes ont une forte relation de confiance, de même qu'une très belle forme de collaboration avec les autres acteurs-trices socioéconomiques.

Selon deux employés et une administratrice, le partenariat représente un apport considérable dans l'opération du maintien de l'entreprise. Cet apport peut se traduire par la matière première fournie, par les services rendus, par les expertises offertes et par l'appui de la population lors de certains événements. Dans ce sens, un employé souligne : « Cette collaboration avec les différents partenaires est essentielle parce qu'on voulait que ça soit un projet durable. Les différents partenaires ont une spécialisation qu'on peut aller chercher afin qu'ils nous aident dans l'élaboration de notre projet. »

## CHAPITRE VI : LES STRATÉGIES D'INFLUENCE SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Cette dernière section porte sur les stratégies de *On en sort du bois* pour influencer le développement de la région, notamment les divers lieux de concertation où l'entreprise s'implique. Dans le cadre de ce projet, la notion de développement local est abordée, particulièrement, comme étant le rassemblement de divers acteurs-trices de la communauté qui unissent leur volonté et leurs efforts afin d'intervenir sur leur milieu pour en favoriser le développement social et économique.

Les stratégies d'influence de l'entreprise *On en sort du bois* ont été regroupées en trois champs d'intervention. Le premier porte sur les lieux de concertation dans le domaine d'action de l'organisme. Le deuxième concerne la concertation avec le milieu communautaire. Le troisième touche aux espaces de concertation pour le développement en général de la communauté. Les modes de sélection des lieux d'implication de *On en sort du bois* seront ensuite exposés ainsi que les perceptions de l'utilité de telles pratiques. L'annexe 6 donne un aperçu des représentations sociales et politiques de l'entreprise pour l'année 2000-2001.

### 6.1. LES LIEUX DE CONCERTATION DANS LE DOMAINE D'ACTION DE L'ORGANISME

L'équipe de *On en sort du bois* assiste à des rencontres qui permettent à l'entreprise de se faire connaître, d'accroître sa visibilité et ses actions. Parmi celles-ci, soulignons la présence de l'entreprise au Comité Local en Économie Sociale du

Témiscamingue (CLEST). Réunissant différents partenaires du milieu et d'institutions de la MRC de Témiscamingue, on retrouve à ce comité un représentant du mouvement communautaire, une représentante des entreprises d'économie sociale, une représentante du Centre Local d'Emploi du Témiscamingue ainsi que deux membres du Centre Local de Développement du Témiscamingue. *On en sort du bois*, en s'impliquant à ce comité, a la possibilité d'influencer les processus de réflexion et d'articulation des actions posées par le CLDT au regard de l'économie sociale. Comme le précise un employé, en ce qui concerne le Comité local d'Économie Sociale : « Oui c'est sûr que j'ai mon point de vue et que j'ai mon influence à faire, puis je me gêne pas pour la faire non plus. »

L'exemple suivant illustre le type d'influence que peut exercer *On en sort du bois*. « Une demande de subvention d'une entreprise d'économie sociale a été faite et a été déposée au comité, sauf que la SDT avait déjà avancé les fonds à l'entreprise d'économie sociale. Mais le comité ne l'avait pas encore reconnue comme une entreprise d'économie sociale et les fonds avaient déjà été avancés depuis avril. Le comité a décidé que la SDT devait se rectifier, puis s'arranger pour changer sa décision et que l'entreprise remette l'avance qu'elle avait eue parce que justement, moi je n'étais pas d'accord du fait que cette entreprise-là soit nommée entreprise d'économie sociale. »

## 6.2. LES LIEUX DE CONCERTATION AVEC LE MILIEU COMMUNAUTAIRE

En ce qui regarde la concertation avec le milieu communautaire, *On en sort du bois* n'est pas présent à la structure de concertation locale, soit le Regroupement des Organismes Communautaire du Témiscamingue (ROCT). Le ROCT est un lieu de rassemblement des organismes communautaires et de communication entre ces derniers.

### 6.3. LES LIEUX DE CONCERTATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNAUTÉ

Il faut d'abord souligner que l'entreprise *On en sort du bois* n'est pas formellement représentée auprès des instances locales de développement, c'est-à-dire qu'elle n'est pas présente au conseil d'administration de ces instances. L'organisme intervient cependant auprès de certaines organisations, en particulier la SDT et le Centre Local d'Emploi/Emploi-Québec. Un employé précise : « La SDT et le Centre Local d'Emploi/Emploi-Québec sont des partenaires clés pour *On en sort du bois* parce qu'il y a beaucoup d'informations qui transigent dans ces organismes-là. C'est au niveau de la circulation d'information qu'on va aller établir nos stratégies et qu'on va favoriser cette circulation d'information afin d'avoir toujours accès à l'information au niveau du financement ou de la consultation. C'est ça qui va nous permettre d'avancer. »

### 6.4. LES CHOIX DES LIEUX DE CONCERTATION

« Le choix des instances décisionnelles auprès desquelles l'entreprise veut intervenir se fait de façon méthodique », relate un employé. « Dans un premier temps, l'entreprise va identifier des partenaires et mentionner que ça nous prend quelqu'un de cet organisme ou encore elle va se pencher vers nos membres du Collectif qui sont dans ces milieux-là », évoque une autre personne. Elle ajoute : « Dans un deuxième temps, une fois le partenaire identifié, l'entreprise va aller chercher des informations surtout économiques mais aussi de l'expertise auprès des partenaires ciblés. » Il peut arriver à l'occasion qu'un comité vienne chercher un représentant-e de l'entreprise pour faire partie de leur comité. Par exemple, en ce qui concerne le Comité Local d'Économie Sociale, « c'est le comité qui nous a approché », précise un employé lors d'une rencontre.

## 6.5. L'ÉVALUATION DE LA CONCERTATION

Quant aux objectifs visés par la présence de *On en sort du bois* aux espaces de concertation, un employé mentionne « C'est toujours important d'être au fait de ce qui se passe dans notre entourage pour ainsi toujours garder un bon partenariat. » Il donne l'exemple de sa participation au CLEST : « Je trouve ça super intéressant du fait que je peux partager mon expertise et profiter aussi de celle des autres et d'être au courant de l'information. C'est certain que si je pense au Comité local d'Économie sociale, j'ai été mis au courant d'informations un peu avant tout le monde... »

Dans cette perspective, les pratiques de concertation sont jugées utiles. Une administratrice en témoigne : « *On en sort du bois* bénéficie, par les membres du Collectif, d'informations privilégiées par rapport à d'autres organismes, compte tenu que trois administrateurs-trices ont des postes susceptibles d'aider grandement l'entreprise et que parfois certains administrateurs-trices peuvent avoir une certaine influence sur des décisions qui surviennent dans leurs champs de compétences. »

## 6.6. LES ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE

Il est important de souligner que l'entreprise *On en sort du bois* se fait connaître par le biais de la coordonnatrice du CJET et la représentante de la Table de Concertation Jeunesse du Témiscamingue, Un employé de *On en sort du bois* rapporte : « Il est très rare que la coordonnatrice du CJET fasse de la représentation sans parler de *On en sort du bois*. C'est la même chose quand il s'agit de la représentante de la Table de Concertation Jeunesse. Elle est représentante des jeunes aux niveaux local, régional et provincial. Cette représentante-là, en plus, c'est une de nos administratrices. C'est des personnes qui circulent autour de *On en sort du bois*, puis qui ont une certaine influence dans le milieu et qui peuvent exercer une

influence en faveur de *On en sort du bois*. Je dirais que c'est un regroupement, puis que c'est le groupe qui exerce une certaine influence auprès des organismes. »

Le Collectif de *On en sort du bois* choisit ses membres en fonction des besoins futurs de l'entreprise. Pouvons-nous dire alors qu'il s'agit d'une forme de stratégie ? Car effectivement, cela peut arriver qu'une décision puisse être influencée par le statut professionnel d'un membre du Collectif. Ces choix ne seraient donc pas le fruit du hasard. Cependant, les gens ne le voient pas comme une stratégie d'influence.



## BIBLIOGRAPHIE

FONTAN, Jean-Marc (1993). Revue de la littérature en développement local et développement économique communautaire. Institut de formation en développement économique ou communautaire.

FOURNIER, Pierre (1986). La concertation au Québec. Le Service de la recherche de la commission consultative sur le travail.

*ON EN SORT DU BOIS* (1999). Plan d'affaires de l'entreprise.

*ON EN SORT DU BOIS* (2000). Rapport du Lac-à-l'épaulé.

*ON EN SORT DU BOIS* (2000). Convention de travail.

*ON EN SORT DU BOIS* (2001). Rapport annuel 2000-2001.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle (1995). Concertation et performance économique vers de nouveaux modèles ! Presses de l'Université du Québec.

VILLES ET VILLAGES EN SANTÉ (1998). Concertation locale : les clefs du succès. Québec.

---

## ANNEXES

---

ANNEXE I : TABLEAU SYNTHÈSE DE L'ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE ON EN SORT DU BOIS

DATE	ÉMERGENCE ET CONSOLIDATION	ACTIONS/ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISME	ACTIONS/ACTIVITÉS DE REPRÉSENTATION ET CONCERTATION	ACTIONS/ACTIVITÉS EN RAPPORT AVEC LE DÉVELOPPEMENT LOCAL
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration d'un projet de création d'une entreprise d'économie sociale : une initiative du Carrefour Jeunesse du Témiscamingue (CJET)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporter les initiatives jeunesse du Témiscamingue</li> <li>Améliorer le statut des jeunes sans emploi au Témiscamingue</li> </ul>		
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entreprise voit le jour grâce à une subvention du programme fédéral Services Jeunesse Canada</li> <li>Ouverture des portes (services)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite de l'étude de faisabilité durant 30 semaines par le biais du travail, de l'implication et de l'apprentissage effectué par les jeunes travailleurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lettre d'appui du CJET, du CFER les Transformateurs inc. et de la SDT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instauration de la ressource</li> <li>Rayonnement local</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déménagement dans les locaux du CJET</li> <li><i>On en sort du bois</i> installera son atelier de production et ses bureaux dans l'immeuble du CJET</li> <li>Embauche d'une personne-ressource pour former les jeunes en ébénisterie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plus gros brunch organisé au Témiscamingue</li> <li>Mise sur pied d'un comité de chantier, d'un comité d'atelier et d'un comité de bureau</li> <li>Le CJET offre de la formation aux participants-es.</li> <li><i>On en sort du bois</i> agrandit son atelier de production</li> <li><i>Plusieurs sorties dans les salons qui exposent des produits pour la période des fêtes</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entente de principe avec le Fonds de Lutte Contre la Pauvreté. (150 000 \$/an récurrent sur trois ans)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Embauche d'un agent de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration d'un plan de</li> </ul>		

DATE	ÉMERGENCE ET CONSOLIDATION	ACTIONS/ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISME	ACTIONS/ACTIVITÉS DE REPRÉSENTATION ET CONCERTATION	ACTIONS/ACTIVITÉS EN RAPPORT AVEC LE DÉVELOPPEMENT LOCAL
JANVIER 1999	commercialisation et de publicité	commercialisation et de publicité <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sondage du marché à Montréal et à Québec</li> </ul>		
FÉVRIER ET MARS 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise sur pied du site Internet de <i>On en sort du bois</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collaboration avec le CJET pour l'instauration d'un site Internet</li> <li>▪ Entente avec Tembec pour le séchage du bois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'entente de principe d'avril 1999 avec le Fonds de Lutte Contre la Pauvreté ne tient plus, les négociations reprennent. (Ils accordent 60 000 \$/ 6 mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Démarches entreprises avec le réseau des ressourceries et Ameublements Branchaud</li> <li>▪ Établissement de liens avec le magasin La Baie de Toronto</li> </ul>
MAI ET JUIN 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Embauche d'une étudiante universitaire pour l'été, en gestion des opérations pour aider à valider le prix de revient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aide portant sur l'évaluation d'un prix de revient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participation au Salon international de design d'intérieur à Montréal</li> </ul>	
JUILLET ET AOÛT 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Embauche d'un stagiaire pour une période d'un an pour la commercialisation locale</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renégociation de la subvention du Fonds lutte contre la pauvreté pour continuer les opérations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rayonnement local : l'entreprise gagne le prix de la ruralité québécoise d'Agriculture et Agroalimentaire Canada</li> </ul>
SEPTEMBRE ET OCTOBRE 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise à pied de tous les employés (manque de financement).</li> <li>▪ Le comité obtient du financement pour 3 mois (30 000 \$)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation d'un comité de restructuration de différentes instances locales et régionales (<i>On en sort du bois</i>, CLE, SDT, MRC et CRDAT)</li> <li>▪ Le démantèlement est interrompu pour l'hiver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Fonds de Lutte Contre la Pauvreté consent 8 000\$ pour le mois d'octobre</li> <li>▪ Parution d'un article dans la revue québécoise Décoration chez-soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rayonnement local : l'entreprise gagne le grand prix d'excellence Météor Tembec et le Prix du public au 15<sup>e</sup> gala Météoritern de la SDT</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaboration d'un mandat avec</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Signature d'un contrat avec la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le ministère des Régions</li> </ul>	

DATE	ÉMERGENCE ET CONSOLIDATION	ACTIONS/ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISME	ACTIONS/ACTIVITÉS DE REPRÉSENTATION ET CONCERTATION	ACTIONS/ACTIVITÉS EN RAPPORT AVEC LE DÉVELOPPEMENT LOCAL
NOVEMBRE 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>un consultant</li> <li>Le CJET transfère le dossier de <i>On en sort du bois</i> au CJT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ville de Ville-Marie pour la construction en usine d'un abri pour un parc</li> <li>Commande ponctuelle pour une boutique de Montréal (Plantes Veronerau)</li> </ul>	(MR) octroie 10 000 \$ pour le mois de novembre	
DÉCEMBRE 1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparation d'un plan d'affaires pour la demande d'aide aux entreprises</li> <li>d'économie sociale oeuvrant dans le secteur de la gestion des matières résiduelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Embauche d'un consultant</li> </ul>		
AVRIL 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépôt des lettres patentes de l'entreprise</li> <li>Le CJT délaisse le dossier de <i>On en sort du bois</i> compte tenu qu'il peut s'administrer seul</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Une demande de subvention de 40 000 \$ du Fonds du programme action 7 a été fait</li> <li>Une offre de crédit de 25 000 \$ du CLDT-FLI est proposée</li> </ul>	
AOÛT 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démission du coordonnateur</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Un versement de 8 000 \$ pour la poursuite avec le consultant</li> </ul>	
SEPTEMBRE ET NOVEMBRE 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Embauche d'une coordonnatrice</li> <li>Un Lac-à-l'épaule</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Journée portes ouvertes</li> <li>Discussions sur la double mission de l'entreprise</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>La direction souhaite</li> </ul>		

DATE	ÉMERGENCE ET CONSOLIDATION	ACTIONS/ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISME	ACTIONS/ACTIVITÉS DE REPRÉSENTATION ET CONCERTATION	ACTIONS/ACTIVITÉS EN RAPPORT AVEC LE DÉVELOPPEMENT LOCAL
		atteindre l'autofinancement d'ici 2002-2003 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revoir le processus de production afin de l'orienter davantage vers une production à valeur ajoutée</li> <li>▪ Tendre à laisser tomber le démantèlement pour s'orienter vers une production à base de matériaux neufs</li> </ul>		
JANVIER 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ On envisage faire une demande au Fonds de diversification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Collectif s'entend finalement sur une seule mission. (<i>On en sort du bois</i> a pour mission d'offrir un emploi aux jeunes de 16-35 ans vivant certaines difficultés d'intégration socioprofessionnelle)</li> </ul>		
MARS, AVRIL ET MAI 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivi du dossier du Fonds de diversification</li> <li>▪ Mise en place d'une convention de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La coordonnatrice travaille à améliorer la capacité de production dans l'atelier en implantant un système « Kanban »</li> </ul>		
SEPTEMBRE ET OCTOBRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réflexions sur les collectifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Lac-à-l'épaule est reporté au mois de janvier 2002</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les administrateurs-trices veulent que les membres</li> </ul>	

DATE	ÉMERGENCE ET CONSOLIDATION	ACTIONS/ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISME	ACTIONS/ACTIVITÉS DE REPRÉSENTATION ET CONCERTATION	ACTIONS/ACTIVITÉS EN RAPPORT AVEC LE DÉVELOPPEMENT LOCAL
2001			prennent position sur la façon d'envisager la séparation des Collectifs du CJET, de <i>On en sort du bois</i> et du CJT	
NOVEMBRE 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Démission de la coordonnatrice</li> </ul>			
DÉCEMBRE 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'adjoint administratif indique au Collectif de <i>On en sort du bois</i> qu'il quittera son poste au début du mois de février 2002</li> </ul>			



**ANNEXE II : LES OBJETS POUR LESQUELS LA CORPORATION EST CONSTITUÉE<sup>11</sup>**

▪ Supporter les initiatives jeunesse du Témiscamingue visant la protection et la mise en valeur de l'environnement ;
▪ Viser la mobilisation des jeunes et des ressources du milieu témiscamien afin de maximiser leur apport à la communauté aux niveaux environnemental, économique et social ;
▪ Intervenir dans les dossiers visant à améliorer les conditions environnementales ;
▪ Pratiquer des activités commerciales afin d'atteindre les objectifs économiques visés par la corporation ;
▪ Gérer les programmes d'aide financière consentis à la Corporation ;
▪ Recevoir des dons, legs et autres contributions de même nature en argent, en valeurs mobilières ou immobilières et administrer de tels dons, legs et contributions ;
▪ Organiser des campagnes de souscription dans le but de recueillir des fonds aux fins de la corporation.

<sup>11</sup> Gouvernement du Québec, L'inspecteur général des institutions financières, Lettres patentes de l'organisme *On en sort du bois*, Québec, 14 avril 2000, p.3.



**ANNEXE III : CHANGEMENT DES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE**

<p align="center"><b>OBJECTIFS DE 1999 (VOLET SOCIAL)</b></p>	<p align="center"><b>OBJECTIFS DE 2001 (VOLET SOCIAL)</b></p>
<p>Permettre aux jeunes de participer au développement de leur collectivité et de soutenir une initiative qui permet de revaloriser l'image de la jeunesse témiscamienne.</p>	<p>Permettre aux jeunes de participer au développement de leur collectivité et de soutenir une initiative qui permet de revaloriser l'image de la jeunesse témiscamienne.</p>
<p>Former et soutenir l'insertion socioprofessionnelle de personnes en difficulté en leur proposant une réelle expérience d'intégration du marché du travail.</p>	
<p>Viser la valorisation et la polyvalence des participants et participantes afin de stabiliser leur intégration à l'emploi.</p>	
<p>Enrayer les préjugés vis-à-vis les jeunes prestataires de la Sécurité du revenu et sans revenu qui vivent dans une situation d'exclusion.</p>	<p>Enrayer les préjugés vis-à-vis les jeunes prestataires de la sécurité du revenu et sans revenu qui vivent dans une situation d'exclusion.</p>
<p>Permettre à des jeunes de 16 à 35 ans, souvent inaptes à affronter la réalité du marché du travail, d'acquérir une expérience de travail dans un processus de réussite et de valorisation. De plus, leur permettre de développer leur confiance, leur estime de soi et un sentiment d'accomplissement.</p>	<p>Permettre à des jeunes de 16 à 35 ans, souvent inaptes à affronter la réalité du marché du travail, d'acquérir une expérience de travail dans un processus de réussite et de valorisation. Permettre à ces jeunes employés de développer leur confiance, leur estime de soi et un sentiment d'accomplissement.</p>
<p>Continuer d'impliquer les membres de la collectivité en leur permettant de faire valoir auprès de l'entreprise leurs connaissances et leurs compétences reliées au démantèlement de granges, à la récupération du bois et à sa transformation.</p>	<p>Continuer d'impliquer les membres de la collectivité en leur permettant de faire valoir auprès de l'entreprise leurs connaissances et leurs compétences reliées au démantèlement de granges, à la récupération du bois et à sa transformation.</p>

OBJECTIFS DE 1999 (VOLET SOCIAL)	OBJECTIFS DE 2001 (VOLET SOCIAL)
Mettre en application les diverses techniques de travail et les principes de sécurité expérimentés lors du pré-démarrage.	
Offrir un service aux exploitants et exploitantes agricoles du Témiscamingue par le biais du démantèlement de leurs granges et bâtiments désuets.	
Offrir un service à la communauté par le biais de l'amélioration esthétique du Témiscamingue et de la mise en valeur de notre région.	
Mise en valeur du bois récupéré.	
Permettre de diminuer les rebuts jetés aux sites d'enfouissement.	
Permettre à des jeunes en difficulté d'intégration socioprofessionnelle de faire des apprentissages au niveau de l'emploi et de l'entrepreneurship dans un contexte de revalorisation du territoire.	Permettre à des jeunes en difficulté d'intégration socioprofessionnelle de faire des apprentissages au niveau de l'emploi et de l'entrepreneurship dans un contexte de revalorisation du territoire.
Permettre aux jeunes d'avoir un lieu d'appartenance en lien avec le milieu socio-économique du Témiscamingue.	Permettre aux jeunes d'avoir un lieu d'appartenance en lien avec le milieu socioéconomique du Témiscamingue.
Permettre à la population d'accroître sa confiance envers les jeunes.	Permettre à la population d'accroître sa confiance envers les jeunes.
<b>(VOLET ÉCONOMIQUE)</b>	<b>(VOLET ÉCONOMIQUE)</b>
	Développer le marché pour les meubles rustiques en bois récupéré.
	Atteindre l'autofinancement d'ici 2002-2003.
	Accroître les revenus afin de créer davantage d'emplois et améliorer les conditions de travail.

Source : *On en sort du bois*, 1999 : 5 et 2001 : 8

ANNEXE IV : STATUT DES EMPLOYÉS-ES DE L'ENTREPRISE

FONCTION		TPLEIN/TPARTIEL	PROGRAMME	E / P
1) Coordonnatrice (employée permanente)	Femme	Temps plein		E
2) Adj.-administratif (employé permanent)	Homme	Temps plein		E
3) Formateur atelier (employé)	Homme	Temps partiel		E
4) Journalier-atelier (employé permanent)	Homme	Temps plein		P
5) Journalier - atelier	Homme	Temps plein	OPHQ	P
6) Chef de chantier (démantèlement)	Homme	Temps plein	FLCP	P
7) Journalier-démantèlement	Homme	Temps partiel	Emploi-Québec	P
8) Journalier-démantèlement	Homme	Temps partiel	Emploi-Québec	P
9) Journalier-démantèlement	Homme	Temps partiel	Emploi-Québec	P
10) Journalier-démantèlement	Homme	Temps partiel	Emploi-Québec	P

E = employé / P = participant



ANNEXE V : CERTAINS COLLABORATEURS DU MILIEU

ORGANISMES, ENTREPRISES, INDIVIDUS	TYPE DE COLLABORATION
CJET	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prêt de locaux ;</li> <li>▪ Formation aux jeunes ;</li> <li>▪ Équipement de bureau, téléphone, ordinateurs, et autres;</li> <li>▪ Ressources humaines pour consultation auprès des jeunes ;</li> </ul>
COLLECTIF JEUNESSE DU TÉMISCAMINGUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projet Café Carafon ;</li> <li>▪ Projet Partenaires de l'Environnement ;</li> </ul>
CLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frais de consultant ;</li> <li>▪ Aide au développement du mandat ;</li> </ul>
EMPLOI-QUÉBEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subventions salariales ;</li> </ul>
VISION TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Subvention salariale OPHQ ;</li> </ul>
SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutien technique, appui ;</li> </ul>
MINISTÈRE DES TRANSPORTS ET MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projets et subventions ;</li> </ul>
BOUTIQUE EN VERT & DIFFÉRENCES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entente de partenariat pour la vente de meubles ;</li> </ul>
MEUNERIE COOPÉRATIVE	
TEMBEC – DIVISION TEMLAM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Don d'équipement de sécurité ;</li> <li>▪ Expertise en santé et sécurité ;</li> <li>▪ Don de matériaux (LVL, baril de 45 gallons, etc.) ;</li> </ul>
LE MILIEU	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Don de bois &amp; équipements ;</li> <li>▪ Location d'entrepôt à rabais ;</li> <li>▪ Expertise &amp; technique de travail en démantèlement et en fabrication ;</li> <li>▪ Appui de la population au brunch de <i>On en sort du bois</i>.</li> </ul>



**ANNEXE VI : LES REPRÉSENTATIONS SOCIALES ET POLITIQUES POUR L'ANNÉE 2001-2002**

- Participation à l'émission culinaire de Radio-Nord « 48° Nord au Menu » ;
- Articles en consignation aux Jardins du Lac ;
- Salon du Meuble de Québec ;
- Membre du comité de supervision du Concours québécois en entrepreneurship ;
- Représentation de l'entreprise lors d'une rencontre avec le Premier ministre Bernard Landry ;
- Représentation au sein du Comité Local en Économie Sociale du Témiscamingue.