

The background features abstract orange line art, including a large dashed line forming a wide curve, several smaller solid circles, and various overlapping solid lines that create a sense of movement and flow.

## La Barje, un acteur du développement local solidaire à Genève

Analyse d'une innovation  
sociale et territoriale

Par Tiphaine Delhommeau et Denis  
Stokkink

Le Think tank européen ***Pour la Solidarité*** (asbl) – association au service de la cohésion sociale et d'un modèle économique européen solidaire – travaille à la promotion de la solidarité, des valeurs éthiques et démocratiques sous toutes leurs formes et à lier des alliances durables entre les représentants européens des cinq familles d'acteurs socio-économiques.

À travers des projets concrets, il s'agit de mettre en relation les chercheurs universitaires et les mouvements associatifs avec les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs sociaux afin de relever les nombreux défis émergents et contribuer à la construction d'une Europe solidaire et porteuse de cohésion sociale.

Parmi ses activités actuelles, ***Pour la Solidarité*** initie et assure le suivi d'une série de projets européens et belges ; développe des réseaux de compétence, suscite et assure la réalisation et la diffusion d'études socioéconomiques ; la création d'observatoires ; l'organisation de colloques, de séminaires et de rencontres thématiques ; l'élaboration de recommandations auprès des décideurs économiques, sociaux et politiques.

***Pour la Solidarité*** organise ses activités autour de différents pôles de recherche, d'études et d'actions : la citoyenneté et la démocratie participative, le développement durable et territorial et la cohésion sociale et économique, notamment l'économie sociale.

Think tank européen ***Pour la Solidarité***

Rue Coenraets, 66 à 1060 Bruxelles

Tél. : +32.2.535.06.63

Fax : +32.2.539.13.04

[info@pourolsolidarite.be](mailto:info@pourolsolidarite.be)

[www.pourolsolidarite.eu](http://www.pourolsolidarite.eu)

## Résumé

Depuis 2005, l'association La Barje exploite un bar-terrasse estival situé au bord du Rhône, promenade des Lavandières, à Genève (Suisse). Bien plus qu'un lieu de détente sympathique et saisonnier, ce projet fait le pari de la générosité et de l'innovation sociale pour mettre en place un modèle entrepreneurial profitable à la population comme à la vie associative.

Projet économique, mais aussi projet social et écologiquement engagé : La Barje est en deux mots un projet durable. La cohérence des actions et réflexions, la démarche intègre qui y sont à l'œuvre méritent d'être épinglées. C'est le but de ce document, qui s'articule selon trois axes principaux d'analyse :

(1) *Aspects économiques et entrepreneuriaux de l'activité* : La Barje est un projet économique, un bar : rentabilité, création d'emploi, modes de gouvernance, sont autant de caractéristiques qu'il faut analyser pour juger de la pertinence du projet entrepreneurial ;

(2) *Externalités positives émanant du projet* : La Barje est une entreprise solidaire, basée sur des principes de coopération, d'efficacité, de viabilité. Ses gains sont à la fois matériels et extra-économiques, ce qui se manifeste par une série d'externalités positives : qualité des emplois, soutien apporté aux scènes artistiques et associatives locales, réhabilitation urbaine, mixité du public, utilisation rationnelle des ressources et promotion de produits durables ;

(3) *Enjeux de société soulevés par l'expérience* : à la croisée de l'économie sociale et solidaire, de la responsabilité sociétale des entreprises et du développement local solidaire, l'expérience de terrain qu'est La Barje soulève des enjeux qui dépassent largement son propre contexte social et géographique. Améliorer le bien-être individuel et collectif, construire des modes de gouvernance partenariale pour les territoires, réorienter les marchés publics, bâtir des modes de production et consommation durables : ce sont là quatre impératifs majeurs et globaux, qui doivent nous inviter, acteurs publics et privés, à repenser dès à présent les modes de développement économique.

L'ouverture par La Barje d'une deuxième terrasse, en 2009, chapeautée par la Délégation à la jeunesse de la ville de Genève, est bien la preuve du succès des Lavandières, du plein sens de la démarche et de l'intérêt qu'ont les pouvoirs publics à favoriser l'essaimage de cette expérience. « A quand une gestion durable de tout le domaine public ? » s'interrogent les responsables de La Barje. Espérons que ce document pourra encourager la reproductibilité du modèle, tant auprès des entreprises solidaires que des collectivités territoriales.

# Sommaire

## Introduction

### I. Aspects économiques et entrepreneuriaux

1. Rentabilité
2. Création d'emplois
3. Gouvernance de l'entreprise

### II. Externalités positives du projet

1. Qualité des emplois.
2. Soutien à la scène artistique locale
3. Soutien au tissu associatif local.
4. Réhabilitation et dynamisation urbaine.
5. Mixité du public
6. Utilisation rationnelle des ressources
7. Promotion de produits durables

### III. Enjeux globaux d'une expérience de terrain

1. Améliorer le bien-être individuel et collectif
2. Construire des modes de gouvernance partenariale pour les territoires
3. Réorienter les marchés publics
4. Bâtir des modes de production et consommation durables

## Conclusion

### Annexes :

#### Bonnes pratiques : deux expériences cousines de La Barje

De l'autre côté du pont

Un café-restaurant agricole et coopératif

Lyon, France

In Vivo

« Bistro culturel engagé »

Montréal, Québec, Canada

## Introduction

Depuis 2005, l'association La Barje exploite de mai à septembre un bar-terrasse situé au bord du Rhône, promenade des Lavandières, à Genève (Suisse). Surnommée « bar-terrasse des Lavandières », la roulotte implantée dans l'espace public propose à la vente boissons et petite restauration, sept jours sur sept, de 11h à 23h.

La terrasse des Lavandières est donc un bar. Mais elle est surtout la réalisation palpable de La Barje, le terrain d'action où se concrétisent les objectifs de l'association :

- « dégager des fonds à redistribuer aux associations partenaires ;
- offrir aux associations une vitrine pour faire connaître leurs activités ;
- créer des espaces de détente et d'information conviviaux pour un public large ;
- élargir l'offre des emplois saisonniers proposés à la jeunesse genevoise ;
- promouvoir la culture locale en organisant des animations sur le lieu ;
- montrer qu'il est possible rentabiliser une exploitation en appliquant les principes de l'économie solidaire ».

Pour mettre en pratique ce programme, imagination et pragmatisme sont au rendez-vous. Qualité et accessibilité sont des leitmotifs que l'association tâche de respecter à travers chacun de ses actes : le bar-terrasse se veut un espace de détente, de culture, d'information, accessible à un large public grâce à des prix abordables.

Des animations culturelles sont régulièrement proposées par des artistes de la région. Les samedis sont animés par les associations partenaires, qui trouvent là une occasion de mieux se faire connaître. La Barje travaille par ailleurs avec des foyers accueillant des jeunes en difficulté.

Privilégiant les produits et fournisseurs locaux, bio artisanaux et/ou issus du commerce équitable, utilisant une vaisselle compostable et assurant le tri des déchets, la Barje pratique l'écologie au quotidien.

En somme, La Barje est un projet durable, dont la cohérence attire l'attention et dont le modèle mérite d'être analysé, mis en perspective et enfin diffusé. C'est le but de ce document, qui s'articule selon trois axes principaux d'analyse :

- (1) aspects économiques et entrepreneuriaux de l'activité,
- (2) externalités positives émanant du projet,
- (3) enjeux de société soulevés par l'expérience en question.

Ces points sont complétés en annexe par la présentation de deux expériences cousines de La Barje, l'une en France, l'autre au Québec.

Nb : Dans le document qui suit, on se référera au bar-terrasse des Lavandières sous ce nom ou celui de « La Barje ». Les membres de l'association eux-mêmes utilisent « La Barje » pour désigner le lieu aussi bien que la structure associative.

Cependant, pour plus de clarté, la structure associative sera quant à elle désignée comme « l'association La Barje ».

## I. Aspects économiques et entrepreneuriaux

### 1. Rentabilité

La Barje est un projet associatif à but non lucratif, mais aussi un projet économique, un bar, qui se doit d'être viable. Le projet amenant des opérations commerciales, être viable suppose d'être rentable. En effet le bar signe annuellement des contrats avec des fournisseurs, ainsi qu'avec des employés rémunérés : autant d'engagements qu'il est indispensable d'honorer.

En plus de permettre la continuité du projet au fil des ans et de permettre l'octroi de fonds supplémentaires pour les associations genevoises partenaires de la Barje (infra, II.3), le fait de dégager ces bénéfices accroît la légitimité et la crédibilité du projet et, par extension, **prouve par le terrain que le milieu associatif et les initiatives d'économie sociale et solidaire forment des réponses innovantes et efficaces** à besoin identifié et soutenu par les autorités locale.

Le chiffre d'affaire total du bar de La Barje pour la période 2005–2008 est de CHF 1'027'278,66.–<sup>1</sup>, soit une moyenne annuelle de CHF 256.819,67.– (171'213,11€) –sans les samedis dévolus aux associations (infra. II.2). Quand au bilan des recettes et charges spécifiquement liées au bar des Lavandières, il est globalement positif, soit par année :

ANNÉE	2005	2006	2007	2008
TOTAL RECETTES LAVANDIÈRES CHF (EUROS)	224'667.00 (149'778)	322'752.27 (215'168.18)	232'089.54 (154'726.36)	247'769.85 (165'179.90)
TOTAL CHARGES LAVANDIÈRES (ID.)	221'161.40 (147'440.93)	247'844.87 (165'299.91)	246'872.10 (164'581.40)	242'347.94 (161'565.29)
BILAN (ID.)	3'505.6 (2337.01)	74'907.4 (49'896.58)	-14'782.56 <sup>2</sup> (-9'855.04)	5'421.91 (3'614.61)

---

<sup>1</sup>684'852,44€ base de conversion (arrondi) → 1 € = 1,5 CHF

<sup>2</sup> Année sans subvention de la Délégation Jeunesse, avec davantage de salaires extras et surtout une somme de charges exceptionnelles (notamment TVA 2005–2006 et intérêts. Moratoires s'élevant à CHF 13'682.96.– ; contre 0.– les autres années).

## 2. Création d'emplois

**Projet entrepreneurial, La Barje vise depuis son origine à créer des emplois.** Certains bars et cafés associatifs ne fonctionnent que grâce à l'investissement des bénévoles, qui portent le projet et peuvent avoir éventuellement des difficultés à transmettre le flambeau à l'heure où ils souhaiteront s'investir un peu moins dans le projet. Si le bénévolat est un pilier de l'association La Barje, le fonctionnement du bar s'appuie sur une **équipe salariée**. Celle-ci est constituée :

- d'un directeur d'exploitation, qui a pu faire bénéficier le projet de son expérience personnelle de gestionnaire de bar. Le directeur d'exploitation a été dès le départ engagé pour un temps plein en contrat à durée déterminée de cinq mois, ceci étant la durée de la saison d'ouverture du bar ;
- de deux responsables de bar, qui sont engagés pour un équivalent 120% sur la base d'un contrat de travail à durée déterminée de cinq mois ;
- d'un administrateur/comptable à hauteur d'un 20% temps-plein durant toute l'année, et d'un 80% temps-plein dès 2009

De plus, parmi les objectifs de départ figurait le suivant : « **élargir l'offre des «petits boulots» proposés à la jeunesse genevoise** ». Sur cette base, 12 jeunes sont engagés chaque année pour assurer le service durant un mois à temps plein<sup>3</sup>. On s'intéressera plus loin au type de contrat choisi et aux politiques salariales pratiquées, gages de qualité de l'emploi (infra. II.1).

En somme, la masse salariale de la Barje pour la période 2005-2008 est croissante :

	2005	2006	2007	2008
CHARGES DE L'ASSOCIATION : SALAIRES ET HONORAIRES	0	2'400.00 (1'600)	4'450.00 (2.966.67)	11'975.00 (7983.33)
SALAIRES VIA LA BOÎTE À BOULOT (« PETITS BOULOTS »)	70'419.45 (46'946.30)	71'514.25 (47'676.17)	86'457.95 (57'638.63)	98'272.10 (65'514.73)
SALAIRES EXTRAS	0	0	6'283.50 (4189)	5'861.25 (3'907.50)
SOUS-TOTAUX	70'419.45 (46'946.30)	73'914.25 (49'276.17)	97'191.45 (64'794.30)	116'108.35 (77'405.57)
TOTAL	357'633.5 (238'422.33)			

<sup>3</sup> À l'exception des samedis, qui sont dévolus aux associations partenaires : celles-ci ont libre champ à La Barje et y assurent le service. Cf. : II. 3.

### 3. Gouvernance de l'entreprise

Les notions de bonne gouvernance d'entreprise et de développement durable, en particulier la **responsabilité sociétale de l'entreprise**, sont des thématiques qui actuellement occupent une large place dans les débats sur l'entreprise. Au-delà des résultats financiers, qui restent vitaux, le débat s'oriente sur l'impact des activités des entreprises sur le milieu naturel, sur la société qui les environne, sur les personnes qu'elles emploient, sur leurs clients qui achètent leurs produits, leurs services.

La position de La Barje est clairement en faveur de modes de gouvernance plus transparents, plus efficaces et qui répondent aux attentes des différentes parties prenantes : membres de l'association, employés, clients, voisinage, communauté au sens large. **L'attention portée aux parties prenantes** est permanente, non comme une contrainte, mais comme le **point de départ du projet**. Cela se manifeste de plusieurs façons :

#### > Contact avec les autorités locales

Cela a tout d'abord été nécessaire pour pouvoir installer la buvette sur le terrain, celui-ci étant un îlot cantonal au milieu de la ville. Obtenir le droit de jouissance et d'exploitation du terrain supposait donc l'accord du Canton de Genève (Département Construction et Technologies de l'Information –DCTI), et celui de la Ville de Genève.

Par ailleurs la Ville de Genève s'est engagée dans le projet au travers de la Délégation à la Jeunesse, service relevant du département de la Cohésion Sociale, de la Jeunesse et des Sports. Le projet a suscité l'intérêt notamment parce qu'il permettait la réhabilitation d'un site jugé de fréquentation problématique (cf. II.4).

Enfin l'ouverture du bar associatif nécessitait d'obtenir une patente pour la vente, démarche s'entreprenant auprès du Service du Commerce (compétence cantonale).

Dans une **logique de dialogue et de bon voisinage**, les trois premières années d'exploitation (2005–2008) ont été rythmées par des **réunions multipartites**, deux fois par saison d'exploitation. Ces séances permettaient de rassembler un haut représentant du canton (DCTI), le Délégué à la Jeunesse et son adjoint (représentant tous deux la Ville de Genève), deux membres de la direction du Bâtiment des Forces Motrices (le BFM, grande salle de spectacle, voisine directe de la buvette et qui fournit à celle-ci eau et électricité). Ces réunions ont permis d'évaluer les avancées du projet, de réajuster certains aspects, le tout de manière concertée, croisant les compétences et les intérêts.

En 2009, le projet étant bien lancé, ces séances ne sont plus jugées nécessaires. Les **étroites collaborations se poursuivent** néanmoins, et La Barje travaille notamment avec les Ilotiers (police de proximité) et les Travailleurs Sociaux Hors Murs (Délégation à la Jeunesse).



## > Rôle actif des membres associatifs

L'influence et le rôle des membres associatifs sont fondamentaux pour le dynamisme du projet. D'après les statuts de l'association, l'adhésion est ouverte à toute personne physique ou morale (après acceptation par le comité), qui peut dès lors soumettre des propositions et voter lors de l'Assemblée générale.

La Barje est une **réalisation collective** qui s'appuie sur quatre organes décrits dans les statuts de l'association :

– l'assemblée générale, formée de tous les membres<sup>4</sup>, qui y exercent leur droit de vote selon le principe une personne=une voix. Selon les statuts de la Barje, l'assemblée générale « est le pouvoir suprême de l'association ». Entre autres missions, elle « approuve les rapports d'activités et les comptes annuels de l'exercice écoulé, (...) admet ou exclut les membres, se prononce sur l'orientation de l'action, élit le comité, les vérificateurs des comptes et leurs suppléants, peut dissoudre l'association », etc. ;

– le comité<sup>5</sup> est « l'organe exécutif de l'association ». Il a notamment pour tâches de : « veiller à la bonne marche de l'association conformément à ses buts (...) encourager la participation des membres à la vie de l'association (...) assurer les relations avec les autorités communales, cantonales, régionales compétentes (...) établir les comptes et les rapports d'activité annuels », etc. Les décisions y sont prises à majorité ;

– les vérificateurs des comptes (externes au comité) prennent connaissance des comptes bouclés et rendent leur rapport lors de l'assemblée générale ;

- l'équipe de coordination exécute les décisions des organes de l'association. Elle est notamment chargée « d'assurer la mise en œuvre et le bon fonctionnement des projets », ainsi que d'engager le personnel, en accord avec le comité.
- Actuellement, l'équipe de coordination est composée tant de membre bénévole que d'employés fixes (CDI) et temporaire (CDD) réparti comme suit :
  - Le bureau : Délégation du comité chargée des questions de gestion quotidienne
  - Le Secrétariat : 1 comptable et 1 secrétaire employé à l'année
  - Des chargés de projet : employé sur les projet pour veiller au bon déroulement du projet et à l'encadrement des jeunes.

---

<sup>4</sup> C'est-à-dire les personnes membres des organes décrits ci-dessous ainsi que le personnel permanent de La Barje.

<sup>5</sup> Actuellement (2009), quatre personnes.

### > Responsabilisation des employés

Au sein de l'équipe de La Barje, la prise d'initiative et l'autonomie de gestion sont encouragées. Le travail se veut responsabilisant et valorisant l'expérience et les compétences des responsables d'exploitation tout comme des jeunes employés. Par ailleurs, les premiers ont la responsabilité des seconds, ce qui peut enrichir leur expérience d'une nouvelle compétence de gestion des ressources humaines.

### > Attention portée aux attentes et aux avis des clients

Pour juger de l'adéquation de son offre avec les attentes du public, La Barje a mené des sondages auprès de la clientèle et a sollicité des évaluations externes. Une série de travaux a ainsi été mise en place, le tout permettant de mieux connaître l'opinion de la clientèle :

- un sondage de satisfaction effectué par la Délégation à la Jeunesse (2005) ;
- un rapport d'évaluation externe de la Délégation à la Jeunesse ;
- une évaluation externe de l'atteinte des objectifs de La Barje, effectuée en 2006 par l'APRÈS, Chambre de l'Economie Sociale et Solidaire. Cette évaluation comprenait notamment des sondages auprès de 150 personnes, recueillant leurs appréciations notamment sur le lieu, l'aménagement, l'ambiance générale, les concerts, le fonctionnement du lieu, la qualité et les prix des produits, la qualité du service, la gestion environnementale.

## II. Externalités positives du projet

La Barje est une entreprise solidaire, basée sur des principes de coopération, d'efficacité et de viabilité. Elle conjugue ses activités commerciales avec des actions de sensibilisation éducative et culturelle, en valorisant le sens de la communauté de travail et l'engagement au service de la communauté sociale dans laquelle elle s'insère.

**Les gains sont donc à la fois matériels et extra-économiques** : réponse aux besoins des communautés, qualité de vie, satisfaction d'objectifs culturels, moraux, éthiques ; lien social, qualité du travail, solidarité, etc.

### 1. Qualité des emplois

A la Barje, **le qualitatif rencontre le quantitatif** : le projet crée des emplois (un directeur d'exploitation, deux responsables de bar, une douzaine de jeunes en «petits jobs» et quelques extras) et des stages pour un public varié et est attentif à leur qualité. Celle-ci se mesure en fonction de critères précis :

#### > Rémunération

L'emploi doit assurer un niveau de revenu approprié et décent. Pour en juger, le salaire horaire demeure le point de référence. Aucun salaire minimum n'existe en Suisse ; c'est donc en se basant sur les salaires minimaux introduits par la CCNT<sup>6</sup>, ainsi que par comparaison avec ce qui se pratique généralement dans les bars genevois que l'on peut dire que les salaires horaires à La Barje sont plutôt dans la frange haute des salaires pour ce type d'emploi. Pour les responsables d'exploitation : le salaire est supérieur de 20% à la rémunération correspondant à leur type de poste<sup>7</sup> selon la CCNT.

Pour les jeunes : La Boîte à Boulots donne un salaire horaire correspondant à CHF 1.-net de l'heure par année d'âge (plafonné à 22 ans). Un jeune de 16 ans recevra 16 net de l'heure, un autre de 19 ans recevra 19.- net de l'heure, etc.

---

<sup>6</sup> Convention collective nationale de travail pour les hôtels, restaurants et cafés entre l'organisation professionnelle et les syndicats Hotel & Gastro Union Unia les associations patronales SCA Swiss Catering Association GastroSuisse hotelleriesuisse Etat 1er janvier 2008.

<sup>7</sup> Selon l'évaluation externe effectuée en 2006, « le point 3 de l'article 10 de la convention, le salaire des cadres ayant régulièrement sous leurs ordres au moins un collaborateur (y compris un apprenti ou un collaborateur à temps partiel) doit être de 4'485.- brut/mois. Les responsables de l'exploitation des Lavandières sont rétribués à hauteur de 5'400.- brut/mois. »

## > Organisation du travail

Ce point concerne les modalités de travail, en particulier le temps de travail, ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Le volume horaire : le bar est ouvert maximum 78 heures par semaine. A La Barje, le travail à temps plein correspond à 42h travaillées. Pour les jeunes, le temps de travail est de 6,5h par jour (ce nombre d'heures étant fixe) : soit moins que les habitudes de pratiques dans le milieu de la restauration. Par ailleurs les journées de fermeture pour cause de mauvaise météo (environ 15% par an en moyenne) font qu'au final ces 42h payées ne sont pas effectivement réalisées pendant l'ensemble de la saison.

L'équilibre adéquat entre vie professionnelle et vie personnelle dépend pour bonne part du type de contrat de travail mis en œuvre. La comparaison entre le système choisi habituellement par les buvettes saisonnières et celle promue par La Barje est révélatrice.

Dans le premier cas, c'est généralement la formule de contrat sur appel qui est employée. Ce type de contrat, certes utile occasionnellement, tend actuellement à se répandre, notamment dans le secteur de la vente où un emploi sur trois est concerné. Or cela induit une très grande flexibilisation de la main d'œuvre. Le contrat d'un-e travailleur-se sur appel ne précise ni durée, ni horaire de travail. D'une part, l'employé doit être en permanence à disposition de l'employeur, ce qui pose problème pour la planification de sa vie privée ; d'autre part, l'employeur n'est pas tenu de payer les salaires lors de fermeture de l'exploitation, par exemple en cas de mauvais temps. Enfin, cela a un impact sur la qualité de la couverture sociale : par exemple, si chaque appel est indépendant (contrat de travail de durée limitée), il n'y aura pas de versement du salaire en cas de maladie.

Le contrat sur appel a été utilisé en 2005-2006 à La Barje. Mais depuis 2007, les salariés signent des contrats fixes à durée déterminée. Les journées de fermeture pour cause de mauvaise météo sont payées, bien que cela engendre des pertes conséquentes pour La Barje<sup>8</sup>. Pour les jeunes, employés pour une durée d'un mois, le montant de 50% du temps de travail est assuré et ce, même si pour des raisons de météo le temps effectif passé sur le site est inférieur.

## > Sécurité de l'emploi et protection sociale

La sécurité de l'emploi est largement fonction du type de contrat de travail. Il apparaît évident que la formule choisie par La Barje garantit bien plus la sécurité de l'emploi que les contrats à l'appel en usage dans la plupart des buvettes -sans compter le fait même que disposer d'un « petit job » légal et déclaré dans le secteur de la restauration ne va pas toujours de soi.

---

<sup>8</sup> Environ 5 000 FCH par saison, selon le rapport d'activité 2005-2008.

La Barje collabore avec «**La Boîte à Boulots**», association genevoise proposant des «petits jobs» à la jeunesse du canton. Ce partenariat est la **garantie que les conditions de légalité et de sécurité** de l'emploi sont respectées. La Boîte à Boulot prend en charge toutes les démarches administratives, depuis la signature du contrat de travail jusqu'au versement du salaire. Tous les jeunes travailleurs sont assurés contre les accidents et cotisent aux assurances sociales.

### > Insertion et accès au marché du travail

Par l'intermédiaire de La Boîte à Boulots, La Barje fait partie des lieux à travers lesquels des jeunes peuvent effectuer leurs premiers pas dans un milieu professionnel, avec un travail qui ne s'apparente ni à des petits services rémunérés, ni à une mission nécessitant une formation particulière.

Par ailleurs, La Barje a développé une série de partenariats avec des institutions travaillant avec des jeunes «en difficulté». En 2007–2008, des jeunes placés dans quatre foyers pour adolescents se sont relayés pour proposer le dimanche un brunch aux clients du bar. Ils étaient rémunérés, de plus la totalité du chiffre d'affaire de ces ventes était reversé aux caisses «loisirs et sorties» des foyers.

En 2009, la formule de partenariat a été modifiée : les brunchs sont remplacés par des possibilités de placement des adolescents en stage au bar. La Barje s'associe ainsi aux « **objectifs de formations** » des foyers, avec une logique de double accompagnement, puisque chaque jeune est suivi par un des responsables du bar et par son éducateur de référence. Evolution personnelle, soutien approprié, épanouissement du potentiel de chacun-e sont donc les maîtres-mots de la démarche. Cette action est sensiblement renforcée en 2009.

### > Diversité et non-discrimination

Tous les travailleurs doivent être traités de façon égale, sans discrimination fondée sur le sexe, l'âge, le handicap, l'origine ethnique, la religion ou l'orientation sexuelle.

On l'a dit, La Barje emploie et propose des stages à des personnes de profils différents (âges et parcours socioprofessionnels). De plus, les samedis sont dévolus à des associations genevoises actives dans le domaine du social et de la culture au Nord comme au Sud, ce qui représente aussi une fenêtre sur le monde et un moment d'échange culturel.

## 2. Soutien à la scène artistique locale

La programmation de la saison culturelle est conçue pour toucher, au fil des événements, l'ensemble du public de La Barje, dans toute sa variété. Les deux valeurs fortes sont :

### > Accessibilité de l'offre culturelle

La programmation culturelle de La Barje consiste premièrement en un ensemble de concerts, sets de DJ, performances, soit en moyenne une vingtaine d'événements gratuits par saison d'exploitation. Deuxièmement des ateliers sont proposés plusieurs fois par semaine. Les thèmes et publics visés par ces ateliers sont très variés et comprennent notamment des animations participatives pour les enfants. Enfin, la Barje est chaque samedi mise à disposition des associations partenaires (à tour de rôle), qui proposent alors une animation thématique qui leur est propre.

**L'ensemble de la programmation est gratuit**, ce qui contribue à faire du bar un lieu culturel ouvert et accessible à tous.

### > Reconnaissance artistique sous un angle professionnalisant

Si la programmation culturelle est gratuite, les artistes –concerts, etc.– n'en sont pas pour autant bénévoles. Les cachets qui leur sont alloués contribuent à la pleine reconnaissance de leur travail. Sur la période 2005–2008, La Barje a rémunéré plus de 120 musiciens au cachet, à un tarif de CHF 150.–<sup>9</sup> par artiste et par prestation, ce qui doit couvrir le temps de prestation en soi mais aussi reconnaître le travail en amont et le temps de création.

## 3. Soutien au tissu associatif local

Prenant acte des principes d'*autonomie* (« autonomes mais pas individualistes ») et de *solidarité* (« 1 + 1 > 2 ») de la charte de l'Économie sociale et solidaire de l'APRES<sup>10</sup>, La Barje a vocation à rechercher l'intérêt collectif, la mutualisation des compétences, l'enrichissement interpersonnel et inter-structures. Cela passe par la création de partenariats variés et fructueux.

**Un partenariat est permanent**, établis avec :

- La Boîte à Boulots, association recensant l'offre et la demande en matière d'emploi pour les jeunes à Genève : principalement des emplois de courte durée pour les 15–25 ans. La Boîte à Boulot a l'exclusivité des engagements du personnel de La Barje. A l'exception de l'administrateur/comptable, l'ensemble du personnel est payé par la Boîte à Boulot, laquelle facture des frais de suivi. La Barje est depuis 2008 le plus important partenaire privé de la Boîte à Boulot.

---

<sup>9</sup> Soit environ 100 €

<sup>10</sup> APRES – Chambre de l'économie sociale et solidaire de la Région genevoise, dont La Barje est membre. <http://www.apres-ge.ch>

La Barje met aussi en place une série de **partenariats d'une durée de deux ans** avec des associations genevoises « actives avec/pour la jeunesse dans les secteurs de la culture, de la coopération internationale, de la protection de l'environnement et du social ». Ce partenariat porte sur la mise à disposition du lieu les samedis (les bénévoles des associations partenaires assurent le service et l'animation du lieu, les bénéfices de chaque samedi sont mis dans « un pot commun ». À la fin de la saison, la somme totale des bénéfices des samedi est redistribuée proportionnellement au nombre de samedi alloués à chaque associations partenaires).

A titre d'exemple, en 2008, les partenaires étaient Casa Alianza (organisation affiliée à l'ONG Covenant House Latin America et dont le but est de porter secours des enfants de la rue en Amérique centrale) ; CODAP (Centre de conseils et d'appui pour les jeunes en matière de droits de l'homme) ; le Panda Club (secteur jeunesse du WWF Genève) ; la Teuf, association sans but lucratif ayant pour but principal de soutenir et promouvoir la scène musicale actuelle, essentiellement régionale ;

Ces partenariats multi-aspects sont pour le tissu associatif local **sources de revenus, visibilité et dynamisme**.

#### > Une source de revenus

L'*exploitation des samedis* profite aux associations partenaires. En 2005–2008, le bénéfice moyen par samedi est de CHF 1300.–<sup>11</sup>.

De plus, sur la période 2005–2007, le *bénéfice général d'exploitation* était reversé à chaque fin de saison à une association signataire de la charte d'économie sociale et solidaire. Depuis 2008, le bénéfice général sert à alimenter un «fonds coup de pouce», dont le suivi est assuré par une commission indépendante. Il est destiné à soutenir des projets «d'intérêts généraux» qui sans ce fonds ne pourraient pas être réalisés. En 2008, le fonds s'élevait à CHF 8 402.65.–<sup>12</sup>.

#### > Une source de visibilité

Les partenariats se traduisent par la *mise à disposition des associations partenaires de l'infrastructure bar-terrasse*, chaque samedi (à tour de rôle). Chaque association a ainsi l'occasion de s'exprimer librement sur sa cause et ses activités, par les moyens qu'elle aura choisis. Elles peuvent également disposer en permanence sur le site de la documentation les concernant.

---

<sup>11</sup> Soit environ 856 €

<sup>12</sup> Soit environ 5 535 €.

#### 4. Réhabilitation et dynamisation urbaine

Le projet s'est implanté dans un lieu disposant d'un potentiel d'attractivité mais délaissé et cumulant les handicaps : insécurité chronique, espace en friche et pollutions liées. Transformer cet espace dévalorisé en un lieu de vie pour la communauté a des conséquences à plusieurs niveaux :

- Impact social d'envergure : la transformation du milieu récepteur du projet en un espace dynamique permet la réappropriation du site par les habitants du quartier, ainsi que l'ouverture de ce dernier sur le reste de la ville, étant donné que les clients du bar ne sont pas forcément originaires du quartier.
- Le projet a aussi des répercussions positives pour l'environnement envisagé d'un point de vue écologique, puisque le lieu a été réhabilité avec un souci de respect de la beauté du site et des écosystèmes locaux.

En somme La Barje s'inscrit dans une démarche de réhabilitation urbaine, qui associe les dimensions économiques, sociales et patrimoniales pour faire du projet créé un vecteur d'*amélioration du cadre de vie*, de la *cohésion sociale* et du développement économique.

#### 5. Mixité du public

La Barje est un creuset de rencontres, lieu où se croisent des populations hétérogènes, à tous points de vue. Or ces lieux décloisonnés sont précieux pour le bien vivre ensemble et la cohésion sociale.

La mixité sociale est souvent présentée comme un idéal, notamment en matière d'urbanisme. Pourtant cette mixité incantatoire, décrétée, est bien loin de créer systématiquement du lien social. Mettre des gens en co-présence n'est pas suffisant. *Si la mixité du public de La Barje est réelle, c'est que premièrement elle est choisie*, pas subie ; et qu'elle s'appuie sur des atouts certains comme la beauté du site, l'aménagement simple, modulable, adaptable selon l'heure et les activités, la carte des produits (éthique et accessible), la programmation culturelle et la finalité du projet. C'est l'ensemble de ces caractéristiques qui permet de drainer un public varié.

#### 6. Utilisation rationnelle des ressources

La notion d'utilisation rationnelle des ressources est à rapprocher du concept de développement durable, et en particulier de la *consommation durable*. Ainsi apparue dans la foulée du rapport Brundtland et de la Conférence de Rio en 1992, la consommation durable désigne : « *l'utilisation de biens et de services qui répondent à des besoins essentiels et contribuent à améliorer la qualité de vie tout en réduisant au minimum les quantités de ressources naturelles et de matières toxiques utilisées tout au long du cycle de vie du bien ou du service, de sorte que les besoins des générations futures puissent être satisfaits* »<sup>13</sup>. Elle couvre les champs économiques, sociaux et environnementaux. La notion de durabilité

---

<sup>13</sup> Définition donnée par le ministère norvégien de l'Environnement en 1994 et reprise par l'OCDE dans son rapport *Towards Sustainable Household Consumption?*, 2002.



inclut des habitudes et comportements, comme la consommation d'énergie, la production de déchets, la manière de les traiter, etc.

Tant pour son approvisionnement que lors de son fonctionnement, La Barje a des besoins en **matières premières** et en **énergie** non négligeables ; et produit par ailleurs des **déchets**. La Barje tâche de minimiser ces impacts environnementaux par des actions concrètes et variées : utilisation quasi-exclusive de récipients et produits non polluants, vaisselle compostable ; tri sélectif ; toilette sèche ; très grande attention portée au gaspillage, notamment pour l'utilisation et le traitement de l'eau ; sensibilisation des consommateurs ; travail en amont avec les fournisseurs.

L'ensemble conjugue donc **efficience** (consommer mieux) et **suffisance** (consommer moins), et ce à travers les activités commerciales et non commerciales, sur site et hors site. En somme on peut bien parler de *gestion durable des ressources naturelles*, cette gestion étant de plus vue comme un *processus évolutif*, toujours perfectible.

## 7. Promotion de produits durables

On reste ici dans le champ de la consommation durable, puisque les produits proposés à la vente se veulent non seulement financièrement accessibles (équilibre en accessibilité du prix et rentabilité : critère économique), mais aussi éco-responsables (critère écologique) et équitables (critère social). Il s'agit cette fois de **combiner** « **consommer mieux** », « **consommer moins** » et « **consommer autrement** ».

### > La Barje privilégie les produits éco-responsables :

Les produits préparés et/ou vendus sont en majorité issus de modes de production bio ou raisonnés, dans un rayon kilométrique le plus restreint possible. L'acheminement est en outre pensé pour faire la part belle, dès que possible, à des modes de mobilité douce. Enfin les prix raisonnables de ces produits contribuent à battre en brèche le préjugé assimilant l'alimentation bio et/ou de qualité à une niche réservée aux populations aisées.

Les activités bar/restaurant créent un contexte favorable à l'évolution des comportements, et ce d'autant plus que l'on peut penser que le site n'attire pas uniquement des personnes déjà actives en faveur de causes environnementales et solidaires. La Barje revêt donc un rôle de sensibilisation à l'environnement.

Les études scientifiques en psychologie sociale<sup>14</sup>, portant sur les éléments nécessaires pour faire évoluer les comportements des individus dans une direction donnée, soulignent l'importance de deux ingrédients de base : (a) *l'expérimentation et la participation active* et (b) *le sentiment que la solution à tel ou tel problème existe et est réalisable*.

---

<sup>14</sup> Cf. par exemple les modèles de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975), celui du comportement planifié (Fishbein et Ajzen, 1987), ainsi que les études portant sur l'accessibilité de l'attitude (Schuette & Fazio, 1995).

On peut donc penser que la formule de La Barje peut avoir un véritable **impact sur les habitudes de consommation**, en alliant (a) l'expérience empirique (bar et restauration) et (b) des prix accessibles combinés à une ambiance informelle, ouverte.

> **La Barje promeut le commerce équitable (local ou non) :**

Contrairement à la majorité des restaurateurs et cafetiers, La Barje n'est sous contrat avec aucun grand groupe. Ce gage d'indépendance lui permet d'accorder ses choix de produits avec ses convictions éthiques et ses ambitions, sociales et environnementales. Les critères de choix de La Barje en font un lieu de consommation solidaire, mode de consommation destiné à « *améliorer le bien-être personnel et collectif, celui des travailleurs qui ont produit le bien ou le service, ainsi que l'équilibre écologique* ». Un cercle vertueux se met ainsi en place :

– Promotion des patrimoines naturel et culturel des terroirs alentours.

La Barje fait la promotion de produits issus du commerce équitable, en privilégiant tant que possible les produits de proximité : le tout dans une dynamique d'équité que ce soit dans les rapports Nord-Sud ou Nord-Nord.

L'ensemble contribue d'une part à la préservation du patrimoine naturel, les méthodes de production promues étant plus respectueuses des écosystèmes ; d'autre part met en valeur le patrimoine culturel et les savoir-faire locaux.

– Amélioration de qualité de vie des producteurs

Par définition, le commerce équitable est un réseau commercial de production-distribution-consommation orienté vers un développement solidaire et durable, qui bénéficie principalement aux producteurs exclus ou en situation précaire. Il est orienté vers la valorisation du travail et la reconnaissance des attentes des producteurs et des consommateurs et doit permettre une amélioration des conditions de vie des producteurs.

La Barje, en tant que cliente de petits producteurs et réseaux de commerce équitable, permet une **augmentation des ventes** de ces produits et donc une **croissance du chiffre d'affaires des fournisseurs**. Le volume des produits achetés par La Barje est significatif<sup>15</sup> : sur la période 2005-2008, elle a acheté pour CHF 501'099.-<sup>16</sup> de marchandises destinées au bar/terrasse des Lavandières.

La démarche est globale, orientant non seulement l'acte d'achat vers des produits respectueux de ceux qui les produisent, mais aussi visant à contribuer à la création

---

<sup>15</sup> En 2008, CHF 111'799.83.- (environ 48 634 €) ont été investis dans l'achat de marchandises à des petits producteurs ou des entreprises travaillant avec des produits issus du commerce équitable. Quatre fournisseurs locaux se séparent 80% du volume d'achat total : Les Frères Papinot (boissons, 46% du volume d'achat total du bar), Le réservoir (boissons, 18%) ; Les Fleurs de Marie (nourriture, 11%), Pipo Glaces (3%), Ménétrez (jus de pomme, 2%).

<sup>16</sup> Soit 331.246,36€

d'emplois pour ceux qui n'en ont pas et à assurer ainsi des conditions de vie plus dignes pour ces personnes.

– Vitalité économique des territoires

L'alimentation, les productions locales, le travail de ceux qui les produisent, sont des facteurs de richesse culturelle tout autant que de dynamisme local. Il est ainsi logique que ces éléments fassent partie de la politique de la Barje. Le projet établit des passerelles entre ville et campagne, entre producteurs et consommateurs. Cette démarche contribue à conserver des territoires ruraux dynamiques, vivants, habités et en lien avec les espaces urbains. On peut donc bien parler de développement local solidaire, défini comme un « *processus collectif d'innovation territoriale inscrit dans la durabilité ; processus qui s'enracine dans un territoire pertinent, y fédère et organise en réseau les acteurs économiques, sociaux, environnementaux et culturels (...) et dont la finalité est le bien-être collectif et la centralité de l'être humain* » (D. Decoster)<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> DECOSTER D. 1999. « *De l'innovation au changement : principes du développement local* », Les Cahiers de l'Education permanente, ACCS n°8, juillet-août-septembre 1999.

### III. Enjeux globaux d'une expérience de terrain

La Barje s'inscrit à la croisée de (1) **l'économie sociale et solidaire**, (2) **la responsabilité sociétale des entreprises** et (3) du **développement local solidaire**. Le projet permet à ces trois sphères d'œuvrer en synergie, mettant en place un modèle efficace économiquement et creuset de progrès sociaux, environnementaux, urbanistiques.

La Barje répond à un besoin public par l'innovation sociale et prouve que ce fonctionnement est viable, rentable *et* bénéfique pour l'ensemble de la société. Au-delà du terme générique *développement durable*, quels sont les principaux enjeux de société relevés par une expérience de terrain telle que La Barje ?

#### 1. Améliorer le bien-être individuel et collectif

Comme tout projet d'économie sociale et solidaire, La Barje est au service de la collectivité, dont elle a vocation à accroître le bien-être.

Or, les déterminants du **bien-être individuel et collectif** ne se limitent évidemment pas à la production et à la consommation de ressources économiques. Des facteurs sociaux comme l'équité, la santé, la **cohésion sociale**, entrent en jeu. Cela repose notamment sur la création d'emploi pérenne, la démocratie, la participation des habitants à la vie publique et la solidarité pour une bonne répartition des richesses sur les territoires ; autant d'éléments de progrès auxquels La Barje contribue activement.

La qualité de l'environnement, elle-aussi, influe sur le bien-être, notamment par ses impacts sur la santé et sa valeur d'agrément. L'état actuel de l'environnement a en outre des répercussions pour les générations futures, donc pour leur propre bien-être mais aussi pour celui des individus d'aujourd'hui qui sont soucieux des conditions de vie des générations à venir.

#### 2. Construire des modes de gouvernance partenariale pour les territoires

Améliorer le bien-être des communautés, assurer la satisfaction des besoins aujourd'hui comme demain : cela implique aussi une **réflexion sur les modes de gouvernance dans les territoires**, lieux d'habitat, lieux de vie des communautés.

Il va de soi que la mise en place de sociétés durables ne peut se faire sans mobiliser les citoyens dans leur ensemble, dont les acteurs économiques et politiques. Les autorités publiques doivent être impliquées, pour infléchir le développement des villes à partir d'une politique de cohésion sociale et de respect de l'environnement. L'expérience de La Barje apporte une illustration probante de ce que les démarches partenariales en coopération notamment avec les autorités locales sont fructueuses. On pourrait parler ici de **gouvernance partenariale pour le développement local**, s'appuyant sur des réseaux d'acteurs.

Cela implique avant tout une collaboration horizontale (et non pas verticale, hiérarchique). C'est bien ce qui a été mis en œuvre dans le cas du bar-terrasse : et au niveau des administrations publiques, la collaboration transdisciplinaire, tant au niveau des

compétences sectorielles (jeunesse, culture,...) que des échelons institutionnels (ville et canton de Genève) s'est avérée fructueuse. Les projets solides, bâtis sur des ambitions claires et des besoins identifiés, savent être fédérateurs.

### 3. Réorienter les marchés publics

La collaboration entre autorités publiques et Economie Sociale et Solidaire, est d'autant plus souhaitable que ces deux sphères d'acteurs ont comme fin déclarée le bien-être de la communauté. On peut par extension s'interroger sur la pertinence de la tendance des pouvoirs publics à développer, ou du moins laisser aller la mise en concurrence entre prestataires à but lucratif. Réorienter les marchés publics pourrait être un pas important en faveur du développement durable et de la promotion de territoires solidaires. Si La Barje a bénéficié du soutien des autorités genevoises, l'extrapolation de l'expérience à d'autres territoires supposerait que s'amoinde la fréquente résistance des élus à considérer que les *grassroots innovations* (« pratiques innovantes »), les initiatives des habitants et les associations de quartiers, peuvent définir et porter une part de l'intérêt général local. Or, comme le précise Jean-Louis Laville, «on ne pourra garantir la cohésion sociale urbaine qu' [en construisant] une réponse citoyenne partagée et cofinancée, plutôt que dans le développement d'entreprises sociales sur le marché<sup>18</sup>».

Suivant ces principes, **la politique générale d'attribution des concessions et marchés publics devrait être basée au minimum sur une exigence de respect des principes du développement durable** et de contribution au bien-être collectif. Et bien plus : l'exigence de réinvestissement systématique dans des projets d'intérêt collectif doit elle-aussi devenir un préalable de tout projet lorsque l'action se situe dans l'espace public. Celui-ci n'a par définition pas vocation à être utilisé à des fins purement lucratives et donc implicitement privatisé.

### 4. Bâtir des modes de production et consommation durables

Produire et consommer de façon à la fois soutenable (sans compromettre l'avenir des générations futures) et équitable (dans le respect de tous) est indispensable pour vaincre la pauvreté et préserver le capital de ressources naturelles, condition de toute vie. La production durable suppose de réduire l'exploitation des ressources, la pollution, le gaspillage ; sans quoi la disponibilité équitable des ressources pour tous dans le monde n'est pas assurée.

La capacité d'intervention d'un projet comme la Barje se situe à différents niveaux :

- **participation directe au développement économique local**, par une politique d'achats territorialisés ;
- **participation à la réduction des inégalités sociales**, à travers une politique d'emplois de qualité ;

---

<sup>18</sup> Jean-Louis Laville, in édition spéciale – Social Polis, Politique de la ville, cohésion sociale et Economie Sociale et Solidaire, lettre du réseau INEES n°14, mai 2009.

– **réduction de l'impact écologique** des activités de type bar/restaurant, par la mise en avant de productions éco-responsables, l'utilisation de matériaux éco-conçus, la consommation raisonnée des ressources naturelles, la valorisation du site d'implantation du bar terrasse. Comme le souligne les membres de l'association, « l'écologie n'est ni une doctrine, ni une idéologie, c'est une pratique ».

La notion de **responsabilité** à la Barje déborde du champ de ces propres activités puisque s'y ajoute un volet de **sensibilisation du public** à des activités socialement et/ou écologiquement bénéfiques. Cela passe par la vente de produits consciencieusement choisis, mais aussi par l'information sur les activités des différentes associations partenaires.

Information et éducation font partie des fondamentaux pour faire évoluer les comportements individuels et les sociétés vers une plus grande durabilité. Cela passe notamment par la création d'une attitude plus critique et plus responsable envers la consommation dans la vie quotidienne, pour que chacun soit acteur du changement.

## Conclusion

**A**vec le Bar-terrasse des Lavandières, La Barje a fait le pari de la générosité et de l'innovation sociale pour mettre en place un modèle entrepreneurial profitable à la population comme à la vie associative. Les valeurs de l'économie sociale et solidaire s'y épanouissent, notamment grâce à une gestion économique, environnementale et sociale durable.

Depuis mai 2009, La Barje gère une nouvelle terrasse, le Bar-terrasse des Sciences, située près du musée des Sciences de Genève. « Nouvelle terrasse, nouvelles ambitions » : le but n'est pas de bâtir une chaîne de buvettes mais d'implanter un nouveau projet social, éco-responsable, à la fois adapté au public habituel du lieu et l'attirant par la pratique vers de nouveaux comportements, de nouvelles habitudes de consommation. L'ouverture de ce deuxième lieu permet d'élargir l'offre et le public, donc d'accentuer les externalités positives du projet : plus de débouchés pour les producteurs de la région, plus de ressources et de visibilité pour les associations locales, plus d'emplois pour les jeunes du Canton, offre culturelle élargie (cinéma de plein-air, concerts de musique classique,...), etc.

L'ouverture d'un deuxième bar, sur demande de la Délégation à la jeunesse de la ville de Genève, est bien la preuve du succès des Lavandières et de l'intérêt qu'ont les pouvoirs publics à appuyer et reproduire ce genre d'expérience.

Créative, l'équipe de La Barje esquisse d'ores et déjà d'autres projets : ouverture d'un bar à l'année, mise sur pied d'une centrale d'achat permettant aux associations d'accéder à des fournitures labellisées... « A quand une gestion durable de tout le domaine public ? » s'interrogent les responsables de La Barje. Espérons que ce document pourra encourager la reproductibilité du modèle, tant auprès des entreprises solidaires que des collectivités territoriales pouvant utiliser le système de marché public pour rencontrer un ensemble d'objectifs liés au développement local solidaire.

### Pour en savoir plus :

Association La Barje  
c/o Apres-ge  
Rue Liotard 5  
1202 Genève  
Tél. 022/344.83.56  
[info@labarje.ch](mailto:info@labarje.ch)  
[www.labarje.ch](http://www.labarje.ch)

## Annexes : Deux expériences cousines de La Barje

### De l'autre côté du pont Un café–restaurant agricole et coopératif

Lyon (France)

#### Une société coopérative de production

De l'Autre Côté du Pont est un café–restaurant bâti en SCOP, société coopérative de production. Les caractéristiques d'une SCOP sont les suivantes :

- Les décisions en assemblée générale sont votées selon le principe une personne égale une voix. Un associé financièrement majoritaire (nombre de parts) ne pèse donc pas plus qu'un associé financièrement minoritaire. A noter que d'éventuels associés extérieurs non salariés ne peuvent pas détenir plus de 35% des droits de vote.
- En cas de dissolution, les associés n'ont droit qu'au remboursement de la valeur nominale de leur(s) part(s). Si la liquidation dégageait un bénéfice, celui-ci serait attribué à la Confédération Générale des SCOP ou à l'Union Régionale des SCOP, ou, en accord avec celles-ci, à une ou plusieurs coopératives de production. La notion de plus-value sur la revente du fonds de commerce est donc impossible.

La répartition des éventuels bénéfices en fin d'exercice comptable se fait de la manière suivante :

- 15% affectés à la réserve légale ou fonds de développement de la structure
- Au minimum 25% affectés à l'ensemble des salariés ayant au moins trois mois d'ancienneté ;
- Au maximum le même montant que pour le point précédent est distribué en dividendes aux associés.

#### Gouvernance d'entreprise

L'équipe est aujourd'hui composée de 7 salariés dont 6 contrats à durée indéterminée (CDI) temps plein, un CDI mi-temps et un Contrat à durée déterminée (CDD) temps-plein, ainsi que de temps en temps, des CDD supplémentaires.

Tous sont rémunérés sur la même base salariale un peu plus haute que le SMIC (salaire minimum), avec une évolution au bout de 3 années d'ancienneté.

Après une année de salariat chaque salarié doit devenir coopérateur, c'est à dire acheter au moins une part (20€) du capital social de la structure. La SCOP compte aujourd'hui 6 salariés–coopérateurs. Tendanciellement vers l'autogestion, l'Autre Côté du Pont va plus loin que le cadre juridique des SCOP en terme de partage de la décision. Une fois par semaine, l'ensemble des salariés se rencontrent afin de discuter des affaires courantes, projets, etc. Les décisions ayant trait à la quotidienneté du lieu y sont prises de la même manière, une personne égale une voix, et ce que les salariés soient devenus associés ou non. Les problèmes d'ordre structurel (statuts, cadre légal, finances, politique d'emploi...) sont décidés par les seuls associés après avis consultatif de l'ensemble des salariés.



### **Un relais pour les productions locales**

Dans les statuts de l'Autre Côté du Pont figurent les missions suivantes : « L'exploitation de tous fonds de commerce de restauration, cafétéria, salon de thé, brasserie et bar, en promouvant une consommation intelligente tant culturelle que culinaire, tout en pratiquant une politique de prix bas visant à favoriser un échange entre les différentes couches sociales (...). »

De l'autre côté du pont se veut un relais pour les producteurs fermiers. La cuisine est de saison avec 80% d'approvisionnements en local et en direct, depuis des productions biologiques ou paysannes. L'Autre Côté du Pont est donc « non pas dans une démarche de négociation mais de co-développement ». Pour ce faire, la SCOP a tissé des relations avec des réseaux de producteurs (ADEAR, ALLIANCE, AVEC) ou des maraîchers indépendants, coopératives bio, fromagers, éleveurs etc. La politique tarifaire pratiquée en salle permet d'accueillir tous types de publics (employés, ouvriers, cadres, étudiants). Les produits vendus au bar participent à la même démarche. Pour ceux issus de filières équitables, De l'autre côté du pont privilégie de petites structures agissantes localement « afin d'éviter autant que possible les grands labels de distribution monopolisant le concept pour dynamiser leur profits sur la bonne conscience ».

La liste des producteurs est disponible en ligne, le travail des producteurs étant ainsi d'autant plus mis en avant.

Enfin, l'offre culturelle est au rendez-vous, avec une démarche basée sur le respect, du public et de l'artiste, qui perçoit un cachet. Pour le public, une triple tarification réduite est appliquée (RMistes (minimas sociaux), chômeurs, étudiants).

### **Hors les murs**

De l'Autre côté du Pont est né d'une « association agricole », Contresens, compétente notamment en matière de catering et buvettes festives. De l'Autre Côté du Pont continue donc sur cette lancée en apportant à présent le soutien logistique à Contresens. Différents partenariats ont vu le jour à l'occasion d'événements dans la région, dans les champs culturels ou environnementaux.

#### **Pour en savoir plus :**

De l'Autre Côté du Pont

25 cours Gambetta

69007 Lyon

Tel : 00 33 (0)4 78 95 14 93

contact@delautrecoatedupont.fr

[www.delautrecoatedupont.fr](http://www.delautrecoatedupont.fr)

**In Vivo**  
**« Bistro culturel engagé »**  
Montréal, Québec, Canada

Né en octobre 2005, le Bistro In Vivo est une coopérative de travail socialement engagée, qui promeut les produits locaux et équitables, tant alimentaires que culturels. Situé dans un quartier en revitalisation, le bistrot s'est vu décerner en mai 2009 le Prix Est'im de la Chambre de commerce et d'industrie de l'Est de l'île de Montréal dans la catégorie Arts et Culture.

**Le projet**

Les trois fondatrices d'In Vivo proviennent d'univers professionnels différents : banque, arts du spectacle, coopération internationale. Leur coopérative de travail est née de la volonté de participer à la récente effervescence économique et culturelle du quartier Hochelaga-Maisonneuve ainsi que du désir de permettre l'expression collective d'intérêts autant artistiques que sociaux. L'objectif premier était donc d'animer culturellement le quartier ; l'idée de proposer de la cuisine est venue ensuite, en réponse à la demande de la clientèle.

**Pourquoi une coopérative de travail?**

A l'instar des autres coopératives, les coopératives de travail sont des entreprises possédées et contrôlées de façon démocratique par leurs membres (un membre=un vote). L'objectif principal de la coopérative de travail est de créer des emplois pour ses membres.

Les fondatrices du projet se sont tournées vers cette forme juridique en raison des valeurs qu'elle promeut et de l'équité entre les membres qu'elle implique. C'est donc la dimension sociale et humaine du projet économique qui les attire, en cohérence avec la vocation d'In Vivo : située dans un quartier en revitalisation, la coopérative se veut un lieu de démocratisation des arts, de la culture, du commerce équitable, de l'alimentation saine.

**Un projet de revitalisation urbaine**

Le Bistro In Vivo est situé dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, et participe activement à la vie du quartier et à son développement. Il siège sur 3 Conseils d'Administration importants pour ce domaine<sup>19</sup>, en plus d'être membre du Comité de planification détaillée de sa rue et de son quartier.

Lors du montage du projet de coopérative, ses initiatrices ont collaboré étroitement avec la CDEST, Corporation de développement de l'Est. L'organisme de développement économique a aidé à la réalisation du plan d'affaires et à la recherche de financement. C'est aussi la CDEST qui la première, a apporté un soutien financier au projet, grâce à une subvention de son Fonds d'investissement en économie sociale (FIES) et de deux bourses Jeunes Promoteurs.

---

<sup>19</sup> CDEST : Corporation de développement de l'Est. Cette corporation de développement économique communautaire œuvre à la revitalisation socioéconomique de l'arrondissement de Mercier - Hochelaga Maisonneuve.

SDC : Société de développement commercial Promenade Ste-Catherine Est.

TCCMHM : Table de concertation sur la culture Mercier-Hochelaga-Maisonneuve.

## Une logique partenariale

En plus de la CDEST, le projet s'appuie sur de nombreux partenariats :

- L'ACEM : Association Communautaire d'Emprunt de Montréal (premier fonds de Crédit communautaire au Canada). L'ACEM accorde des prêts et du soutien technique à des personnes qui n'ont pas accès au crédit traditionnel pour le démarrage ou l'expansion de leur entreprise, organisme ou coopérative de travail. Pour In Vivo, l'ACEM est venu en complément du montage financier. Cet engagement (preuve de confiance dans le projet) a permis un effet d'entraînement pour les autres demandes de prêts déposées mais jusque là sans réponse.
- La FCJE : La Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs : organisme caritatif qui fournit de l'accompagnement au prédémarrage, du financement de démarrage, des conseils pour aider les jeunes de 18 à 34 ans, à lancer leur entreprise) ;
- Le Réseau d'investissement social du Québec : fonds de capital de risque à but non lucratif qui a pour mission de rendre accessible un financement adapté à la réalité des entreprises d'économie sociale ;
- Le SAJE Montréal Métro (Service d'aide aux jeunes entrepreneurs) : propose des services-conseils, coaching et formation de nouveaux entrepreneurs ;
- La Caisse d'économie solidaire Desjardins (Institution financière coopérative) ;
- Le Réseau de la coopération du travail au Québec : accompagne les coopératives de travail, en proposant une présence à chacune des étapes (démarrage, développement, consolidation) ;
- L'APLAS, association des petits lieux d'art et de spectacles : regroupe des salles de diffusion culturelle partout au Québec (400 places et moins).

## Des produits culturels et culinaires équitables

In Vivo se veut engagée socialement et fait la promotion de produits locaux et équitables, tant alimentaires que culturels.

Côté menu, In Vivo propose une cuisine dite «spontanée», entièrement faite maison et créée chaque semaine de manière thématique, avec des ingrédients frais du marché selon l'arrivage et autant que possible de marque locale. Le bar met en vente des produits locaux et/ou équitables.

Chaque fin de semaine, et chaque jeudi, des concerts et spectacles sont présentés. En quatre ans, In Vivo est devenue une des plateformes montréalaises de diffusion culturelle des artistes en émergence. Il n'y a pas de cachet de base : l'artiste décide du prix à l'entrée (entre contribution volontaire et 12\$) et garde l'intégralité de la recette des entrées. In Vivo ne prend pas de cote, seuls des frais pour le technicien de son sont demandés.

Une nouvelle exposition a lieu à tous les mois.

### Pour en savoir plus :

Bistrot In Vivo

4731 rue Sainte Catherine Est

Montréal (Québec) H1V 1Z3

(514) 223 - 8116

[equipe@bistroinvivo.coop](mailto:equipe@bistroinvivo.coop)

[www.bistroinvivo.coop](http://www.bistroinvivo.coop)

