

## **Collection**

*Études de cas d'entreprises  
d'économie sociale*

**no ES0304**

**Monographie de la coopérative de  
travail Horisol**

Roch Gosselin

sous la direction de Yvan Comeau

Mai 2003

Cahiers du CRISES  
Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale – no ES0304  
« **Monographie de la coopérative de travail Horisol** »

Roch Gosselin  
sous la direction de Yvan Comeau

mai 2003

ISBN : 2-89605-034-5

Dépôt légal :  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

## PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du *CRISES* étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

### Axe innovations sociales et territoire

- Les chercheurs de l'axe territoire s'intéressent principalement aux rôles des acteurs sociaux, et à leurs pratiques innovatrices, dans les recompositions territoriales contemporaines. Ils étudient notamment l'émergence de réseaux sociaux et leurs liens avec de nouvelles formes de territorialité ; les relations entre les entreprises, les acteurs sociaux et les instances politiques locales ; les identités locales et leurs liens avec le développement économique et social ainsi que les modalités de gouvernance territoriale.

### Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les chercheurs de l'axe conditions de vie s'attardent à repérer, décrire et analyser des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

Axes innovations sociales, travail et emploi

- Les membres de l'axe travail et emploi centrent leurs travaux sur l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les recherches portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail. Elles concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, la formation et l'économie du savoir.

## **LES ACTIVITÉS DU CRISES**

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le *CRISES* organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : [www.crisis.uqam.ca](http://www.crisis.uqam.ca).

*Denis Harrison*  
Directeur

### **Note sur l'auteur**

**Roch Gosselin** est étudiant au doctorat en sciences de l'orientation, Université Laval.

---

## TABLE DES MATIÈRES

---

<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>v</b>
<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I - LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE .....</b>	<b>2</b>
1.1 Le milieu.....	2
1.1.1 Quelques éléments d'histoire.....	2
1.1.2 Les données économiques.....	3
1.1.3 Les données sur la population.....	7
1.1.4 Synthèse sur les données économiques et sur la population.....	8
1.2 Le projet initial .....	9
1.3 Les appuis et le démarrage.....	10
<b>CHAPITRE II - LA PRÉSENTATION DES ACTEURS/ACTRICES .....</b>	<b>13</b>
2.1. Les acteurs internes.....	13
2.1.1 L'assemblée générale des membres.....	13
2.1.2 Le conseil d'administration.....	13
2.1.3 Les employés.....	14
2.2 Le réseau .....	15
<b>CHAPITRE III - LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE.....</b>	<b>17</b>
3.1 Les rapports de pouvoir à l'interne.....	17
3.2 Les acquis des producteurs/productrices.....	18
3.3 Les rapports avec l'extérieur .....	19
3.4 Les règles juridiques et législatives.....	19

<b>CHAPITRE IV - LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>21</b>
4.1 Le profil organisationnel .....	21
4.2 Les processus organisationnels .....	23
4.2.1 La production .....	23
4.2.2 L'organisation du travail .....	23
4.2.3 La formation des producteurs/productrices.....	25
<b>CHAPITRE V - ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN.....</b>	<b>27</b>
5.1 Sur le plan des réalisations .....	27
5.2 Sur le plan de l'économie sociale .....	27
<b>CHAPITRE VI - PERSPECTIVES ANTICIPÉES .....</b>	<b>29</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>31</b>

---

## LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau 1	Le marché du travail dans la MRC de L'Islet au milieu de l'an 2000.....	3
Tableau 2	La structure de l'emploi dans la MRC de L'Islet (1996).....	4
Tableau 3	Revenus d'emploi selon le sexe dans la MRC de L'Islet, la région Chaudière-Appalaches et l'ensemble du Québec (1996) .....	6
Tableau 4	Scolarité dans la MRC de L'Islet, dans la région Chaudière-Appalaches et au Québec (1996).....	8





---

## RÉSUMÉ

---

L'intérêt de cette monographie est double. En premier lieu, puisqu'il s'agit de la transformation d'une corporation à but non lucratif en coopérative de travail, l'expérience de la Coopérative de travail Horisol offre un exemple d'émergence plutôt rare. En deuxième lieu, il s'agit d'une coopérative de travail oeuvrant dans le domaine de la transformation du bois, alors que la très grande majorité des coopératives de travail oeuvrent dans le domaine des services.

Horisol est la seule coopérative de travail reconnue comme Centre de travail adapté (CTA) par l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ). La principale mission sociale de l'entreprise consiste à favoriser la création d'emplois et l'intégration des personnes handicapées sur le marché du travail. Le principal avantage concurrentiel de l'entreprise est d'être située dans une région où la forêt permet une source d'approvisionnement proche et continue en matières premières pour la fabrication de planches de clôture qui est la spécialité de l'entreprise depuis 1998. En 2001, l'entreprise compte 63 travailleurs/travailleuses dont 48 sont des membres réguliers; une quarantaine de personnes présentent un handicap physique ou mental. Son chiffre d'affaires dépasse aujourd'hui 1,5 millions de dollars.

Horisol relève le défi d'un fonctionnement démocratique, d'offre de conditions de travail au-dessus des normes minimales de travail et d'une capacité de génération de revenus autonomes de l'ordre de 70 %. Son avenir est étroitement lié à sa capacité de maintenir de hauts standards de qualité et de favoriser un climat coopératif chez les travailleurs / travailleuses.



---

## INTRODUCTION

---

La monographie de la Coopérative de travail Horisol est produite dans le cadre des travaux de l'équipe « Les configurations de l'économie sociale et solidaire au Québec et ses rapports au marché, à l'État et à la société civile » du CRISES. À l'aide du *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale* de Comeau (2000), les données analysées proviennent de plusieurs sources documentaires, d'une entrevue et d'une visite de l'entreprise.

Parmi les sources documentaires, nous avons eu accès à l'ensemble des coupures de presse depuis la fondation de l'organisation initialement nommée l'Association Horizon-Soleil en 1980 jusqu'à la destruction par le feu du bâtiment en 1997. Depuis le redémarrage d'Horisol en 1998, nous n'avons pu trouver d'article à son sujet dans les journaux. Plusieurs documents internes ont été consultés : les statuts et règlements, le dossier de présentation de la candidature d'Horisol dans le cadre du gala tenu par les 16 municipalités (G16) de la MRC de L'Islet en 1999, et certains documents du réseau des entreprises adaptées dont le code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration d'un centre de travail adapté (CTA). Le plan d'affaires ayant servi à la relance d'Horisol en 1998 n'a pu être accessible pour des raisons de confidentialité. Le bulletin régional sur le marché du travail dans la région de Chaudière-Appalaches publié par Emploi-Québec (2000) et le diagnostic socio-économique du Centre local de développement (CLD) de la MRC de L'Islet (1999) ont pour leur part servi à dresser le tableau local et régional de cette coopérative de travail située à Saint-Jean-Port-Joli.

Réalisée en décembre 2000 avec le directeur général, Daniel Saint-Pierre, une entrevue formelle d'une heure et demie a été très utile pour compléter les renseignements requis afin de dresser le portrait global de l'organisation. Une visite d'une des deux usines a contribué à comprendre globalement le fonctionnement de cette entreprise de transformation du bois en planches de clôture.

---

## **CHAPITRE I - LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE**

---

Les principaux éléments du contexte d'émergence de la coopérative de travail participent à une compréhension du milieu, du projet initial de même qu'une connaissance des promoteurs/promotrices, des appuis reçus dans leur projet et de la période de démarrage.

### **1.1 LE MILIEU**

L'étude du milieu comprend des données de la région sur le plan économique (nombre d'entreprises, structure d'emploi, revenus moyens, taux de chômage et taux de pauvreté) et sur le plan démographique (population, âge et vieillissement, statuts familiaux, niveau de scolarité et nombre de familles monoparentales). En suivant la recommandation de Comeau (2000 : 7), sur l'importance de données descriptives, évolutives et comparatives, cette présentation du contexte d'émergence débute par quelques éléments d'histoire sur la région.

#### **1.1.1 Quelques éléments d'histoire**

Après la déportation survenue en 1755, des Acadiens s'installent dans les villages de la Côte-du-Sud située entre Montmagny et Sainte-Anne-de-la-Pocatière. Peu avant la prise de Québec par les Anglais, le major Scott et ses troupes, recrutées parmi celles de Wolfe, brûlent, en septembre 1759, les villages de Kamouraska, Rivière-Ouelle, Sainte-Anne-de-La-Pocatière, Saint-Roch-des-Aulnaies, Saint-Jean-Port-Joli et L'Islet. Cette épreuve de l'histoire n'a pas empêché les habitants de développer leur coin de pays. La forêt, la culture de la terre, les métiers d'art, le tourisme et l'industrialisation ont contribué au développement de l'économie locale et régionale. Des artisans et des artisanes comme Émilie Chamard et des artistes tels que Médard, Jean Julien et André Bourgault (sculpteurs sur bois) ainsi qu'Eugène Leclerc (fabricant de bateaux) ont redoré et relancé les métiers d'art du Québec, dès le début des années 1930, et ont ainsi contribué à la notoriété de la région de Saint-Jean-Port-Joli devenue la capitale de la sculpture.

Aujourd'hui, la ville qui accueille la Coopérative de travail Horisol, Saint-Jean-Port-Joli est une ville de 3 400 habitants (en 2000) située à 100 kilomètres à l'est de Québec. Cette ville fait partie de la MRC de L'Islet qui fait partie de la région administrative Chaudières-Appalaches (région 12). La MRC est bornée par le fleuve Saint-Laurent au nord, la MRC de Montmagny à l'ouest, la MRC de Kamouraska à l'est et l'État du Maine au

sud. La MRC de L'Islet comprend 15 municipalités pour une population approximative de 20 000 personnes. En 2000, la fusion des deux municipalités de L'Islet et de L'Islet-sur-Mer a fait passer le nombre de municipalités de 16 à 15.

### 1.1.2 Les données économiques

Les données économiques renseignent sur le marché du travail, la structure de l'emploi et la répartition des revenus entre les sexes.

#### *Le marché du travail*

Le tableau suivant présente la situation du marché du travail dans la région 12 au milieu de l'an 2000. Les données proviennent du bulletin régional sur le marché du travail de la région Chaudière-Appalaches publié par Emploi-Québec au deuxième trimestre 2000.

**Tableau 1**  
**Le marché du travail dans la MRC de L'Islet au milieu de l'an 2000**

	Taux de chômage	Taux d'activité
Ensemble du Québec	9,0 %	61,9 %
Région Chaudière-Appalaches (région 12)	6,4 %	60,0 %
MRC de L'Islet	6,4 %	60,0 %

Source : Emploi-Québec (2000).

D'après ce tableau, le marché du travail dans la MRC de L'Islet s'avère plutôt avantageux pour la main-d'œuvre avec un taux de chômage de 6,4 % comparativement à un taux de 9 % pour l'ensemble du Québec. Ce taux de chômage est à un niveau relativement bas, soit 6,4 %, comparativement au taux moyen de 13,9 % en 1996. D'après Emploi-Québec, il s'agit davantage d'une baisse de la population active que de l'effet d'une véritable relance économique.

Les grands indicateurs de l'Enquête sur la population active, tel le taux de chômage qui chute, passant de 9,0 % au premier trimestre de 1999 à seulement 6,4 % en 2000, à cause uniquement de la forte baisse de la population active, ne permettent pas de vraiment qualifier la dynamique du marché du travail régional. La forte baisse du nombre de chômeurs et de chômeuses, malgré l'absence de création d'emplois, pourrait laisser croire à une forme de découragement des chercheurs d'emploi, ce qui apparaît improbable dans les faits. (Emploi-Québec, 2000: 10)

Il est donc permis d'avoir un doute sur la signification réelle d'une diminution du taux de chômage.

*La structure de l'emploi*

Le recensement sur la population canadienne de 1996 permet de comparer la MRC de L'Islet à la région Chaudière-Appalaches et au Québec.

**Tableau 2**  
**La structure de l'emploi dans la MRC de L'Islet (1996)**

	MRC de L'Islet	Région Chaudière- Appalaches	Québec
<b>Secteur primaire</b>			
Agriculture et services connexes	8,2 %	6,0 %	2,2 %
Exploitation forestière	3,1 %	1,2 %	0,7 %
Total	11,3 %	7,2 %	2,9 %
<b>Secteur secondaire</b>			
Industries manufacturières	32,4 %	21,5 %	16,5 %
Industries de la construction	3,3 %	5,5 %	4,6 %
Total	35,7 %	27,0 %	21,1 %
<b>Secteur tertiaire</b>			
Commerce (gros et détail)	12,3 %	16,3 %	17,1 %
Services publics (santé, éducation)	14,4 %	20,0 %	22,6 %
Autres services	22,3 %	25,7 %	31,3 %
Total	49,0 %	62,0 %	51,0 %
Sans objet et autres	4,0 %	3,8 %	4,5 %

Source : Statistique Canada, 1996.

Le caractère rural de la MRC de L'Islet fait qu'une proportion importante de la population active (11,3 %) se retrouve dans le secteur primaire (agriculture et exploitation forestière). Plutôt rurale, la région Chaudière-Appalaches compte 7,2 % de sa population active dans le secteur primaire, comparativement à 2,9 % pour le Québec. En ce qui concerne le secteur secondaire, il est relativement important dans la MRC de L'Islet (35,7 % de la population active) et dans la région de Chaudière-Appalaches (27,0 % de la population active), comparativement au Québec (21,1 % de la population active). Le secteur tertiaire est relativement faible dans la MRC de L'Islet (49,0 % de la population active) et il est à peine plus faible que la moyenne québécoise (51,0 % de la population active); le secteur tertiaire est fort important pour la région de Chaudière-Appalaches (62,0 % de la population active).

Le secteur secondaire de la MRC de L'Islet est surtout caractérisé par la présence de la grande entreprise (six établissements rassemblent 50,0 % des emplois manufacturiers). Les PME de moins de 50 employés ne fournissent que 21,0 % des emplois manufacturiers

de la MRC, alors qu'ils contribuent à 27,0 % des emplois de la région administrative et de l'ensemble du Québec.

Selon le Ministère de l'Industrie et du Commerce (1998), le secteur industriel de la MRC est fortement exportateur. En effet, 40,0 % des 65 principaux établissements manufacturiers exportent leurs produits alors que cette moyenne est de 31 % pour la région de Chaudière-Appalaches et de 27 % pour l'ensemble du Québec. La transformation du bois représente le premier secteur manufacturier de la MRC (55,9 % de tous les employés à la production), l'industrie du meuble et des articles d'ameublement, le deuxième secteur manufacturier (18,5 % des emplois) et l'industrie de l'habillement, le troisième secteur manufacturier (14,3 % des emplois).

Les autres types d'industries (11,4 % des emplois) comprennent de grandes entreprises de la MRC fabriquant des produits électriques (à L'Islet) et des produits de plastique et métalliques (à Saint-Jean-Port-Joli). Ces industries portent la valeur ajoutée des biens produits à un niveau considérable.

La structure industrielle de la MRC demeure caractérisée par un faible taux de pénétration technologique. En effet, 64,0 % des emplois à la production se retrouvent dans des secteurs de faible technologie, la transformation du bois représentant une proportion importante de ces emplois. Les entreprises de moyenne-haute technologie (machines électriques, matériel de transport, chimie) et de haute technologie (aérospatiale, industries pharmaceutiques, ordinateurs) ne comptent que pour 4,0 % des emplois à la production dans toute la MRC (130 emplois).

Selon des statistiques émises en 1996 par l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ), la région Chaudière-Appalaches compte environ 48 500 personnes ayant une incapacité, soit 13 % de la population. Le taux d'activité au travail de ces personnes handicapées représente 22,4 % comparativement à 67,7 % pour la population non handicapée. Comme le mentionne Fournier (1996) : au Québec, les personnes handicapées ont un taux de chômage quatre fois plus élevé que dans la population en général.

#### *Les revenus d'emploi*

Le tableau suivant s'intéresse à la comparaison des revenus d'emploi entre la MRC de L'Islet, la région de Chaudière-Appalaches et le Québec, et entre les hommes et les femmes.



**Tableau 3**  
**Revenus d'emploi selon le sexe dans la MRC de L'Islet, la région**  
**Chaudière-Appalaches et l'ensemble du Québec (1996)**

	MRC de L'Islet	Région Chaudière- Appalaches	Québec
Personnes ayant un revenu d'emploi (temps plein et temps partiel)			
Revenu moyen d'emploi (\$)	19 179	22 090	25 116
Hommes	22 946	26 136	29 824
Femmes	13 809	16 869	19 472
Personnes ayant travaillé toute l'année à plein temps			
Revenu moyen d'emploi (\$)	25 675	30 510	35 021
Hommes	28 593	33 822	39 340
Femmes	19 781	24 800	28 449
Personnes ayant travaillé à temps partiel ou une partie de l'année			
Revenu moyen d'emploi (\$)	14 709	14 892	15 877
Hommes	18 090	17 832	18 888
Femmes	10 932	11 927	12 996

Source : Statistique Canada, 1996.

Les revenus d'emploi dans la MRC de L'Islet sont en moyenne plus bas que ceux versés dans la région et au Québec. Le revenu moyen est de 19 179 dollars dans la MRC comparativement à 22 090 dollars dans la région et à 25 116 dollars au Québec. De plus, en règle générale, les différences de revenus d'emplois entre les hommes et les femmes sont favorables aux premiers. En effet, le revenu moyen d'emploi à temps plein des femmes représente 70 % du revenu moyen d'emploi à temps plein des hommes dans la MRC de L'Islet comparativement à 73 % pour le Québec.

En 1996, les revenus d'emploi des ménages sont de 34 632 dollars dans la MRC de L'Islet et de 42 229 dollars dans la région de Québec. Entre 1991 et 1996, ces revenus ont augmenté davantage dans la MRC que dans l'ensemble du Québec. Mais, il reste que le revenu moyen des familles de la MRC est inférieur de 20 % à celui du Québec en 1996. Malgré la faiblesse économique de la MRC et le niveau relativement bas des revenus d'emploi, on peut croire que le coût de la vie abordable réduit les écarts entre riches et pauvres puisqu'en 1996, 12,5 % des familles économiques sont considérées à faibles revenus dans la MRC comparativement à 19,4 % pour l'ensemble du Québec.

La MRC rassemble environ 984 adultes prestataires de la Sécurité du revenu. Avec les 333 enfants à la charge de ceux-ci, le nombre total des prestataires dépasse les 1 300 personnes pour totaliser 6,5 % de la population totale. Le revenu moyen des

familles monoparentales, au nombre de 665, est à peu près le même dans la MRC (26 478 dollars) que dans l'ensemble de la région de Chaudières-Appalaches (26 797 dollars) et au Québec (26 157 dollars).

### **1.1.3 Les données sur la population**

Puisque la MRC est principalement rurale, environ 35 % de la population est concentrée dans quatre municipalités du littoral : Saint-Jean-Port-Joli (3 402 habitants), Saint-Roch-des-Aulnaies (1 008 habitants), et la nouvelle municipalité fusionnée de L'Islet-sur-Mer et L'Islet (2 720 habitants). À l'exception de Saint-Pamphile (2 900 habitants), de Sainte-Perpétue (2 028 habitants), de Saint-Aubert (1 400 habitants) et des trois autres déjà mentionnées, toutes les localités comptent moins de 1 000 habitants. Comme dans la plupart des territoires ruraux périphériques du Québec, il se manifeste dans la MRC de L'Islet une stabilisation de la population. Il existe toutefois des zones éprouvant une décroissance démographique et d'autres zones bénéficiant d'une croissance de la population. Ainsi, des municipalités comme Saint-Jean-Port-Joli, Saint-Pamphile et Saint-Aubert voient leur population augmenter depuis quelques années.

Dans la région de Chaudière-Appalaches, le poids démographique la MRC de L'Islet diminue principalement à cause du fait que la population des MRC de Chaudière-Appalaches à proximité de Québec connaît une croissance importante. Le taux de natalité de la MRC de L'Islet est effectivement plus faible que celui de la région : 10 naissances pour 1 000 habitants dans la MRC comparativement à 11 pour la région de Chaudière-Appalache et à 11,5 pour Québec. On comprend alors pourquoi le nombre de familles monoparentales est relativement faible dans la MRC; pour un total d'environ 5 500 familles, on compte 665 familles monoparentales (12,1 %), un taux plus faible que celui du Québec (15,9 %).

La population de la MRC est relativement vieille : la proportion de personnes âgées dans la MRC de L'Islet (15,7 % en 1996) est plus élevée que celle de la région Chaudière-Appalaches (11,9 %) et que celle du Québec (12,1 %). Par contre, la proportion d'enfants et d'adolescents dans la MRC est comparable à celle de la région et à celle de Québec qui se situent toutes entre 19 % et 20 %. En ce qui concerne la mortalité, la proportion de personnes âgées étant plus forte dans la MRC que dans la région et qu'au Québec, le taux de mortalité devrait être relativement élevé dans les prochaines années.

Le tableau suivant présente la scolarité de la population de 15 ans et plus dans la MRC de L'Islet comparée à celle de la région de Chaudière-Appalaches et à celle du Québec.

**Tableau 4**  
**Scolarité dans la MRC de L'Islet, dans la région**  
**Chaudière-Appalaches et au Québec (1996)**

	MRC de L'Islet	Région Chaudière- Appalaches	Québec
Moins d'une 9 <sup>ième</sup> année	32,8 %	21,7 %	18,1 %
9 <sup>ième</sup> à 13 <sup>ième</sup> année	36,8 %	37,1 %	34,9 %
Études post-secondaires	25,8 %	33,1 %	34,8 %
Diplôme universitaire	4,6 %	8,1 %	12,2 %

Source : Statistique Canada, 1996.

La population de la MRC bénéficie d'une scolarité moindre que celle la région et que celle du Québec. Le tableau précédent montre que dans la MRC de L'Islet, 32,8 % de la population de 15 ans et plus n'a pas complété une 9<sup>ième</sup> année (21,7 % dans la région et 18,1 % au Québec), et que seulement 4,6 % de la population possède un diplôme universitaire (8,1 % dans la région et 12,2 % au Québec). La situation risque de ne pas s'améliorer à court terme puisque dans la MRC, la population de 15 à 24 ans est relativement nombreuse à ne pas fréquenter l'école (36,7 % dans la MRC et 30,9 % pour le Québec). De manière générale, les clientèles scolaires de la MRC ont connu une diminution importante jusqu'au milieu des années 1990, suite à la baisse de la natalité. Cette tendance à la décroissance s'est résorbée et on peut maintenant davantage parler d'une stabilisation du nombre d'écoliers.

#### **1.1.4 Synthèse sur les données économiques et sur la population**

Il apparaît que Saint-Jean-Port-Joli et la MRC de L'Islet sont dans une phase de croissance économique qui caractérise également la région Chaudière-Appalaches avec toutes deux un taux de chômage de 6,4 %. La production manufacturière dans la MRC est relativement importante puisque le secteur secondaire occupe 35 % de sa population active ; il s'agit d'une production orientée vers l'exportation et où la grande entreprise est importante puisqu'elle embauche 50 % de ces emplois manufacturiers. Les salaires moyens sont plus faibles dans la MRC de L'Islet que dans la région Chaudière-Appalaches et qu'au Québec. Enfin, la population de la MRC est moins scolarisée que celle de Chaudière-Appalaches et que celle du Québec.

## 1.2 LE PROJET INITIAL

Il faut revenir en 1980 pour comprendre les origines de la Coopérative de travail Horisol. C'est à ce moment qu'est créée l'Association Horizon-Soleil, un organisme de promotion pour les personnes handicapées. Le but de l'Association consiste en la création d'un atelier autonome où les personnes handicapées de L'Islet-Nord travaillent bénévolement. Ouvert en 1981, l'atelier fait de la sous-traitance pour des compagnies locales comme Rousseau Métal, Plastique Gagnon et Les bateaux Leclerc qui accordent leur confiance à l'Association. Celle-ci assure un fonds de roulement à l'atelier grâce à des dons et des prêts remboursables qui permettent l'achat de matériaux et d'outils. D'autres sources de financement proviennent de la Fondation Fleury, les Chevaliers de Colomb, Centraide et le Club Lions de Saint-Jean-Port-Joli. L'OPHQ appuie l'Association par des subventions qui complètent le financement nécessaire au bon fonctionnement de l'atelier. Ce n'est qu'en 1983 que les travailleurs handicapés commencent à toucher un salaire minime car, jusqu'à cette date, les bénéfices étaient versés à la consolidation financière de l'atelier et au financement d'une partie de leur transport pour se rendre au travail. L'OPHQ contribue au versement des premiers salaires et le Ministère de la main-d'œuvre accorde des bons d'emploi.

En 1984, les employés de l'atelier forment une corporation à but non lucratif et élisent les premiers membres du conseil d'administration de la Corporation de travail Horizon-Soleil qui fournit alors du travail à six personnes handicapées. Un immeuble et des équipements sont achetés. Une subvention substantielle de 100 000 dollars de l'OPHQ permet d'adapter l'équipement aux personnes handicapées, puis d'acquérir et aménager un édifice de 4 000 pieds carrés. L'Association cède les actifs et les passifs à la nouvelle corporation. La Caisse populaire de Saint-Jean-Port-Joli, la Société CLÉ de Montmagny et la Banque fédérale de développement s'impliquent également dans le projet d'entreprise.

En 1985, la Corporation de travail Horizon-Soleil compte déjà 12 travailleurs qui s'activent dans la fabrication de palettes en bois utilisées pour le déplacement de matériel par chariots élévateurs, l'embouteillage de peinture, la production d'hydropics (ces petits cônes de plastique maintenant dans l'eau les fleurs coupées), l'emballage de meubles et casiers, la production de sacs de quincaillerie et de kits d'assemblage pour meubles. En exécutant des contrats de sous-traitance, la Corporation sait faire preuve de flexibilité et de qualité dans la fabrication des produits. Cette bonne réputation multiplie le nombre

d'entreprises intéressées à passer des commandes. En plus de Rousseau Métal, avec qui les affaires continuent, d'autres entreprises signent des contrats dont Bombardier, Machineries Poitras, Amisco, Les Tourbières Lambert, Caron et Fils Meubles, les entreprises de Hervé Grondin et de Richard Émond.

Pour ces établissements, les contrats avec la Corporation représentent un moyen de se mettre en règle avec la loi qui oblige les entreprises de plus de 50 employés à présenter un plan d'intégration des personnes handicapées au travail. En quelques années, les travailleurs de l'Association, et maintenant de la Corporation, font la preuve qu'ils peuvent faire quelque chose malgré leur handicap physique ou mental. Parmi les employés de la Corporation, on retrouve des aveugles, des victimes de paralysie cérébrale et des déficients mentaux qui tous collaborent à la bonne marche de l'entreprise et pour qui le droit du travail est devenu enfin une réalité. Selon le directeur général de l'époque, monsieur Yvon Vigneault, l'organisation doit tout de même se confronter à certains préjugés et pour les combattre, elle fournit un travail de qualité supérieure et des délais de livraison plus courts que ceux des compétiteurs.

Cette corporation de travail est gérée par des personnes handicapées. Huit sociétaires dont sept personnes handicapées veillent à la bonne marche des activités de l'entreprise. Sur les 12 travailleurs, une seule personne n'est pas handicapée. Le travail se fait en équipe dans une atmosphère de détente car chacun effectue un travail tenant compte de ses capacités et de son propre rythme. Le soutien de l'OPHQ permet à l'entreprise de combler la marge de profit sacrifiée à la faiblesse relative de la productivité des employés. Cet appui permet à l'entreprise de favoriser l'intégration des personnes handicapées et de leur procurer un bien-être appréciable par le travail. Les objectifs de la Corporation de travail sont fort louables : favoriser l'épanouissement par le travail des personnes handicapées et assurer dans le milieu un revenu au plus grand nombre possible de personnes handicapées. En effet, au lieu de recevoir des prestations de la Sécurité du revenu, l'entreprise permet à une dizaine de personnes de ne plus dépendre de l'État.

### **1.3 LES APPUIS ET LE DÉMARRAGE**

Le 22 décembre 1987, la Corporation de travail Horizon-Soleil est constituée en coopérative de travail et porte dorénavant le nom de Horisol (abréviation de Horizon et Soleil). L'environnement coopératif de Saint-Jean-Port-Joli (le magasin Coop La Paix, la coopérative agricole de la Côte-du-Sud et la coopérative d'habitation l'Accueil)

influence la Corporation dans le choix du statut juridique de coopérative qui en assure l'autogestion. Cette coopérative est reconnue officiellement par l'OPHQ comme « Centre de travail adapté » (CTA) en 1991. Le programme CTA et son volet préparatoire s'adresse aux personnes handicapées productives sans être compétitives sur le marché du travail.

En 1989, Horisol génère des revenus de travail de 281 610 dollars et obtient 96 076 dollars de subvention aux salaires des personnes ayant un handicap. Chaque dollar investi par l'OPHQ sous forme de subvention génère 2,93 dollars. Ainsi pour 390 996 dollars en revenu, Horisol réalise des excédents de 43 657 dollars. Cette performance est également due à la collaboration du CLSC des Trois-Saumons, de la Coopérative de développement régional Québec 03, du Centre d'accueil Louis C. Dupuis et du SAHT Pointe-à-la-Caille. La confiance des clients, des fournisseurs et des institutions financières n'est pas non plus étrangère à ces bonnes performances, bien que Horisol soit considérée comme une entreprise ordinaire, sans traitement de faveur, se soumettant aux mêmes règles que les autres entreprises.

En 1992, Horisol reçoit le prix Alphonse Desjardins dans la catégorie : Développement coopératif et économique. Ce prix annuel reconnaît la contribution d'une coopérative au développement économique, social, coopératif, culturel et environnemental de la société québécoise. Il souligne également le caractère novateur d'un projet susceptible d'inspirer d'autres associations de même nature. Horisol se distingue alors des 270 candidatures soumises et se mérite un prix de 7 500 dollars. Ce prix favorise le rayonnement régional de l'entreprise et suscite la reconnaissance pour le travail accompli. La coopérative de travailleurs Horisol s'avère un succès et sert même de modèle car, au cours de l'année 1992, la coopérative reçoit plusieurs groupes de visiteurs en provenance d'autres provinces canadiennes ainsi que de la France et de la Belgique qui souhaitent implanter une telle entreprise dans leur milieu. Horisol compte à ce moment 30 sociétaires qui fabriquent des bases d'emballage d'expédition ainsi que des palettes de manutention. L'important contrat de fabrication de bases d'emballage pour Bombardier est obtenu grâce au certificat d'assurance qualité que possède la coopérative et faisant foi de son excellence. Son chiffre d'affaires est alors de 562 000 dollars et elle verse annuellement 218 700 dollars en salaires.

En plus de procurer du travail à ses membres, Horisol sert de tremplin aux personnes handicapées pour obtenir un poste dans les entreprises privées et publiques de la région.

Entre 1984 et 1996, Horisol permet à 19 personnes handicapées de se trouver du travail dans des entreprises de Saint-Jean-Port-Joli.

En août 1997, la Coopérative subit une perte totale après avoir été ravagée par un incendie majeur. L'entreprise emploie alors une vingtaine de personnes qui se retrouvent soit sans emploi, soit temporairement remplacées. En octobre 1997, un nouveau directeur général est embauché ; les membres du Conseil d'administration décident de repartir l'entreprise et de la relocaliser. La relance débute par un plan d'affaires monté rapidement par le directeur général, qui avait l'habitude d'en réaliser dans sa fonction de commissaire industriel. Pouvant compter sur la prime d'assurance-incendie, le plan prévoit un investissement extérieur de l'ordre de 500 000 dollars et la signature d'ententes commerciales avec les partenaires d'affaires dont les distributeurs. On sait alors que l'appui de l'OPHQ se limitera aux salaires lorsque la coopérative relancera ses opérations puisque la nouvelle politique de l'Office élimine le volet d'aide de l'acquisition à l'immobilisation. Un emprunt est envisagé auprès de la Société de développement industriel (SDI) (devenue Investissement Québec) et de la caisse populaire Desjardins. L'appui de ces bailleurs de fonds n'est pas facile à obtenir. La confiance à l'égard des capacités de gestion du directeur général n'est pas en cause, car celui-ci a démontré ses aptitudes au démarrage et au redémarrage d'entreprises alors qu'il était commissaire industriel. La crainte provient surtout du fait que la Coopérative de travail Horisol démontrait, avant l'incendie, des signes de faiblesse en ne faisant plus de profit depuis quelques années. Sans attendre tous les investissements nécessaires, le conseil d'administration décide de repartir l'entreprise le 6 avril 1998.

Un problème supplémentaire se présente sous la forme d'une décontamination environnementale du terrain où s'implante l'usine. Il était autrefois occupé par la coopérative agricole Dynaco qui y entreposait des réservoirs d'essence et de gazole. Une période de trois à quatre mois est nécessaire pour décontaminer le site.

---

## **CHAPITRE II - LA PRÉSENTATION DES ACTEURS/ACTRICES**

---

Ce chapitre présente les acteurs internes (ou instances) et les acteurs externes qui interviennent dans le fonctionnement de la Coopérative de travail Horisol.

### **2.1. LES ACTEURS INTERNES**

Les acteurs internes comprennent l'assemblée générale des membres et le conseil d'administration.

#### **2.1.1 L'assemblée générale des membres**

En janvier 2001, la coopérative de travail Horisol comprend 63 travailleurs/travailleuses dont 48 sont membres réguliers et 15 sont membres auxiliaires. Dans les statuts et règlements de la coopérative, certaines conditions doivent être respectées pour devenir membre:

- Être en mesure de participer à l'objet pour lequel la coopérative est constituée ;
- remplir une demande d'admission ;
- souscrire et payer cinq (5) parts sociales de dix dollars (10 00 dollars) chacune, conformément au point (4) du présent règlement. Ce point précise que les parts sociales sont nominatives et ne sont transférables qu'avec l'autorisation du conseil sur demande écrite du cédant ;
- s'engager à respecter les règlements de la coopérative ;
- être admis par le conseil ;
- apporter une contribution significative quant au rendement individuel exigé, à la présence aux réunions, comités et autres activités non rémunérés de la coopérative;
- aucun droit d'entrée n'est exigé d'une personne admise comme membre ou membre auxiliaire de la coopérative ;
- s'engager à suivre les sessions de formation à la coopérative et/ou toute autre session de formation requise dans le cadre de son travail ;
- avoir terminé la période d'essai de 12 mois comme membre auxiliaire.

Pour devenir membre auxiliaire, il faut s'engager à prendre ses parts sociales dès son admission et effectuer une période d'essai de 12 mois afin de vérifier sa motivation, ses compétences et son implication par rapport au milieu de travail et à la vie coopérative. Le membre auxiliaire n'a pas droit de vote à l'assemblée générale et n'est éligible à aucune fonction au conseil d'administration.

#### **2.1.2 Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration est composé de sept personnes choisies et élues par l'assemblée générale : six sont des sociétaires et une personne provient de l'extérieur de la Coopérative. La nouvelle loi des coopératives permet de solliciter 25 % des membres du conseil d'administration en dehors de l'organisation. Horisol a toujours bénéficié d'une



expertise venant de l'extérieur du conseil d'administration et qui était aussi membre de ce conseil. Les sept administrateurs se partagent les rôles suivants : président, vice-président, secrétaire, trésorier, directeur général (administrateur), la technicienne en éducation spécialisée (administratrice) et une personne venant de l'extérieur (administrateur).

Le conseil d'administration gère les affaires courantes de la coopérative et, en son nom, il en exerce les pouvoirs. Le président est l'officier en chef de la coopérative, préside toutes les assemblées du conseil, du comité exécutif et de l'assemblée générale des membres. Il voit à l'exécution des décisions prises par le conseil d'administration, signe tous les documents requérant sa signature, remplit les devoirs inhérents à sa charge et exerce les pouvoirs qui lui sont donnés par le conseil. Il convoque les réunions du conseil d'administration et les assemblées générales. En cas d'absence du président, le vice-président le remplace et exerce ses fonctions habituelles. Le secrétaire a la garde du sceau de la coopérative et a en main les lettres et les documents, dresse les procès-verbaux, et avise les membres concernés de la tenue des assemblées générales et extraordinaires des membres. Le trésorier surveille la perception et le dépôt des fonds et valeurs de la coopérative, veille à ce que les fonds de la coopérative soient dépensés selon les autorisations du conseil d'administration et prépare les états financiers. Le directeur général exerce sa fonction sous l'autorité du conseil, contrôle l'ensemble des activités de la coopérative, exécute les décisions du conseil, prend à sa charge la responsabilité immédiate des biens de la coopérative, assume la supervision des achats, s'occupe de la gestion des ressources humaines, et présente un rapport annuel et les états financiers-maison au conseil d'administration aux deux mois.

Un comité exécutif règle les affaires de la Coopérative entre les conseils d'administration. Il est formé de trois administrateurs élus par les membres du conseil. Le directeur général est également membre du comité exécutif.

### **2.1.3 Les employés**

En janvier 2001, des 63 personnes travaillant à la coopérative de travail, 10 sont des femmes. La moyenne d'âge varie de 35 à 40 ans. Les deux tiers des travailleurs/travailleuses sont atteints d'un handicap physique ou mental. La scolarité moyenne des employés est de niveau secondaire 2 et 3. Trois personnes détiennent un diplôme de niveau collégial (technique en éducation spécialisée, techniques administratives et service à la clientèle) et le directeur général possède une maîtrise en

administration des affaires. Le nombre d'employés est passé de 45 à 63 lorsque la nouvelle usine est entrée en opération en octobre 2000. Pour l'embauche des personnes handicapées, il existe un comité d'admissibilité qui agit en collaboration avec les trois services externes de main-d'œuvre (SEMO) de La Pocatière, de Montmagny et de L'Islet. Six personnes siègent à ce comité : le directeur général, la représentante régionale de l'OPHQ, l'éducatrice en éducation spécialisée de Horisol et les trois représentantes de SEMO.

## **2.2 LE RÉSEAU**

La majorité des employés étant handicapés physiquement ou mentalement, la coopérative a des rapports fréquents avec l'OPHQ. Horisol appartient au réseau des entreprises adaptées par le biais du Conseil québécois des entreprises adaptées (CQEA). Ce réseau comprend, en 2000, 41 entreprises, 3 300 employés, 175 produits et services et 115 millions de dollars en revenus annuels. Les entreprises adaptées sont l'indispensable solution à l'intégration au travail d'un grand nombre de personnes handicapées. Les entreprises adaptées poursuivent d'année en année le même but : procurer des emplois à une majorité de personnes handicapées. Ces entreprises jouent un rôle social important mais elles doivent avant tout produire des biens et des services. La mission sociale des entreprises adaptées est donc soutenue par une activité économique. Le livret d'informations du CQEA explique que « la réussite d'une entreprise adaptée dépend en grande partie de son ingéniosité à adapter le travail au potentiel de ses employés et à compenser leur handicap par le perfectionnement de l'équipement, des techniques de travail et de l'entreprise. Les objectifs du CQEA sont d'adapter des postes de travail, de créer des méthodes de production appropriées, de favoriser l'accès à l'emploi pour les personnes handicapées. » En quelques mots, il s'agit de créer un environnement adapté qui rend possible la contribution des personnes handicapées à l'économie.

La coopérative est membre de la Coopérative de Développement Régional de Québec-Appalaches qui dispense des conseils en coopération et donne des sessions de formation à la vie coopérative. Horisol n'est toutefois pas membre de la Fédération québécoise des coopératives de travail. La coopérative fait partie d'un regroupement pour les assurances collectives car il est obligatoire pour les personnes handicapées de détenir une telle assurance. Enfin, la coopérative fait partie d'une mutuelle de prévention qui l'aide à régler des situations difficiles et à trouver des solutions imaginatives en matière de

sécurité au travail qui conviennent à l'entreprise, aux salariés et à la Commission de santé et de sécurité au travail (CSST).

---

## CHAPITRE III - LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

---

La dimension institutionnelle désigne « le système politique de l'entreprise dans un double sens : elle détermine d'abord la répartition des pouvoirs dans l'entreprise (les droits et les responsabilités des parties) ; elle précise ensuite les procédures de prise de décisions qui lui permettent d'élaborer des politiques concernant à la fois son organisation interne et son adaptation à son environnement » (Bélanger et Lévesque, 1994 : 22, cité par Comeau, 2000 : 10). Afin de décrire cette dimension, nous nous intéressons aux rapports de pouvoir à l'interne, aux acquis des producteurs/productrices salariés et aux rapports avec l'extérieur.

### 3.1 LES RAPPORTS DE POUVOIR À L'INTERNE

Nous avons vu que la coopérative est dirigée par un conseil d'administration de sept personnes. En février 2001, la secrétaire-réceptionniste est la présidente du conseil d'administration ; la directrice des services financiers en est la secrétaire ; le chef de production exerce la fonction de trésorier. Ces personnes ont une déficience intellectuelle. Le chef mécanicien assume le rôle de vice-président. L'éducatrice spécialisée est administratrice de même que le directeur général et la personne provenant de l'extérieur de l'organisation. Le comité exécutif est composé du directeur général, de la présidente et de la secrétaire.

Aux assemblées générales de la coopérative, de 20 à 25 personnes ont l'habitude de se présenter sur un nombre de 40, soit une participation d'environ 50 %. Les représentants/représentantes des employés au conseil d'administration semblent exprimer adéquatement les préoccupations de leurs compagnes et compagnons de travail.

L'exercice du pouvoir de la direction n'est pas autoritaire dans la mesure où le directeur général applique la politique de la porte ouverte. Plusieurs d'employés viennent lui parler à son bureau de toutes sortes de sujets relatifs ou non à l'emploi. Puisque la majorité des employés possèdent un handicap physique ou mental, le directeur général applique une gestion aidante tout en gardant un lien d'autorité. Celui-ci confie qu'il suffit parfois de quelques minutes d'écoute ou de quelques paroles stimulantes pour encourager un travailleur/travailleuse à bien remplir ses tâches. Parfois, les personnes rencontrent le directeur général après avoir été référées. En effet, il existe un mécanisme de résolution des conflits qui a pour particularité de privilégier d'abord l'intervention du chef de groupe

ou de l'unité à laquelle est rattaché l'employé. L'éducatrice en éducation spécialisée qui connaît en profondeur l'histoire et les progrès de chaque employé intervient également afin d'aider à trouver des solutions à un litige. Si ces personnes ne réussissent pas à régler un conflit, alors intervient le directeur général.

### **3.2 LES ACQUIS DES PRODUCTEURS/PRODUCTRICES**

En tant qu'une usine de transformation du bois, la grande majorité des employés de Horisol sont journaliers et manoeuvres. Les deux tiers des employés, soit environ une quarantaine de personnes, éprouvent un handicap physique ou mental et ont accès aux emplois par l'entremise du comité d'admissibilité qui reçoit des candidatures provenant du SEMO. On compte, par ailleurs, une dizaine d'employés en réinsertion sociale qui participent à un programme de réinsertion au travail de la Sécurité du revenu.

Étant donné les caractéristiques des employés, la Coopérative se préoccupe des rapports entre la famille et le travail. De fait, une majorité d'employés est encadrée selon diverses modalités par des travailleurs sociaux, psychologues, psychiatres. Par exemple, si un problème d'ordre familial se pose, la coopérative peut mettre en contact l'employé avec une de ces ressources. Il est également possible pour les employés de consulter au besoin un professionnel grâce à l'assurance collective.

Les employés peuvent gérer leur temps. En tenant un registre, il est possible de s'absenter pour une raison justifiée et de reprendre le temps sans pénalité salariale. Cette mesure est particulièrement profitable au tiers des employés qui ont des enfants en bas âge. En ce qui concerne les congés et les vacances, la coopérative applique les normes minimales de travail. Il n'y a pas de convention écrite des conditions de travail. Les nouveaux employés reçoivent le salaire minimum, puis progressent dans les trois échelons de l'échelle salariale à raison d'une augmentation de 0,25 dollars l'heure à chaque échelon.

La Coopérative a procédé en octobre 2000 à un véritable choix social en décidant d'organiser l'horaire de production de sa deuxième usine. Elle a pris la décision de faire une équipe de jour plutôt que d'instaurer un horaire de nuit. La décision d'ajouter un quart de travail s'imposait puisque la Coopérative avait choisi de se prévaloir d'une aubaine en acquérant un nouvel équipement. Même s'il s'agissait d'une occasion d'affaires à ne pas rater, il fallait tout de même l'utiliser pour la rentabiliser. Or, même s'il est moins rentable d'opérer avec deux équipes le jour que de recourir à une équipe la nuit, un choix éthique a

été fait qui ne correspondait pas nécessairement à des critères économiques. Il appert, en effet, que les horaires de nuit sont nuisibles à la santé des travailleurs/travailleuses.

### **3.3 LES RAPPORTS AVEC L'EXTÉRIEUR**

Au moment de la cueillette des données, Horisol est sous-traitant avec la compagnie Bois Côté et Bernier de Montmagny. Le contrat est d'une durée de trois ans. La coopérative dispose d'à peu près 50 fournisseurs locaux et régionaux de matières premières, essentiellement du bois. Comme nous l'avons mentionné dans le deuxième chapitre, la Coopérative est membre de la Coopérative de développement régional de Québec et de la CQEA. Étant reconnue comme CTA, la coopérative doit souscrire à une assurance collective. Elle est aussi membre d'une mutuelle de prévention pour répondre aux exigences de la CSST.

### **3.4 LES RÈGLES JURIDIQUES ET LÉGISLATIVES**

Plusieurs phénomènes font que des contraintes limitent la marge de manœuvre de la Coopérative et entravent partiellement sa rentabilité. Afin de comprendre l'effet de ces normes, voyons un peu plus en détails ce qu'est le programme CTA. Ce programme vise « la création d'emplois de qualité, adaptés aux besoins des personnes handicapées qui, bien qu'elles puissent être productives, ont des limitations fonctionnelles importantes qui les empêchent d'être compétitives en entreprise régulière », écrit l'OPHQ dans la présentation officielle du programme. En tant qu'entreprise, le CTA compte au moins 60 % de personnes handicapées parmi son personnel. En règle générale, les CTA produisent des biens et services et ont une forte présence sur le marché. L'aide financière s'avère nécessaire pour compenser le manque de productivité des personnes handicapées. Après en avoir fait la demande, le CTA accrédité bénéficie d'une subvention annuelle couvrant les salaires et certaines immobilisations.

Le programme Soutien financier, ou SOFI, se propose « d'aider les personnes incapables de pourvoir à leurs besoins essentiels de façon permanente ou indéterminée et qui peuvent présenter des contraintes sévères à l'emploi », précise le Ministère de la Solidarité sociale, responsable de la Sécurité du revenu. Ces contraintes correspondent à des obstacles graves à l'intégration au travail, comme un handicap physique ou intellectuel. Il faut savoir que le SOFI représente, en l'an 2000, un des cinq programmes de la Sécurité du revenu avec le Régime d'assurance médicaments, l'Allocation-logement,

le programme APPORT (Aide aux parents pour leurs revenus de travail) et le programme APTE (Actions positives pour le travail et l'emploi).

Dans la foulée du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996, la Coopérative et bien d'autres CTA bénéficient de la mesure SOFI-CTA. Il s'agit d'une mesure spéciale permettant la transformation de la prestation SOFI de la Sécurité du revenu en mesure dite active d'insertion à l'emploi en CTA. Essentiellement, il s'agit d'une subvention salariale correspondant au salaire horaire minimum légal.

Le premier problème est à l'effet que le SOFI s'avère peu généreux, quand on le compare au programme CTA. En effet, sur le plan strictement salarial, le programme CTA couvre les avantages sociaux, alors que le SOFI n'assume que le salaire horaire brut. L'entreprise adaptée doit alors générer suffisamment de revenus autonomes pour donner 15 % d'avantages sociaux, couvrir ses frais de fonctionnement et compenser la faible productivité des stagiaires qui auraient des handicaps plus sévères que les personnes qu'elles reçoivent dans le cadre du programme CTA.

Le deuxième problème concerne l'insertion même des personnes handicapées. Il apparaît trop simpliste d'envisager l'insertion des personnes handicapées de la manière suivante : partir de l'atelier protégé, passer par l'entreprise adaptée et terminer dans l'entreprise régulière. Des handicaps sévères empêcheront toujours des personnes de s'intégrer au marché compétitif du travail, à moins que des entreprises particulières ou des postes de travail spécifiques ne soient créés.

Le troisième problème vient de la confusion liée au fait que le programme CTA relève de l'OPHQ, le SOFI du Ministère de la Solidarité sociale et la présentation de stagiaires, des SEMO ou du bureau local d'Emploi-Québec. La Coopérative se heurte à des incohérences, à un éparpillement des mesures et des points de vue apparemment divergents sur l'insertion des personnes handicapées à l'emploi. Il arrive que le processus de sélection amène à la Coopérative des personnes éprouvant des difficultés sévères d'insertion.

---

## CHAPITRE IV - LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

---

La dimension organisationnelle désigne l'agencement des « moyens techniques et des ressources pour réaliser ses objectifs de production de biens ou de services » (Bélanger et Lévesque, 1994 : 25, cité par Comeau, 2000 : 12). Pour présenter cette dimension, nous nous attardons au profil organisationnel, aux processus organisationnels et à la formation.

### 4.1 LE PROFIL ORGANISATIONNEL

Le profil organisationnel se définit par les objectifs de l'activité, ses aspects stratégiques et ses caractéristiques financières.

Concernant l'objet de la coopérative, le règlement 1 des Statuts de la Coopérative indique que celle-ci voit à :

- Procurer du travail à ses membres ;
- créer, opérer et administrer une entreprise se spécialisant dans tout contrat de sous-traitance et de toute production de biens et services qu'il lui sera possible de réaliser dans le but d'assurer un emploi stable et convenablement rémunéré au plus grand nombre de personnes handicapées possibles ;
- organiser des stages d'apprentissage, de perfectionnement ainsi que toute activité pertinente aux objets de la Coopérative, le tout dans le but de favoriser le mieux être et le développement des personnes handicapées ;
- en rapport avec les activités ci-dessus prévues, encourager et promouvoir le développement physique, intellectuel et mental de ses membres, favorisant ainsi leur intégration au travail et dans la société ;
- acquérir par achat, location ou autrement posséder et exploiter tout bien meuble et immeuble aux fins ci-dessus et fournir à ses membres les services de tout genre en relation avec les buts de la Coopérative.

Comme toute entreprise adaptée faisant partie du CQEA, la Coopérative de travail Horisol vise à procurer de l'emploi à des personnes handicapées. De fait, en janvier 2001, 40 des 63 emplois, sont occupés par des personnes handicapées. Horisol se distingue, par ailleurs, parce qu'elle est la seule coopérative à être reconnue comme CTA. En outre, comme toute entreprise, la Coopérative contribue aux revenus de l'État par les taxes et les impôts qu'elle paie, et favorise le dynamisme économique local.

Outre ce volet social, Horisol mène des activités économiques. Dans son domaine d'activités, on peut distinguer deux périodes en matière de production : la période comprise entre 1980 et 1997 et celle qui débute en 1998. Dans la première période, Horisol est active dans la transformation du bois concernant l'assemblage de produits, le



bois d'allumage, les lattes de bois, les piquets d'arpentage, les planches à clôture, le rabotage et le tronçonnage du bois, la « refente » de bois, la préparation du bois et le travail du bois à forfait. Au cours de cette période, Horisol opère donc son usine de rabotage en sous-traitance dans la deuxième transformation du bois. Le bois est fendu, plané, ébouté et classé selon les exigences du client. En outre, une dizaine d'employés de la coopérative complètent des pièces de promotion en plastique en sous-traitance pour une entreprise locale.

Depuis 1998, la coopérative de travail produit essentiellement de la planche à clôture. En février 2001, au moment de la cueillette des données, l'entreprise se consacre toujours à ce créneau de production.

Le choix de produire de la planche à clôture revêt un caractère stratégique. Pour comprendre le positionnement de l'entreprise dans ce créneau, le directeur réfère à trois aspects stratégiques : la spécialisation, la différenciation et la diversification. En se limitant à la fabrication de la planche à clôture, l'organisation se spécialise dans un seul produit et se différencie sur le marché car il n'y a pas de réel concurrent. En fonction depuis octobre 2000, la nouvelle usine poursuit un objectif de diversification mais toujours en étant en rapport direct avec le produit spécialisé la planche à clôture. Éventuellement, la diversification touchera le patio en utilisant le même matériau de base c'est-à-dire le « 2 par 6 ».

Un fait financier marquant de la Coopérative<sup>1</sup> au cours de la première année de fonctionnement (1998) est à l'effet qu'elle a généré des surplus de 15 000 dollars. Par ailleurs, en tant que CTA, elle a reçu en 1998, une subvention de fonctionnement de l'ordre de 400 000 dollars.

En 1999-2000, Horisol a généré des profits de 200 000 dollars. Dans les revenus, on compte la subvention du programme CTA de 492 000 dollars. Les contrats de ventes ont amené des revenus de 910 000 dollars.

Pour l'année financière 2000-2001, on prévoit des revenus autonomes 1 100 000 dollars et 514 000 dollars en subventions. Les revenus pourront atteindre 1 614 000 dollars.

---

<sup>1</sup> Les données financières sont globales car l'organisation s'est objectée à révéler tous les détails du budget annuel.

De façon générale, l'organisation s'autofinance à 70 % et le 30 % restant est comblé par les subventions provenant du programme CTA de l'OPHQ qui paie au salaire minimum les 40 travailleurs/travailleuses ayant un handicap. D'autres subventions salariales proviennent du Ministère de la Solidarité sociale et de son programme SOFI qui permet de payer une partie du salaire des employés en réinsertion.

## **4.2 LES PROCESSUS ORGANISATIONNELS**

Cette partie s'intéresse au processus de production, à l'organisation du travail et à la formation.

### **4.2.1 La production**

En 1999, l'usine a produit 18 millions de pmp (pied mesure planche). En l'an 2000, 25 millions de pmp sont traités et pour l'année 2001, 30 millions de pmp le seront. La grande majorité de cette production est exportée par le courtier dans les Home Depot de l'Ontario. La charge de travail est moyenne et l'entreprise produit environ pour environ 65 % de la capacité d'une usine « normale ». L'écart de productivité avec une usine moyenne vient évidemment du fait qu'une partie des travailleurs/travailleuses sont handicapés et qu'une autre partie des employés est en processus d'insertion ou de réinsertion au travail. Comme l'affirme le directeur général, si l'entreprise appartenait à des intérêts privés et ne recevaient pas de subventions pour combler cet écart de productivité, au moins 25 des 63 travailleurs/travailleuses devraient quitter parce qu'ils ne sont pas suffisamment compétitifs, même s'ils sont productifs.

L'entreprise possède deux usines. On trouve dans la première usine, deux quarts de travail : un de jour et un de soir ; la deuxième usine n'a qu'un quart de travail le jour. L'horaire de jour est de 7 h 30 jusqu'à 16 h 30 pour des semaines de 40 heures. L'horaire de soir commence à 16 h 45 jusqu'à 24 h 00. Les horaires comprennent deux pauses-café ; l'horaire de soir comporte une demi-heure pour le repas et celui de jour, une heure. Une prime supplémentaire de 0,25 dollars l'heure est payée pour l'horaire de soir.

### **4.2.2 L'organisation du travail**

Dans la Coopérative, on retrouve les fonctions suivantes :

- directeur général qui est aussi responsable de la gestion des ressources humaines ;
- responsable de la gestion comptable ;
- réceptionniste et technicienne en bureautique ;
- technicienne en éducation spécialisée et responsable de la qualité du produit ;
- directeur de production ;

- deux mécaniciens d'usine et contremaîtres ;
- employés effectuant différentes tâches.

Deux quarts de travail (jour et soir) assurent le fonctionnement de la première usine. La deuxième usine, en opération depuis octobre 2000, n'a qu'un seul quart de travail de jour en janvier 2001. Les deux usines sont situées à 50 mètres l'une de l'autre.

La Coopérative possède deux usines de transformation du bois. Dans chacune d'elles, la production est organisée autour d'une chaîne de production. Les travailleurs/travailleuses doivent se soumettre à la configuration et à la cadence de cette chaîne. Par conséquent, il y a forcément une division sociale du travail entre les phases de conception et d'exécution, et une déqualification du travail. Dans une usine de transformation du bois, on ne peut éviter la chaîne de production qui limite forcément l'autonomie au travail des employés. De plus, puisque la majorité des travailleurs/travailleuses éprouvent un handicap physique ou mental, leur complète participation à la prise de décisions concernant la production est forcément limitée.

La gestion de deux usines a passablement complexifié le travail de la direction générale. Parce qu'il existe deux groupes de travailleurs/travailleuses avec un quart de jour dans deux usines différentes, le directeur général affirme que la communication est plus difficile à assurer. Puis, comme le dit le directeur général, en passant à 63 employés au lieu de 40 comme c'était le cas avant octobre 2000, « l'entreprise est passée du stade de l'enfance à l'adolescence précoce et avancée, du stade artisanal au stade industriel ». Des ajustements ont été nécessaires et le seront pour amener toutes les personnes à collaborer vers le même objectif.

Dans les chaînes de production, les employés sont amenés à porter un jugement sur la qualité de la planche qui passe. Chaque personne est sollicitée à s'impliquer constamment dans la qualité car les normes exigées par le courtier sont très élevées. Celui-ci applique la tolérance « zéro » sur l'apparence d'un ballot de planches. Si un ballot est refusé, tout le contenu d'un camion-remorque peut l'être aussi. Heureusement, cela s'est produit une seule fois depuis 1998. Dans une telle situation, le bois est vendu à prix moindre et ne vaut plus que le tiers du prix réel. L'avantage stratégique d'Horisol tient à la présence humaine qui peut mieux juger de la qualité d'une planche qu'une machine. Les employés jouissent donc de la faculté de pouvoir choisir les bons matériaux pour atteindre les normes de qualité.

La motivation des 40 travailleurs/travailleuses composant le personnel d'Horisol et éprouvant des handicaps physiques ou mentaux est très élevée. Il en va autrement du groupe d'employés se rattachant au programme SOFI. À leur arrivée, ces personnes travaillent deux ou trois jours par semaine, puis dépassent rarement quatre jours par semaine. Le processus d'insertion et de réinsertion est complexe et le taux de décrochage est élevé. Il semble qu'il faille procéder à l'engagement de quatre personnes pour finalement en conserver deux. Selon l'opinion du directeur général, les personnes provenant du programme SOFI représentent des situations beaucoup plus difficiles que celles du personnel ayant un handicap physique, mental ou intellectuel. Le processus d'insertion à l'emploi de ces personnes se fait donc sur une base graduelle et difficile à gérer pour les responsables. Les cas difficiles génèrent un surplus de travail pour la direction et l'ensemble du personnel en relation d'autorité.

#### **4.2.3 La formation des producteurs/productrices**

Dans la Coopérative, la formation en milieu de travail représente un processus continu. Dans les règlements de la coopérative, un article précise que les activités de travail visent à encourager et promouvoir le développement physique, intellectuel et mental des sociétaires en favorisant leur intégration au travail et dans la société. La formation se fait surtout par l'entraînement à la tâche. La formation continue en regard de la qualité du travail demande donc des efforts constants. Il se donne, par ailleurs, de la formation thématique et spécialisée. Une formation sur l'utilisation du gallon à mesurer se donne en janvier 2001. Le but de cette formation est d'amener les utilisateurs du gallon à mesurer à mieux visualiser la longueur d'une planche afin d'accélérer le processus de décision dans la transformation du bois en 12, 10, 8, 6, 4 pieds de longueur afin de le rentabiliser au maximum.



---

## **CHAPITRE V - ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN**

---

Les éléments de synthèse et de bilan sont présentés sur les plans des réalisations, de l'économie sociale et de la société.

### **5.1 SUR LE PLAN DES RÉALISATIONS**

Concernant le développement et la survie de la Coopérative, le directeur général croit que l'entreprise va se développer davantage car les partenaires en affaires sont jeunes, très dynamiques et veulent continuer à percer dans le marché. Horisol est pourvue d'une très bonne machinerie et d'un personnel qui a su relever les défis de fiabilité et de reconnaissance de la coopérative dans le milieu des affaires. L'entreprise est aussi dotée d'un bon potentiel d'expérience, de savoir et de savoir-faire que les autres moulins de transformation du bois n'ont pas. D'ailleurs, le directeur général affirme que si les partenaires d'affaires ont choisi Horisol comme sous-traitant, c'est parce qu'ils ne pouvaient en trouver un autre garantissant un niveau élevé de qualité du produit. La qualité du produit est devenue un avantage stratégique dans le renouvellement des contrats et représente, en même temps, un défi car la coopérative se doit de la maintenir.

Le défi de la qualité dans cette usine de transformation se confronte au travail répétitif d'une chaîne de montage. Pour contrer les effets négatifs du travail répétitif, les travailleurs/travailleuses sont sensibilisés à la qualité du produit et on leur indique à quels consommateurs le produit est destiné. Ils savent que le produit fini (la planche de clôture) est distribué dans les Home Depot de l'Ontario et que dans ces établissements, il n'y a pas de vendeur. Les clients ont accès directement aux ballots de bois et ils ont le loisir de sélectionner une autre fois les planches de meilleure qualité. D'où la nécessité pour tous d'être vigilants en sachant que le client a finalement le gros bout du bâton dans sa décision de sélectionner et d'acheter telle ou telle planche.

### **5.2 SUR LE PLAN DE L'ÉCONOMIE SOCIALE**

La mission de la coopérative est importante pour l'insertion au travail des personnes handicapées qui comptent pour les deux tiers du personnel et aussi pour les 20 autres travailleurs/travailleuses qui se font une place sur le marché du travail. Les personnes au travail témoignent de différentes manières leur reconnaissance à l'égard de la coopérative. Cette mission de même que les caractéristiques de l'entreprise ayant trait à l'économie sociale ne sont pas nécessairement perçues par les gens qui la croisent quotidiennement

et qui voient surtout un amoncellement impressionnant de ballots de bois autour de l'usine de transformation.

La capacité d'une association de gérer une entreprise, de l'amener à générer de manière autonome une partie importante de ses revenus et d'être concurrentielle sur le marché tout en assumant une mission sociale, représente une réalisation remarquable pour le directeur général. L'autonomie financière est un point d'honneur pour Horisol. Pour le directeur général, le financement étatique doit avoir des limites pour soutenir une telle initiative de l'économie sociale. Il affirme qu'une entreprise de l'économie sociale trop subventionnée par les deniers publics reste dépendante et ne peut s'ajuster à la concurrence. Il rappelle que Horisol reçoit des subventions uniquement pour les salaires car les travailleurs/travailleuses éprouvant un handicap ne peuvent être concurrentiels. De son point de vue, la coopérative reçoit une juste part des subventions et n'en demande pas plus, car recevoir davantage signifierait l'anéantissement de toute motivation à se dépasser comme n'importe quelle entreprise qui cherche à faire sa place dans le marché. Si son propre salaire était subventionné, le directeur général perdrait le goût de se battre et de performer.

---

## CHAPITRE VI - PERSPECTIVES ANTICIPÉES

---

Les perspectives de viabilité des emplois créés sont excellentes. En participant au programme SOFI du Ministère de la Solidarité sociale et étant reconnue comme CTA voué à la rééducation au travail, la coopérative de travail Horisol peut compter dans l'avenir immédiat sur le soutien étatique pour compenser la perte de productivité. Reconnue dans le réseau d'affaires local et dans les circuits de distribution des produits de bois traité, elle peut être rentable à moyen terme dans la mesure où elle maintient la qualité de ses produits.

La Coopérative a connu depuis 1998 une croissance rapide. En 2003, la première usine sera presque complètement payée si tout va bien. La Coopérative songe déjà à plusieurs projets pouvant être réalisés à moyen terme. Horisol veut réaménager les bâtiments, revoir le transport des copeaux afin de se conformer au ministère de l'Environnement, effacer ses dettes, se donner une liquidité suffisante et diversifier ses produits. Cette diversification nécessitera vraisemblablement un nouveau bâtiment. C'est sans doute collectivement que Horisol pourra répondre aux questions que le directeur général évoque : « Est-ce qu'on va plus loin ? Est-ce qu'on sera capable financièrement d'aller plus loin ? »

L'organisation de la production devrait se poursuivre en petites unités, croit le directeur général qui adhère volontiers au principe économique « *Small is beautiful* ». Il souhaite que la production puisse se faire à l'aide de trois équipes indépendantes d'à peu près 20 personnes qui travailleraient simultanément et au même rythme. Il espère ainsi restaurer le climat convivial de travail qui existait avant octobre 2000.





---

## BIBLIOGRAPHIE

---

- BÉLANGER, Paul R. et Benoît Lévesque, (1994), « Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèles québécois », dans Bélanger, Paul R., Michel Grant et Benoît Lévesque, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, PUM, p. 17-52.
- CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT DE L'ISLET, (1999), *Diagnostic socio-économique de la MRC de L'Islet*, 46 p.
- COMEAU, Yvan, (2000), *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*, Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), cahier 9605, 19 p.
- DEFOURNY, Jacques (dir.), (1994). Développer l'entreprise sociale. Fondation du Roi Baudoin, 214 p.
- DIRECTION DES COOPÉRATIVES, (1999), *Taux de survie des entreprises coopératives*, Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce, 15 p.
- DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ANALYSE ÉCONOMIQUE ,(1998), *Profil économique de la région de Chaudière-Appalaches*, Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce.
- EMPLOI-QUÉBEC, (2000), *Bulletin régional sur le marché du travail, Chaudière-Appalaches, Deuxième trimestre 2000*, volume 20, numéro 2, 28 p.
- FOURNIER, Sylvain, (1996), « Première semaine québécoise des personnes handicapées. L'intégration au travail demeure une préoccupation importante », *Journal L'Oie Blanche*, 30 novembre.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, (1986, 1992, 1996, 1999), *Déclaration des clientèles scolaires. Direction des études quantitatives*, Québec, Gouvernement du Québec.
- RIFKIN, Jeremy, (1995), *La fin du travail*, Paris, Éditions La Découverte, 430 p.
- STATISTIQUE CANADA, (1986, 1991, 1996), *Recensement sur la population*.
- STATISTIQUE CANADA, (1998), Enquête sur la population active. Compilation spéciale pour 1998.