

CAHIERS DU CRISES

Collection «Études de cas d'entreprises d'économie sociale»

No ES9907

**Le Chic Resto Pop: une entreprise
communautaire et d'insertion**

par

Patrick Duguay

(sous la direction de L. Favreau et de B. Lévesque)

* *Co-publication du CRISES et de la CRDC-UQAH*

avril 1999

PRESENTATION DE LA COLLECTION

La collection des "entreprises d'économie sociale" présente des études réalisées dans le cadre de l'un ou l'autre des chantiers de recherches de l'axe Économie sociale du CRISES¹.

Dans cette collection, on retrouvera donc quatre séries d'études. Une première sera constituée de monographies de fonds de développement régional, local et communautaire qui ont été réalisées pour la plupart dans le cadre du projet CRISES/PROFONDS. Une deuxième série porte sur les entreprises associatives qui ont des objectifs d'insertion sociale et professionnelle. Une troisième est constituée d'études de dispositifs d'accompagnement du développement local (CDEC, CDC, SADC, etc.) qui exercent des fonctions de gouvernance locale et qui soutiennent des initiatives relevant de l'économie sociale. Enfin, on retrouvera également des études de coopératives de services, de coopératives de travail et de coopératives de travailleurs-actionnaires qui répondent à leur façon aux défis de la crise de l'emploi et de l'État-providence.

Chaque étude a l'ambition de décrire méticuleusement chacune des initiatives selon une grille méthodologique qui cherche à mettre en lumière entre autres 1) les conditions d'émergence de ces entreprises et organisations, 2) les formes organisationnelles (organisation du travail et mode de gestion), 3) les formes institutionnelles (rapport à l'État, statuts juridiques, répartition du pouvoir entre les divers acteurs), et 4) les impacts sociaux et le rapport au milieu. Visant avant tout à faire une bonne description des catégories d'observation, ces études sont révélatrices des rapports et des conditions dont l'économie sociale est tributaire tout comme de la grande diversité et de la créativité dont chacune des organisations fait preuve.

Ces études de cas s'inscrivent dans une étape essentielle de la démarche de recherche sur l'économie sociale du CRISES. Ensemble, elles composent le matériel d'analyse des chercheurs du CRISES qui visent, par l'étude d'expérimentations spécifiques, à cerner leur potentiel en termes d'innovations sociales, de diffusion et de démocratisation des rapports sociaux, et de régulation sociale de l'économie. Ces études qui seront reprises dans le cadre d'analyses comparatives, présentent dès maintenant un intérêt certain, non seulement pour la recherche mais pour tous ceux et celles qui veulent approfondir la théorie et les pratiques liées à l'économie sociale, notion qui fait de plus en plus l'objet de débats sur la scène publique.

Benoît Lévesque, coordonnateur
Lucie Mager, professionnelle

¹ L'économie sociale est l'un des deux axes de recherche du Centre de recherche interuniversitaire sur les innovations sociales dans les entreprises, les syndicats et l'économie sociale (CRISES). Cet axe regroupe, à travers un recoupement de différents réseaux, un noyau d'une quinzaine de chercheurs et une vingtaine d'étudiants à la maîtrise, au doctorat ou en stage post-doctoral en provenance de différentes universités québécoises (UQAM, UQAH, UQAR, Lavai, HEC, Concordia), qui travaillent autour d'une même problématique sur une dizaine de projets de recherche différents. On trouvera une liste complète de ces projets de recherche dans le dernier rapport annuel d'activités du CRISES. Sur la problématique développée dans le cadre de l'équipe Économie sociale du CRISES, voir les Cahiers du CRISES no 9504 et 9505. Pour les premiers résultats du projet de l'équipe PRO-FONDS, voir le cahier le cahier du CRISES no 9610; voir aussi le Profil socio-économique des Fonds de développement local et régional au Québec, BFDR-Q, mai 1997. Pour la méthodologie des études de cas, voir Cahiers du CRISES no 9605, Yvan Comeau, Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale, 1996. Enfin, on trouvera aussi des informations utiles sur l'économie sociale sur le site Web du CRISES, à l'adresse <<http://www.unites.uqam.ca/crises>>.

RESUME

Cette monographie du Chic Resto Pop a été réalisée dans le cadre d'une recherche intitulée «Développement communautaire, économie sociale et entreprises d'insertion sociale», recherche subventionnée par le CRSH et réalisée sous la direction de Louis Favreau, Benoit Lévesque, Yvan Comeau, Marie-Claire Malo et Carol Saucier dans cinq régions du Québec soit l'Est du Québec, Montréal, l'Outaouais, la Montérégie et Québec.

Cette monographie s'inscrit dans le cadre général du Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les syndicats et les entreprises, le collectif CRISES. CRISES réalise depuis un certain nombre d'années des études de cas visant à cerner les initiatives de la nouvelle économie sociale telles les entreprises communautaires et coopératives poursuivant tout à la fois des objectifs sociaux (d'insertion, de création d'emplois ou de revitalisation d'un milieu) et des objectifs économiques. Au plan méthodologique, chaque monographie est réalisée à partir d'une grille, la «grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale» d'Yvan Comeau (Comeau, CRISES, UQAM, 1996, 13 pages).

Table des matières

Introduction	1
I Le Contexte d'émergence	
1.1 Le milieu.....	2
1.2 Secteurs d'activité.....	3
1.3 Le projet initial.....	5
1.4 Les promoteurs	6
1.5 Le démarrage	7
II La présentation des acteurs	
2.1 Les acteurs présents dans l'activité	13
2.2 Le réseau	15
III La dimension organisationnelle	
3.1 Le profil organisationnel.....	17
3.1.1 Les objectifs	17
3.1.2 Les aspects stratégiques	17
3.1.3 Les biens et services produits.....	18
3.1.4 Les données financières.....	19
3.2 Les processus organisationnels	21
3.2.1 La production.....	21
3.2.2 L'organisation du travail	23
3.2.3 La formation	25
3.2.4 la consommation de biens et services.....	28
IV La dimension institutionnelle	
4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne	29
4.1.1 Le pouvoir formel et informel	29
4.1.2 L'inclusion des producteurs et des usagers.....	31
4.1.3 Les acquis des producteurs salariés	32
4.2 Les rapports avec l'extérieur	33
4.3 Les règles juridiques et législatives	34
V Éléments de synthèse et de bilan	
5.1 Au plan des réalisations	35
5.2 Au plan de l'économie sociale.....	37
5.3 Au plan sociétal.....	38
VI Perspectives anticipées	39
Références bibliographiques	41
Sommaire de l'évolution budgétaire de l'entreprise	
Organigramme de l'entreprise	

Introduction

L'équipe Économie sociale du Collectif de Recherche sur les Innovations dans les Syndicats et les Entreprises (CRISE) réalise une série d'études de cas qui vise à cerner les pratiques d'entreprises communautaires poursuivant un objectif de création d'emploi et de revitalisation du milieu dans lequel elles ont émergé en réponse à la crise actuelle de l'État-providence et de l'emploi.

Au coeur du quartier Hochelaga-Maisonneuve, le Chic Resto Pop compte parmi les principales entreprises communautaires montréalaises. Implanté depuis plus de dix années dans un quartier qui présente de nombreux signes de dévitalisation, le Chic Resto Pop s'est développé grâce aux travailleurs qui y ont oeuvré pour répondre aux besoins alimentaires de la population.

Concentrant ses activités dans le secteur de l'alimentation, la diversité de la production du Chic Resto Pop lui permet de concrétiser ses objectifs d'insertion socioprofessionnelle des exclus du marché du travail et de contribuer à la création d'emploi dans le quartier. Au fil des ans, l'entreprise s'est développée comme restaurant communautaire offrant des repas à prix modique et comme entreprise d'insertion en portant un souci particulier à la conciliation de ses objectifs de rentabilité économique et de rentabilité sociale.

L'évolution du Chic Resto Pop en fait un acteur important des initiatives de développement économique communautaire. Avec un chiffre d'affaires de près de 1 million de dollars, mobilisant 123 travailleurs (permanents et stagiaires), servant en moyenne 1165 repas par jour au restaurant et dans les écoles primaires du quartier, le Chic Resto Pop connaît un développement important tant au niveau de ses activités économiques qu'au niveau de la revitalisation sociale du milieu.

L'étude de cas que nous vous présentons veut s'approcher le plus près possible de l'expérience conduite par les gens du quartier Hochelaga-Maisonneuve pour se doter d'un service alimentaire répondant à leurs besoins et pour ouvrir leur horizon d'emploi.

Pour ce faire, notre étude de cas repose sur une documentation abondante, des entrevues et des périodes d'observation directe significatives nous permettant de présenter un portrait que nous croyons fidèle du Chic Resto Pop.

1. Le contexte d'émergence

1.1 Le milieu

Le Chic Resto Pop est implanté à Montréal dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, situé dans le sud-est de la ville. Originellement caractérisé par la vigueur de son activité économique et culturelle, le territoire présente des difficultés économiques et sociales importantes.

Les activités industrielles d'American Can, Dominion Textile, J.P. Coats, Canadian Steel Foundries et de nombreuses autres entreprises du domaine de la chaussure et de l'alimentation, ainsi que de l'industrie maritime Canadian Vickers, ont fortement contribué au développement du quartier ouvrier. Ces grandes entreprises ont longtemps permis au quartier de vivre et de se développer.

Le quartier a été frappé par la désindustrialisation: usines obsolètes qui ont dû fermer faute de s'être modernisées en plus de se retrouver dans des secteurs industriels en perte de vitesse. Au niveau de Montréal, ce même processus se retrouve par exemple dans les quartiers du sud-ouest. Actuellement, le taux de chômage et le nombre de prestataires y sont très élevés¹. Alors que 37% de la population de moins de 65 ans vit de prestation de sécurité du revenu, 56% des enfants de 0-6 ans qui habitent le quartier vivent de familles prestataires. La population de 48 000 personnes compte 87% de locataires dont près du quart dépensent plus de 50% de leurs revenus au logement.

Par ailleurs, un trait frappant de ce quartier est son homogénéité culturelle et sociale, puisqu'il est peuplé à plus de 91% de francophones. Fait remarquable, le quartier Hochelaga-Maisonneuve se caractérise par une présence communautaire ancienne et très forte. Les différentes générations d'organismes communautaires se retrouvent donc dans le quartier, du "Comité de citoyens" créé en 1966-67 aux récents organismes d'insertion en emploi. Tous les domaines d'intervention y sont

¹ Les données présentées ici sont issues des statistiques de 1991 de statistique Canada telles qu'elles ont été rendues disponibles par un rapport du CLSC Hochelaga-Maisonneuve: Données de recensement 1991 pour le quartier CLSC Hochelaga-Maisonneuve - comparaison avec Montréal et la région métropolitaine. Le document est disponible sur Internet au site du CLSC.

représentés: centres d'hébergement pour personnes en difficulté, groupes de défense des droits, groupes de femmes, centre culturel et sportif, organismes d'insertion professionnelle, groupes d'alphabétisation, coopératives d'habitation... Quelques organismes ont un rôle de leader dans le quartier, c'est-à-dire qu'ils ont été et sont encore des pépinières pour la création d'autres organismes. Ces derniers soutiennent la création d'autres organismes, mais forment également des membres qui vont ensuite s'impliquer dans d'autres organismes. Citons le Pavillon d'Éducation Communautaire, le Carrefour Familial qui ont une longue tradition d'implication et d'animation du milieu.

Les clients, employés et dirigeants du Resto Pop sont pratiquement tous issus du quartier. Hochelaga-Maisonneuve est caractérisé certes par une pauvreté croissante mais encore par un dynamisme communautaire particulier. Sur le territoire du quartier, de nombreux organismes communautaires mènent une intervention allant de la défense des droits sociaux pour la population marginalisée et exclue, à la prestation de service à la communauté ou à certains groupes de la communauté. Depuis quelques années, la communauté a porté le projet d'une action communautaire directement porteuse de développement des avenues d'insertion en emploi. La Puce Communautaire et les Cuisines collectives Hochelaga-Maisonneuve ne sont que quelques exemples de mises sur pied d'activités portant des objectifs sociaux associés à la lutte contre l'exclusion socio-économique par l'utilisation des outils d'entreprise.

L'émergence de la Corporation de développement économique communautaire (CDEC) Hochelaga-Maisonneuve est une manifestation bien concrète de l'inscription du quartier dans un processus de développement économique communautaire visant sa revitalisation et la valorisation de son potentiel. Le dynamisme du milieu se manifeste de façon très claire dans le cheminement du Chic Resto Pop à déjà dépasser la décennie.

1.2 Le secteur d'activité

Le Chic Resto Pop concentre ses activités autour de deux secteurs: l'alimentation et le développement de l'employabilité. Au fil des années, l'entreprise s'est développée à la fois comme restaurant communautaire et comme entreprise d'insertion.

L'entreprise oeuvre auprès de ses usagers dans le secteur de l'alimentation. La mission de procurer des repas à prix modique aux personnes du quartier qui sont démunies au plan financier allait donner au Chic Resto Pop sa légitimité comme entreprise communautaire dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve. La forme de l'activité mise en place au Chic Resto Pop se démarque des autres initiatives oeuvrant à Montréal pour répondre aux besoins alimentaires de la population. Les promoteurs du projet ont tenu à le distinguer de l'organisme de «charité» en créant un véritable restaurant. Les «usagers» sont des «clients» puisqu'ils paient pour les repas qu'ils consomment sur place. La production du Chic Resto Pop dans le secteur de l'alimentation se répartit entre le restaurant, la Pop Mobile qui fournit les repas et l'encadrement du dîner pour les enfants de 7 écoles primaires du quartier, ainsi que les produits-maison «Produits du terroir».

Le développement de l'employabilité par l'utilisation des programmes gouvernementaux se double d'une préoccupation de création d'emploi qui se concrétise graduellement au Chic Resto Pop. L'entreprise permet actuellement d'employer 18 permanents pour l'encadrement des activités de l'entreprise et des divers secteurs. Les projets mis de l'avant cherchent à offrir de l'emploi à de plus en plus de gens du quartier qui ont complété leur stage.

Le Chic Resto Pop compte un deuxième volet essentiel à sa mission, le développement de l'employabilité. L'entreprise emploie 105 travailleurs-stagiaires, principalement par le programme EXTRA. Les activités de formation en emploi occupent une place centrale dans les objectifs et priorités du Chic Resto Pop. Les employés-stagiaires sont encadrés dans les différents secteurs de l'entreprise par des chefs de secteurs qui ont comme tâche d'offrir une formation pertinente au poste occupé pour le stage. Le renouvellement des programmes de formation est au coeur des préoccupations du Chic Resto Pop qui veulent aller bien au-delà des actions minimales qui rendent le stagiaire apte à remplir les fonctions qui lui sont attribuées.

1.3 Le projet initial

Le début des années 1980 fut marqué par une crise économique qui allait avoir des conséquences sérieuses sur la situation socio-économique du quartier Hochelaga-Maisonneuve. Elle a eu pour effet de précipiter une large proportion de ses habitants dans des conditions de vie de plus en plus précaires. La fermeture de plusieurs usines et les nombreuses mises à pied qui ont caractérisé les stratégies des entreprises face aux nouvelles difficultés économiques ont eu pour effet d'augmenter le nombre de chômeurs qui, incapables de réintégrer le marché du travail, ont été contraints de recourir à l'aide sociale pour assurer leur subsistance.

Le profil des assistés sociaux s'est par conséquent considérablement modifié. Les prestataires sont alors de plus en plus jeunes, aptes au travail et confinés à l'aide sociale pour de longues périodes. Le quartier Hochelaga-Maisonneuve est durement touché. L'Association de Défense des Droits Sociaux (ADDS) voit arriver dans ses rangs ces nouveaux exclus de l'emploi qui portent des préoccupations différentes des luttes dans lesquelles est traditionnellement engagée l'association. L'ADDS orientait ses activités de revendication sur la parité des prestations d'aide sociale pour les moins de trente ans. Les nouveaux jeunes membres de l'association portaient des préoccupations différentes de la majorité des membres de l'Association, surtout composée à l'époque, de personnes âgées et de mères monoparentales. «Ce qu'ils voulaient ce n'était pas un meilleur chèque de BS mais une job» (entrevue avec Annie Vidai: 1996). La venue de ce nouveau membership au sein de l'association n'allait pas de soi. Les traditions de l'ADDS étaient ébranlées par les aspirations des jeunes membres pour l'insertion en emploi et la concrétisation de leur projet de création d'emploi allait forcer une séparation entre les deux composantes.

En 1983, un groupe dont le nombre a varié autour d'une demi-douzaine de jeunes âgés entre 18 et 30 ans allait porter, avec Annie Vidai et Yves Goupil, respectivement employée à mi-temps et membre de l'ADDS, un projet d'entreprise visant à créer de l'emploi. Ce groupe initia quelques petits projets de développement d'emploi, passant d'une «banque de jobs» à un service de distribution de nourriture. Les difficultés liées à l'encadrement des travailleurs et l'insatisfaction de plusieurs clients allaient forcer l'arrêt des activités après seulement quelques mois d'opération.

Suite à la visite d'un restaurant pour jeunes assistés sociaux à Victoriaville, l'idée de mettre sur pied une entreprise qui s'en inspirerait germait dans le groupe. Conscients des difficultés qui affectaient les citoyens du quartier Hochelaga-Maisonneuve au chapitre de l'alimentation, l'idée d'ouvrir un restaurant communautaire leur permettait de développer un certain nombre d'emplois tout en apportant un élément de réponse aux difficultés des gens du quartier à se nourrir convenablement à peu de frais et en contribuant à briser l'isolement des gens grâce à un nouveau lieu de rencontre accessible à tous. La récupération alimentaire dans les entreprises avoisinantes et l'utilisation des programmes de l'aide sociale allaient leur permettre de réaliser leur projet. Ce recours au programme EXTRA allait attirer de nombreuses critiques au projet. L'ADDS refuse de s'associer à une entreprise qui utilise un programme public qui est la principale cible de ses revendications. L'équipe du Chic Resto Pop persiste dans ses intentions, le programme permettant aux jeunes participants de voir leur chèque mensuel de Bien-être social passer de \$85.00 à \$350.00 en plus de les rendre éligibles à une allocation supplémentaire de \$100.00.

Dès l'élaboration initiale du projet, les jeunes portaient la préoccupation de distinguer l'entreprise de la «soupe populaire». Fournir aux gens du quartier des repas de qualité, à peu de frais, offrant un lieu de rencontre tout en développant des emplois: tels allaient être les objectifs de départ du Chic Resto Pop.

Les bénéfices d'une telle entreprise pour les travailleurs et la communauté allaient mobiliser plusieurs personnes pour le démarrage et la mise sur pied du restaurant, incorporé comme organisme sans but lucratif.

1.4 Les promoteurs

Au nombre des promoteurs du Chic Resto Pop on compte principalement ce groupe de jeunes membres de l'ADDS qui s'engageait dans une «aventure» sans en connaître les tenants et les aboutissants. À l'origine, pas de plan d'affaires ni d'étude de marché, mais une série de contacts, basés sur la confiance, qui allaient permettre d'obtenir le financement nécessaire à l'ouverture du restaurant.

La députée provinciale du comté, Madame Louise Harel, a joué un rôle important dans la réalisation du projet. Son appui allait permettre à la jeune entreprise d'obtenir une subvention du ministère des Affaires sociales ainsi que l'octroi d'un certain nombre de mesures EXTRA qui allaient permettre d'entreprendre les activités.

La communauté religieuse des Pères Sainte-Croix joua également un rôle déterminant dans le développement du Chic Resto Pop dans ses premières années. La communauté consacra un salaire de \$15.00 l'heure pour l'embauche d'un travailleur communautaire qui allait supporter l'équipe de direction dans ses démarches de consolidation de l'organisme jusqu'à ce que le Resto Pop l'engage quelques années plus tard.

1.5 Le démarrage

En 1984, le Chic Resto Pop s'incorpore et s'installe dans des locaux du Pavillon d'éducation populaire, un organisme communautaire. Les locaux sont prêtés gratuitement mais le Chic Resto Pop doit démonter ses installations de salle à dîner après chaque journée pour laisser les locaux libres pour la soirée. Les premiers mois sont consacrés à l'installation de la cuisine, de la chambre froide et des bureaux qui se construisent graduellement, au fil des besoins et des moyens.

La même année, l'entreprise se voit accorder 24 programmes EXTRA et va entreprendre la sélection des participants. C'est Annie Vidai qui coordonne l'ensemble des activités de l'équipe, Yves Goupil assumant la direction des opérations de production, assisté de quelques participants. Le Chic Resto Pop ouvre ses portes à la clientèle le 14 janvier 1985. L'encadrement des activités de l'entreprise se fait assez exigeante sur les personnes en place, ce qui incite l'équipe de coordination à aller chercher de la formation au CEGEP Rosemont qui dispense, en effet, une formation de gestion destinée aux jeunes entrepreneurs.

Le restaurant sert alors entre 50 et 100 repas par jour, le midi seulement. Le dîner est servi au coût de \$0.50 à \$1.00 selon que le client est âgé de moins ou de plus de 30 ans, reflétant ainsi les conditions des prestations d'aide sociale d'alors. La gestion se fait de façon collective par une

assemblée mensuelle des travailleurs qui prend les décisions relatives aux orientations et aux opérations du restaurant.

Dès 1985, l'entreprise connaît une période de tension. Les activités de l'organisation prennent de l'ampleur, et l'équipe se divise entre ceux qui souhaitent une organisation du travail plus structurée et ceux qui désirent poursuivre de façon plus informelle. Ces derniers quittent l'organisation avant que quelque orientation ne soit vraiment prise. Le Chic Resto Pop convient alors de se doter d'une direction et d'une structure de travail encadrée par des chefs de secteurs choisis parmi les travailleurs.

À la même époque, Centraide offre à l'entreprise une subvention qui allait permettre d'engager Annie Vidai comme directrice, première employée au sein du Chic Resto Pop à ne plus être assistée sociale. L'obtention de 14 postes PDE (Programme de Développement de l'Emploi) allait également contribuer à consolider l'organisme qui prend de l'expansion et cherche à poursuivre son développement.

Les locaux du PEC sont alors inadéquats, la cuisine et la salle trop petites limitent les possibilités de développer l'entreprise. La direction entreprend des négociations avec une paroisse afin de louer le sous-sol de l'église. Ces négociations qui entraînent des conflits avec l'Évêché qui s'opposait à une location ayant un caractère aussi «permanent», mais débouchent finalement sur un bail de deux ans, grâce entre autres à l'appui des curés des paroisses du milieu qui soutenaient le travail fait par le Chic Resto Pop dans le quartier.

Le local acquis nécessitait de nombreuses réparations et travaux d'aménagement. La plomberie, l'électricité, les bureaux, la salle à manger et la cuisine, il faut tout aménager; l'ensemble des travaux mobilise une partie de l'équipe de l'organisme alors que l'autre partie continue d'assurer le fonctionnement du restaurant au PEC. À partir de 1987, les repas sont servis au 3532, rue Adam, où se trouve encore actuellement le Chic Resto Pop.

Cette relocalisation de l'entreprise allait influencer de façon considérable son développement. Les soupers s'ajoutent au dîner et la production passe à 22 100 repas dès la première année (et n'a

jamais cessé d'augmenter depuis). Le profil des travailleurs-stagiaires change aussi. L'équipe de jeunes du départ fait désormais place à des gens âgés entre 30 et 40 ans. L'organisation du travail suivant l'augmentation de la production, les secteurs vont grossir et l'organisation du travail se confirme. Un conseil d'administration est formé à la demande de Centraide. Il ne jouera dans les faits qu'un rôle superficiel; l'entreprise n'étant pas habituée à fonctionner avec ce type de structure le constituera d'amis de l'organisme qui rempliront ainsi une formalité. Il faudra attendre en 1994 pour que le Chic Resto Pop se dote de statuts et règlements, développe un membership et tienne une première assemblée générale annuelle.

En 1987, Yves Goupil et quelques ex-stagiaires, concrétisent autrement la vision du Chic Resto Pop comme ferment de création d'emploi portée par l'équipe du début de l'organisme en créant «Fourmi Pop», petite entreprise d'entretien ménager destinée particulièrement aux personnes âgées. L'entreprise fonctionne moins de deux ans avant de cesser ses activités. Les activités de la compagnie étaient difficiles à gérer en raison de la nature même du travail. Le manque de supervision se faisait lourdement sentir dans cette formule où chacun travaillait à distance, chez des clients différents. Aucun contrôle de la qualité n'était réalisé alors et avec les plaintes répétées des clients, l'entreprise à cessé ses activités.

En 1988, le Chic Resto Pop est approché par une réalisatrice de l'ONF, Tahani Rached, pour un projet de film relatant l'expérience. Le projet s'étend sur une période d'un an et demi consacrée à la préparation, l'écriture des chansons par les travailleurs soutenus par Steve Faulkner, et au tournage. Le film remporte un bon succès et l'expérience permet à l'organisme d'acquérir une reconnaissance publique de son travail. Ce qui donne une visibilité nouvelle à l'ensemble des projets qui émergent de milieux défavorisés au Québec.

Pop Mobile

L'année 1991 est déterminante pour l'entreprise. Le ministre Pierre Page annonce la création d'un programme visant à répondre aux besoins des enfants du niveau primaire qui sont aux prises avec la faim, problématique identifiée comme une cause du décrochage scolaire chez les jeunes. La mesure alimentaire qui sera connue comme le «Plan Page» et la prise de conscience du problème de sous-alimentation vécu par certains enfants incitent l'entreprise à développer un projet de Pop

Mobile qui fournira repas, animation et encadrement aux enfants des écoles primaires du quartier, d'abord dans les locaux du Chic Resto Pop, puis dans les écoles mêmes.

L'initiative de l'organisme se fait à certaines conditions. Pierre Prud'Homme rappelle que le Chic Resto Pop exigeait que la subvention accordée aux enfants de familles assistées sociales ne crée pas de ghetto, tous les enfants devaient pouvoir profiter des repas à l'école; ceux qui bénéficiaient de la subvention recevaient leur dîner pour \$0.50 alors que les autres devaient déboursier \$2,50. L'organisme demande également de s'occuper de l'animation et de l'encadrement des enfants sur l'heure du midi de façon à leur donner des modèles de personnes dans leur quartier, leurs professeurs venant presque tous de l'extérieur d'Hochelaga-Maisonneuve. Finalement, l'organisme s'assure d'éviter les relations de sous-traitance avec le gouvernement. Le 30 septembre 1991, la Pop Mobile entreprend son service auprès des enfants des écoles du quartier. En 1993, nouvelle initiative: la Pop Mobile organise un camp de jour d'une durée d'une semaine, expérience qui se répète à chaque été depuis.

Festival des musiques

1991 est aussi l'année de démarrage du projet Festival des musiques. S'inscrivant dans le cadre des fêtes du 350^{ième} anniversaire de la Ville de Montréal, l'activité proposée par le Chic Resto Pop vise à favoriser l'accès à la culture pour les résidants du quartier Hochelaga-Maisonneuve. Le Festival requiert une année intensive de préparation et met à contribution plusieurs travailleurs-stagiaires de l'entreprise.

Plusieurs scènes extérieures sont installées, des kiosques de service et de vente sont ouverts, des rues sont fermées. Le Festival présente des spectacles de divers genres et l'événement remporte un vif succès au plan de la participation des résidants du quartier. Financièrement, le Festival n'est pas rentabilisé et a même entraîné un déficit pour le Resto Pop.

Le Groupe Resto

En pratique, le Chic Resto Pop chapeaute alors trois organisations: le restaurant, la Pop Mobile et le Festival des musiques. Une restructuration est requise: Annie Vidai fonde le Groupe Resto,

organisation qui assure la gestion de l'ensemble des entreprises. Cette initiative conduit Jacynthe Ouellet à assurer la direction du restaurant alors qu'Annie Vidai se consacre à la Pop Mobile et au Festival des musiques, deux activités en démarrage. Le Groupe Resto est une structure de soutien à la création d'entreprises poursuivant trois objectifs: création d'emploi, développement de l'employabilité pour les gens du quartier et réponse adaptée aux besoins des résidents du quartier.

La tâche est lourde pour assurer le succès de l'ensemble de ces activités d'envergure. La réalisation du Festival des musiques en 1992, la consolidation des activités de la Pop Mobile et le développement continu du restaurant laissent l'équipe de direction perplexe sur l'efficacité de ce modèle d'entreprise. L'année 1992 se termine avec un déficit. Les tensions sont importantes au niveau de l'équipe qui fonctionne avec des budgets confondus. Le fractionnement des organisations est décidé. Le Festival des musiques deviendra FDM, organisme autonome actif dans le secteur culturel qui gère une salle de spectacle de 250 places prêtée par la Ville de Montréal et dispense de la formation dans les divers métiers de la scène.

Mission, visées et valeurs de base du Chic Resto Pop

Le Chic Resto Pop se développe au cours des années en poursuivant sa mission d'offrir un service alimentaire qui permet de «fournir des repas aux gens à faibles revenus du quartier» (entrevue avec Jacynthe Ouellet: 1996), tout en offrant des stages qui permettent à des gens qui vivent de prestations de sécurité du revenu de réintégrer le marché du travail en développant leur compétence par une formation en milieu de travail.

Pour la direction du Chic Resto Pop, la mission du restaurant n'a jamais été de faire la charité. Les clients, adultes et enfants, doivent payer leurs repas. Un service du crédit permet une certaine souplesse à ce titre, mais le nombre de repas pris à crédit est limité à 5, et la note doit être réglée avant de pouvoir revenir au restaurant. Cette règle interne vise encore à distinguer le restaurant des organismes de charité.

Fidèle à ses objectifs de responsabilisation des personnes (stagiaires) et de formation par le travail en entreprise de restauration, le Chic Resto Pop veut développer chez les stagiaires un esprit de travail caractérisé par un sentiment d'appartenance et un souci de la qualité du service à la clientèle.

Le stagiaire de la sécurité du revenu qui participe à un programme EXTRA évoluera dans un milieu de travail où il sera assujéti aux mêmes règles que dans toute entreprise oeuvrant dans le secteur de l'alimentation, la souplesse en plus.

Le Chic Resto Pop est animé de plusieurs valeurs qui fondent son intervention. Le fait que l'ensemble du personnel permanent ait déjà vécu d'aide sociale semble teinter les relations avec les stagiaires et les clients.

Ses mandats et services

Implanté dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve, le Chic Resto Pop cherche à rejoindre de façon prioritaire la clientèle du quartier qui vit de faibles revenus, principalement d'aide sociale. Au près de cette clientèle, l'entreprise est un service de restauration. Le coût des repas, fixé à deux dollars pour les adultes, incluant soupe, plat principal, café et dessert, et de cinquante cents pour les enfants, permet aux gens qui vivent une situation de pauvreté de s'offrir un repas complet, bon et nourrissant à des coûts bien souvent inférieurs à ceux engendrés s'ils avaient été préparés à la maison.

Mais plus encore, le Chic Resto Pop est l'occasion d'une sortie pour plusieurs, une façon de briser la routine, l'isolement et l'ennui.

«Les gens qui viennent au Resto Pop viennent au restaurant. Les madames viennent toutes pomponnées: c'est une sortie pour les familles monoparentales qui amènent leurs enfants au restaurant...»

(entrevue avec Jacynthe Ouellet: 1996)

Au nombre des services à la clientèle on doit noter la Pop Mobile qui se préoccupe des effets de la pauvreté sur l'alimentation de plusieurs enfants du quartier. Une évaluation de la commission scolaire citée par Jacynthe Ouellet (1996) préciserait qu'environ 1800 enfants des écoles du quartier seraient atteints par une pauvreté qui met en danger leur développement. La Pop Mobile cherche à rejoindre ces enfants en organisant pour eux des dîners qui, pour cinquante cents, leur permet de prendre un repas chaud, complet et équilibré, servi par une équipe de stagiaires et de permanents du Chic Resto Pop affectée à la Pop Mobile et formée pour assurer l'encadrement et l'animation de

repas. Ce service est rendu possible grâce à des ententes, particulièrement liées à la mesure alimentaire du Plan Page, avec la commission scolaire et sept écoles qui s'associent au Chic Resto Pop pour offrir ce service à leurs élèves. Le service de la Pop Mobile est celui qui connaît présentement la plus importante croissance au Chic Resto Pop. Le nombre de repas servis quotidiennement atteint maintenant 625. Le projet en est à sa cinquième année, employant 34 personnes dont 32 travailleurs stagiaires du programme EXTRA et 2 permanents.

Bien que les services à la clientèle constituent l'activité primordiale du Chic Resto Pop, l'entreprise cherche continuellement à favoriser l'insertion en emploi des stagiaires de la sécurité du revenu. Les activités en alimentation sont l'occasion de permettre à des gens d'acquérir une formation qui constitue un atout dans la recherche d'un emploi. Les postes permanents au Chic Resto Pop sont au nombre de 18 et sont tous, à une exception près, occupés par des personnes qui ont été prestataires d'allocations de sécurité du revenu. Plusieurs services offerts par l'entreprise visent les quelque 100 stagiaires (105 pour 1996) que le Chic Resto Pop accueille annuellement.

En plus de la formation que le travailleur-stagiaire acquiert dans son secteur de production, le Chic Resto Pop offre la possibilité de participer à un programme de formation académique en français essentiellement, de niveau secondaire ou en alphabétisation. Le participant à ce programme s'engagera dans un cheminement individuel axé principalement sur l'acquisition des habiletés en français, accompagné par des professeurs de la commission scolaire Jérôme- Leroyer.

2. La présentation des acteurs

2.1 Les acteurs présents dans l'activité

Les principaux acteurs du Chic Resto Pop sont les travailleurs qui y oeuvrent, parfois depuis fort longtemps. Au niveau des salariés de l'entreprise, nous pouvons distinguer deux catégories d'acteurs: les membres de la direction, puis les permanents et chefs de secteurs.

La direction du Chic Resto Pop est un noyau relativement stable au sein de l'entreprise, généralement constituée de femmes. Militante et assistée sociale travaillant à mi-temps à l'ADDS, éducatrice spécialisée et résidente du quartier, Annie Vidai a occupé les fonctions de coordonnatrice puis de directrice générale, de la fondation en 1984 jusqu'en 1992. La directrice générale actuelle, Jacynthe Ouellet, ancienne travailleuse dans une cuisine d'un centre hospitalier, se joint à l'équipe du restaurant en 1987 comme stagiaire dans le cadre de différents programmes de l'aide sociale. Elle occupera les fonctions de responsable du secteur cuisine, puis de l'ensemble du Chic Resto Pop. Manon Bonin, directrice de la Pop Mobile depuis 1991, a travaillé au Chic Resto Pop comme stagiaire de l'aide sociale avant de rejoindre les rangs des permanents. Pierre Prud'Homme, directeur adjoint et directeur du personnel, actif au Resto Pop depuis 1990 comme organisateur communautaire à l'emploi des Pères Sainte-Croix a été engagé par l'entreprise en 1991; il est le seul membre du personnel de l'entreprise à ne pas être passé par l'aide sociale.

Le groupe des permanents de l'entreprise compte un effectif de 15 personnes occupant des postes administratifs de gestion du personnel, de comptabilité, etc., et de chefs de secteur à la cuisine, à l'entretiens et à la gestion des approvisionnement. Le personnel salarié est majoritairement composé de femmes dont l'âge se situe entre 35 et 40 ans. Le groupe des employés permanents est lui aussi relativement stable et de provenance socio-économique homogène. Tous sont d'anciens assistés sociaux ayant effectué un stage dans l'entreprise et résidant dans le quartier. Leur provenance est diverse. Il s'agit majoritairement d'anciens travailleurs au seins d'entreprises du milieu, faiblement scolarisés, éprouvant de nombreuses difficultés à trouver un emploi après des coupures auprès des employeurs potentiels dans leur champ de compétence.

Selon Pierre Prud'Homme, une forte proportion des stagiaires provient de l'extérieur d'Hochelaga-Maisonneuve. Ils possèdent des caractéristiques connues² : sont peu scolarisés (environ 50% ont terminé leur scolarité en deuxième année du secondaire; 85% n'ont pas obtenu leur diplôme d'études secondaires), sont âgés entre 20 et 55 ans (31% entre 20 et 30 ans; 36% entre 30 et 40 ans; 33% ont entre 40 et 55 ans), sont autant des hommes (48%) que des femmes (52%). Tous les stagiaires sont assistés-sociaux, 68% depuis plus de deux ans. Plusieurs travailleurs-stagiaires éprouvent des difficultés à terminer leur stage et environ 54% quittent avant la fin.

«Les responsables du «Chic Resta Pop» attribuent l'abandon en cours de stage à des problèmes d'adaptation sociale importants. Concrètement, nous a-t-on dit, les personnes n'arrivent pas à accepter les responsabilités reliées à l'emploi, car le travail exige une capacité de gestion de son temps et une maîtrise du stress associé à cette gestion. »

(Fontant et Schrage, 1996: p.349)

Plusieurs des travailleurs-stagiaires au sein du Chic Resto Pop vivent certaines difficultés personnelles qui viendraient complexifier leur démarche de stage. Selon Pierre Prud'Homme, l'alcoolisme, la toxicomanie et les difficultés qui relèveraient de l'estime de soi sont observables chez une forte proportion d'entre eux. Ceux qui terminent la démarche de stage connaissent une insertion que Pierre Prud'homme évalue comme réussie pour environ 80% mais que l'entreprise ne peut actuellement mesurer, sinon à partir des commentaires de ceux qui reviennent leur donner des nouvelles. Le Resto Pop travaille actuellement à mettre sur pied un mécanisme de suivi et d'évaluation du taux d'insertion.

2.2 Le réseau

Le réseau du Chic Resto Pop est composé de plusieurs personnes et organisations qui ont soutenu et accompagné l'entreprise dans son développement. Au niveau gouvernemental, le Chic Resto Pop compte sur l'appui de Louise Harel, députée provinciale du comté.

² Le profil des travailleurs-stagiaires n'a fait l'objet de l'attention de l'entreprise que depuis quelques années. Les données présentées ici sont tirées d'une étude de Fontant et Schrage (1996) qui s'attarde sur la formation dispensée au Chic Resto Pop en reprenant les informations tirées d'un sondage effectué par l'entreprise auprès de 219 travailleurs-stagiaires en 1993.

Le ministère responsable de l'aide sociale, par le Centre Travail-Québec, entretient une relation de confiance parfois conflictuelle avec l'entreprise³. Bien qu'utilisant les programmes de développement de l'employabilité, particulièrement le programme EXTRA, le Chic Resto Pop maintient une attitude critique et soutient certaines revendications face à ces mesures.

Le CLSC Hochelaga-Maisonneuve est un acteur important du réseau du Chic Resto Pop. L'entreprise profite de l'expertise d'une nutritionniste qui soutient la planification des menus. Les liens sont également établis avec un travailleur social, organisateur communautaire, qui accompagne la direction et les permanents dans leur rôle au niveau de l'entreprise. Ces rencontres mensuelles se déroulent autour de thèmes tels que la gestion des conflits, le pouvoir, la critique... La Commission Scolaire Jérôme-Leroyer est également un organisme qui collabore directement avec le Chic Resto Pop dans un programme de formation académique par l'affectation de professeurs.

Au niveau du secteur communautaire, le Chic Resto Pop est en lien avec plusieurs organismes par sa participation à des lieux de concertation. L'entreprise est membre de la coalition alimentaire qui regroupe 12 organismes montréalais, de la soupe populaire à la banque alimentaire. L'entreprise est également membre de la Table de développement local, regroupant 37 organismes communautaires d'Hochelaga-Maisonneuve; membre de la Corporation de Développement Économique de l'Est (CDEST); ainsi que de la Table de concertation sur la toxicomanie, problématique qui affecte une majorité des travailleurs-stagiaires selon Pierre Prud'Homme.

L'entreprise est récemment devenue membre du Collectif des entreprises d'insertion. Cette affiliation veut renforcer son orientation de développement de l'employabilité par la formation socio-professionnelle dispensée aux travailleurs-stagiaires.

Le réseau de l'entreprise lui permet d'établir des échanges qui sont souvent fort utiles, contribuant à enrichir ses programmes de formation ou les services offerts à la communauté. Ainsi la coalition

³ Il est intéressant de noter que Madame Harel, actuellement Ministre de l'Emploi et de la Solidarité responsable des programmes de développement de l'employabilité associés aux prestations de sécurité du revenu compte parmi les principaux appuis au démarrage et au développement du Chic Resto Pop. Son ministère a régulièrement été la cible des revendications, formelles et informelles, de la part de l'organisme. Ce lien, marqué parfois par la collaboration et parfois par la négociation conflictuelle, se montre particulièrement solide.

alimentaire établit un réseau contribuant à répondre aux besoins alimentaires de familles qui éprouvent des difficultés sévères.

3. La dimension organisationnelle

3.1 Le profil organisationnel

3.1.1 Les objectifs

Initiatives de jeunes assistés sociaux désireux de sortir du non-emploi, le Chic Resto Pop a été créé à partir d'un double objectif de création d'emploi et de réponse aux besoins alimentaires des gens du quartier. L'organisme se développe en poursuivant un objectif de développement de la prise en charge de la personne qui s'actualise par trois objectifs de formation et d'insertion auprès d'assistés sociaux qui désirent accroître leurs chances de s'intégrer sur le marché du travail (entrevue avec JacyntheOuellet:1996).

Au fil des ans et de la croissance de l'entreprise, les objectifs se sont développés en congruence avec ceux qui sont à l'origine du Chic Resto Pop. Pierre Prud'Homme (entrevue, 1996) décrit la mission de l'organisation et ses objectifs ainsi:

"Développer la prise en charge des personnes au niveau de l'alimentation et du travail"

- développement de l'employabilité •
- répondre aux besoins alimentaires des gens du quartier •
- création d'emploi •

3.1.2 Les aspects stratégiques

Les initiatives du Chic Resto Pop s'enracinent dans une profonde connaissance du milieu de la part des promoteurs de l'entreprise. Développées sur cette base par des gens du quartier, les stratégies adoptées par l'entreprise pour se promouvoir sont de nature plutôt informelles. Se faisant connaître au départ par le «bouche à oreille», l'entreprise a gagné en notoriété suite à la sortie du Film "Au Chic

Resto Pop" de l'ONF en 1989. L'entreprise est sollicitée depuis pour une foule de reportages, recherches, articles, émissions, etc. Ce tapage médiatique n'est pas sans lui donner un pouvoir de négociation auprès des bailleurs de fond, administrateurs de programmes gouvernementaux et politiciens.

Les revendications et prises de position de l'organisme le rendent visible dans plusieurs quotidiens locaux et nationaux. Ainsi l'entreprise n'a jamais eu à publiciser ses activités. La clientèle est composée d'une base relativement stable qui fréquente le restaurant depuis ses débuts.

Cette stratégie est mise à rude épreuve actuellement alors que le Chic Resto Pop tente de mettre en marché ses «Produits du terroir», produits-maison, repas congelés et conserves, distribués actuellement auprès d'une clientèle résidant dans des HLM. L'organisme se rend bien compte du potentiel de création d'emploi qu'une telle production porte. La réalisation des objectifs semble cependant paralysée par l'inexpérience de l'entreprise en matière de mise en marché et de promotion⁴ car l'expérience à acquérir en la matière est difficile à atteindre.

3.1.3 Les biens et services produits

La production du Chic resto Pop se situe dans le secteur de l'alimentation. L'entreprise comprend trois secteurs de production: Le Chic Resto Pop, la Pop mobile et les «Produits du terroir». Chacun de ces secteurs compte sur des travailleurs différents pour assurer la production.

Le Chic Resto Pop en tant que restaurant communautaire a une production qui ne cesse d'augmenter. Servant actuellement les dîners et les soupers à la population d'Hochelaga-Maisonneuve 5 jours par semaine, le restaurant produit en moyenne 540 repas quotidiennement. En 1995, le restaurant avait servi 49 261 dîners et 47 237 soupers. Les repas sont offerts au prix de \$2.00 pour les adultes et de \$0.50 pour les enfants. L'entreprise a aussi tenté l'expérience des

⁴ Le développement de ce produit vient questionner les permanents et la direction de l'entreprise. Certains considèrent que le potentiel de ces produits en terme de création d'emploi justifie une incursion sur le marché alors que d'autres insistent sur l'utilité sociale de la distribution à des clientèles dans le besoin. Les valeurs associées à l'utilité sociale des activités de l'entreprise sont mises à l'épreuve. La question se présente comme un choix à faire entre l'utilité sociale inhérente aux débouchés de la production et l'utilité sociale qui naît de la création d'emploi.

déjeuners pendant quelques mois, mais a conclu que l'opération n'était pas viable. Depuis 1993, un partenariat avec le CLSC Hochelaga-Maisonneuve permet la vente quotidienne de 20 repas distribués par des bénévoles du CLSC à certaines personnes âgées ou handicapées du quartier dans le cadre du programme «Popote-vitalité». Les repas sont vendus \$2,50 par le restaurant au CLSC qui les revend avec un petit supplément.

La Pop Mobile est un service alimentaire pour les enfants dans les écoles primaires du quartier. Les repas, l'encadrement et l'animation des dîners dans les sept écoles desservies sont offerts à tous les enfants au prix de \$2.50. Les enfants qui viennent de familles assistées sociales bénéficient d'une subvention qui diminue le coût de leur repas à \$0.50. En 1995, la Pop Mobile a ainsi servi 60 956 dîners.

Les «Produits du terroir» sont des produits-maison cuisinés au Chic Resto Pop. D s'agit de repas congelés à réchauffer (lasagnes, pâtés chinois, quiches...), de marinades (confitures, betteraves, ketchup...) et divers desserts (muffins, tartes, biscuits...). Les prix de ces produits varient entre \$1.00 et \$5.00. Ces produits sont mis en marché principalement dans les habitations à loyer modiques (KLM) et au restaurant pour la clientèle régulière. La production des produits-maison est récente et il n'existe pas actuellement de données probantes sur la rentabilité de l'activité. Ce secteur éprouve cependant certaines difficultés de démarrage au niveau de la mise en marché des produits. Le développement des produits-maison semble beaucoup préoccuper les permanents du Chic Resto Pop qui voudraient réussir une percée dans ce secteur générateur d'emplois.

La production du Chic Resto Pop se diversifie graduellement en cherchant à répondre aux besoins alimentaires de différentes catégories de la population du quartier et à créer des emplois dans le milieu.

3.1.4 Les données financières

À la lecture des rapports financiers des cinq dernières années, on constate que le Chic Resto Pop opère généralement avec un léger déficit annuel. Une compilation de ces états financiers permet une analyse comparative qui indique comment l'organisme obtient et utilise ses fonds et d'en dégager des constatations intéressantes (tableau en annexe).

Les principales sources de financement du Chic Resto Pop sont la Régie régionale des services sociaux et de santé de Montréal-Centre et la vente de repas. La part des revenus provenant de ces deux sources augmente régulièrement entre 1992 et 1996. Deux autres sources assurent des subventions stables: MSSS, Centraide, alors que tous les autres revenus sont très variables. L'évolution du mode de financement du Chic Resto Pop indique une nette amélioration de la position financière. En 1992, 61% des revenus provenaient de subventions, la balance étant autofinancée. Cette proportion est maintenant totalement inversée, alors que 65% des revenus de 1995-96 provenaient de la vente des produits et autres activités d'autofinancement. Les efforts de la direction se poursuivent dans cette trajectoire, entre autres par la diversification de sa production (produits-maison).

La situation financière de l'entreprise reste fragile puisqu'elle dépend d'un certain nombre d'organismes subventionneurs gouvernementaux. Les programmes de développement de l'employabilité qui procurent la main-d'oeuvre au restaurant font actuellement l'objet de remises en question quant à leur efficacité dans le contexte actuel d'exclusion du marché du travail et les réformes qui pourraient entrer en vigueur pourraient avoir des conséquences directes sur l'entreprise. Le financement des activités de l'entreprise présente cependant l'avantage d'une certaine diversification des sources de revenu.

En vérifiant les postes des dépenses, on constate que la part du budget utilisée pour les traitements et honoraires est en baisse constante au cours des cinq dernières années. Alors que 65% des dépenses de 1992 étaient de nature salariale, cette part représente seulement 52.5% du dernier exercice financier.

Parallèlement, la part des dépenses dévolue aux opérations (production, administration.etc.) est passée de 35% à 47.5% au cours de la même période. L'augmentation des dépenses d'opération semble générer une augmentation des revenus de vente des repas, ce qui laisse croire que le Chic Resto Pop réussit à traduire en revenus l'augmentation de ses frais d'opération. Encore ici, un

indice de saine gestion financière qui rapproche l'organisme de l'autosuffisance.

Ces constats demeurent des éléments positifs en autant que les conditions de travail des salariés et stagiaires n'en sont pas négativement affectées. Tout nous porte à croire que le nombre d'emplois, les salaires et autres conditions de travail du personnel et des stagiaires du Chic Resto Pop sont demeurées plutôt stables ou se sont légèrement améliorées pendant ces années, mais n'ont aucunement régressé.

Au cours des années, l'entreprise a développé ses mécanismes de gestion financière à l'interne. Les secteurs sont appelés à prendre la responsabilité de l'administration de leur propre budget ainsi que de présenter des prévisions budgétaires annuelles au comité de direction qui les examine et les soumet au conseil d'administration. Ces approches nouvelles sont survenues au cours de la dernière année en raison du besoin de l'entreprise d'assurer une utilisation performante de ses revenus.

«La gestion plus serrée, le contrôle des dépenses; on a montré qu'on voulait avoir des emplois mais aussi faire que ça marche. Il y a eu des «contrôles» à installer dans les secteurs. Ça fait à peu près un an que chaque secteur a son livre de dépenses et de revenus et qu'ils gèrent leur budget...»

(entrevue avec Jacynthe Ouellet; 1996)

Les performances financières de l'entreprise lui permettent de consolider les services qu'elle développe et les emplois qu'elle crée. Ces démarches de contrôles budgétaires s'accompagnent d'une évaluation des effets des subventions sur l'administration. L'entreprise cherche actuellement à évaluer les coûts administratifs qui se rattachent aux diverses subventions obtenues afin de connaître la rentabilité de chacune de ces sources de financement.

3.2 Les processus organisationnels

3.2.1 La production

Le travail au Chic Resto Pop se fait par secteurs de responsabilité. Le Chic Resto Pop comme restaurant compte 5 secteurs de travail qui sont l'approvisionnement, l'entretien, la cuisine (2 équipes), le service de salle et le secteur des produits-maison. Chacun des secteurs possède son lieu de travail propre et ses tâches respectives.

Le secteur de l'**approvisionnement** s'assure de la suffisance des denrées qui proviennent des fournisseurs, tels les grandes entreprises de production alimentaire ainsi que de quelques producteurs pour la viande notamment, et de la récupération auprès des entrepôts et des distributeurs alimentaires. Le service entretient des liens avec les entreprises susceptibles de donner les aliments qu'ils ont en surplus et qu'ils devraient éventuellement jeter. La récupération alimentaire constitue un moyen pour l'entreprise de réduire les coûts de production. Au cours des années, le pourcentage de récupération diminue proportionnellement à l'augmentation du nombre de repas servis. Le volume de production rend la récupération insuffisante comme moyen principal d'approvisionnement. Le recrutement et la négociation d'ententes avec des fournisseurs permettent d'obtenir des aliments variés à prix modique de façon plus constante.

Le Chic Resto Pop récupère des fruits et légumes, des pâtes alimentaires, des biscuits, des gâteaux et beignes... autant d'aliments qui seront triés en fonction de leur fraîcheur et préparés par l'équipe de la récupération pour être servis ou, plus généralement, transformés. Le secteur de la récupération comprend également des employés qui travaillent en camion pour aller chercher les denrées chez les fournisseurs.,

Les aliments achetés ou récupérés sont utilisés par les équipes de la **cuisine**. Le menu est établi pour la journée et comprend deux plats principaux qui permettent à ceux qui veulent venir dîner et souper de profiter de menus différents. L'équipe de la cuisine fonctionne sur deux quarts de travail, le matin et le soir, qui s'affairent à la préparation des repas et au service par la fenêtre-comptoir qui donne sur la salle à manger.

Le **service de salle** est responsable de la préparation des tables pour les repas ainsi que du service à la clientèle, de la caisse et du comptoir de crédit. L'équipe s'acquitte de ses tâches avant et après chacun des repas. Elle contribue au bon fonctionnement de la distribution des repas qui sont servis selon le principe des cafétérias.

Le secteur des **produits-maison** (Produits du Terroir) voit à l'ensemble des activités de production des repas congelés, conserves et desserts qui seront offerts en vente à une clientèle propre, faite principalement de résidants des HLM voisins. L'équipe de travail occupe la cuisine de la Pop Mobile à partir de 11 heures tous les jours, alors que l'équipe de la Pop Mobile est affairée dans les écoles à servir ses repas.

Le secteur de **l'entretien** est responsable de la propreté de la salle à manger, des cuisines et différents locaux qu'occupe le Chic Resto Pop. Le travail de l'équipe comprend également un ensemble de tâches d'amélioration, de réparation et de construction effectuées sur les installations de l'entreprise.

La Pop Mobile est une structure à part, fonctionnant de façon relativement autonome au niveau de la production et de la distribution de ses produits. L'équipe occupe une cuisine à part tous les matins jusqu'à 11 heures afin de produire les quelques 625 repas qui seront servis le midi dans les écoles du quartier. Les employés assurent également le service, l'animation et l'encadrement des enfants dans les écoles pour la période du repas.

L'ensemble des activités du Chic Resto Pop requiert également un secteur d'administration qui assure la gestion globale de l'entreprise: le service du personnel, responsable de l'encadrement des travailleurs, le service de la paye et des finances; un ensemble de permanents qui travaillent à diverses tâches administratives constitue un noyau important d'employés dans l'entreprise.

Cette organisation du travail par secteur vise une gestion caractérisée par la proximité des employés permanents et des stagiaires. La formation et la supervision des travailleurs-stagiaires se fait ainsi au quotidien.

3.2.2 L'organisation du travail

L'organisation du travail s'est considérablement modifiée et raffinée au fil des années et à mesure que progresse la production. Pour assurer l'efficacité du travail et répartir les responsabilités, les différentes tâches de production sont organisées par secteur. Ce type d'organisation s'est précisé alors que les besoins en production demandaient de plus en plus de coordination entre les divers secteurs de travail. L'interdépendance des divers secteurs et le type de travailleurs appellent également une organisation du travail dont les mécanismes de contrôle sont près de la production.

Les travailleurs-stagiaires sont impliqués dans l'entreprise par leur participation aux réunions de secteurs. Ces rencontres sont l'occasion de mettre sur la table les projets et objectifs d'un secteur en permettant aux travailleurs-stagiaires et aux permanents qui travaillent avec eux de discuter des difficultés vécues dans l'équipe de travail et d'élaborer, lorsque c'est possible, des solutions.

La supervision revêt une importance particulière en considérant les difficultés d'insertion professionnelle que présente une bonne proportion des stagiaires, souvent exclus depuis longtemps du marché du travail, et présentant des problèmes personnels tels la toxicomanie et le manque de confiance en soi. Ces caractéristiques de la main-d'oeuvre du Chic Resto Pop a encouragé l'entreprise à développer ses secteurs de travail sous la supervision de permanents qui assurent la responsabilité de l'encadrement des équipes de travail et la formation relative aux tâches du secteur qu'ils gèrent (ex: sécurité, hygiène, procédures...).

Les travailleurs permanents sont regroupés en comité avec la direction du Chic Resto Pop une fois par semaine pour une rencontre de coordination des activités de chacun. Ces rencontres sont l'occasion d'échanger sur le vécu de chaque équipe de travail, de l'atteinte des objectifs, des difficultés ou succès des travailleurs-stagiaires. Ce comité est le lieu des décisions pratiques sur l'organisation du travail de production dans les différents secteurs.

La coordination du travail s'effectue également, à un autre niveau, par un comité de direction. Le comité de direction est actuellement composé de la directrice générale du Chic Resto Pop Jacynthe Ouellet, de la directrice de la Pop Mobile Manon Bonin, du directeur du personnel des deux

entreprises et directeur-adjoint Pierre Prud'Homme. Ce comité coordonne l'ensemble des activités de l'entreprise au plan financier, de la représentation, du développement et de la formation.

3.2.3 La formation

La formation en emploi constitue un objectif capital du Chic Resto Pop depuis sa création. La main-d'oeuvre comprend une forte majorité de stagiaires de l'aide sociale qui ont été exclus du marché du travail pour des périodes généralement assez longues et qui présentent pour plusieurs des difficultés personnelles importantes. La responsabilité de l'entreprise est de les intégrer à un lieu de travail en les équipant de façon à ce qu'ils soient aptes à remplir les fonctions liées à leur poste.

La formation professionnelle

Le premier niveau de formation au Chic Resto Pop se fait à même le travail au sein d'un secteur de production. L'entreprise a mis en place une structure de travail qui fournit au travailleur-stagiaire un encadrement semblable à ce qu'il retrouvera dans tout milieu de travail. Les horaires par quarts de travail, les règles d'hygiène, le poinçon («punch-clock»)...autant de moyens concrets pour refléter le statut de travailleur que l'entreprise veut donner aux stagiaires. La formation au Chic Resto Pop est faite par les permanents du secteur concerné. L'apprentissage se fait donc par une formation sur le tas, les permanents devenant instructeurs face aux tâches que le stagiaire doit maîtriser. Les chefs de secteurs et le service du personnel voient à développer les attitudes attendues d'un travailleur telles la ponctualité, l'efficacité, la fiabilité et...la satisfaction du travail bien fait. Le plaisir de travailler et la fierté de mettre son potentiel au service de l'entreprise sont également des valeurs que la formation du Chic Resto Pop veut développer.

Il n'existe pas actuellement de programmes de formation établis par objectifs globaux, mais bien une formation par les pairs, favorisant une approche personnalisée qui s'adapte à la tâche et au stagiaire. Ce type de formation n'est pas sans poser problème. La formation repose presque uniquement sur les chefs d'équipes et le contenu n'est pas déterminé de façon explicite. Cette approche qui présente l'avantage de la souplesse manque parfois de consistance. L'entreprise étudie actuellement la possibilité d'établir un programme de formation plus systématique, qui pourrait favoriser, entre autres, la rotation des postes occupés par les stagiaires de manière à étendre

les compétences acquises lors de leur passage au restaurant.

La formation académique

Le programme de formation comprend également une dimension académique. Suite au constat que les travailleurs-stagiaires étaient majoritairement découragés dans leurs efforts d'insertion sur le marché de l'emploi par leurs faibles compétences scolaires, le Chic Resto Pop met sur pied un projet de formation académique.

La participation à ce programme implique une présence assidue (80%) dans une classe située dans l'arrière-boutique du restaurant pour une durée de six heures par semaine. En contrepartie, une participation volontaire et sérieuse à ce programme permet de voir sa participation au programme EXTRA prolongée d'un an.

Cette entente exceptionnelle avec le ministère québécois de l'Emploi et de la Solidarité est le fruit d'une négociation du Chic Resto Pop qui réclamait une éligibilité de trois ans pour offrir un programme de formation académique. Le projet a trouvé l'appui de Madame Jeanne Blackburn (ex-ministre de la sécurité du revenu) pour être finalement approuvé par Madame Louise Harel, députée du quartier et ministre de l'Emploi et de la Solidarité, avec la modification de la durée du programme qui permet une prolongation du programme EXTRA pour un an au prestataire inscrit à la formation académique. La Commission scolaire Jérôme-Leroyer, qui porte le souci de rapprocher ses services d'éducation de la population, se montre intéressée et s'engage à fournir des enseignants qui supporteront les participants du Chic Resto Pop.

La formation se fait par cheminement individualisé, au rythme de deux rencontres de trois heures par semaines de septembre à juin. Le programme se concentre principalement sur l'enseignement du français de niveaux alphabétisation, pré-secondaire et secondaire. Cependant un stagiaire effectue actuellement sa formation en mathématiques du secondaire. Le programme compte actuellement 26 participants au niveau secondaire et 17 en alphabétisation. Les travailleurs-stagiaires engagés dans le programme doivent maintenir un taux de présence aux cours de 80%.

Ce programme présente plusieurs avantages pour le travailleur-stagiaire et l'entreprise. Le Chic Resto Pop conserve des stagiaires motivés une année supplémentaire, réduisant ainsi le roulement

de personnel et contribuant à une relative stabilité des équipes de travail. Pour le stagiaire, l'acquisition de compétence en français ainsi qu'une prolongation de sa participation au programme EXTRA représentent des avantages indéniables au niveau de la stabilité de sa situation et de la consolidation de ses acquis. Pour Pierre Prud'Homme, les principaux objectifs du programme de formation académique sont de «permettre aux gens de développer le goût d'apprendre et de faire l'expérience du succès».

Le Programme d'Orientation et d'Insertion Socio-professionnelle

Le Chic Resto Pop porte actuellement deux projets au niveau de la formation. Le premier est une étude approfondie et plus systématique des effets de la formation dispensée dans l'entreprise. Systématisation de la formation transmise dans les secteurs et établissement de statistiques sur le taux de placement des stagiaires sont deux aspects du plan d'amélioration que l'entreprise veut poursuivre par son programme de formation.

La deuxième initiative est le Programme d'Orientation et d'Insertion Socio-professionnelle (POIS). Ce programme veut établir un parcours d'insertion socio-professionnelle et d'orientation pour les stagiaires en fin de stage. Le projet POIS est en cours d'élaboration actuellement, une stagiaire étant chargée d'en assurer l'organisation. Le programme veut permettre au participant d'évaluer ses intérêts, de développer sa connaissance du marché du travail et d'acquérir une expérience de travail dans une entreprise partenaire.

Le POIS propose une sensibilisation des participants aux attitudes favorisant l'insertion socio-professionnelle par des activités pratiques. Constatant que le stagiaire se trouve souvent démuni devant son entrée prochaine sur le marché du travail, la formation veut s'attaquer aux aspects paralysants que peut représenter la recherche d'emploi. Les attitudes à développer sont aussi vastes que la confiance en soi et une connaissance accrue des intérêts envers un type d'emploi.

Le second volet du programme vise à permettre au stagiaire de faire l'expérience d'un emploi dans le type d'entreprise où il est susceptible d'être employé à la fin de son stage au Chic Resto Pop. Les activités de stages prévues commencent par une présence de 8 heures par semaine puis 16 heures et finalement 40 heures par semaine. Les avenues de concrétisation de ce projet passent par l'établissement de partenariats avec des entreprises intéressées à recevoir des stagiaires et à évaluer

le stagiaire pendant son stage dans l'organisme d'accueil. Le stage devrait permettre au participant de repartir avec une lettre de référence d'une entreprise reconnue.

Le programme est subventionné par le Centre Travail Québec à travers un Fond Régional d'intégration à l'Emploi (\$33,000, non récurrent), défrayant le salaire de la coordonnatrice du programme et les frais d'opération, et Centraide (\$25,000) comblant les déductions à la source pour les 15 "programmes PAIE" que l'on veut développer dans les entreprises qui recevront les participants.

Actuellement le POIS dispose d'un premier partenaire, la cafétéria d'Hydro-Québec qui reçoit une stagiaire du Chic Resto Pop. Les démarches sont en cours afin d'identifier d'autres alliés dans ce projet. Certaines organisations syndicales se seraient montrées intéressées. Le Chic Resto Pop porte la préoccupation que les stages ne se fassent pas, dans l'entreprise d'accueil, au détriment d'emplois permanents.

Aux programmes de formation s'ajoutent des lieux de réflexion-conscientisation sur la situation de l'emploi et de l'exclusion qui veulent sensibiliser et mobiliser les gens pour de meilleures conditions de vie.

3.2.4 La consommation des biens et services

La clientèle du restaurant est presque exclusivement composée de résidents du quartier. La documentation d'information de l'entreprise nous révèle que 59% des clients sont des hommes. 41% des personnes qui fréquentent le Chic Resto Pop sont âgées de 60 ans et plus. Les gens qui viennent prendre leurs repas au restaurant se situent majoritairement hors du travail:

Clientèle selon le type d'activité

Travail	7%
Assurance-chômage	10%
Sécurité du revenu	44%
Retraite	35%
Autres	4%

La clientèle présente des caractéristiques relativement homogènes. Elle se compose d'une forte proportion de personnes en situation d'inoccupation (89%) qui vivent avec de faibles revenus, relativement isolés. Plusieurs présenteraient des problématiques telles l'alcoolisme et la toxicomanie.

L'entreprise met à leur disposition un service de crédit où chaque client peut accumuler jusqu'à 5 repas. Plusieurs d'entre eux se prévalent de ce service, mais un certain nombre ne rembourse pas ses «dettes».

Le Chic Resto Pop, par la coalition alimentaire, participe à un parcours de services qui permettent aux clients qui présentent des besoins alimentaires d'être référés à des organismes collaborateurs tels les banques alimentaires et les soupes populaires.

4. La dimension institutionnelle

4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

4.1.1 Le pouvoir formel et informel

Au Chic Resto Pop, l'organisation du travail a connu une évolution considérable au plan de la gestion de l'entreprise, de la production et des ressources humaines. L'assemblée des travailleurs qui prenait part à l'ensemble des décisions relatives à l'entreprise a fait place à une gestion collective plus traditionnelle.

Le Chic Resto Pop a mis en place, à mesure que la production et la main d'oeuvre augmentaient, des structures de gestion lui assurant plus d'efficacité. L'entreprise est dirigée par une directrice générale et un comité de direction comprenant la directrice générale, la directrice de la Pop Mobile et du directeur du personnel. Ce comité est le lieu de la gestion quotidienne de l'entreprise et de l'application des orientations de l'organisation?

Le pouvoir formel auprès des travailleurs-stagiaires est assuré par les permanents et chefs de secteurs. Leurs responsabilités couvrent la formation et le bon fonctionnement des activités de production.

Pour les stagiaires, ce modèle de répartition du pouvoir en paliers fait en sorte de rapprocher la responsabilité de l'exécution d'une tâche et l'exécutant de la tâche. Le pouvoir s'exerçant dans le lieu même de l'exécution du travail, par une personne proche qui porte à la fois un rôle de formation et de supervision.

Le membership

La structure de pouvoir dans l'entreprise s'inscrit également dans la gestion démocratique propre aux organismes à but non lucratif qui commande la constitution d'un conseil d'administration composé de représentants des membres de l'organisme. Bien qu'étant incorporé et reconnu comme OSBL depuis 1984, le Chic Resto Pop n'a développé sa structure administrative d'entreprise que depuis trois ans. C'est en 1995 que s'est tenue la première assemblée générale annuelle et qu'ont été produits les premiers rapports d'activités présentés aux membres. L'entreprise entreprend alors de développer son membership qui se compose actuellement de 35 personnes parmi lesquelles on retrouve des permanents, des clients et des «amis» du Chic Resto Pop.

Le Conseil d'administration du Chic Resto Pop reflète le réseau qui soutient l'entreprise. Les administrateurs sont au nombre de sept, en excluant les trois membres du comité de direction qui y siègent sans droit de vote. Le conseil est formé de représentants de la communauté intéressés au développement de l'entreprise. On note entre autres sur le conseil d'administration 1996 la présence d'un avocat, d'une religieuse et de deux directrices d'organismes communautaires.

La jeune histoire du membership au Chic Resto Pop ne nous permet pas de tirer quelque information révélatrice sur l'évolution de la participation des gens qui gravitent autour de l'entreprise. Cet aspect reste à développer et constitue un des objectifs de l'entreprise.

Cependant, Pierre Prud'Homme note que l'entreprise est confrontée au défi de développer le sentiment d'appartenance auprès des travailleurs-stagiaires. Ce dernier groupe ne compte que très peu de détenteurs de carte de membre. Selon Pierre Prud'Homme, l'entreprise porte une préoccupation pour la démocratie dans ses structures. La participation des travailleurs-stagiaires est, à ce titre, une priorité dans le développement du membership. Des réticences sont exprimées en ce qui concerne le membership des stagiaires. Certains émettent des réserves quant à la pertinence de

leur implication au niveau du conseil d'administration. Les craintes concernent la capacité de ces membres à saisir les procédures d'une structure comme le conseil d'administration. D'autre part, certains font la promotion de ce membership en soulignant l'importance de favoriser la prise de parole et la représentation des travailleurs dans les structures de l'organisme.

4.1.2 L'inclusion des producteurs et des usagers

Les mécanismes de représentation au Chic Resto Pop ont connu un cheminement qui en a restreint la portée. Pour des raisons pratiques d'efficacité, l'assemblée des travailleurs qui se tenait mensuellement au cours des premières années de l'entreprise n'existe plus.

Cependant, en plus d'une volonté majoritaire de développer le membership des travailleurs-stagiaires, le Chic Resto Pop a mis sur pied des rencontres de secteur auxquels l'ensemble des stagiaires sont conviés mensuellement. Ces rencontres sont l'occasion d'échanger sur les insatisfactions et les difficultés rencontrées par chacun dans ses relations de travail ou sa tâche.

Les tensions dans l'entreprise se vivent entre les travailleurs-stagiaires et les chefs de service qui sont leurs supérieurs immédiats. Les conflits sont régulièrement portés à l'attention du comité de direction. Malgré sa taille de plus en plus imposante, le Chic Resto Pop continue de favoriser une proximité entre les divers groupes de gens qui y oeuvrent. Le service du personnel est l'endroit qui reçoit généralement les plaintes de travailleurs-stagiaires. Le service agit alors comme support dans une démarche de résolution de conflits qui implique les parties en cause. Dans les cas difficiles, le service du personnel assure le rôle de médiateur.

Récemment, le Chic resto Pop fut confronté à une menace de grève de la part des employés qui voulaient protester contre le renvoi d'un stagiaire accusé d'avoir volé le restaurant. La grève n'eut jamais lieu suite à une démarche de conciliation. Cet exemple récent peut servir d'indicateur sur l'existence d'une réelle ouverture à la prise de parole des travailleurs-stagiaires dans l'entreprise.

4.1.2 Les acquis des producteurs salariés

Le Chic Reste Pop crée deux types d'emploi. Le premier regroupe les travailleurs permanents de l'entreprise. Ce sont les seuls travailleurs salariés au sens propre. Dans l'ensemble, ces employés sont d'anciens stagiaires qui ont été engagés pour travailler dans un secteur donné ou comme membres du comité de direction. Les salaires varient entre \$15 000 et \$26 000 par année selon les responsabilités assumées au sein de l'entreprise; ils sont établis à partir de trois critères: les qualifications exigées par le poste, le nombre de personnes à superviser et les responsabilités incombant aux fonctions remplies. Cette échelle salariale sera modifiée au cours de l'année 1996 pour porter le salaire maximum à \$30 000 par année. Les permanents bénéficient d'augmentations salariales qui prennent la forme d'une indexation à l'indice d'inflation lorsque les finances de l'entreprise le permettent. Les conditions de travail prévoient également des vacances: 2 semaines les 2 premières années, 3 semaines après 3 ans, plafonnant à 4 semaines après 5 ans d'embauche. L'employé dispose d'un congé de maladie par mois (accumulable sur une période d'un an), d'un repas gratuit par journée de travail et d'une participation volontaire à une coopérative d'achat lui permettant d'acheter des aliments en profitant des tarifs consentis au Chic Resto Pop (prix coûtant +5%). De plus, la période entre Noël et le jour de l'an où le restaurant est fermé constitue une semaine supplémentaire de congé rémunéré pour les employés.

Les permanents sont évalués annuellement par deux membres du comité de direction directement concernés et les trois membres du comité de direction sont évalués par le conseil d'administration.

L'autre groupe, les travailleurs-stagiaires, voit ses conditions de travail assujetties aux normes émises par le programme EXTRA. Les horaires de travail s'inscrivent dans un des trois quarts de travail de l'entreprise (jour, après-midi et soir) selon les fonctions occupées. Les horaires comptent 20 heures de travail par semaine, permettant au travailleur-stagiaire d'obtenir un supplément d'allocation de participant au programme EXTRA, allocation directement versée par le ministère responsable. Parallèlement, le Chic Resto Pop reçoit une somme de \$100.00 pour l'encadrement des stagiaires. Comme ces derniers peuvent gagner \$70.00 supplémentaires à leur allocation mensuelle sans voir celle-ci réduite, l'entreprise remet \$70.00 par mois, en deux tranches de \$35.00 par deux semaines, à tout travailleur-stagiaire qui a effectué l'ensemble des heures prévues

à son horaire. L'encadrement des stagiaires est assuré par les chefs de secteurs qui sont responsables de confirmer que les stagiaires maintiennent un taux de présence de 80%. Les chefs de secteurs sont également chargés, avec un membre du service du personnel, de l'évaluation des stagiaires. Ces évaluations se déroulent après 3 mois, 9 mois et après 17 mois pour le stagiaire qui participe au programme de formation académique. Ce processus d'évaluation permet à l'entreprise de suivre les apprentissages du stagiaire et de lui remettre une lettre de référence bien documentée à son départ. Au niveau des acquis pour les stagiaires, on compte le projet de systématisation du cheminement de formation, le POIS, le programme de formation académique et les évaluations qui lui permettent d'acquérir une formation utile. L'allocation mensuelle de \$70.00 constitue un avantage financier qui est important pour les stagiaires, à cause du supplément qu'elle apporte, bien sûr, mais aussi parce que cette allocation est assimilable à un salaire mérité.

4.2 Les rapports avec l'extérieur

Le Chic Resto Pop entretient des partenariats importants pour son développement. Les partenariats à établir se précisent au fur et à mesure que se développe l'entreprise et que se précise son champ d'intervention.

Au niveau des pouvoirs publics, le Resto établit des liens privilégiés avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité qui permettent à l'activité de se poursuivre. L'entreprise entretient avec lui des relations de coopération marquées par une certaine retenue. Le Chic Resto Pop s'assure de réduire les possibilités d'ingérence de ces partenaires dans l'orientation et le développement de l'entreprise, cherchant toujours à éviter de jouer un rôle de sous-traitant. Les relations sont également marquées par la revendication. L'autonomie du Resto Pop se préserve par une constante négociation avec les pouvoirs publics.

Dans le réseau communautaire, les collaborations se développent entre autres par la participation du Chic Resto Pop à la coalition alimentaire. Ce lieu de concertation permet d'orchestrer une action collective de façon à venir en aide à des gens qui vivent des difficultés alimentaires particulièrement sévères. L'établissement d'un réseau de ressources alimentaires, qui permet aux organismes partenaires de référer la clientèle visée, est l'occasion de développer une mesure efficace de réponse

aux besoins des gens. Les collaborations de l'entreprise sont orientées par leur utilité et leur efficacité. L'organisme limite généralement son implication aux initiatives du milieu Hochelaga-Maisonneuve, privilégiant les partenariats qui permettent d'envisager des bénéfices directs pour les exclus envers qui l'entreprise est engagée.

4.3 Les règles juridiques et législatives

Le Chic Resto Pop est légalement incorporé et constitué comme organisme sans but lucratif (OSBL). L'organisme fonctionne avec un conseil d'administration depuis 1987 à la demande de Centraide. Selon Annie Vidai, celui-ci ne possède pas de pouvoir réel de décision dans l'entreprise: «...on ne savait pas comment fonctionner avec un c.a., il y a dû y avoir des gens frustrés là-dedans» (entrevue, 1996). L'entreprise est plutôt dirigée par le comité de direction. Le conseil d'administration joue un rôle d'aviseur et de support. Les membres sont vus comme des amis et collaborateurs de l'organisme. La concrétisation d'un mode de fonctionnement remonte à 1994 alors que l'organisme tient sa première assemblée générale annuelle au cours de laquelle sont adoptés les statuts et règlements.

L'encadrement légal des activités du Chic Resto Pop se fait également en regard des exigences du ministère responsable de l'aide sociale concernant l'administration de programmes d'employabilité (EXTRA, PDE, article 25). Le recours à ces programmes n'est pas sans créer d'ambivalence autour de l'entreprise. Des critiques sont venues dès le projet initial de la part de l'ADDS, puis de la revue *Vie Ouvrière*.

En réponse, le Chic Resto Pop soutient que son recours aux programmes d'employabilité n'est pas un appui inconditionnel à ces mesures. L'entreprise mène depuis plusieurs années des relations de négociations conflictuelles avec les ministères responsables de ces programmes. Les ententes qui en découlent ont permis, par exemple, aux stagiaires qui s'inscrivaient au programme de formation académique de prolonger leur participation au programme EXTRA pour une année supplémentaire.

5. Éléments de synthèse et de bilan

5.1 Au plan des réalisations

Après avoir examiné différentes facettes du Chic Resto Pop, nous pouvons dégager des constats révélateurs sur sa situation actuelle. Premièrement au plan économique, l'entreprise connaît un développement constant depuis ses 11 années d'existence. Cette progression de l'entreprise se constate au niveau financier. Le Chic Resto Pop a maintenu une croissance de son financement. Comptant depuis les débuts sur un noyau de bailleurs de fonds qui se sont montrés indéfectibles, l'entreprise a vu son financement croître de façon constante. De plus, la production du Chic Resto Pop permet une part d'autofinancement de plus en plus importante.

Au plan associatif, l'organisme a connu des années de forte mobilisation des travailleurs, ce qui s'est maintenant résorbé. La concrétisation d'une structure de fonctionnement démocratique liée au statut d'OSBL amène le Chic Resto Pop à développer un membership qui implique une forme d'éducation à la démocratie. L'entreprise crée un sentiment d'appartenance chez les permanents et les usagers, mais pas encore du côté des travailleurs-stagiaires qui se perçoivent comme simplement de passage. Cette caractéristique se lit dans la stabilité de l'implication des permanents de l'organisme et dans la fidélité de la clientèle qui s'y retrouve jour après jour pour prendre un bon repas et sortir de l'isolement.

Au plan social, le Chic Resto Pop apporte une contribution importante dans le quartier. L'ampleur de l'entreprise lui donne une visibilité qui se traduit par un pouvoir de négociation qui a des retombées pour l'entreprise elle-même et pour les gens auprès desquels elle oeuvre. La "déclaration des travailleurs", fruit d'un "forum pour l'emploi", est un exemple de prise de parole menée par l'organisme en solidarité avec les autres acteurs du milieu communautaire, tous travaillant dans une perspective d'amélioration des conditions de vie des gens du quartier. Des tensions persistent entre ces divers organismes du milieu qui ont des objectifs ou des approches différentes. Cependant, il semble exister une réelle collaboration entre plusieurs d'entre eux, dont le Chic Resto Pop. Diverses tables de concertation permettent d'établir des liens de collaboration et de complémentarité

dans la poursuite d'un objectif commun. Au plan des réalisations, le Chic Resto Pop a su s'inspirer d'un modèle importé de la région des Bois-Francs en lui donnant ses propres couleurs. L'entreprise développe sa production par une démarche de diversification qui cherche à répondre aux besoins de la communauté au niveau alimentaire et à poursuivre sa lutte contre l'exclusion par l'emploi.

Les divers programmes de formation constituent une réalisation non-négligeable dans l'entreprise. L'approche privilégiée par le programme de formation académique et le POIS est particulièrement intéressante en ce sens qu'elle fait fi des restrictions imposées par les programmes pour proposer et négocier des modalités qui permettent de bonifier les conditions de stage pour optimiser les acquisitions du stagiaire.

Ayant dépassé sa première décennie de vie, l'entreprise semble être arrivée à négocier ses objectifs financiers d'entreprise en les soumettant aux objectifs sociaux qu'elle porte. La systématisation de ses modes de gestion, comme entreprise d'insertion et comme OSBL, se réalise depuis environ trois ans en donnant l'occasion à l'organisme d'optimiser ses actions afin d'atteindre ses objectifs de façon toujours plus efficace. La clientèle de l'organisme comprend toujours une part importante d'assistés sociaux, petits salariés et chômeurs mais s'étend maintenant aux enfants, personnes âgées et handicapées. L'entreprise poursuit sa route en cherchant à consolider ses efforts de lutte contre l'exclusion par le service à la clientèle, le développement de l'employabilité et la revendication.

5.2 Au plan de l'économie sociale

Une caractéristique qui se dégage de l'entreprise est cette conscience que les activités qu'elle tient s'inscrivent dans une dynamique plus large. Le style de gestion du Chic Resto Pop s'est considérablement modifié au fil des années, mais ces transformations semblent se faire en congruence avec les principes de démocratie et de valorisation de la force de travail des travailleurs qui ont guidé les artisans du projet initial. À ce titre, le Chic Resto Pop se développe de façon à concilier les objectifs de rentabilité économique et sociale. Le développement de l'employabilité et la création d'emploi sont au coeur des priorités et se concrétisent par le développement de lieux de formation alternatifs originaux qui sortent des modèles établis pour s'arrimer aux besoins des gens et par la mise sur pied de services de production, tel les «Produits du terroir», pour le potentiel de création d'emploi

qu'ils présentent.

Dans le même sens, il est intéressant de constater l'importance accordée par l'organisme à la revendication. Le Chic Resto Pop est reconnu comme lieu de réflexion sur la situation actuelle de l'emploi et de l'exclusion. Les déjeuners que tient l'organisme, le forum pour l'emploi et les nombreuses lettres d'opinion parues dans la presse nationale sont des exemples d'activités de revendication qui inscrivent le Chic Resto Pop dans une démarche pour un changement social. Cette action revendicatrice est au coeur des priorités de l'organisme qui est convaincu que le travail d'insertion socio-professionnel ne peut se faire sans une forme de revendication.

«Il faut développer l'employabilité des gens en se battant pour qu'il y ait des jobs créées... Quelqu'un qui est exclu n'a pas la chance de donner sa force de travail... on n'a pas le droit de développer l'employabilité sans revendiquer des emplois.»

(Pierre Prud'Homme, entrevue 1996)

L'entreprise s'est vue demander par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité de réduire le nombre de stagiaires du programme EXTRA du restaurant de 73 à 52 en limitant les emplois créés à la production et le service à la clientèle. Les diverses coupes qui s'opèrent dans les divers programmes d'aide sociale sont autant de luttes à mener pour l'organisme tout en maintenant ses activités de production. L'entreprise, par ses activités de revendication, semble arriver à réconcilier participation et critique.

5.3 Au plan sociétal

L'action du Chic Resto Pop entraîne des effets sur l'organisation sociale du quartier Hochelaga-Maisonneuve. L'entreprise possède une solide reconnaissance dans le milieu, elle se présente comme un lieu d'appartenance significatif pour sa clientèle et ses employés permanents qui, dans une forte proportion, vivent des problèmes tels l'alcoolisme, la toxicomanie, la solitude, etc. Les effets de la présence du Chic Resto Pop dans le quartier sont également observables comme milieu de travail. La création de 18 emplois permanents et les 105 postes de stagiaires représentent une contribution majeure à l'amélioration de la situation de l'emploi dans le milieu, même si une certaine proportion des stagiaires vient de l'extérieur d'Hochelaga-Maisonneuve. L'organisme, par

son action au niveau de la création d'emploi et la revendication du statut de travailleur pour les stagiaires de l'aide sociale, contribue à augmenter l'accessibilité à l'emploi, considéré comme la principale voie d'insertion sociale.

Le cheminement effectué par l'entreprise lui permet également de développer une position originale, appuyée sur l'expérience, sur la question de l'exclusion et quant aux interventions qui favorisent l'insertion socioprofessionnelle. Son influence sur les pouvoirs politiques, l'attrait que l'expérience exerce sur les divers intervenants communautaires, les lieux de concertation auxquels l'organisme prend part, la visibilité que lui réservent les médias locaux et nationaux; autant d'éléments qui confèrent au Chic Resto Pop une position particulière dans la promotion d'un changement pour de meilleures conditions de vie pour la population qui vit des conditions de vie précaires.

6. Perspectives anticipées

Une priorité du Chic Resto Pop est de consolider son service par l'acquisition d'un espace de travail adéquat. La croissance de la clientèle et la diversification de la production de l'entreprise appellent des espaces beaucoup plus grands que ceux dont le Chic Resto Pop dispose actuellement dans les locaux qu'il occupe depuis 8 ans (1988). Le déménagement est prévu pour 1998.

Le programme de formation des stagiaires devrait se développer par un projet prioritaire qui permettra la consolidation du cheminement d'apprentissage des habiletés d'emploi requises dans le secteur de l'alimentation par la mise sur pied d'un projet plus systématique de formation.

Le Chic Resto Pop développera dans les prochains mois son programme POIS qui constitue une approche innovatrice visant à favoriser l'insertion en emploi des travailleurs-stagiaires de l'entreprise.

Au niveau de la production de l'entreprise, Jacynthe Ouellet (entrevue; 1996) précise que «l'évaluation du nombre d'enfants touchés par la pauvreté étant estimé à 1800 dans les écoles du quartier, la Pop Mobile devrait se développer pour aller les rejoindre». La production des 625 repas quotidiens par la Pop Mobile devrait poursuivre sa progression entreprise dans les dernières

années. Le secteur Pop Mobile devrait pouvoir augmenter son effectif d'employés permanents et stagiaires, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

La mise en marché des «Produits du terroir», produits-maison congelés et en conserve cuisinés par le Chic Resto Pop, devrait prendre de l'essor par un resserrement des efforts de vente, auprès des résidants de KLM principalement. À ce titre en particulier, Jacynthe Ouellet (entrevue; 1996) insiste sur l'importance d'un projet comme celui-là qui compte un potentiel de création de 15 emplois qui pourrait se développer indépendamment du Chic Resto Pop. Comme nous l'avons indiqué plus haut, la mise en marché des produits pose problème à l'entreprise qui est novice en la matière. L'embauche d'un vendeur possédant une expérience pertinente était envisagée au cours de l'été 1996.

Les coupures que veut effectuer le ministère de l'Emploi et de la Solidarité devraient également accaparer une part importante des préoccupations de l'organisme. Le ministère a récemment informé l'organisme de son objectif de voir passer le nombre de stages EXTRA de 73 à 52, une coupure qui pourrait affecter directement 21 personnes au Chic Resto Pop.

La revendication d'un réel statut de travailleur compte également au nombre des revendications à mener par le Chic Resto Pop. L'organisme cherche à établir des ententes avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sur cette question par la recherche d'un accord de financement d'emplois à part entière pour les stagiaires. Les négociations sont amorcées mais leur issue est encore bien incertaine. L'entreprise dispose cependant d'une excellente visibilité et notoriété médiatique qui lui confère une certaine force dans ses démarches.

Le Chic Resto Pop est actuellement dans une position favorable qui permet de croire qu'il pourra réaliser ses projets et mener ses luttes encore longtemps.

Références bibliographiques

Prud'Homme, P. (1995). *Le Chic Resto Pop*. Montréal: Fides. 168 pages.

Favreau, L. *Mouvement populaire et mouvement communautaire*, Éditions du Fleuve/Centre de formation populaire, Montréal, 330 pages.

Fontan, J.-M. et Shragge, É. (1996). «*Le Chic Resto Pop - L'affirmation d'une citoyenneté par le travail à utilité sociale*», dans Hauteceur, J.-P. (sous la dir.), *Formation de base et Travail*. ALPHA 96. Québec: Ministère de l'Éducation. Pages 339-360.

Harel, Louise. Le livre vert du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, *Parcours vers l'insertion, la formation et l'emploi*.

Noraz, Christel Anne. «*Les cuisines collectives: émergence d'une nouvelle pratique de développement économique communautaire*», Économie et Solidarités, vol 28, numéro 1, 1996

Entrevues

Ouellet, Jacynthe (1996). Entrevue réalisée à Montréal le 8 juillet 1996 avec la directrice générale du Chic Resto Pop par Patrick Duguay. Durée 1h30.

Prud'Homme, Pierre (1996). Entrevue réalisée à Montréal le 15 juillet 1996 avec le directeur du service du personnel du Chic Resto Pop par Patrick Duguay. Durée 1h30.

Vidai, Annie (1996). Entrevue réalisée à Montréal le 15 juillet 1996 avec la fondatrice et ex-directrice générale du Chic Resto Pop par Patrick Duguay. Durée 1h30.

Sommaire de l'évolution budgétaire au Chic Resto Pop
au 31 mars 1996 en \$1000

Revenus - Subventions					
	1996	1995	1994	1993	1992
RRSSMC	132	128	91,5	99,5	85
MSSS	45	45	45	45	40
Secrétariat d'État du Canada	25,5	6,5	34	203,5	109
Centraide CECM- encadrement	70 43	70 40	70 63,5	50 32,5	50
PROSEL	-	5,5	16,5	28	-
PAIE, PAIR, article 25	4	22	34,5	85	37,5
CFPM	-	-	-	88	142
Autres	9	13	13	31	-
sous total réel	328 576	329 912	367 629	662 698	496 886
% des revenus de subventions	35%	43%	47%	56%	61%
Revenus - Autofinancement					
	1996	1995	1994	1993	1992
Ventes de repas	448	359,5	280,5	351,5	214
Dons	79	10	75,5	81,5	20
Bingo	44	24	30	67	77,5
Autres	30	45,5	29,5	21,5	10
sous total réel	601 555	439614	415907	521 620	321 702
% des revenus	65%	57%	53%	44%	39%

	1996	1995	1994	1993	1992
Total réel des revenus	930 131	769 526	783 536	1 184 318	818 588
Dépenses					
	1996	1995	1994	1993	1992
Traitements, employés, stagiaires	498,5	455	444,5	757,5	511
% des dépenses	52,5%	58%	66%	60%	65%
Autres, prod., adm.	449,5	328	227,5	505,5	284
% des dépenses	47,5%	42%	34%	40%	35%
Total réel des dépenses	948 016	782 999	672 216	1 262 929	795 119
	1996	1995	1994	1993	1992
Déficit	17885	13473	111 320	78611	23469
	1996	1995	1994	1993	1992
Immobilisation équipement,	92573	93 121	84259	115344	36440

Organigramme du Chic Resto Pop

