

Alternative/Training Businesses:

New Practice, New Directions

**Final Report
Cases Studies**

Submitted By:

Eric Shragge, Kathryn Church, Jean-Marc Fontan, Éleine Lachance

June 1999

This project was funded by Human Resources Development Canada, Social Development Partnership Program. The views expressed in this publication do not necessarily reflect those of Human Resources Development Canada.

CASE STUDIES

TABLE OF CONTENTS

CANADA

Maritimes

HRDA Enterprises	4
Mill Lane Enterprises & Ever Green Recycling	8
New Beginnings	12

Québec

Aide Communautaire Limoilou.....	15
Atelier Le Coup de Main enr.	18
L'Atelier du Seigneur Masson.....	20
L'Auguste Chiffonnier inc.	25
Le Boulot Vers... ..	28
C.A.D.R.E. inc.....	32
Centre de transition le Sextant inc.	36
CFER de Québec Inc.	40
Chic Resto Pop	44
Corporation D-Trois Pierres	51
Les entreprises de la Coterie de Beauport inc.	55
L'Escale du Lac.....	59
FORMÉTAL.....	61
Le Groupe Communautaire l'Itinéraire.....	66
Maison Le Ricochet.....	71
Le Pavois inc.	75
Restaurant Le Piolet	79
La Relance Inc.	83
Renaissance Montréal.....	88
Société Générale de Développement de la Forêt Publique (S.G.D.F.P.)	92

Ontario

ABEL Enterprises.....	95
A-Way Express.....	98
Amity Goodwill Industries.....	102
As You Like It Café	106
Fresh Start Cleaning & Maintenance	110
Inspirations	114

Learning Enrichment Foundation.....	118
Prezents of Mind.....	122
Street City Bikes.....	126

Western Provinces

Edmonton Recycling Society.....	132
Motive-Action.....	138
Option Youth Society - Picasso Café.....	142
Tradeworks Training Society.....	146
United We Can.....	151
The Victoria Garden Training Project.....	156
Young Women Creating Change.....	160

United States

Binding Together.....	164
California Emergency Foodlink.....	168
Co-operative Home Care Associates.....	173
The Garden Project.....	178
Harlem Textile Works.....	181
Sisters Of The Road Café.....	186
Vocational Guidance Services.....	191
Wyman Way Co-op.....	196

HRDA Enterprises

5571 Cunard Street
Halifax, NS
B3K 1C5
Tel: (902) 453-2982
Fax: (902) 454-6231
Email: selmar@fox.nstn.ca

Contact: Selma Rudderham, CEO/General Manager

At a Glance...

The Human Resources Development Association is a non-profit community economic development corporation that researches, develops and operates training, business and community development ventures. HRDA's four business divisions are: Enviro-Care Services; Knowledge Plus Training & Consulting Services; the Stone Hearth Bakery and Deli; and Property Management.

History

In the late 70s, welfare recipients who were working in the Halifax Social Planning Department as part of a work preparation and placement plan decried the fact that they were still receiving welfare cheques when they were, in fact, working full-time. The director of the department, Harold Crowell, resolved to find a way for social assistance recipients to get real paycheques (and the self-respect that comes with them) for the work that they do. He assembled colleagues in business, municipal government and the professional community and in 1978 created HRDA with the goal of developing long-term employment and training opportunities for social assistance recipients.

A few months after HRDA was founded, HRDA Enterprises Ltd. was created as a non-profit subsidiary to do HRDA's business development work. HRDA found that banks were reluctant to provide credit to non-profit associations, so HRDA Enterprises' traditional company structure had more success in securing financing, given conventional banking practices.

Original board members brought together expertise in business, industry, finance, law and engineering, which provided the experience necessary for HRDA to carefully choose and start up new profitable businesses. The original venture capital came from the city's social assistance budget -- \$275,000 which city council allowed Crowell to allocate to HRDA on the commitment that HRDA would save the city at least that much in transfer payments.

Since 1978, HRDA Enterprises Ltd. has started fourteen businesses. Four were sold to their employees as not likely to be sufficiently successful, six have failed, and the four

currently operating are expected to be profitable enough to provide a base for further new ventures. The companies sold to their employees were: Domestic Appliance Repair Centre (1978-86); Rent-A-Wreck (auto rental franchise, 1980-85); Chem-Dry (carpet cleaners, 1988-89); Magna Industrial Services (window cleaning, etc., 1978-94). The companies closed as failing were: Kingfisher Business Services (accounting, etc., 1979-81); Commercial Cleaning (janitorial, 1979-82); The Printing Place (1980-82); Nova Sewing Contractors (1982-96); Skyline Painters (1985-96); and Master Knitters (1988-89).

Type of Work & Labour Market Relations

The mission of HRDA is "To create and provide employment and training opportunities for disadvantaged persons." Of the 254 people employed at HRDA in full-time, part-time and casual positions in 1996, 55% of them were from this target group.

Enviro-Care Services, begun in May 1989, is primarily responsible for the operations and management of the Metro Recycling Plant, as well as the production, staffing and marketing of recycled materials. It has also contracted with the City of Halifax, the Town of Bedford and the County of Halifax as the collector for the residential 'blue bag' program.

Stone Hearth Bakery and Deli produces consumer bakery products that are distributed through the Maritimes under the Stone Hearth brand name. Specializing in rye breads and bagels, it is today the only kosher bakery operating in Canada east of Montreal. Its mandate is to provide work adjustment skills training for people coping with emotional and mental health issues.

The property management division of HRDA has, over its 16 years, employed up to 18 persons at one time. Its focus used to be maintenance and janitorial work, and one of its long-term contracts was at a satellite HRDA site. In 1993, when HRDA ceased its operations there and Mainland South Corporation took over the contract, almost all employees (some of whom had been with HRDA more than 5 years) at that facility were hired by Mainland South and continued to work there. Due to the changing economy, HRDA has moved away from janitorial/maintenance contracts and today the Property division consists solely of the maintenance of one of HRDA's buildings, with one individual employed as maintenance person.

Knowledge Plus is the umbrella organization for the training arm of HRDA, which consists of the Cunard Centre and Options Work Activity Program. The Cunard Centre offers adult Level II, III & IV academic upgrading as well as short-term computer skill training. Seats are sold for these programs, which are often purchased by government training programs for participants. Options is the community based training program funded through the provincial department of community services, offering GED training and particular work skills, such as office, janitorial, catering and hospitality skills. This program is directed at individuals aged 16-35 or in the corrections system.

HRDA Enterprises Ltd.'s total expenses for 1996 were \$3.47 million, while its businesses generated \$3.24 million in revenues. Other revenues came from municipal and provincial service fees and other fee for service programs.

Wages are competitive with the standard industry rate for the particular job or position, and HRDA tries to begin new employees above minimum wage, then allowing them to work up. Medical plans are paid 50% by the organization, 6% of gross salary is paid by HRDA into a pension plan, and 20% of net income of the organization goes back to the employees through a profit sharing mechanism.

They are currently considering buying a motel as a new business.

Training

There are two principal training arms of HRDA. One is the academic upgrade program of Knowledge Plus, and the other is the work experience provided by Enviro-Care, Stone Hearth and Property Management.

As of September 6, 1997, staffing at the various enterprises was as follows: EnviroCare's collection program had 17 employees, of which 11 were from the target population; EnviroCare's recycling operation had 48 employees, of which 34 were from the target group; Stone Hearth employed 21, including 13 target group members; the Property Division employed 1 individual who was from the target group; Knowledge Plus employed 21 of which 2 were target group members; and HRDA's administration employed 8 people of which none were target group members. Total employment, then, was 61 target group members out of 116 total employees.

When HRDA began offering training through employment, positions were intended to last for one year, but administrators found that 1 year positions were not long enough for most trainees, and they were ending up back in the system. So the orientation of the program was changed to provide permanent jobs, and HRDA planned to offer more opportunities by operating more businesses. Since that change in policy, some target group members have been with the organization 6 to 7 years.

Workplace education training is a combination of what trainees have identified as their learning needs and what management identifies as important. These goals are combined into 2 evening-per-week group programs that often focus on life-skills, communication, resume writing, computer skills, negotiating and other self-esteem related development. HRDA also offers GED courses in the evenings to their target group workers. Meals are provided at these programs, and perfect attendance at the end is rewarded with \$100. HRDA will pay for any training that cannot be provided in-house.

Last year approximately 500 people were trained through Options and another 200 at the Cunard Centre.

Management

HRDA's board of directors consists of 15 members representing the public, private, and community sectors. They are voluntary appointments, and new members are elected by the board annually. Although there are representatives of different public agencies, HRDA does not have the same close link to the department of social services as it did when the two shared a director.

There is no formal method of evaluation, however target group members who are promoted naturally have greater influence over daily operations, such as the case with the current manager of the recycling program.

Community Links and Political Context

The various businesses of HRDA are involved in different ways with the community. Stone Hearth is involved with mental health issues, Options with community training. Recently HRDA presented to the Conference Board of Canada on its model of employment and training.

Socio-Cultural

HRDA might have previously had a more social or family orientation in its approach to the working environment, but it was found that this led to some criticism from the community. Public perception of the organization was that it was acting as too much of a 'social program' and not enough of a professional business development organization which has a mandate to work with disadvantaged groups. So HRDA Enterprises has been working to demonstrate that it is a real business with human goals, and to convey that image to the community.

Interview: Selma Rudderham, October 10, 1997

Documentation: HRDA 1996 Annual Report, HRDA Information package, "HRDA Enterprises Ltd.: Using Welfare Funds as Venture Capital" in Lewis, M. & S. Perry *Reinventing the Local Economy*. Vernon, B.C.: Centre for Community Enterprise, 1994.

Mill Lane Enterprises & Ever Green Recycling

Waterford Hospital Foundation
Waterford Bridge Road
St. John's, NF
A1E 4J8
Tel: (709) 758-3303
Fax: (709) 758-3315

Contact: Karen O'Neill, Resource Development Officer

At a Glance...

Mill Lane Enterprises and Ever Green Recycling are two programs that provide employment opportunities for people in the mental health system. Mill Lane produces woodworking and textile products, and Ever Green operates three municipal recycling depots in St. John's.

History

In 1847, Dr. Henry Hunt Stabb took patients deemed 'insane' from the basement of the St. John's Hospital and brought them to a clean, comfortable environment that later became the Waterford Hospital. Like many psychiatric institutions, activity centres were a regular part of the hospital until 1991 when, with consumers and staff, the woodworking shop, the clerical group and the sewing group moved out into the community to become Mill Lane Enterprises.

When the woodworking shop left the hospital, there were 21 clients and 3 staff (although the staff did most of the work) who performed what were essentially make-work projects. Bookcases were constructed and sold for \$25 to staff in the hospital, chairs for \$30. Health care workers saw that this type of activity was doing nothing for the clients, and realized that valued, consistent work would have to be found in order to really have an impact on their self-esteem. So things changed. Because they already had the infrastructure for a woodworking business, they stayed in that industry, but production began on new and fashionable items which were then sold to the public. The clerical section was closed, but the textile group was expanded. The canvas bags with lovely screen prints that were produced at a rate of five per day from the hospital are now up to 50-75 per day.

It did not take long to see that demand was very high for this type of program, and more employment opportunities were necessary, so the staff at Mill Lane came up with the idea for a recycling depot. Provincial beverage container deposit/refund legislation was expected in the coming years, and staff knew that the government would award licences to operate recycling depots to the most established organizations. In 1992 Mill Lane started a recycling sorting program as a work therapy activity in the same building.

In 1993 the Waterford Hospital Foundation was founded to support the services and activities of consumers of mental health services, as well as increasing public understanding of mental health issues and the Waterford Hospital.

In 1994 the Foundation worked with Mill Lane to establish a second recycling depot in the community under the name Ever Green Recycling. When the legislation did come last year, Ever Green was licensed to operate 3 of the 5 recycling depots in St. John's, and the third depot opened in January 1997.

Type of Work & Labour Market Relations

Mill Lane now produces dozens of different types of wood products and cotton bags. The Waterford Hospital Foundation compliments these products with shirts, caps, bags, posters and cards. All prices range between \$5 and \$200. A glossy, full-colour catalogue promotes these products while performing valuable public education on mental health issues.

There are 119 employees at Mill Lane who work 3 days/week. Ninety nine percent of clients receive social assistance, so the monthly stipend is set at \$225 -- what their allowable earnings limit has been raised to after 10 years of lobbying.

The total annual budget of Mill Lane and Ever Green for 1996-97 was about \$800,000 -- the entirety of which comes from the Health Care Corporation of St. John's, the agency responsible for hospitals and health care in the city. Approximately half of that is spent on salaries and the other half on supplies, equipment and occupancy costs. Sales revenue last year totalled around \$200,000, all of which was transferred back to the Waterford Hospital Foundation. This year, in order to give the enterprises more of a sense of independence, salaries of clients will be paid out of sales revenues. With the new recycling law, the revenues of the three depots are also expected to grow to \$25,000 per month.

A recent corporate donation of a 16 foot cube van has allowed Ever Green to establish a free pick-up service to businesses, organizations and government offices. Their largest contract is for the provincial offices at the Confederation Building.

Extensive public relations work and advertising is done by the Waterford Hospital Foundation for Mill Lane and Ever Green as well as paying for the renovation of 2 of the depots. Some administrative tasks are also done by employees of the Health Care Corporation of St. John's.

The textiles group sells many bags to conferences and group events, such as last year's Learned's Society conference, and another annual conference in New Brunswick. They average about 250 bags a week in orders.

There has been very little criticism of Mill Lane's operation as a business from the community, who on the whole seem to view it very positively. There has even been a

referral from a private carpenter who was not able to produce a particular item. Since Ever Green received little remuneration for the recycling program it operated for five years prior to the legislation, it is generally considered that they have earned the licenses they were awarded.

Training

Training at Mill Lane was modified substantially when the work moved into the community. Union agreements necessitated that psych-therapy assistants be hired for the carpentry work, but administrators were able to require that those people undergo carpentry training courses, so now the psych-therapy assistants are also skilled tradespeople.

The program is designed to be a long-term source of employment, so turnover is quite low. Most clients have been there for three years or longer. Gradually, however administrators are starting to see a change in clientele, and the program is increasingly being used as a transitional stage for individuals who are able to return to their old jobs.

Although the program is currently hiring and expanding rapidly, there is still a waiting list of dozens of individuals.

The impact of this type of program is substantial. A survey of Mill Lane participants found that hospital re-admission rates had been drastically reduced and that every person felt their lives had been improved. It is clear that employment is one of the most critical factors for successful recovery, and Mill Lane & Ever Green are succeeding in providing those opportunities.

Management

Staff at the three locations consist of 3 occupational therapists, 6 psych- therapy assistants and one secretary. Monthly staff meetings include 5 client representatives who are nominated and elected by clients to be worker representatives for the year from each of the work groups (3 recycling sites, carpentry group and textiles group), a representative of the Health Care Corporation, staff from the three depots and a representative of the Waterford Hospital Foundation. Here practical decisions, policy and work issues are discussed, such as the opening hours of the depots and staff schedules.

Evaluations of the program are carried out approximately every one and a half years, usually by summer students. They consist of long questionnaires that provide feedback on program structure and content. This feedback is used to make changes to the program. There are also regular anonymous professional evaluations of the staff by the clients.

Community Links and Political Context

When the program first moved out into the community, people in the local neighbourhoods were concerned. Through the Waterford Hospital Foundation, though, Mill Lane and Ever Green have had impressive advertising and public relations campaigns, and this, combined with their continued presence in the community and increased traffic in the depots, appears to be having an impact on public attitude. Whereas five years ago the public might appear slightly edgy and tentative when entering the depot, it is now a much more average event and people are less often distinguishing between staff and clients.

The organization has strong ties with the provincial government and stays in constant contact with the appropriate links for updates on relevant information. They also have broad based community support and contacts in the municipal government, so when there was some controversy about the awarding of the third recycling depot license, Mill Lane and Ever Green were able to count on their strong and well placed supporters. Not the least of those supporters is the premier of Newfoundland and Labrador, who comes in weekly with his recycling.

Socio-Cultural

Besides the direct economic impact of an income supplement (which the Waterford Hospital Foundation, Mill Lane and Ever Green are still lobbying to have increased), managers recognized the important benefits of a positive work environment. Much effort is put into establishing good working relationships among staff and clients and a co-operative approach is taken to daily operations. Care is taken in the workplaces as well to make them bright, welcoming and comfortable.

<p><u>Interview:</u> Susan Duff, Health Care Corporation of St. John's and Karen O'Neill, Waterford Hospital Foundation, September 26 , 1997 <u>Documentation:</u> Waterford Hospital Foundation information package</p>
--

New Beginnings

50 Parade Street
St. John's, NF
A1C 4C7
Tel: (709) 579-1181
Fax: (709) 729-1177

Contact: Terry Stapleton, Newfoundland & Labrador Department of
Human Relations and Employment

At a Glance...

New Beginnings is an employment enhancement training program for social assistance recipients run by the provincial government that produces and sells products through its woodworking, upholstery, crafts, sewing and tole painting workshops.

History

The program as it is today evolved out of the government work activity programs that were in vogue in the 1970s and 80s. Federal-provincial funding arrangements changed in the late 1980s and a fire destroyed the site of the previous program, so in 1990 it was relocated, expanded, and renamed New Beginnings. The number of workstations doubled from two to four, and crafts and sewing programs were added to the already existing woodworking and upholstery workstations. Slowly, the use of materials that were produced in these workshops also changed. Traditionally the workshops had produced demonstration projects that the participants took home with them. Then the upholstery workshop began taking discarded government furnishings, refurbishing them and returning them to the government for reuse. Next the construction workshop joined them and went out on clean-up weeks in St. John's to collect salvageable items, such as bunkbeds, which were refinished and given to needy families. In 1994 these refurbished items started being sold to the public, and now seasonal items are produced in each of the workshops for sales that are held at regular times of the year, such as at Christmas or during the St. John's Regatta.

Type of Work & Labour Market Relations

There are currently five workshops: woodworking, upholstery, crafts, sewing and tole painting. A wide variety of items are produced in each of the workshops, and some items, such as benches, require contributions from several of the workshops. The workshops were not originally chosen because of their potential for leading to jobs, but because of their simplicity and practical, hands-on characteristics.

The 1996-97 total annual budget was \$202,000. Part of what helps keep it low is their location in an old government building for which no rent is paid.

The first year that revenues were collected from sales was 1994, when \$8600 was brought in. This figure has been gradually growing, such that projected sales for 1997 based on current trends is \$12,000 to \$14,000.

A regular storefront is now being considered to permit year round sales.

Training

The New Beginnings program consists of forty weeks of intensive training delivered by professional instructors. There are five modules to choose from and each module is typically 10 weeks long, but different combinations are possible. For example, a popular combination currently is to specialize in tole painting and crafts for the entire 40 weeks. When the program is completed a certificate is awarded.

Training is designed to improve self-esteem, teach participants to accept supervision, and provide reorientation to a regular daily schedule, rather than provide the basic skills necessary to go out and get a job in that particular field of work. The work that is done in the workshops is seen more as a first step in demonstrating to participants that they are capable of learning new skills and producing real items of value. This boost in self-esteem is then sometimes enough to get people into education or trades courses which in turn provide them with the real skills needed to get jobs. This is not to say, however, that some participants have not pursued careers in these fields after they have finished their time at New Beginnings. Currently a group of 4 women -- one who has some business experience and three who were each particularly good in their sewing, tole painting or crafts workshops are starting up their own business using those skills. The skills learned in the workshops are such that if the individual doesn't go on to develop them into a job, they will still be useful for practical, around the home and other daily activities.

Supportive counselling, information concerning opportunities for employment and opportunities for further education (such as Adult Basic Education) are provided.

Training lasts 6 to 7 hours a day and is planned for 40 weeks per year, but tends to last 52. Participants start individually and between 70 to 100 individuals are in the program at a given time. Many participants leave the program after 5 to 7 weeks in order to return to formal education. This is encouraged. Staff of New Beginnings consists of 7 full and part-time instructors.

All participants are long-term income support recipients, and most do not have a secondary diploma. They receive an increase in social assistance benefits of \$175 / month in order to defray transportation, childcare and other costs.

Management

The program is administered by the provincial department of Human Resources and Employment, which has recently been restructured and is now carrying out a

comprehensive review of its programs. One option that is being considered for New Beginnings is that it operate independent of the government and become a community based organization with a separate board of directors. This would make it eligible for other sources of funding.

There have been no recent evaluations of the program. Part of the comprehensive review will look at putting in place an accountability framework in order to ensure the quality and efficiency of the program.

Participants complete evaluations at the end of the program, and monthly group sessions provide opportunities for feedback, suggestions and ideas. In fact, the idea for a tole painting workshop originally came from a participant in one of these meetings. Each spring an annual general assembly and reflective lunch is held, to which current and former participants as well as community members are invited.

Community Links and Political Context

New Beginnings works closely with other community organizations to offer a wide variety of services to participants. If at any time the participant feels that she or he is ready for a different focus, referrals can be made to employment counselling, adult basic education, job finding clubs or small business training programs.

Currently the seasonal sales take place at the training site, giving the community a reason to come and see the location, as well as the goods that are produced. Participants get a good deal of satisfaction seeing community members coming, shopping and buying goods that they have produced.

Socio-Cultural

Self-esteem building does not happen simply through counselling. Entering the workshop just before Christmas last year, Terry Stapleton remarked that it reminded him a lot of Santa's workshop. The positive sense of self-worth that individuals develop by learning new skills and creating things was palpable in the atmosphere. A wee bit more dignity or self-respect for people who are a little short on those things is a heck of a Christmas present.

<p><u>Interview:</u> Terry Stapleton, September 24, 1997 <u>Documentation:</u> <i>New Beginnings</i> pamphlet</p>

Aide Communautaire Limoilou

108, 13^e Rue
Québec(Qc)
H1J 2S2
Téléphone : (418) 648-8685
Télécopieur : (418) 648-6214

Responsable : Lise Fournier, directrice générale

Sommaire sur l'organisme

Aide Communautaire Limoilou est un organisme à but non lucratif oeuvrant dans le secteur des services d'aides à domicile accessibles. L'entreprise dessert la ville de Québec (centre) et Vanier. Elle vise à maintenir et créer des emplois durables pour des personnes de 40 ans et plus qui sont fortement défavorisées sur le marché du travail et qui ont peu de formation.

Historique de l'organisme

Aide Communautaire Limoilou a été créé en 1988 pour dispenser des services à domicile aux personnes âgées. Elle est une pionnière dans son secteur d'activité avec des buts de rentabilité sociale. Ses services étaient dispensés par des prestataires du revenu inscrits au programme EXTRA. Mais ces personnes, à la fin de leur programme, se retrouvent sans emploi alors que pour les bénéficiaires de services, ils doivent constamment s'adapter à de nouvelles personnes pour la réalisation de tâches à caractère très personnel. Ainsi, suite à ce constat, un projet-pilote (1994-1997) a été mis sur pied afin d'expérimenter un nouveau créneau d'emplois de type communautaire, permettant d'une part, de fournir de l'emploi durable (15 emplois étaient visés) et adapté aux conditions des personnes qui sont exclues du marché du travail (prestataires de la Sécurité du revenu), et d'autre part, d'améliorer la qualité et la quantité de services à domicile pour les personnes âgées à faible revenu en perte d'autonomie des quartiers centraux de Québec. Le projet-pilote (Le Rêve de Diane et les Besoins d'Albertine) est le résultat d'un partenariat entre le CLSC, le CEGEP de Limoilou et le CRÉECQ (Carrefour de Relance de l'Économie et de l'Emploi du centre de Québec). Un montage financier impliquant le CRCDQ (Conseil régional de développement de la région de Québec), le FDCE (Fond décentralisé de création d'emplois), la RRSSS (Régie régionale de la santé et des services sociaux) et d'autres partenaires (MSR) a rendu possible la réalisation de ce projet qui a dépassé ses objectifs d'origine.

En juin 1997, Aide communautaire Limoilou a été accrédité au Programme d'exonération financière en aide domestique mis sur pied à la suite du sommet sur l'économie et l'emploi de novembre 1996 (Montréal). La mise en application de ce nouveau cadre de fonctionnement a sérieusement affecté l'entreprise qui a perdu le tiers de sa clientèle. Ce programme est actuellement en révision.

L'activité économique de l'organisme

Aide communautaire Limoilou offre des services d'aide à domicile comme le ménage, l'aide au repas, l'accompagnement, etc. principalement à des personnes en situation de vulnérabilité (en raison de leur âge, leur santé, leur situation socio-économique, etc.). C'est un secteur où il y a beaucoup de concurrence que ce soit de la part des organismes bénévoles, du travail au noir ou encore d'une coopérative d'usagers. Mais Aide communautaire Limoilou s'en démarque par son souci de maintenir des emplois décents et durables, d'offrir des services accessibles aux personnes démunies, par la composition de son conseil d'administration et d'une partie de son autofinancement qui requiert des sources de revenus publiques.

Son budget annuel est de 375 000.00\$, ses revenus de production étant de 202 602.00\$ et ses subventions de 119 200.00\$. L'organisme s'autofinance à plus de 31%. Les personnes embauchées ont le statut de salarié, certains (6%) par les programmes gouvernementaux, ce qui équivaut à \$7 50 et le reste soit 94% par l'entreprise de \$7 50 à \$7 75/heure.

Organisation interne de l'organisme

L'organisme a un conseil d'administration de 11 membres où siègent 2 représentants des usagers, 2 représentants des préposés et 3 représentants des partenaires. Aide communautaire Limoilou a aussi, outre son comité exécutif, deux autres comités soient : de gestion des ressources humaines (directrice générale et deux membres du conseil d'administration) et de développement avec un président, la directrice générale et l'agent de développement. L'organisation du travail se partage entre, d'une part, les tâches de coordination, d'administration et de comptabilité de l'organisme qui sont assurées par la directrice générale et la secrétaire-administrative et d'autre part, le travail terrain, réalisé par 15 préposés dont un superviseur et deux chefs d'équipe qui en assurent la gestion et l'encadrement; un commis à la réception s'ajoute à cette équipe. La recherche de financement et le marketing sont assurés par l'agent de développement. Les initiatives sont encouragées surtout au niveau de la promotion de l'organisme, le développement de la clientèle et l'organisation du travail.

La circulation des informations se fait par des réunions bimensuelles des préposés et de la directrice et celles du personnel de bureau qui ont lieu à la même fréquence. Dernièrement, pour alléger la tâche de supervision et afin d'offrir un soutien rapproché aux préposés, des postes de chefs d'équipe furent créés. Les conflits au sein de l'organisme se règlent via le comité de gestion des ressources humaines ou encore, en consultation avec la directrice générale. Il existe aussi une procédure de traitement des plaintes des clients.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

Les participants à la formation sont surtout des femmes monoparentales qui sont sans emploi et prestataires de la sécurité du revenu. Pour l'année 1996-1997, Aide communautaire Limoilou accueille 17 et leur acceptation est faite par un comité de sélection. La durée de la formation varie entre 8 et 12 semaines. Cette formation comporte un total de 140 heures et est donnée par l'organisme mais aussi en collaboration avec différents partenaires. Elle vise à mieux outiller les travailleuses pour leur futur travail auprès de personnes âgées. Plusieurs thèmes ayant chacun des objectifs spécifiques sont abordés : l'approche avec les personnes âgées, l'entretien

ménager, le secourisme, le soutien individuel à la réinsertion à l'emploi. Les moyens utilisés pour réaliser cette formation sont variés: par des sessions théoriques, par l'expérimentation chez le client-e, par le "marrainage", présentation de vidéo, discussions, rencontres individuelles, auto-évaluation, contrat d'apprentissage, rencontres de groupe pour partager les expériences, etc. Un suivi de groupe et individuel est fait après la période de formation, c'est-à-dire un mois après leur arrivée et aussi au besoin. Ce suivi se fait, soit par la directrice ou par la superviseure et dépend du type de formation dispensé. Les chefs d'équipe assurent un certain suivi. Les raisons de départ sont surtout reliées à la santé et il y en a très peu. Les travailleuses gardent leur emploi qui sont des emplois permanents.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

L'organisme participe à une recherche avec le CLSC et le CRÉECQ sur l'emploi et il est membre du comité aviseur du chantier de l'économie sociale. De plus, il a développé des liens privilégiés avec deux CLSC au niveau d'ententes de service, de référence et de formation. Aide Communautaire Limoilou, par son action, améliore les conditions de vie d'anciens chômeurs et de clients en perte d'autonomie. Comme elle est pionnière dans son secteur, elle peut transmettre son savoir-faire et expérimenter de nouvelles façons de faire. Les supports offerts par son milieu se traduisent par de la consultation, de la représentation et de la référence.

Enfin Aide communautaire Limoilou a contribué à constituer un regroupement régional d'entreprises en aide domestique, fondé en décembre 1997.

Informations complémentaires

Par la création d'emplois durables dans un climat de travail agréable, les travailleuses, se sentent valorisées. Par contre, l'organisme subit des pressions du réseau public afin de gérer l'entreprise selon les normes de productivité du privé sans égard à l'obligation de financer la mission sociale de l'organisme. Ainsi, la viabilité financière de l'aide domestique dans le cadre du programme gouvernemental d'exonération est une de leurs principales difficultés.

Collecte d'informations octobre 1997, révisé en décembre 1997

Réponse au questionnaire et entrevue téléphonique : Jean-Yves Bernard, agent de développement

Documentation : documents internes

Atelier Le Coup de Main enr.

910 Saint-Olivier
Québec (Qc)
G1R 1H7
Téléphone : (418 694-0258
Télécopieur : (418) 694-1581

Responsable : Huguette Gingras, coordonnatrice

Sommaire sur l'organisme

L'Atelier le Coup de Main enr., organisme à but non lucratif, dessert la région de Québec. Il s'adresse à une clientèle diversifiée mais défavorisée sur le plan de l'emploi et plus particulièrement, à des personnes sourdes (45% de la clientèle), usagères du Centre communautaire ou encore de l'Auberge des Sourds. Il vise à favoriser leur intégration sur le marché du travail. Il oeuvre dans les travaux de finition d'imprimerie.

Historique de l'organisme

En 1987, l'atelier est plutôt de type occupationnel et de nature artisanale où on y faisait du bricolage, du collage, etc. avec des personnes sourdes. Il avait aussi de petits contrats pour des quincailleries comme insérer dans un sac des vis et des boulons. Mais, après avoir constaté que cette activité n'était pas suffisante, en 1989-1990, on engagea une personne pour rechercher des contrats où il y avait un besoin de travaux de finition d'imprimerie. L'Atelier le Coup de Main est un volet offert par le Service Handi A inc., fondé en 1980 et incorporé en 1982. C'est un organisme communautaire à caractère privé et à but non lucratif qui se compose de trois secteurs : éducatif, travail et hébergement. Il vise le mieux-être et l'autonomie de personnes ayant une déficience auditive par le biais de services favorisant l'épanouissement personnel de chacun.

L'activité économique de l'organisme

L'Atelier Le Coup de Main représente le volet travail du Service Handi A inc. Les personnes insérées au sein de l'atelier exécutent des travaux nécessaires à la suite de l'impression soient : de pliage, d'assemblage, de scellage, de collage, de pose d'oeillets, de pesage numérique, de brochage, de classement, de mise en enveloppes, de timbrage, d'insertions de tout genre, de manipulations diverses, etc.

L'Atelier a des contrats de sous-traitance provenant de 80 compagnies dont 60 à 65 sont des clients réguliers. De ceux-ci, entre 60 et 70% sont des imprimeries. Sans savoir son budget, il a des revenus de production de 70 000.00\$ et des subventions de la RRSSS (pour les programmes EXTRA), de l'OPHQ pour des postes d'intégration au travail. Les communautés religieuses les aident aussi financièrement. L'Atelier est une petite entreprise.

Organisation interne de l'organisme

Le Conseil d'administration est distinct de celui de Handi A. Un comité consultatif a été mis sur pied depuis deux mois 1/2 pour évaluer les possibilités de développement de

l'atelier. Des rencontres ont lieu hebdomadairement avec la directrice et les responsables de l'atelier soient : du plancher qui s'occupe quotidiennement de la formation des équipes de travail, de la machinerie et de la formation). Une fois sur deux, la direction de Handi A est présente. Le personnel de l'Atelier se compose : d'une directrice, d'une adjointe et 3 responsables de l'atelier. Il y a aussi une personne affectée au développement de projets pour l'ensemble de Service Handi A inc.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

Le programme d'apprentissage aux habitudes de travail et d'intégration à l'emploi vise à permettre aux personnes ayant une déficience auditive de développer des habilités et des comportements afin d'acquérir des habitudes de travail. De plus, elle favorise une insertion progressive de ces personnes sur le marché du travail. Le milieu d'apprentissage est déterminé en tenant compte des goûts et aptitudes de l'individu. La formation au sein de l'atelier est flexible afin de prendre en considération les besoins de la personne sourde. Il y a ainsi une certaine souplesse au niveau de l'horaire, en ce qui concerne les personnes sourdes. La formation se fait par l'apprentissage au sein de l'entreprise. Des îlots de travail sont formés dépendant de la production à effectuer et quelquefois, une personne en insertion en est la responsable. Quant aux personnes entendantes, prestataires de la sécurité du revenu, le suivi est moins intense que pour celles qui sont sourdes. Ces dernières ont à chaque semaine un plan de rencontre individuelle et le travail en atelier est en alternance avec une formation suivie au centre communautaire. Cette formation vise à soutenir et parfaire leurs connaissances académiques, d'accroître leurs habilités manuelles, de développer leur sens critique et finalement favoriser leur autonomie et intégration sociale.

Pour les personnes sur les programmes EXTRA (24), un des critères de sélection, lors de l'embauche est leur capacité à travailler avec des personnes souffrant de déficiences. L'Atelier peut recevoir environ 60 personnes à la fois. Au cours de la dernière année, 505 personnes sont passées par le Centre communautaire.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

L'organisme a développé un partenariat avec l'Institut des sourds du Québec,

Informations complémentaires

Le problème relié à la surdité est plus difficile à défendre que d'autres maladies, donc, l'organisme fait beaucoup de travail de sensibilisation. De plus, lier la production est difficile à concilier avec les besoins spécifiques des personnes sourdes qui ont souvent d'autres problématiques, surtout s'il faut respecter les délais de production.

Collecte d'informations octobre 1997, révisé en décembre 1997

Entrevue téléphonique . MarieV zina, responsable des projets
Documentation : documents internes

L'Atelier du Seigneur Masson

3551, boul. des Entreprises
Terrebonne(Qc)
J6X 4J9
Téléphone : (514) 477-4270
Télécopieur : (514) 477-2548

Responsable : Pierre Godin, directeur général

Sommaire sur l'organisme

L'Atelier du Seigneur Masson est une entreprise d'insertion à but non lucratif qui a pour mission l'insertion sociale et professionnelle de jeunes peu scolarisés de 16 à 20 ans de la région de la MRC des Moulins. L'Atelier du Seigneur Masson est une entreprise de récupération de papier, de fabrication artisanale de papier et d'imprimerie utilisant un procédé artisanal de sérigraphie.

Historique de l'organisme

L'Atelier du Seigneur Masson a été fondé par le Centre Jeunesse de Terrebonne en 1996. L'importance du problème de décrochage scolaire sur le territoire (environ 40% des jeunes) et du manque de ressources pour les aider sont les causes à l'origine de la création de l'Atelier. L'objectif était de donner aux jeunes décrocheurs ayant des problèmes d'insertion un accès à un service leur permettant de retourner à l'école ou d'intégrer le marché du travail. Ce projet socio-économique, parrainé par le Centre Jeunesse est le fruit d'un partenariat impliquant plus de 22 organisations privées, publiques et communautaires et personnes telles que, la Commission scolaire des Manoirs, le CLSC Lamater, la compagnie Rolland (Cascade), le Cégep de Trois-Rivières, Carrefour Jeunesse-Emploi, MDRHC, SQDM, UQAM (École de technologies supérieures) et plusieurs autres. Ainsi, pour son démarrage, l'Atelier a bénéficié d'une forte expertise technique en fabrication de papier. De plus, des équipements, dont certains très spécialisés, leur ont été donnés ainsi que des mobiliers de bureau et équipements leur ont été prêtés et la Ville de Terrebonne a fourni les bacs de récupération nécessaires à la cueillette de papier.

Les premiers mois d'opérations ont permis de développer leur expertise dans la production de papier artisanal recyclé.

L'activité économique de l'organisme

Par l'activité économique, les artisans de l'Atelier du Seigneur Masson veulent donner une seconde vie dans les règles de l'art du papier de toutes sortes mis dans les bacs de récupération pour sauvegarder nos forêts. En raison de sa texture unique et de ses coloris originaux, le papier du Seigneur Masson taille sa place dans le marché du papier fin. L'Atelier du Seigneur Masson a ainsi développé des produits de papier répondant à des hauts standards de qualité. Ces produits sont fabriqués de 70% de pâte de rebus et de 30% de papier vierge. Le papier rebus est recueilli chez les commerçants de la région et par des procédés artisanaux, l'organisme fabrique le papier et fait de l'impression par la sérigraphie. Ces produits sont variés : parchemin, ensemble de

correspondance, signet, pochette, carte d'affaires, carte de souhaits, reproduction d'oeuvre d'art, etc. L'Atelier a peu de concurrents soient deux PME dont une située à Montréal et l'autre à Charlevoix. Mais ces deux concurrents sont suffisants pour penser à se spécialiser davantage dans ce créneau d'activité qui est assez pointu.

Le budget pour les 6 premiers mois d'opérations (du premier octobre 1996 au 31 mars 1997) est de 219 151.00\$ dont 201 436.00\$ en subventions provenant des gouvernements fédéral (Service Jeunesse Canada) et provincial (SQDM et le programme de l'aide à l'emploi). Ses revenus provenant de ses ventes sont peu élevés étant donné son existence récente. Elle a aussi reçu des dons pour un montant de 10 235.00\$. Par contre, l'Atelier vise pour la première année d'opération complète, des ventes de 30 000.00\$. Étant donné la mission d'insertion de l'Atelier du Seigneur Masson, les subventions constitueront aussi, dans le futur, une part importante de leurs revenus. Pour ses premiers mois d'opérations, les jeunes, qui sont des participants, sont rémunérés à \$6.80 à l'aide du programme Service Jeunesse Canada.

Organisation interne de l'organisme

Pour réaliser sa mission sociale, l'Atelier privilégie les objectifs suivants : offrir une formation significative de travail en entreprise, socioprofessionnelle et technique de qualité, opérer une entreprise de récupération de papier, de fabrication artisanale de papier et d'imprimerie par un procédé de sérigraphie artisanale et finalement, développer l'autofinancement de l'entreprise par la vente de ses produits. L'atelier dispose d'une équipe de sept personnes dont les postes administratifs sont partagés avec le Centre jeunesse de Terrebonne. Ainsi, l'Atelier a un directeur général, un coordonnateur de la formation qui aussi formateur et intervenant, un directeur de production, un chef d'équipe, une intervenante psychosociale, une secrétaire administrative. À cette équipe s'est joint un stagiaire en marketing. L'entreprise a un conseil d'administration composé de 9 membres où se retrouve un représentant de la Ville, de la Commission scolaire et des citoyens de Terrebonne.

L'organisation du travail au niveau des jeunes, est un mélange entre l'autorité (la discipline) et l'intervention; c'est-à-dire qu'il rencontre les mêmes conditions de travail que dans un milieu de travail normal mais où il a la possibilité de recourir à un intervenant s'il a un problème. Comme l'entreprise est jeune, beaucoup d'exploration est faite, que ce soit au niveau de la production que de l'organisation du travail. Des réunions d'équipe hebdomadaire ont lieu et des réunions informelles entre les travailleurs sont quotidiennes. Les conflits sont résolus par la conciliation mais on peut avoir recours à un médiateur si nécessaire.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

Les participants à la formation sont des décrocheurs de 16-20 ans qui ont quitté l'école depuis au moins 5 mois, ne travaillant pas et ayant fait des démarches d'emploi. De plus, ils doivent être motivés à participer aux activités de formation et à travailler sur eux-mêmes. Ils sont généralement référés par différents intervenants jeunesse de la région (maisons de jeunes, Centre jeunesse Lanaudière, Carrefour Jeunesse Emploi des Moulins, la Commission scolaire des Manoirs, etc.). Ils ont peu d'expériences de travail et sont peu scolarisés (Sec I ou II, parfois III mais rarement IV ou V). La capacité d'accueil de l'entreprise est de 20 participants. La décision, quant à leur embauche, est

prise conjointement avec le coordonnateur, le directeur de la production et l'intervenante psychosociale.

Le cadre de formation a trois volets :

- la formation professionnelle consiste en des discussions, des tests, des mises en situation et différentes activités servant à démontrer aux jeunes comment mieux se connaître,

- la formation technique consiste en la connaissance du matériel, des outils de travail, du procédé de fabrication, des règlements, de la planification des tâches, de la gestion et du budget. Dans ce cadre-ci, cette formation sera donnée en utilisant différents moyens tels que des discussions, des séances de formation et des démonstrations,
- la formation sur le marché du travail consiste à faire connaître les comportements appropriés d'un employé en milieu de travail, réaliser un plan de carrière, faire connaître les services et des ressources du milieu, à faire connaître les droits et obligations du travailleur et les différents programmes gouvernementaux. Cette formation sera donnée sous forme d'ateliers, de séances d'information, de discussions et d'encadrement par les formateurs tout au long du projet.

Il est à noter que les ateliers de formation seront ajustés selon les besoins des jeunes travailleurs et de l'éducateur. La formation est très flexible. Il est important pour eux de lier la formation technique à des exemples ou des situations concrètes que les jeunes ont vécus. Le cheminement du jeune à l'intérieur du projet se fera selon ses besoins et ses capacités. Il aura, à chaque début du mois, à se fixer un défi, c'est-à-dire un comportement, une attitude à améliorer ou à changer. Pour se faire, il trouvera à chaque semaine des objectifs à atteindre et des moyens pour y parvenir qu'il fera valider par le coordonnateur-éducateur ou par le chef d'équipe. Il y a des causeries à chaque lundi matin où les jeunes s'expriment sur leur fin de semaine, sur des situations problématiques qui se sont vécues dans la semaine précédente, sur les bons coups réalisés, sur des recommandations pouvant améliorer l'esprit d'équipe, la production, les ventes, etc. De plus, le participant rencontre pendant une heure à chaque semaine l'intervenante psychosociale qui est la responsable du suivi. À la fin du projet, il y a une évaluation finale du projet avec les participants. La formation est continue.

La durée de la formation, qui est de 26 semaines, se partage entre des activités de formation et des activités spéciales. Ainsi, à la fin du projet de formation, le jeune aura à préciser ses choix d'avenir, acquis une connaissance de soi (qui l'aidera à rédiger son plan de carrière), acquis des comportements appropriés comme employé, aura rédigé un plan de carrière. Il sera en mesure de faire, soit une insertion au marché du travail ou une réinsertion dans le monde scolaire. Les premiers participants se sont trouvés un emploi dans 75% des cas.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

Par l'accueil dans ses locaux, la communauté à été invitée à venir rencontrer les jeunes qui travaillent à se construire une vie plus enrichissante et ainsi à démystifier quelque peu ce qu'est un jeune décrocheur : sans oublier qu'un atelier de fabrication de produits de papier artisanal est en soi une source de curiosité et d'attraction pour les visiteurs. L'organisme est impliqué dans le Collectif des entreprises d'insertion. Il a développé des liens de collaboration avec différents partenaires qui l'ont bien supporté lors du démarrage. La principale difficulté que l'atelier vit actuellement est le séchage du produit, mais il faut mentionner qu'il n'a pas encore un an d'existence.

Informations complémentaires

Lors de ses prévisions budgétaires, l'entreprise a sous-estimé les besoins d'encadrement. Pour l'année 1997-1998, l'Atelier vise un niveau significatif d'autofinancement par la vente de ses produits auprès des commerçants et du public. Ainsi, il travaille actuellement à la mise sur pied d'un comité consultatif qui aura pour mandat d'apporter des conseils à l'entreprise sur différents aspects de la gestion, de l'intervention et de la production. Il sera composé de bénévoles (incluant des jeunes) possédant des expertises diversifiées. De plus, il veut produire un guide pédagogique afin que le directeur de la production puisse donner une plus grande partie de formation technique. À cela, il vise à développer son expertise dans la fabrication de nouveaux produits selon le besoin des clients.

Collecte d'informations octobre 1997, révisé en décembre 1997

Entrevues téléphoniques : Daniel Champagne, ancien directeur général et Pierre Godin, directeur et ancien coordonnateur de la formation et formateur.

Documentation : documents internes

L'Auguste Chiffonnier inc.

275, St-Joseph
Québec (Qc)
G1K 3B1
Téléphone : (418) 521-6742

Responsable : Janine Laliberté, coordonnatrice

Sommaire sur l'organisme

L'Auguste Chiffonnier, organisme à but non lucratif, est situé à Québec. L'entreprise dessert le Centre-Ville et le quartier St-Rock, un quartier défavorisé de Québec. L'entreprise vise la réintégration sur le marché du travail des bénéficiaires de l'aide sociale. Elle oeuvre dans le secteur de la récupération et du recyclage.

Historique de l'organisme

L'Auguste Chiffonnier existe depuis 1991. Deux éléments déclencheurs sont à l'origine de sa création soient : premièrement, répondre aux aspirations des personnes qui sont à la recherche d'emploi et deuxièmement, par soucis de protection de l'environnement. C'est Soeur Augustine Rouleau qui s'occupait de l'Auberivière, organisme offrant une thérapie à des personnes ayant des problèmes d'alcoolisme, qui a eu l'idée de ce projet pour réinsérer les personnes fréquentant l'organisme. Comme elle avait un personnel disponible, elle effectue des démarches avec la Ville de Québec pour avoir un local peu dispendieux. Après un échec, elle se retourne vers la paroisse St-Joseph et ouvre l'Auguste Chiffonnier. Elle débute ainsi ces activités avec 25 personnes sur le programme EXTRA, un petit budget d'opérations et cherche des contrats pour vendre ses chiffons. Par la suite, elle reçoit une subvention de 50 000.000\$ comme corporation intermédiaire de travail (CIT). En 1991, le vestiaire ouvre aussi ces portes et 1994, l'atelier de couture démarre suite au besoin de réparer certains vêtements du vestiaire mais aussi suite à la demande de la clientèle pour effectuer de réparations sur leurs vêtements.

L'activité économique de l'organisme

L'Auguste Chiffonnier oeuvre dans le secteur de la récupération plus particulièrement, dans celle des chiffons. Elle exerce des activités de couture et de tenue d'un vestiaire. Elle fabrique des chiffons pour les compagnies de nettoyage, récupère et recycle des vêtements à petit prix pour une clientèle ayant peu de ressource financière et offre un service de couture par l'entremise de son atelier. Elle fait aussi de la sous-traitance au niveau de la couture. Par exemple, elle fabrique des étuis à crayons et des écharpes. Elle est beaucoup moins rentable que l'entreprise privée avec un produit vendu à prix modique et s'adressant à une clientèle défavorisée. Mais sa mission fait qu'elle emploie des personnes en processus d'acquisition d'habilité et d'aptitudes au travail.

L'Auguste Chiffonnier est une petite entreprise avec un budget global 107 916.00\$ et des revenus de production plus ou moins de 85 101.00\$ Elle a trois postes d'encadrement/administratifs à temps plein avec les qualifications nécessaires, soient :

une coordonnatrice, une couturière et une secrétaire pour 15 personnes en processus d'apprentissage. Le travail s'organise en trois secteurs distincts : celui du trie et de la coupe avec un responsable d'équipe, celui de la couture pour les réparations et la sous-traitance et finalement le vestiaire avec un commis-caissier. Le statut des personnes est celui de travailleur sur les mesures EXTRA.

Organisation interne de l'organisme

L'organisme a un conseil d'administration de 9 personnes qui sont des retraitées vivant dans la communauté. La structure de fonctionnement est simple : une rencontre mensuelle du conseil d'administration et une réunion du personnel à la même fréquence. Si des conflits éclatent, la personne ayant un problème est rencontrée.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

Les participants sont tous des prestataires de la sécurité du revenu avec peu d'expérience de travail et référés à l'organisme, par le Ministère de la sécurité du revenu. C'est la coordonnatrice qui prend la décision pour l'embauche. L'organisme peut recevoir 30 personnes annuellement et 15 en même temps. La formation est plutôt de type informel. Par contre, à son arrivée, le travailleur est accueilli par le responsable du secteur où il s'intégrera. L'intégration du travailleur au sein de l'équipe prend environ 6 semaines et il est accompagné par le responsable. Une évaluation et le suivi se font au besoin par des rencontres individuelles. Le participant est au sein de l'entreprise environ 50 semaines, le temps que dure la mesure EXTRA. Il y a aussi des rencontres par secteur une fois par mois.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

L'Auguste Chiffonnier est peu impliqué dans son milieu comme tel mais il a des échanges de services avec d'autres organismes comme au niveau du matériel nécessaire pour faire des chiffons. L'impact de l'organisme est de nature sociale en donnant accès à des articles à bas prix pour une clientèle ayant peu de moyens et habitant dans un quartier défavorisé de Québec. À ceci s'ajoute le fait que les participants se motivent par le travail qu'ils effectuent au sein de l'entreprise. Il a eu peu de support de son milieu.

Informations complémentaires

Comme l'Auguste Chiffonnier oeuvre dans un secteur peu rentable, l'entreprise ne gère pas de fonds monétaires importants. Cependant pour améliorer sa rentabilité, l'entreprise par le biais de son atelier de couture, confectionne des vêtements spécialisés "grande taille" et pour des personnes handicapées. Ces vêtements se retrouvent dans des boutiques spécialisées dont les prix où par contre sont beaucoup trop élevés pour la clientèle de l'organisme.

L'Auguste Chiffonnier espère améliorer sa rentabilité avec la participation des gouvernements par l'entremise des programmes de subventions pour les organismes à but non lucratif.

Collecte d'informations octobre 1997, révisé en décembre 1997

Réponse au questionnaire et demande d'informations complémentaires: Janine Laliberté, coordonnatrice

Le Boulot Vers...

4447, de Rouen
Montréal (QC)
H1V 1H1
Téléphone : (514) 259-2312
Télécopieur : (514) 259-8074

Responsable : Jeanne Doré, Directrice générale

Sommaire sur l'organisme

Le Boulot Vers... est une entreprise d'insertion (à but non lucratif) desservant la région de Montréal et plus particulièrement l'Est de Montréal. Par sa mission d'insertion sociale et économique, elle vise l'insertion des jeunes âgés de 16 à 25 sur le marché du travail ou le retour aux études. Elle oeuvre dans le secteur de l'ébénisterie.

Historique de l'organisme

Dans le contexte de la récession de 1982 et de l'augmentation du chômage de jeunes qu'elle implique, une petite équipe (1 artisan ébéniste, 1 tôlier et un psycho-éducateur) effectue une recherche centrée sur deux axes soient : trouver des alternatives possibles pour des jeunes en difficultés (au-delà des centres d'accueil) et évaluer les besoins des organismes communautaires en mobilier. Avec le soutien de la Fondation Ressources Jeunesse (organisme parrain) et le Centre Culturel et sportif de l'Est, les résultats aboutirent, à la création du Boulot Vers... en 1983.

L'activité économique de l'organisme

L'activité économique du Boulot Vers essaie de refléter le plus possible les conditions d'un travail réel en offrant un espace de production et d'autres conditions entourant le travail. Sans avoir fait une étude de marché comme telle au départ, le choix du secteur économique de 1983 s'est avéré judicieux puisqu'après les 10 premières années de fonctionnement, le rapport du comité de marketing recommandait (1993) de poursuivre dans le même esprit du début. Boulot Vers... se spécialise dans la fabrication de mobilier d'utilité sociale (pour les garderies, les logements sociaux, etc.). Malgré ce créneau pointu, l'entreprise fait face à des de l'industrie du meuble : les manufacturiers et les distributeurs québécois et étrangers. Malgré cette compétition, c'est sa mission sociale qui prime, celle de l'intégration de jeunes en difficulté et non la rentabilité.

Pour l'année 1996, son budget a été de 660 771.00\$ et ses revenus (provenant de ses produits, de son Gala bénéfice et autres activités) s'élevaient à 141 135.00\$, le reste provient de subventions. Le Boulot Vers... a atteint 48.5% de son objectif de vente pour la première moitié de l'année 1997. L'essai d'une petite production en série s'est soldé par une meilleure rentabilité pour l'activité de production de Boulot Vers qui a pu ainsi augmenter ses revenus de 20%. De plus, certains moyens ont été utilisés pour réduire les coûts de production comme achat de matériel des fabricants et non de distributeurs, diminution de l'inventaire, mise sur pied d'un système de gestion des

fournisseurs permettant de faire le suivi des commandes, réutilisation de l'ensemble des rebuts (ce qui reste du contrat précédent), réduction de la manutention inutile (ainsi améliorer la méthode de travail, l'équipement) , réaménagement de l'atelier afin de rendre la production plus fluide, etc.

Boulot Vers profite de l'expertise de certains membres du conseil d'administration pour le comité de levée de fonds, les ressources humaines, le marketing, les relations de travail, le développement et les finances.

Les stagiaires ont le statut de travailleur et sont rémunérés à \$7 00/heure, qu'ils soient prestataires de la sécurité du revenu ou salariés par l'entreprise pour ceux qui sont sans chèque ou d'assurance-salaire.

Organisation interne de l'organisme

Le Boulot Vers a 6 postes d'encadrement/administration : une directrice générale, une directrice de l'intervention, un directeur de la production, un gérant d'atelier, un chef d'équipe à la production et un assistant à la direction pour 16 participants. Ce qui donne un bon ratio encadrement/participant. L'Assemblée générale élit les membres du conseil d'administration au nombre de 18 dont la majorité, c'est-à-dire 13, vient du milieu des affaires, les autres étant la directrice générale, milieu universitaire, juridique, etc. Plusieurs autres comités (composés des membres du C.A., ont été mis sur place : exécutif, développement, finances, ressources humaines, relations de travail, levée de fonds (concert), marketing et finalement, de structure. Il n'y a pas de mécanismes de représentation des employés et des stagiaires dans les différents comités. Par contre, il y a des sessions d'information, des périodes d'intégration et des formations diverses pour les participants pour mieux connaître le fonctionnement de l'entreprise. En 1994, suite à une crise à l'interne, une formation en résolution de problèmes a été élaborée et mise en application au sein de l'équipe.

Il y a eu des changements au plan de la coordination en raison des exigences gouvernementales. La direction de l'intervention a redéfini ses priorités en 1996 et l'embauche du directeur de l'intervention en septembre 1996 a permis de réévaluer l'ensemble du programme de formation à Boulot vers... afin de le rendre plus efficace dans le contexte du développement de nouvelles ressources, tels le Carrefour jeunesse-emploi.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

Pour l'année 1996, le Boulot vers... a accueilli 51 participants sur une possibilité de 60. Le groupe de personnes qui ont participé à la session d'information se composait à 71% d'hommes et 19% de femmes. Cet écart s'explique par un taux plus élevé de décrochage scolaire chez les hommes. De plus, les femmes inscrites à l'aide sociale sont plus souvent «classées» non-disponibles à cause de la présence d'enfants d'âge pré-scolaire (ce qui devrait changer en 1997) et finalement, l'ébénisterie est un métier traditionnel occupé par les hommes. 47% des stagiaires étaient prestataires de la sécurité du revenu et 45% étaient sans revenu. 40% des stagiaires ont soit un Sec IV ou V. Les jeunes à leur arrivée à Boulot Vers..., avaient quitté le marché du travail depuis 9 mois en moyenne. La durée de maintien en emploi est en moyenne de 22 mois.

Les critères de sélection sont les suivants : être âgé entre 16 et 25 ans, être autonome au niveau du logement, avoir quitté l'école depuis un an, avoir une expérience du marché du travail de plus de 4 mois. Les modes de sélection sont : l'inscription à la session d'information, la session d'information, première entrevue et référence s'il y a lieu, deuxième entrevue et référence s'il y a lieu, pré-stage, stage, MDRE, suivi. La durée maximale de la formation est de 26 semaines. Suite à l'embauche, le programme de stage se divise en 4 étapes avec par la suite, une consolidation des acquis (emploi à temps plein, emploi/étude combinés ou étude à temps plein) et un suivi après stage de 24 mois. Chaque étape contient de la formation personnelle et technique et elles sont les suivantes:

- 1** Adaptation au travail avec une formation personnelle axée sur : accueil, structure d'entreprise, normes du travail, budget personnel, drogue, alcool et travail, examen médical, suivi individuel, activité d'alphabétisation, rencontre de groupe, évaluation. Une formation technique comprenant : sécurité au travail, outils manuels et électriques, scies radiales, à onglet, à ruban, dégauchisseuse, perceuse à colonne, papier sablé, lecture de plan, planification de production, évaluation. Suite à cette première étape, un contrat de formation est établi entre le stagiaire et Boulot vers...
- 2** Compréhension du travail avec comme formation personnelle : communication, orientation scolaire et professionnelle, stress au travail, sexualité, valeur travail, économie du travail, impôts, évaluation et la formation technique : banc de scie, toupie, mode d'assemblage, méthode de travail, produit de finition, production, évaluation. Suite à cette deuxième étape a lieu la première évaluation du stage.
- 3** Immersion au travail (stage dans l'atelier) : formation personnelle : suivi individuel, rencontre de groupe, activité d'orientation, simulation d'entrevue sur vidéo, visite industrielle, test d'orientation, les syndicats, test en psychométrie. Formation technique : immersion au travail, responsabilité de production, équipe semi-autonome, parrainage de nouveaux. La fin de cette étape, il y a la deuxième évaluation du stage.
- 4** Orientation : à cette étape, on retrouve la technique de recherche d'emploi, l'orientation aux études, la simulation d'entrevue en entreprise, le suivi individuel, la production. C'est la fin du stage

Le temps consacré aux activités de formation équivaut à 35% du stage dont 10% (5% en production et 5% hors production) en formation technique, 20% en formation personnelle et sociale et 5% est consacré au suivi individuel. Les différentes tâches que les stagiaires peuvent faire sont : apprenti-ébéniste (sabler, assembler, utiliser la machinerie et faire la finition), chauffeur-livreur (livrer la marchandise achetée), magasinier (servir les stagiaires, suivre les contrats, passer des commandes, recevoir la marchandise), commis de bureau/réceptionniste (réception des appels, faire de l'entrée de données sur ordinateur, commis au marketing (faire l'entrée de données sur ordinateur, solliciter la clientèle, répondre aux clients).

36 participants ont complété le programme dont 22 sont en emploi, 3 ont repris les études, 6 sont en recherche active d'emploi et 6 ont été référés à d'autres services. Pour Boulot Vers..., les principaux impacts de son action sur le participant sont le recentrage

des objectifs personnels, de participation, d'implication sociale et répondre à des besoins personnels (ex : estime de soi, réalisation) et finalement leur permettre de donner un sens à leur vie.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

L'entreprise s'implique dans son milieu en étant sur le Conseil pour le développement local et communautaire d'Hochelaga-Maisonneuve, Pro-Est, Collectif des entreprises d'insertion, la Table de concertation Jeunesse, Carrefour Jeunesse-Emploi et le Comité d'orientation. Elle a développé des liens privilégiés avec plusieurs organismes communautaires, institutionnels, des maisons d'hébergement, le Centre travail Québec, Carrefour Jeunesse-Emploi.

Informations complémentaires

Depuis 1988, son financement n'est pas garanti et Boulot Vers travaille actuellement avec les différents paliers gouvernementaux afin d'obtenir la reconnaissance des entreprises d'insertion. L'entreprise a fait une action offensive pour le recrutement des stagiaires prestataires de la sécurité du revenu auprès du CTQ Montréal-Ville où il a tenu plus de 8 sessions d'information dans 8 CTQ, ce qui lui a permis de rencontrer plus de 160 agents d'aide sociale. Elle a développé une stratégie permettant aux agents d'interpeller les jeunes sur la base d'une approche fondée sur le désir d'intégrer le marché du travail. Pour l'année 1997-1998, Boulot Vers... vise à consolider son fonctionnement de base pour permettre d'aller plus loin que ce soit au niveau des finances, des ressources humaines et de la production. Aussi, Boulot Vers... même si elle oeuvre dans le domaine de l'insertion, commence à penser compte tenu des débouchés restreints, sur le marché du travail, d'examiner sérieusement une solution alternative à l'insertion des jeunes.

Cueillette des informations : Octobre 1997

Questionnaire répondu et demande d'informations supplémentaires : Jeanne Doré
Documentation écrite : documents internes

C.A.D.R.E. inc.

7296, rue Cordner
Lasalle (Qc)
H8N 2W8
Téléphone : (514) 367-3576
Télécopieur : (514) 367-3043

Responsable : Khadija Darid, directrice

Sommaire sur l'organisme

Le Centre d'action de développement et de recherche en employabilité (C.A.D.R.E.) est un centre novateur qui dessert le territoire du Sud-Ouest de Montréal et de ville Lasalle. Il s'adresse à une population vivant des problèmes de santé mentale sévères et persistants. Il vise à favoriser leur intégration sur le marché du travail en mettant sur pied un continuum de services avec des structures de travail où les postes sont occupés majoritairement par la clientèle. Il oeuvre dans le secteur alimentaire, de la menuiserie et de la sous-traitance.

Historique de l'organisme

C.A.D.R.E. est un organisme à but non lucratif créé en 1993 et incorporé en septembre 1994. Sa création visait à trouver des solutions pour la réinsertion sociale des personnes souffrant de problèmes de santé mentale et élaborer un concept d'entreprise qui pourrait répondre à certaines lacunes des services qui existaient à l'époque. Ainsi, le Centre de réadaptation Newman de l'hôpital Douglas, fût sans doute le plus actif à ce niveau en implantant dans la communauté divers ateliers. Au début des années 1980, P.A.L., explorait cette question en mettant sur pied diverses activités, dont seul *L'Atelier des bricoleurs subsiste*. En 1989, sur l'initiative de Centrami, naissait un comité *Travail* ayant pour mandat d'approfondir la question tout en faisant la promotion de projets. La tenue du Forum économique de Verdun et de la création de Transaction pour l'emploi abordaient, eux aussi, ce problème. En 1990, Projet Suivi communautaire et le Centre de réadaptation Newman amorçaient un projet pilote de support individuel ayant pour objet de documenter et d'analyser la situation. Les recommandations, à la clôture de ce projet, ainsi que les analyses du Comité Travail, de Transaction et du Forum ont rendu évidentes certaines lacunes de ces organisations.

Forts de cette expérience, Projet Suivi communautaire et le Centre de réadaptation Newman ont élaboré un projet de création d'entreprises qui fut soumis et approuvé par Transaction Emploi. Cet appui permis de mobiliser de nouveaux partenaires face à cette question. Ainsi, la Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-Centre, l'Arrimage, la Direction régionale de la santé publique et Transaction se sont joints aux deux premiers partenaires pour démarrer un projet qui favoriserait l'équité dans l'emploi, en offrant du travail à une clientèle qui est actuellement exclue du marché.

À la suite de l'embauche d'une contractuelle, dont le mandat était d'explorer les possibilités de création d'entreprises, le comité s'est transformé en conseil d'administration provisoire. Le nouvel organisme, ainsi créé, portera le nom de C.A.D.R.E. inc. Développement ressources humaines Canada, Ville de LaSalle, l'Association canadienne pour la santé mentale et la Brasserie Labatt sont venus consolider ce conseil d'administration qui se veut le reflet des différents milieux de la communauté.

C.A.D.R.E. poursuit ses activités dans la philosophie de l'économie sociale et ainsi ses entreprises se caractérisent par : la recherche de l'autonomie, la volonté d'offrir des biens et services à prix compétitifs, la participation au monde du travail de personnes marginalisées et finalement, la mise en valeur d'une localité avec, pour but, de participer activement aux changements sociaux. Ainsi, ses entreprises dites alternatives sont d'abord la volonté de travailler autrement à l'intérieur d'un cadre de travail visant l'autogestion. Un des volets principaux de l'action d'une telle entreprise est de venir en aide aux personnes ayant un rapport au travail difficile, ayant été isolées ou encore ayant un faible niveau de scolarité et par conséquent, peu d'expérience de travail.

L'activité économique de l'organisme

C.A.D.R.E. évolue dans le secteur alimentaire avec son service de traiteur le GLOB'croqueur et sa boutique où elle vend des produits congelés mais aussi certains produits de son atelier de bricolage (planches à dépecer, support à tartes, etc.). Son atelier de menuiserie, pour le moment fabrique plutôt des produits pour l'interne. Celui du bricolage fait de la sous-traitance comme des paniers et des petits articles en bois. Son choix, quant à son secteur d'activités s'est fait suite à une étude de marché mais en tenant compte de la capacité des participants pour les tâches à effectuer. C.A.D.R.E. a deux types de compétiteurs : les autres OBNL qui sont à la recherche des mêmes subventions et qui font le même type d'activités et le secteur privé qui est plus agressif. Mais sa mission sociale n'empêche pas la qualité de ses produits et une bonne participation.

Le budget global de l'organisme est de 236 590.00\$ dont les revenus de production sont d'environ 22 664.00\$; le reste du montant est représenté par des subventions provenant de la RRSSS, de la SQDM et des mesures comme PAIE et EXTRA. Comme il y avait un besoin de créer des postes de travail, l'hôpital Douglas a contribué à son financement de départ.

Les participants, dépendant des fonctions qu'ils occupent, sont soit des travailleurs, des étudiants ou des employés et sont rémunérés par les programmes EXTRA, RADE, PAIE ou par l'organisme.

Organisation interne de l'organisme

Au 31 décembre 1996, le conseil d'administration élu par l'Assemblée Générale, se compose de 9 personnes où nous retrouvons 5 utilisateurs des services ou leurs proches (dont deux participants), 2 membres de la communauté desservie et 2 personnes du secteur public (santé et services sociaux). Les utilisateurs des services incluant les participants des programmes du C.A.D.R.E. qui sont les membres du conseil d'administration, sont bien représentés au sein des différents comités de l'organisme:

- le comité exécutif est composé de 4 personnes soient deux utilisateurs et deux du secteur public,
- le comité politique du personnel : 1 personne du secteur public, 1 utilisateur de services (un participant), 1 membre de la communauté desservie,
- le comité des finances : 1 utilisateur des services (un participant) et 1 personne du secteur public,
- le comité entreprise ou nous retrouvons 1 utilisateur des services et finalement, le comité de planification : 2 utilisateurs des services.

Le travail s'effectue par secteur d'activités au sein d'équipe de travail autonome. La circulation d'informations et la consultation se fait aux moyens de réunions d'équipe hebdomadaires pour le personnel et des réunions mensuelles pour les participants. Les solutions aux conflits sont d'abord discutées en équipe sinon le problème est amené au conseil d'administration et s'il persiste, il y a formation d'un comité ad hoc.

Le personnel permanent se compose de 4 salariées ; une directrice, une adjointe administrative, une coordonnatrice d'ateliers et une gérante. Les autres postes sont comblés par des personnes sur le programme PAIE : deux secrétaires-réceptionnistes, 2 animatrices, un cuisinier et un vendeur. À cette équipe, s'ajoute un professeur prêté par la commission scolaire. L'organisme espère transformer les emplois sur la mesure PAIE en emplois permanents par la suite, parce qu'il vise l'insertion durable.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

L'organisme peut accueillir par année entre 80 et 100 personnes mais pour l'année en cours (1996-1997) le nombre fut de 60 personnes et il y a une possibilité de 40 participants en même temps. 75 % des participants proviennent directement de l'hôpital Douglas (référés par les cliniques externes, le centre Contact, les psychiatres, les travailleurs sociaux) et 3% du Réseau McGill (Royal Victoria, Hôpital général Juif). La durée totale de la formation est de 60 semaines. La formation comporte l'accueil du participant, une description des tâches à faire, une expérimentation de ces tâches et une évaluation de la qualité du travail et si nécessaire, des ajustements sont amenés. Ainsi, les différentes tâches à effectuer dépendent du secteur d'activités, et le statut du participant ne sera pas le même ni le pourcentage de la formation qui y est consacré : à l'atelier bricolage, les travailleurs sont assembleurs (5% de formation dont 1% hors production), à l'atelier de menuiserie (100% de formation dont 20% hors production), les étudiants sont aide apprentis et finalement au service de traiteur et à la boutique, les employés sont aide cuisinier et vendeur et le pourcentage de formation est à déterminer. Il est à noter que le GLOB'croqueur est en structuration.

La formation technique se fait donc, pour l'atelier de bricolage, par l'apprentissage du travail à faire en menuiserie par une formation de base. La formation personnelle et sociale se réalise par une réunion mensuelle, l'organisation de loisirs et par des repas communautaires. Il y a aussi de l'information et des références sur des organismes en employabilité. Un processus de suivi et d'évaluation est fait une fois par mois et à la fin du parcours, une évaluation finale est faite au niveau de l'atteinte des objectifs. Ce suivi est fait par la coordonnatrice d'atelier. Il n'y a pas de suivi post programme, ce suivi ne faisant pas parti du mandat de l'organisme.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

C.A.D.R.E. travaille en étroite collaboration avec l'Hôpital Douglas, Développement ressources humaines Canada, Centre Travail Québec, Régie régionale santé et service sociaux, SQDM, Commission scolaire du Sault-Saint Louis, Ville de LaSalle et différents groupes communautaires. Il a participé à l'organisation du colloque *l'Intégration au travail des personnes vivant avec un problème de santé mentale*. L'organisation d'un déjeuner conférence à LaSalle leur a permis de se faire connaître auprès de leurs partenaires du Sud-Ouest de l'Île de Montréal et de les sensibiliser à la problématique de leur clientèle. C.A.D.R.E. siège sur le conseil d'administration de Ressort et du Carrefour communautaire de LaSalle. Il est membre du RACOR, de l'AQRP, de Transaction pour l'emploi et de l'ACSM. Il est un membre fondateur de l'association québécoise en santé mentale travail.

Le travail effectué par C.A.D.R.E. a permis d'augmenter le nombre d'emplois adaptés et réguliers pour la clientèle en santé mentale dans le Sud-Ouest de Montréal (une quarantaine d'emplois). Un continuel travail de sensibilisation auprès de la communauté est un de leur mandat, ce qui permet de démystifier un peu la problématique de la maladie mentale. En offrant du travail à ces personnes, celles-ci se transforment en "payeuses" d'impôt au lieu d'être des consommatrices de services. C.A.D.R.E. a pu bénéficier de certains supports de son milieu. entre autres de la part des intervenants en intégration en milieu de travail. De plus, la municipalité leur a prêté des ressources humaines et techniques etc.

Informations complémentaires

Pour C.A.D.R.E., il est difficile de concilier sa mission avec sa viabilité économique compte tenu du degré de compétitivité de ses travailleurs. Par contre, son action permet de développer des aptitudes au travail, la sociabilité, de briser l'isolement et que ses travailleurs retirent une certaine fierté d'avoir un emploi. L'organisme vise à développer son atelier de menuiserie de manière à augmenter ses revenus. Comme beaucoup d'autres organismes, des difficultés d'ordre budgétaire sont toujours présentes.

Collecte d'informations octobre 1997, révisé en décembre 1997

Réponse au questionnaire et entrevue téléphonique : Johanne Provost-Mitchell, adjointe administrative et intérim à la directrice

Documentations : document interne et rapport annuel

Centre de transition le Sextant inc.

11 301, rue Mirabeau
Anjou(Qc)
H1J 2S2
Téléphone : (514) 354-3430
Télécopieur : (514) 354-5887

Responsable : Serge Comtois, directeur général

Sommaire sur l'organisme

L'organisme à but non lucratif, *Le Centre de transition le Sextant inc.* est un centre de travail adapté accrédité par l'Office des personnes handicapées du Québec. Son mandat est de fournir à des personnes handicapées qui ne peuvent travailler dans des conditions ordinaires, un milieu de travail adapté à leurs besoins. Le Sextant oeuvre dans le domaine de l'imprimerie (fabrication et production de papeterie) et de l'entretien ménager commercial et industriel.

Historique de l'organisme

Vers la fin des années 1970, nous assistons progressivement à la désinstitutionnalisation des services en matière de santé mentale au Québec. La clientèle était invitée à se prendre en main et réinsérer la société, mais sans disposer de moyens supplémentaires. Devant cette situation, une coalition de professionnels de différentes institutions de la région de Montréal s'est rencontrée afin d'étudier la possibilité de développer une solution alternative. Étant donné qu'un des principaux problèmes était le faible niveau d'employabilité, la coalition a formé un comité doté de plusieurs ressources dans différents champs d'expertise afin d'offrir une mesure transitoire pour préparer la rentrée sur le marché du travail.

Le Centre de Transition le Sextant inc. a été fondé en 1977 après une année de mise en chantier. Le choix des activités économiques provient principalement d'études de marché réalisées par le comité et par les informations fournies par l'ancien ministère de l'Approvisionnement et Service du Québec ainsi que par certains concurrents. Les renseignements sur le marché, les produits et le potentiel ont permis de conclure à la viabilité du type de production et de services identifiés. De plus, ces activités répondaient à la capacité de la main d'oeuvre et nécessitaient peu de formation.

Pour le financement du projet, le Sextant a reçu une subvention de 91 000.00\$ du Programme d'aide à la création locale d'emploi (PACLE) pour son démarrage. Ensuite, un financement triennal de 235 000.00\$ par année a permis de créer 20 premiers emplois, soit 17 dans la production et 3 dans le secteur des services. L'entreprise a connu une croissance intéressante au cours des trois premières années d'existence.

À la fin du plan triennal en 1982, le sextant a dû entreprendre des démarches afin de trouver un nouveau bailleur de fonds malgré l'augmentation substantielle de ses revenus. Après discussion avec l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ), le Sextant est devenu un centre de travail adapté. En 1984, l'entreprise a amorcé une

étude pour vérifier la possibilité de développer de nouveaux marchés. Suite aux résultats, l'entreprise a diversifié sa production par la mise en marché en gros d'une gamme variée de nouveaux produits. Le Centre de Transition le Sextant inc. existe depuis maintenant 20 ans.

L'activité économique de l'organisme

L'organisme possède sa propre usine de fabrication dans le secteur de l'imprimerie. Ses produits sont : cahiers d'archives, chemises de classement standards et/ou personnalisées, onglets en plastique, porte-documents en carton, porte-dossiers suspendus, pochettes expansibles en fibre rouge, pochettes de radiologie (les rayons X). En sous-traitance, elle fait de plus, du découpage et du collage de carton. Ses produits sont reconnus et accrédités selon les normes internationales (ISO) À cette usine s'ajoute un service d'entretien ménager commercial et industriel où Le Sextant, a entre autres comme clients, la Régie des installations olympiques (RIO) pour l'entretien du stade olympique, la piscine, etc. Alors qu'avec la Ville de Montréal, elle s'occupe de l'entretien du biodôme; il possède aussi le contrat d'entretien de 25 postes de polices de quartier dans l'ouest de la Ville, etc.

Le Centre de Transition le Sextant engage 225 personnes dans ses deux secteurs d'activités dont 175 en entretien ménager et 50 dans son usine. Les personnes handicapées représentent plus de 50% du personnel (117 sur ces 225) et ce, malgré que l'Office pour personnes handicapées du Québec (OPHQ) ne subventionne que 83.5 postes.

Son chiffre d'affaire annuel est d'environ 6 000 000.00\$ dont environ 25% provient de subventions de l'OPHQ. Les personnes handicapées, qui débutent sont appelés stagiaires et sont tous prestataires de la sécurité du revenu et deviennent par la suite permanent. Leur salaire varie entre \$6 80/heure pour ceux travaillant dans l'usine et de \$11 90/heure, pour ceux dans l'entretien ménager; ce qui est le salaire exigé par le décret.

Organisation interne de l'organisme

L'organisme à un conseil d'administration de 6 membres provenant en grande majorité du réseau social. Il vise à insérer dans son conseil des personnes du secteur privé afin d'améliorer certains aspects de l'entreprise. Un comité exécutif existe et aussi, un comité des personnes handicapées qui se réunit une fois par mois afin d'exprimer au conseil d'administration leurs revendications. Les postes d'encadrements et administratifs comprennent : un directeur général, un directeur des finances, une directrice de ressources humaines, un gérant de la production pour l'usine et un gérant d'exploitation pour l'entretien ménager. À ces personnes s'ajoutent 8 contremaîtres et des chefs d'équipe supervisent les employés. Certaines restrictions s'appliquent pour les personnes handicapées pour des raisons de sécurité. Par exemple, elles n'effectuent pas de quart de nuit par manque de surveillance ou n'opèrent pas certaines machineries. Les conflits sont vite réglés par le supérieur immédiat. La personne handicapée, par sa franchise, explique son problème sans détournement et neuf fois sur dix le problème se règle. Si le problème est plutôt d'ordre psychologique, pour différentes raisons, le conseiller du SEMO intervient immédiatement. Si le travailleurs

doit sortir de l'entreprise pour quelques mois afin de régler son problème, il peut réintégrer l'entreprise par la suite sans problème. Malgré le fait que le but du Sextant est la réintégration au marché régulier du travail pour les personnes handicapées, peu d'entre elles y vont, parce qu'elles auraient de la difficulté à retrouver dans une entreprise régulière le climat de travail et la compréhension du personnel face à eux, qui existent au Sextant.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

En plus de créer des emplois, le Centre permet aux personnes ayant des problèmes de santé mentale de participer à des mesures transitoires de réintégration au marché du travail. L'entreprise offre ainsi une formation aux nouveaux stagiaires. 15 personnes peuvent être accueillies en même temps. Lorsque le besoin de personnel se fait sentir, le Sextant fait appel au SEMO qui a une banque de candidats potentiels. C'est de cet organisme que tous les candidats (les personnes handicapées) sont référés. Le processus de sélection est fait en deux étapes. Pendant la première, le conseiller essaie de vanter les qualités de son client alors que dans la deuxième, un comité composé de la direction des ressources humaines et d'une personne de OPHQ se réunit et prend la décision quant à son embauche.

À leur arrivée, les stagiaires sont accueillis durant deux jours. Par la suite, une formation est donnée sur la sécurité au travail et la manipulation des produits et du matériel, dépendamment des secteurs d'activités. Le choix des secteurs d'activités dépend de la production à effectuer mais aussi du degré de capacité d'apprentissage de la personne par rapport aux tâches à effectuer, de son degré d'autonomie et de son besoin d'encadrement. Ceux ayant besoin de plus d'encadrement seront placés dans l'usine. Le suivi psychosocial est assuré par les partenaires (conseiller du SEMO, psychologue, etc.) et il est en fonction des capacités d'apprentissage de chacun. Deux évaluations ont lieu pendant la formation une à la période médiane et l'autre à la fin de la formation. L'insertion dans l'entreprise peut être de durée variable. Une personne peut prendre deux jours à le faire tandis que pour une autre, une période de 6 mois est nécessaire pour effectuer la tâche qui lui est assignée. Environ 30% quitte avant la fin pour des raisons de santé, familiales, etc.

Il a y six ou sept mois, le Sextant, afin d'améliorer la motivation des travailleurs, a instauré la polyvalence des tâches pour les personnes handicapées afin qu'elles apprennent autre chose. Au début, elles étaient un peu réticentes par manque de confiance en elles mais avec l'encouragement du personnel, ce programme est un succès et c'est maintenant le travailleur qui demande à essayer une autre tâche au sein de l'entreprise. Son intervention se fait cas par cas à partir des besoins et des capacités de chaque individu inséré.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

Le Centre de Transition le Sextant inc. est membre du Conseil Québécois des Entreprises adaptées. Par son action, c'est-à-dire l'embauche de 250 personnes dont plus de la moitié sont handicapées, le Sextant, participe activement au développement socio-économique de sa communauté. De plus, il rend productives ces personnes qui alors, seraient laissées à elles-mêmes. Il agit sur la revalorisation des personnes handicapées.

Informations complémentaires

Pour une entreprise comme le Sextant, certaine difficulté existe, soit le fait de concilier sa mission sociale et sa viabilité économique parce qu'elle doit faire constamment des efforts pour être compétitive et productive dans un secteur où il y a beaucoup de concurrents. Mais aussi, elle doit être en mesure d'offrir la qualité. Le Sextant a des projets de développement de son activité économique.

Collecte d'informations octobre 1997, révisé en décembre 1997

Réponses au questionnaire et entrevue téléphonique: Serge Comtois, directeur général

CFER de Québec Inc.

215 des Peupliers Ouest
Québec (QC)
G1L 1H8
Téléphone : (418) 622-4324
Télécopieur: (418) 622-4826

Responsable : Yves Carrier, directeur général

Sommaire sur l'organisme

CFER de Québec Inc. (Centre de formation en entreprise et récupération), organisme à but non lucratif, est membre du réseau québécois des CFER du Québec. L'école-usine qui est au coeur du mode d'intervention du CFER, dessert la ville de Québec et ses environs. Le CFER vise à favoriser le développement de personnes autonomes, de citoyens engagés et de travailleurs productifs. Il s'adresse à des jeunes âgés de 16 à 18 ans en difficulté d'apprentissage. L'usine-école a deux activités principales : celui de la production, c'est-à-dire, le recyclage et la récupération de meubles et livres scolaires et celui de la formation et sensibilisation, la restauration, la manutention et la caravane de sensibilisation sur la protection de l'environnement. La mise en pratique de ces activités répond uniquement aux besoins internes du CFER et constitue un précieux outil de développement de l'employabilité.

Historique de l'organisme

Le premier CFER créé au Québec fut celui de Victoriaville en 1990. Au printemps 1996, le Réseau-CFER se constitue et compte alors 12 CFER en opération et en 1997, ils sont au nombre de 17. En 1996, ils ont généré 10 000 000.00\$ de revenus, créé 100 emplois permanents (autant de statuts de salariés) et favorisé la formation de 500 jeunes inscrits en insertion sociale. La formule CFER est l'aboutissement d'expérimentations réalisées au cours des années 70 et 80. Avec la hausse du taux de décrochage scolaire et la reconnaissance de ses conséquences néfastes pour la société, diverses formules d'apprentissage ont été expérimentées dont plusieurs s'adressant spécifiquement aux jeunes en difficultés scolaires. Ainsi, le CFER-Québec est né et s'est incorporé le 25 janvier 1996 dans un contexte où nous retrouvons dans la grande région de Québec (03) plus de 10 903 jeunes de moins de 30 ans, prestataires de la Sécurité du revenu et dont 90.6% sont aptes au travail. Plus de 51.8% de ceux-ci sont classés aptes non-participants. Pour 9 415, jeunes soit 86.4%, nous ne savons pas le niveau de scolarité. Plus de 42% ont abandonné les études au cours des trois dernières années.

Les démarches pour la mise sur pied du CFER de Québec et sa création ont été le résultat d'une concertation entre acteurs venant de différents milieux (communautaire, gouvernemental, éducatif et privé) et qui ont formé le conseil d'administration provisoire. L'entreprise est parrainée par la Commission des écoles catholiques de Québec (CECQ). Au départ plus de 31 partenaires publics, privés et communautaires ont été impliqués et/ou sensibilisés au projet. En avril 1995, la CECQ autorisait une étude de faisabilité concernant la création du CFER. En février 1996, la recommandation est

positive et le choix de l'emplacement privilégié est l'école Ste-Odile. La CECQ entérine ce choix et dès lors, s'engage à parrainer ce projet. Ainsi, le conseil d'administration provisoire s'est arrêté sur certains créneaux de départ pour s'assurer d'une "clientèle" potentielle des élèves de la CECQ ce qui signifiait au départ une dizaine de milliers de familles et une vingtaine d'écoles, qui elles, ont toutes des bibliothèques et beaucoup de livres à réparer, à entretenir, beaucoup de meubles, de chaises et de bureaux qu'il faut réparer régulièrement. Un plan d'action a été mis sur pied en mai 1996, c'est l'inscription des premiers élèves et en septembre 1996 c'est le début de la formation mixte. Les coûts d'implantation du projet au montant de \$230 000.00 a été octroyé par la CECQ.

L'activité économique de l'organisme

Les secteurs où intervient le CFER sont caractérisés par des secteurs émergents, des secteurs négligés par le privé, de secteurs propices à de petites organisations. Ainsi, l'environnement et tout ce qui s'y rattache, représentent le créneau privilégié d'intervention. Les activités visant la réduction à la source, le Réemploi, le Recyclage et la Valorisation (3RV) de tout ce qui se produit et se consomme répondent merveilleusement bien à des objectifs éducatifs, sociaux et économiques et se prêtent bien à la mise sur pied d'ateliers de travail.

Les activités économiques se concentrent dans la remise en neuf du vieux mobilier scolaire et la réparation de manuels pédagogiques ainsi qu'un service de renforcement de livres neufs. Mais aussi, le CFER a conçu des vestiaires pour les maternelles et des tables d'ordinateur pour les écoles. Il y a également un service de mini-cafétéria pour les élèves et le personnel où à chaque midi, entre 35 et 50 repas sont servis. À cela, s'ajoute des services de manutention et d'entretien ménager de l'édifice. La CECQ rachète tous les vieux meubles réparés à 50% de la valeur à neuf.

Au financement de départ de 277 758.00\$, s'ajoute au budget pour l'année 1996-1997 des allocations de \$95 282.00, répartis entre des subventions d'environ 57 770.00\$ et des revenus de 29 512.00\$. Les étudiants sont tous bénéficiaires de programmes gouvernementaux.

Organisation interne de l'organisme (Voir l'organigramme en annexe)

Le conseil d'administration représente les différents partenaires mais les employés ont un représentant et les parents des élèves en ont deux. Certains comités sont mis sur pied selon les besoins comme un comité d'évaluation et un pour l'organisation du colloque de 1998. Des rencontres hebdomadaires ont lieu entre le directeur et les employés. Pour la partie pédagogique, le plan est suivi à la lettre, mais pour les ateliers, elles ont une liberté sur les commandes à remplir; par contre, elles doivent toujours être en récupération.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

Le CFER de Québec accueille les jeunes qui ne peuvent terminer leurs études secondaires par les voies traditionnelles. Avec la formule CFER, il s'agit de combiner la formation académique et la formation en milieu de travail dans un but d'assurer la réinsertion sociale. Par contre, l'application du programme retenu est tel que les objectifs de formation ont priorité sur les objectifs de production mais l'affectation à des tâches de travail est dictée tout autant en fonction du cheminement de l'élève que des

impératifs de production de l'entreprise. Les objectifs visés sont de trois ordres : premièrement, développer chez l'élève les compétences de base essentielle à une utilisation pratique de la langue maternelle et de mathématique. Deuxièmement, développer chez l'élève les connaissances, les habilités et les attitudes nécessaires à son épanouissement personnel ainsi qu'à une intégration harmonieuse dans la collectivité et finalement, développer chez l'élève les compétences nécessaires pour être une travailleuse et un travailleur autonome et productif. Ainsi, le curriculum vitae s'articule autour des compétences à développer. Il s'agit d'un ensemble de comportements socio-affectifs ainsi que d'habilités cognitives ou d'habilités psycho-sensori-motrices permettant d'exercer convenablement un rôle, une fonction, une activité, une tâche ou une action complexe. La formation ou curriculum vitae est répartie sur deux ans et comporte 1 800 heures. Il se divise en quatre programmes soit : la formation générale (français, mathématique, sciences humaines, informatique), personnelle, sociale et au marché du travail. Au cours de la première année, les 2/3 de la formation sont axés sur la formation sociale et académique et 1/3 se passe en atelier. L'approche pédagogique utilisée au CFER est assez particulière, car il y a une classe unique réunissant tous les enseignants et les élèves d'un même niveau. Pendant qu'un enseignant donne un cours, les autres apportent support et encadrement aux élèves de la classe. À tour de rôle, les enseignants se retrouvent à l'avant selon la matière qu'ils enseignent.

Le CFER a accueilli 41 élèves en septembre 1996 qui provenaient, pour la majorité de deux écoles et autres, en cheminement particulier. Ces élèves ont tous des problèmes d'apprentissage et pour la plupart, avaient aussi des problèmes majeurs de comportement qui se combinaient à des problèmes de toxicomanie. La grande majorité sont issus de familles monoparentales. Les candidats sont référés par un service psychologique de la CECQ et la décision quant à l'acceptation du candidat se fait par la direction et le personnel enseignant. Comme le CFER de Québec est à sa deuxième année, les résultats ne peuvent être compilés quant aux étudiants qui sont toujours dans le programme mais 40% ont décroché durant la première année dont 10% pour cause de renvoi et le reste pour abandon à cause de difficultés personnelles (drogue, incarcération, etc.).

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

Pour mettre sur pied un projet comme le CFER de Québec, plusieurs personnes représentant les milieux communautaire, des affaires, public et de l'éducation ont collaboré, que ce soit par des ressources humaines, matérielles ou financières. Le CFER a donc réussi à créer tout un réseau de collaborateurs, à faire de la sensibilisation environnementale et offrir une alternative à des élèves qui autrement n'avaient pas de lieux d'apprentissage. Il a réussi aussi à mettre sur pied un comité de parents d'élèves.

Informations complémentaires

Plusieurs activités ont été réalisées depuis sa mise sur pied mais des ajustements sont encore à faire au niveau de la gestion pédagogique et celle des ateliers.

Cueillette des informations octobre 1997, révisé en décembre 1997

Réponse au questionnaire et demande d'informations supplémentaires : Jacques Therrien, membre du conseil d'administration

Documentation écrite : documents internes

Chic Resto Pop

3 532, rue Adam
Montréal (Qc)
H1W 1Y8
Tél : (514) 521-4089
(514) 521-4095
Télécopieur: (514) 521-8774

Responsable : Jacinthe Ouellet, Directrice générale

Sommaire sur l'organisme

Le Chic Resto-Pop, situé dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve à Montréal, est un restaurant communautaire qui a pour mission de promouvoir le développement socio-économique de la population et de favoriser la prise en charge des individus fréquentant le resto que ce soit pour la clientèle que pour les travailleurs en formation. Il offre des services d'alimentation sous forme de repas livrés dans certaines écoles du quartier (La Pop Mobile) et il vend des produits-maisons prêts à être emportés (Les Produits du Terroir).

Historique de l'organisme

La création du Chic Resto Pop, organisme à but non lucratif, remonte à 1985. Il est le produit d'un groupe d'assistés sociaux de moins de 30 ans qui, en 1983, en désaccord avec les politiques d'aide sociale, décide de se prendre en main et ainsi créer leur propre emploi. En 1984, le Resto Pop est incorporé et en mars 1985, c'est l'ouverture officielle du Resto Pop après que le groupe ait pris contact avec certains distributeurs. Leur réflexion à l'origine de leur action s'inspire d'un double constat soit : le mauvais équilibre alimentaire de la population et le gaspillage énorme de produits de la part des distributeurs d'aliments. En 1988, la sortie du film "Au Chic Resto Pop" met en lumière les carences en alimentation des enfants du quartier et permet à l'équipe, en 1991, de diversifier son activité soit distribution de repas dans les écoles par la création de la Pop Mobile pour combattre la faim chez les enfants dans les écoles. Mais des négociations sans issue ont été faites afin que la Pop Mobile puisse entrer dans les écoles. Le Resto Pop projeta d'acheter un autobus pour servir les enfants au coin des rues. Le projet écrit et prêt à être présenté mais il arriva au même moment que le ministre Pagé et son programme de mesure alimentaire. Par ce programme la Pop Mobile a pu gagner la bataille du début.

Cette même année (1994), le Festival des musiques vole de ses propres ailes sous le nom de Faîtes de la Musique qui a comme objectif de créer de l'emploi au niveau des métiers de la scène et de donner de la formation musicale à la population du quartier. En 1993, la Pop Mobile organise pour une première fois un camp d'été d'une durée d'une semaine pour les enfants inscrits au service, et depuis, est renouvelé à toutes les années. En 1994, naissance des Produits du terroir pour créer des emplois permanents et c'est aussi le lancement d'un projet pilote de formation académique en collaboration

avec la commission scolaire Jérôme Le Royer. En 1996, c'est la mise en place du programme d'orientation et d'insertion socioprofessionnelle (POIS) grâce à la collaboration de Centraide Montréal et du Centre Travail Québec. Il vise à favoriser l'intégration des personnes au marché du travail.

Le Chic Resto Pop répond à sa mission de trois façons :

1. d'abord au niveau de l'alimentation, en préparant des repas à prix abordable pour la population du quartier,
2. ensuite, au niveau de l'employabilité, en développant des programmes de formation (travail, scolarité, etc.),
3. enfin, en créant des emplois stables.

Suite à ce programme en orientation et insertion socioprofessionnelle (POIS), un besoin de soutien et de formation aux participants pour une démarche visant un retour sur le marché du travail est clairement ressorti et ainsi, pour l'année 1997-1998, se crée un service d'intégration socio-professionnelle (S.I.S.) en collaboration avec la Commission scolaire Jérôme Le Royer.

L'activité économique de l'organisme

L'activité économique du Chic Resto Pop se divise en trois volets : le Resto, la Pop Mobile et les Produits du terroirs. Le *Resto* est un restaurant communautaire ouvert du lundi au vendredi où l'on peut prendre un repas complet à bas prix, mais aussi un café entre 10h00 et 11h15 et de 16h00 à 16h15. Les heures sont pour le dîner de 11h45 à 13h45 et pour le souper de 16h45 à 18h45. En 1996-1997 il a servi environ 500 repas par jour pour un total de 82 931 repas pour cette année. Il offre deux menus complets par jour. Le menu est à prix différents selon l'âge du client. Ainsi, il est gratuit pour les enfants de 0 à 6 ans, de \$1 00 pour ceux de 7 à 16 ans et finalement de \$2 50 pour les 16 ans et plus. Les femmes enceintes, quant à elles, peu importe leur âge, ne paient que \$1 00. Il offre aussi des cartes de courtoisie au prix de \$3 00/an qui donnent les avantages de recevoir des denrées alimentaires, de participer aux fêtes et aux tirages. Une carte de repas est aussi disponible depuis février 1997 et permet de prévoir à l'avance des repas pour 1 à 4 semaines et ainsi de mieux faire son budget et de cette manière, économiser de 1 à 3 repas. Il a un service de crédit qui s'est élevé à 4 000.00\$ suite aux coupures de la sécurité du revenu et il a aussi diminué le prix de sa carte de repas de 4 semaines de \$7 50 pour augmenter sa clientèle et organiser des fêtes spéciales. Il a des dons de nourriture de 62 380 kilogrammes mais où il faut retrancher 25% de perte. Les achats, pour ce secteur, représentent 178 000.00\$.

Le deuxième volet de l'activité économique du Chic Resto Pop est l'entreprise *Les Produits du Terroir*, créée en 1994. Elle fabrique et distribue des plats congelés mais aussi des marinades, des confitures, des desserts, etc. auprès de la clientèle locale. Son but est de créer de l'emploi tout en offrant une formation intégrée. Les ventes des produits du Terroir se sont chiffrées en 1996-1997 à 43 000.00\$, l'entreprise *Les Produits du terroir* est acceptée comme entreprise d'économie sociale ce qui permet de consolider 5 emplois. L'entreprise vit certaines difficultés comme l'approvisionnement en denrées, le manque d'espace, l'équipement peu adéquat et les coûts de production élevés.

Finalement, le dernier volet est la *Pop Mobile* où le nombre d'enfants inscrits augmente chaque année. La Pop Mobile est impliquée dans la mesure alimentaire en milieu défavorisé depuis maintenant six ans. Elle offre des repas équilibrés dans cinq écoles du quartier. Il se fait une éducation auprès des enfants quant à la nécessité de manger

des légumes et autres aliments sains. Le prix est de \$0.50 par enfant pour chaque repas. La perception de ce montant est en lien avec les objectifs du Chic Resto Pop qui veut responsabiliser les parents face aux besoins de leurs enfants. De plus, la Pop Mobile offre un service d'animation et d'encadrement des enfants pendant l'heure du midi. Il vise à permettre aux enfants d'avoir une présence pendant ce temps de repas au lieu d'être laissés à eux mêmes. La Pop Mobile s'occupe aussi du camps d'été où 40 enfants y ont participé cette année. Ce camps a plusieurs objectifs, entre autres de permettre aux enfants d'appivoiser la nature, d'en découvrir la beauté et la nécessité de la conserver, de développer leur créativité et leur autonomie à travers diverses activités de plein air. Il permet aussi aux travailleurs de vivre une expérience d'encadrement d'enfants durant des journées entières et de bénéficier d'une formation par l'expertise des animateurs du camp.

Le budget global du Chic Resto Pop est de 1 200 000.00\$ et ses revenus de production représentent environ 55-60% du budget. Le reste provient de subventions de Centraide Montréal, Ministère de la santé et des services sociaux, le programme d'économie sociale, etc. Les travailleurs en formation sont sur le programme EXTRA et reçoivent du Chic Resto un surplus d'environ \$70.00 par mois.

Organisation interne de l'organisme (voir organigramme en annexe)

La structure de coordination a été modifiée à partir du premier avril 1993 suite à la démission de la directrice. Elle s'est démocratisée dans le sens qu'une assemblée générale a eu lieu pour la première fois et a élu le conseil d'administration où au même moment des comités se sont mis sur pied pour décentraliser la structure. Le conseil d'administration est composé de 7 personnes (avocat, comptable, représentant des écoles, une organisatrice communautaire, un représentant des employés, une personne de Centraide et une personne ressource, la coordonnatrice administrative. Il y a un comité exécutif mais aussi un comité de direction regroupant la directrice et les coordonnateurs des différents services. La présence des coordonnateurs est un fait nouveau pour l'année 1997; on a donc élargi ce comité. Ce dernier a lieu une fois par semaine afin de contrôler les finances, prendre des décisions, réviser les orientations et discuter de tout autre sujet important. Il y aussi la réunion des responsables qui a lieu une fois par semaine ou aux deux semaines. Ces rencontres visent la communication entre les secteurs, le rappel de la mission du Chic Resto Pop dans les interventions quotidiennes et la solidification de l'esprit d'équipe. Il y a aussi des rencontres mensuelles des différentes équipes de travail qui sont organisées dans chacun de secteurs pour favoriser un bon travail d'équipe, transmettre l'information, résoudre les conflits et favoriser l'échange entre les stagiaires et son responsable. Finalement, pour le loisir et le plaisir, le Comité social a été mis sur pied.

Les secteurs sont : Resto, la Pop Mobile, les ressources humaines. Le Resto et la Pop Mobile ont chacun un coordonnateur et des responsables. Pour le Resto, il y a 6 responsables : un à l'accueil, un à l'équipe d'entretien, un à l'approvisionnement, deux à la cuisine, un à la production des repas pour la Pop Mobile. Au niveau des ressources humaines, il y a un responsable au suivi et à l'intervention et un autre à la formation des permanents. Le service administratif comprend une secrétaire-réceptionniste et une secrétaire-comptable. Des réunions d'équipe avec les responsables de secteurs et les travailleurs en formation ont lieu une fois par semaine ou aux deux semaines. À l'arrivée

d'un nouveau travailleur en formation, chaque secteur avec les responsables et les coordonnateurs, lui est présenté. Les conflits sont résolus, dans un premier temps avec le responsable du suivi et de l'intégration. Le Resto a mis à cet effet, un plan d'action qui permet d'identifier un problème vécu par la personne dans son travail et de cibler des moyens pour résoudre cette difficulté en collaboration avec son responsable. Les droits des travailleurs en formation sont défendus à l'extérieur par les employés du Chic Resto Pop, par exemple, lors de problèmes avec leur aide sociale.

Au sein du Chic Resto Pop il y a deux personnes qui font du bénévolat, indépendamment des membres du conseil d'administration et des employés et travailleurs en formation qui donnent du temps lors de l'organisation d'événements spéciaux. Une personne qui a amené son expertise pour la formation académique et pour l'élaboration d'un projet de formation des responsables et une autre, qui a donné du temps au niveau de la modification des règlements internes.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

Le Chic Resto Pop est aussi un lieu de formation au travail et de formation académique qui a pour but de favoriser un retour sur le marché du travail en acquérant des connaissances, des habilités, des attitudes et des comportements. En 1996-1997, il a accueilli 217 travailleurs en formation mais 105 postes de formation au travail sont disponibles à la fois, ce qui signifie un permanent environ pour 10 postes en formation. Ces postes sont : préposé au service à la clientèle, commis-débarrasseur, caissier, aide-alimentaire au comptoir, préposé à l'entretien ménager et au travail en général, aide-cuisinier, plongeur, pâtissier, aide-alimentaire à la coupe de légumes, à la récupération et au triage de denrées alimentaires, commis-magasinier, commis à l'inventaire, chauffeur et livreur, vendeur, animateur auprès d'enfants de la Pop Mobile et chefs d'équipe. Les travailleurs en formation embauchés, sont tous prestataires de la sécurité du revenu. La décision de leur embauche est prise par le service des ressources humaines et le responsable du secteur en question. Le profil des stagiaires démontre que : 59% ont 35 ans et plus, environ 51% étaient bénéficiaires de la sécurité du revenu depuis au moins 5 ans, 23% ont moins d'un an d'expérience sur le marché du travail et 53% ont moins de 5 ans d'expérience. La formation a une durée de 12 mois et peut s'étendre à 15 mois et jusqu'à deux ans pour la formation académique (formation en alphabétisation et en français (niveau Sec I à IV)). Les personnes qui travaillent au Chic Resto Pop sont encouragées à s'inscrire à cette formation qui est dispensée sur place avec la collaboration de la commission scolaire Jérôme Le Royer.

Par la formation pratique (20 heures/semaine), les aspects suivants sont l'avant scène : le savoir (transmission des connaissances par une formation technique reliée au poste de travail), le savoir-faire (renforcement des habilités par l'utilisation des méthodes de travail) et le savoir-être (renforcement de comportements adéquats comme : la confiance et l'estime de soi, la motivation, la détermination, la capacité de recevoir des critiques, le sens des responsabilités, la discipline, la souplesse, l'esprit d'initiative, etc.). Un processus d'évaluation est aussi mis en place et qui permet de consolider les forces des personnes et de trouver des moyens pour travailler les points à améliorer. La première évaluation, après un mois, vérifie l'adaptation de la personne dans son équipe de travail et sa satisfaction. De l'information lui est donnée sur le parcours qu'elle peut suivre au resto et est intégrée s'il y a lieu. Une deuxième évaluation, au quatrième mois,

se base principalement sur le comportement. Finalement, la troisième évaluation, au huitième mois, évalue les apprentissages techniques du stagiaire.

Avec le service d'intégration socio-professionnelle (S.I.S.), les participants, sur une base volontaire, sont transférés sur un programme RADE (Reconnaissance des activités de développement de l'employabilité) d'une durée de 900 heures (30 semaines de 30 heures). Cette formation supplémentaire comprend différents volets et sujets comme : remise en forme vocationnelle, métiers et professions, bilan et fonction de travail, stage de validation du choix professionnel, lieux de recherche d'emploi, des stages, un plan d'action, etc. Le S.I.S. permet au participant d'acquérir des outils complémentaires pour s'insérer sur le marché du travail.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

Pour l'année 1996-1997, le Chic Resto Pop est membre de la table de développement local. Il participe à l'organisation et à la tenue de plusieurs journées d'information avec les groupes du milieu : présentation sur la réforme de la sécurité du revenu aux gens du quartier, lois de la commission sur la réforme d'aide sociale, revendications pour empêcher les coupures, etc. Il a participé à une réflexion avec la Coalition sur l'alimentation, à l'organisation d'un colloque d'une journée pour sensibiliser et mobiliser les personnes du quartier Hochelaga-Maisonneuve concernant l'impact des coupures gouvernementales sur l'alimentation, etc. Il est également présent à la Table de concertation en toxicomanie de Hochelaga-Maisonneuve. Une représentante de la Pop Mobile participe au regroupement des organismes communautaires pour la mesure alimentaire de l'île de Montréal. Elle représente aussi le secteur communauté au conseil d'orientation de l'école Hochelaga. Le Chic Resto Pop s'implique aussi dans le milieu en étant membre du conseil d'administration du Cap Saint-Barnabé, de la Cuisine Collective Hochelaga-Maisonneuve et de la Maison Répit Providence. Il est présent aussi au comité organisateur de la Soirée hommage aux bénévoles du quartier Hochelaga-Maisonneuve. Depuis 1993, il participe à l'organisation du Magasin-Partage. Il prête le local d'entreposage ainsi que la chambre froide et le congélateur. Aussi, les employés du Chic Resto Pop vont travailler au magasin, de façon bénévole, lors de l'ouverture pour la distribution et la vente de denrées. Il reçoit chaque année des visiteurs provenant de pays différents et de toutes les régions du Québec.

Informations complémentaires

Il veut augmenter les donateurs pour les fruits et légumes et le maintien de la qualité des achats au meilleur prix possible. Pour *Les Produits du terroir*, les objectifs visés pour 1997-1998 sont : l'implantation d'un système de contrôle de la qualité, l'implantation d'un système d'achat en gros, la formation des vendeurs par la personne responsable du marketing et finalement, l'augmentation des ventes de 85 000.00\$. Pour l'année 1997-1998, suite au besoin de formation du personnel permanent entre autres, au niveau de la transmission de leurs connaissances, un programme de formation pourrait être mis sur pied. Il aimerait déménager dans un local plus grand. Les difficultés vécues par le Chic Resto Pop sont de deux ordres soient : le financement pour le fonctionnement et l'instabilité des travailleurs en formation à cause de problèmes reliés à la toxicomanie et à l'alcoolisme.

Cueillette des informations Octobre 1997, révisé en décembre 1997

Entrevue réalisée sur place : Marie-Pierre Ouellet, coordonnatrice secteur administration
Documentation écrite : documents internes et rapports annuels

Corporation D-Trois Pierres

183 Chemin du Cap St-Jacques
Pierrefonds (Qc)
H9K 1C6
Téléphone : (514) 280-6743
Télécopieur : (514) 624-0725

Responsable : André Trudel, Directeur Général

Sommaire sur l'organisme

Corporation D-Trois Pierres est une entreprise d'insertion et un organisme à but non lucratif, qui dessert principalement l'île de Montréal et de Laval. La clientèle visée pour l'insertion est de jeunes adultes de 18-30 ans en situation de détresse (traumatisme, dépendance, exclusions), qui sont prêts à travailler et à s'intégrer à une communauté de vie et de travail. Elle a comme mission de leur offrir un milieu de vie et de travail favorisant leur insertion et ce, à partir de la réalité quotidienne. Elle oeuvre dans les secteurs de la production agricole, la restauration et l'animation récréotouristique.

Historique de l'organisme

En 1984, de plus en plus préoccupées par les difficultés vécues par les jeunes adultes de l'époque, les Soeurs de Sainte-Croix mettent sur pied une ressource pour leur venir en aide. En mai 1986, après de nombreuses démarches, la Corporation D-Trois-Pierres existe pour offrir un apprentissage-clé aux jeunes adultes qui, à la fin d'une thérapie ou d'une marche personnelle, veulent s'engager dans un projet de travail. En 1988, un solide partenariat s'établit entre la corporation D-Trois Pierres et la Communauté urbaine de Montréal qui propose l'exploitation d'une ferme écologique soit le Cap-Saint-Jacques. C'est donc dans un environnement exceptionnel que les jeunes adultes vivent leur cheminement.

L'activité économique de l'organisme

Par le choix d'une alternative économique comme moyen d'intervention, la Corporation D-Trois Pierres voulait offrir à ses participants une sorte de thérapie qui se rapprochait le plus près possible de la réalité du quotidien tout en augmentant l'indépendance financière de l'organisme. Même s'il n'y a pas eu d'étude de marché au départ, elle a pu, en raison de sa mission d'insertion où la problématique de leurs participants demeure la priorité de l'organisation, bénéficier d'un préjugé favorable pour l'octroi de contrat de service. Elle est la seule ferme publique sur l'Île de Montréal. Toutefois, elle rencontre une certaine compétition pour les produits dérivés de la ferme et de la restauration. Ces principales activités consistent en l'exploitation de la ferme, un service d'animation publique et de restauration. À ceci, s'ajoute la gestion de contrat de services tels que gardiennage, déneigement, gazon, ect.

Pour sa dernière année financière, son budget annuel était de 793,183.00\$ et ses revenus de production de 326,388.00\$ plus 62,365.00\$ en activités diverses. Ses subventions représentaient 404,432.00\$. Malgré les difficultés à recevoir du

financement de départ, la Corporation a quand même eu accès à des ressources matérielles gratuites comme les immeubles et les frais d'énergies pour l'exploitation de la ferme, du restaurant, de la cabane à sucre et des bureaux.

Les jeunes en insertion ont le statut d'employé de soutien et reçoivent \$7.50/heure.

Organisation interne de l'organisme

Le conseil d'administration se compose de 6 membres plus le directeur général qui sont nommés par l'assemblée générale des membres (28). À ce conseil, s'ajoute un comité de partenariat de 2 membres du Conseil d'administration et la direction générale, ainsi que d'autres membres mandatés (6) et nommés par la communauté religieuse. De plus, il y a 14 membres cooptés nommés par les membres.

La consultation et la circulation d'information se réalisent au sein de réunions bimensuelles d'orientation. Les conflits ou les rumeurs sont confrontés immédiatement; de cette manière, ils ont moins de chance de dégénérer. Même si le jeune ne prend pas part au processus décisionnel, il peut quand même avoir un grand rôle à jouer dans son milieu de travail suite à différentes étapes de formation. Ainsi, après un certain laps de temps, le participant peut devenir collaborateur à l'animation du plateau lui permettant de développer sa confiance en lui-même et dans les autres tout en accroissant ses habiletés sociales et professionnelles. S'il a réussi toutes les étapes et a développé suffisamment d'habiletés sociales et techniques, il peut cogérer et éventuellement prendre en charge un plateau de travail. Il participe à des projets collectifs, développe un intérêt pour la bonne marche du groupe, exerce son autonomie et met sa compétence au service du groupe et des autres participants. Il accomplit toutes les tâches relatives au bon fonctionnement du plateau, accompagne et supervise les autres participants.

L'ensemble des opérations de l'entreprise s'effectue 7 jours sur 7, de 7 heures à 23 heures. Outre l'administration, les opérations se divisent en trois secteurs d'activité avec un responsable qui planifie les tâches du personnel de soutien et des participants. Les postes d'encadrement/administratifs (13) se répartissent de la façon suivante :

- Directeur général : négocie des protocoles d'ententes avec les partenaires et les contrats de services, représente l'organisme auprès différentes associations, oriente les responsables de plateaux vers les objectifs de la Corporation, assure le lien entre le Conseil d'administration et la Communauté Urbaine de Montréal.
- Adjoint administratif: suivi administratif des participants, tenue de livres comptables, gestion des salaires, suivi des contrats d'employabilité.
- Coordonnateur(trice) des activités récréotouristiques : coordonne les activités d'animation, accueille du public et des groupes scolaires, planifie et met sur pied des programmes d'animation éducative reliés au milieu agricole en impliquant les participants dans tout le processus de réalisation, supervise et coordonne les tâches de 9 participants dans le cheminement d'intégration sociale.
- Coordonnateur(trice) des activités agricoles (2 postes) : se partagent le développement de la ferme, de la serre et des jardins biologiques, gèrent le cheptel d'animaux de la ferme et font la promotion de la production de produits agricoles naturels tel que le miel, le sirop d'érable et les produits du jardin,

supervisent et coordonnent les tâches de 8 participants dans le cheminement d'intégration sociale.

- Coordonnateur(trice) de la restauration : assure le maintien et le développement du volet de restauration en permettant aux participants de vivre une expérience réelle dans le milieu, coordonne les achats et la production en collaboration avec les participants, supervise et coordonne les tâches de 8 participants dans le cheminement d'intégration sociale.
- Formateur spécialisé : assure la formation sociale de tous les participants, planifie les horaires de travail en harmonie avec la formation, recherche de lieux de stages, accompagne les participants dans la recherche d'un emploi et vers un retour aux études, assure un soutien social à tous les autres coordonnateurs.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

Le parcours d'insertion est d'une durée totale de 26 semaines et débute au moment où le participant a acquis une maîtrise de soi et contrôle sa problématique. Le nombre de postes d'insertion est de 25 et considérant les activités récréo-touristiques et agricoles, la Corporation est opérationnelle 365 jours par année, ce qui permet d'accueillir un maximum de 40 participants par semaine de 7 jours. Au cours de la dernière année complète d'opération, 92 participants ont suivi en tout ou en partie leur programme de formation. La Corporation vise trois principaux objectifs soient : premièrement, proposer une expérience de travail, deuxièmement, offrir une démarche de découverte de soi et de croissance et finalement, contribuer à l'insertion sociale. Pour se faire, l'organisme offre à ses participants en insertion les services suivants :

- Information et accueil,
- Écoute, entrevues individuelles et relation d'aide,
- Références aux autres organismes d'entraide,
- Expérience significative dans des plateaux de travail variés : entretien agricole de la machinerie et des bâtiments, la grange, soin aux animaux, activités saisonnières (gazon, neige, sirop d'érable, culture des champs etc.), jardinage et horticulture (production et vente de légumes biologiques et de fleurs), animation publique (accueil du grand public, des groupes, visites guidées et organisation des événements spéciaux.), préposé au service alimentaire (accueil, service à la clientèle, entretien et caisse enregistreuse),
- Accompagnement personnel et évaluations,
- Cours : hygiène et salubrité, santé et sécurité,
- Dépannage divers: transport, nourriture, habillement et autres,
- Référence à des organismes de recherche d'emploi.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

Au cours des douze dernières années, la Corporation a pu compter sur un solide partenariat avec la Communauté Urbaine de Montréal. C'est en reconnaissant le caractère unique de cet organisme et par sa volonté d'offrir une place de choix pour ses participants qu'un accord de principe est intervenu, solidifiant leur partenariat jusqu'à l'an 2003. Par cette entente, la Corporation se voit confier le développement récréotouristique de la ferme écologique du parc-nature du Cap-Saint-Jacques. De plus, il est estimé qu'annuellement plus de 75,000 personnes profitent directement du travail

effectué par les participants aux programmes d'insertion. Conscient de la mission de l'organisme, les visiteurs jouent un rôle important dans le cheminement des participants.

Les impacts, au niveau de la communauté, sont nombreux. Elle accueille et évalue presque toutes les personnes référées par les organismes du milieu, CLSC, CTQ, maison d'hébergement, maison de thérapie, travailleurs sociaux, maison de jeunes, centre d'accueil, maison de transition de même qu'elle offre des facilités pour les travaux compensatoires et communautaires. Elle reçoit les demandes de parents et amis aux prises avec une personne en difficultés. Elle offre un service de dépannage, nourriture, argent, vêtements, transport aux participants dans le besoin. Parallèlement, elle rend accessible la vie passionnante de la ferme à toute la population, par le biais de la ferme agrotouristique et de ses activités connexes. Elle offre gratuitement animation et l'éducation autour des animaux de ferme, de la culture en serre et des champs et voit à l'entretien d'un terrain qui peut les accueillir pour des ballades et des pique-niques au bord de l'eau.

Compte tenu des problématiques sévères des participants (alcoolisme, toxicomanie, délinquance et dossiers judiciaires), une très faible scolarité (la plupart n'ont pas de secondaire 3), les participants se trouveront un emploi à temps plein ou à temps partiel. 50 % d'entre eux le font de façon autonome, l'autre 50 % a besoin d'un suivi de la part de la Corporation pour les encourager à poursuivre leur recherche d'emploi et/à le conserver. 20 % d'entre eux s'inscrivent à des cours professionnels connexes ou entameront la poursuite de leur secondaire. Par contre, au-delà du pourcentage de réussite, les participants ont tous fait un pas en avant et l'expérience a démontré que l'ensemble des habiletés développées leurs permet tôt ou tard d'actualiser leurs acquis.

Informations complémentaires

La Corporation D-Trois Pierres vise à améliorer et développer ses services suivants :

- Développement personnel et formation sociale
- Maximiser la concertation avec les autres organismes et établissements scolaires pour l'orientation, la recherche d'emploi et la formation spécialisée.

Collecte d'informations octobre 1997, révisé en décembre 1997

Questionnaire: Andrée Trudel et Denis Auger, directeur des ressources humaines.

Entrevue téléphonique : André Trudel

Documentation : documents internes

Les entreprises de la Coterie de Beauport inc.

C.P. 59041
Charlebourg (QC)
G2J 2W6
Téléphone : (418) 663-9064
Télécopieur : (418) 663-7265

Responsable : Claude Rodrigue, directeur général

Sommaire sur l'organisme

La Coterie, dessert la région de Québec et vise l'intégration au travail de personnes handicapées afin d'améliorer leur qualité de vie. Elle est une compagnie à but lucratif mais dont les travailleurs syndiqués en sont les actionnaires. Elle oeuvre dans le secteur de services.

Historique de l'organisme

L'organisme promoteur de "*Les entreprises est les Promotions de la Coterie inc.*" Est ". En 1979, suite à une demande du Centre hospitalier Robert Giffard, l'organisme Les Promotions est mis sur pied regroupant des hommes d'affaire de la région de Québec. Ce regroupement visait à trouver une formule de fonctionnement qui permettrait de réinsérer socialement et professionnellement des personnes du centre hospitalier qui étaient en suivi psychiatrique externe. Devant la prévision que le nombre de personnes allait augmenter avec la désinstitutionnalisation, on a voulu créer une entreprise adaptée pour elles. La formule trouvée donnait un pouvoir de décision sur les orientations de l'entreprise tout en ayant une gestion transparente. Ainsi, Les Entreprises la de Coterie a débuté ses activités en 1981. Les Promotions en créant Les entreprises, voulait permettre aux personnes handicapées de s'affranchir de leur dépendance à l'aide sociale et devenir de "véritables travailleurs". La Coterie est sous-traitante et son principal client est le Centre Hospitalier Robert Giffard de Québec.

L'activité économique de l'organisme

Les entreprises de la Coterie oeuvre dans 20 secteurs d'activités reliés au fonctionnement du CHRG comme la manutention, la buanderie, entretien extérieur, la restauration et tout le système de messagerie interne de l'hôpital. Elle est en quelque sorte l'activité commerciale des Promotions de la Coterie qui est l'organisme à but non lucratif. Elle fait face à deux types de compétition soient : l'entreprise privée et les stages en milieu de travail; ce qui implique la difficulté d'avoir de nouveaux contrats et de trouver des lieux de stages ou de travail. Ce qui diffère les entreprises de la Coterie de l'entreprise privée vient du fait que les employés sont les seuls à pouvoir toucher les profits des entreprises.

La Coterie est quasi autosuffisante à 100% parce que leur budget total qui est de 676 000.00\$ équivaut à son revenu de production. Elle ne bénéficie d'aucune subvention. Comme elle a débuté avec un contrat important et qu'elle avait besoin de peu de

matériel pour opérationnaliser ses activités (location de main d'oeuvre), le démarrage ne fût pas difficile. Le salaire des travailleurs est de \$7 30/heure.

Organisation interne de l'organisme

Les entreprises de la Coterie a deux postes d'encadrement administratif à plein temps soient : un directeur général et une adjointe administrative pour environ 37 travailleurs (personnes handicapées) à temps plein et approximativement 20 à temps partiel à l'été. Le 37 travailleurs sont jumelés à des travailleurs du Centre Robert Giffard. Les travailleurs possèdent 100% des actions participantes de l'entreprise, c'est-à-dire que les profits leurs reviennent. Ils ont 51% des actions votantes, le reste va aux Promotions de la Coterie. De cette manière, la Coterie diminue le risque de décisions non pertinentes pour la survie de l'entreprise en dilapidant par exemple le fonds de consolidation et bénéficie ainsi de conseils quant aux prises de décisions. L'entreprise a une assemblée d'actionnaires qui élit le conseil d'administration qui est composé de 8 administrateurs dont 3 provenant du milieu des affaires de Québec et 5 travailleurs de l'entreprise. On constate que les travailleurs sont bien représentés et de plus, ils sont regroupés au sein d'un autre comité, "les Compagnons de La Coterie", gestionnaire du portefeuille. Les conflits sont résolus selon la convention collective.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

La Coterie peut recevoir annuellement environ 65 travailleurs dont certains sont au sein de l'entreprise depuis 1981. Les personnes embauchées ont le statut de travailleur et doivent être absolument une personne handicapée au sens de la loi. 85% des travailleurs ont des difficultés d'ordre psychiatrique et 15% ont d'autres handicaps comme par exemple, être malentendant, avoir connu un accident de travail ou encore, un épuisement psychologique (burn-out). Les travailleurs apprennent le fonctionnement de l'entreprise de façon continue en étant impliqués dans l'entreprise.

La durée de la formation est variable mais dure en moyenne 12 semaines et peut aller jusqu'à 52 semaines. 25% du temps est consacré aux activités de formation (qui est informelle) dont 100% en production. Ainsi, la formation se réalise toujours à l'intérieur des opérations dans le cadre des stages en milieu de travail. Les travailleurs se forment en travaillant. Les étapes de la formation sont les suivantes : évaluation, intégration, suivi en processus, orientation en collaboration avec les organismes partenaires. Les candidats sont référés par des organismes d'intégration au travail partenaires comme le Pavois, l'Arbre, etc. La formation technique et le développement de l'employabilité sont donnés par la Coterie et les organismes partenaires s'occupent de la formation sociale et professionnelle ainsi que de l'accompagnement individuel. Le suivi est fait au besoin mais peut être : hebdomadaire ou mensuel et est sous la responsabilité de l'agent d'intégration au travail de l'organisme qui est partenaire. À son arrivée à la Coterie, le travailleur passe généralement par une première étape qui est celle de découvrir ce qu'est un travailleur et ses responsabilités.

15% des participants quittent avant la fin du stage et ce, pour diverses raisons. De façon approximative, 40% accèdent à un emploi, 15% retournent aux études ou en formation,

15% sont référés à un autre organisme et 15% sont sans-emploi. Les principaux impacts chez les travailleurs est leur indépendances face à l'aide sociale et le fait qu'ils acquièrent le statut de travailleur. Ce qui signifie une valorisation de leur potentiel comme être humain. À ceci, on peut ajouter que le travailleur essaie de régler son problème avec l'aide de ressources appropriées, c'est-à-dire qu'il prend en charge lui-même le processus de résolution et donc.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

L'entreprise est membre de l'Association québécoise de réadaptation psychosociale et du Conseil québécois des entreprises adaptées.

Ses principaux partenaires sont : Le Pavois, l'Arbre, Passeport Emploi, l'OPHQ et le CHRQ.

Avec son chiffre d'affaire, l'entreprise retourne aux gouvernements sous diverses formes (impôts, cotisations à l'assurance-emploi, RRQ, etc.) plus de 200 000. \$00. Le principal support vient du Centre hospitalier Robert Giffard qui lui procure son principal contrat.

Informations complémentaires

Les Promotions de la Coterie travaille présentement au démarrage d'une autre entreprise où plus précisément, d'un Centre de Travail Adapté d'une vingtaine de travailleurs dans le secteur du rembourrage, de la menuiserie, etc. Par contre, elles ont de la difficulté à recevoir un financement de démarrage.

<u>Collecte d'informations Octobre 1997, révisé en décembre 1997</u>

Entrevue et réponse au questionnaire : Claude Rodrigue
--

L'Escale du Lac

534 rue Collard Ouest
Alma (Qc)
G8B 1N3
Téléphone : (418) 668-4223
Télécopieur : (418) 668-4630

Responsable : André Potvin, directeur général

Sommaire sur l'organisme

L'Escale du Lac a son siège social à Roberval. Elle est une composante du Service Relance qui est situé à Alma. L'Escale du Lac dessert la clientèle du Service Relance composée d'ex-détenus avec un casier judiciaire. L'Escale du Lac a comme mandat l'intégration à l'emploi de la clientèle du Service Relance et de répondre à ses besoins spécifiques tout en offrant un milieu de travail qui se veut le plus réel possible dans le secteur de la transformation du bois et de certains services.

Historique de l'organisme

Service Relance, qui est en quelque sorte un mini centre d'emploi, a un mandat régional au Saguenay Lac St-Jean pour travailler au niveau de l'insertion au marché du travail pour les ex-détenus. L'Escale a été créée en 1984 par Service Relance. Elle est née d'un besoin d'avoir des outils pour préparer adéquatement la clientèle de cet organisme à l'insertion au marché du travail. L'Escale a débuté ses activités à Alma en offrant des services d'entretien extérieur auprès des organismes du secteur public comme les hôpitaux. Elle vient d'ouvrir à Roberval son usine de transformation du bois. L'Escale du Lac est actuellement en processus de reconnaissance pour être considérée comme une entreprise d'insertion.

L'activité économique de l'organisme

Outre ses services d'entretien extérieur comme ceux du ramassage de feuilles, la coupe de la pelouse, le déneigement, etc., l'Escale du Lac est une usine-école de deuxième et troisième transformation du bois, c'est-à-dire du bois récupéré. L'usine-école est innovatrice et est unique dans son créneau d'activité. Elle est sous-traitante pour une grande compagnie mais a plusieurs autres contrats. Elle fabrique des composantes de produits à valeur ajoutée. Sans faire nécessairement une étude de marché, Service Relance a constaté qu'il existait un réel besoin dans son secteur d'activité.

L'Escale fonctionne avec un budget global de 500 000.00\$ dont 125 000.00\$ en revenus de production qui est projeté pour 1997-1998. Les subventions s'élèvent à 300 000.00\$ et sont consacrées au fonctionnement et aux salaires. Elles proviennent entre autres, du Ministère Emploi et Solidarité. La coordonnatrice s'occupe de faire la promotion des services.

Les participants salariés de l'entreprise de transformation du bois sont payés au salaire minimum; d'autres, par contre, peuvent se retrouver comme stagiaire en entreprise avec

un montant compensatoire. L'organisme utilise des programmes RADE (Reconnaissance des activités de développement de l'employabilité).

Organisation interne de l'organisme

La capacité d'accueil de l'Escale de Lac est de 60 participants par année pour son usine-école et d'environ une cinquantaine pour les autres services. L'usine-école peut accueillir en même temps 15 travailleurs. Pour l'instant, le nombre est complet. Le personnel d'encadrement/administratif pour l'Escale du Lac comprend : un directeur général qui est le même pour Service Relance et L'Escale du Lac, une coordonnatrice de l'usine-école et les services hors de l'usine et qui s'occupe aussi de la recherche de contrats et deux professionnels soient, un dans l'atelier pour la formation pratique et un intervenant psychosocial pour la formation personnelle et sociale qui s'occupe de faire les contacts avec les employeurs éventuels. L'organisation du travail a une structure simple : du directeur à la coordonnatrice de l'usine qui est en quelque sorte son adjointe. L'initiative est valorisée afin d'utiliser et de développer le potentiel de chacun. L'assemblée générale élit le conseil d'administration composé de sept membres qui travaillent dans le domaine judiciaire tel qu'un agent de probation, un avocat, un représentant des services correctionnels, etc.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

L'Escale du Lac, qui dessert la clientèle du Service Relance, s'adresse donc à une clientèle spécifique et un des critères de sélection consiste à posséder un casier judiciaire. L'âge moyen des stagiaires est de 28 ans. Tous les participants sont reliés à diverses problématiques judiciaires et souvent, ils ont peu d'expérience de travail et sont très peu scolarisés soit un Sec I ou moins. L'embauche se fait de façon continue. Une pré-évaluation de quelques semaines est nécessaire afin d'évaluer les besoins et les comportements de la personne. Il y a une certaine flexibilité quant au cheminement possible de la personne car le programme est adapté à ses besoins. Le participant, suite à cette évaluation, peut poursuivre la formation au sein de l'usine ou travailler aux autres services offerts. Il est évident que ceux embauchés, sont les clients les "plus employables" de Service Relance, c'est-à-dire qu'ils ont moins de chemin à parcourir pour s'intégrer au marché du travail.

La formation est d'une durée maximale de 24 semaines. Les quatre premiers mois sont pour la formation comme telle et les deux derniers mois sont consacrés à la préparation pour la recherche d'emploi et pour certains, c'est l'embauche dans une autre entreprise. La formation se divise entre celle en atelier où le participant apprend à travailler en équipe et effectuer les différentes tâches reliées à son secteur d'activité et en formation théorique, personnelle et sociale où, le participant apprend à se présenter à un futur employeur. Le suivi se fait pendant la formation que ce soit au sein de l'usine ou chez l'employeur (dont le stage est plus ou moins de trois mois) et un an après leur passage à l'Escale.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

Service Relance a développé des liens avec les services correctionnels du Canada et du Québec, les Centres Travail Québec, la Direction des ressources humaines Canada et les maisons de transition. Il a développé des liens de partenariat avec certains employeurs, des échanges de services avec les centres de toxicomanie. Pour Service

Relance, le principal impact sur les participants est la diminution de leur taux de récidiviste, c'est-à-dire que si une personne travaille, son pourcentage de récidive sera de moins de 1%. Il sensibilise régulièrement les employeurs et les décideurs sur les problèmes et besoins vécus par les ex-détenus.

Informations complémentaires

L'Escale vise à augmenter ses places d'insertion et son autofinancement par l'augmentation de contrats et continuer son travail de sensibilisation.

Collecte d'informations Octobre 1997, révisé en décembre 1997

Entrevue téléphonique : André Potvin, directeur général

FORMÉTAL

1751, rue Richardson, suite 7119

Montréal(Qc)

H3K 1G6

Téléphone : (514) 939-2510

Télécopieur : (514) 939-1810

Responsable : Jean Cusson, directeur général

Sommaire sur l'organisme

Formétal est une entreprise d'insertion située dans le Sud-Ouest de Montréal. Elle propose un système intégré d'apprentissage dont le fondement est la situation de travail, où les activités de formation et de production sont intimement liées. Sa mission est de permettre à des jeunes adultes (18-25 ans) très démunis de vivre une insertion sociale et professionnelle, harmonieuse et dynamique. Elle oeuvre dans le secteur de la transformation du métal en feuille.

Historique de l'organisme

La Corporation Formétal, créée en novembre 1987, a démarré les activités de son école entreprise en novembre 1990. Formétal est né d'un besoin identifié et exprimé par le milieu : face au taux de chômage et de décrochage scolaire de plus en plus élevé, face aussi à la situation précaire des jeunes dans un contexte général qui appelle la performance, il devenait important que le Sud-Ouest de Montréal se donne une ressource qui contribuerait à briser l'exclusion. Des organismes du quartier, particulièrement l'Auberge communautaire du Sud-Ouest et le Programme économique de Pointe St-Charles (aujourd'hui RESO) ont préparé le terrain pour qu'une entreprise d'insertion voit le jour dans le Sud-Ouest de Montréal. La création de Formétal est le résultat d'une collaboration entre les milieux communautaires, des affaires, de l'éducation et des gouvernements.

L'activité économique de l'organisme

L'entreprise offre des services de transformation du métal en feuille. Elle produit essentiellement des composantes qui entrent dans la fabrication de produits finis ou

semi-finis dans le secteur industriel : énergie solaire, machinerie, boîtiers électriques divers, support à four, train, panneaux de planification, etc. Après d'une cinquantaine de clients dont le tiers ont un marché international. Ce secteur est en pénurie de main-d'oeuvre (tôlier industriel). L'entreprise est le médium privilégié de formation et n'a aucun marché social ou par solidarité.

Son budget de fonctionnement est pour l'année 1997-1998 de 812 780.00\$ et son autofinancement net est de 204 000.00\$, ses subventions demandées sont de 632 780.00\$. Le statut du jeune est celui de travailleur rémunéré en formation avec un salaire hebdomadaire de \$271.00

Organisation interne de l'organisme

Formétal offre plusieurs services aux jeunes qui participent au programme : information en groupe, entrevue individuelle et relation d'aide, orientation individuelle et de groupe, formation professionnelle, personnelle et sociale, suivi psychosocial, travail en entreprise, accompagnement individualisé, méthode dynamique de recherche d'emploi, stage exploratoire ou stage pré-emploi, référence et banque d'employeurs, support aux études, suivi en emploi, mise à niveau : alphabétisation, maths, budget, encadrement pour métiers non traditionnels, suivi après le programme de deux ans, fonds de soutien d'urgence. A ces services, s'ajoutent ceux de logement (gérance de 8 logements sociaux) des bourses d'études, une Bdthèque (bande dessinée), de références et suivi externe.

Le conseil d'administration regroupe des acteurs de différents milieux (éducation, communautaire, privé) où siègent deux représentants du Comité des Anciens. Ce comité, qui est un partenaire privilégié de Formétal, est un lieu de participation et de support pour les jeunes adultes. Il est à noter que sur ce comité, y participe un jeune en formation. Le Comité s'est donné comme priorités, au cours de la dernière année, le mandat : de renforcer la portée des bourses d'études, de renforcer et maintenir la publication du journal trimestriel, de poursuivre l'organisation de la rencontre annuelle, d'organiser des activités socio-culturelles, de générer des fonds pour les anciennes et anciens et de débiter la mise en place d'un "fonds de soutien d'urgence" pour les jeunes. Le Comité des Anciens siège au conseil d'administration et au comité exécutif de Formétal, participe au comité logements, bourses d'études, fonds de soutien d'urgence. Il se finance par une contribution hebdomadaire des travailleurs. Bref, il est le lieu d'échange et de réponses à de nombreux besoins. Il est l'organe de représentation des travailleurs en formation.

Le personnel d'encadrement/administratif se compose de 7 personnes : directeur général, directeur de formation, coordonnatrice à la formation et au développement, l'adjointe-administrative, contremaître, responsable de la formation technique. L'organisation du travail s'effectue selon le principe d'ajustement mutuel où des zones grises sont propices à la négociation et à l'innovation. Tout le personnel, quelque soit le poste qu'il occupe, outre le directeur général, est égal. Chacun est responsable de voir à ce que chaque vecteur (4) de Formétal, qui sont interdépendants, coïncident avec la même vision. La responsabilité de l'employé en est une de décision quant à son mandat et aux objectifs de Formétal. Ceci implique une certaine flexibilité de la part du personnel et chacun est responsable de la cohésion interne de Formétal.

Des rencontres aux deux semaines ont lieu entre le personnel et le directeur général où les discussions autour du jeune sont centrales, ceci afin de s'assurer d'une intervention concertée. Il y a des rencontres de production, de formation, etc. Il y a une rencontre bilan hors de l'entreprise, aux deux mois, avec le directeur et tous les participants afin d'évaluer l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. De plus, il y a aussi l'évaluation individuelle faite par le jeune sur son cheminement.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

Formétal s'adresse à des jeunes adultes âgés entre 18 et 25 ans, du Sud-Ouest de Montréal, peu scolarisé et qui ont peu d'expérience significative de travail mais ayant une volonté de "faire autrement". 36% de ses personnes vivent une détresse psychologique et 2/3 de ces jeunes sont des hommes. Par contre, ces jeunes ne sont pas seulement en mal d'emploi ou cumulant des difficultés personnelles et sociales. Elles ne peuvent fonctionner dans les structures existantes (voir marginalisantes). Au lieu de les qualifier de "décrocheurs sociaux", Formétal emploie plutôt "des exclus dans l'exclusion".

Par insertion sociale et professionnelle, Formétal entend:

- le développement de l'autonomie, la prise de pouvoir sur la vie de la personne et la capacité de faire des choix,
- la progression aux plans des habitudes (ponctualité, assiduité, effort, etc.), attitudes (initiative, responsabilité, etc.) et aptitudes (exprimer, orienter, évaluer, comparer, manipuler avec précision, travailler sous pression, concentration, etc.) de travail,
- l'estime et la confiance en soi,
- une construction de relations sociales,
- une intégration professionnelle de qualité, au travail ou aux études.

La formation est une formation par "l'action". Ainsi, tout en travaillant à Formétal pendant 29 semaines (entrée continue de 4 à 5 jeunes à la fois), les employés reçoivent une formation continue et basée sur le développement progressif des attitudes, habitudes de travail. Son programme de formation personnelle, sociale et technique se sépare en trois étapes : la première est l'adaptation au monde du travail (5 semaines); la deuxième est la compréhension du monde du travail (15 semaines) et finalement l'implication au travail et la réalisation personnelle et professionnelle (de 5 à 9 semaines). À travers ces grandes étapes, chaque employé bénéficie de quatre types de formation adaptés à leurs besoins soient : personnel, en sous-groupe, technique de base et adapté à la production. Chaque type a et ce, pour chaque étape, des objectifs spécifiques. Il y a 18 postes d'insertion à Formétal qui sont : tôlier industriel (plier, perforeur, cisaille (coupe), presse perforeur), soudeur-monteur (soudeur, assembleur), magasinier et secrétaire-réceptionniste. Son programme de formation d'ouvrier de production en transformation de métal en feuille est d'une durée complète de 1160 heures.

L'approche de formation privilégiée est :

- des lieux (vecteurs) de formation interdépendants : chacun à un rôle et une impulsion particulière (effet "multiplicateur"),

- centrée sur la personne, ses besoins et son rythme, mais où elle est responsable de son cheminement, de ses choix, de ses priorités,
- une approche opportuniste : utiliser les événements – beaucoup en situation de travail – pour engendrer la réflexion et tabler des éléments de formation,
- des services qui opèrent autant en amont qu'en aval du cheminement de la personne au sein de l'entreprise d'insertion,
- une relation de personne à personne basée sur le respect mutuel,
- où l'employé-formateur est reflet du monde du travail et un modèle en terme d'attitude,
- la promotion du "apprendre autrement".

Les résultats de l'action de Formétal sont très positifs, sur un échantillon de 75 personnes, 8% ont quitté avant la fin du programme et ceux qui ont terminé, 81.5% sont soit aux études ou au travail.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

Formétal a établi plusieurs liens avec son milieu, que ce soit avec le milieu des affaires en termes d'embauche de jeunes, de contrats, de support-conseil et dons d'équipements (Northern, Telecom, Bell, AMF Techno transport); avec le milieu communautaire et institutionnel en termes de lien et référence pour leur expertise pointue et projets communs (Maison Jean Lapointe, Domremy, Centre de crise, Suicide Action Montréal, Hôpital Douglas, etc.); avec le milieu de l'éducation au niveau de collaboration à des recherches et dossier de formation professionnelle et de formation de base, , (stagiaires, etc.) et avec les trois paliers de gouvernement.

Les impacts de Formétal sur la communauté sont de plusieurs ordres :

- Influence que l'insertion du jeune a sur ces proches en termes d'effets bénéfiques (conjoint, enfants, amis),
- démonstration de l'efficacité d'un partenariat multiple où convergent les contributions de chaque milieu et où chacun découvre les acteurs – et leur approche – des autres milieux,
- contribution, par sa participation et son expertise, à des projets et organismes locaux et régionaux, autant en capital de risque qu'en recherche et opération de services à la population,
- depuis six ans, un million de chiffre d'affaires et 250 jeunes adultes servis avec une intégration aux études ou au travail de qualité (secteur spécialisé et études professionnelles)
- contribution à la vie économique par la sous-traitance et la fourniture de main d'oeuvre spécialisée dans un secteur en pénurie de main-d'oeuvre.

Informations complémentaires

Formétal, comme d'autres entreprises d'insertion a rencontré des obstacles depuis sa fondation : reconnaissance de ce genre d'organisme auprès des gouvernements, se tailler une place dans un marché compétitif, faire cohabiter harmonieusement productivité et formation adaptée à un groupe peu scolarisé et peu expérimenté,

collaboration étroite avec les ressources – support aux différents dynamiques –, composer avec les différentes perceptions mutuelles de leurs partenaires : affaires, communautaires, jeûnes, institutions, gouvernement, etc.

Un perfectionnement technique de soir est en cours de développement.

Collecte d'informations octobre 1997, révisé en décembre 1997

Entrevue téléphonique : Jean Cusson, directeur général

Documentation : documents internes

Le Groupe Communautaire l'itinéraire

1907 rue Amherst
Montréal, (Qc)
H2L 3L7
Téléphone : (514) 597-0238
Télécopieur : (514)597-1544

Responsable : Alain Demers, directeur administratif

Sommaire sur l'organisme

Le groupe Communautaire l'itinéraire, organisme à but non lucratif, est une entreprise de réinsertion sur le marché de l'emploi. Il est situé à Montréal mais oeuvre surtout dans les quartiers Centre-Sud et Plateau Mont-Royal. Le groupe a comme objectifs de permettre aux personnes de développer une compétence technique, l'estime de soi et une conscience critique. Pour se faire, le groupe a mis sur pied le Journal l'itinéraire et le Café sur la rue, qui est un café rencontre, incluant un accès populaire à l'autoroute de l'information.

Historique de l'organisme

L'itinéraire a été créé en 1990 comme groupe d'entraide. Le projet du groupe communautaire l'itinéraire tire ses origines de besoins exprimés par les usagers du Centre d'accueil Préfontaine en 1988. Par la demande d'accès à des chambres et de studios salubres et à un support communautaire pour les personnes itinérantes ayant des problèmes de santé mentale, d'alcoolisme et de toxicomanie, un premier pas vers la réinsertion sociale est fait par la stabilité résidentielle. Par contre, la nécessité de créer un groupe d'entraide pour combattre l'isolement de ces personnes et donner un sens à leur vie s'est vite imposée. Ainsi, la mise sur pied du groupe se concrétisa à l'automne 1990 lorsque le Centre d'accueil Préfontaine pour personnes itinérantes et toxicomanes de Montréal accepta de supporter le projet élaboré par son service communautaire. D'une durée de trois ans, ce projet prévoyait l'injection par Préfontaine d'une somme de 10 000\$ par année ainsi que le support des intervenants du service communautaire. Après ce laps de temps, le groupe devait s'autogérer. Aujourd'hui encore, un organisateur communautaire est toujours impliqué pour supporter les membres dans la consolidation de l'organisme. D'autres partenaires se sont ajoutés : la Ville de Montréal (achat d'équipement informatique), le Ministère de l'éducation, le journal La Presse (impression d'un numéro du journal), le Ministère de la Santé et des Services Sociaux (prévention des toxicomanes), la Régie régionale de Montréal-Centre, l'UQAM (formation journalistique), la CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal (support professionnel), le YMCA (pour diverses activités), Ministère de la culture et des communications (programme d'aide aux médias écrits communautaires du Québec (achat d'équipement informatique)). Les membres du groupe ont participé à différents programmes de développement de l'employabilité, entre autres, des programmes EXTRA, PAIE, Articles 25 et un projet FAMO (Fonds d'adaptation de la main d'oeuvre)

Ainsi le café rencontre, qui est devenu le *Café sur la rue*, a ouvert ses portes en 1990 sur la rue Ontario dans le quartier Centre-Sud. Ce «local» devient vite un lieu d'appartenance, d'échange et d'entraide où les membres peuvent le transformer et l'adapter à leurs besoins. Il est la porte d'entrée principal au Groupe l'itinéraire. En 1992, naît le *Journal l'itinéraire* qui est distribué gratuitement dans les ressources du milieu de l'itinérance et les OSBL d'habitations. Dans un premier temps, il avait pour objectif de permettre aux personnes itinérantes de participer à la «vie de la cité», de ne pas être seulement des spectateurs mais d'y être des acteurs. La distribution du journal dans divers organismes avait également pour objectif de publiciser le Café-Rencontre auprès des personnes itinérantes pour leur permettre de sortir de leur isolement. Quatre numéros furent produits et distribués en un an. En 1993, un numéro spécial de sensibilisation vendu sur la rue par des personnes itinérantes a permis de constater que les Montréalais étaient favorables à ce genre de publication. Enfin en mai 1994, inspiré des expériences européennes, le premier journal de rue de Montréal était vendu régulièrement par des personnes itinérantes et ex-itinérantes de Montréal. En janvier 1995, le journal L'itinéraire est devenu un mensuel et un journal-école, modèle sur lequel le Groupe s'est basé pour faire du Café sur la rue, un café-école avec restauration et accès à l'autoroute de l'information.

L'activité économique de l'organisme

Le groupe l'itinéraire, qui a deux activités économiques qui se traduisent par le Café sur la rue et le journal l'itinéraire, est une entreprise de réinsertion sur le marché de l'emploi. Le volet développement de l'employabilité fut un besoin exprimé par les membres du groupe l'itinéraire. Le café-école vise trois objectifs : premièrement créer un lieu de formation et de d'apprentissage pour les personnes itinérantes et ex-itinérantes; deuxièmement, générer un autofinancement substantiel et finalement favoriser une mixité de la clientèle c'est-à-dire, permettre aux personnes itinérantes et ex-itinérantes de côtoyer au café, des gens ordinaires afin d'éviter ou du moins, diminuer la stigmatisation et la ghettoïsation. Le café est ouvert tous les jours de 8h00 à 16h00 où des animateurs et des bénévoles, sous la supervision d'un coordonnateur, sont à l'accueil. La distribution du journal L'itinéraire se fait dans ses locaux et vise de cette manière, à offrir aux camelots un lieu de rencontre et d'entraide et un lieu d'appartenance. Pour répondre aux besoins des camelots, le service de restauration fut mis sur pied et ainsi des déjeuners sont servis le matin et des sandwichs le midi. Une contribution monétaire volontaire est suggérée en échange de services, par exemple, des ordinateurs sont mis à la disposition des camelots ainsi qu'aux membres pour leur permettre de rédiger des articles pour le Journal l'itinéraire, des textes personnels, des lettres, etc. De plus, au coût de \$1 00, ils peuvent utiliser le service de l'internet. Donc, le Café comporte six volets : la restauration, le support communautaire, la formation et la distribution du journal l'itinéraire et finalement l'accès à l'autoroute de l'information.

Le Journal L'itinéraire, quant à lui, s'adresse au grand public afin de le sensibiliser à la cause des sans-abri et des plus démunis. Une part est accordée aux témoignages de gens qui ont vécu des situations de pauvreté ou de toxicomanies pénibles. Le Journal, lieu de formation et de réinsertion, est vendu par les camelots au coût de \$2 00 dont la moitié va au camelot. Le Journal, suite à une entente avec STCUM, a des points de vente aux stations de métro, mais aussi on peut se le procurer dans différents lieux de

Montréal. Le journal est mensuel et est tiré à 20 000 copies. Il est distribué par environ 50 camelots. L'autofinancement se fait par la vente du journal mais aussi par celles d'espaces publicitaires et par les abonnements. Le budget total du groupe est de 267 353\$ dont 55% en revenu de production, c'est-à-dire 144 253\$. Les autres provenances sont les levées de fonds ou dons au montant de 4 598\$ et les subventions de 118 520\$ DRHC (article 58), SQDM (FAMO), programme «économie sociale», etc. La CDEC a offert le support d'un conseiller en gestion. Les sources d'autofinancement proviennent en grande partie du Journal (132 000\$). Les participants bénéficient des mesures EXTRA (6), PAIE (2) et des montants compensatoires offerts par l'organisme (2).

Organisation interne de l'organisme

La démarche de l'itinéraire est basée sur le processus d'empowerment, c'est-à-dire qu'il vise à donner un plus grand accès au pouvoir pour ses membres qui sont majoritairement des personnes itinérantes et ex-itinérantes. Par la participation aux structures démocratiques de l'organisme, ces personnes peuvent faire l'apprentissage du pouvoir et développer une conscience sociale et ainsi, se sortir du ghetto de l'itinérance. Le Groupe communautaire l'itinéraire, par son Assemblée générale composée de 40 membres, élit son conseil d'administration de 7 membres dont un professeur de l'UQAM, un retraité, un membre du Groupe l'itinéraire élu par l'assemblée générale, un représentant du café, un représentant du journal, un représentant du milieu de l'itinérance (un camelot), une directrice d'organisme communautaire. Quatre membres du conseil d'administration ont déjà été dans la rue. Du conseil d'administration, deux personnes siègent au comité des finances avec un membre extérieur du conseil et un invité soit, Alain Demers (directeur administratif). Finalement, le comité de direction, composé du directeur administratif, du rédacteur en chef, de la coordonnatrice du café et celle de la distribution du journal qui sont les quatre responsables.

Quatre postes sont salariés à temps plein soient les responsables des 4 secteurs de l'organisme, un représentant publicitaire à commission. Les autres postes bénéficient de différents programmes : les animateurs du café (4), les adjoints à la rédaction (2), l'infographe pour la production du Journal, les deux responsables de l'internet et finalement les deux distributeurs du Journal. Auparavant, la plupart des postes étaient occupés par des gens de la rue avec peu d'expérience ou de qualification, mais vu les contraintes de production, certains postes sont occupés actuellement par des gens ayant une formation plus pertinente comme celui du rédacteur en chef.

À l'arrivée d'un nouveau membre, une présentation des différents secteurs et un historique de l'organisme lui est faite. Des rencontres d'équipe ont lieu régulièrement. Trois étapes sont possibles dans la résolution de conflits : la première étape est la négociation avec le supérieur immédiat, la deuxième, celle avec le comité de direction et finalement avec le conseil d'administration. Par souci de démocratie, le poste à la direction générale a été aboli parce trop autoritaire.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

La sélection des personnes pour les postes d'insertion est basée sur des critères flexibles dépendant du poste à combler. La sélection s'effectue par entrevue avec le directeur administratif et le responsable du secteur où il y a un poste vacant. Le candidat

doit avoir le goût d'apprendre et avoir certaines capacités d'apprentissage. Souvent ces personnes sont très défavorisées et prises avec des problèmes de toxicomanie, ont des difficultés avec l'autorité et ont peu d'habileté pour aller sur le marché du travail par manque d'habitudes et d'aptitudes. La formation est plutôt de type informel se réalisant sans programme établi et les personnes employées sur les programmes EXTRA et PAIE apprennent de façon pratique en effectuant les tâches reliées au poste en question, soit au café ou au Journal et ce, sur une période d'un an à deux ans. Cette période permet de créer un sentiment d'appartenance au groupe. Une formation est donnée aux collaborateurs et aux camelots du journal concernant le traitement de texte, l'initiation à l'écriture journalistique, la navigation sur internet, la création de page web. L'info-camelot, un dépliant mensuel est produit lors de ces formations. Cette formation informelle a lieu durant trois heures par semaine ou à toutes les deux semaines, selon les contraintes de production.

L'exercice de l'écriture (pour le Journal) est vu comme un outil d'épanouissement personnel et permet de travailler ses habiletés mêmes si elles ne sont pas directement transférables à d'autres secteurs, contrairement aux tâches reliées au café. Par contre, le tout peut donner le goût de retourner aux études ou au travail même si c'est le cas pour une minorité de participants. En fin de compte, l'itinéraire serait une première étape de pré-employabilité compte tenu de la situation des participants et représente un premier pas vers une réinsertion sociale sans être une démarche formelle de formation en employabilité.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

L'organisme est membre de plusieurs regroupements comme l'Association des médias écrits communautaires du Québec, de la CDEC, de la Table d'aménagement du Centre-Sud, il siège sur le Comité de l'itinérante du plateau etc. L'itinéraire accueille des stagiaires/étudiants en journalisme, après une attente avec l'UQAM, et reçoit des participants venant d'autres organismes d'insertion comme le GIT (Groupe d'intégration au travail pour les itinérants) et d'Intégration Jeunesse.

Par son travail, l'organisme a réussi à améliorer la perception du milieu de l'itinérance auprès de la population; ainsi, les personnes itinérantes peuvent être maintenant perçues comme des êtres humains ayant des compétences, capables d'élaborer des pistes de solutions et de mettre sur pied des projets pour répondre à leurs propres besoins. Pour les gens du quartier, et plus particulièrement pour les membres et participants de l'itinéraire, les services de l'organisme leur permettent d'avoir accès à l'information et à l'autoroute de l'information et aussi être un lieu d'écoute et de référence. Au niveau économique, l'organisme occupe un espace commercial et a plusieurs fournisseurs.

Informations complémentaires

L'itinéraire possède son site Web et des bénévoles aident les gens de la rue à utiliser ce réseau. Des gens ayant connu le milieu de l'itinérance travaillent également à la mise à jour d'une banque de données sous la forme d'un guide d'information des ressources pour les personnes itinérantes et sans-emploi. L'itinéraire vise à améliorer son financement mais aussi, aimerait se donner un outil de suivi des participants après leur passage à l'organisme afin de leur offrir un transfert après-stage et développer son volet

employabilité. Pour évaluer l'impact de l'itinéraire, un projet de recherche vise à suivre une cohorte de participants sur une période de temps donnée.

Collecte d'informations octobre 1997, révisé en décembre 1997

Entrevue à l'itinéraire avec : Alain Demers, directeur administratif

Documentations : site Web, documents internes.

Maison Le Ricochet

C.P. 121
Ste-Cécile de Masham (Qc)
J0X 2W0
Téléphone : (819) 456-4230
Télécopieur : (819) 456-3872

Responsable : Louise Beauchemin, directrice générale

Sommaire sur l'organisme

Le Ricochet qui est un organisme à but non lucratif, oeuvre en milieu rural et dessert la population de la Vallée de Gatineau. Il offre des services de réadaptation et réinsertion sociale et professionnelle à des personnes aux prises avec un trouble psychiatrique ou en état de détresse psychologique ainsi qu'un service d'hébergement avec supervision 24 heures par jour.

Historique de l'organisme

Le Ricochet, qui a ouvert ses portes en juin 1990 suite à des besoins ressentis dans la communauté ainsi qu'à la désinstitutionnalisation, a été fondé par un employé du CLSC. Son mandat initial était d'offrir des services de réadaptation et de réinsertion sociale aux personnes qui vivent un trouble de santé mentale. Son budget de départ était alors de 60 000.00\$ par année. À cette époque, le personnel se composait de deux employés à temps plein dont la directrice actuelle. Les objectifs visaient à développer le plein potentiel et l'autonomie de ces personnes, de leur procurer du plaisir et de la satisfaction dans les différentes sphères de la vie quotidienne. Le Ricochet a débuté ses actions par un centre de jour dont le principal but était d'offrir des activités quotidiennes. Suite à un besoin croissant de la population, le "*Dépanneur du P'tit Monde*" est créé en 1992 et en juin 1996, une boutique de vêtements usagés. Ces deux entreprises existent pour fournir une expérience de travail valorisante aux gens qu'elle dessert. En mai 1997, *La Friperie et Le Dépanneur du petit monde* sont réunis au sein d'une même entreprise, soit *Les trouvailles de la Colline* qui est un projet de développement de l'emploi pour les personnes vivant une difficulté en santé mentale. Il est à mentionner qu'en 1996, Le Ricochet remporte le prix Persillier-Lachapelle dans la catégorie "Soutien aux groupes les plus vulnérables". C'est un prix provincial décerné annuellement par le Ministère de la santé et des Services Sociaux. Les autres volets du programme développement de l'emploi sont : les ateliers de menuiserie, le journal des membres, les cuisines, l'entretien ménager, les contrats d'entretien extérieur. Ainsi, l'année 1996-1997 a été axée vers des services d'orientation au travail c'est-à-dire, le développement de l'emploi pour les membres.

L'activité économique de l'organisme

La boutique Les Trouvailles de la Colline, trie, nettoie, répare et vend des vêtements presque neufs à petits prix pour adultes et enfants visant en procurer de l'emploi aux personnes aux prises avec un trouble psychiatrique ou émotif et en même temps, venir

en aide à la population. Elle vend aussi un journal au coût de \$1 00 qui est publié à tous les 3 ou 4 mois. Ce journal vise à démystifier la santé mentale et à donner de l'information auprès de la population.

L'atelier de menuiserie a des contrats d'un an d'avance avec 5 clients réguliers. Cet atelier de réfection de meubles anciens (décapage et finition) et fabrication de meubles nouveaux, a eu entre autres, en 1996, un contrat avec une compagnie pour préparer des plaques de bois provenant de vieilles planches de grange (100 ans) dans le but d'en faire des trophées et des plaques ou des cadres personnalisés artistiques.

Le Ricochet a un budget global pour l'année 1996-1997 de 409 312.00\$ (hébergement et réadaptation) et son autofinancement est de 10 103.00\$ provenant du service de secrétariat à la communauté, de la vente de t-shirt, du transport, de l'atelier de menuiserie, de La Friperie, des commanditaires du Journal, des cotisations des membres, en plus de diverses activités de levée de fonds durant l'année. Son service d'hébergement lui procure 28 979.00\$ en revenus. Les subventions sont de 366 832.00\$ provenant principalement de la Régie Régionale de la santé et services sociaux de l'Outaouais (RRSSSO).

Organisation interne de l'organisme

Le Ricochet par son assemblée annuelle (elle avait au 30 mai 1997, environ 50 membres supporteurs) élit son conseil d'administration de 9 membres dont deux tiers des postes sont occupés par des usagers ou leurs représentants. Ainsi, nous retrouvons, 5 représentants de la communauté, une du Club d'âge d'or, 2 représentants des usagers et un des services hospitaliers. Le Ricochet a une équipe de 14 personnes à temps plein mais il peut compter sur une dizaine de bénévoles. Le Ricochet a deux volets : celui de la réadaptation/réinsertion et un autre pour l'hébergement. L'équipe de travail, outre la directrice et la secrétaire administrative, est composée : pour le volet réadaptation/réinsertion de 5 personnes : un intervenant et responsable du théâtre et du "Rico Band", d'un intervenant responsable de l'atelier de menuiserie, d'un responsable du "Dépanneur du P'tit Monde", d'une intervenante et d'une responsable des "Trouvailles de la Colline" et celui de l'hébergement par 6 préposés et d'un adjoint à la direction

Formation professionnelle, sociale et individuelle

Pour le développement de la personne, Le Ricochet priorise la création de différents milieux et/ou groupes de travail propices au développement de la maturité vocationnelle et à l'acquisition des habilités d'adaptation au travail. Ces objectifs leur permettant de suivre une démarche structurée d'entraînement aux habilités d'adaptation au travail. Ainsi, il offre des moyens de rehausser le niveau de compétences sur le plan social ainsi que professionnel de façon à ce que les participants puissent réaliser une intégration optimale dans leur milieu. Les éléments du contenu du programme d'intégration professionnelle se traduisent par la création de différents milieux et/ou groupes de travail dans l'un des ateliers ou entreprises sociales de l'organisme. Les habilités au travail sont de 3 types :

- celles qui sont reliées au sens des responsabilités (être assidu, ponctuel, compléter des tâches, en entreprendre des nouvelles, suivre les directives, etc.)

- celles qui sont reliées aux interactions de l'individu avec les gens de son entourage (sa capacité de composer de façon adéquate avec ses collègues, de recevoir des conseils, des critiques de son superviseur, etc.)
- celles qui sont reliées à l'exécution technique des tâches (capacité de faire le travail demandé et qui est mesurée par la quantité et la qualité du travail)

L'approche du Ricochet est basée sur quatre points : une approche individualisée, normalisante, valorisante et communautaire. La moyenne d'âge des participants au programme emploi se situe entre 30 et 55 ans. Du 31 mars 1996 au 1 avril 1997, 14 personnes participent aux programmes d'emploi, dont 3 sur le programme PAIE et qui sont employées de l'organisme, 6 sur les programmes EXTRA et 5 sur les plateaux de travail dans la communauté. De ce nombre, 2 ont réintégré le marché compétitif du travail. Les autres personnes, la clientèle du Ricochet (personnes ayant des troubles de santé mentale) oeuvrent comme bénévoles dans les différents volets du programme de réadaptation.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

Le Ricochet travaille en étroite collaboration avec diverses ressources dont le Centre hospitalier Gatineau Memorial ainsi qu'avec le centre hospitalier Pierre Janet, le CLSC et le Centre Travail Québec, et ce dans une perspective de continuité de services adaptés. En 1996, il a conclu une entente de services avec les services correctionnels fédéraux afin d'héberger et de réinsérer une personne de la communauté. Il a conclu une entente avec la Commission des Municipalités du Québec pour être dispensé des taxes municipales et scolaires pour une partie de l'édifice du volet hébergement.

L'organisme est présent au sein de la table d'organisation des services en santé mentale du territoire. Il siège également à l'Instance territoriale, au Comité exécutif de l'Instance Rivière-Gatineau et est membre du Comité de la régie régionale de la Santé et des Services sociaux de la MRC des Collines. Il est membre du regroupement des organismes communautaires en santé mentale de l'Outaouais. Leur participation active aux travaux de ces tables et comités permet avec d'autres, que des stratégies soient mises en place afin d'assurer une place prépondérante du communautaire au sein du plan de transformation des services de santé.

Informations complémentaires

Pour l'année 1997-1998, l'organisme veut se concentrer sur la consolidation des services et à relocaliser le Centre de jour devenu trop exigu pour répondre à leurs membres. Elle a une maison en vue, mais les résidents du secteur s'opposent à leur venue, il y a donc encore un grand travail de démystification de la maladie mentale à faire auprès de la population et de l'information à diffuser pour faciliter l'intégration des personnes aux prises avec un problème de santé mentale.

Collecte d'informations Octobre 1997, révisé en décembre 1997

Entrevue : Louise Beauchemin, directrice générale

Documentations : document interne

Le Pavois inc.

3005 4e Avenue
Québec(Qc)
G1J 3G6
Téléphone : (418) 627- 9779
Télécopieur : (418) 627-2157

Responsable : Ronald Châteauvert, directeur intérim

Sommaire sur l'organisme

Le Pavois (Programme d'Actions Valorisantes Offrant Interaction Soutien), organisme à but non lucratif, est un centre de réadaptation psychosociale et d'intégration au marché du travail. Il est situé dans le quartier Limoilou à Québec et vise la réintégration au travail. Le Pavois a mis sur pied "Vestorama La Friperie", une entreprise sociale en récupération à buts lucratifs qui offre un milieu de travail intermédiaire à des jeunes adultes âgés de 18-35 ans atteints de troubles mentaux sévères et persistants (schizophrénie et trouble affectif bipolaire) dont les symptômes sont stabilisés par une médication mais qui ont besoin de mesures de réadaptation pour pouvoir augmenter leur niveau de fonctionnement, leur confiance en soi, leur estime de soi et leur autonomie.

Historique de l'organisme

Le Pavois a été créé le 16 avril 1989 dans un contexte de désinstitutionnalisation sans que des moyens pour soutenir et aider les personnes souffrant de maladies mentales aient été mis sur pied. Sa création fait suite à la mobilisation de parents de jeunes adultes atteints de maladie mentale. Le Pavois s'inspire d'une approche de type club socioprofessionnel ou modèle Fountain House (New York). Cette approche est à l'origine du courant de la réadaptation psychosociale. Il se traduit par un programme de réadaptation comportant diverses composantes. Le Pavois est le premier organisme du genre à être implanté au Québec et se définit comme un centre de services continus où la priorité est mise sur la personne et ses besoins. Ainsi, les services sont déterminés à partir des besoins exprimés par la clientèle. Par son approche globale, Le Pavois permet de couvrir les différentes étapes de la réintégration sociale et professionnelle. La personne peut ainsi bénéficier d'une gamme de services en complémentarité les uns aux autres ce qui implique de nombreux collaborateurs relevant du secteur de l'éducation pour le volet de formation, du secteur de l'emploi pour le volet de la réintégration au travail, du secteur des affaires et de l'économie pour le volet création d'entreprise.

En 1989, le premier volet (initiation au travail par le biais d'unités de travail (cuisine et bureau) et le développement du club par des habitudes de travail de l'employé (entretien mais aussi participation à différents comités tels que : journal, prêts aux membres, loisirs, qualité de vie) du Club sont mis sur pied. En 1992, le Pavois entreprenait le deuxième volet de son programme soit celui de l'intégration au travail par le biais de stage chez l'employeur. Deux types de stages sont offerts : le stage

exploration/évaluation et le stage formation/perfectionnement. En 1993, Le Pavois, en association avec la Commission scolaire des Découvreurs et la SQDM, offre la possibilité de suivre un cours d'informatique. Le 10 octobre 1995, s'est la création de Vestorama, la première entreprise sociale du Pavois. Elle est un palier intermédiaire de travail pour mieux préparer ses membres au marché régulier du travail. Elle a une gestion indépendante du Pavois.

L'activité économique de l'organisme

Pour réaliser ses différents volets, le Pavois a un budget de 600 000.00\$. Quant à l'entreprise Vestorama, elle a un budget global de \$60 000 et des revenus de production de 30 000.00\$. Les 30 000.00\$ qui lui manque proviennent du bingo annuel, qui est une friperie, a comme clientèle des personnes économiquement défavorisées. Elle vend des vêtements recyclés pour toute la famille. Elle réutilise les sacs et les boîtes de carton et vend aux Ateliers les Recycleurs. En janvier 1996, elle a remplacé une section de vêtements par une de livres usagés qui compte maintenant pour 10% des ventes. Vestorama a aussi acheté, suite à une faillite d'une boutique de sport, des costumes de bain et des vêtements de conditionnement physique neufs. Pour compléter leur inventaire, elle a ajouté plusieurs produits de la gamme Graft (produits capillaires.). De plus, pour attirer sa clientèle et augmenter son chiffre d'affaires, elle a tenu plusieurs ventes à rabais. Par compte, le secteur d'activité que sont les friperies s'est multiplié au cours des dernières années et le milieu est très compétitif d'où, pour eux, le fait de se démarquer et d'offrir un produit plus personnalisé et où les membres sont de plus en plus conscients que la réussite de l'entreprise dépend d'eux autant que des responsables et que leur implication est essentielle. Les membres qui travaillent au Vestorama sont sur le programme EXTRA.

Le Pavois possède "Les Copies du Pavois", qui n'est pas une entreprise indépendante mais qui fournit une dizaine d'emplois à ses membres. À la production de leur propre agenda, l'entreprise Les Copies a greffé des contrats de photocopies, de mise en page, de traitement de texte, d'infographie, de boudinage et ce, en plus de produire des journaux et effectué divers travaux pour d'autres organismes communautaires, de CLSC, etc.

Organisation interne de l'organisme

Par son action, Le Pavois vise à aider la personne à : développer son potentiel, définir ses objectifs, lui enseigner les habilités requises pour répondre aux exigences du milieu, la sortir de son isolement, lui fournir l'occasion de reprendre confiance en elle, l'amener à collaborer à sa propre réadaptation et finalement, lui fournir l'occasion de s'intégrer dans un milieu compétitif du travail. Pour se faire, le programme du pavois se traduit par trois composantes:

- un volet dub : initiation au travail par le bais d'unités de travail qui sont la cuisine et le bureau, le développement des habitudes de travail de l'employé, l'intégration au travail,
- un volet formation en informatique,
- un volet création d'entreprise avec Vestorama.

Pour réaliser ses activités, le Pavois compte sur une directrice générale, d'une agente d'intégration, deux éducatrices spécialisées dont une pour Vestorama, d'une secrétaire, d'une éducatrice pour le cours en informatique, d'une gérante pour Vestorama. À elles, s'ajoutent le personnel occasionnel et des stagiaires (8 personnes). Le personnel est engagé par le conseil d'administration composé de neuf membres provenant du milieu social, représentant les parents et éventuellement le Pavois veut recruter des membres du milieu des affaires.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

Par son volet "création d'entreprise", soit le Vestorama inc., le Pavois vise à favoriser l'intégration au marché du travail des personnes atteintes de maladie mentale, de permettre de créer des postes de travail adaptés aux capacités et aux besoins de la clientèle et ce, dans une perspective évolutive quant au cheminement socioprofessionnel de la personne, de permettre une formation professionnelle et une qualification reconnue, de briser une dépendance vis-à-vis de l'État et de ses structures, de favoriser la prise en charge et l'autonomie personnelle en optimisant le potentiel humain, de contrer la pauvreté et finalement consolider l'entraide dans la communauté. Les stagiaires, outre leurs problèmes reliés à leur maladie mentale, ont peu développé leur employabilité, c'est-à-dire les habilités, attitudes, valeurs et comportements reliés au travail.

Le Vestorama peut accueillir 5 à 6 stagiaires en même temps et 18 y ont travaillé au cours de la dernière année. Les tâches à effectuer sont : commis en atelier (trier et étiqueter les vêtements, repasser et faire de la couture, placer les vêtements en magasin, etc.), caissier-vendeur (accueillir la clientèle, conseiller les clients dans leurs achats, opérer la caisse et entretenir le magasin), secrétariat-comptabilité (faire les inventaires, effectuer le travail général de secrétariat, tenir la comptabilité, faire les dépôts, etc.), les responsables à la récupération des vêtements, de la publicité et de la décoration. La formation se fait de façon informelle mais la personne sélectionnée doit avoir une volonté de se réinsérer. La décision se prend par l'agente d'intégration et le directeur général du Pavois.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

Depuis son ouverture, le PAVOIS a développé une certaine expertise entant que Centre de réadaptation. IL s'est impliqué au niveau de divers comités : Comité Santé Mentale Volet travail 03, Forum sur l'Économie sociale, Jeune Chambre de Commerce du Québec, Présentation au Collège Mérici et au colloque de l'A.Q.R.P., au Projet Plan de Services individualisés, Regroupement des Ressources Non Institutionnelles en Santé Mentale, Table de concertation Limoilou et finalement, Table Régionale de concertation de la main-d'oeuvre pour personnes handicapées (région de Québec)

Informations complémentaires

L'incorporation de Vestorama avec conseil d'administration indépendant dès le départ a sans doute été une erreur dans le sens qu'on créait une direction bicéphale. D'où la désision d'éliminer le conseil d'administration de Vestorama et de le diriger par le conseil d'administration du PAVOIS.

L'entreprise rencontre beaucoup de compétition et éprouver de la difficulté à atteindre sa rentabilité mais d'autres sources de financement lui permettent de faire ses frais.

Pour le moment Les Copies du PAVOIS demeure une entreprise interne du PAVOIS. Son incorporation se fera plus tard.

Un centre de formation s'intéresse aussi à un projet de formation en gestion d'entreprise pour leurs micro-entreprises.

Collecte d'informations octobre 1997, révisé en décembre 1997

Réponses au questionnaire et informations complémentaires : Ronald Châteauvert, directeur général

Documentation : internes et rapport annuel d'activités

Restaurant Le Piolet

103, rue Racine
Loretteville(Qc)
G2B 1C9
Téléphone : (418) 842-7462
Télécopieur : (418) 842-7495

Responsable : Madeleine Bélec, Directrice générale

Sommaire sur l'organisme

Le Piolet, entreprise d'insertion, est un organisme à but non lucratif. Il vise l'insertion sociale et professionnelle de jeunes adultes (18-30) en difficultés dans la banlieue nord de la ville de Québec. Elle oeuvre dans le domaine de la restauration.

Historique de l'organisme

L'année 1985, proclamée Année internationale de la jeunesse, servit de tremplin à un groupe de jeunes adultes, inquiets de la détérioration des conditions de vie des 18-30 ans. Cette détérioration se caractérisait par le manque d'emplois, la précarité, par une préparation inadéquate au marché du travail et par une discrimination de la part du ministère de la Sécurité du revenu, qui réduisait les allocations de dernier recours à 154\$ par mois pour les moins de 30 ans. Au niveau social, l'inexistence de services et d'activités conçus pour les 18-30 ans, la carence de lieux de responsabilisation, d'engagement personnel, d'Expression et d'appartenance à une communauté témoignaient aussi de la situation difficile de jeunes.

C'est alors que fut fondée la corporation à but non lucratif "Les Premiers de Cordée", promotrice du restaurant Le Piolet, dans le but de donner une meilleure qualité de vie à ces jeunes. Ses membres, âgés de 18 ans et plus, doivent être en mesure de contribuer au développement de la corporation par leurs qualités humaines, techniques et professionnelles et pouvoir éventuellement agir à titre de personne-ressource. Suite à une collecte de fonds qui lui a rapporté 10 000.00\$, la corporation se dote, en 1987, d'un lieu qui puisse inciter les jeunes à se prendre en main : le centre communautaire Carrefour Jeunacte. Son principal service est l'aide à l'employabilité. C'est aussi un lieu qui cherche à briser l'isolement, l'insécurité et la dévalorisation de soi, fruits du chômage.

Logé pendant les cinq premières années dans une maison unifamiliale, le Carrefour déménage en 1992 dans le vieil Hôtel de Loretteville. Du petit-café rencontre initié par 12 jeunes sur un programme Extra, le Piolet devient l'entreprise d'insertion au travail. Par une alliance avec le gouvernement fédéral et la commission scolaire de Charlesbourg, deux groupes de dix jeunes bénéficiaires de l'assurance-chômage ou de la sécurité du revenu reçoivent un cours de 900 heures en service de table haut de gamme.

L'activité économique de l'organisme

Le restaurant Le Piolet qui est au coeur du centre communautaire le "Carrefour Jeunacte", est un restaurant licencié de 90 places, offrant une fine cuisine maison tous les midis de la semaine ainsi que des tables d'hôte les jeudis et vendredi soir. Hors ces périodes, il est ouvert en tout temps, sur réservation, pour des groupes désirant célébrer des anniversaires, tenir des conférences de presse ou réunions d'affaires. Ses clients proviennent principalement de la banlieue nord de Québec. Le restaurant possède un caractère original qui se manifeste par ses soupers ethniques, lyriques ou gastronomiques et par ses brunchs lors d'événements spéciaux.

Les revenus de la corporation pour l'année 1996 sont de 473 192.00\$. Les revenus de la restauration et de la location de salles se chiffrent à 211 882.00\$; les autres revenus comme les dons, contributions et projets satellites sont de 41 290.00\$. Les subventions sont de l'ordre de 220 020.00\$ provenant de : DRHC (Service Jeunesse Canada, développement à l'emploi (PDE), placement Carrière-été), Ministère de la sécurité du revenu (PAIE), SQDM, Ville de Loretteville, etc.

Si Le Piolet permet à des jeunes de travailler, il contribue aussi au financement du Carrefour Jeunacte, car il offre également un ensemble de services mis en place par des jeunes et des bénévoles. Les participants ont le statut de travailleur.

Organisation interne de l'organisme

L'encadrement des participants est assuré par : une directrice, 1 soutien à l'administration 1 coordonnateur des trois programmes (aide-cuisinier, aide-pâtissier et serveur de table), 4 formateurs-trices et un demi-poste affecté au psychosocial. À ce personnel, l'organisme fait appel ponctuellement à des ressources extérieures pour donner des formations plus spécialisées. Il y a un conseil d'administration où deux places sont pour les jeunes en formation ou non. De plus, il y a un comité de coordination où les employés permanents et la directrice se réunissent régulièrement. Les jeunes ont un certain pouvoir où ils peuvent faire entendre leurs revendications non seulement au sein du Piolet mais dans l'ensemble du Carrefour Jeunacte (qui signifie carrefour de projets de jeunes en action). Un journal "Le Train-train du Carrefour" sert d'organe d'information pour les 420 anciens du Carrefour mais aussi pour Le Piolet.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

Le Piolet s'adresse à des jeunes de 18-30 ans, en situation d'exclusion par rapport à l'emploi, dont la préparation au marché du travail est inadéquate et qui voudraient se diriger vers le secteur de la restauration ou dans un métier connexe. Les critères de sélection sont basés sur la liberté d'adhésion et la motivation. Les jeunes sélectionnés proviennent de toutes catégories : assurance-emploi, sécurité du revenu ou encore sans chèque et sont souvent aux prises avec des problèmes personnels et sociaux multiples. Depuis 1987, Le Piolet reçoit en moyenne 45 personnes par années pour une durée moyenne de 26 semaines à raison de 35 heures/semaine. Généralement, la formation en production est de 20heures/semaine et de 15 heures/semaine hors-production. Trois domaines de formation professionnelle sont explorés au Piolet : service aux tables, aide-cuisinier en établissement et aide-pâtissier. Il y a 20 postes possibles d'insertion à la fois : 12 en service aux tables, 4 en cuisine et 4 en pâtisserie.

Au niveau du parcours d'insertion, Le Piolet utilise une pédagogie individualisée qui repose sur une approche globale de la personne considérée à l'intérieur de ses rôles

sociaux ; citoyen, consommateur, travailleur, etc. La formation du travailleur passe par le biais des apprentissages reliés au service de restauration. Le participant acquiert ses compétences par l'exercice concret de gestes professionnels en milieu de travail.

L'entreprise offre les services suivants :

- Accueil, référence, information
- Orientation individuelle et de groupe
- Formation professionnelle
- Travail en entreprise
- Formation sociale : communication, travail d'équipe, résolution de conflits, etc.
- Cours académiques d'appoint et préparation aux tests d'équivalence
- Relation d'aide et lieu d'entraide
- Préparation et recherche d'emploi
- Aide pour le retour aux études
- Suivi jusqu'à deux ans après le stage
- Sensibilisation des employeurs

A ces services s'ajoutent : des conférences populaires en lien avec la problématique rencontrée par les jeunes, la possibilité de participation à la Corporation et leur implication souhaitée dans la vie culturelle et sociale du Carrefour Jeunacte (centre communautaire attenant à l'entreprise).

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

Il est indispensable pour une entreprise d'insertion de tisser des liens serrés avec le milieu. C'est pourquoi Le Piolet entretient des rapports étroits avec des groupes partenaires qui supportent sa mission en lui procurant : expertise, main d'oeuvre, argent, matériel et services. Ces principaux partenaires sont : les communautés religieuses, les fondations, les caisses populaires, les groupes communautaires, l'Association des gens d'affaires, les commissions scolaires et les clubs sociaux.

Les impacts de l'action du Piolet sont divers. Tout d'abord, il aide des jeunes à se prendre en charge, à se rapprocher du marché du travail et, à la limite, à se trouver de l'emploi, ce qui devient un apport positif pour la famille et le milieu.

L'entreprise, par certaines activités (souters lyriques, ethniques, expositions d'artistes, promotion de jeunes talents, etc.) contribue à la vie culturelle locale. L'entreprise est un membre très actif de l'Association des gens d'affaires du centre-ville de Loretteville et fait activement en collaboration avec d'autres, la promotion du développement économique de la municipalité. En étant le rendez-vous de beaucoup d'employeurs, de gens d'affaires, de la classe politique, Le Piolet assure de cette façon une certaine visibilité d'entreprise à vocation sociale. De plus, il apporte une certaine vitalité sur une artère commerciale en déclin.

Informations complémentaires

La corporation Les Premiers de Cordée inc. est aussi promotrice des *Finesses du Piolet*, qui a débuté ses activités en 1997. C'est un petit atelier qui produit des aliments prêts à

la consommation dans les domaines de la pâtisserie, de la charcuterie et de la confiserie. La corporation travaille à la mise en valeur du Centre d'interprétation du Parc de la falaise et de la Chute Kabir Kouba qui est une entreprise d'insertion au travail pour de jeunes diplômés voulant acquérir une expérience de travail dans leur domaine d'études, connexe au Piolet.

Les objectifs visés par Le Piolet pour l'année 1998, compte tenu des expériences antérieures des jeunes participants à ce que : 60% d'entre eux qui ont suivi la formation de service aux tables, se trouvent un emploi dans la restauration de moyenne gamme, 15% retournent à l'école pour une formation plus élaborée et surtout certifiée, 25% continuent à recevoir un suivi pendant au moins deux ans. Pour ceux ayant suivi la formation en cuisine d'établissement et pâtisserie que : 40% entreprennent des études pour un cours de cuisiner, 30% trouvent un emploi comme aide-cuisinier au niveau d'une cafétéria, d'un casse-croûte ou d'un restaurant de moyenne gamme et 30% continuent à recevoir un suivi pendant au moins deux ans.

Collecte d'informations octobre 1997, révisé en décembre 1997

Entrevues téléphoniques : Madeleine Bélec, directrice générale
Documentation : documents internes, Mémoire collective (IFDEC)

La Relance Inc.

137, rue Wrigt
Hull (Qc)
J8T 2G8

Téléphone: (819) 770-5325

Télécopieur: (819) 770-5328

Responsable : Jacques Bertrand, directeur général

Sommaire sur l'organisme

La Relance Inc. (Atelier de réadaptation au travail) est une corporation à but non lucratif située dans l'Outaouais qui vise l'insertion sociale et professionnelle de personnes (jeunes et adultes) fortement défavorisées au plan de l'emploi. Ses activités sont orientées vers le développement de l'employabilité et de l'intégration de ces personnes sur le marché du travail. Ces principes directeurs sont l'utilisation d'une approche globale de formation liant les aspects personnel, social et professionnel et l'accompagnement du participant pendant et après son passage dans l'organisme. La Relance inc. chapeaute trois entreprises d'insertion soit : la station-service, Hebdo-Ménage, et la dernière née, Vélo communautaire +. À ces entreprises d'insertion, s'ajoutent deux autres programmes, les Clubs et les Stratégies de recherche d'emploi avec le programme Formation.

Historique de l'organisme

L'octroi d'une subvention du ministère de l'Emploi et de l'Immigration du Canada pour réaliser une étude sur l'insertion au marché du travail de jeunes ayant des problèmes judiciaires déboucha sur la mise sur pied d'un modèle innovateur d'adaptation au travail soit La Relance Inc. fondée en 1982. Elle débute ses activités d'insertion en 1983 avec la station service. Ce "garage", après des négociations ardues, devient une concession d'une grande entreprise pétrolière qui après un an d'essai, lui donne un bail de 10 ans. En 1985, on y ajoute le service d'un lave-auto à la main. Elle est la première entreprise sociale d'insertion au Québec avec un plan de formation. Elle est guidée par le principe de "normalisation" ce qui implique un lieu de travail réel comme moyen d'intégration et ainsi, l'entreprise n'est pas identifiée au sein de la communauté comme étant une entreprise d'insertion, empêchant de cette manière "l'étiquetage" des participants. Nous y retrouvons un nombre plus élevé d'employés permanents que d'employés en formation appelés "travailleurs surnuméraires". De cette manière, l'entreprise peut fonctionner sans le service des participants mais où le travailleur régulier peut consacrer plus de temps pour les former. En 1986 naît Hebdo-Ménage, une deuxième entreprise d'insertion oeuvrant en entretien sanitaire commercial, ce qui à la fois diversifie les activités d'insertion de La Relance et offre plus de postes d'insertion. En 1991, elle met sur pied les programmes "Club et Stratégies de recherche d'emploi". Finalement à l'été 1997, Vélo Communautaire + débute ses activités suite à une idée venant d'un projet existant aux États-Unis mais adapté par La Relance en y rajoutant une mission sociale

beaucoup plus large, ce qui cadre avec son expertise dans le domaine de l'insertion en emploi pour les jeunes dans l'Outaouais.

L'activité économique de l'organisme

La Relance, pour remplir sa mission, a mis en place, suite à des études de marché, ses trois entreprises d'insertion qui sont situées dans trois sites différents et dont elle est responsable de leur gestion. La station service offre l'entretien mécanique (changer l'huile et les freins, balancer les pneus, entretien du garage, etc.) le lave-auto à la main (lavage intérieur et extérieur, cirage, etc.) et la vente d'essence (vérifier l'huile, laver le pare-brise, recevoir l'argent, utiliser la caisse enregistreuse). Hebdo-Ménage est orientée vers l'entretien ménager commercial (laver et cirer les planchers, laver les vitres, vider les ordures, etc.). Vélo communautaire +, situé au Centre Jules Desbiens à Hull et son kiosque de location de vélos à la Maison du vélo, offre des services de prêt, d'entretien et de réparation de vélos, informe sur les attraits touristiques de la région. Le Club de recherche d'emploi est un autre service offert par l'organisme et qui offre un emploi à huit permanents.

La Relance a un revenu global de 2 350 000.00\$ dont deux millions vont à l'insertion. En octobre 1996, ses revenus de production étaient de 1 554 000 00\$. Pour 1997-1998, ses subventions sont d'environ 540 000.00\$ et proviennent en grande partie du DRHC (Développement des ressources humaines du Canada), Fonds de lutte contre la pauvreté, Centre travail Québec, etc.). La Relance a atteint ses objectifs de gestion : gérer sainement une corporation à but non lucratif tout en exploitant des entreprises, équilibrer ses coûts de fonctionnement de sorte que ses revenus sont devenus égaux ou supérieurs au montant des subventions gouvernementales. De cette manière, La Relance a développé une certaine autonomie financière. Ce succès ne doit pas faire oublier que l'activité économique est là pour appuyer sa mission sociale d'insertion.

Le salaire des stagiaires ou travailleurs surnuméraires équivaut au salaire minimum soit \$6 80/heure (sur le programme PAIE) pour 35 heures. Mais pour des raisons d'équité avec la station-service et Vélo communautaire +, les stagiaires reçoivent le salaire du décret soit \$ 11 90 sur une base de 24 heures dont 14 à Hebdo et 10 heures à la station-service, ce qui équivaut au salaire hebdomadaire offert par les deux autres entreprises.

Organisation interne de l'organisme

La Relance a une assemblée générale qui élit un conseil d'administration qui se compose en majorité de citoyens mais aussi des personnes ressources comme un gestionnaire, un conseiller en marketing et des représentants du milieu coopératif. Ce conseil élit le conseil exécutif composé d'une personne en relation de travail, un économiste et un conseiller en marketing. L'organisation interne de La Relance est de type cellulaire, c'est-à-dire que chaque entreprise est autonome et décisionnelle mais chacune est interdépendante des autres et s'échange des services. Chaque cellule ou entreprise a un représentant sur le comité de gestion de La Relance qui se réunit une fois aux trois semaines. Chaque représentant est responsable de faire circuler les informations dans sa cellule. Toutes sont reliées par un réseau informatique. Chaque cellule a des réunions d'équipe une fois aux deux ou trois semaines sans compter l'informel qui est omniprésent. Suivant le principe de valorisation de l'autonomie, les

initiatives sont encouragées par exemple, le comité du quinzième anniversaire de La Relance qui s'est mis sur pied de façon informelle. Les conflits sont résolus dans chaque cellule par le gérant ou par le directeur si cela concerne les gérants. La structure de coordination n'a pas subi de changement depuis le début des activités de La Relance.

Le personnel de La Relance se compose de trente personnes et deux postes sont à déterminer pour Vélo Communautaire + :

- Personnel cadre des entreprises d'insertion : 1 directeur général, 2 intervenants psychosociales, 1 secrétaire-réceptionniste et 1 comptable,
- Station-service : 1 gérant et 5 employés,
- Hebdo-Ménage : 1 gérant et 15 employés,
- Club de recherche d'emploi : 1 coordonnateur, 1 réceptionniste, 1 adjointe administrative et 5 formateurs (trices). Ici nous pouvons dire que le ratio personnel permanent et stagiaires (25 à la fois pour les trois entreprises) est significatif soit 1 1/2 poste permanent pour un poste d'insertion.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

La formation vise à développer l'aspect comportemental, personnel et cognitif par des activités individuelles et de groupe. Elle a une durée maximale de 16 semaines mais dure généralement 12 semaines en moyenne. Les entreprises de La Relance reçoivent environ 60 stagiaires annuellement sur une base continue dont 15 à la fois (excluant ceux de Vélo Communautaire qui était de 10 stagiaires). La moyenne d'âge est de 17 ans dont 90% d'hommes, 59% viennent de Gatineau et 41% de Hull. Les jeunes proviennent à 24% de la Loi des jeunes contrevenants, 9% des Centres Jeunesse, 9% de la Direction de la protection de la jeunesse et 58% ont entendu parlé de La Relance par d'anciens stagiaires. 90% de ces jeunes sont sans revenu à leur entrée et sont souvent des décrocheurs : 74% ont un Sec II et moins et 38% un Sec I non réussi provenant à 62% de famille monoparentale, 60% ont commis un délit, 65% consomment alcool ou/et drogue et 71% ont de problèmes de comportements. Nous sommes donc en présence de participants particulièrement défavorisés ayant plusieurs difficultés afin d'accéder au marché du travail.

Les critères de sélection sont : avoir 16 ans et plus ayant des problèmes de comportements et/ou de justice et voulant intégrer le marché du travail. Les jeunes sont en majorité de décrocheurs mais certaines autres peuvent parallèlement poursuivre des études. La sélection se fait en trois étapes : la première est de remplir une formule d'inscription; la deuxième est d'assister à une séance d'information et la troisième est de passer une entrevue. La décision finale revient aux deux agents de relations humaines. Mais les deux premières semaines de la formation servent à l'adaptation de part et d'autre (personnel et stagiaire) et à l'ajustement aux besoins du participant et finalement, la troisième est celle où le stagiaire décide s'il continue ou non. Dans le cas positif, il signe un engagement pour la durée du projet. Parfois à ce contrat d'engagement, d'autres s'ajoutent de façon journalière ou hebdomadaire, qui représentent des outils de travail afin de permettre aux stagiaires de bien comprendre les attentes que La Relance a face à eux. Vers l'onzième semaine, le stagiaire participe

à deux mini-clubs de recherche d'emploi et vers la treizième, la recherche d'emploi est amorcée.

L'aspect comportemental vise l'acquisition d'habitudes et d'attitudes au travail donc l'entraînement au travail par le biais de situations réelles de travail avec des postes de travail variés au sein des entreprises. Les heures de travail sont variables : jour, soir ou fin de semaine. Ici on touche les questions relatives à : la présence et la ponctualité, la productivité, la qualité du travail, la capacité d'adaptation aux tâches, le jugement, l'initiative, le niveau de compréhension, l'apparence personnelle, les relations avec les autres, l'attitude avec la clientèle, le respect du matériel et la sécurité au travail. Ces apprentissages se font sous supervision du personnel normalisateur et chaque gérant d'entreprise fait une évaluation hebdomadaire du stagiaire.

Les deux autres aspects de la formation se déroulent au sein de sessions hebdomadaires individuelles et de groupe. L'aspect personnel touche l'individu dans : sa connaissance de soi (goûts, aptitudes, intérêts...), l'évaluation de ses besoins, l'orientation à prendre sur le marché du travail, ses démarches vers un épanouissement personnel, la prise de ses responsabilités. Lors de session individuelle, il se fait un retour sur l'évaluation hebdomadaire, on se fixe des objectifs de travail et une attention est portée sur les points forts et les points faibles du participant.

L'aspect cognitif, quant à lui vise l'acquisition de connaissances sur le marché du travail et d'outils préparatoires à la recherche d'emploi : remplir des formulaires d'emploi, connaître les sources d'emplois, apprendre la prise de contact avec l'employeur (lettre, téléphone, entrevue) avec exercices de simulations d'entrevues, faire un curriculum vitae et finalement apprivoiser le déroulement de la recherche d'emploi (méthode, itinéraire, horaire, suivi). Des personnes ressources sont invitées comme de la CSST, de l'assurance-emploi, de l'ACEF, de syndicat, de la SQDM concernant les possibilités de carrière et d'autres donnant de l'information sur des sujets tels que la toxicomanie, la justice, etc. Un suivi est assuré tout au long de la formation (4 heures/semaines en individuel et en groupe) et jusqu'à 24 mois après celle-ci. Une personne est attitrée pour faire le suivi après stage qui se réalise soit par des appels téléphoniques ou par des rencontres.

La formation technique équivaut à 60% (55% hors production et 5% en production), la pratique formation personnelle et sociale équivaut à 7.8% et le suivi individuel à 15%. 40% du temps est consacré à la pratique en atelier. Le temps dédié à la formation personnelle et sociale augmente avec la fin du stage pour permettre une préparation maximale pour l'arrivée du participant sur le marché du travail et une réelle recherche d'emploi ainsi, à la 15ième et 16ième semaine du stage, deux jours sont consacrés à cette activité.

Compte tenu du profil des participants, les résultats obtenus sont significatifs, ainsi 33% des participants ne terminent pas le stage pour des raisons de comportements ou accèdent à un emploi, 50% des participants se trouvent un emploi dont la moitié à temps plein et dans des secteurs connexes présentant des tâches similaires à ceux de La Relance, 14% retournent aux études ou suivent une formation et finalement 36% sont sans emploi. Les impacts de l'action de La Relance sur les participants se

traduisent pour eux par une réorganisation spatio-temporelle de leur vie et à une cristallisation de leurs intérêts.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

Par le biais de son directeur, La Relance est impliquée dans son milieu et ce, de différentes façons : au niveau national, il occupe le poste de vice-président du collectif des entreprises d'insertion, au niveau régional, celui de secrétaire-trésorier du regroupement des organismes de développement de l'employabilité de l'Outaouais et au niveau municipal, il est membre du conseil d'administration de la CDEC (Corporation de développement économique et communautaire de Hull). Certains partenariats se sont développés comme elle offre de la formation en recherche d'emploi à d'autres organismes, la Ville de Hull leur offre leur service de conférence de presse, mais, La Relance, par son entreprise d'insertion Vélo Communautaire +, fait la promotion des attraits touristiques de la région, etc. Ainsi, elle offre des services utiles pour la région sans oublier sa vocation d'insertion où à chaque année 60-70 jeunes passent chez-elle.

Informations complémentaires

Pour La Relance, les principales difficultés viennent des bailleurs de fonds qui se reflètent dans l'instabilité qu'elle vit quant à offrir des réels salaires aux participants. Peu d'argent est offert pour la consolidation des entreprises, mais malgré ces difficultés économiques, La relance envisage le démarrage d'une autre entreprise d'insertion, cette fois-ci dans le domaine de la culture en serres.

Collecte d'informations octobre 1997, révisé en décembre 1997

Entrevues avec : Jacques Bertrand et Denise Descoeurs

Documentations : site Web, documents internes, Mémoire Collective (IFDEC)

Renaissance Montréal

7250, boul. St-Laurent
Montréal (QC)
H2R 2X9
Téléphone : (514) 276-3626
Télécopieur : (514) 276-5899

Responsable : Pierre Legault, Directeur général

Sommaire sur l'organisme

Renaissance Montréal est un organisme à but non lucratif et une entreprise d'insertion située à Montréal. Renaissance vise la formation et la préparation à l'emploi de personnes qui sont éloignées du marché du travail et qui ont des difficultés majeures à accéder que ce soient des chômeurs, bénéficiaires de la sécurité du revenu. Toutes ces personnes doivent être âgées de 18 et plus. Renaissance oeuvre dans la récupération et la revente de meubles, de vêtements et d'ordinateurs.

Historique de l'organisme

L'idée de créer Renaissance Montréal est le résultat de plusieurs années de réflexion et de travail de la part des fondateurs et de l'organisme parrain, Moisson Montréal. Ce sont les dirigeants de ces deux organismes qui croient fermement que l'aide alimentaire demeure essentielle mais qui est insuffisante comme solution définitive au problème de la pauvreté. Ainsi, ils ont voulu fournir une solution à long terme au problème de la pauvreté. En 1994, Pierre Legault, fondateur de Moisson Montréal, a commencé avec une équipe de bénévoles à travailler à temps plein sur le projet de création de Renaissance comme entreprise d'insertion. En novembre de la même année, le statut d'organisme à but non lucratif lui a été accordé. En juin 1995, c'est l'ouverture du premier magasin, situé au 7250, boulevard St-Laurent. En novembre 1995, Renaissance Montréal coordonne le recyclage de biens usagés en lançant son *Opération Changement de Saison* qui est une collecte importante de vêtements. Cette opération s'est faite en collaboration avec la STCUM et la Commission des Écoles Catholiques de Montréal (CECM). Renaissance Montréal est membre de l'équipe de Goodwill Industries international. En 1996, Renaissance Montréal a créé le département du développement en mettant sur pied le Centre d'encadrement des entreprises collectives. En 1997, Renaissance peut compter sur plusieurs collaborations : Moisson Montréal, Centraide, le gouvernement du Québec par les programmes PAIE, le Fonds de lutte à la pauvreté, les entreprises privées par des dons en biens et en argent, la CDEC, la Caisse d'économie des travailleurs et travailleuses du Québec, RQCCT, la Fondation ACIM et le Collectif des entreprises d'insertion du Québec.

L'activité économique de l'organisme

Les fonds amassés par l'activité de base qui est la récupération et la revente de biens usagés, sont utilisés pour financer des activités de formation dans un milieu reflétant fidèlement le marché du travail. La récupération et la revente des biens permettent à

Renaissance de s'assurer une source de revenus autonomes. Le choix du secteur d'activité a été validé en regardant le marché montréalais d'occasion. Ces activités sont la récupération et le recyclage de meubles et vêtements mais aussi des ordinateurs récupérés et le télémarketing. Leur compétiteur est surtout l'entreprise privée comme "Village des Valeurs". Par contre, elle se diffère de l'entreprise privée en formant des gens exclus du marché du travail. Renaissance Montréal a un budget global de 1 656 527.00\$ et des revenus de production de 838 875.00\$, des levées de fonds et dons de 247 714.00\$ et finalement des subventions de l'ordre de 569 938.00\$ provenant du ministère de la sécurité du revenu, la SQDM (Société québécoise du développement de la main d'oeuvre) et CRDIM (Conseil régional de développement de l'île de Montréal). Pour son démarrage, Renaissance a eu de l'aide de fondations pour ensuite recevoir des subventions du FAIM, du FDCE et du Service Jeunesse Canada.

Les personnes en insertion ont le statut de participants et sont rémunérées à \$7 00/heure sur les programmes gouvernementaux (EXTRA, PAIE).

Organisation interne de l'organisme

Renaissance est un organisme en plein développement et les structures sont changeantes, mais il existe une division des tâches entre les opérations, les ventes, la comptabilité-administration et la formation. L'encadrement fonctionne sous le principe subsidiaire. Renaissance, avec ses cinq départements a 11 personnes pour les postes d'encadrement/administratifs dont : un directeur général, 5 directeurs de départements et 5 gérants pour 65 participants qu'il accueille en même temps. La capacité d'accueil annuelle est de 145 mais pour l'année 1996-1997, Renaissance en a reçu 125. L'organisme a différents comités : consultatif (milieu de l'enseignement et privé), de communication (secteur privé), du personnel (secteurs communautaire et privé), du journal (employés et participants) des activités sociales (employés et participants). Quant au conseil d'administration, il se compose des gens du milieu des affaires et de la communauté en général. Sur le comité exécutif nous retrouvons trois personnes du secteur privé et une du milieu communautaire. À leur arrivée, une session d'information est donnée aux participants sur le fonctionnement de l'organisme et lors de la formation, il y a une rencontre hebdomadaire du département ou du magasin ainsi qu'une rencontre mensuelle de tous les participants et une autre pour les employés. Les mécanismes de participation pour les personnes en formation sont en train d'être mis en place : rencontres de consultation et d'information, réflexion sur le travail, etc. Lorsque des conflits éclatent, une rencontre entre le superviseur immédiat, les gens concernés et l'intervenante sociale a lieu. Des rencontres ponctuelles ont été instaurées avec les responsables du département et avec le directeur général. Renaissance offre aux participants un suivi avec une travailleuse sociale, l'information scolaire et professionnelle avec l'aide d'une conseillère, un service d'orientation professionnelle des cours et une formation professionnelle.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

Pour être accessible au programme de Renaissance, les participants doivent être éligibles au programme PAIE, être en chômage depuis un certain temps, vivant des problématiques multiples mais être motivés à s'embarquer dans le parcours d'insertion. La décision, pour l'embauche du participant, est faite par l'intervenante sociale et l'agent

des ressources humaines dans un premier temps et dans un deuxième temps, par la directrice de la formation et le directeur du département concerné. La durée moyenne de la formation est de 26 semaines mais peut aller jusqu'à 52 semaines par rapport aux programmes gouvernementaux. Au cours de ces 26 semaines, les participants reçoivent une formation personnelle et sociale, une formation technique, de l'expérience de travail et un suivi constant approprié à leurs besoins. Les participants ont une formation en vente au détail, télémarketing, travail de bureau et de réception, tri d'articles, transport, commis d'entrepôt et entretien ménager (de bureaux et de bâtiments), réparation de micro-ordinateur.

Des objectifs précis de performance (savoir-être et savoir-faire) sont établis au cours de cette période. De 20 à 30% du temps est consacré à la formation dont 10% pour la formation technique (5% en production et 5% hors-production). Pour la formation personnelle et sociale, le temps consacré est de 15% et pour celui du suivi de 5%. En fin de compte, 10% de la formation se donne en classe sous forme d'ateliers et 90% sur le plateau de travail. À la fin de son parcours, le participant bénéficie de temps pour faire sa recherche d'emploi ainsi qu'une rencontre hebdomadaire (atelier de soutien en recherche d'emploi). La formation hors du plateau se divise en cours obligatoire (76 heures) et des cours en fonction du profil (39 heures).

Une philosophie d'intervention est à la base du concept du parcours d'insertion de Renaissance Montréal qui est : l'unicité de la personne, un cheminement individualisé, un suivi individuel régulier et un pouvoir du participant sur son cheminement. Le parcours comprend différentes étapes : le développement du projet de vie, la prise de décision du participant face à son cheminement personnel, professionnel et social, la planification des démarches à effectuer face à son choix, la préparation du projet de vie (développement des habilités de base, sociales et de vie et professionnelles). Lors des deux premières semaines, des rencontres d'évaluations avec l'intervenante sociale et en employabilité ont lieu afin de déterminer le profil d'employabilité et les besoins de formation du participant où il y reçoit son horaire pour les six prochains mois et par la suite, pour le reste du parcours, un processus de suivi mensuel, (plus fréquent au besoin) a lieu. À la fin du parcours, un suivi de deux ans, sous la responsabilité de la directrice de la formation, est possible. L'ancien participant peut avoir recours aux services des intervenantes sociales, assisté à des ateliers hebdomadaires de recherche d'emploi et il est rejoint par des contacts téléphoniques. Le placement est de 71% dont 68% en emploi et 3% retour aux études et /ou formation. Les principaux impacts de l'action de Renaissance sur les participants peuvent se résumer ainsi : redonner confiance et l'estime de soi aux participants qui seront mieux outillés pour le marché du travail.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

Renaissance Montréal est impliqué dans le Collectif des entreprises d'insertion, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain et le CAGI. Elle a développé des liens de partenariat avec Moisson Montréal et Goodwill. Renaissance par son action, a des impacts non négligeables sur la communauté comme le placement de 71% des individus retournés sur le marché du travail, la création de 35 emplois permanents en 2 années 1/2 et l'offre de biens de consommation (vêtements, meubles ordinateurs) à bon marché au public. De plus, pour aider au développement d'entreprises collectives,

Renaissance a mis sur pied un incubateur où on retrouve une dizaine de projets d'entreprises collectives.

Informations complémentaires

Pour Renaissance, il existe une tension constante entre la formation et la production, dont l'équilibre est à refaire constamment. Par contre, dans le cadre d'un effort de planification stratégique, Renaissance est en train d'évaluer les différents aspects de l'entreprise, le potentiel de développement, la compétition pour ainsi mieux définir son marché. Actuellement, Renaissance vit une forte croissance qui lui apporte des difficultés à trouver le personnel d'encadrement nécessaire pour la gérer.

Cueillette des informations octobre 1997, révisé en décembre 1997

Questionnaire répondu et demande d'informations supplémentaires : Pierre Legault et Dominique Théroux, directrice de la formation
Documentation écrite : documents internes

Société Générale de Développement de la Forêt Publique (S.G.D.F.P.)

C.P. 1038
Mistassini (Qc)
G8M 3S1
Téléphone : (418 276-7188
Télécopieur : (418) 276-1927

Responsable : Jean-Guy Girard, président

Sommaire sur l'organisme

La Société Générale de Développement de la Forêt Publique (S.G.D.F.P.) est une société à but non lucratif qui présente une forme hybride d'économie associative s'inscrivant dans l'économie sociale et dans un processus de développement intégré local. Elle vise la création d'emploi et la réinsertion au travail des personnes sans emploi. Son territoire d'intervention englobe une partie de la zone agroforestière marginalisée au Nord-Ouest du Lac St-Jean et plus particulièrement le territoire des municipalités de Notre-Dame de Lorette et Ste-Élizabeth de Proulx. Elle oeuvre pour l'instant dans les activités d'aménagement forestier à haut niveau de main d'oeuvre.

Historique de l'organisme

La Société Générale de Développement de la Forêt Publique a été fondée le 7 mai 1996 après plus de deux ans de travail par ses 85 membres fondateurs. Elle en compte maintenant 166 provenant de différents milieux. Elle a comme objectif premier la création d'emplois, la collaboration à la revitalisation des collectivités locales et une implication déterminante dans le processus de planification du développement local et régional comme facteur d'enracinement de leur collectivité. La Société émerge d'une volonté locale de s'impliquer et de participer pleinement à la mise en valeur des ressources de leur territoire. Le nombre de personnes sans emploi entre 6 000 et 7 000 dans la MRC Maria-Chapdeleine, un peu plus du tiers de la population active, fut une de leur motivation pour créer la Société.

L'activité économique de l'organisme

Actuellement, la Société offre les services de combattants contre les feux de forêt ainsi qu'une équipe de travailleurs sylvicoles pour l'aménagement forestier de la région. La Société fonctionne présentement avec un budget de \$354 067.81 dont \$311 647.81 sont des revenus provenant de l'exécution de divers contrats. Le reste du montant provient de subventions du fonds discrétionnaire du député provincial, du Ministère de l'emploi et de la solidarité, du Ministère des ressources naturelles du Québec et du gouvernement fédéral via son programme de Partenariat en création d'emploi. La Société de développement des collectivités (SADC) offre son appui au niveau des ressources techniques. Elle n'a pas encore réussi à avoir de financement de démarrage. Elle a engagé des personnes sans emploi, qui sont des employés de la Société. Deux sont rémunérés par le programme fédéral de partenariat la création d'emploi et deux autres salariés par la Société.

Organisation interne de l'organisme

L'organigramme de la Société se traduit présentement par une Assemblée Générale qui élit un conseil d'administration de 11 personnes et son conseil exécutif de 5 membres. Il y a trois bénévoles : un au niveau des ressources humaines, un à la comptabilité et un dernier au niveau des communications. En ce moment, la Société compte 3 employés à temps plein et un autre à temps partiel s'occupant des tâches de bureau. Ce sont des personnes que la Société visait pour la création d'emploi. Tous les participants, qu'ils soient travailleurs, étudiants, stagiaires, employés ou autres, qu'ils soient rémunérés par la Société et qu'ils ont payé leur cotisation annuelle de \$5.00 sont des membres actifs. Tous les employés le sont sur une base volontaire suite à la signature d'un contrat d'engagement.

Une évaluation hebdomadaire est faite au niveau de l'exécutif afin de voir à ce que les actions entreprises soient conformes à la vision et aux objectifs de la Société.

Formation professionnelle, sociale et individuelle

La formation, qui a été donnée en 1996 concernaient les combattants en feux de forêts et des débrouailleurs en éclaircie pré-commerciale, c'est-à-dire des travailleurs sylvicoles. Le tout représente la formation et l'engagement de 48 personnes qui étaient chômeurs, prestataires de la sécurité du revenu, personnes sans revenus et étudiants. Ces personnes adhèrent à la philosophie de la Société. Toutes ces personnes ont suivi la formation jusqu'à la fin et ont respecté leur engagement.

L'organisme et ses relations avec l'environnement externe

La Société a développé un partenariat avec la Société de Protection contre les feux de forêts du Saguenay-Lac St-Jean, ce qui a permis de mettre sur pied des équipes polyvalentes d'intervention. Par son action, elle permet à ceux qui sont sans emploi de réintégrer progressivement le marché du travail. Le rôle de la Société se situe au niveau de la revitalisation des collectivités permettant ainsi de freiner l'exode des jeunes vers les centres urbains. Ainsi en créant une activité représentative ou conciliable avec le milieu environnemental de chaque village, la Société veut ainsi susciter la participation économique et recréer le tissu social.

Informations complémentaires

Plusieurs difficultés ont été et sont vécues par la Société. Son projet de développement durable et de ses objectifs n'a pas reçu l'appui escompté de la part des différents intervenants locaux et régionaux. Un travail de sensibilisation a été réalisé, mais il reste encore du chemin à parcourir. Mais l'augmentation du nombre de membres nous indique que son travail de sensibilisation a eu des résultats positifs. Pour le futur, la Société veut bien sûr diversifier ses activités mais elle veut aussi développer son outil de développement soit le Centre de Soutien au Développement intégré Local (C.S.D.I.L.). De plus, elle vise la création de 18 emplois durables au niveau de son fonctionnement.

Collecte d'informations octobre 1997, révisé en décembre 1997
--

Réponses au questionnaire : Robert Lejeune
Renseignements complémentaires: Jean-Guy Girard, président
Documentation : documents internes

ABEL Enterprises

P.O. Box 988
Simcoe, ON
N3Y 5B3
Tel & Fax: (519) 426-4590

Contact: Mary Taylor, Executive Director

At a Glance...

ABEL Enterprises is a non-profit woodworking and cabinet making business employing and driven by consumer/survivors.

History

The living conditions of clients of a drop-in centre at the mental health clinic in Simcoe County in 1981 were not good. Research indicated that they were in desperate financial need, lived in poor housing, were unemployed and had difficulty coping with side-effects from psychotropic medication. So when a program director was hired with a Canada Works grant, organizers decided to create a work co-operative to be controlled and directed by members. It was hoped that a co-op would increase public support, improve participants' quality of life and minimize the number of days spent in the hospital. In early 1982 members chose the name ABEL: A-Ability: to build, strengthen and expand a viable initiative; B-Business: which will provide; E-Equal: economic opportunities for all members through their empowerment; L-Leadership: and commitment to developing resources to meet the needs as defined by members.

After some initial projects including a canoe and amputee boards, ABEL was formally incorporated as a non-profit work co-operative in 1983. The original two years of federal funding ended and the provincial Ministry of Health was convinced to continue supporting the project. Rental of private workshop space gave ABEL some independence and room to expand: 23 beds and end tables for hostels run by City Home of Toronto were built, then beds for two other Toronto hostels were constructed. Other smaller items were designed and sold at a local Farmer's Market.

From 1982-86 ABEL operated a fast food concession booth and performed outdoor gardening and maintenance activities. They have also acted as custodians of a twelve-acre cemetery, tended an acre of seedlings for the nearby Forestry Station, and created and refurbished Christmas panoramas.

In 1987 ABEL's two year pilot phase with the Ministry of Health ended. The program received a positive evaluation and ongoing funding was established. At that point there were 42 people associated with the co-op, but there was not enough work to maintain them as full-time workers.

When the recession hit Ontario in the early 90s, the market for ABEL's wood furnishings collapsed and a serious financial situation forced the co-op to reconsider its structure. Employees opted to shift from a work co-op to an entrepreneurial model through which, according to the employees, the government makes resources available to them at no cost for their advancement as self-employed persons.

Type of Work & Labour Market Relations

Currently ABEL conducts custom furniture building and woodworking activities, tole painting and the construction of aids for invalids, such as the installation of ramps for wheelchairs. The constitution of ABEL clearly states that these activities should not be in competition with local manufacturers and merchants, but are intended to add to the strength of the local economy. To this end, while markets are sought in other parts of Ontario, all supplies, materials, goods and services are obtained locally whenever possible. Furthermore, prices are never undercut, wherever the market is located. One of ABEL's significant production accomplishments was the design and construction of furniture to fully furnish 197 units of social housing.

ABEL receives approximately \$179,000 annually from the Community Mental Health Division of the provincial Ministry of Health. This funding covers the costs of workshop rental, hydro, heating, telephone, some staff wages and benefits and some other basic operational costs. Another \$50,000 each year is generated from sales, and this pays for an annual audit, half of insurance costs, the operation of a 15 passenger van for transportation, and the rental of a separate facility for peer support.

Entrepreneurs produce and sell their own products, with ABEL advancing the cost of materials. Profits from sales above the cost of materials go directly to the entrepreneur. For example, the raw materials to build a rocking horse cost \$126. The finished rocking horse sells for \$365, so the entrepreneur would make \$239. Workers keep track of their own hours, and the wage never works out to less than \$7 / hour. When the item is sold, ABEL is reimbursed for the cost of materials.

ABEL also supports members' entrepreneurial initiatives in other fields, and encourages the use of facilities to spin off new ventures.

Training

A full range of mentoring services in carpentry and tole painting are offered on an ongoing basis to members. Training is up to professional and trade level competency. Art and business skills training are also available.

The constitution of ABEL supports a distinction between clinical/medical services and ABEL's activities. It is not a clinical-counselling or treatment program. The counselling that is done is in the areas of employment, work skills training, vocational development and daily living skills and it is done through peer support.

There are currently 47 employees or entrepreneurs, of which 44 are consumer/survivors. No employees are administrators only -- everyone participates in both the work and training activities.

Employees / entrepreneurs stay involved with ABEL from 3 to 5 years on average, but there is no limit to the length of involvement.

Management

All people who are referred to ABEL automatically become members of the organization. The membership elects and empowers the board to act on its behalf, and can dismiss the board if it does not act in accordance with the ideals of the organization, which cannot be changed by the board alone.

The membership wrote the guiding principles of the organization, which in turn formed the basis for the constitution. Ongoing membership meetings, education of new members and their responsibility to vote on current issues guarantees that their voices will be the dominant ones in developing their future. The board's Planning and Development Committee, of which all ABEL employees are members, reviews proposals and makes recommendations for action, and is the driving force behind the board. Staff at ABEL organize this committee and ensure that the board is aware of its perspective.

Membership at ABEL continues indefinitely, even after program utilization ends.

Community Links and Political Context

ABEL is a member of the Ontario Council of Alternative Businesses, and works with 761 CDC in Toronto on business development issues. It is also a member of the local Chamber of Commerce.

Socio-Cultural

The atmosphere at ABEL is one centred on democratic values and mutual respect for everyone involved. The organization seeks to create a level playing field where all members can contribute.

A travel club and lunch group also provide opportunities for members to get out and socialize on an informal basis.

Interview: Mary Taylor, November 7, 1997

Documentation: *Because of Where We've Been* by Kathryn Church, Toronto: OCAB, 1997; ABEL history and organizational structure descriptions.

A-Way Express

794A Broadview Avenue
Toronto, ON
M4K 2P7
Tel: (416) 465-2212
Fax: (416) 465-2174
Email: away@icomm.ca
<http://www.icomm.ca/away>

Contact: Laurie Hall, Executive Director

At A Glance

A-Way Express is a non-profit local courier business serving Metropolitan Toronto that is run and fully staffed by people who have experienced the psychiatric system.

History

The final report of the Toronto Mayor's Task Force on Discharged Psychiatric Patients, which came out in 1984, concluded that, "the challenge is to develop a range of training and employment opportunities within a flexible structure ... one priority for such a model would be an emphasis on supportive, flexible, part-time work opportunities."

In 1985, consumers from two agencies which provide support services to former psychiatric patients initiated discussions with their staff on developing opportunities for innovative work opportunities for consumer/survivors of the mental health system.

Consumer/survivors of mental health services formed a discussion group in early 1986 to explore opportunities to create a supportive workplace for themselves. This group felt very strongly that they no longer wanted make-work projects or hand outs. Instead, they wanted an empowering workplace in which the employees could be supported in becoming more independent. They met weekly for the next year to develop this innovative concept. A feasibility study was prepared, and funds were raised to implement the plan.

In 1987, the Ontario Ministry of Health funded the program in order to provide training for consumer/survivors, as well as an entry into employment. A-Way opened its doors on June 1st, 1987.

Type of Work & Labour Market Relations

A-Way is in direct competition with many other courier companies, but its unique system (it is the only one not using bikes or automobiles) sets it apart. Couriers are in constant radio contact with dispatch, and when a call comes in, the courier hops on the public

transit system to pick up the item and make the delivery. No bicycles or cars are used, so the work is accessible to individuals who do not have or cannot get a driver's license, as well as being more environmentally friendly than automobile based couriers. From a business perspective, however, A-Way fills a very particular niche -- bike couriers primarily serve the downtown core, and do not do cross-town deliveries, while automobile couriers have much higher vehicle maintenance costs, and often get snagged in traffic, unable to compete with the speed of the half-hour subway ride across town. The shortest delivery within the service area, which is defined by public transit limits, costs \$3.50, with additional fees for longer distances and rush deliveries. A-Way reviews its prices annually, comparing its costs with other local courier companies and it is competitive, even cheaper on some services. For example, many courier companies charge a higher rate for same-day deliveries called in after 10am, but A-Way offers its basic rate for same-day deliveries until 3:30pm.

While price is important, what really sets A-Way apart in the marketplace is its superior service. A smaller volume than the big-name courier companies allows for quick and personal customer service, as well as a remarkably low rate of parcel loss.

Couriers receive 70% commission on each delivery, which equals up to \$6 per hour, depending on how fast she or he travels. Most work part time, although some work 5 days a week. About one third of the 45 couriers have a high turnover rate, usually going on to other jobs or going back to school. The other two thirds are fairly long-term employees. Three employees have been with A-Way for all of its 10 years. The 17 office staff, the majority of whom are part-time, make \$8 to \$15 / hour and work a few hours per week. Office staff are usually hired from among the couriers, particularly for the dispatch jobs.

The structure of the organization is designed to allow employees to work as much as they are comfortable. Jobs will be kept for employees who want or need to take leave, either for a couple of weeks or up to 3-4 months. Unfortunately, since almost all staff depend on a provincial disability allowance as a principal source of income, the \$160 monthly limit on allowable earnings is a significant disincentive to increasing work time. At an A-Way rate of \$6/hour, that means anyone working more than 7 hours a week will have their benefits reduced proportionally. Nevertheless, as many as two-thirds of employees choose to work more and take the penalty. A-Way hopes to develop a system whereby hours worked above and beyond the allowable earnings limit can be credited to the employee through the business in the form of work supplies, such as jackets and boots in winter, or lunch coupons at restaurants such as The Raging Spoon.

A-Way's current client roster just broke 1100, and they average about 100 orders a day.

Total budget for 1996-97 was about \$500,000 of which 20% was generated by sales revenues. The rest was supplied by Ministry of Health funding.

In the summer of 1997, after four years of lobbying, A-Way negotiated an agreement in which the Ministry of Health agreed to cover the costs of 35 couriers' \$83 transit passes each month.

A-Way has recently expanded its business activities to offer a fax and photocopying service out of its office.

Training

New couriers usually receive a 3 day training session, although trainings have lasted from 2 days to 2 weeks. The first day begins with a tour of the office and introductions and continues with a familiarization of the street guides, forms and procedures couriers use. The second day those are put into practice as trainees are paired up with one of the 3 or 4 experienced couriers who have been designated trainers, and trainees shadow couriers for a day on the job. The trainee also spends the third day on the job with the trainer, this time taking a more active role, using the radio and interacting with clients. At the end of the third day, the office manager sits down with both the trainee and the trainer, to see if the trainee is satisfied and ready to go out on her or his own. If not, further training on the specific items of concern to the trainee is arranged, and training continues until he or she feels ready to go out alone. The same process is used when filling office positions.

Management

A-Way's governance structure has gone through an evolution since its inception. Originally the by-laws called for a board of directors made up of one-third social workers and business people, and two-thirds survivors who were also employees. But after some restructuring in 1993, the board was redesigned to provide for equal representation from within and outside of the business. The current board of ten individuals is made up of 5 employees and 5 community representatives who have expertise in business or non-profit management. At this time the community representatives may or may not be survivors, although it is hoped that in the future the board will be all survivors.

The other significant operating body is a management team which is made up of the office and marketing managers, the executive director, head dispatcher, bookkeeper, phone order-taker and two courier representatives. This group is responsible for operations, office administration, implementation of board policies, procedures and purchases, and meets once every two weeks to accomplish these tasks.

From the earliest stages in 1985 A-Way has held full staff meetings once a month so that everyone has an opportunity to raise issues of concern and suggest changes. "Staff have ultimate decision-making power because of their representation at every level of the business, and through formal reviews of goals and objectives at annual general meetings" (Church, p.17).

A quarterly newsletter also keeps all staff and customers up to date with administrative changes, helps employees get to know one another, and provides a forum for the sharing of ideas, information, stories, articles, poetry, jokes and art.

Being 100% survivor run, A-Way makes a distinction between itself and other institution-affiliated 'affirmative businesses.' Survivors in the alternative business movement therefore tend to be sensitive to issues of participation and control within the business.

Community Links and Political Context

A-Way is very overt about its politics. Part of removing the stigma attached to mental illness means showing the public what consumer/survivors can do when they are given the chance. That means identifying themselves as consumer/survivors openly, something that A-Way's promotional and publicity material clearly does.

Numerous newspaper articles, and the daily presence of the clearly marked A-Way courier bags on the streets work to educate the public. A-Way's participation in relevant public hearings and government consultations, on the regional council of the Mental Health Steering Committee, and on the Trillium Foundation's advisory council ensures that the perspectives of consumer/survivors are heard in consultative circles, and that politicians are aware of the value of places like A-Way. Furthermore, many A-Way employees also serve on the boards of other organizations, recognizing the importance of being involved in the community.

A-Way's recently unveiled website also establishes its presence in cyberspace and includes a page for links with other related sites.

Socio-Cultural

Laurie describes the atmosphere at A-Way as one of teamwork. There is a substantial relief for survivors to be able to be 'out' with their illness, to be in an environment of shared experiences, where your idiosyncrasies are more readily accepted. On top of that, the organization's 10 years, combined with the participatory management style help foster a common understanding of what's going on and a sense of responsibility for the business that only time can develop. This supportive team environment promises to continue as the flagship survivor business in Ontario.

Interview: Laurie Hall, October 21, 1997

Documentation: A-Way Express Fact Sheet; A-Way Express information kit; *Because of Where We've Been*, by Kathryn Church, Toronto: Ontario Council of Alternative Businesses, January 1997, pp16-17; "A-Way Express: Shaping a Business to Social Purposes" in *Reinventing the Local Economy* by Stewart Perry & Mike Lewis, Vernon, BC: Centre for Community Enterprise, 1994, pp17-29.

Amity Goodwill Industries

225 King William Street
Hamilton, ON
L8R 1B1
Tel: (905) 526-8481
Fax: (905) 526-9342
T.D.D.: (905) 526-9876
<http://www.amity.on.ca>

Contact: Sally Lewis, Director, Employment Skills Training

At a Glance...

Amity Goodwill collects donations of clothing and other household goods for sale at their nine retail outlets, and also contracts for a variety of assembly, packaging and mailing related work. Through these activities numerous employment skills training programs are offered to individuals challenged by disabilities, disadvantages and special needs.

History

One of the 183 Goodwills currently existing throughout North America and one of 6 in Ontario, Amity was set up in Hamilton in 1935. The enormous unemployment of the depression left many men without work and consequently without any means to support their families. Local church congregations were requested to donate used or broken goods which the men then repaired in a church basement. In exchange for this repair work, the men were either given some money or the item itself to sell. After the Second World War many veterans with disabilities increasingly used the services of Amity, and as medical technology improved in the post-war era and survival rates for both births with complications and victims of serious accidents rose, the need for services to persons with disabilities rose accordingly. All through this period Amity Goodwill Industries has grown to attempt to meet that need.

Wedged between the Goodwills in Toronto and St. Catherine's, Amity has recently expanded into Halton Region, primarily in Burlington, Oakville and Mississauga

Type of Work & Labour Market Relations

Amity's 9 retail stores sell a wide range of donated quality clothing and household goods. They also began selling new brand name goods, including clothing and other housewares in the autumn of 1996. The sale of new goods provides a different type of retail sales experience for clients, one that is more transferable to the competitive job market.

The contracting department has been in operation for over 60 years and offers a wide variety of services, including: collating, disassembly and sorting, drilling, heat sealing,

labelling, mailings, packaging hardware, parts assembly, quality control inspection, shrink packaging, small bench assembly, stapling and more. It does regular business with approximately 20 different companies, and has occasional contracts with another 20. Of the 70 total staff, interns, volunteers, extended training clients, work placement clients and other employees at 2 locations, 5 are paid Amity co-ordinating staff, and 20 are non-disabled casual staff hired when necessary during peak contract periods.

Through its various operations, Amity is able to provide supervised work sites in the fields of sub-contracting, textiles, janitorial services, food services, retail sales, office work, electrical repairs and transportation.

Amity has 100 extended training clients, who are recruited from the training programs as individuals who are not ready to move to competitive employment. Participants are usually recipients of social assistance. They receive a stipend for their work from Amity of \$160 / month, which is the allowable earnings limit set by the provincial government. Fifty-four percent work full-time, and another 35% work 20-30 hours / week.

The 1996-97 annual budget was just under \$8 million, 80% of which is covered by revenues from retail sales and contracts. Just under \$2 million is supplied by government grants and fees for services provided to agencies in the community. Amity charges, on average, \$250 / week to the referring agency for a training program. The extended training positions, however, do not receive targeted external funding.

Training

A number of Amity's Employment Skills Training programs include a work placement component either in Amity's retail stores, contracting division or in community placements. These are: Customer Service Skills Training Program, Situational Assessment Program, Supported Employment Program, Supported Transitional Employment Program, Work Adjustment Training and the Work Hardening Program. The length of work placements varies according to client need, but are usually 4 weeks and longer.

As one example, the Supported Transitional Employment Program, is broken into 3 sections: job readiness, marketing and placement. The job readiness section is two weeks of both individual and group sessions identifying employment capabilities and goals and preparing for the job search. Four weeks of group sessions are spent during the marketing section improving job search techniques and securing placements. The placement generally lasts 8 weeks, depending on client need, and includes job coaching once or twice per week. The placement provides the client with actual work experience, training opportunities, potential future references and referrals to other positions.

The extended training clients, who used to be called sheltered workers, also used to have no expected termination date -- they could keep their position indefinitely. New guidelines, however, expect clients to move out of the program after 6 months, when realistic (i.e. given the nature and improvement or deterioration of the disability). They

also participate simultaneously in Amity's other training programs, depending on their needs and interests.

In 1996-97, 489 individuals participated in Amity's programs, and since some individuals took part in more than one program, a total of 599 program places were filled. Approximately 80% of clients are referred by the other agencies such as the federal or provincial governments, Workers' Compensation, private insurance companies, Vocational Rehabilitation Services or other local organizations. The other 20% are spots set aside by Amity for self-referrals, and these spots are not subsidized with the (\$250/week, on average) fee-for-service that agency referrals are.

A total of 111 individuals were placed into competitive employment in 1996-97.

Management

The 18 member board of directors brings together prominent community members from across the Hamilton-Wentworth and Halton Regions. New members are usually recruited by word of mouth and chosen by the board. Last year the idea of putting clients on the board was discussed, but it has not been put in place yet.

Clients are asked to complete a voluntary evaluation at the end of their programme, although, particularly in the case of training programs that end with community placements, it is difficult to get responses. They have about a 20% response rate from participants, and evaluations are used in the Service Provision Department to improve programs. Judging by the recurrent referral rate, referring agencies seem to be satisfied with Amity's programs.

Community Links and Political Context

Amity's staff are involved in many community groups, particularly bodies related to disability issues, but at the same time maintain good business connections. A Service Provision Department representative sits on a committee of community service providers that meets monthly to provide updates on the activities of other agencies and to discuss and lobby governments regarding bills or changes to legislation. Other Amity staff sit on the Mohawk College advisory committee, and the Hamilton Social Planning Research Council, among others.

Agency management staff work actively with federal, provincial and municipal levels of government in the planning and implementation of new social and employment skills training programs. Similar relationships are maintained with business organizations such as the Chamber of Commerce, of which Amity is a member. In this regard, Amity cuts across the traditional public/private divide and works substantially with both sectors.

Socio-Cultural

The atmosphere at Amity takes a two pronged approach. Recognizing that in most circumstances the training is designed to prepare clients for competitive employment,

guidelines on punctuality and attendance are set and monitored. But it is also understood that Amity's programs are designed to be a stepping stone to 'the real world' and therefore cannot immediately be as strict and unforgiving. While programs will be terminated if necessary, every effort is made to avoid this resolution and a supportive, welcoming environment of respect and no unrealistic expectations encourages clients to do their best.

Social activities such as picnics, Christmas, Valentine's and Halloween dances are organized for everyone at Amity, staff and clients alike. Once a year the Ontario Goodwills get together for the Goodwill games, and 2 or 3 larger trips a year are organized. Finally, a regular program of weekend and day trips to cultural and sporting events is open to all, with a special emphasis on people who wouldn't otherwise have the opportunity.

<p><u>Interview:</u> Sally Lewis, October 24, 1997 <u>Documentation:</u> Amity Goodwill brochure package</p>
--

As You Like It Café

85 Queen Street North
Kitchener, ON
N2H 2H1
Tel: (519) 578-7332
Fax: (519) 742-7895

Contact: Anne Lukin, Coordinator

At a Glance...

As You Like It Café is a non-profit café staffed by persons receiving Employment Insurance or social assistance benefits. It provides entry level training in the food services sector and serves light meals in an attractive setting on the lower level of the Kitchener Public Library.

History

Two years ago the Community Opportunities Development Agency (CODA) was already providing job search and self-employment programs, but participants often lacked the basic experience to get a job. Training positions with businesses were irregular and did not provide enough spaces, so the organization decided to start up its own training businesses. The self-employment program did some market research to find enterprise opportunities that provided trainable skills which were relatively easy to learn and that would lead to jobs. This study led to a commercial kitchen, a renovation/contracting business and a café being incorporated together as a non-profit organization (called Community Profits Corporation) which is officially independent of CODA. Since that time the commercial kitchen and the renovation/contracting business have both closed.

Start-up capital came from a \$1 million provincial government fund designed for that purpose that allowed the café to purchase \$20,000-\$30,000 worth of used equipment. The café opened for business in September, 1995

Type of Work & Labour Market Relations

Remuneration of trainees has varied as a function of the government assistance program from which they are receiving benefits. Where previous governments provided an increase in social assistance benefits for participation in a training program, now participants are simply allowed to keep their transportation and childcare allowances. A light meal is provided to participants by the café for each shift worked.

The social utility of the project encouraged the library to choose it over other tenders for the space, and to negotiate a more flexible lease that is based on a percentage of gross sales.

The business is growing, with sales of \$68,000 last year almost covering operating costs for the café. An additional \$50,000 from public sources covered training and administrative costs.

Training

Over the two years of its operations, training programs have varied according to the funding that has been available. In general, training has lasted anywhere from 2 to 10 months and has focused on long-term unemployed individuals receiving social assistance. The structure which is now proposed will be for recently employed individuals receiving Employment Insurance (EI), and will include 1 week of classroom training and 2 months of on-the-job experience, to be followed by a three week supported job search. Six to eight participants (although in the past numbers at any one time have ranged from 2 to 10) will start in groups of three, three weeks apart, allowing for a gradual turnover. Shifts are 4 to 5 hours long and participants work 5 per week.

Training throughout the program is mostly done in-house, although trainers are brought in for first aid and WHMIS certification.

Of the 32 people trained at the café since Lukin arrived in January of '96, 27 have gone on to employment (84%), some having already moved up to assistant manager positions in their new places of employment.

Management

As the project is small, co-ordinating staff is limited. Lukin is the one full-time co-ordinator, and there has been one part-time staff for evenings and weekends. The latest training plan with EI recipients has allowed another part-time day assistant manager to be hired, freeing up Lukin to do more promotion and administration work. Day to day management is done by Lukin, who reports to the director of the small business training component at CODA. Ultimate responsibility for the project lies with the board of directors of Community Profits Inc., but board meetings are infrequent.

Regular staff meetings every 2 weeks ensure all staff are informed about coming events or other changes, and also provide opportunities for ongoing training. Because the program is so short, cultivating greater input from participants is difficult.

The closing evaluation of the program is done by an outside facilitator to encourage participant feedback.

At times in the past when a participant in the program had the experience and capabilities for the position, she or he has acted as assistant manager. The possibility of structuring a regular place for an assistant manager trainee and recruiting more experienced participants for it is being considered.

Community Links and Political Context

The café recognizes the importance of community links, and suppliers are locally owned and operated, whenever possible. For example, all baked goods the café purchases come from a small nearby family-owned bakery.

Although it is located in the public library, the café is in the basement, which means it doesn't get the visibility or traffic that organizers might like. They are well known to other organizations that rent library space, but still not a common name in the community. The possibility of opening a catering service in order to get out in the community more frequently is currently being considered. CODA's name appears on the menu, reinforcing the link with the more well-known community organization, as well as re-emphasizing the social mission of the café to customers.

Socio-Cultural

The café is still fairly new, but has nevertheless undergone many changes in its two years as funding mechanisms change. This, combined with the high turnover rate has impeded the establishment of a stable organizational personality. The demands of getting the business off the ground have also prevented the organization from too many community involvements.

<p><u>Interview</u>: Anne Lukin, August 21, 1997 <u>Documentation</u>: 3 page funding proposal</p>
--

Fresh Start Cleaning & Maintenance

761 Queen St. W., #207
Toronto, ON
M6J 1G1
Tel: (416) 504-4262
Fax: (416) 703-8953

Contact: Rod Albrecht, Executive Director

At a Glance...

Fresh Start Cleaning and Maintenance is a not for profit janitorial service that offers meaningful employment to, and is solely operated by, consumer/survivors of mental health services.

History

The consumer/survivors from the Queen St. mental health centre that were behind the idea of starting up a business in the late 1980s had little experience in business development. The original initiative for an enterprise that would employ psychiatric survivors took the form of a printing company, but the large overhead that was required to get it off the ground led the group to switch to cleaning and janitorial services.

Planning began in 1989 and by the end of 1990, Fresh Start employed a core staff of 10 cleaners, one part-time Cleaning Supervisor and two Co-Directors.

Type of Work & Labour Market Relations

Although the organization has shrunk for economic and internal reasons from its peak size of 43 employees a couple of years ago, Fresh Start is now growing again and currently employs 33 consumer/survivors, five of whom are administrative staff. Cleaning staff provide 150 hours of cleaning service each week to nine contractors. Revenue from sales last year totalled more than \$100,000, and paid the salaries of the cleaning employees and the cost of materials, while another \$224,000 of funding from the Ontario Ministry of Health covered the costs of supervisory and administrative staff. Janitorial staff are paid \$10/hour and supervisory staff are paid \$13-\$18/hour. Benefits include a typical health insurance plan. For a few of Fresh Start's staff, the money made through work is their principle income, but for others who can only work a limited amount, it takes up the allowable earnings of their social assistance cheques. Workers are always encouraged to work as much as they feel comfortable.

Currently contracts are typically with non-profit or mental health related organizations. Fresh Start is planning to expand that market into the private sector, however, and expects to submit tenders for more contracts.

All jobs, no matter how small, are done in teams, of which one member is a supervisor.

Fresh Start is now hiring from applications received in 1992 -- an indication of the interest from consumer/survivors, and how much the business is valued. Staff turnover is very low -- this year there has been one resignation and six new employees.

Training

Most training is informal and/or individual, and adapted to the biological capabilities of each employee. On site supervisors are responsible for training in janitorial related matters on the job.

Picnics, social events and a supportive community among employees and in the office are also important mechanisms for personal development.

Rod Albrecht sees training and advancement as a key element of Fresh Start's mission. Often training in skills like leadership, independent working and the ability to rationalize decisions is done without the employee even realizing it. Development and growth is a very personal matter, and requires close relationships among all employees, but particularly between supervisors and employees.

Management

Fresh Start is committed to maintaining the involvement of its employees in the management of the business. All janitorial employees are encouraged and paid to attend monthly staff meetings and 50% of the 14 member board of directors must be from the janitorial group. A new newsletter also ensures that everyone is kept up to date on what is going on in the business.

There is a strong social element built into the daily operations that fosters sharing and allows for an informal mechanism of input by workers.

High turnover of management has been a problem in maintaining continuity within the organization. There have been 8 Executive Directors in 8 years at Fresh Start.

Community Links and Political Context

Local businesses are not fond of Fresh Start or the other consumer/survivor initiatives in the area because they associate Fresh Start's consumer/survivors with the homeless psychiatric population in the neighbourhood that they feel scares away business.

The very existence of the organization is part of a very high-profile campaign. Radio and television appearances as well as articles in the city's biggest newspapers seek to educate the public about the realities of mental illness and how survivors can contribute to society.

Members of the board of directors have affiliations with a large number of community organizations, public bodies and para-public institutions.

Rod Albrecht finds that Fresh Start's biggest foes are other under the table cleaning companies that are competing for the same public contracts as Fresh Start.

Socio-Cultural

On weekly paydays, cheques are given out at 1pm, but employees usually arrive at around 11 and spend the time in the office, with their co-workers. Then cheques are given out individually, and as each employee receives her or his cheque, the executive director takes some time to check in and see how things are going.

The philosophy behind the organization includes the encouragement of social activities such as picnics and special events to foster a sense of fellowship and personal interest among employees. This personal interest means looking out for colleagues in a way that survivors are particularly suited to do. They all have been there, and that makes for a unique community of acceptance, support and understanding.

Rod Albrecht differentiates between a psychiatric patient and a psychiatric survivor with an example: if a doctor told a patient to take some medication, the patient would say 'yes' but a survivor would ask 'why?' A patient would feel somewhat helpless and powerless, but survivors want to get ahead, and they do something to improve themselves and their situations. It is this type of self-assertion, built upon self-esteem and empowerment, that Fresh Start, as a survivor-run business, encourages and develops.

Discussion

The impact of this change of lifestyle on people is enormous. Fresh Start employees averaged 49 days/year in hospital stays before starting with the company, and 4 days/year after joining Fresh Start. Government funders might be interested in the enormous economic impact this has on health care costs, but survivors know it is just one indicator of a much improved quality of life.

Interview: Rod Albrecht, September 2, 1997

Documentation: Fresh Start Cleaning & Maintenance Information Kit

Inspirations

761 Queen Street West
Toronto, ON
M6J 1G1
Tel: (416) 504-1693
Fax: (416) 504-8063

Contact: Charmaine Frado, Business Developer

At a Glance...

Inspirations is a women's entrepreneurial initiative comprised of women facing long-term poverty, all of whom have lengthy histories with the mental health care system, who produce and sell hand-made products.

History

In April 1994, the Toronto Women's CED Network received \$10,000 from the City of Toronto's Homeless Initiatives Fund that was used to provide workshops to women in hostel & drop-in settings on how to start up their own business. It quickly became clear that women who had no access to any opportunities for income were not interested in long-term planning -- they needed money in their pockets immediately. So that autumn the remaining funds were used to create the Homeless Women's Initiative. One co-ordinator was hired for six hours per week to meet with women at hostel & drop-in centres and determine how much interest there was in the idea of a craft business. What started out as three groups of 'core' members at 3 locations grew to 5 groups at five different locations by January 1995.

Members of these groups changed the name to 'Inspirations' in late January 1995. Although the initiative was not officially corporately sponsored, both the Ontario Council of Alternative Businesses and 761 Community Development Corporation both worked to support it. A steering committee with representatives of the membership, the arts community, the City of Toronto, staff and other service organizations.

In May of 1995 Inspirations was corporately sponsored by 761 Community Development Corporation, and studio space was provided by 761. It then took another 6 months to get all the women to come out to this new location and leave their recreational centres -- considered by many to be a coup.

The provincial Community Investment Fund allocations came out in June of 1996 and the Ontario Council of Alternative Businesses (OCAB) was given funding for Inspirations. So Inspirations became an initiative of OCAB in September of 1996.

Type of Work & Labour Market Relations

Members choose the products that they are interested in making, and staff support this in whatever way they can. Therefore as the membership changes so too do the products. Current products include beaded, hand-smithed gold, silver and gem-stone jewellery, chokers, wooden boot-jacks, leather-work, poured, cast & scented candles, clay sculpture, papier maché bowls, silk hand-dyed ties and handkerchiefs, knitted and crocheted items and Native Beading.

These products have been sold at a variety of different venues over the years. When a member's product is sold, Inspirations is reimbursed for the cost of any raw materials that went into its production, and since August 1997, 15% of this cost is also returned to Inspirations in order to cover the costs of table rentals at craft markets. This new fee is expected to bring in \$2000 over the next year. As of early November, Inspirations had bookings for 12 different shows during the Christmas season. They are also considering holding their own craft shows, in order to bring in more revenues to the business.

Inspirations also accepts contracts for larger ventures, such as a gingerbread house order done for Christmas 1996, for which members are hired at an hourly rate to assist in production. For the gingerbread house contract, members were paid \$10 / hour.

Earnings for members can vary from \$10 to \$300 per month, depending on their product, pricing, sale location, competition and most significantly, their personal experience in sales. The trend is the longer a member is with Inspirations, the better able they are to generate more money.

The annual budget at Inspirations is about \$70,000, which is funnelled through OCAB. Of that, funding for two staff positions comes from HRDC, \$10,000 annually comes from the City of Toronto Homeless Initiatives Fund, and the rest comes from a variety of sources including the provincial Ministry of Health. Space is provided by OCAB, and in-kind donations are also received from organizations and businesses. In 1996-97 the organization also received \$20,000 from HRDC for the purchase of equipment, and \$3,000 from a private foundation for a Christmas gingerbread house venture. After staffing and administrative expenses, Inspiration's spending budget for 96-97 was \$10,240.

Training

Members of Inspirations are women facing long-term poverty, all of whom have lengthy histories with the mental health care system. When the organization became an initiative of OCAB in September 1996, outreach was refocused on psychiatric survivors.

Inspirations has always maintained a membership of 35 women. Among current members, 7 have been with the organization since the beginning, 6 joined in the second year, 15 joined in July of 97, 4 are 'members at arm's length' who are unable to come into the studio but participate by producing their product elsewhere and sending it to be marketed with other Inspirations products, and 3 are women who have been members

sporadically. The 3 full-time staff consist of the business developer, the studio facilitator and an apprenticeship position.

At Inspirations, learning is a collective endeavour. A facilitator is on hand to facilitate while members are working in the studio. Members, graduates and facilitators participate in a 'skills exchange.' Through various workshops, members collaborate on ideas, craft-making skills, marketing strategies, sales techniques and display ideas. In this manner, every member has something to offer, either in skills, information or experience.

For example, in April 1996 Business Developer Charmaine Frado gave a workshop on basic candle-making: poured, scented, mould release and dripped. In November 1997, one of the members was in the studio teaching Charmaine how to make ice-candles, swirled-water candles, and sand candles. The member had taken an interest in the workshop last year, expanded on the product idea, and was now sharing what she had learned. During this time, other women in the studio who were individually hand-dying silk scarves, crocheting water-bottle carriers, sewing a garment, building a wood display unit for jewellery and working on a product feasibility study came over to check out what they were doing. This is one example of how skills are shared and built upon.

A 10 week course has also been developed that determines a product's feasibility, marketability and saleability on paper, before any money is invested in the idea. This was created in early 1997 because Inspirations could no longer afford to put money into raw materials for products that might not sell, and all current members have been through the course. It has undergone some modifications due to member input, and has turned out to be an effective tool for learning how to do market research, product development, display and sales techniques, and the details of starting a craft business.

The impact Inspirations has on members' lives is most concretely defined by the increase in self-esteem, dignity and living conditions that access to economic activity brings. The decreased social isolation, decreased fear, extension of networks, creation of friendships, access to information and a safe comfortable environment, learning of new skills and exchange of old ones that allow for a participation in the economy, and finally the increased dignity and sense of belonging and friendship that Inspirations offers to members is really what the business is all about.

Management

Inspirations is not incorporated, but recognized as an initiative of OCAB, and therefore falls under the official jurisdiction of OCAB's board of directors. There are 9 directors on the board, elected annually at the general meeting, of which 2 are non-voting, non-survivors. The other seven are representatives of the member businesses of OCAB and all are consumer/survivors. The board also has a series of committees on which Inspirations has several representatives.

There used to be formal membership meetings at Inspirations, but this was found to be inefficient, so smaller, topic-specific committees have been set-up to facilitate

membership input. The five committees on advertising, marketing, product development, order-taking & delivery, and finance & inventory are usually comprised of 5 or 6 members and one staff. In these groups members participate in policy formulation and decision-making processes, and have made significant contributions to Inspirations policies. The decision to implement the 15% consignment fee, for example, came from the membership through these committees.

Community Links and Political Context

Inspirations has many allies in the community, and maintains links with drop-in centres, funders and collaborators in government and business, studios and suppliers. They have made many depositions to City of Toronto commissions and hearings, and are present at the provincial and federal levels through OCAB.

More importantly though, members of Inspirations feel that the work they do everyday makes an important political statement. By creating an income for themselves they are proving wrong a system which too readily labels people 'unemployable' and demonstrating concretely that everyone can work -- everyone has skills.

Socio-Cultural

The atmosphere at Inspirations is very unique -- much like an artist's studio with a careful balance of business and people concerns. While production is taking place, the conversations that happen range from personal histories to how to register a business to packaging ideas to what someone's Family Benefits Allowance worker is doing or is not doing for them. The mix of personal and professional shines through in every facet of the organization.

<p><u>Interviews</u>: Charmaine Frado, November 6, 14 & 19, 1997 <u>Documentation</u>: Inspirations information pamphlet</p>
--

Learning Enrichment Foundation

116 Industry Street
Toronto, ON
M6M 4L8
Tel: (416) 769-0830
Fax: (416) 769-9912
<http://www.lefca.com>

Contact: Eunice Grayson, Executive Director

At a Glance...

The Child Care Assistant Training Program run by the Learning Enrichment Foundation (LEF) trains Employment Insurance recipients through its non-profit system of daycares.

History

The Learning Enrichment Foundation received its first funding in 1978 from a local board of education (hence the name) to provide supplementary services to the educational system. It no longer has such a formal relationship with the board of education, and has diversified its activities and funding sources to reflect the needs of its community. Located in the City of York, LEF is situated in a blue-collar, poor district that has been losing industries for the past decade, while acting as an immigrant and refugee entry point to Canada's largest urban area. To face these realities, LEF early on began developing employment related training programs, childcare and early childhood education facilities, and English as a Second Language programs. Since then, LEF has also become a business incubator, put in place a Self-Employment Training Program, and developed a community enterprise in woodworking.

Type of Work & Labour Market Relations

LEF's network of 13 daycare centres are all located in schools, except for the one in the LEF main building. They employ 140 individuals, serve approximately 600 children, and had a 1996 budget of \$5,762,215. Twenty percent of that figure was supplied by the Ontario Ministry of Social Services for salary enhancement, a subsidy that is available to all daycares. The rest was generated by sales revenues.

Approximately \$300,000 per year funding for the training comes from HRDC. Another \$50,000 worth of services and materials is contributed by LEF. In order to be eligible for the program, participants must be either currently receiving Employment Insurance (EI) or have received it in the last 3 years, or have received maternity benefits in the past 5 years. Participants are not required to pay for textbooks, paper or other supplies, but are responsible for transportation. LEF has an emergency fund for participants who need special assistance with transportation costs.

While in the program, participants either continue receiving EI if they were already receiving it, or are eligible for a training allowance that is calculated according to family size if they were a previous recipient.

Placement locations are always staffed with at least the minimum caregiver/child ratio before trainees are counted, so they cannot be considered as additional low-cost labour or as replacing paid jobs.

Graduates of the program have gone on to jobs in kindergartens, childcare centres, toy lending libraries, as nannies and increasingly as elder-care workers. As demand in this last field grows, LEF is considering adapting the program to also cater to the elder-care market.

LEF is improving the quality of childcare by supplying the market with trained individuals, but also influencing the market to a certain degree by giving Child Care Assistants the possibility of opening up their own home provider service.

As federal training dollars dry up, LEF is looking at implementing a fee-for-service program which would charge a tuition fee, but also make the participant eligible for provincial loans and bursaries.

Training

Training programs last 13 weeks and provide participants with child care theory, experience in two different daycares, the skills to become a Child Care Provider in their own home, the training required to work as an assistant in a child care setting, first aid and CPR certification and innovative job search techniques. There are 25 participants in each program and LEF runs 4 programs per year.

The program consists of 2 placements in actual daycare centres, the first for 6 weeks and the second for 5 weeks, where they are attached to an early childhood educator who acts as a mentor. They spend 3 days per week at the daycares during those placement periods. In their placements, trainees are expected to be involved in all aspects of daycare centre functioning, from curriculum design to staff meetings in order to ensure as broad an experience as possible.

The percentage of graduates finding employment within the six months after finishing the program is higher in summer than in winter, but averages around 80%.

A relatively new trend has seen a growing number of graduates returning to formal education. One recent investigation found that 10% had returned to studies, usually part-time or evening, within the 3 months after having finished the program. This statistic is particularly rewarding for staff, as many participants have never been to school in Canada, and those who have usually have had a negative experience there, so it is a big step to go back to formal education.

A year and a half ago a self-employment component was included in the training program to give participants the possibility of opening their own business at home.

Outside trainers used to come and give first-aid and CPR courses, but because of the particular challenges of teaching participants for whom English is a foreign (and sometimes recently acquired) language, comprehension was a problem. Now instructors from the LEF have certification to give the courses, and their familiarity in overcoming language barriers facilitates a much greater comprehension on the part of the participants.

There is one full week between placements which is used for participants to prepare resumes and cover letters, as well as preparing for job interviews. LEF's technology resources permit participants free access to computers on which they receive some training in the limited time they have. This training is significant, however, as the use of computers in daycares has generally been underdeveloped, and the computer familiarity of LEF's trainees in this field gives them a marketable advantage.

Management

The Child Care Assistant Training Program as well as the whole daycare network are both operated under the auspices of LEF as one of its many community initiatives. As such, they are responsible to LEF's 17 member board of directors. Fifteen of the directors are elected to 1, 2 or 3 year terms by the members at the annual general meeting, the other two are the Executive Director and Assistant Executive Director who are there ex-officio. To become a member of LEF, interested individuals pay a \$5 fee and register. Currently LEF has over 800 members.

Participants are treated as much as possible as a regular part of the daycare staff, not only because training is designed to prepare them for real work, but also because it reflects LEF's less stratified approach to management.

Participant evaluations of the program occur at the mid-point and at the end of each 13 week training session. Staff attempt to implement suggestions as much as possible.

Community Links and Political Context

The staff of both the daycare network and the training program are involved in many different local, provincial, and national organizations aimed not only at reinforcing to government and the public the importance of a quality, adequately funded and sufficiently large daycare infrastructure, but also to keep up to date with the latest practices, theories and innovations in the field of child care. On a local level, they are also involved with the York Community Agency for Social Planning and other groups through LEF to ensure that the local community's needs are being addressed as best possible.

Socio-Cultural

LEF's main office is located in a huge old munitions factory (116 Industry St.), where everyone is in a large building together. That symbolizes LEF's approach to the problems it tackles and the way work is structured. A very relaxed atmosphere that includes dogs and kids helps to make everyone feel at home, giving the community a base from which it can help itself.

Interview: Eunice Grayson, September 25 and Faye Jose, Manager, Childcare Assistant Training Program, September 26, 1997
Documentation: Learning Enrichment Foundation information package

Presents of Mind

761 Queen Street West
Toronto, ON
M6J 1G1
Tel: (416) 703-5459
Fax: (416) 703-8953
Email:

Contact: Sandy MacKey, Marketing Coordinator

At a Glance...

Presents of Mind is a nonprofit arts and crafts consignment store for individuals who have experienced long-term poverty, as well as established artists or artisan collectives.

History

Until the spring of 1994, the concept of Presents of Mind had been little more than a fantasy in the minds of a half-dozen optimistic souls, mostly psychiatric survivors, who really saw social justice as "Their thing." They dreamed of a store -- a collective marketing system -- where the really poor could bring their goods to be sold for market prices, providing opportunities for economic advancement to any person.

The opportunity to make this dream a reality occurred when a street front office owned by the United Church became available. The Ontario Council of Alternative Businesses, authors of this dream, joined with the 761 Community Development Corporation and the Toronto United Church to open Presents of Mind on August 14, 1994.

This location was very small, so when the building was scheduled for renovation, Presents of Mind relocated temporarily and planned for a much larger space. They moved back to their newly refurbished and much larger site in August, 1997. In 1996, for funding reasons, responsibility for Presents was transferred from OCAB to 761 CDC.

Type of Work & Labour Market Relations

There is a \$150 / month sales fee that is waived if the artist is a consumer/survivor, receiving social assistance or living in poverty. Items are priced by the artists, with a 25% markup going to the store. Several individual consignors exceeded \$400 monthly earnings in 1996. For consignors who do not pay the monthly sales fee, there are no limits to either the number of items on consignment or the length of time items can be put on consignment. Consignors who do pay the fee are required to leave items for a minimum of 3 months, and requirements after that are determined according to sales.

Prezents' budget for 1996-97 was ***, which came from a variety of sources, but was channeled through 761 CDC.

Training

Prezents is now involved with over 150 consignors, of which two pay the \$150 / month sales fee. The rest are individuals who have experience with long-term poverty, the vast majority of whom are consumer/survivors. The marketing coordinator has been visiting many arts and crafts shows and is preparing a mailing to 107 candidates who are interested in possibly consigning with Prezents -- these people would become paying consignors. Staff are also starting to promote the business more among refugee and immigrant communities in the area. They hope, in the end, to achieve a very broad and balanced representation among consignors.

Staff receive training in marketing, retail operations and community business principles, plus individual applied training on supplier relations, customer service, computer inventory and bookkeeping. The regular staff in the store consist of the store manager and two part time workers. The marketing coordinator is an employee of 761 CDC, and accounting is also done by 761.

Starting in the new year, organizers hope to begin offering seminars on pricing and merchandising to consignors. A particular focus will be to work with consignors whose items are not moving.

Management has seen the store have a significant impact on consignors. By providing not only a source of income but the sense of value that comes with knowing someone paid money for something you created as well as a place to belong, the store has made a difference in the lives of many people.

Management

As a project of 761 Community Development Corporation, Prezents falls under the jurisdiction of 761's board. The 16 directors on 761's board are elected at an annual general meeting of the membership, which is defined as people who demonstrate an active interest in their mission and who share their values for community development and self-help. A number of consignors were present at the last AGM, when six directors were elected to represent community economic development activities of the organization, six to represent partner groups, and four to represent the community at large. Although there are no formal delegates from Prezents to the board, both the store manager and the marketing coordinator work with an advisory group which is a committee of the board that focuses specifically on Prezents.

There is no formal process in place by which consignors have input into policy or decision-making in the store, but the store manager is always very open to suggestions and ideas. Members do have opportunities to make suggestions when they come in, and some come in much more frequently than others. The goal of the store is for

consignors to not simply be bodies who drop off items, but for consignors to feel like members and partners in the process of economic development.

Community Links and Political Context

Prezents works with many groups in the community, but has received particular support from the City of Toronto, HRDC, the Trillium Foundation and the United Church. Members of the Ontario Council of Alternative Businesses also work with Prezents, such as ABEL Enterprises, which consigns a number of its products there.

Socio-Cultural

The culture at Prezents is a combination of business and social goals. It is clear that profit is not the main motive -- as it was in the beginning, it is still social justice that is 'present' in the mind of organizers.

Interview: Sandy MacKey, November 7, 1997

Documentation: "Prezents of Mind - A Brief Overview," "From the Memo Pad of Prezents of Mind," "761 Community Development Corporation" organizational overview.

Street City Bikes

1178 Queen Street East
Toronto, ON
M4M 1L4
Tel & Fax: (416) 466-7492

Contact: Steve McQueen, Business Development Coordinator

At a Glance...

StreetCity Bikes is a non-profit bicycle retail and repair shop that provides training and employment opportunities to chronically unemployed, often homeless individuals, and people receiving social assistance or employment insurance.

History

StreetCity Bikes got its name from an innovative housing project of the Homes First Society called StreetCity, where homeless men and women took over an abandoned warehouse to form their own community, complete with streets, addresses and mayors. Following the settling in of the residents to the housing they had helped design and build within the warehouse, a common need for finding work was defined by the newly organized town council.

Funding and planning staff time was obtained from the City of Toronto in 1990 to support residents and Homes First staff in exploring community economic development. This gave rise to a range of new initiatives, including an in-house bank where residents could deposit their social assistance cheque and make small loans; a “tuck shop” that sold food, personal care and household items; a building cleaning and maintenance crew; a plant care group; and a bike repair collective.

Bicycle repairs and sale of used bikes was identified as a CED activity because of the need for affordable transportation within the community and the fact that it requires a level of technology that was within the skill range of community members. As long as people showed some interest and ability in using hand tools, they were considered even if they were not generally knowledgeable about bikes or new nothing about the cycling field.

A small group of residents and staff began work on StreetCity Bikes in a relatively informal way in 1991. Some hand tools were acquired, and a partnership formed with a theatre arts alternative called Cinecycle that gave access to bike repair facilities and parts at cost. A Homes First staff member registered a sole proprietorship to provide some basic business structure, this then was incorporated as a limited company. Community members received a share of the proceeds of the sales in accordance to the time they committed, and Homes First staff volunteered their time. Inevitably, the

partnership with Cinecycle and the work arrangements between the crew came into conflict, and the informal nature of the operation was questioned.

After assessing the initial attempt at getting running, StreetCity Bikes relocated to 761 Queen St. West, a United Church Property that was planned for redevelopment as a joint StreetCity Housing Site/Community Action Centre. Operations were reframed into an “employment training business”, where residents could earn a flat training wage while they learned how to repair used bikes that had been acquired at the Police Auction. Bikes were sold to the public for affordable prices, and the limited revenues that were produced were put back into acquiring tools and parts. A loan payment plan was set up at the StreetCity Bank for residents who wanted to acquire a bike through extended monthly payments.

The Bike Shop continued in this form for the next 2 years. Although there were positive results in connecting StreetCity residents with a work opportunity, several structural problems were recognized. Patchwork funding, and the discomfort of Homes First with its fiscal accountability for something that was distant from both their location and their core housing mandate led to a 1994-95 joint funding proposal with what was to become the 761 Community Development Corporation (CDC) to the provincial Ministry of Community and Social Services. When the CDC was incorporated at the beginning of 1995, the business registration and management responsibility for StreetCity Bikes was transferred to it. Steve McQueen, the Homes First staff who had voluntarily supported the initiative over the previous three years, was seconded to the CDC to work as full time development staff for the renewed venture, and two and a half full-time equivalent training positions were established, which were shared among 6 trainees per year.

Over the next year, difficulties continued in securing parts within a highly competitive cycling industry. Bid prices for bikes lots through the Police Auction had risen to a level where it was no longer economic to repair and resell used product from this source. And although the new location was large, close to a potential market and on a main commercial street, it was not in a regular storefront, was difficult to recognize and gain entry into, and a well-established full service sports and cycling business was located nearby. By the fall of 1995, a new storefront location was set up in Toronto’s east end in order to breakthrough the blockade on parts and new bikes imposed by the local competitor.

Type of Work & Labour Market Relations

Business revenues that are generated by StreetCity Bikes are used to offset operating costs and to grow the inventory base. In 1997, the bike shop produced \$38,000 gross, \$20,000 net revenue from its business activities which makes up 23% of the total budget of \$121,850. Inventory (either in the form of on-site stock or designated funds for replacement of goods sold) had been expanded from \$17,000 to \$35,000. Additional operating financing is received from government and foundation grant sources and applied to overhead. Financial management support is provided through 761 CDC.

Sales and repair revenues in 1997 accounted for about 23% of overhead costs which totaled \$121,850. It is the ambitious goal to be 50% self-financed from business revenues by the end of 1998, and 80% by the turn of the century. Plans for expanded operations and employment opportunities include developing a custom line of recycled low-rider bikes, a new bike rental service, gift marketing, bike shop merchandising, and the management of a proposed bike trails facility. A fall/winter season business activity is also slated for development by the fall of 1998.

The wages of the individuals in the two HRDC funded positions is \$10/hour, and the other trainees are hired at minimum wage but get increases according to a wage increase grid. In the past, when greater funding was available, wages ranged from \$8 to \$13.50 per hour.

Training

StreetCity Bikes now provides training and employment for 4.5 full time positions, which have been shared by up to 6 people at a time. Outreach is done to recruit people who face major barriers to employment, and while StreetCity residents are still involved, they are no longer the only place where labour is connected with. Recruitment for positions has been done through the HRDC Employment Resource Centres, and through outreach to drop-ins, shelters and community bike clubs in low income neighbourhoods.

Currently there are 5 training positions and the manager position. The most recent scenario has had two positions funded by HRDC and the other 3 being funded by 761 budget revenues. To date, StreetCity Bikes has provided employment opportunities and workplace training to 17 people who were considered to have had major barriers to employment. Training included problem diagnosis, cost estimates, work orders, scheduling and performing repair operations, tool maintenance, retail of new and used bikes and bike accessories including marketing strategy and sales transactions, and store operations such as product display, inventory management and computer data entry. Initial training commences several months in advance of the bike season, but most skill development happens in the midst of running the business.

Until the end of 1996, everyone received training in all aspects of running the Bike Shop, and a crew leader was selected from among the trainees to take responsibilities for scheduling and cash management. Development Staff from 761 worked along with the trainees on a full time basis as a job coach and group facilitator.

As of 1996/97, the decision was made to shift from an employment training/support operation toward becoming a community business over a three year period. Two specialized positions were identified as being critical to the stable operation of the shop and funding was secured through HRDC to hire EI eligible candidates. A business manager position was established to take responsibility for cash management, payables and receivables, cost control, staff scheduling, payroll and accounts with backup from the 761 CDC financial management services. A lead mechanic position was designated to provide a higher level of skill to assist in training the shop crew and coordinating customer services relating to repair operations.

It was planned that both positions would be filled through internal staff development, however the trainees have experienced difficulty in reaching a suitable skill level to handle the lead mechanic role. As of the time of writing, the Business Manager is successfully moving toward completing her training, but the lead mechanic position has not been filled. Two other staff have received the generalist training and hope to get ongoing employment through StreetCity Bikes in 1998.

Management

StreetCity Bikes is an operating division of the 761 CDC, whose mission is to create a place of opportunity through community economic development for and with people who

have experienced long term poverty. It is a not-for-profit organization, incorporated in 1995 under the Industry Canada Act.

The general membership of the 761 CDC is open to anyone with an interest in the purpose and the values of the corporation. Anyone who is staff at StreetCity Bikes or an organizational volunteer is eligible for membership, and trainees are eligible for election to the Board of Directors. There are 16 members elected annually to serve for 2 year terms on the Board. As of the 1997 AGM, 8 of these seats represented people who defined themselves as experiencing long term poverty (community members), and the balance were people who are acting in solidarity (community partners). One of the current directors joined the Board 3 years ago as a trainee at StreetCity Bikes.

Steve McQueen is the only paid staff in the organization, although accounting support is provided through 761, and other advice and support is given through the board of directors. Regular team meetings are held with the trainee staff, business manager, development coordinator and senior management of 761 CDC to review progress, problem solve and set work objectives for the upcoming month.

The schedule for full staff meetings at StreetCity Bikes varies depending on workload -- during the busy period in the summer they occur once every couple of weeks, but more frequently in winter. They also occur when necessary as specific problems or issues come up.

Because trainees participate in all aspects of daily operations, all discussions about how to increase sales, contact a larger market or how to streamline operations or workload are inclusive. Trainees have a voice and are listened to with regard to the operation of the business. In so doing, a sense of self-worth and the ability to be successful are also developed -- skills that will aid trainees in any vocation.

Community Links and Political Context

The 761 CDC is oriented to a membership of people who experience long term poverty and it has built upon the experience of psychiatric survivor community businesses in reaching to connect with other constituent groups, including women, youth, homeless people and people who live in low income areas. Advocacy to government and foundations is based on the identified need for a more grassroots partnership approach to CED with marginalized communities. It reflects the successful combination of community democracy, business revenues and government assistance that psychiatric survivors have established, while also exploring the potential for new collaborations with other communities and social partnership groups.

Particular advocacy targets include the Labour Market Development initiatives of the Federal and Provincial governments; the need for CED alternatives in Ontario Works and the Ontario Disabilities Support Program; the need for CED sectoral support in the City of Toronto Economic Development Strategy, particularly involving social-economically marginalized groups. StreetCity Bikes is one of several initiatives

demonstrating the potential for CED as a long term strategy for approaching poverty and homelessness.

Socio-Cultural

During the initial years of operation, the business side of the bike shop was a context for what was essentially a social development agenda, and business practices were not given particular attention so long as the basics were covered. It was hoped that by offering an environment which was shaped by work, self esteem could be recovered, existing work skills could be recovered and enhanced, and a sense of community could be strengthened. Efforts were made to maintain connection with the wider StreetCity community through periodic celebrations in the bike shop and through trying to provide access to affordable bikes and service.

Although the organization is a business, it maintains a very participatory, inclusive atmosphere. Parties are still organized once in a while, such as at the year end, and employees attend bike shows and rides together.

Interview: Steve McQueen, October 14, 1997

Documentation: StreetCity Bikes Training Plan, StreetCity Bikes 1997 Report, 761 CDC Information kit

Edmonton Recycling Society

11631 - 80 Street
Edmonton, AB
T5B 2N3
Tel: (403) 471-0071
Fax: (403) 479-7700

Contact: Cornelius Guenter, Director and CEO

At a Glance...

The Edmonton Recycling Society (ERS) is a non-profit organization which provides recycling collection, sorting and sales as well as employment for persons with mental and physical disabilities and poor work records.

History

In 1987 the City of Edmonton decided to begin a recycling program and asked for bids to operate the service. The Mennonite Central Committee (MCC), which already had some experience operating recycling programs, was invited to submit a tender to create a community based non-profit service organization that would serve the city's landfill needs as well as community needs through its commitment to employment opportunities for disadvantaged citizens. In July, 1988 the city awarded a four year recycling contract to ERS (with three single year extension options) for blue box collection in the northern part of the city, servicing 48% of the city's single family residences.

The first blue box pickup was October 31, 1988.

Start-up funds were acquired through regular bank loans which were dependent on ERS winning the city contract, and for which MCC also acted as a guarantor. The loan for capital costs and equipment was \$1.2 million, and for start-up operations was \$250,000.

Type of Work & Labour Market Relations

ERS is not a 'sheltered work centre,' it is a real industrial workplace that is competitive with every other waste management industry in the area. Paper (including cardboard, milk cartons, magazines, newspaper and fine paper), plastic, metal and glass are all sorted, processed and marketed to industries.

The original contract contained a profit sharing mechanism between the city and ERS which provided the opportunity for the city to do the audits of ERS' operations. With all three extension options being taken, the contract lasted 7 years, until a new contract took effect in 1996 which returns all profits to the City. In the 8 years of ERS' operations, while waste flow in Edmonton has been reduced by 30%, over \$4 million also has been returned to the city in cash and reduced contract fees.

In the first year of operations, revenue from the contract with the city made up 95% of total revenues. Since then, revenue from the sales of recovered materials has increased until in 1995-96 sales revenues totalled \$1.6 million, approximately 50% of total revenues.

Wages for new employees start at just above minimum and health care, vision, dental, and life insurance benefits, completely paid for by the company, begin after 3 months. Employees are also given a sick leave allowance of 10 hours/month that can be accumulated up to 120 hours. Hours accumulated beyond the 120 limit are returned to the employees in cash. This October 31, the annual date of payment, a barbecue will be put together and \$61,000 will be distributed to employees -- the average payment is a little less than \$1000.

The original contract for recycling collection for the south half of the city, as well as a new contract to build and operate another materials recovery facility, was given to BFI industries, a large waste management corporation. ERS has maintained a collegial relationship with BFI, and BFI, which has equipment ERS does not, helps out ERS when asked.

ERS' local preference policy has had a significant impact on stimulating the local market in paper -- whereas previously all ERS' paper was shipped to Korea, now the furthest it is shipped is Vancouver. The one exception to this policy is in the plastics industry, where multiple business failures have led the provincial government to mandate a task force, of which ERS is a member, to study the viability of plastics recycling.

The 1996-97 total budget was approximately \$3 million.

Training

Management take it as a sign of employee satisfaction that the average length of employment at ERS is 48 months -- 4 to 8 times longer than the industry average. In January 1998 this will increase again to 56 months. Although jobs are intended to be permanent, and over 600 people have been employed at ERS since 1988. The organization started with 25 employees and grew until it peaked with 105 workers on 3 full-time shifts. It was clear that the operation could not be maintained at this level, so technology was upgraded and processing plans were redesigned. Current staff numbers 70 individuals, of whom 25% could be labelled 'disabled.'

Originally ERS had an elaborate training program to bring new employees into the organization, but it was found to have little or no effect in improving the capacities of the employees. In 1989 it was completely abandoned and the organization adopted the 'just do it' approach. New employees are completely integrated into the business and begin their jobs immediately. They are assigned a mentor, but much 'training' is done informally via constant support from all staff. The essential foundation for this type of system to work is a compassionate and accepting attitude among all employees. Everyone at ERS is a person, and with that environment of unconditional acceptance, 'training' comes automatically.

In-house counselling is provided, and when needed ERS has made arrangements to have access to a psychologist from the University of Alberta.

Despite Alberta's relatively low unemployment rate, ERS is never short on applicants.

Management

In its original plans, the Mennonite Central Committee (MCC) intended to turn the business over to a community group once it was up and running. The MCC had no proprietary interest in it. So in 1990, an employee governance plan was discussed for the organization. The employee governance model was chosen so that employees could identify with the larger purpose of ERS. Because the work is not very glamorous, management found that by allowing the employees to participate in the policy making structures & to become familiar with the vision of ERS, employees began to feel that not only do they work for ERS, but they are ERS. It allows the board to become empowered because the people on the board that are making decisions actually know what is going on on the floor, which facilitates policy and decision-making processes.

In March 1991 a presentation of the PCL Employee governance model was given to ERS, and in November of the same year the first of 3 employees was appointed to the board of directors. In July 1993 the MCC was discharged of its financial responsibilities, and in March of 1994 employee governance was achieved by virtue of the fact that board composition was changed in the Society's bylaws so that there were more employees on the board than citizens at large.

The board of directors is currently made up of: the Chief Executive Officer, the Chief Financial Officer, the Chief Operating Officer, the Manager of Collections, the Plant Manager, 2 non-management employees and 4 citizens at large.

Hence there are 6 elected directors, and 5 permanent directors by virtue of their position. Seven of the 11 directors are employees. After one year with ERS, employees become voting members of the society and thereby qualify to participate in the election of the six open positions. After an open but deliberate nomination procedure, elections are held for the 6 elected posts, with terms of one year, with a maximum of 3 possible renewals. The board conducts all affairs of the society.

Community Links and Political Context

ERS has a 'buy local' policy that has kept its contracts for blue boxes and other goods with suppliers in Edmonton or the area.

It also takes an active role in promoting the hiring of disadvantaged populations, particularly those labelled disabled. It has widely publicized itself as an example of the possibility for employment and training in a real business. Due to the cancelling of an additional recent contract, as ERS will have to lay off employees it will make strong efforts to place them in other jobs.

Only loose associations have been maintained with advocacy groups representing persons labelled as disabled. Since the goal of ERS is to help the individual to become as independent as she or he wants to be -- and has had some remarkable success in this -- it is seen as a threat by caregiver organizations, who might be put out of business by this trend.

Socio-Cultural

A sense of family is cultivated in the plant. Employees often show up early in order to have a coffee together. Despite the 'non-glamorous' nature of the work, the attitude among employees is 'We like our work.' Between the barbecue organized to celebrate sick-pay day and the adamantly non-discriminatory atmosphere, work is clearly more than just a job for employees.

Interview: Cornelius Guenter, October 17, 1997

Documentation: *Facing the Future: The Story of the Edmonton Recycling Society* (Video, 22min), *More Than a Job: The Edmonton Recycling Society* (Video)

Kitsaki Development Corporation

#219 103-B Packham Avenue
Saskatoon, SK
S7N 4K4
Tel: (306) 477-4599
Fax: (306) 242-6988
Email: kdevelop@eagle.wbm.ca

Contact: Chief Harry Cook, KDC Chairperson

At a Glance...

Kitsaki Development Corporation (KDC) is a for-profit corporation which has purchased or established a number of companies in a variety of businesses. It seeks to stimulate the employment and social benefits that come with long-term economic development for members of the Lac La Ronge Indian Band, other aboriginal communities and all northern Saskatchewan residents.

History

In the late 1970s the Chief and Council of the Lac La Ronge Indian Band were beginning to recognize that economic development was a concern they needed to address. It was often the case that unless the band was involved in a project, band members seldom got jobs. In 1980, to address this issue, a financial advisor was charged with identifying economic development opportunities.

At that time, the Key Lake Mining Corporation (KLMC) was beginning construction of a mine. Due to a government regulation which provided 10% preference to northern businesses, companies interested in bidding on construction contracts for the mine at Key Lake were looking for northern partners with which they could submit a joint venture. The financial advisor met with people from a construction company in Saskatchewan on behalf of the band, and together a bid was submitted to provide crushed aggregate for the mine's construction.

They were awarded the contract, but when the band attempted to borrow money from a bank to get the project going, it was informed that it could not because it is not a person at law. After seeking legal advice, it was decided that the best course of action was to form a limited company, with shares owned by the band members and held in trust by the Chief. On December 14, 1981, Kitsaki Development Corporation was formed.

The corporation soon moved on to other projects. Due to its newly acquired trucking experience, KLMC advised KDC to prepare for more work, and KDC responded by purchasing a small trucking company. After servicing the minesite for some time, it became apparent that trucking is very competitive, and size is important to success. So they went to Saskatoon to meet with TRIMAC Transportation Systems, a joint venture project was launched in the form of Northern Resource Trucking (NRT), KDC's first significant business venture. The success of NRT provided a dividend to KDC which was used to allow for the operations of KDC as more than just a holding company. In 1986, a manager and some staff were hired.

Within the next five years, KDC founded a company called First Nations Insurance to supply a full line of group life insurance, short and long-term disability coverage and pension plans to a target market of Indian bands and their businesses; next they rented an old vacant fish smoking plant to a southern developer for use as a beef jerky operation. Through a series of unexpected events, KDC first invested in and then bought outright the fledgling company: Kitsaki Meats. By 1990, KDC had bought the Lac La Ronge Motor Hotel (1983) and La Ronge Industries Ltd., and started Northern Lights Wild Rice Inc. By 1993, KDC had formed companies called Six Seasons Catering and Athabaska Catering to provide catering services to the mining operations in the region.

In 1994, NRT sold 41% of its shares to nine other First Nations and northern communities. By broadening its base of operations to include these other northern communities, NRT secured a six year exclusive contract with Cameco Corporation and a three year exclusive contract with Cogema Resources. Joint venturing with other First Nations has also resulted in the formation of Athabaska Catering Limited Partnership, which secured a three year contract with Cameco for their mines at Key Lake, Rabbit Lake and McArthur River.

Recent initiatives include Venture Kayaks Limited Partnership, a company 51% owned by KDC, a proposal in the mining industry and projects in civil engineering and contact mining. In response to market demand, the La Ronge Motor Hotel and Kitsaki Meats are both preparing for expansion, and NRT and Keethanow Bingo North have both recently undergone expansion.

Type of Work & Labour Market Relations

Kitsaki Development Corporation specializes in co-operation between big business, small business and Indian business to provide benefits to La Ronge band members, Indian people and Saskatchewan in general. KDC's present business investments are: Athabasca Catering Limited Partnership; La Ronge Industries Ltd., Lac La Ronge Motor Hotel (1983) Ltd.; Northern Resource Trucking Limited Partnership; Kitsaki Meats Inc.; First Nations Insurance Services; Procon Mining; Venture Kayaks Limited Partnership; and Woodland Cree Resources Inc.

A figure for the value of sales attributed to KDC's companies in 1996 was \$24 million. This is calculated by adding the total sales of companies in which KDC is majority owner, and a pro rata share of sales based on percentage ownership for companies in which KDC owns less than 50%. KDC's ownership in companies varies from being sole owner to less than 10%. These companies return profits and dividends to KDC based on its share of ownership in each of the companies. In recent years this has provided for an annual budget to KDC itself of between \$1.2 and \$2 million.

Training

Training provided for new employees changes with each of the enterprises. The most established of KDC's initiatives is Northern Resource Trucking (NRT), which also has one of the most elaborate training programs.

Each year, NRT's Human Resources/Northern Affairs Officer chooses a new group of 10 to 12 driver trainees from applications received from partner communities throughout the north. The first stage is the completion of an 8 week SIAST truck driver training course in La Ronge's Northland College, after which they are moved on to the NRT Training program in Saskatoon.

Training in Saskatoon begins with classroom work and ensuring that trainees are comfortably accommodated and adjusting to life in the city. In the second week, trainees begin on-going, in-cab training which lasts for one year, first on pavement and then on gravel, covering WHMIS, and every operation and safety rule in the book.

Trainees begin in a company tractor and have the opportunity to drive this rig for a couple of years, by which time they have learned the ins and outs of the business. They then have the option of purchasing their rig and becoming owner-operators. It's not an opportunity they are likely to get elsewhere -- NRT is set up to train northern and native people, and hopes to ultimately turn out lease-operators.

The cost of the entire year of training, as much as \$25,000 per trainee, is entirely paid for by NRT. Every two years all drivers take a professional driving improvement course, and refresher and update courses on the safe transportation of hazardous goods are on-going.

On an ongoing basis NRT also graduates journeyman mechanics, and offers on-the-job training for dispatchers and office personnel.

KDC employs approximately 450 people, of which one third are Lac La Ronge band members, one third are other aboriginal peoples and the last third are non-aboriginals.

Management

KDC is 100% owned by the Lac La Ronge Indian Band, and is responsible to its 10 member board of directors, who are appointed by the Chief and Council. The Chief and Council are elected for 2 year mandates by the approximately 6,500 band members. The Chief holds the shares in trust for all band members.

Each of the businesses has its own smaller board for administrative purposes.

Community Links and Political Context

The Lac La Ronge Indian band is the largest band in Saskatchewan, with numbers now around 5,500. Because the community is technically the owner of the business, it attempts to address community issues in more ways than one. One of those investments for the long-term benefit of band members is the Land Claims Coordinator. This employee of KDC is not involved with KDC's daily operations at all, but works on behalf of the band with a team of lawyers hired to push for the just resolution of land claim issues.

Socio-Cultural

The long-term economic development that is sought through careful investment, hard work and ultimately profitable returns to the band is centrally business oriented. The social and economic benefits of this development are obvious, but these only come with profits and effective business development.

Interview: Alan Solheim, Director of Finance, November 28, 1997

Documentation: *Otuyumow* - The Official Newsletter of Kitsaki Development Corporation Vol.1, No.1 and Vol.2, No.1. KDC Information pamphlet

Motive-Action

#100, 808 42nd Avenue S.E.
Calgary, AB
T2G 1Y9
Tel: (403) 287-3132
Fax: (403) 243-6058
Email: mherzog@ibm.net

Contact: Michael Herzog, Manager

At a Glance...

Motive-Action Training Foundation is a non-profit organization with registered charity status which provides education and training to youth and Employment Insurance recipients for work in the automotive industry.

History

The idea for Motive-Action was conceived in by two brothers, Michael and Karl Herzog. Coming from a social work background, Michael's work with adolescents showed that their main recurring barrier to social insertion was work and work experience. With many years of experience in automotives, Karl knew that this industry provided many different types of entry level positions. A project proposal to Employment and Immigration Canada (a predecessor to Human Resources Development Canada) was submitted in 1985 to combine these needs and possibilities into a non-profit that could function in a retail business environment while addressing the needs of the unemployed and industry. Employment and Immigration Canada provided start-up funding for the organization which allowed for the purchase of equipment from a recently closed business and for space to be leased. Motive-Action was born.

Type of Work & Labour Market Relations

Motive-Action delivers a full range of auto repair and auto body services including tune-ups, brakes, shocks and struts, tires, custom exhaust, government and insurance inspections, alignment, collision repairs and insurance estimates.

A feasibility study of the market potential for this type of business was conducted by the two brothers when submitting the project proposal, but because of their particular expertise, ideas for a training organization never strayed far from the automotive industry.

The organization has 24 full-time staff members, including 12 licensed mechanics, a placement officer and two full-time accredited teachers. Their building is well-equipped with 16,800 square feet of floor space, 2 classrooms, a fully operational 12 bay automotive service shop, and an 8 bay auto body repair shop.

Total annual budget is \$1.3 million, of which approximately 65% comes from retail sales. Other funding comes from government training contracts and new fee-for-service training programs.

Training

Motive-Action is designed to replicate and function like a private sector automotive repair shop. When one walks into Motive-Action, they are surrounded by the sights and sounds common to fully operational repair shops. This training environment offers participants a realistic experience of what is expected of them in the workforce. It is an

introductory program with an emphasis on mastery of skills: 28 specific skills are learned in the training. Hands-on and theoretical training is provided to participants in two separate programs: Employment Insurance (EI) recipients and a workshop based school program.

The Employment Insurance program is divided into three streams according to occupational specialization: auto parts, auto body and mechanical. Each is 16 weeks long and participants continue to receive standard EI benefits while in the program. If their benefits run out while they are enrolled, they are eligible for an extension until the end of the training at 75% of the previous amount.

The workshop based school program takes at-risk youth, often wards of the state, and provides an accredited secondary school diploma program that lasts from 8 months to 2 years, depending on career and educational goals. These youth receive all their courses (including physical education) at the site, year round. Due to the length of the school day and year round schedule, students can gain high school credits at a highly accelerated pace.

The two training programs, although taking place in the same building, operate completely independent of each other.

The most recent addition to the training program is the accreditation of all of Motive-Action's activities. Now participants in any of the training programs can receive credit towards secondary school course requirements.

There are about 40 trainees on site at one time, with slightly more than half of these in the school program. Motive-Action trains over 90 people yearly and places 90% of its graduates into full-time employment. Nearly 700 have been trained over the past 10 years.

Management

As a non-profit, Motive-Action is served by a volunteer board of directors who ensure that the objectives of the organization are being carried out in an efficient and community-serving manner. Board members represent a wide variety of backgrounds and work experience including extensive business experience. The board is elected by the membership of the Foundation (Motive-Action Training Foundation), who are mostly staff and friends of the organization. Currently the Foundation has about 30 members.

Formal, anonymous evaluations are completed monthly by the participants. The most frequent comment expressed is a desire for more advanced technical training, which is not possible given the short time frames involved.

Community Links and Political Context

Much attention is paid by the administration to how Motive-Action is perceived by both the community and industry. Prices are consciously set in the 60th percentile and no

advertising is done at all for the business. It is clear that the private businesses in the community are the ones which will be hiring the graduates of Motive-Action's programs, so it is important to ensure positive and constructive collaboration, and not competition.

Good links have been established with the local school board and social service agencies. Michael is the past president of the Alberta Association of Community Based Trainers and Karl is current president of the Automobile Service & Retailers Association, so the organization is kept close to both the industrial and educational milieus.

Socio-Cultural

Michael Herzog doesn't like to refer to Motive-Action as a program. The organization attempts to be considered as an 'employer' in the eyes of students, in order to prepare participants for the demands of a typical workplace environment. Participants begin at 8:00am, get 15 minute coffee breaks in the morning and afternoon and a half hour for lunch.

Discussion

Balancing business development with the social mission of the organization is never straightforward, but Motive-Action never forgets its commitment to community service. Recently, when considering how the organization should be expanded, the choices were between improving the services to youth or to customers. An improvement to the services to youth was the choice made after a very simple question was posed: Which does Calgary need more?

Interview: Michael Herzog, September 23, 1997

Documentation: *Profile on Motive-Action Training Foundation*, 6p.

Option Youth Society - Picasso Café

1626 West Broadway
Vancouver, BC
V6J 1X6
Tel: (604) 732-3290
Fax: (604) 732-3259
Email: picasso@cyberstore.ca

Contact: Ruth Goldman, Executive Director

At a Glance...

Picasso Café is a non-profit restaurant that trains persons aged 18-24 who are receiving social assistance for work in the hospitality industry.

History

In 1986 an Anglican Church street worker had an idea for a restaurant business that would provide an opportunity for young people to get training and experience while earning a wage. The Option Youth Society was formed in 1987 and after 2 years of fundraising and planning, enough funds were finally collected from provincial, federal and church sources as well as individuals and foundations to start the café. It opened in January, 1989 with 10 training positions.

Type of Work & Labour Market Relations

Before the year 2000, 20 new hotels will be built in the lower mainland of British Columbia, creating hundreds of new jobs in the service industry. So the potential job opportunities are good, but the service industry is also one where academic qualifications are not essential -- you can make a real practical difference in a person's ability to get a job in 5 or 6 months.

Up until 2 years ago, participants were paid student wages for the entire period of the program, but government funding cutbacks ended that practice. Participants are now paid \$7 / hour only for the last 2 months of the program, but they are also given a monthly bus pass, a free meal during each shift, and they keep whatever tips they earn.

As part of British Columbia's new welfare law, young people must be either looking for work or taking part in a training program. Picasso is registered as an official training program..

Forty-four percent of Picasso's 1996-97 budget of \$876,000 was supplied by government funding -- 26% from the provincial and 18% from the federal governments.

Private donations made up 31%, and the final 25% was generated by restaurant and catering revenues.

Picasso has generally not been perceived as competition -- in fact, Ruth Goldman thought the restaurant across the street would laugh at the idea. In-house service is generally not the fastest, and the food, while very good and coming in large portions, is not in the same category as most high-end restaurants. Approximately half of the clientele in the restaurant are people who eat out regularly in other locations as well as at Picasso, the other half are people who eat out less frequently but who come to Picasso to support its social mission. This is also true in the catering work, and Picasso hopes to expand its business among agencies and organizations who share its community values and social goals.

Training

Individuals who are between 18-24, who have been on social assistance for at least nine months and who have trouble finding and keeping a job are eligible for the training at Picasso.

When the café began, training was designed for all students to enter together and for the training to last an entire year. The program has since evolved, however, such that intake now is a continuous process.

Once enrolled, students choose to train in one of two Picasso programs: The Basic Cooking Program or the Dining Room Service Program. To graduate, each student must complete 950 hours (approximately 6 months) of theoretical study and practical training in one of these two areas of study. Each student completes his/her training with a three week practicum at a partner restaurant and a job search that is followed by Picasso staff for up to 7 months.

Training is designed for each student to meet their personal training needs. The training program includes: 500 hours of on-the-job training in a busy restaurant; 110 hours of individual coaching and specialized industry training; 60 hours of professional development; 30 hours of job search skill development designed for people who will be working in the restaurant industry; 150 hours of work experience in a restaurant chosen by the participant; and 100 hours of supported study time with access to instructors.

Participants spend one hour daily in the classroom, half focused on industry related material, and half on professional development and communication.

Approximately 50-60 students continue in the Picasso program each year. Although more than that begin the program, there is a significant attrition rate in the first 2 weeks. In 1996-97, fifty-five students completed at least 4 weeks of the training, of which 25 have already found employment. At any one time there are generally 25 students on-site and 25-30 in the follow-up stages. Eight staff run the program: 2 kitchen instructors, 2 dining room instructors, 2 counsellors, 1 operations manager and 1 office staff.

Picasso is a recognized training institute, registered with the government of British Columbia. Graduates receive joint certificates from Vancouver Community College and Picasso Café in Cooking Level I or Dining Room and Lounge Service, as well as an Option Youth Society Graduation Certificate, a Serving It Right Certificate, a SuperHost Certificate, and a Foodsafe Certificate. They also hope to offer a Pacific Rim Institute of Tourism Certificate soon.

Over the past 6 years more than 100 young adults have moved from Picasso on to full-time employment or a return to education. More than 80% of Picasso graduates find employment, and many are now staff at Vancouver's most popular restaurants.

Management

The Option Youth Society/Picasso Café board of directors is made up of 15 community members, representing diverse business and industry sectors. New members are chosen by the board.

Participants do complete evaluations at the end of the program, but regular meetings between the café manager and students usually provide opportunities to work out problems and solve issues before the evaluations are done.

The government has also done 3 evaluations in the last 3 years of the project, and an internal evaluation has been done over the same period too. These evaluations and participant feedback have led to improvements in curriculum guidelines and structure.

Community Links and Political Context

The Executive Director of Option Youth Society as traditionally sat on the municipal Youth Advisory Council, and Picasso has close links with the feeder organizations that refer youth to the program. They also maintain close ties with other training organizations, funders, and restaurant industry representatives. Their location, in a posh, central business section of downtown is good for business, but tends to remove them (geographically, at least) from much of the action in the community sector.

Socio-Cultural

Because of the similarity in age and type of life transition that the program represents to students, they tend to end up forming a kind of informal support group for each other both at and outside of the café. The cafe is intended to be a welcoming, open space, where former students are always welcome back to visit and chat with counsellors or staff, even though this sometimes leads to it feeling more like a community centre than a restaurant.

Interview: Ruth Goldman, October 24, 1997

Documentation: Picasso Café pamphlet, Picasso Café catering pamphlet and *Options*, the Option Youth Society/Picasso Café newsletter, April, 1997

Tradeworks Training Society

668 Powell Street
Vancouver, BC
V6A 1H4
Tel: (604) 253-9355
Fax: (604) 251-8984
Email: rgilson@wimsey.com

Contact: Bob Gilson, Executive Director

At a Glance...

Tradeworks is a non-profit trades training program for disadvantaged young people who are receiving social assistance and who live in Vancouver's downtown core.

History

After having worked with urban youth as a social worker for 10 years, in 1992 Bob Gilson combined his social work and carpentry skills to incorporate a limited company that could serve as a non-judgmental training resource. With donated space and using his personal equipment, he took 6 youth from a friend's caseload and gave them 16 week jobs. Private contracts, such as one for GM assembling plastic-wood elements for palettes provided the work, while training in both trade and life skills was done on the job.

Tradeworks Training Society was incorporated as a society in 1994 and the limited company was closed at the same time.

Type of Work & Labour Market Relations

Tradeworks has two principal arms, its core training program and a contract work division.

Participants in the training program are all social assistance recipients, with preference given to youth that reside in the Downtown Strathcona area of Vancouver. They are generally 30% women and 30% First Nation. Many are referred by other community agencies, but the majority are referred by friends who have been through the program or know someone who has. These participants continue receiving standard social assistance benefits, but also receive two hot meals daily, a \$50 bonus every two weeks from Tradeworks and \$150 dollars worth of safety equipment including work boots, respiratory protection and eye protection. Tradeworks is wary of being perceived as exploitative, so participants in the training program do not work on revenue generating outside projects or contracts, although they do make improvements to Tradework's offices and shop and have been involved with community projects.

The contracting section of Tradeworks produces kitchen cabinets and furniture on site. Assistants and labourers for this work are hired from among graduates of the training program to work 1 to 1 with experienced tradespeople. Tradeworks bids on contracts and hires workers on a casual basis depending on demand. A current contract is for the production of 100 cabinets for the Central City Mission Foundation which is refurbishing an old hotel. Six past participants have been hired at \$9 / hour to work with tradespeople for the duration of the contract. The contracting division is operated as a business, although administratively it is still part of the Tradeworks Training Society.

Of Tradeworks' \$450,000 1996-97 annual budget, 43% was provided by the provincial Ministry of Skills and Training, 36% came from the BC Ministry of Social Services, 10% was generated by sales revenues, and donations from foundations such as Central City Mission Foundation, the Quest Society, VanCity Community Foundation and VanCity Credit Union made up the final 10%.

Training

The training program is 12 weeks in length, and four programs are run each year with 20 places in each program. The 60 instructional days (12 weeks @ 5 days/ week) are 6 hours long and broken down into 4 periods of 1.5 hours. Each period has a detailed learning objective, with enabling skills and a lesson plan.

Of the 360 training hours (60 days x 6 hours each) 70% of the instructional time, or 252 hours, is spent on safe work habits, hands-on instruction in the care and use of hand and power tools, and trades skills such as carpentry, framing and forming, estimating, drywalling, hanging doors and windows, trim work, basic boxes, basic plumbing and electric, tile setting, lift and support loads, WHMIS and First Aid training.

Approximately 25% of the program is composed of classroom time, which focuses on life skills, blue print reading, shop math, abstract problem solving, education upgrading and computer literacy. Trainers have found that inadequate literacy and numeracy skills are the biggest barrier to employment for multi-barriered individuals (the population with which Tradeworks works most), so the percentage of time allocated to academic skills upgrading, including math, English and writing skills was recently doubled from 5% to 10% of instructional time -- a total of 36 hours. Personal management training and conflict resolution techniques are each given 5% or 18 hours, and job search skills and career planning are each given 2.5% or 9 hours of time. The remaining time is used as an enhancement of the job search and career planning sections, where participants complete a small project, either at Tradeworks or at a location in the community.

Training is given in a group setting, but any student that requires additional support or assistance receives one to one help as needed. Many participants are involved in recovery programs while at Tradeworks, and some have mental health issues. Case conferences with the participant and his or her other caregivers are common, in order to ensure that Tradeworks is an integral part of an effective case plan. There is also a

small computer lab and a skills bank program which assists students in upgrading language and math skills.

Tradeworks is currently in the process of compiling data for a follow-up study of past participants, but early indications are that 80%-85% of graduates find jobs and stay in the workforce at least 6 months. A small percentage return to social assistance for a short time (as opposed to the long-term tendencies prior to the program), but this is attributed more to the nature of employment in the construction industry than a reflection of participants. Some have gone on to become jewellers, set painters, scenic carpenters, heavy equipment operators, and computer operators, among others.

Management

Directors on Tradeworks' seven member board are elected by the membership at the annual general meeting. Members are anyone who has paid the \$5 membership fee, and Tradeworks currently has about 40 members. Four members of the board are elected for 1 year terms, and three are elected for 2 year terms. Last year positions were contested, and this year they are expected to be again.

Bob Gilson and the other 9 staff at Tradeworks are committed to a democratic process that works towards developing consensus.

Community Links and Political Context

Tradeworks is located in the downtown East side of Vancouver -- poorest community by postal code in Canada. Hence there are numerous opportunities for involvement towards improving conditions for residents, and Tradeworks avails itself of many of them. It sponsors a neighbourhood safety office which is funded by the attorney general and the City of Vancouver and steered by representatives of 17 social agencies in the area. Tradeworks is responsible for administering the funding and overseeing operations of the office.

The Downtown Eastside Strathcona Coalition meets once a month, bringing together community representatives, the police and the three levels of government to address community issues, and Tradeworks is there. Bob Gilson is also chair of a subcommittee on Education and Employment which works on establishing non-profit community enterprises, vice-chair of the Vancouver East Community Skills Connection, and a member of the board of directors of Vancouver Native Health.

Socio-Cultural

The environment at Tradeworks combines both the aspects of a business with the recognition of the shared values among employees and participants. Because one goal of the program is to prepare participants for real work in trades, the professional aspect of the work is promoted as much as possible, and appropriate behaviours are modelled by having the real contract work done in the shop.

But everyone at Tradeworks is aware that they have chosen to work in an intentional community, where everyone is learning teamwork, interdependence, supportive behaviour and community service. It is a very human approach to training that goes a long way towards reaching out to individuals who have often been isolated and have difficulty making connections with people.

Interview: Bob Gilson, October 28, 1997

Documentation: Tradeworks Training Society information letter; "Tradeworks Works" by Bob Gilson in *Making Waves* Vol.8, No.2, pp11-13, Vernon, BC: Centre for Community Enterprise.

United We Can

52 East Cordova Street
Vancouver, BC
V6A 1K2
Tel: (604) 681-0001
Fax: (604) 662-7677
Email: klyotier@direct.ca
<http://www.vcn.bc.ca/uwc>

Contact: Ken Lyotier, General Manager

At a Glance...

United We Can is a recycling depot serving mostly male recipients of social assistance and operated by Saving Our Living Environment (SOLE), a non-profit society dedicated to improving the inner city environment.

History

Save Our Living Environment (SOLE) began as an ad hoc committee in 1989 when a group of concerned citizens began to raise concerns about reports of soil contamination on the EXPO lands on the north side of False Creek in downtown Vancouver, British Columbia. Members co-ordinated a public call for responsible treatment of soils poisoned by a century of industrial waste.

In 1990 the committee raised public questions about the edibility of fish caught at Crab Park on Burrard Inlet. Government findings reported a high incidence of tumours and lesions on bottom fish in the harbour. Studies identified several affected species including English Sole (thus the name).

In 1991, SOLE began to investigate suggestions from local recyclers for better deposit laws in BC. After several years of research, planning, community workshops and demonstration depot events, the people of SOLE decided to use the issue as a rallying point for the formation of a non-profit society.

The workshops and depot events were organized by SOLE while it was still very much an ad-hoc group. During this early developmental period SOLE received in-kind support and financial contributions from a foundation, the BC Ministry of Social Services, three local community centres, a church, a corporate donor and scores of volunteers.

The society was incorporated by five founders in August 1994. SOLE held its first annual general meeting to elect a board of directors in October, 1995.

The United We Can bottle depot was developed as a result of the information gathered through the workshops and depot events and has been operating since January 1995. Funding has been provided primarily by HRDC, the BC Ministries of Employment & Investment and Skills Training & Labour, Simon Fraser University's Community Education Partnership Program and in the form of an interest free loan from the VanCity Community Foundation.

A charitable corporation without share capital named United We Can was incorporated as a distinct entity in July 1996.

Type of Work & Labour Market Relations

Although United We Can Bottle Depot is open to provide a service to the public at large, 85-90% of its customers are 'binners' (an identifying colloquial nickname that people who collect and recycle materials recovered from dumpsters, waste receptacles and street litter have chosen for themselves -- from garbage *bins*). Most of the people who collect discarded bottles and cans do so in order to supplement monthly income assistance. Pop cans have a 5¢ refund, pop bottles vary according to size from 10¢ to 30¢ and beer bottles and cans have a 10¢ refund. Although individuals sometimes bring in one or two cans at a time, a typical binner would bring in \$3.50 to \$5.00 worth of bottles and cans at a time. On average, this adds up to between \$50 and \$100 per month, with large seasonal variations.

The Bottle Depot currently employs 7 individuals, all but one of whom previously used the deposit/refund service as a source of income to supplement social assistance benefits. They are paid \$8.00 / hour, slightly more than BC's \$7.50 /hour minimum wage. Prior to the reform of BC's welfare law, other piecework contracts were given to binners.

Revenue generated through handling fees on recycled beverage containers covers about 50% of the cost of SOLE's projects (which also include a lane cleaning service in the inner city, a bicycle repair service, a used computer depot, and an internet club). The other 50% is made up through grants from a variety of levels of government, foundations, churches, the United Way and private donations. For the period from December 1, 1996 to August 31, 1997, the total budget was \$670,000, of which \$470,000 was deposits collected from suppliers and paid to binners. Wages and other operating expenses made up the remaining \$200,000, and half of these costs were covered by handling fees.

Training

SOLE projects bring together about 2500 people who regularly use the services and participate in their activities. Conservative estimates suggest that 95% of participants are between 25 & 65 years old, 80% are male, 85% are receiving welfare, and 85% are living in the inner city.

In the early days of United We Can, funding stipulations required that training work be contracted out, so a local community organization was brought in to provide it. This did not function very well and a less formal structure was set up internally. New employees now receive a demonstration of the work, and then learn by doing. It takes, on average, one month to learn the system of operations in the depot. After being trained in the work, the longer process of adapting former binners' lifestyles to succeed in a workplace environment continues. In this, UWC has had spotty success.

Since the bottle depot began operations over 30 individuals have been employed and trained there, a number of whom have gone on to other jobs. Some have gone into recovery programs for addiction issues, some have died and one has had a baby. No one has ever been fired, but people have left for health and personal reasons. There are still hundreds and hundreds of people who want jobs at the depot.

Management

There is no fee to become a member of SOLE, although originally binners were asked to donate \$1 worth of cans. This policy was not kept up, and individuals interested in becoming members simply signed the membership form. So although there are over 100 members registered with the society, only about 10 to 15 are active members.

At the annual general meeting members elect the board of directors, which currently consists of 6 members, all but one of whom have come out of the hotels and rooming houses of Vancouver's downtown East side. The other is originally from the area but has since moved out.

Although there is no formal newsletter for members, employees or patrons of UWC, the input of binners is taken very seriously. Besides the experience of members of the board, workshops were held when originally conceiving of the service, and more recently focus groups of street recyclers were conducted to consider how the business should be expanded. In the latest round of focus groups that took place in the fall of 1997, 22 binners in three separate groups were consulted.

The first annual general meeting of the United We Can charity has not yet been held, so it is functioning for the moment with the same three directors it had when incorporated. At the AGM, 7 directors in total will be chosen, and these are hoped to include a broad and prominent cross-section of the community.

Community Links and Political Context

After many years of advocacy by SOLE and other organizations, in April 1997 the BC Ministry of the Environment, Lands and Parks (MELP) announced changes to deposit laws that would expand the deposit/refund system to all beverage containers except for those holding milk and substitutes sold in the province. This was seen as a great victory by proponents who had been pushing for these changes for seven years.

United We Can has also been active in opposing recent reforms to welfare policy which, among other things, reduced the earnings exemption for recipients. As part of the advocacy for an increase in this exemption UWC takes part in a constituency-level association that lobbies on those issues, as well as 'kitchen table' discussions which provide a commentary on services.

Socio-Cultural

Everyone at United We Can and SOLE are friends and neighbours. Although the bottom line is fiscal responsibility and succeeding as an example of what street recyclers can do, there is a different spirit in the organization. The bottle depot is different from social services because 50% of what makes it run is the energy of people working there (50% of operating costs are covered by handling fees). The objective is for that to one day be 100%, but for the time being the fact that 50% of what makes UWC work comes from the employees and street recyclers itself creates a sense of accomplishment. It is not lost on the street recyclers that their efforts have contributed to the recently announced deposit/refund regulation changes.

Discussion

Some participants who suggest that the bottle depot is the best thing that has happened in years appreciate not only that it is a place where they are valued and they are accepted as a person, but also that they come away from it with money in hand. The interpersonal support and respect received there are essential, but in a society that places so much value in cash, the social gratification of pecuniary reward is also significant -- not to mention its practicality for those living well below the poverty line.

Interview: Ken Lyotier, November 7, 1997

Documentation: SOLE/United We Can Urban Issues Report, October 22, 1997; SOLE Pamphlet; SOLE BC Benefits Community Services Fund Grant Application, March 1996; United We Can/Crossroads and Lanes Urban Issues Report, April 20, 1997.

The Victoria Garden Training Project

c/o LifeCycles
2175 Dowler Place
Victoria, BC
V8T 4H2
Tel: (250) 383-5800
Fax: (250) 386-3449
Email: lifecycles@pinc.com

Contact: Graham Myers, Program Area Coordinator

At a Glance...

The Victoria Garden Training Project is an organic garden in which people receiving social assistance learn gardening and other skills, while growing produce which is donated to local food support agencies, sold in a local farmers' market, and which they take home themselves.

History

The initiative for the project came from a volunteer at a local soup kitchen, when government cuts to income security became increasingly severe. He understood that often the first expense sacrificed is food, and wanted to do something to ensure that social assistance recipients could eat more nutritiously.

He approached a former organic gardener who was then working as a tenants' rights advocate in a community organization in January, 1996, and together they contacted a number of organizations with an idea.

In the late winter of 1996 seven local agencies, the Greater Victoria Community Social Planning Council, Capital Health Region Prevention Services Nutrition, LifeCycles, Mustard Seed Food Bank, Saint Vincent de Paul, Together Against Poverty and the Victoria Native Friendship Centre came together to develop a project that would increase access to fresh food for low-income peoples.

A project was developed that could address this issue at its core, by providing the land and training for people to learn and grow their own food. This was combined with a community garden area that could grow produce for local food support agencies. St. Vincent de Paul donated the land for the garden, and a funding request that was submitted to the provincial Ministry of Social Services' Community Services Fund in April of that year was quickly approved.

The project officially started on May 15, 1996.

Type of Work & Labour Market Relations

In the first year of the project (summer 1996), participants worked 2 days per week, either Wednesday/Friday or Tuesday/Thursday. In the summer of 1997 the two days per week were rescheduled such that participants were divided into three groups of 8 which came in either Monday, Tuesday or Wednesday, then all 24 came on Thursday. They are not paid for their work, but the Social Services Ministry provides bus passes and child care, and a local soup kitchen provides lunches to the gardeners at cost 2 days / week. They also, naturally, take home the fruits (and vegetables) of their labour from their personal plots at the garden, the value of which totalled about \$200 for the 1997 season.

The first provincial Ministry grant of \$44,000 was supplemented by donations from a number of local businesses to buy tools, composting materials, topsoil and pay for the use of a tractor. As well, many in-kind hours were provided by all the supporting agencies to develop and monitor the project.

In the first season, the garden measured 4500 square feet, half of which was used for personal plots, and the other half was maintained as a collective garden. That summer 1500 kgs of fresh produce was grown, 70% of which was donated to local food support organizations.

The second operating grant from the same fund was slightly reduced to \$40,000. The garden also expanded to 6000 square feet, and 70% more participants (from 14 to 24) grew almost double the amount of produce. A different variety of produce was grown and more leafy vegetables were produced at the request of the food support organizations which were receiving the donations, and once again about 70% of the produce was donated, with a total value of about \$2000. Participants also attended several farmers' markets and sold \$300 worth of basil from the garden.

Training

The majority of participants are women and youth, many of whom are single mothers. They are selected by the project's sponsoring agencies after being interviewed. This past year, applicants who could not be accommodated into the garden project were offered plots at another community garden operated by LifeCycles.

Due to uncertainty of funding, in 1997 the first actual day for participants was June 12 -- one week later than the previous year. This late start continues to be one of the organizers' greatest obstacles to both recruitment and implementation of the project. Over the course of the year, training workshops took place on average once a week. Topics focused on practical issues of relevance to organic gardening such as mulching, insect control, and canning, preserving and drying the food. One third of the workshops were directed towards job-preparedness skills such as resume preparation and interview strategies. The sale of basil at local farmers' markets also gave participants practical sales experience and training.

Participants' time at the garden is focused mainly on their own 5' x 20' plot, but approximately one quarter of their time is expected to be spent on the collective plot and looking after other participants' plots.

In 1996 the Garden Project had all but one of the participants complete the program, and of those 13 completing, 11 have followed up with further training, 9 have found employment and 10 have continued with some form of volunteer work.

The 1997 results show that 21 of 24 participants completed the program, 8 went on to further training, 3 found employment, and 9 continued with volunteer work.

Three part-time co-ordinating staff are paid with the Ministry grant. In the fall of 1997 and winter of 1998, the garden will not remain fallow as it did in 1996. Former staff and participants are volunteering to grow produce throughout the winter for local food support agencies. One of the long term goals is to be able to staff the co-ordination of a smaller-scale winter project.

Management

Responsibility for the project falls to the co-ordinating organization, LifeCycles, and its board of directors. But LifeCycles' management structure includes a strong core collective of staff that makes suggestions to the board on decisions, and usually mutually satisfactory decisions can be reached.

This year project planning was done by LifeCycles and the steering committee (comprised of the seven local agencies mentioned above, except for the Community Social Planning Council) for the preparation of the grant application, and when accepted, LifeCycles signed the contract with the Ministry. Management is done by the project's three co-ordinating staff and a steering committee composed of a staff representative from LifeCycles and the steering committee. Suggestions from evaluations of last year's program by participants, co-ordinators and the steering committee were considered while planning. An outside evaluation of the project has been done each year by the BC Ministry of Social Services.

Weekly check-ins are attended by all participants to discuss plans for the week, updates, and issues of concern. Throughout the project participants are also provided with the opportunity to select which workshops and field trips they would like.

The philosophy of the project is to be as inclusive and participatory as possible.

Community Links and Political Context

Through the steering committee, the garden project is very involved in the community, particularly with the community centres, soup kitchens and food service organizations to which it supplies produce. Those organizations in return support the garden project in lobbying for funding and land procurement for the creation of new gardens.

The project has improved relationships and opened communication channels between all the member agencies, and this has spilled over into other projects, initiatives and

planning. As Victoria moves to develop a more comprehensive Food Security Roundtable, the Garden Training Project is being showcased as the type of project and opportunity that can occur with better links between emergency food providers, sustainable urban agriculture, farmers, nutrition and health communities and anti-poverty organizations.

Socio-Cultural

Despite the hard, sometimes backbreaking work, there is a good social atmosphere and feeling of community at the garden. Participants who are living similar situations are able to talk and share with each other while they weed, water and hoe. Taking care of each other's plots also develops a sense of community responsibility and fosters bonds among participants.

<p><u>Interview:</u> Tim Ewanchuk, October 23, and Graham Myers, November 18, 1997 <u>Documentation:</u> Garden Training Project information package</p>
--

Young Women Creating Change

P.O. Box 34097, Station D
Vancouver, BC
V6J 4M1
Tel: (604) 689-4446
Fax: (604) 689-4467
Email: ddragan@istar.ca

Contact: Susan Kurbis, Project Manager

At a Glance...

Young Women Creating Change is a project of the Environmental Youth Alliance (a non-profit society) which provides points of entry for young women into non-traditional careers related to environmental issues and technology.

History

The Environmental Youth Alliance (EYA) formed out of a high school environment club in 1989. It originally focused mostly on conservation work of large-scale wilderness preservation areas and consciousness raising of environmental issues. It tried to involve youth in local environmental issues, and in the early 90s worked on a project conducting a green-space inventory contrasting rich areas and poor areas in Vancouver. The study found that poorer districts had significantly less green space than richer ones, so the group decided to work to increase green space in poorer areas.

Funding opportunities led the EYA to get into the area of training and environmental careers, and in 1992 Young Women Creating Change (YWCC) began with a group of high school aged women who took the harvest from a local youth garden, processed it into jams, chutneys, other foods and medicinal products and then sold it.

In 1994 Young Women Creating Change partnered with the Strathcona Community Garden Association (SCGA), the City of Vancouver Parks Department and BARE Architecture to construct an ECO-Pavilion. The pavilion took 18 months to construct, and was completed in 1996.

Since then YWCC has moved into the area of environmental renovation, and is currently working on a pilot project for the renovation of rooftops into gardens and green spaces.

Type of Work & Labour Market Relations

The ECO-Pavillion project received funding from the Canadian Women's Foundation, the Ministry of Women's Equality, VanCity, Youth Services Canada, the Vancouver Parks Board, the Ministry of the Environment, Hansen Tools and Milwaukee Tools. The

land was donated by the City of Vancouver Parks Department. It advanced the market in ecologically friendly construction by being the first public building within the City of Vancouver to have been granted a permit for its state of the art environmental systems: grey water filtration, Clivus composting toilet system and photo-voltaic system. It also used only non clear-cut wood for beams, columns and roof decking. The pavilion will be used by the SCGA as a place to prepare and clean food harvested from the community gardens, as well as a space for meetings and workshops for the whole community.

YWCC's 1996 budget was for \$164,000. Through Youth Services Canada (YSC) grants and other funding sources, staff were usually paid minimum wage. Contracts sponsored by YSC and BC E-Teams generally lasted from 6 to 12 months, but the project as a whole took 18 months to complete, so as one contract finished, women were hired back with other funds for the duration of the project.

After the experience of the ECO-Pavillion, the group wanted to continue addressing environmental issues in the 'built' environment, but found that new building projects are expensive, and that urban space was already lacking. So they decided to get into the field of environmental renovation, focusing particularly on rooftops. The transformation of rooftops into gardens and greenspaces, particularly in urban centres, is a growing practice in Europe. YWCC has started with a pilot project to create a garden on the roof of single-room occupancy building in a low-income area, funded in part by the credit union that constructed the building. The garden will allow residents to grow their own food and thereby foster their independence. Once this pilot project is in place, YWCC hopes to use it as a demonstration site to convince other businesses to make similar renovations, and to hire them to do it.

Training

Training for the construction of the ECO-Pavillion began with 3 to 4 weeks of introduction to the use of power tools and first aid certification. Seminars with the architects and engineers working on the project followed, so that the women could become familiar with the entirety of the project. Participants then began with a small carpentry project, such as the construction of a toolbox, and then were put on site to begin learning on the job. The building of the pavilion lent itself well to the training program, as early tasks such as digging and preparing the foundation, or building forms were less technically demanding than later tasks such as roofing or joining. The architects and engineers came back regularly to do presentations on and explanations of different stages of the work.

Working on the ECO-Pavillion were 8 women builders and 2 project managers. The architectural firm and another woman acted as building supervisors. Six mentors and Building Committee members also assisted in the project.

Participants are all women, mostly single mothers and First Nations individuals previously receiving social assistance or with low-incomes. These women also generally do not have the contacts in an industry that are helpful in securing decent-paying jobs.

Of the 11 women who worked on the ECO-Pavillion, 2 are still with YWCC on the rooftop garden project, one has gone back to school, one has found funding to start a magazine, and 2 women started a construction company called 'She Builds.'

Management

EYA's volunteer board of directors is made up of six members who are appointed for one year terms annually by the outgoing board. A minimum of 50% of the board of directors, as well as half of project co-ordinators are youth. Young people, primarily project participants, are involved with hiring, fundraising, training plans and practically all other aspects of EYA's administration. The board ultimately is responsible for major policy decisions, but practical decisions concerning the projects is made by each project's management team, which is made up of project managers, board members and participants. Every two weeks there is also a staff meeting of all EYA's projects, where everyone is free to bring up issues of concern.

EYA also has some engineers on the board who were particularly helpful during the construction of the ECO-Pavillion.

Community Links and Political Context

Through the EYA, YWCC is involved in numerous community coalitions and movements. The South-East False Creek Working Group brings together 40 groups concerned with the development of a specific area of land in East Vancouver. EYA took the initiative to organize this coalition, and their lobbying recently paid off with the City's recent agreement to develop sustainability guidelines for the development of the land and to contract with an environmental consulting firm to do it -- the first time this has happened within Vancouver.

EYA is also involved in the GreenWay Task Force, which brings together 60 groups which seek to make cities more liveable by creating green space, or 'greenways.' The City of Vancouver has supported this group by funding a significant research project on greenspace.

Socio-Cultural

EYA has recently developed an equity policy which ensures fair and equal treatment of all individuals affiliated with the organization, regardless of age, sexuality, race, gender or other characteristics. Apart from the essential minimum that staff and participants come to work and get their work done, an environment that is as open and flexible as possible has been encouraged. This, however, makes for an extremely diverse crowd of people involved at EYA and, as is the case in most organizations, not everyone gets along. So as the organization grows and becomes more diverse, the social element of activities is becoming more important. To this end, fundraising events, such as the annual harvest party, serve as valuable opportunities for all EYA members to come together in a relaxed setting and have some fun.

Interview: Susan Kurbis, November 7, 1997

Documentation: Environmental Youth Alliance Annual Reports for 1995 & 1996, "Caledon profiles: real leaders", Ottawa: Caledon Institute of Social Policy, February 1997.

Binding Together

75 Varick Street, 6th Floor
New York, NY
10013
Tel: (212) 334-9400
Fax: (212) 334-1815

Contact: Hildreth Baghdasarian, Employment Specialist

At a Glance...

Binding Together Inc. (BTI) is a non-profit copying, printing, binding, and microfilming shop that trains and places formerly homeless individuals with a history of substance abuse.

History

In 1985, New York's Division of Substance Abuse Services recognized a need to improve its vocational services not only to people with addictions, but particularly to those whose addictions were so acute they had become homeless. Small & Associates, a private New York consulting firm which specialized in developing employment programs for people with drug and alcohol problems as well as those with physical, mental and emotional disabilities was asked to propose alternatives, and BTI was conceived.

Philip J. Caldarella, Executive Director of BTI, was a retired 15-year veteran of the New York City police force who had been working in the printing industry for three years when he was asked to head up this new initiative. He recruited Carolann Johns as program social services director, and with start-up funding from New York State's Office of Alcohol and Substance Abuse Services (OASAS) and leveraged funds from the State's office of Vocational and Educational Services for Individuals with Disabilities (VESID) and the City's Department of Employment, Binding Together was born in 1987.

Type of Work & Labour Market Relations

Printing is the second largest industry in New York, and BTI's 2 locations over its 10 years have both been in the heart of the printing district, so this industry seemed to promise a good potential for job opportunities. There are also many entry level jobs, and pay is sufficient to maintain an independent life.

The manager of BTI's production department has over 10 years experience in the printing industry and his expertise, combined with BTI's impressive facilities -- about 15,000 square feet of office space, 19 copiers, 2 microfilm machines, 3 presses, 2

mailing machines and 12 finishing machines -- ensure a wide range of services are available.

Most students are receiving public assistance for the duration of the program, and the rehab facilities where they reside provide them with car fare for transportation to and from work and 'walk around' money each week. Upon graduation, participants are given \$2,000 to help cover the costs of re-entering society -- such as a security deposit, first month's rent and a work wardrobe.

Currently 40% of operating expenses are generated by sales from the business. Federal, State and City government funding covers 40%, and fundraising covers the other 20%. The total budget for 1996-97 was \$2.6 million.

Training

Participants in BTI's training program are referred from various rehabilitation and therapeutic communities in the New York City area by the New York State Office of Vocational Educational Services for Individuals with Disabilities (VESID). They are all drug-free for at least six months at the time of enrolment. They also all have multiple barriers to employment, such as a lack of education, little or no prior work experience or a criminal history.

The program is a mix of job training, vocational counselling, remedial education, workplace readiness and workplace literacy. In six months of on-the-job training, BTI students are cross trained in all aspects of the printing, copying, collating, binding and microfilming industry -- as well as the basics of running a shipping and receiving department.

A new group of 15-20 students arrives each month, and new students are subject to a 3 week evaluation period. Total training time is 120 days. There is a specific curriculum which outlines the length of time a student will spend learning how to operate each piece of equipment, and a test at the end of each section. When students arrive they are also administered Tests of Adult Basic Education to determine math, reading and other skills. One to two hours each day are spent in the classroom, and depending on students' capacities, they may be assigned an extra 1-2 hours per week of remedial work.

There are approximately 25 staff, including an educational instructor and assistant, a production manager and assistant, a printing instructor, sales support, vocational rehabilitation counsellors, employment specialists, director of development and administrative staff. Currently the program has 85 participants enrolled.

Each student is assigned a counsellor upon arrival, who remains with them for the duration of the training. Some students choose to continue with that counsellor, even after their work placement. Other students are followed by the follow-up counsellor in their new jobs. BTI's program differs from many other job training initiatives by its comprehensiveness. Participants are helped with job search, resume preparation and placement, and support is given through the entire process.

As part of the training, BTI also runs an internship program in which the more advanced students are placed in other businesses for a period of one day to six weeks. This provides the opportunity to experience work in an environment different from BTI's and to learn to operate equipment BTI might not have. Often, companies eventually hire the trainees for full-time positions. BTI charges the company a nominal fee for interns, usually a minimum of \$7 / hour, which is reinvested in the job training program. There are currently six on-going six-week internships, and numerous other shorter internships.

Since its inception in 1987, BTI has successfully placed over 80% of its 548 graduates in permanent, unsubsidized positions that pay a minimum of \$7 / hour with full benefits and access to overtime. So far this year, 90 graduates have been placed. Of all graduates placed, more than 70% remain employed for more than one year. Moreover, in their first year of employment, 53% of graduates receive raises and 29% get promotions.

Graduates of the program also get 15 months of follow-up counselling to address any issues they might encounter in the first year of employment.

Management

BTI's 13 member board of directors brings together a wide range of industry and business representatives, including 2 who are BTI graduates. New members are chosen by the board.

An evaluation of the training is administered by the follow-up counsellor to all BTI graduates once they are placed into jobs. These evaluations are then used to make improvements and changes to the program. There is also a suggestion box and trainees are encouraged to speak to anyone in the organization concerning ideas or problems that they have.

Community Links and Political Context

Binding Together has built strong ties to the printing and on-demand copying industries in New York and its senior staff maintains connections with local political leadership as well as leaders in the organization's fields of concern -- vocational training, substance abuse and homelessness. And BTI has additional collaborations with service providers for students who need legal assistance, in-depth remedial educational or psychological or other services. The organization is also building relationships with community projects that serve the more chronic homeless.

Since its inception, BTI has attracted favourable attention from the media with a number of articles appearing in both local and industry-wide publications and several appearances on television and radio. BTI was the only job training program cited in former New York State Governor Mario Cuomo's 1994 State of the State address.

Socio-Cultural

Although a supportive environment is reinforced with Garfield cartoons and good-natured advice on the walls, no one forgets that they are there to get training and get a job, and that these goals are serious business. This, of course, doesn't get in the way of special events like the annual Christmas party.

Interview: Hildreth Baghdasarian, October 23, 1997
Documentation: Binding Together marketing kit

California Emergency Foodlink

P.O. Box 292700
8350 Fruitridge Road
Sacramento, CA
95829

Tel: (916) 387-9000

Fax: (916) 387-7046

Email: HN6552@connectinc.com

Contact: Emily Katz, Vice-President Development

At a Glance...

California Emergency Foodlink collects fresh and manufactured food donations from California's food and agricultural industries, delivers this food to food banks throughout the state, and provides job training for people on social assistance, the homeless, youth at risk and others by supplying warehousing services to corporations.

History

Cal Foodlink was spun-off from a local Sacramento food bank in 1992, in collaboration with the state's social service agency to create a state-wide network for the distribution of federally and privately donated foods to foodbanks. The social service agency, whose mandate it is to get food to foodbanks in the area, had difficulty transporting goods to rural locations that were too small for the federal program. Moreover, there was no established mechanism for transporting privately donated supplements to them. So it was decided that a non-profit organization which served the whole state and could assist in generating its own source of revenue would be ideal.

There were two reasons for the organization to broaden out from the simple distribution of food to include job training. One was philosophical: the long-term and root issues of hunger are connected with an individual's economic ability to provide for her or himself. This meant jobs and job training. The second was more practical: Foodlink needed a source of income to run the food distribution programs.

The contracting out of services to the private sector took a large leap in 1995 when Foodlink applied for and was granted 540,000 square feet of warehouse space on a recently closed army base in Sacramento, on the understanding that job training would be provided to social assistance recipients and homeless individuals.

The first piece of equipment bought was a heat wrap unit that was acquired under a lease/purchase agreement with no payment for 90 days. Once in place, work was done as quickly as possible in order to finish contracts and receive the funds to pay for it. The business has grown from there.

Type of Work & Labour Market Relations

Business activities of CEF vary as contracts come and go; currently there are 13 operations. The primary business is a packaging, repackaging, labelling, label stripping and recoding operation that obtains contracts from a variety of food companies, printing companies and others. Their specialization is in labour-intensive jobs that companies do not have the technology to do mechanically.

The 12 secondary industries that CEF currently operates include: a cardboard box manufacturing program (in collaboration with a local company); an inventory sorting depot for a large drugstore chain's distribution of orders of Halloween candy to its stores; an inventory, storage and processing operation for one of the largest dairy distributors in California; and a shipping and inventory service for the frozen and prepared foods of large convenience store chains in California.

The freezer and refrigeration facilities that were left behind by the army and which are now used in CEF's businesses are also important to CEF's food distribution program, which stores perishable donated foodstuffs until they can be distributed to foodbanks. Last year 29 million pounds of private donated produce in addition to 4 million pounds of USDA donations were distributed.

The 1996-97 annual budget was about \$5 million US, of which slightly more than 50% was generated by revenues from business operations. The rest came from the federal food reimbursement program and private donations. The businesses are entirely self-funded, and their profits offset the costs of the food distribution program, although a significant factor in helping the businesses remain profitable is the free property and buildings.

Entry level positions are above minimum wage, and after 3 months employees are eligible for full health and dental coverage. For the more skilled positions, Foodlink's original policy was to intentionally pay less than the equivalent job in private industry in order to provide some encouragement for trainees to move on to the private sector. Since the unionization of the workers, however, wages have risen, particularly for employees with greater seniority.

A \$1 hot lunch is also offered everyday in CEF's cafeteria.

Training

Trainees begin working in the packaging program, from which they are promoted to positions in the secondary industries. Because the packaging division tends to involve low-skill, labour intensive and more flexible work, it functions as a good transition stage for trainees who are adjusting to new work habits, overcoming personal issues as well as learning new work skills. As they adapt and grow into the work, CEF certifies them as forklift operators and line supervisors and promotes them to the more skilled (and higher paying) jobs in the secondary industries.

Trainees are long-term social assistance recipients, referred and screened by workers in referring agencies. Occasionally emergency shelters and food programs will refer individuals.

Workers became unionized with the Teamsters in 1997.

There is a personnel officer who also acts as an on-site counsellor. Through the Teamsters there is a month-long detox program available free to trainees, as well as other health care services and programs. Referrals are also made to outside services, if need be. Depending on the severity of the problem, treatment can be made mandatory for continued employment.

Emily Katz finds that some of the most important training has to do with educating the workers about their rights as well as their responsibilities. Letting them know that they have sick days and benefits that they should use when the need arises, rather than simply not showing up for work.

Most often line supervisors will flag issues for intervention (such as violence or substance abuse) by the personnel officer. Line supervisors are also well placed to work with trainees, since all but one of them are former trainees.

The original intent of the program was for trainees to eventually move out from CEF's training into the companies that CEF contracts with. Recent experience has been, however, that despite the higher wages available in the private sector, trainees either do not want to leave, or leave and end up returning to CEF. There is no strict exit schedule for trainees, so some have been with the organization for the entire two years since the expanded operations began in the new buildings. Others come and leave in the course of a few months, but the goal is for employees to leave within a year.

Down from 170 earlier in the year, there are currently 90 employees at CEF, due to the (hopefully temporary) loss of one computer disassembling and repackaging contract and lost bidding wars with private companies for other contracts. The number of employees fluctuates based on the number and type of contracts. Those 90 employees include a relatively stable number of 13 administrative staff, who manage both the food distribution program and CEF's businesses. Employees are laid off, when need be, based on seniority with the organization.

Management

The board of directors currently has 7 members who are appointed by the president. They are CEF's founder, a now retired CPA, a judge, a representative of the foodbanks served, two representatives from the department of social services, a vice-president of the Teamsters, and a representative of CEF's upper management.

There used to be an internal newsletter, but now all employees receive the same update and publicity material that CEF sends to its sponsors, contractors and donors.

Workers have an official recourse for complaints through the union.

Community Links and Political Context

CEF's representative is the chair of the local campaign to end child hunger, which is part of a national movement. The organization actively lobbies at the city and county. Foodlink's rep also lobbies on larger statutory policy issues regarding poverty, hunger and funding at the state and federal level. They have had many endorsements of their work, and have good political support.

On top of the businesses and food distribution program, CEF also runs some local food programs in Sacramento, which have a very direct impact on the well-being of the city's poorest citizens.

Socio-Cultural

Cal Foodlink tries to provide a supportive working environment, although a social atmosphere is not actively organized by the organization. Employees are accompanied to court, if they desire. When workers said that they would like a basketball court in one of the empty bays, padding and a net was put up to make a half court for lunchtime games. After a rash of worker injuries, a 5 minute collective stretching exercise each morning was put in place. Even though a social element is not overtly programmed into organizational functioning, Emily Katz finds that it tends to happen anyway, among workers, as a natural result of CEF's supportive environment and the perspective of supervisors who have 'been there.'

Discussion

Emily Katz sees different tendencies in the way administration and workers perceive CEF. While management may see the organization as offering a supportive environment aimed at personal development and training, workers often see it as simply a job. This view on the part of workers may reflect their desire not to be seen as needing special help, and probably is an indication of the importance attached to working and being a productive member of society.

Interview: Emily Katz, October 8, 1997

Documentation: California Emergency Foodlink Information Kit

Co-operative Home Care Associates

349 E. 149th St., 5th Floor
Bronx, NY
10451

Tel: (718) 993-7104

Fax: (718) 993-0971

Email: peggyny@sprynet.com

Contact: Peggy Powell, Executive Administrator

Home Care Associates Training Institute

At A Glance...

Co-operative Home Care Associates is an employee-owned company providing training and employment in the home health care field from its offices in the South Bronx. It strives to provide employment for local residents and improve working conditions for its employees.

History

The bridge between the conceptualization and realization of a project is perhaps the most difficult and tenuous period, particularly when the planners are not the same people who are implementing it. When the Co-operative Home Care Associates (CHCA) were verging on bankruptcy in their second year of operation, the team from the community development division of the local social work agency that planned the project decided to step in. The manager was fired and the 5 agency members originally behind the project actually got involved in the day to day operations. For Peggy Powell, one of those first 5 and now director of the Home Care Associates Training Institute, this was the defining moment that allowed CHCA to become the success it is today.

Planning commenced in 1983, operations began in 1985. It originated as a community economic development project of the Community Service Society (CSS) in the Bronx, initiated by employees of the CSS. Technical assistance was provided by the business development unit of the CSS.

It is incorporated as a co-operative.

Type of Work & Labour Market Relations

Recognizing the need to provide quality, relatively low-skill entry jobs for residents of the South Bronx, community economic development planners from the Community Service Society identified the home health care industry as a potential target. They also sought to improve quality of service by improving working conditions in an industry noted for low

pay, irregular and part-time hours, and social isolation. Moreover, when the enterprise began in 1985 there were approximately 20,000 home health care workers in the New York City area, but with the combination of an ageing population and shorter hospital stays, demand was expected to increase.

The average private starting wage in New York City in 1985 was \$3.75/hour, although most workers received the minimum wage of \$3.35/hour. Benefits were nearly non-existent; few companies had paid sick days, vacation or personal days, many did not even provide an allowance for uniforms, and health insurance was virtually unknown in the industry at that time.

CHCA has come a long way in improving working conditions for its workers. They have been able to provide more full-time and less part-time work to their employees, while paying wages 20% higher than the average market rate. Individual health insurance is also now part of the benefits. At the same time, CHCA has consistently ranked first or second in customer satisfaction surveys, reinforcing the organizers' original thesis: employees in better quality jobs who are satisfied with their work will provide high quality service.

The typical home care aide in the South Bronx is an African-American or Latina woman, usually a single mother head of household.

Although CHCA employees and employee-owners are not salaried, after three years of employment they are eligible to participate in a unique benefit called the 'Guaranteed Hours Program.' The conditions for participation in this program are that employees must be on call for replacement work and they will lose their guarantee for the week if they refuse a case, but the advantage is that a base salary of 30 hours weekly is guaranteed. This program provides greater security and stability than often fluctuating hourly schedules.

More than 70% of CHCA's workforce regularly works full-time (i.e. 30+ hours weekly), compared with an industry average of 40%.

Annual employee turnover steadily declined from the first-year rate of 27% to a 1992 rate of 11%, before rising to 20% in 1996. Half of the annual turnover rate is accounted for by involuntary discharge of probationary employees. All of these figures are still much lower than the industry average of between 45 to 60%.

Current annual sales are above \$6.5 million, and the co-op has been profitable for the last 9 years. A dividend of between \$200 to \$500 has been earned by worker owners annually for each of those years.

Training

Training for new workers is more extensive than the minimum 2 week US federal guideline for home health care workers. Trainees spend 4 weeks in the classroom, then

two months training on the job; the three months total meet the federal requirements for certification as a Home Health Aide.

Over eighty percent of individuals beginning CHCA's training to become a Home Health Aide are on public assistance. They continue to receive benefits through the classroom portion of the training, but begin receiving wages for the time worked in the on-the-job portion of the training. The cash portion of the welfare benefits is reduced proportionate to income earned as the number of hours worked rises. As work income increases, cash benefits are gradually eliminated. For some workers, this takes as little as 8 weeks. The current system in New York State allows individuals leaving welfare for employment the possibility of maintaining some of the supplementary benefits, such as childcare, health care, transportation and employment expenses, depending on the level of wages earned. New employees start at 25 hours/week and gradually build up over six to nine months to an average of 33 hours/week.

Ongoing regular training and skills upgrading for all workers contributes to the supportive institutional infrastructure.

The entry-level training program takes 150 participants per year. Eighty percent of participants who enrol complete the classroom training. Seventy-five percent of participants who start working complete on-the-job training and are certified as home health aides.

To offer further advancement to senior aides, a tuition reimbursement program was created. Also, an on-site college bridge program, conducted jointly with a local university, offers an accredited certificate program in long term care.

In 1991 the Home Care Associates Training Institute (HCATI) was created. It is a national non-profit health care employment development and advocacy organization which undertakes enterprise development, policy advocacy and provides financial support to employer-based, participant-centred training and placement programs in the health care sector. Last year HCATI transferred approximately \$700,000 to CHCA to support entry-level and upgrade training programs. Funding for the training comes 70% from foundations and one-third from public financing.

Management

Ten years after the change in management, CHCA today has 375 workers and is still growing. Seventy five percent of workers are worker-members, and so participate in a co-operative governance model based on the Mondragon experiences in Spain. The business is 100% worker owned, a policy that ensures the jobs stay local and the organization stays responsible to worker concerns.

Employees have the option of becoming employee-owners after a three month trial employment period. The membership fee is a \$1000 investment in the company, gradually taken off successive paycheques.

Non-management employees, elected by their peers, now hold five of the nine seats on the board of directors. A limited amount of formal training on corporate governance is provided to both worker owners and directors.

Community Links and Political Context

The stature of CHCA has grown as it has succeeded in uniting social purpose with an employee owned structure in a successful business. Its voice is increasingly respected. "CHCA -- no longer an outsider [in the home health care field] -- not only speaks with a practitioner's authority on regulatory matters, but has used its unique position to bring together the various stakeholders in the system (government funders, client representatives, hospitals, unions, and other home care providers) to initiate policy changes in the industry. Although such policy changes have occurred only slowly and grudgingly, CHCA is a compelling model for those who wish to influence nearly any type of publicly funded social service" (pp. 1-2)

In the six years since its creation the HCATI has replicated model co-operatives in Boston and Philadelphia. The Training Institute recently expanded its original mission and now provides technical consultation support to other healthcare enterprise development and training & placement organizations which share its quality jobs/quality care mission. It also advocates for public policy changes in health care and welfare reform.

Socio-Cultural

According to Powell, it is the values and culture of the organization that set CHCA apart. Staff recognize that it is possible to have a financially successful business without the organizational culture that reinforces democracy and quality jobs. But that's not why this business was created. The preservation and promotion of these aspects of the business was one of the motivations for the CSS team to get involved themselves, and the continuing transfer of that ideal to reality is part of what keeps them there.

Original organizers believed that organizational culture had a greater impact on employee's sense of ownership and satisfaction than legal structure, and so took steps to foster a participatory, open culture: social activities were organized, aides were structured into work teams with elected team leaders, paraprofessionals were required to come to the office to collect their cheques in order to provide opportunities for interaction and reduce sentiments of isolation or distance.

Discussion

CHCA prides itself on being an "innovation laboratory," testing and perfecting enhancements to both job quality and client-care quality, while consistently demonstrating the relationship between the two. From wage structures to employment screening practices, in-home supervision models and participative, on-the-job training programs, CHCA has pushed traditional economic thinking and practices to prove that

better quality, more satisfying work can be designed in what is often an isolating, low-paying industry.

Interview: Peggy Powell, August 19, 1997

Documentation: *Co-operative Home Care Associates History and Lessons* prepared for the Home Care Associates Training Institute by Steven L. Dawson and Sherman L. Kreiner, January 1993, 37p.

The Garden Project

Pier 28, The Embarcadero
San Francisco, CA
94105
Tel: (415) 243-0644
Fax: (415) 243-8221

Contact: Cathrine Sneed, Executive Director

At a Glance...

The Garden Project is an organic horticulture business employing former prisoners of the San Francisco County Jail and single mothers on public assistance.

History

Originally a counsellor with the San Francisco Sheriff's Department, Cathrine Sneed was frustrated with the Jail recidivism rate. After creating the jail's organic gardening and therapeutic counselling program, Cathrine saw participants returning again and again because they had little or no support outside of jail. The former prisoners lacked job skills and community support. The Garden Project was created to help them make a successful transition into their communities. At the same time, Cathrine saw an opportunity to use horticulture to strengthen their communities.

In October 1990, former prisoners joined with a crew of neighbourhood residents to clear debris and refuse from an abandoned lot in the Hunter's Point district of San Francisco. With limited foundation support and the support of local businesses, they purchased organic soil amendments, tools and seeds and transformed the once blighted lot into a flourishing community garden and a place for former prisoners to begin to take responsibility for their lives.

Original funding to set up the program came from the Sheriff's department and donations.

In 1995 a business plan that examined different possibilities for expanding or modifying the business was done.

The Garden Project was incorporated independently as a non-profit in 1996.

Type of Work & Labour Market Relations

The Garden Project's main site is the Carroll Street Garden, located in the low-income and high-crime Bayview/Hunter's Point district of San Francisco. Here French Intensive Biodynamic gardening is practised, and a variety of organic, fruits, vegetables and

flowers are grown, harvested and sold to 3 area restaurants and at a stand in the local farmers' market. Participants are paid \$7.15 / hour for a 32 hour work week.

Graduates of the training program are eligible for participation in the Tree Corps, which plants and maintains trees throughout San Francisco. Employees receive arboriculture training from the Department of Public Works, learning how to plant and water trees properly and early tree care maintenance and pruning. Last year Tree Corps reforested San Francisco with 800 new trees, while maintaining approximately 700 existing ones. Over the past 3 years, Tree Corps members have planted more than 3,500 trees. Participants are paid \$8 / hour for a 32 hour work week.

A jail program is also operated that teaches inmates landscaping and gardening skills. Because produce is the product of prison labour, however, it cannot be sold, so it is donated to local soup kitchens, AIDS pantries and homes for the destitute elderly.

The Garden Project is not a business, and does not rely on the proceeds of the business to operate. The total budget for 1996-97 was \$435,000, of which \$280,000 came from the Sheriff's Department, and \$16,000 was revenue generated by sales.

Training

In addition to gardening skills, the participants learn life skills including: holding a job, interacting with others; and, remaining drug-free. They meet weekly with staff to ensure that they are making progress in their personal development and adhering to the 'Personal Progress' agreement which participants are required to sign upon entering the project. This agreement details the expectations of the program including: enrolment in GED (General Equivalency Diploma) classes or college; required visits to parole and/or probation officer; and if needed, counselling for substance abuse or other problems.

Trainees work from Tuesday to Friday and attend school on Monday. Many students are enrolled in local community college adult education programs or take courses on computers, auto repair or English. Once a month (more frequently in the winter) there is a Gardening class that improves horticultural techniques.

The program is intended to act as temporary employment, to give employees a place of reference, so participants stay about a year on average.

Currently there are 5 staff, 30 trainees in the garden site, 10 in the Tree Corps and another 60 in the jail program. Since the fall of 1992, the Garden Project has employed more than 600 people.

A recidivism study by the Sheriff's Department showed that four months after release from prison, only 6% of Garden Project participants had committed another offence, compared with 29% of other ex-inmates. Two years after release, gardeners had a 24% rate -- less than half the general prison rate.

Management

Prior to incorporation the board of directors was an advisory board, but it now functions as a full board. The 11 members are mostly individuals operating small businesses. There is a nominating committee which proposes new members, who are elected by the board.

Three participants are now assistant supervisors, plus another who functions as a counsellor/assistant, and an administrative assistant trainee in the office. Everyone in the program is encouraged to speak out and contribute, particularly at the full staff meetings which occur weekly.

The Tree Corps programme has a written evaluation, and there is an annual visioning and planning meeting for the whole Garden Project, in which everyone is invited to contribute to the overall structure and goals.

Community Links and Political Context

The Garden Project has many community allies and is quite involved in the community. It participated in bringing groups together for the Bayview/Hunter's Point community development project, it also co-chairs the citizen's advisory board to the municipal Department of Public Works. The Sheriff's Department, foundations and community groups are all involved with the organization's work. Recently when the mayor's office was not returning an important call, a local senior's centre that receives produce from the jail program called city hall and got the attention of the mayor for them!

Socio-Cultural

Cathrine Sneed describes the atmosphere at the Garden Project like 'an extended camping trip.' You get dirty, you're outside a lot, and things are pretty informal. In the office, donated items are stored, there's a classroom attached so people come through a lot, children are tutored while their parents are in with tutors also. It is an open and warm, if chaotic, space.

<p><u>Interview:</u> Cathrine Sneed, Executive Director, October 7, 1997 <u>Documentation:</u> The Garden Project information package</p>

Harlem Textile Works

186 East 122 Street
New York, NY
10035

Tel: (212) 534-3377

Fax: (212) 534-4736

Contact: Kerris Wolsky, President

At a Glance...

Harlem Textile Works (HTW) is a non-profit organization providing art education and employment opportunities to students and adult artists interested in design related fields.

History

The Children's Art Carnival (CAC), a non-profit Harlem-based art school, wanted to create a job training and earned income program for the teenagers they served, so in 1984 Harlem Textile Works was founded. Since there were similar program models in existence at that time in New York City, CAC drew upon this experience and expertise to develop HTW. With federal funding and some contract work, HTW got off the ground but quickly moved into their current location in order to provide a better space for work, and to better open itself up to the community.

Type of Work & Labour Market Relations

HTW offers a number of different programs and activities which generate revenue for the organization. Through its Art Services to Organizations, HTW offers design and silk-screen production services for logos, t-shirts, banners, invitations, programs and promotional items. HTW works with 'mainstream companies' such as Hallmark, Citibank and Pfizer, licensing designs for greeting card products and sheet and bedroom accessories. Surface designs are also converted into original patterns and handprinted onto yard goods, home textiles, gifts and accessories which are sold on-site, through direct mail and in specialty stores.

Of the 16 participants in 1996-97, 10 were paid, and wages ranged from \$4.75 to \$9.00 / hour. Others obtained meal and travel stipends, school credit and community service experience.

The 1996-97 annual budget was \$113,000 USD, 60% of which was generated by sales revenues, and the remaining 40% came from foundations and government. In 1996-97 HTW received funding from the New York State Council on the Arts, Pfizer, the Liz Claiborne Foundation, New York City Department of Cultural Affairs, East New York (M&T) Savings Bank, Citibank, Cottonwood Foundation and NYNEX.

HTW's long-term plans include fundraising to be able to afford more staff, and a capital campaign to acquire a larger space that would also be accessible to people with disabilities.

Training

All students are introduced to surface design, custom screen-printing and sales and merchandising practices. More specifically, they are provided with individual training and introductory skills necessary for creating pattern designs using simple motifs; organizing sales presentations and exhibits; developing graphics; screening t-shirts for client organizations; and conducting workshop tours.

HTW has completed a curriculum program whose learn-as-you-go format combines design arts with life skills training. Interns work formally alongside professional art instructors in a hands-on instructional approach that promotes product development, risk taking, experimentation and creative expression. Three artist-instructors are available to assist interns from 6 to 20 hours per week.

In 1996-97 HTW offered 16 youngsters ages 14-24 intern and apprenticeship positions. A majority of these youngsters were recruited from local schools, and others were referrals from social service provider programs. Students worked during and after school for up to 12 hours per week from October to June. The average length of an internship/apprenticeship position is seven months. Summer internships are available on a limited basis.

Fifty percent of participants were single mothers and males at-risk. Three formerly homeless single mothers recruited from Westend Intergenerational Residence (WIR) in Manhattan were provided with intensive training and have benefited from the program. One, aged 21, concluded her internship after two years of training as an administrative assistant and enrolled full-time in a community college studying advertising. Another, aged 18, joined the program in July 1996, earned her GED in October of the same year, then secured permanent housing for herself and her twin toddlers in May of 1997. She expects to return to HTW in the fall of 1997 when her relocation transition is complete and childcare needs are met. The last, aged 21, is contributing to HTW with her developing production skills and assisting with clerical tasks in the studio. HTW's goal is to build her self-confidence and continue motivating her to return to school part-time later on in the year. All three participants remain on some type of income support, but are eager to be productive by training and learning in a creative environment. They have reduced the risk of additional pregnancies and engaged in constructive activities that help them in becoming productive adults who can think creatively and act responsibly as concerned parents. Overall, youngsters are able to focus better on relevant issues that concern their future and the need to pursue educational opportunities for themselves, and in some cases, for their children.

Since moving into its new facility in 1985, 120 artists and young people have had internships with HTW, 70% of whom have been paid. Graduates this year have become assistant designers, published illustrators and marketing directors. Others have studied in Europe, lectured at design conferences and contributed to HTW exhibitions and programs.

Management

Originally started as a program of CAC, HTW was incorporated as an independent non-profit organization in 1994. HTW found that its growth was being stifled when all applications for funding were made through the CAC, where money was allocated to all of CAC's different programs.

The 15 member board of directors presently has 12 positions filled. All directors are people of colour, between 22 and 65 years old and include professionals and educators who are concerned with the youth of the community and the role of arts and education. Representatives from the banking or financial sector as well as business are being sought for the remaining positions. Current board members have been recruited by the executive director and elected by the board. They have 9 meetings per year and board members must sit on one of HTW's committees, which include fundraising, public relations and finance.

Evaluations of the program are not completed by students, but successful interns often stay in touch and continue to help in many different ways. Apart from keeping HTW linked to recent developments and changes in the industry and in educational innovations, graduates also contributed to a recent curriculum overhaul.

HTW remains the only black owned design studio that trains artists and young people in fabric design and related fields in New York City.

Community Links and Political Context

HTW is not involved in local community coalitions or advocacy groups, but attempts to remain focused on its social mission of providing job training and using design as a tool for education and economic development as part of the revitalization of its Harlem neighbourhood.

Shows that exhibit selected works created by the staff at HTW are organized, in which many designs celebrate the rich cultural legacies of Africa and Latin America. Exhibits are available to libraries, schools, galleries and expositions. Tours are also organized for groups of youngsters to see hands-on demonstrations, learn about screenprinting, meet designers and see products created and produced in the East Harlem Studio.

Socio-Cultural

The extremely fast-paced and hectic atmosphere in the office, combined with the professional standards and production deadlines imposed on the work do not lend themselves to an overly social setting. While it is important to have fun creating the beautiful patterns and designs, the existence of the organization depends on a quality finished product, so it is that which drives the office.

Interview: Kerris Wolsky, October 28, 1997

Documentation: Harlem Textile Works Ltd. Final Report to Funders, 1996/1997

Sisters Of The Road Café

133 N.W. 6th Avenue
Portland, OR
97209
Tel: (503) 222-5694
Fax: (503) 222-3028
Email: sisters133@aol.com

Contact: Genevieve Nelson, Executive Director

At a Glance...

Sisters Of The Road Café, Inc. is a non-profit organization located in the heart of the Burnside Community, a Portland neighbourhood that is home to hundreds of low-income and homeless residents. The goals of the café are: to be a safe public place for everyone, especially women and children; to offer nourishing meals at little cost or in exchange for labour; and to offer job training and employment experience to local residents.

History

The café opened its doors on November 7, 1979, christened by the neighbourhood with a circle containing three x's -- the old hobo logo meaning good food and hospitality can be found inside. Sister's was the idea of two women: Sandy Gooch and Genevieve Nelson, arising from their earlier work with women living in the Burnside Community. 'Sisters Of The Road' comes from the autobiography of Box-Car Bertha, it literally means women hobos.

The café has had some essential outside assistance during its growth. Genny Nelson's mother took over Sisters' books when the organization was in its infancy. Originally they also had the pro bono services of a certified public accountant who prepared all IRS and state financial documents, but Sisters is now able to pay him.

Type of Work & Labour Market Relations

The café seats 50 and is open 5 days a week, providing special Monday breakfasts and celebrating the Hispanic community weekly with special 'Viernes' (Friday) meals.

The program is considered voluntary job training, so trainees do not receive wages but stipends of \$12.50 / day for the cook and \$10.50 / day for the others.

Expenses for 1996-97 were \$299,000 (USD). Revenues were slightly higher at \$344,000, of which \$42,000 (12%) was generated by café sales. The rest came from private donations and fundraising.

There are currently 6 management team positions, 3 floor team positions, 4 trainee positions, 2 students on 16 hour/week field placements, and one Jesuit volunteer who is paid a stipend of \$80/month.

One of the most innovative aspects of Sisters Of The Road Café is its food stamp program. While non-profit agencies have long been able to accept food stamps from senior citizens and persons with disabilities, only in 1986 did Congress authorize non-profits to accept food stamps from homeless people. Sisters was the first in the nation to become a homeless meal provider under the Food Stamp Program. Recent changes to the requirements for food stamps have meant a reduction in the number of people eligible and the length of time that they are eligible, so although at one time the café accepted an average of \$850 / month in food stamps from several hundred people, that number is now decreasing.

Sisters also offers barter jobs cleaning counters, washing dishes, tables and chairs, floors, taking out garbage and preparing recycling, which are remunerated at a rate of \$6.00 / hour worth of meal credit.

Training

The application and hiring process for job trainees has become more formal over the years. Most job trainees are people who have been eating at the café and doing some work on a barter basis. As vacancies occur, the floor manager and associate director offer positions to someone who has previously filled out an application. These generally are customers who have shown an interest in working at the café.

Job trainees at Sisters learn by doing. Under the supervision of the associate director, trainees start working in the café immediately after receiving verbal instructions on café operations and philosophy. The café has a very detailed set of job descriptions available in both Spanish and English. Most of the trainees are already familiar with how the café operates.

Paid staff at the café consist of the management team and floor team. The management team includes the executive director, the associate director, the operations manager, the development manager, the administrative assistant, the financial manager and the volunteer co-ordinator, who is a Jesuit volunteer. The floor team includes the lead cook, cashier and floor manager. In some cases, the positions of floor manager and cashier have been filled by graduated job trainees.

Sisters Of The Road Café's Job Training Program is available to low-income and homeless area residents. The four trainee positions are: 2nd shift cook, 2 waitstaff, and a dishwasher. Each trainee receives on the job training in restaurant work, preparation and payment of test and card fees for their Food Handler Certification from Multnomah County Public Health, non-violence training, self-esteem nurture, skill building in group dynamics, and personnel sessions that address the routine elements of job performance.

One of the central elements in the job training program is one-to-one meetings between graduate student interns and job trainees. These meetings focus on the personal goals that address each trainee's unique situation and vision. Interns spend about one hour a week with trainees.

As with job trainees in low-paying jobs anywhere, turnover is rapid. The goal of the café is for trainees to leave after one year, but trainees often leave earlier. And because the trainees are doing the basic work of the café, a rapid departure leaves the café short staffed. Furthermore, when people come and go frequently, there is less opportunity to develop relationships, one of the key goals of the café. The board and staff are trying to reduce the rate of turnover among trainees, and are looking at the possibilities of providing some type of housing program or increasing the stipend for trainees.

Trainees receive free meals each day that the café is open.

Management

The café started out as a co-operative, and anyone who shared in the work was able to participate in the decision-making. Sisters had a collective management style, emphasizing consensus and shared responsibility. Community participation was central to operations, and customers were invited to participate in the decision-making. By 1985, the organization had grown to the point where the original co-operative structure was no longer responsive, flexible and organized enough to respond to the constantly changing challenges. A long debate occurred as to whether Sisters should adopt a more conventional board structure or leadership should be turned over to people who live in the Burnside community. The resolution was a combination of the two: a traditional non-profit board whose membership represented both the neighbourhood and the larger Portland community. The people who had volunteered time and effort since the café's beginning remained active on the board, and one of the key elements was guaranteeing that the people actually doing the work -- staff, work trainees and barter participants -- would have input into the decision-making process.

After the organization changed structure, no Burnside residents sat on the board for many years. For a short time, a former job trainee served on the board. One of Sisters' long-time goals is to recreate that customer participation that was so vital to the organization's early success. However, finding low-income board members and encouraging them to participate fully on an ongoing basis is a challenge that requires commitment and time.

Sisters board brings together the three traditional attributes important to a non-profit: wealth, wisdom and work. But it also recognizes the importance of cultural, racial and economic diversity, as well as training for new members.

Prospective board members must be both totally informed about the organization's goals and totally committed to them. Candidates are also asked to spend time at the restaurant before joining the board to become familiar with the day-to-day duties and

operations. Additionally, they are encouraged to attend non-violence training sessions and other educational opportunities that promote the café's philosophical foundations. Board members have developed a solid, hands on relationship with the café's staffing needs and work. They know that becoming a board member means assuming regular responsibilities and tasks to a degree unusual in most non-profit boards.

Sisters has an extensive board orientation package that clearly outlines the responsibilities of new board members. The purpose of this package is to make sure that people understand the type of commitment they are making and to prevent misunderstandings that may lead to a person dropping off the board because expectations haven't been met.

The current board of directors has 12 members.

Community Links and Political Context

Sisters has also developed a response for the community to pan-handling: a coupon program that provides meals at the café. Food coupons can be purchased by the public for \$2 each (tickets are priced slightly higher to compensate for printing and other program costs) and given to pan-handlers asking for help, who can then exchange the coupons for a meal and a beverage at the café. Sisters finds that offering a coupon to a pan-handler acknowledges the homeless person's needs while being aware of street truths -- that cash is likely to be used for drugs and alcohol.

The executive director represents Sisters at the neighbourhood association, among other community movements.

Socio-Cultural

The mission statement of the Café reflects the environment it seeks to create for everyone who walks in the door: "Sisters Of The Road Café exists to alleviate hunger in an atmosphere of non-violence and gentle personalism that nurtures the whole individual toward changes that will reach the root of his or her homelessness and poverty and end it forever." It is recognized as a place that welcomes differences and diversity while encouraging understanding and compassion. Violence is not tolerated in any form -- that means physical violence as well as the emotional and psychic violence of sexism, racism and verbal abuse. Nevertheless, the doors are never completely closed to anyone, and although people may be asked to leave temporarily and to stay away until they change their behaviour, but they can always come back and Sisters will continue to be a resource for them and offer food and respite, without judgement. It is a place of hospitality and dignity, a resource for education and assistance, and a source of hope. Without Sisters Of The Road Café, Portland's Skid Road would be a much more despairing place.

Interview: Brenda Toenjes, Administrative Assistant, October 9, 1997

Documentation: *Dining With Dignity: A Manual for Non-profit Cafés* , Sisters Of The Road Café, Inc., 1994

Vocational Guidance Services

2239 East 55th Street
Cleveland, OH
44103
Tel: (216) 431-7800
Fax: (216) 431-5123

Contact: John Sherwood, General Manager, Production Sewing Department

At a Glance...

Vocational Guidance Services (VGS) is a non-profit organization offering vocational evaluation, training and placement services to individuals facing barriers to employment. Among its programs are 11 businesses which double as job training programs.

History

The origins of the organization can be traced back 108 years to the opening of the "Sunbeam Shop" -- a group of ladies which sewed clothing for the handicapped. The textiles division of VGS was approached in 1991 by the National Industries for the Severely Handicapped (NISH) which suggested that VGS submit tenders to the national 'set aside' program -- a federal US law which requires a certain percentage of military contracts be awarded to companies employing persons with disabilities, as long as prices, quality and schedules are competitive. VGS was awarded a contract, and production began.

Type of Work & Labour Market Relations

The market niche of VGS' production sewing division is in tailored dress trousers. In 1996 they produced 90,000 women's trousers for the army and pants for the local police department, and hope to expand contracts to include the marine corps and other local law enforcement jurisdictions.

When VGS was awarded the first major 'set aside' contract, a capital campaign was undertaken, and one primary donor in Cleveland gave \$140,000 to equip the production facility. Since that time, equipment modernization has been a gradual process, although last year \$30,000 was given for upgrading machinery.

Over the first 7 years of operations, the production sewing division lost over \$2 million, but this year, for the first time, it is expecting to turn a profit of \$130,000. Sales for 1997 are expected to be around \$1.4 million, with wages taking up \$1 million of that. The \$130,000 surplus this year will either be reinvested in upgrading production technologies or distributed through a profit sharing mechanism.

There are currently 50 workers, and the annual turnover rate is approximately 10%. Although the program was originally intended to be temporary, the staff is fairly stable for now.

Wages in the program are paid on a piecework basis, so they vary from minimum at \$5.15/hour up to more than \$7.00. The average is \$6.35/hour. Benefits for workers consist of holidays and vacation.

In 1996 VGS helped 3,324 people with special needs overcome barriers and find fulfilling jobs. Those placed into jobs had an average starting wage of \$5.73/hour and 47% received some type of employer provided benefits.

Collectively, the employees of VGS' eleven enterprises earned \$6.3 million in wages and benefits while learning new skills in the fields of production sewing, custodial services, screen printing, automated embroidery and electronics assembly.

Overall in 1996, 58% of VGS' total revenues came from industrial services and sales. The rest came from government contracts and fees, private donations and the United Way.

Training

The Production Sewing Training Program is a 12 week program that prepares individuals recognized by the American Disabilities Act for work in the textile industry. This includes individuals with mental or physical disabilities, or persons recovering from substance abuse. The textile industry offers many different types of tasks, so even individuals with significant limitations to mobility or dexterity are employed. Furthermore, the Cleveland Bureau of Vocational Rehabilitation (BVR) is very good at designing and adapting workstations to suit the individual.

Typically trainees are referred to the program by the Cleveland BVR which pays \$700 to VGS for the training. After an evaluation of the capacities of the trainee a specific training program is prepared that varies depending on the expected placement of the individual: either for VGS' production sewing program, or for outside client companies that contract VGS to provide trained candidates. The training program focuses on work attitudes, attendance, task orientation, acceptance of supervision and team work, while providing practical industry skills. After 12 weeks at the VGS site, trainees are provided with community based training in their place of employment for 4 to 8 weeks, then informal links are maintained with both the employee and employer. If at any time either has any difficulties or concerns, they are welcome to contact VGS for assistance in resolving those issues.

Because companies cannot generally wait 12 weeks for a candidate, VGS tries to keep people constantly at different stages in the training program to have a steady stream of people finishing. Last year, 20 people were placed in jobs in private industry.

VGS' total range of employment and employability services served over 17,000 people in 1996 who were either physically, mentally or emotionally disabled, unemployed or underemployed, 14 years of age and older and able to benefit from their services. The types of people served are: people with physical disabilities, people with mental disabilities, people injured while working, people lacking employment, people with hearing impairments, people with economic disadvantages, people with visual impairments, juvenile offenders, younger people with economic disadvantages, special projects for citizens 40 years of age and beyond, people without homes and people with educational disadvantages.

Total VGS staff is 121, of which the production sewing division and training program has 5 VGS staff working with the 50 production workers.

Management

There are over 40 directors on the board, including a wide representation from industry and corporations. It has been suggested that consumers of VGS' services be placed on the board, but this has not yet taken place.

Each trainee in all departments has an exit interview with a VGS staff person responsible for transmitting comments to the board of directors. These suggestions and comments are also addressed individually by the CEO in monthly management meetings.

Community Links and Political Context

VGS' organizational profile states that the people the agency placed into jobs last year earned \$56.0 million and paid taxes and saved welfare totalling \$9.3 million. Total economic impact on the City of Cleveland was therefore \$65.3 million, surpassing their 1996 goal of \$42.8 million by 34%. Calculations have found that every dollar spent by VGS had a \$7 return for taxpayers.

A series of Get Acquainted Luncheons brought 49 Cleveland leaders to the agency for staff and participants to meet them, as well as for those leaders to get to know the work of VGS.

Even though the board is well connected, visitors to the organization often comment that VGS is Cleveland's best kept secret, and that it needs to be better known in the community.

VGS staff participate on an ongoing basis in many different coalition, planning and advocacy groups, including the Bureau of Vocational Rehabilitation, the Cleveland Housing Metropolitan Authority and others.

Socio-Cultural

The production sewing department maintains a business-like environment, while taking whatever opportunities come up to organize luncheons, picnics and cookouts in the courtyard (legal liability in case of injury or accident at these types of events is some discouragement, however). But John Sherwood reinforces the importance that these types of training programs be regarded as businesses and not simply 'work centres.' The trainee will not be able to learn how to manage in a work environment if the training program does not provide a work environment. The goal of the program is to find ways for participants to develop, overcome their disability and contribute. This atmosphere of challenge and improvement is more present in a business setting, and moreover, it is more like what participants are going to encounter in the private sector.

Interview: John Sherwood, October 1, 1997

Documentation: Vocational Guidance Services catalogue of services and organisational profile

Wyman Way Co-op

17 93rd Street
Keene, NH
03431
Tel: (603) 357-2801
Fax: (603) 357-6875

Contact: Patrecia Gray, Office Manager

At a Glance...

Wyman Way Co-operative is a worker owned business employing consumer survivors and providing cleaning, construction and landscaping services, as well as manufacturing furniture and horticultural products.

History

The Wyman Way Co-operative (WWC) is a non-profit small business whose mission is to provide supportive employment opportunities to people with long-term mental health concerns such as depression, schizophrenia and anxiety disorders. It was begun in 1985 as a program of Monadnock Family Services in Keene, and was based on a model developed in Trieste, Italy. This particular co-operative concept was brought to New Hampshire by MFS Executive Director Francis Silvestri, following a sabbatical in Italy where he studied a co-operative model developed by Dr. Franco Basaglia.

In 1986 WWC was incorporated as an independent non-profit organization and began to develop as a separate entity, apart from the local mental health centre.

Type of Work & Labour Market Relations

Since 1986 the Co-op has focused its attention on developing markets related to Janitorial Service, Groundskeeping and Building and Renovation Services. Its first contract was for cleaning services to Monadnock Family Services, but quickly gained new cleaning contracts and began providing odd-job and house painting services.

In 1986 Wyman Way obtained a two year grant to train workers in construction skills, during which time to single family homes were bought, renovated and sold. Once the grant terminated, the construction crew began developing outside contracts to continue in the light construction business. Landscaping services were also first offered in 1987 and have since developed enough contracts to keep two crews of 3 to 7 employees busy for 6 months of the year.

During the recession of the early 90s, when the economy and the construction industry in particular took a downturn, Wyman Way diversified their activities to include the manufacture of finely-crafted cedar lawn furniture and other custom mill work. A horticultural business that grows and sells flowers, shrubs and organic vegetables at the local farmers' market was also launched in 1995.

One of the major stumbling blocks encountered by the Co-op so far has been the restrictiveness of Welfare and Social Security (Supplemental Security Income). Co-op members receiving welfare benefits have cash transfers reduced proportional to income earned, or a percentage of Food Stamps is deducted, and eventually Medicaid coverage is lost. Members receiving Social Security (Supplemental Security Income) are also at risk of losing their benefits if they earn too much income. For this reason, members have been reluctant to expand their weekly work hours beyond a certain number. For example, a typical co-op member would lose SSI benefits if she worked more than 20 hours per week; in order to make up the loss, she would have to work 40 hours per week, a leap which is not feasible for most of the co-op's workers. Such SSI-related problems have hampered the Co-op's plans to train more members as crew supervisors. In addition, some Co-op members have been forced to turn down pay raises in order to retain their SSI or welfare benefits.

Starting wage is minimum wage for the state -- \$5.15/hour -- which is competitive with local private sector companies in the same industries.

There are currently 35 active employees, of which 4 are administrative or office staff.

At this time the Co-op receives no state or Federal funds except for a contribution of bookkeeping services by Monadnock Family Services, a donation of space and the salary of the General Manager who continues as a mental health centre employee. It is currently planned for Wyman Way to move to a new location, start paying rent and take over its own bookkeeping when Monadnock Family Services contracts out the Co-op to deliver MFS' vocational program. The program will consist of career counselling and on-the-job activities for consumer survivors.

Total revenues for 1996-97 were \$208,695 (USD).

Training

Regular job training lasts one week, and is tailored to the particular work.

Wyman Way also has an internal Employee Assistance Program to settle disputes and help employees with personal difficulties they may encounter related to work.

One of the factors that differentiates Wyman Way from institutional based vocational initiatives is the balance between vocational or business imperatives and formal socialization. Wyman Way does not distinguish overt 'socialization' as a process in and of itself. This may be part of the reason that Monadnock Family Services' Vocational Program has had such limited success.

Management

A 1991 report on Wyman Way describes the importance of the organization's institutional structure. "...[T]he Co-op is a true co-operative, owned and run by its worker/members. As soon as a person joins the Co-op's workforce she or he becomes a part owner of the corporation. Co-op members decide as a group which contracts to pursue and how to handle problems such as broken machinery or worker absences, as well as making other decisions about the Co-op's future directions."

All employees of the Co-op, including the general manager who is technically an employee of Monadnock Family Services, are consumer/survivors.

When incorporated in 1986, only 3 seats of 9 on the board of directors were occupied by co-op members, but 1988 co-op members became a majority on the Board, holding five of the nine seats. Today the board consists of 14 individuals, 7 of whom are Co-op employees while the other 7 are community representatives.

Employees become members of the Co-op after 3 months of work. Co-op members are lifetime members, unless a worker permanently leaves for competitive employment. Members can be temporarily suspended from their duties if they are unable to work, but they cannot be fired.

Community Links and Political Context

Wyman Way is working hard to make a statement that consumer survivors can contribute if they are given an opportunity. After a decade of struggles, the organization is now starting to be accepted and recognized as a regular part of the community. They now plan to start taking a more active role in educating the community and participating at a political level

Socio-Cultural

Like many alternative businesses, members of the co-op get more out of their involvement than simply work experience and a paycheck. They are a community, and members come together regularly for parties, outings and mutual support.

Interview: Patrecia Gray, September 29, 1997

Documentation: Eighteen page descriptive report on Wyman Way and *Operationalizing Supported Employment Concepts Using a Consumer Run Work Co-op*, 17pp.