

# *Cahiers du CRISES*

Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale

**ES0002**

**D-TROIS-PIERRES : Une ferme agrotouristique  
d'insertion socioprofessionnelle**

par

Carole Ladeux

sous la direction de  
Benoît Lévesque et Louis Favreau

mars 2000

## **RESUME**

L'étude de cas que nous présentons ici vise à caractériser une entreprise d'économie sociale dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle. La méthodologie utilisée est qualitative et repose sur l'approche monographique. Les données ont été recueillies à l'aide du Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale (Comeau, 1996) entre le mois d'octobre 1996 et le mois de juin 1997.

La Corporation D-Trois-Pierres est une entreprise d'insertion socioprofessionnelle. Elle s'adresse à des chômeurs (jeunes et adultes) de longue durée, rendus vulnérables aux niveaux du travail et de leurs tissus relationnels par le chômage et ses effets sociaux. Son objectif est double : celui de resocialisation et celui de réapprentissage professionnel. Pour ce faire, et c'est là que réside la particularité de cette initiative, elle utilise une activité économique véritable, l'agrotourisme, et les biens et services qu'elle produit sont commercialisés en regard des normes de qualité propre à son secteur d'activité. Cependant, l'activité économique doit rester au service des objectifs sociaux, le maintien d'un équilibre entre ces deux pôles constituant le principal défi de cet organisme.

## **REMERCIEMENTS**

Nous remercions sincèrement toutes les personnes qui ont participé à cette étude et plus particulièrement : M. André Trudel (directeur général de la Corporation), Mme Rachel Jette (membre fondatrice de la Corporation), M. Denis Auger (responsable des ressources humaines), les membres du Conseil d'administration et tous les participants de D-Trois-Pierres.

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
I. LE CONTEXTE D'EMERGENCE.....	2
1.1 Le milieu .....	2
1.2 Le secteur d'activité.....	3
1.3 L'historique .....	3
II. LA PRÉSENTATION DES ACTEURS.....	9
2.1 Les employés.....	9
2.2 Les participants .....	11
2.3 Le Conseil d'administration.....	12
2.4 Le réseau.....	13
III. L'INSERTION ET LA FORMATION .....	14
3.1 Les besoins primaires .....	14
3.2 La pré-employabilité.....	14
3.3 Les plateaux de travail .....	15
IV. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE .....	16
4.1 Les objectifs et les priorités .....	16
4.2 Les biens et services.....	17
4.3 L'organisation du travail .....	18
4.4 Les données financières .....	18
V. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE .....	19
5.1 Les rapports de pouvoir à l'interne.....	19
5.2 Les rapports de pouvoir avec l'extérieur .....	20

VI. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN .....	23
6.1 Sur le plan de l'insertion.....	24
6.2 Sur le plan de l'économie sociale .....	27
6.3 Perspectives anticipées.....	30
BIBLIOGRAPHIE.....	31

## **LISTE DES TABLEAUX**

Grille salariale 1996-1997.....	10
Sommaire de l'évolution budgétaire de 1992 à 1996 .....	19
Sources des revenus de 1992 à 1996 .....	28

## INTRODUCTION

À l'intérieur du parc-nature de Cap Saint-Jacques, à Pierrefonds, l'entreprise d'insertion *D-Trois-Pierres* opère une ferme agrotouristique depuis plus de dix ans. À partir de la réalité quotidienne d'une ferme, cette corporation à but non-lucratif offre à des jeunes adultes un parcours de réinsertion sociale et professionnelle dans un environnement à la fois champêtre et agricole.

*D-Trois-Pierres* s'adresse à une clientèle déjeunes de 18-30 ans qui ont vécu des problèmes de toxicomanie et d'alcoolisme, des personnes généralement en détresse psychosociale, mais qui ont choisi de participer à leur rétablissement par l'intégration au marché du travail. Les jeunes apprennent le travail quotidien que requière une ferme écologique, les techniques de base en restauration et acquièrent les compétences nécessaires pour animer les diverses activités récréatives qu'offre la ferme au grand public.

La ferme et les activités touristiques sont les deux pôles économiques de l'entreprise. Ils permettent à l'organisme de participer au financement de sa mission sociale et d'assurer un volume de production suffisant pour garantir aux participants une réelle expérience de travail. L'entreprise est soutenue par deux partenaires principaux : la Congrégation des Sœurs de Sainte-Croix et la Communauté urbaine de Montréal (CUM). Elle gère aujourd'hui un chiffre d'affaires de près d'un million de dollars. Elle a huit employés permanents et accueille annuellement une soixantaine de stagiaires.

La première partie de cette étude relate l'histoire de cette entreprise, du projet initial à son démarrage. La deuxième présente les acteurs importants de l'organisme. Les suivantes analysent les activités de réinsertion sociale et professionnelle, l'organisation du travail et de la production ainsi que la dimension institutionnelle de l'entreprise.

## **1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE**

### **1.1 Le milieu : un parc-nature**

La Corporation *D-Trois-Pierres* présente la particularité d'être située dans le parc-nature du Cap Saint-Jacques, propriété de la Communauté urbaine de Montréal à Pierrefonds (CUM). Un bref aperçu du fonctionnement de la CUM et des parcs nature nous permet de mieux saisir l'environnement de cette entreprise d'insertion.

Créée en vertu d'une loi de l'Assemblée nationale du Québec, le premier janvier 1970, la Communauté urbaine de Montréal est un organisme public administré par un conseil et un comité exécutif. Le Conseil est l'organe décisionnel de la Communauté urbaine. Le Comité exécutif veille par le biais de cinq Commissions (la Commission de l'administration et des finances, la Commission du développement économique, la Commission de l'environnement, la Commission de la sécurité publique et la Commission d'aménagement) à la bonne administration des dossiers.

En octobre 1979, suite aux recommandations de la Commission d'aménagement, la Communauté urbaine de Montréal décide de s'engager dans la réalisation d'un réseau de parcs-nature.<sup>1</sup> Le Conseil confie alors au Service de la planification du territoire, le mandat d'exécuter les travaux nécessaires pour permettre à la Communauté d'acquérir les espaces requis. Un réseau de neuf parcs régionaux localisés sur la rive nord de l'île de Montréal est créé : Cap Saint-Jacques, Anse-à-l'Orme, Bois-de-Liesse, Bois-de-Saraguay, Ile-de-la-Visitation, Rivières-des-Prairies et Bois-de-la-Réparation, Bois-de-l'île-Bizzard, Bois-d'Anjou et le parc agricole du Bois-de-la-Roche.

Ce réseau représente une superficie de plus de 1 300 hectares, soit le tiers des espaces verts de l'ensemble du territoire de la Communauté urbaine de Montréal et plus de 24 kilomètres de rives. Un budget de 294 millions de dollars est défrayé pour ce projet. Mais les années qui suivent sont marquées par le sceau de la rationalisation et donc par des baisses budgétaires substantielles concernant autant les budgets d'aménagement que ceux de la gestion des parcs.

La Division des parcs-nature décide alors de miser sur le partenariat pour assurer l'exploitation et l'entretien de ses parcs. Pour cela, elle conclut des protocoles d'entente avec des organismes et associations communautaires pour développer et maintenir les activités d'animation et de récréation dans les parcs-nature accessibles à la population (le protocole d'entente qui régit la

---

<sup>1</sup> En mars 1994, le Comité exécutif de la Communauté urbaine de Montréal modifiait l'appellation de parcs

cohabitation de D-Trois-Pierres avec la CUM est explicité dans la troisième partie de cette étude). À l'heure actuelle, près de 75 % des ressources des parcs sont issus du milieu communautaire, d'organismes à but non lucratif, de l'entreprise privée et des municipalités.

## **1.2 Le secteur d'activité**

Cet organisme concentre ses activités autour de trois pôles. Le premier est l'exploitation d'une ferme écologique : cultures saisonnières, jardins biologiques, soins aux animaux, entretien général des infrastructures de la ferme, apiculture, récoltes et transformations des produits agricoles. Le second touche les activités touristiques : ballades en carrioles, cabane à sucre, visites guidées et éducatives et repas champêtres. Enfin, le troisième pôle concerne la réinsertion sociale et professionnelle de jeunes en difficulté. L'entreprise emploie 42 stagiaires, principalement par les programmes d'employabilité Paie et Extra. Cela dit, ces trois pôles d'activités ne sont pas indépendants. Les activités de formation sont reliées aux objectifs d'exploitation de la ferme ainsi qu'aux activités touristiques.

La clientèle qui fréquente *D-Trois-Pierres* est le grand public constitué de groupes scolaires, de garderies, de familles montréalaises et de quelques touristes. La plupart disposent d'un pouvoir d'achat moyen ou élevé et sont intéressés par la nature et ses produits. Seule ferme en exploitation sur l'île de Montréal, ce créneau n'est pas occupé par l'entreprise privée. En misant sur le tourisme et l'animation plutôt que sur la production commerciale, la Corporation n'entre pas en concurrence avec les producteurs locaux.

## **1.3 L'historique du projet**

- **Une initiative de la Congrégation des Sœurs de Sainte-Croix**

La Congrégation des Sœurs de Sainte-Croix est divisée en plusieurs provinces qui, à tous les trois ans, tiennent un chapitre où des déléguées élues sont chargées d'élaborer les orientations de la Congrégation. Au cours du Chapitre de 1984, les Sœurs de Sainte-Croix décident de venir en aide aux jeunes adultes en difficulté. L'Assemblée des déléguées Sainte-Croix de la région de Montréal

---

régionaux par celle de parcs-nature.

approuve cette orientation, et afin de la concrétiser, la responsable Pierrette Laverdure et son Conseil, font appel à Sœur Rachel Jette. Mandatée en 1985 par les autorités Sainte-Croix de la province Notre-Dame-Des-Sept-Douleurs de Montréal pour mettre en application l'option préférentielle pour les appauvris, Rachel Jette a pour mission d'élaborer un projet réaliste et concret pour aider les plus démunis, en l'occurrence les jeunes.

Sœur Rachel Jette a joué un rôle fondamental dans la création et le développement de la Corporation *D-Trois-Pierres*. Grande promotrice du projet, directrice de la Corporation pendant des années et encore aujourd'hui membre du Conseil d'administration, elle a participé à toutes les étapes du projet. Rachel Jette est enseignante de profession. Pendant plusieurs années, elle s'est occupée de la Pastorale d'une polyvalente. En 1984, au moment où les Sœurs de Sainte-Croix font appel à elle, cette dernière travaille à Montréal à temps plein auprès des jeunes. Elle accepte la proposition et commence à réfléchir à une idée, à un projet concret pour les jeunes.

J'avais des composantes à respecter. Tout d'abord, les sœurs voulaient probablement des jeunes qui venaient de nos collèges et faire avec eux un peu d'éducation au niveau de la foi. Personnellement, mon expérience en polyvalente m'avait démontré qu'il y avait des jeunes qui restaient dans les corridors, non pas par manque d'intelligence, mais tout simplement parce que ces jeunes étaient des manuels. Or, il n'y avait rien pour eux, aucun programme adéquat. Le deuxième élément est peut-être une intuition ou une opinion. J'étais convaincue que notre société ne pouvait pas continuer sur un train de vie de consommation et d'opulence. Il y avait trop de différences entre les riches et les pauvres, trop d'inégalités. Pour moi, c'était très important la justice, la justice sociale. À partir de ces considérations, j'ai fait une ébauche de projet pour Pierrefonds et j'ai décidé d'aller voir le Bureau Consultation Jeunesse (Rachel Jette, 1997).

Rachel Jette décide d'aller rencontrer un intervenant au Bureau Consultation Jeunesse de Montréal (BCJ), afin de lui demander son avis sur l'idée d'un projet pour les jeunes à Pierrefonds. Elle y rencontre Michel Biais qui pose le premier jalon du projet : la nécessité de faire travailler les jeunes. " En arrivant, il m'a dit ceci : Pierrefonds, c'est l'ouest de l'île, c'est très riche. Si tu ne veux pas déraciner les jeunes, il faut les faire travailler " (Rachel Jette, 1997). La clientèle est déterminée au cours de la conversation : le projet va s'adresser à des jeunes décrocheurs, vivant des problèmes de toxicomanie légers, sans revenu ou dépendant de la sécurité du revenu, mais motivés à travailler.

Il a commencé par me dire ceci : "Il y a deux garçons qui vivent ensemble dans une chambre, ils couchent sur des matelas par terre, ils n'ont pas de lit; ils fument un joint de temps en

temps, mais ce ne sont pas des adeptes de la drogue, ce n'est pas ce qu'on appelle des drogués; ils ont une neuvième année, ce qui correspond à un Secondaire 3, ils veulent s'en sortir mais ils ne savent pas comment faire". Alors moi j'ai dit oui, je pense que j'accepterais cette clientèle-là. Pour moi, cela correspondait aux jeunes que j'avais rencontrés en polyvalente, que j'avais déjà ciblés comme ayant besoin de support. Alors c'est comme ça qu'on a défini la clientèle, des jeunes qui sont sans revenu ou sur le bien-être social mais qui veulent s'en sortir (Rachel Jette, 1997).

Les structures de travail ne furent pas difficiles à trouver. La Congrégation des Sœurs de Sainte-Croix avait mis à sa disposition la propriété de l'Ermitage (enclave institutionnelle du Parc du Cap Saint-Jacques) à Pierrefonds et sur laquelle il pouvait se faire beaucoup de travail : l'entretien du terrain extérieur, du jardin, l'accueil, la cuisine, la menuiserie, etc. " J'ai toujours cru que le contact avec la nature avait un sens thérapeutique; la proximité des animaux, de l'eau, des arbres, c'était pour moi très important. De plus, cela offrait des plateaux de travail intéressants, un jardin par exemple pouvait susciter un magasin général, etc. " (Rachel Jette, 1997).

En juin 1985, le projet de Rachel Jette prend le nom *d'Ateliers jeunesse*. Avec l'aide financière de la Congrégation (86 000 \$, la première année), Rachel Jette et Florence Mercier (c.s.c) engagent deux personnes : un menuisier (Jean-Luc Roussy) et une travailleuse sociale (Lynda Malo). Elles achètent également un camion pour le transport des jeunes de Montréal à Pierrefonds. Cependant, très vite les employés s'interrogent sur la cohabitation des Sœurs avec les jeunes. Ils redoutent que les jeunes se sentent mal à l'aise avec les Sœurs et réciproquement. Sœur Rachel Jette décide alors avec la responsable de la Congrégation de monter un projet autonome, dans un chalet situé sur le terrain de la Congrégation.

- **L'idée initiale : un lieu thérapeutique pour les jeunes**

Le projet débute par l'aménagement des lieux. Le chalet est très grand (16 chambres, 2 salles à manger, 4 salles de bains, etc.) et nécessite quelques travaux. Ils reçoivent à ce moment-là huit jeunes réguliers et des groupes de façon sporadique les fins de semaine. Les premiers ateliers sont la cuisine et la culture d'un jardin écologique. Les Sœurs mettent également à leur disposition un garage, ce qui leur permet d'installer un atelier de menuiserie. " Le projet d'une ferme écologique où les jeunes pourraient se refaire une santé morale et intellectuelle était lancé, un endroit idéal où le public pourrait découvrir l'aspect d'une ferme familiale sur l'île de Montréal " (Rachel Jette, 1997).

Au mois de décembre 1985, suite à la fermeture d'un centre d'hébergement, le chalet va accueillir sept pensionnaires. Les jeunes, dorénavant présents sur les lieux de façon permanente,

sont nourris et logés moyennant la somme de 200 \$ par mois. Les autres participants continuent à voyager à l'aide de la camionnette qui va les chercher tous les matins à la station de métro Côte Vertu. Au bout de quelques mois, le projet tend à être connu par les organismes sociaux qui commencent à leur référer leur clientèle.

Les ateliers naissaient au fur et à mesure que les jeunes en manifestaient le désir. Il s'agissait d'abord et avant tout de donner un sens à la vie. Les règles de la maison étaient strictes : pas d'alcool, pas de drogue, pas de relations sexuelles dans le périmètre d'opération du groupe. Si l'atelier de cuisine préparait toujours le repas du midi, celui du soir était préparé à tour de rôle et on partageait la corvée de la vaisselle. Les stages étaient fixés à six mois pour la menuiserie et la cuisine et à neuf mois pour les travaux communautaires. Mais plusieurs ne faisaient que passer pour des périodes relativement courtes, le temps de reprendre pied (Rachel Jette, 1997).

Pour motiver les participants à travailler, les employés décident de les rémunérer. Mais pour avoir accès aux programmes gouvernementaux, un numéro d'employeur s'avérait nécessaire. Pierrette Laverdure(c.s.c), responsable des Sœurs Sainte-Croix de la région de Montréal, leur suggère alors d'explorer la possibilité d'une incorporation. Denis Prescott (c.s.c) met son expérience à leur service et rédige les règlements généraux de *D-Trois-Pierres*. Sous les recommandations de Rachel Jette, le projet devient une œuvre de Sainte-Croix.

Denis Prescott m'avait posé la question suivante : " veux-tu que le projet devienne une corporation autonome ou veux-tu qu'il soit une œuvre Sainte-Croix? " J'ai répondu, une œuvre Sainte Croix. C'est pour cette raison que nos règlements généraux mentionnent que Sainte-Croix a droit de regard sur la nomination du directeur et une représentation significative à l'assemblée générale annuelle, afin que D-Trois-Pierres demeure une œuvre d'éducation basée sur des valeurs évangéliques (Rachel Jette, 1997).

Cinq personnes acceptent d'assumer la responsabilité de membres fondateurs et deviennent par le fait même les membres du premier conseil d'administration : Rolande Bastien (secrétaire), Jean-Luc Roussy (intervenant), Denis Prescott (Ministre du Culte), Micheline Claude (mère de famille) et Rachel Jette. Il ne restait qu'à trouver un nom à l'organisme. Sœur Rachel Jette baptise le projet *Don de Dieu*, mais le Conseil d'administration opte pour *D-Trois-Pierres* (D pour don de Dieu, Trois pour les trois éléments : l'eau, l'air et la terre, Pierres pour Pierrefonds).

Ainsi, en mai 1986, après de nombreuses démarches, la Corporation *D-Trois-Pierres* est fondée par Sœur Rachel Jette qui devient la directrice de l'organisme. Son mandat est précis : offrir

un apprentissage aux jeunes adultes qui, à la fin d'une thérapie ou d'une démarche personnelle, expriment le désir de poursuivre leur cheminement. Au printemps 1986, la fondation Ethier qui encourage des projets éducatifs, leur accorde une subvention. L'argent est utilisé pour la création de nouveaux ateliers : l'apiculture, la couture et la musique. Au cours de la même année, grâce à une sœur de Sainte-Croix, un mécène juif fait un don de 73 000 \$ à la corporation (et de 55 000 \$ l'année suivante). Pendant les deux premières années, la Corporation bénéficie également du soutien du Bureau Consultation Jeunesse (BCJ). Enfin, les Sœurs de Sainte-Croix ont appuyé le projet sans relâche avec un montant relativement régulier de 100 000 \$ par année et cela jusqu'à aujourd'hui.

En 1987, toutes les infrastructures du projet sont en place. Autour du chalet, cinq ateliers de travail sont en fonction (la cuisine, l'apiculture, le jardinage, la menuiserie, la couture et la musique), neuf jeunes sont en hébergement et deux employés sont engagés sur une base annuelle.

- **Le partenariat avec la Communauté urbaine de Montréal**

En 1986, *D-Trois-Pierres* décide de produire du sirop d'érable (le terrain où se trouve le chalet compte 200 érables). En quête d'un évaporateur, les employés entendent parler d'une cabane à sucre située dans le parc régional du Cap Saint-Jacques, adjacent au chalet. Ils font des recherches et contactent M. Jacques Grégoire du service de la Planification du territoire. La première entente avec la Communauté urbaine de Montréal a lieu. La CUM leur laisse la cabane à sucre et les bénéfices du sirop d'érable à condition qu'ils accueillent au chalet le public pratiquant du ski de fond.

Par la suite, différentes ententes seront conclues avec ce nouveau partenaire. La CUM leur propose au cours de l'été de prendre en charge les fins de semaine, un des casse-croûte du parc. Elle leur offre également à l'occasion des contrats de menuiserie. Les services dans le parc prennent de l'ampleur et en 1987, le président de la Communauté urbaine de Montréal offre à Rachel Jette une ferme à l'intérieur du parc-nature." Une ferme touristique était pour moi l'aboutissement du projet car cela intégrait tout : des ateliers thérapeutiques par le biais d'un travail dans un environnement sain et naturel et la réinsertion sociale qui ne pouvait s'effectuer en vase clos " (Rachel Jette, 1997).

En 1988, l'organisme déménage ses locaux dans le parc du Cap Saint-Jacques et un partenariat s'établit entre la Corporation et la Communauté urbaine de Montréal qui propose un site de choix pour l'exploitation d'une ferme écologique. Un protocole d'entente est signé : en échange de la somme de 20 000 \$ destinée à engager un animateur, *D-Trois-Pierres* doit assurer certains travaux dans le parc et accueillir le public. Plus tard, en raison du travail accompli par *D-Trois-*

*Pierres*, le protocole d'entente sera modifié pour la somme de 75 000 \$ par année. À ce moment-là, le financement de l'organisme provient des Sœurs Sainte-Croix (1/4), de la CUM (1/4), du gouvernement par le biais de subventions (1/4) et des revenus que génère l'organisme par la vente de ses produits et services (1/4). Tout d'abord à l'essai, le projet fait rapidement ses preuves, et c'est en octobre 1990 que la ferme écologique telle qu'elle existe aujourd'hui voit le jour.

- **La crise : deux visions différentes du projet, maison thérapeutique ou entreprise d'insertion?**

En 1990, le chalet est toujours le lieu d'hébergement des participants, mais les plateaux de travail sont organisés à l'intérieur du parc. Devant l'ampleur qu'a pris le projet, Sœur Rachel Jette démissionne en 1990 pour engager un nouveau directeur. " D'autres personnes pouvaient désormais prendre la relève et j'ai alors décidé de me retirer. L'organisme était devenu plus gros et cela nécessitait une nouvelle personne pour continuer la mission " (Rachel Jette, 1997).

Le poste de directeur est offert à l'agent de développement de la ferme. À ses côtés, un psychothérapeute est engagé avec pour tâche principale l'encadrement psychologique des jeunes en hébergement. Mais un conflit va surgir entre ces deux employés, ces derniers portant des visions différentes du projet. Le psychothérapeute voulait préserver l'idée d'une maison thérapeutique pour les jeunes avec relation d'aide et un encadrement axé sur la croissance personnelle de chaque individu. Le directeur avait des visées plus entrepreneuriales. Il voulait développer les infrastructures de la ferme et faire prendre au projet un virage d'entreprise où l'insertion des jeunes se ferait essentiellement par le travail.

La ferme avait pris, avec Fernando, un tournant thérapeutique important. Il travaillait de manière autonome et tout le monde était habitué à prendre des initiatives, à fonctionner de manière indépendante. Simon-Pierre avait une autre vision de la ferme [...]. Les employés ont réagi, certains ont démissionné, bref il y a eu beaucoup de mouvement. Cela c'est directement répercuté sur les participants avec l'apparition de nouvelles manifestations de délinquance (Rachel Jette, 1997).

Cette crise va avoir des répercussions importantes sur l'organisme. Les participants vont commencer à manifester des actes de délinquance (vols, vandalisme, etc.), obligeant les Sœurs de Sainte-Croix à intervenir. Ces dernières décident de mettre fin à cette mini rébellion en détruisant le chalet qui était le lieu d'hébergement des jeunes et du personnel.

En 1991, les jeunes sont replacés en maison d'accueil et une assemblée spéciale est convoquée. L'Assemblée générale demande une Commission d'enquête qui sera effectuée par la Communauté urbaine de Montréal. Le directeur démissionne et Linda Malo, l'intervenante sociale, présente dans le projet depuis ses débuts, dirige à titre intérimaire l'organisme. 'Ce fut comme si D-Trois-Pierres vivait une crise d'adolescence, le fermier voulait s'approprier son jardin, l'intervenant les activités de formation, le directeur la gestion de la ferme " (Rachel Jette, 1997).

La crise se résout en 1992, quand le Conseil d'administration engage André Trudel à la direction générale de l'organisme. Ancien gestionnaire, la vision du nouveau directeur quant à l'orientation que doit prendre *D-Trois-Pierres* est pragmatique. L'organisme a toutes les infrastructures nécessaires pour devenir une entreprise d'insertion. En tant qu'entreprise, *D-Trois-Pierres* va pouvoir générer des revenus qui vont participer au financement de sa mission sociale : la réinsertion de jeunes en difficulté. Le protocole d'entente avec la Communauté urbaine de Montréal est renouvelé et *D-Trois-Pierres* va rapidement prendre de l'expansion.

## **2. LA PRÉSENTATION DES ACTEURS**

### **2.1 Les employés**

*D-Trois-Pierres* compte un effectif de huit employés permanents : un directeur général, un responsable des ressources humaines, une secrétaire comptable, un fermier, un animateur, deux cuisiniers et un contremaître de ferme.

Quatrième directeur de l'entreprise, André Trudel est entré en fonction en 1992. Ancien courtier d'assurance, il décide de vendre son entreprise pour réaliser un des rêves de sa vie : acheter une ferme. Très proche de l'ancien directeur de *D-Trois-Pierres*, il prend connaissance de l'organisme au cours d'un contrat de travail où il devait construire une serre pour la Corporation. À cette époque, le personnel de *D-Trois-Pierres* vit une crise importante et André Trudel décide de s'impliquer bénévolement à la ferme. Il remet à jour la comptabilité de l'organisme et bâti un logiciel informatique approprié à la gestion de l'entreprise. En 1992, après la démission des employés, on lui propose le poste de directeur de *D-Trois-Pierres* qu'il accepte.

L'autre employé clé de *D-Trois-Pierres* est Denis Auger. Ancien entrepreneur, il décide, suite à des expériences personnelles, de suivre une formation en toxicomanie. Depuis plus de trois ans, sous le titre de responsable des ressources humaines, il remplit de nombreuses fonctions

essentielles à la bonne marche de la ferme d'insertion. C'est lui qui engage les participants et qui gère tous les papiers officiels à cet effet. Il s'occupe également de la relation d'aide, de l'organisation du travail et du suivi des jeunes en fin de formation. " Si je devais définir mon rôle auprès des participants et la façon que eux me perçoivent, je dirais que je suis la personne d'aide, de conseils et de dialogue " (Denis Auger, 1997).

Au début du projet, les salaires étaient fixés selon les charges familiales de chaque employé. Mais depuis deux ans, le barème familial est calculé en fonction de la nature du poste occupé. " Les salaires auparavant étaient utopiques car ils étaient fixés en fonction des charges familiales (selon le nombre de personnes à charge). Maintenant le barème salarial est lié aux responsabilités du poste occupé " (André Trudel, 1997).

Les augmentations de salaires ne sont pas automatiques. Au moment des budgets, au mois de décembre, les employés qui veulent voir leur salaire augmenter doivent formuler une demande spéciale. Les employés sont rémunérés en fonction du nombre d'heures travaillées. Le temps de travail est comptabilisé à l'aide d'un poinçon obligatoire pour tout le personnel, y compris les employés permanents.

En haut de l'échelle salariale, le directeur général est rémunéré annuellement et non par un salaire à l'heure. En vivant sur les lieux, il est très disponible pour l'organisme et le succès de *D-Trois-Pierres* lui incombe en grande partie. Le directeur rencontre individuellement tous les employés une fois par année et voit à la réalisation des objectifs fixés. Il n'y a pas de contrat de travail signé entre l'entreprise et les employés. Ces derniers, y compris la direction générale, peuvent voir leur mandat se terminer à seulement trois mois d'avis.

**Tableau 1**  
Grille salariale 1996-1997

Classe	1	2	3	4	5	6	7	8
Taux horaire en\$	7.50	8.50	9.20	10.00	11.00	11.75	12.50	15.07
Salaire hebdomadaire en\$	300	340	368	400	440	470	500	602.8
Salaire annuel en\$	15600	17680	19136	20800	22880	24440	26000	31346

## 2.2 Les participants

Majoritairement en provenance de Pierrefonds, les stagiaires sont recommandés par divers organismes comme les maisons de thérapie, les centres de travail Québec, les C.L.S.C, les travailleurs sociaux, etc. Ils sont âgés entre 18 et 57 ans (60 % ont entre 18 et 30 ans; 35 % ont entre 30 et 40 ans et 5 % ont 40 ans et plus).

Plusieurs participants vivent à leur arrivée à *D-Trois-Pierres* des problèmes personnels relativement importants (alcoolisme, toxicomanie, violence conjugale, etc.) et la plupart sont dans une situation très précaire. " Ce sont des jeunes avec des problématiques sévères. La période d'abstinence est souvent à ses débuts et ils ont des gros problèmes financiers; souvent ils n'ont pas d'argent pour se nourrir ni pour se vêtir " (Denis Auger, 1997).

Au nombre d'une soixantaine par année, les participants travaillent cinq jours par semaine. Les conditions de travail sont souples et demandent principalement une certaine polyvalence. Le participant choisi, en fonction des places disponibles, le poste de travail qui lui convient le mieux. Mais selon les urgences saisonnières, il peut être appelé à changer de travail pour quelque temps. H est donc nécessaire que ce dernier soit ouvert à effectuer des tâches qui ne sont pas en temps normal dans ses fonctions. " Il faut que le jeune accepte d'être polyvalent ainsi que le personnel. Tout réside sur l'esprit, le climat, la vision communautaire " (Sœur Rachel Jette, 1997).

Les participants semblent jouir d'une grande autonomie dans l'entreprise. Engagés par le biais de programmes d'employabilité (Extra, Paie, Impact Jeunesse, Art.48), leur statut et le nombre d'heures de travail diffèrent selon les conditions d'embauché. Les jeunes engagés sur des programmes Paie sont rémunérés au taux horaire de 7.50 \$ pour 35 heures de travail par semaine (à l'exception des cuisiniers, rémunérés 40 heures/semaine car leurs fonctions ne permettent pas une heure de dîner régulière). Pour des raisons financières, le directeur favorise la mesure Extra qu'il considère par ailleurs comme un test du sérieux de la personne. " Les participants qui font leurs preuves sont récompensés par un programme Paie " (André Trudel, 1997).

Les participants ont droit à une semaine de vacances par année. Leur stage à D-Trois-Pierres dure souvent plus d'un an car la plupart voient leur contrat prolongé. Toutefois, le cadre rigide de certains programmes d'employabilité ne donne pas toujours la possibilité aux jeunes de rester le temps qu'ils le désireraient. Les licenciements sont assez rares. Un participant n'est congédié

qu'après plusieurs avertissements et pour des cas d'absences répétitives, non prévenues ou par manque de ponctualité régulière.

### **2.3 Le Conseil d'administration**

Au nombre de sept, les administrateurs sont issus de milieux divers :

- Charles Milot (président du Conseil) est directeur général de la Caisse populaire de Dorion. Sollicité par Rachel Jette, il supporte *D-Trois-Pierres* depuis plus de six ans. Son expertise en gestion financière est très utile à l'entreprise.
- Sœur Rachel Jette (vice-présidente du Conseil) est la grande initiatrice et promotrice de *D-Trois-Pierres*. Militante communautaire et coopérante internationale, elle possède à son actif la défense de nombreuses causes sociales. Sœur de la Congrégation Sainte-Croix (c.s.c), son rôle sur le Conseil d'administration y est très important car c'est elle qui veille au respect de la mission sociale de l'organisme, très teintée d'ailleurs par la spiritualité et la foi de cette personne.
- Lise Lebrun est également une Sœur de la Congrégation de Sainte Croix (c.s.c). Elle siège sur le Conseil depuis ses débuts. C'est une femme très impliquée socialement. Elle est la présidente du Conseil d'administration d'un autre organisme d'insertion sociale, *le Chic Resto-Pop* et elle est membre du Conseil régional d'action sociale. Diplômée de trois maîtrises, elle est également l'adjointe de Monseigneur Grégoire, Évêque de Rimouski.
- Paul Jean (retraité et rentier) est l'ex-président de Cantel Québec. À la demande de Rachel Jette, il a commencé à s'impliquer dans l'organisme en tant que donateur.
- Micheline Boileau est directrice du Département des ressources humaines de la Communauté urbaine de Montréal. Elle siège sur le Conseil depuis un an. Elle a pris connaissance de l'organisme au moment de la " crise " où, à la demande de la CUM, elle a effectué une enquête de terrain pour comprendre les problèmes que traversait à ce moment-là le personnel de *D-Trois-Pierres*. Son rapport (Rapport Boileau) a joué un rôle important dans le règlement du conflit et dans la continuité du partenariat entre *D-Trois-Pierres* et la Communauté urbaine de Montréal.
- André Trudel est le directeur général de la Corporation *D-Trois-Pierres*. Il siège sur le Conseil depuis environ trois ans et demi.

- Daniel Cholette est propriétaire d'une compagnie de pneus. Sa participation au Conseil est très récente.

## 2.4 Le réseau

Le réseau de *D-Trois-Pierres* est très diversifié, ce qui lui permet de bénéficier sous formes multiples d'un nombre important d'appuis. La Corporation bénéficie du soutien de différents comptoirs d'entraide de Pierrefonds (le Fonds de dépannage de l'ouest de l'île, le Resto-vie de Pierrefonds et la Fondation québécoise d'aide à l'enfance) qui l'approvisionnent en bons d'achats pour ses participants. *D-Trois-Pierres* sollicite également à l'occasion le Service de bénévoles de l'ouest de l'île.

La municipalité de Pierrefonds soutient également l'organisme de diverses manières. Par exemple, *D-Trois-Pierres* a accès à des prêts d'équipements, ce qui lui permet d'enrichir ses programmes de formation ainsi que les services offerts au grand public. Au niveau gouvernemental, l'entreprise est en contact régulier avec le Centre travail Québec et le Centre emploi Canada pour tout ce qui concerne les programmes d'employabilité.

L'entreprise est membre du Collectif des entreprises d'insertion du Québec. Ce Collectif, fondé en 1996, agit comme outil de représentation et de promotion des entreprises d'insertion du Québec. Les principes affirmés par le Collectif agissent à titre de cadre normatif pour les entreprises membres.

La Caisse populaire Desjardins Sainte-Geneviève est également impliquée dans l'organisme. Elle libère un de ses employés afin qu'il puisse aider l'entreprise dans sa comptabilité et sa gestion. Pour le bénéfice de la ferme, la Caisse a également financé le laminage d'une collection de photographies de la faune québécoise.

Le rayonnement de *D-Trois-Pierres* au niveau local se fait par la participation du directeur à différents lieux de concertation. Le directeur siège sur le Conseil d'administration du bureau touristique du West Island, ce qui lui permet d'être au courant des nouvelles activités touristiques et par la même occasion de diffuser de l'information sur celles de son entreprise. Il siège également sur le Conseil d'administration d'une ferme de Trois-Rivières qui s'occupe principalement de la localisation de minorités ethniques en région. L'organisme est membre de plusieurs associations comme l'Union des producteurs agricoles, l'Association des chèvres laitières du Québec,

l'Association des éleveurs de chevaux canadiens et le Groupement international des fermes d'animation éducatives.

### **3. L'INSERTION ET LA FORMATION**

#### **3.1 Les besoins primaires**

La démarche de formation s'appuie sur les activités de la ferme qui constituent le support de l'action de réinsertion. Toutefois, étant donné la clientèle privilégiée par *D-Trois-Pierres*, de jeunes et adultes en situation d'exclusion et de disqualification sociale importante, l'organisme travaille avant tout sur l'environnement de l'emploi et la (re)structuration de la personne. " Quand le jeune arrive à *D-Trois-Pierres*, nous visons en premier lieu à combler ses besoins physiologiques de base : logement, habillement et nourriture. La formation vient après " (Denis Auger, 1997).

Ainsi, *D-Trois-Pierres* aide les participants les plus démunis à se procurer des vêtements et parfois même de la nourriture. Un support financier de départ peut également être octroyé quand le jeune doit, par exemple, déménager à Pierrefonds. La ferme n'offre plus d'hébergement, mais un service de co-voiturage semble s'être organisé entre plusieurs participants. Le directeur se propose aussi d'aller chercher les stagiaires au terminus de bus quand le besoin s'en présente.

#### **3.2 La pré-employabilité**

Pendant longtemps, *D-Trois-Pierres* a mis surtout l'accent sur la relation d'aide pour une clientèle d'ex-toxicomanes. Aujourd'hui, les objectifs d'insertion socioprofessionnelle sont plus orientés vers la formation en vue d'une réintégration au marché du travail. Cependant, le parcours d'insertion est toujours coloré par l'idée initiale du projet : un apprentissage qui tient compte à la fois des dimensions physiques et psychologiques des jeunes. À partir de la réalité quotidienne d'une ferme, l'entreprise d'insertion mise avant tout sur une démarche de découverte de soi et de croissance personnelle.

Le processus d'insertion sociale mis de l'avant par *D-Trois-Pierres* repose sur cinq étapes qui se chevauchent au rythme de chaque participant. *L'acclimatation* permet de mesurer la volonté d'implication du jeune dans le milieu; *l'intégration* le conduit à se reconnaître comme appartenant à ce milieu; *l'expression de soi* développe chez le participant une conscience communautaire;

*l'apprentissage* par le biais d'une activité professionnelle permet au jeune de se préparer au marché du travail et à la vie en société. " On travaille plus sur les attitudes et les comportements pour une nouvelle réinsertion sociale que sur la formation comme telle. Mais c'est désormais un nouvel objectif" (Denis Auger, 1997).

### **3.3 Les plateaux de travail**

L'outil d'insertion étant la ferme, les plateaux de travail sont en quelque sorte " naturels " et varient selon les besoins de l'époque et du moment. Ils sont au nombre de six.

- **La cuisine** : cet atelier fonctionne à l'année car *D-Trois-Pierres* assume la responsabilité de trois casse-croûte à l'intérieur du parc du Cap Saint-Jacques. Les jeunes apprennent la cuisine et le service aux tables, et développent toutes les aptitudes que requière l'organisation d'une cuisine (efficacité, rapidité et propreté).
- **L'animation** : la ferme accueille des groupes scolaires, des groupes provenant des garderies et le grand public. Les jeunes doivent assumer l'accueil, les visites guidées de la ferme et de la cabane à sucre, mais aussi les visites plus éducatives. Cet atelier se charge également de l'organisation d'activités à thèmes comme la fête des moissons, halloween, etc. Le défi de cet atelier est essentiellement l'accueil du public.
- **Les soins aux animaux** : cet atelier a la responsabilité de toute la vie animale de la ferme, ce qui sous-tend : nourrir les bêtes, les soigner, mais aussi l'entretien des enclos selon des règles d'hygiène strictes.
- **Les jardins** : il s'agit ici de la serre d'exploitation, du jardin biologique, de la coupe des foins et du magasin général. Ce plateau de travail comporte plusieurs responsabilités : le choix des semences, la semence des sols, le cerclage et les opérations commerciales (cueillette, transformation et vente des produits de la ferme).
- **La menuiserie** : ce plateau de travail comprend les réparations et les nouvelles constructions nécessaires à la bonne marche d'une ferme en général.
- **La mécanique** : cet atelier est informel et dépend des besoins en réparation des voitures de la ferme et de la machinerie agricole.

- **L'entretien paysager** : ce plateau de travail consiste à l'entretien général de la ferme et du parc. Les personnes responsables de ce plateau doivent veiller à la propreté des lieux : gazonnage, déneigement et gardiennage.

Ainsi, dès son arrivée à la ferme, le participant s'acclimate et se familiarise avec un plateau de travail dans lequel il développe un savoir-faire. Il doit faire preuve d'une certaine polyvalence, car il expérimente également tous les autres plateaux ainsi que la réalité de la ferme qui varie selon les aléas du climat. *D-Trois-Pierres* n'offre pas à ses participants d'ateliers théoriques. Les plus anciens ont les plus grosses responsabilités et se chargent de l'encadrement des nouveaux. Les jeunes sont très autonomes et apprennent à se responsabiliser rapidement. " Il n'y a pas de formation théorique, la transmission des connaissances se fait sur le terrain par les plus anciens qui apprennent aux autres la réalité de tous les jours " (Denis Auger, 1997).

En fin de parcours, *D-Trois-Pierres* est en mesure de répondre du participant à partir des critères suivants : les habiletés d'apprentissage, la qualité et la quantité de travail accompli, les besoins de supervision, les relations avec l'autorité, la facilité à observer les règles, la motivation, l'initiative et le sens des responsabilités. De manière générale, après leur séjour à *D-Trois-Pierres*, les jeunes sont dirigés vers des clubs de recherche d'emploi, recommencent des études ou bien approfondissent, dans le cadre d'une formation spécialisée, un des ateliers suivis dans l'entreprise.

## **4. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE**

### **4.1 Les objectifs et les priorités**

*D-Trois-Pierres* est une entreprise d'insertion. Sa mission est l'insertion ou la réinsertion sociale et professionnelle de personnes en processus d'exclusion. Cette réinsertion se fait par le travail. Le défi de *D-Trois-Pierres* est donc de combiner des activités de production à des activités de formation en tenant compte de sa clientèle : des individus peu scolarisés et possédant une expérience professionnelle très limitée.

Outre ces considérations, l'activité économique de *D-Trois-Pierres* doit garantir un volume de production suffisant pour permettre à ses participants de vivre une expérience de travail réelle. Elle doit également assurer un revenu à l'organisme car les subventions gouvernementales et les quelques

autres sources de revenus (dons, campagnes de financement, etc.) sont loin de couvrir tous les coûts de l'entreprise. *D-Trois-Pierres* a donc une mission sociale à respecter, avec cependant les mêmes contraintes inhérentes à toute entreprise traditionnelle.

## 4.2 Les biens et services produits

*D-Trois-Pierres* est une ferme agrotouristique. Son activité économique est donc divisée en deux axes inter-reliés. Le premier axe correspond à l'exploitation de la ferme. Bien que la production agricole soit destinée essentiellement au tourisme et non à la production, le travail agricole reste très important et correspond, à une échelle plus petite, au travail que requière l'exploitation d'une ferme écologique traditionnelle. Le deuxième axe est celui des activités touristiques.

La Corporation occupe, à l'intérieur du parc du Cap Saint-Jacques, un endroit privilégié de 345 hectares dont 160 arpents de terres agricoles et maraîchères. À l'intérieur de ce territoire, *D-Trois-Pierres* gère une érablière qui permet les repas de la cabane à sucre mais aussi la production de produits de l'érable (sirop et produits dérivés). *D-Trois-Pierres* est en charge également de l'entretien de cette partie du parc, ce qui implique des activités de gardiennage, la coupe du gazon, le déneigement, les réparations des bâtiments (intérieures et extérieures) et de la machinerie agricole.

En ce qui concerne la production animale, la ferme n'a pas de volet boucherie. Par contre, elle fait l'élevage de différentes races laitières (la vache Canadienne, la Holstein, la Ayrshire, la Jersiaise et la Guernsiaisie), d'ovins et de divers animaux de ferme (poules, oies, chevaux, etc.). La production agricole est très variée. Elle sert à la fois à la démonstration et à la production (légumes biologiques, foin, etc). Les produits de la ferme sont vendus au public dans un magasin général installé sur les lieux (conserves, vinaigres et huiles aromatisés, produits d'érable, etc.).

La ferme accueille plus de 250 groupes scolaires et environ 75 000 visiteurs par année. Les promenades en carrioles, les visites guidées (interprétation, tire et ballades) et les fêtes thématiques des moissons sont les principales activités proposées par *D-Trois-Pierres*. L'entreprise a également mis en place un programme éducatif initiant les élèves du primaire au travail agricole et horticole ainsi qu'au processus de transformation du lait. ,

*D-Trois-Pierres* gère à l'intérieur du parc trois casse-croûte dont deux sont saisonniers. La cabane à sucre est seulement ouverte dans la saison des sucres au cours de laquelle en moyenne

3000 repas sont servis. *D-Trois-Pierres* a mis en place un service traiteur et organise occasionnellement le dimanche des petits déjeuners ainsi que des repas champêtres. La tarification de l'ensemble des services est régie par la Communauté urbaine de Montréal.

### **4.3 L'organisation du travail**

Le travail à la ferme est divisé par plateaux de travail, mais varie selon les priorités saisonnières. La période des sucres, par exemple, nécessite la participation de tout le personnel. Les jeunes doivent alors faire preuve de polyvalence et de souplesse car le travail d'équipe est très important. Les horaires de travail sont également subordonnés aux saisons. En temps normal, les jeunes travaillent de 8h30 à 16h30 avec une pause d'une heure pour le dîner.

Les participants arrivent à *D-Trois-Pierres* aux alentours de 8 heures et c'est autour d'un café que le travail est divisé de façon informelle. Quand il se présente des urgences, c'est le directeur qui délègue les tâches. Les participants sont très libres dans leur travail. Il n'y a pas vraiment de responsable mais une personne, souvent la plus expérimentée, qui supervise et conseille les autres participants. "Ce sont les participants, entre eux, qui se définissent un responsable dans l'organisation de leur quotidien" (André Trudel, 1997).

### **4.4 Les données financières**

Les revenus générés par l'exploitation de la ferme sont en constante évolution depuis les cinq dernières années et constituent aujourd'hui une part importante du budget de l'entreprise (environ 50 %). Jusqu'en 1996, l'organisme a bénéficié, par le biais de contrats de services, du soutien financier de la Communauté urbaine de Montréal (selon le protocole d'entente approximativement 80 000 \$/ année).

Les subventions gouvernementales, par l'intermédiaire des programmes d'employabilité, représentent une part importante des revenus de l'entreprise (277 944 \$ pour 1996). En 1995, l'entreprise a été également subventionnée par la Société québécoise de la main-d'œuvre (36 900 \$).

Les dons constituent aussi un apport financier non négligeable pour l'entreprise. Pendant dix ans, la Congrégation des Sœurs de Sainte-Croix a donné environ 100 000\$ par année à *D-Trois-Pierres*. Encore en 1996, la Congrégation léguait 43 000 \$ à l'organisme. De plus, plusieurs dons

de particuliers alimentent sporadiquement les revenus de l'organisme (environ 10 000 \$/année). Enfin, à la lecture des rapports financiers, on constate que les finances de l'entreprise se portent très bien. En cinq ans, *D-Trois-Pierres* est même parvenu à éponger un déficit initial d'environ 40 000 \$.

**Tableau 2**  
**Sommaire de l'évolution budgétaire de 1992 à 1996**

	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>
<b>Revenus</b>	501 454 \$	367 618 \$	598 862 \$	662 785 \$	707 884 \$
<b>Dépenses</b>	545 621 \$	398 364 \$	598 127 \$	643 726 \$	691 773 \$
<b>Résultats</b>	-44 167 \$	-30 746 \$	-1 265 \$	+19 059 \$	+16 111 \$
<b>Déficit au début</b>		-44 167 \$	-749 133 \$	-76 118 \$	-57 059 \$
<b>Déficit à la fin</b>	-44 167 \$	-749 133 \$	-76 118 \$	-57 059 \$	-40 948 \$

## **5. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE**

### **5.1 Les rapports de pouvoir à l'interne**

Le directeur est le patron de l'entreprise. C'est lui qui prend toutes les décisions concernant *D-Trois-Pierres*. De la gestion du personnel au fonctionnement de l'organisme, la direction générale est l'organe décisionnel de l'entreprise.

La Corporation est administrée par un Conseil d'administration de sept membres. Ces derniers sont volontaires, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas rémunérés pour leur fonction. Ils sont choisis pour leur attachement à la mission de *D-Trois-Pierres*. Le rôle principal du Conseil d'administration est de veiller à bonne la situation financière de l'entreprise et au respect de sa mission sociale. Le directeur général convoque son Conseil une fois par mois et lui soumet un rapport concernant les activités mensuelles de l'entreprise. Le Conseil d'administration prend les décisions en fonction des recommandations de la direction générale.

Selon les règlements généraux, l'Assemblée générale annuelle élit les membres du Conseil d'administration, nomme s'il y a lieu le vérificateur des états financiers de la Corporation, adopte les états financiers annuels et le cas échéant le rapport du vérificateur. Cependant, seuls les membres nommés par le Conseil d'administration ont le droit de vote. L'Assemblée générale n'est donc pas

un organe décisionnel mais plutôt une rencontre amicale qui permet de réunir les anciens participants de l'organisme, ainsi que toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin au développement de la Corporation.

Les employés et stagiaires n'ont pas de mode de représentation dans l'entreprise. Le directeur et la majorité du Conseil d'administration s'opposent à ce qu'ils soient représentés au Conseil. Les problèmes se règlent sur le terrain et par communication directe. " On est rendu une entreprise qui approche le million en chiffre d'affaires. D-Trois-Pierres doit être gérée comme une entreprise. Les décisions qui se prennent sont trop importantes. Avant on discutait avec les participants des heures durant, maintenant on est plus directif et je pense que c'est la meilleure formule " (André Trudel, 1997).

Le directeur a un rôle de médiateur entre le Conseil d'administration et le personnel. Il a pour tâche de diffuser à l'interne les décisions qui sont prises au Conseil d'administration. De même, il doit transmettre au Conseil toute information, toute suggestion ou tout mécontentement provenant de son personnel ou de ses participants. " André doit apporter le vrai son de cloche au Conseil d'administration et rapporter au personnel les décisions qui sont prises " (Rachel Jette, 1997).

## **5.2 Les rapports de pouvoir avec l'extérieur**

L'entente qui régit le partenariat entre *D-Trois-Pierres* et la Communauté urbaine de Montréal est basée sur un échange de services. En voici les grandes lignes :

[...] *D-Trois-Pierres* doit mettre en œuvre les ressources humaines et physiques nécessaires au bon fonctionnement d'une ferme à caractère écologique et traditionnel. L'organisme exploite la ferme sur un territoire limité par l'entente. L'organisme doit également assurer un système d'accueil et de renseignements pour le public et les groupes séjournant dans le parc. Il doit aussi assumer un programme d'animation éducatif et culturel pour le bénéfice du grand public dans le parc-nature du Cap Saint-Jacques. L'organisme supporte les dépenses d'entretien locatif, incluant toutes les réparations mineures, coupe de gazon, entretien paysager etc. *D-Trois-Pierres* assure une surveillance des lieux aux abords de la propriété de la Communauté. L'organisme s'engage à fournir pour approbation une liste de tous les prix des produits mis en vente à l'intérieur du parc-nature. La tarification des visites individuelles, de groupes, animées ou éducatives est décidée par la Communauté. L'organisme administre et anime un programme de réinsertion sociale en favorisant le retour sur le marché du travail ou scolaire déjeunes garçons et filles âgés de 17 à 30 ans [...].

La Communauté permet à *D-Trois-Pierres* d'utiliser à titre gratuit les maisons, terrains et bâtiments déterminés par l'entente. La Communauté défraie les coûts raisonnables de

chauffage et d'électricité occasionnés par l'usage normal des maisons, des bâtiments et de la serre. La Communauté défraie aussi les services d'une ligne téléphonique reliée à son réseau central exclusivement pour fins d'informations au public. L'organisme du milieu, avec l'autorisation de la Communauté, pourra, dans le cadre d'un apprentissage en milieu de travail pour le bénéfice de ses participants, procéder à l'exécution de certains travaux d'aménagement, de restauration ou de construction. La Communauté s'associe aux objectifs de réinsertion sociale de *D-Trois-Pierres*. La Communauté remet à l'organisme la somme de 82 500 \$ pour l'année [...].<sup>2</sup>

Ainsi, en échange de l'utilisation des lieux, *D-Trois-Pierres* doit assurer l'exploitation d'une ferme agricole et les activités touristiques s'y rattachant. Ce protocole d'entente est renouvelé tous les ans de manière presque automatique. Par formalité, le directeur général le présente à son Conseil d'administration et la Communauté urbaine de Montréal à la Commission d'aménagement qui le soumet à son tour au Conseil exécutif de la CUM. Pour l'année 1997, la situation est un peu différente. La CUM entreprend de grands travaux dans le parc du Cap Saint-Jacques et un plan d'aménagement a été soumis à *D-Trois-Pierres*. Ce plan entraîne de nombreux changements pour l'entreprise et surtout de gros investissements lui sont exigés. Pour ces raisons, *D-Trois-Pierres*, au moment de l'enquête, négociait un protocole d'entente de cinq ans.

Cette entente comporte de nombreux avantages pour les deux partenaires. Elle permet à l'entreprise d'insertion de disposer d'une infrastructure exceptionnelle : plage, pistes de ski de fond, cabane à sucre etc. De plus, le parc-nature du Cap Saint-Jacques attire de nombreux visiteurs, une clientèle fidèle et régulière, évitant ainsi à *D-Trois-Pierres* des campagnes de publicité et de promotion coûteuses. L'aide financière de la CUM, les divers contrats qu'elle offre à l'organisme et la charge qu'elle assume de certains coûts d'entretien et d'occupation du site allège énormément les charges financières de l'entreprise. La CUM y trouve également son compte. Les activités qu'assume *D-Trois-Pierres* sont évaluées (par rapport aux prix du marché) à environ 750 000 \$ par année, soit dix fois plus que ce que lui coûte la main-d'œuvre de l'organisme. Les relations qu'entretient *D-Trois-Pierres* avec la Communauté urbaine de Montréal sont basées sur des rapports de confiance. Le directeur nous donne une image assez éloquente de ce partenariat : "On se sert mutuellement, comme un vieux couple. Les deux parties ont plus d'avantages à rester ensemble qu'à se séparer" (André Trudel, 1997).

---

<sup>2</sup> Entente relative à la prestation de divers services d'accueil et d'animation ainsi qu'à l'exploitation d'une ferme écologique dans le parc-nature du Cap-Saint-Jacques entre la Corporation *D-Trois-Pierres* et la Communauté urbaine de Montréal.

Par contre, la taille inégale des deux partenaires et leurs modes de fonctionnement distincts occasionnent certains problèmes. En effet, la CUM est une importante institution qui chapeaute de nombreuses commissions. Elle est très bureaucratisée et les instances de décision sont également hiérarchisées. La communication entre les deux partenaires n'est pas aussi directe qu'entre deux organismes œuvrant dans le même domaine et peut même s'avérer parfois difficile. À titre d'exemple, on peut mentionner certaines décisions qui, par manque de coordination, *pénalisent D-Trois-Pierres* dans la gestion de ses activités.

Cette année, la Communauté urbaine a fermé le chalet d'accueil du parc au mois de mars car elle estimait que la saison de ski de fond était terminée. Or, pour D-Trois-Pierres, la haute saison tombe en plein dans ces dates-là car c'est la période des sucres. Et il n'y a plus d'infrastructures pour recevoir le public : pas d'accueil, pas de toilettes, pas de téléphone (André Trudel, 1997).

Par ailleurs, les structures de communication qui existaient entre les deux partenaires se sont avérées inefficaces. " Auparavant, il y avait des réunions hebdomadaires entre tous les intervenants du parc, mais les messages ne se faisaient pas; les informations n'étaient pas transmises aux personnes concernées " (André Trudel, 1997). Désormais, les échanges entre les deux partenaires se font de manière informelle, au cours de rencontres à l'occasion d'un événement par exemple où le directeur s'adresse directement à la présidente de la Communauté, ou bien au maire ou à un conseiller municipal. " Je passe par les hauts lieux, la présidente, le maire, ce sont des alliés naturels " (André Trudel, 1997).

Enfin, si *D-Trois-Pierres* est autonome dans la gestion interne de son entreprise, le fait d'être locataire des lieux et non-propiétaire, limite sa marge de manœuvre quant au développement de son site d'occupation (et conséquemment de son entreprise). Les décisions à cet effet doivent être approuvées par la Communauté urbaine de Montréal. L'entreprise n'est donc pas entièrement maître de son développement. De plus, et bien que le fait de ne pas être propriétaire allège l'entreprise de certains coûts d'entretien et d'occupation, en tant que locataire *D-Trois-Pierres* n'a aucune garantie de pouvoir bénéficier, à long terme, des fruits de son labeur. C'est essentiellement pour cette raison que le directeur général insiste actuellement pour signer avec la Communauté urbaine de Montréal, un protocole d'entente, non pas annuel, mais quinquennal.

## 6. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN

*D-Trois-Pierres* est une initiative de la Congrégation des Sœurs de Sainte-Croix. L'idée initiale du projet était de créer pour des jeunes en difficulté des activités de travail dans un lieu propice à la méditation personnelle et spirituelle. À ses débuts (en 1984), sous la direction de Sœur Rachel Jette, le projet s'apparente à une maison de thérapie où les jeunes, pour quelque temps, viennent réfléchir sur leur vie dans un environnement proche de la nature. Les activités (travail agricole, musique, couture, menuiserie etc.) ont lieu dans un chalet situé sur la propriété des Sœurs de Sainte-Croix, à Pierrefonds. Le travail est le principal médium de l'intervention, mais il a une fonction plus occupationnelle que de formation.

C'est une rencontre, due en quelque sorte à un heureux hasard, avec un haut fonctionnaire de la Communauté urbaine de Montréal (CUM), qui donne au projet une tout autre dimension. À partir de 1987, une entente informelle avec la Communauté urbaine de Montréal va permettre à l'organisme d'installer ses plateaux de travail à l'intérieur du parc-nature de Cap Saint-Jacques. Les activités de travail se diversifient rapidement et des contrats de service sont signés avec la CUM. À la fin de la même année, le président de la Communauté urbaine de Montréal offre à l'organisme une ferme située dans le parc, moyennant un certain nombre de services que *D-Trois-Pierres* doit dispenser envers les usagers du parc-nature. La signature d'un protocole d'entente officialise ce partenariat, renouvelable à chaque année.

La " crise " de 1990 fait prendre à l'organisme une nouvelle direction. À cette époque, les employés de *D-Trois-Pierres* s'affrontent sur deux visions opposées du projet. La première veut préserver l'idée d'une maison thérapeutique pour les jeunes avec relation d'aide et un encadrement axé sur la croissance personnelle de chaque individu. La deuxième veut développer les infrastructures de la ferme et faire prendre au projet un virage d'entreprise où l'insertion serait professionnelle autant que sociale et se ferait essentiellement par le travail. Suite à plusieurs remous, c'est la deuxième option qui l'emporte.

Aujourd'hui *D-Trois-Pierres* est dirigée par André Trudel. Depuis 1995, l'entreprise est reconnue et financée en tant qu'entreprise d'insertion. Le concept d'entreprise d'insertion n'étant pas encore défini au Québec, il n'est pas possible d'évaluer cette entreprise en fonction de critères préétablis. Il est d'ailleurs très difficile pour l'entreprise elle-même d'ajuster actuellement sa pratique ou ses activités de réinsertion sociale et professionnelle, car aucune balise n'est pour l'instant définie et les nouvelles politiques d'emploi nationales sont toujours en gestation.

Par contre, les entreprises d'insertion du Québec se sont regroupées autour d'un collectif : le *Collectif des entreprises d'insertion du Québec*. Depuis 1984, cet organisme est l'outil de représentation et de promotion de ces nouvelles structures d'insertion. Ce dernier a défini un certain nombre de principes communs à tous les organismes membres. Étant donné que *D-Trois-Pierres* est membre de ce collectif, l'énumération de ces critères nous aide à caractériser cet organisme sur le plan de l'insertion socio-économique. Dans un deuxième temps, nous évaluerons *D-Trois-Pierres* sur le plan de l'économie sociale.

## **6.1 Sur le plan de l'insertion**

Les entreprises d'insertion membres du *Collectif des entreprises d'insertion du Québec* adhèrent aux sept critères suivants :

### 1) La mission

Les organismes doivent avoir une mission tournée vers l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation d'exclusion. L'entreprise d'insertion offre une passerelle aux participant-e-s vers le marché du travail, la formation ou d'autres alternatives.

### 2) Les participants

L'entreprise d'insertion s'adresse à des personnes en grande difficulté en leur proposant une expérience professionnelle, sociale et personnelle intégrée. Elle s'adresse en priorité à des personnes qui connaissent des échecs répétés et pour qui les ressources existantes sont inadaptées. Ces personnes en situation d'exclusion, sans revenu ou fortement défavorisées, ont besoin d'une transition pour affronter la réalité du marché du travail.

### 3) Une entreprise authentique

L'entreprise d'insertion est un organisme sans but lucratif qui emploie des salariés et commercialise les biens ou les services qu'elle produit. Elle vit avec des contraintes économiques comme les délais, la qualité, la rentabilité et la productivité. Elle offre une expérience significative de travail. L'activité économique est au service du cheminement du participant. Ses excédants sont réinvestis dans l'entreprise.

#### 4) Statut de salarié à durée déterminée

Un organisme reconnu et financé comme entreprise d'insertion se doit d'octroyer un statut de travailleur salarié à ses participants au minimum conforme aux normes du travail. La reconnaissance des participants comme étant des travailleurs rémunérés en formation leur permet de s'inscrire dans un processus de réussite, de valorisation et d'autonomisation et contribue à la réinsertion sociale et professionnelle durable.

#### 5) Accompagnement personnalisé

L'entreprise d'insertion offre au participant, dans le cadre d'une intervention concertée et planifiée, un accompagnement personnalisé tout au long de son parcours d'insertion et même après.

#### 6) La formation

Les activités de formation s'appuient sur la situation de travail. La formation est centrée sur les besoins de la personne, l'approche y est globale et lie autant les aspects personnels et sociaux que professionnels. La formation vise non seulement l'amélioration de l'employabilité et la qualification des personnes, mais aussi la reconstruction de leur identité pour occuper leur place de citoyens. L'encadrement doit être suffisant et compétent.

#### 7) Partenaires

Issue du milieu, l'entreprise d'insertion se situe au centre d'un réseau de partenaires. Elle est un carrefour privilégié pour mettre en place une réelle concertation pour consolider et renforcer l'efficacité des actions en direction des participants.<sup>3</sup>

En regard de ces critères, nous pouvons constater que *D-Trois-Pierres* avant même son affiliation au Collectif, s'apparentait de près à ce que l'on appelle aujourd'hui une entreprise

---

<sup>3</sup> Collectif des entreprises d'insertion du Québec. 1998. Les entreprises d'insertion du Québec, Dossier de

d'insertion. La mission sociale de l'organisme reste sensiblement la même : "aider les jeunes en difficulté par le biais d'une activité économique ". Par contre son nouveau statut d'entreprise d'insertion oblige l'organisme à revoir la façon d'opérationnaliser cette mission.

Au moment où nous avons étudié *D-Trois-Pierres*, aucune formation n'était dispensée dans l'entreprise. Les plateaux de travail restaient le médium de l'intervention, mais ne visaient pas nécessairement l'insertion professionnelle ultérieure des participants. Cela dit, au cours de notre dernière entrevue téléphonique avec le directeur (en septembre 1997), ce dernier nous mentionnait que l'insertion des participants en regard du marché du travail était la nouvelle priorité de l'organisme. De plus, il faut noter qu'en 1997, au moment où nous avons réalisé cette étude, les entreprises d'insertion n'étaient pas reconnues par l'État. C'est seulement récemment, qu'un nouveau financement a permis aux entreprises d'insertion d'octroyer un salaire à leurs participants.

Outre ces considérations, nous dirions que *D-Trois-Pierres* est une entreprise d'insertion qui a le mérite d'offrir aux jeunes un milieu de travail enchanteur. Pour Sœur Rachel Jette, la principale instigatrice de la Corporation, le contact avec la nature est en soi thérapeutique et offre des plateaux de travail intéressants (Rachel Jette, 1997). À l'instar de l'ancienne directrice de la Corporation, nous avons pu constater, par des entrevues informelles avec les participants, que le cadre naturel dans lequel ils évoluent a un effet très positif sur leur démarche personnelle.

De plus, l'activité économique privilégiée par l'entreprise, une ferme agrotouristique, permet une grande variété dans les activités de travail. Cette caractéristique est fondamentale car l'activité productive est le principal médium de l'intervention. Premièrement, le travail en soi permet de resocialiser les participants, c'est-à-dire briser leur isolement et recréer du lien social. Deuxièmement, l'activité économique choisie par l'entreprise détermine la formation professionnelle des participants. À *D-Trois-Pierres*, les plateaux de travail peuvent être axés sur des formations professionnelles qualifiantes : cuisine, apiculture, animation, jardinage, menuiserie etc. Enfin la réalité quotidienne d'une ferme forme le participant à être polyvalent et à travailler en équipe.

## **6.2 Sur le plan de l'économie sociale**

Nous évaluons la Corporation *D-Trois-Pierres* à partir des caractéristiques suivantes de l'économie sociale :

- 1) Des personnes qui s'associent librement pour mener en commun des actions qui contribuent à la création d'activités économiques et d'emplois tout en renforçant la cohésion sociale;
- 2) Les activités économiques reposent sur une combinaison équilibrée de différentes ressources marchandes, non marchandes, monétaires et non monétaires;
- 3) Sur le plan social, ces initiatives permettent la production de solidarités de proximité, volontaires et choisies;
- 4) Sur le plan politique, elles concourent à rendre la démocratie plus vivante en recherchant l'expression et la participation de chacun quel que soit son statut (salarié, bénévole, usager, etc.).<sup>4</sup>

### **6.2.1 Les caractéristiques personnelles**

*D-Trois-Pierres* est née de manière autonome, en dehors de toute directive publique. C'est une initiative de la Congrégation des Sœurs de Sainte-Croix qui, suite au Chapitre de 1984, s'était donnée comme priorité l'aide aux jeunes adultes en difficulté. Le partenariat avec la Communauté urbaine de Montréal s'est réalisé également à l'extérieur de tout cadre institutionnel.

Ces partenariats ont permis au projet non seulement de financer sa mission sociale par la mise en place d'activités économiques rentables, mais également de grossir son volume de production suffisamment pour garantir aux participants une expérience de travail pertinente.

---

<sup>4</sup> Institut de formation en développement économique communautaire (IFDEC). 1997. *L'économie sociale au Québec*, Les publications de l'IFDEC, p. 19.

### 6.2.2 Les caractéristiques économiques

Les revenus de *D-Trois-Pierres* reposent sur une hybridation équilibrée de différentes ressources : marchandes non marchandes et non monétaires.

**Tableau 3**  
Sources des revenus de 1992 à 1996

Ressources financières	1992	1993	1994	1995	1996
	%	%	%	%	%
Economie marchande (vente de produits et services)	30	50	64	46	51
Economie non marchande (subventions)	45	25	20	46	41
Economie non monétaire (dons)	25	25	16	13	8

Une seule ombre au tableau : *D-Trois-Pierres* n'est pas propriétaire des lieux mais locataire. L'organisme est autonome dans la gestion interne de son entreprise mais pas dans celle de son territoire d'occupation. Le développement des infrastructures de la ferme doit être approuvé par la Communauté urbaine de Montréal. De plus, *D-Trois-Pierres* est dépendant d'un protocole d'entente qui peut, à chaque année, ne pas être renouvelé ou alors subir des modifications majeures qui peuvent se répercuter directement sur la gestion interne de l'entreprise.

### 6.2.3 Les caractéristiques sociales

En tant qu'entreprise d'insertion, *D-Trois-Pierres* a une mission sociale à respecter : celle de contrer le processus de désaffiliation sociale dont sont victimes de plus en plus de personnes sans emploi.

De plus, grâce à son activité économique, *D-Trois-Pierres* brise l'isolement des individus qu'elle engage et crée du lien social. L'organisme assume aussi des activités de formation dans la perspective de réintégrer ses participants au marché du travail.

Cependant, à elle seule, l'entreprise ne peut avoir un impact réel et durable sur la " réaffiliation " à la société des participants en processus de réinsertion sociale et professionnelle. L'entreprise d'insertion est un maillon important d'un parcours d'insertion qui nécessite d'autres passerelles. C'est pourquoi *D-Trois-Pierres* travaille en réseau, avec d'autres partenaires locaux (les CLSC, la municipalité et les écoles de Pierrefonds etc) et avec diverses instances publiques (la Commission des écoles catholiques de Montréal, La Division des parcs-nature, le Centre Travail Québec et le Centre Emploi Canada, etc.).

Enfin, en étant membre du Collectif des entreprises d'insertion du Québec, *D-Trois-Pierres* travaille de concert avec d'autres entreprises d'insertion et donne par le fait même, une dimension plus globale à son action locale.

#### **6.2.4 Les caractéristiques politiques**

Bien que *D-Trois-Pierres* soit un organisme sans but lucratif, les structures de répartition des pouvoirs dans l'entreprise et celles de prises de décisions sont relativement similaires à une entreprise traditionnelle. La plupart des décisions sont prises par le directeur général. Les participants et les employés ne sont pas présents au Conseil d'administration et n'ont pas le droit de vote à l'Assemblée générale.

Par manque de financement, le directeur doit assumer de nombreuses responsabilités. Si ce dernier part en vacances, ou tout simplement doit s'absenter pour des raisons médicales ou personnelles, il n'y a personne en mesure de le remplacer. Cette situation fragilise l'entreprise à plusieurs niveaux. Tout d'abord, dans son rapport de force auprès de son partenaire, la Communauté urbaine de Montréal. " La CUM ne voulait pas que je parte en vacances parce qu'il n'y a personne pour me remplacer. Elle voulait nous imposer un de ses employés pour gérer l'organisme pendant mon absence. On a refusé car on considère cela comme de l'ingérence " (André Trudel, 1997).

Outre ce problème financier qui freine *D-Trois-Pierres* dans la création d'un poste qui pourrait alléger les responsabilités de la direction générale, l'entreprise ne réussit pas à réaliser une distribution équitable des responsabilités, ce qui réduit d'autant plus son potentiel d'innovation. En effet, un employé actuel ou tout simplement le Conseil d'administration pourrait très bien partager la gestion de certains dossiers avec le directeur général. Le monopole du savoir-faire de l'entreprise

par la direction générale ne favorise pas une gestion participative et renforce la dualité entre les employés et patron. Toutefois, malgré l'absence de *membership*, *D-Trois-Pierres* a tout de même réussi à conserver auprès de ses employés et de ses participants le sentiment d'appartenance à la ferme, très présent dans le projet initial.

### **6.3 Perspectives anticipées**

À l'heure où la problématique du travail chez les jeunes soulève un débat inquiétant, c'est sur la formation professionnelle que *D-Trois-Pierres* veut miser son développement. Toujours basés sur la réalité quotidienne d'une ferme, les outils d'apprentissage devraient dans les années futures être plus axés sur une formation qualifiante et le développement de l'employabilité des participants.

Cependant, le nouveau virage récréo-touristique que prend son partenaire, la Communauté urbaine de Montréal, dans la gestion des parcs-nature, risque de perturber le fragile équilibre financier auquel l'entreprise est parvenu. En effet, à la recherche de " partenaires investisseurs ", la CUM préconise désormais l'ouverture des parcs-nature à l'entreprise privée. Elle tente donc d'imposer à *D-Trois-Pierres* des investissements financiers que l'entreprise ne peut pas assumer dans l'immédiat, son activité économique étant avant tout au service de sa clientèle, c'est-à-dire un personnel en formation et en réinsertion.

Le plan de renouvellement de la ville de Montréal va donc entraîner de gros changements pour la Corporation *D-Trois-Pierres*. Le prochain protocole d'entente que la Corporation va signer avec son partenaire va être déterminant pour sa pérennité. L'entreprise d'insertion prévoit de faire-valoir sa mission sociale afin de tempérer les exigences financières de la Communauté urbaine de Montréal.

En conclusion, on peut dire que le concept " une ferme de réinsertion sociale qui finance ses activités par son volet touristique ", a fait ses preuves en termes de réussite sociale et de rentabilité économique. Cette entreprise, qui jouit d'une situation financière florissante avec un rayonnement local important, a réussi à répondre aux exigences de son partenaire financier tout en assurant à ses participants des plateaux de travail de qualité et un support psychologique important. Cette expérience, unique au Québec, est le modèle exemplaire d'une entreprise qui parvient de manière remarquable à combiner sa mission sociale aux exigences économiques de son entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

### Références générales

- Castel, Robert. 1995. Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat. Paris: Fayard, 487p.
- Collectif des entreprises d'insertion du Québec. 1998 *Les entreprises d'insertion du Québec*, Dossier de présentation, 10 p.
- Favreau, Louis. 1998. "L'insertion conjugquée avec le développement économique communautaire". In *Insertion et nouvelle économie sociale*, sous la dir. de Jacques Defourny, Louis Favreau et Jean-Louis Laville, p. 159-182. Paris: Desclée de Brouwer.
- Institut de formation en développement économique communautaire. 1997. *L'économie sociale au Québec*. Montréal : Les publications de l'IFDEC : 80 p.
- Lévesque, Benoît. 1995. "Repenser l'économie pour contrer l'exclusion sociale : de l'utopie à la nécessité". In *Contre l'exclusion repenser l'économie*, sous la dir. de Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque, p. 17-44, Sainte-Foy (Que.): Presses de l'Université du Québec.
- Valadou, Christian, Danièle^ Bordeleau et Barbara Rufo. 1995. *Les entreprises d'insertion au Québec : état des lieux*. Étude réalisée pour le Secrétariat à la Concertation. Montréal : Collectif des entreprises d'insertion du Québec, 83 p.
- Wuhl, Simon. 1991. *Du chômage à l'exclusion*. Paris : Syros, 207 p.

### Références internes à l'entreprise

- Division des parcs-nature, Projet d'entreprise, compte rendu sommaire de la participation des partenaires des parcs-nature de la Communauté urbaine de Montréal, Premier trimestre 1997, 18 P-
- Entente relative à la prestation de divers services d'accueil et d'animation ainsi qu'à l'exploitation d'une ferme écologique dans le parc-nature du Cap Saint-Jacques entre la Corporation *D-Trois- Pierres* et la Communauté urbaine de Montréal (CUM).
- États financiers de la Corporation D-Trois-Pierres de 1992 à 1996.
- L'écho de *D-Trois-Pierres*, le 19 juillet 1996, 21 février 1996, 20 novembre 1995 et 5 juillet 1995.
- Rapports annuels de la Corporation D-Trois-Pierres de 1992 à 1996.
- Règlements généraux de la Corporation D-Trois-Pierres.

Synthèse du plan de développement du secteur de la ferme du parc-nature du Cap Saint-Jacques, décembre 1996.

Dépliants touristiques.

### **Entrevues**

- Auger, Denis. Responsable des ressources humaines de *D-Trois-Pierres*. Entrevue réalisée à Cap Saint-Jacques, le 26 mars 1997. Durée : 2 heures.
- Jette, Rachel. Sœur fondatrice de la Corporation et membre du Conseil d'administration. Entrevue réalisée à l'Oratoire Saint-Joseph (Montréal), le 3 mars 1997. Durée 2 heures.
- Trudel, André. Directeur général de *D-Trois-Pierres*. Entrevue réalisée à Cap Saint-Jacques, le 7 décembre 1996. Durée : 2 heures.
- Trudel, André. Directeur général de *D-Trois-Pierres*. Entrevue réalisée à Cap Saint-Jacques, le 26 mars 1997. Durée : 2 heures.

### **Observation**

- Le 24 Janvier 1997. Rencontre avec le personnel et discussion avec le directeur.
- Le 17 février 1997. Visite de la Corporation *D-Trois-Pierres* et du parc Cap Saint-Jacques; dîner avec les participants-es.
- Le 19 février 1997. Participation au Conseil d'administration.