

Collection

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

no ES0103

**Cohésion sociale et insertion :
Monographie de l'entreprise
Le Resto-Plateau**

Carole Ladeux

sous la direction de Benoît
Lévesque et de Louis
Favreau

janvier 2001

CRISES

www.crisis.uqam.ca

Centre de recherche sur les innovations sociales

Cahiers du CRISES

Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale - ES0103

« **Cohésion sociale et insertion : Monographie de l'entreprise Le Resto-Plateaux** »

Carole Ladeux

sous la direction de Benoît Lévesque et de Louis Favreau

Janvier 2001

ISBN : 2-89605-051-5 Dépôt légal : décembre 2004

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

RÉSUMÉ

La monographie que nous présentons ici est la dernière d'une série de quatre études de cas réalisées dans le cadre des travaux du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES). Elle vise à caractériser une entreprise d'économie sociale dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle. La méthodologie utilisée est qualitative et repose sur l'approche monographique. Les données ont été recueillies à l'aide du *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale* (Comeau, 1996) entre le mois de septembre 1996 et le mois de juin 1997.

Le *Resta Plateau* est un restaurant populaire d'insertion socioprofessionnelle qui présente la particularité de répondre à une double mission sociale : contrer le processus d'exclusion des sans-emploi et combattre la faim et la pauvreté dans l'arrondissement Centre-Sud/Plateau Mont-Royal. Pour ce faire, l'organisme utilise une activité économique véritable, la restauration, qui lui permet de répondre à la fois à ses objectifs de formation sociale et professionnelle de publics en difficulté et à ceux plus large de lutte à la pauvreté, l'activité économique de restauration étant destinée à nourrir à prix modique les plus démunis du Grand Plateau.

REMERCIEMENTS

Nous remercions sincèrement tous les informateurs clés qui nous ont permis de recueillir les données nécessaires à la réalisation de cette recherche et plus particulièrement Mme Chantai Aznavourian, directrice générale du *Resto Plateau*.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE	2
1.1 Le milieu: l'arrondissement Centre-Sud/Plateau Mont-Royal	2
1.1.1 Le Centre-Sud	2
1.1.2 Le Plateau Mont-Royal.....	3
1.1.3 Saint-Louis/Mile End.....	5
1.2 Le secteur d'activité.....	7
1.3 Le projet initial.....	9
2. LA PRÉSENTATION DES ACTEURS	11
2.1 Les acteurs présents dans l'activité.....	11
2.2 Le réseau	13
3. L'INSERTION ET LA FORMATION.....	14
3.1 Une formation d'aide cuisinier en cuisine d'établissement	14
3.2 Le parcours d'insertion.....	16
4. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE.....	17
4.1 Les objectifs et les priorités	17
4.2 Les biens et services produits.....	18
4.3 La clientèle du restaurant	19
4.4 Les processus organisationnels	19
4.5 Les données financières	20
5. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE.....	22
5.1 Les rapports de pouvoir à l'interne.....	22
5.2 Les rapports de pouvoir avec l'extérieur	25

6. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN.....	26
6.1 Au plan de l'insertion socioprofessionnelle.....	26
6.1.1 La socialisation	26
6.1.2 L'insertion professionnelle	27
6.2 Au plan de l'économie sociale	29
6.2.1 La finalité des services aux membres.....	29
6.2.2 L'autonomie de gestion	30
6.2.3 Le processus de décision démocratique	31
6.2.4 La primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des bénéfices.....	31
6.3 Au plan sociétal.....	32
 BIBLIOGRAPHIE.....	 34

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1

Population active et chômage par quartier..... 7

TABLEAU 2

États financiers de 1995 à 1996..... 21

TABLEAU 3

Sources des revenus 1995-1996..... 30

INTRODUCTION

Au cœur de Montréal, sur le Plateau Mont-Royal, le *Resto Plateau* se bat depuis près de cinq ans contre la faim, la pauvreté et l'exclusion du marché du travail des plus démunis. Né sous l'initiative de quatre organismes communautaires : le CIDEL (devenu aujourd'hui la GDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal), le CLSC Plateau Mont-Royal, le CLSC Saint-Louis du Parc et le Carrefour Justice et Foi, le *Resto Plateau* présente la particularité d'être à la fois une entreprise d'insertion et un restaurant populaire.

En tant que restaurant populaire, cet organisme répond aux problèmes criants de pauvreté et d'isolement que vivent une partie importante des habitants de l'arrondissement Centre-Sud/Plateau Mont-Royal. Chaque jour, plus de deux cents repas sont servis pour la modique somme de 2,50 \$.

Cet organisme est aussi une entreprise d'insertion. Il s'adresse à des chômeurs (jeunes et adultes) de longue durée, présentant des difficultés personnelles et sociales relativement importantes. L'entreprise cible également une clientèle immigrante, particulièrement les personnes nouvellement arrivées au Québec et fortement défavorisées au niveau de l'emploi. Sur le plan professionnel, l'entreprise offre un apprentissage de six mois en cuisine d'établissement.

Les activités du *Resto Plateau* s'inscrivent dans une stratégie locale de développement communautaire qui mobilise en grand nombre les acteurs de l'arrondissement Centre-Sud/Plateau Mont-Royal. Regroupés autour de la CDEC et d'Action Solidarité Plateau, ces groupes locaux tentent collectivement d'améliorer la qualité de vie des résidents de leur territoire, tout en militant, sur le plan sociétal, pour la justice et l'équité économique et sociale.

La première partie de cette étude relate l'histoire de cette entreprise, du projet initial à son démarrage. Le deuxième chapitre présente les acteurs importants de l'organisme. Les suivants analysent les activités de réinsertion sociale et professionnelle, l'organisation du travail et de la production ainsi que les processus institutionnels à l'œuvre dans l'entreprise. En guise de conclusion, nous effectuons une analyse de cet organisme au plan sectoriel (l'insertion socioprofessionnelle), de l'économie sociale et plus largement de la société.

1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE

1.1 Le milieu : l'arrondissement Centre-Sud/Plateau Mont-Royal

L'arrondissement Centre-Sud/Plateau Mont-Royal est situé au nord-est du centre-ville de Montréal, entre l'arrondissement Ville-Marie et la municipalité d'Outremont à l'ouest, et les arrondissements Rosemont-Petite-Patrie et Mercier-Hochelaga-Maisonneuve à l'est. Cette position géographique dans la ville de Montréal, associée aux activités économiques et culturelles que l'on y retrouve, fait de cet arrondissement un véritable carrefour pour des milliers de personnes.

Avec une superficie de 1 100 hectares, Centre-Sud/Plateau Mont-Royal est le plus petit des arrondissements de la ville de Montréal. Son territoire se divise en deux quartiers principaux dont la rue Sherbrooke tient lieu de frontière naturelle : la partie nord correspond au Plateau et celle du sud est connue comme étant le quartier Centre-Sud. Le Centre-Sud, nommé autrefois " le bas de la ville " en raison de sa localisation en aval de la pente naturelle menant au fleuve Saint-Laurent, est constitué de deux paroisses qui ont donné leur nom aux deux districts électoraux du quartier : les paroisses Saint-Jacques et Sainte-Marie. Quant au Plateau Mont-Royal, il est composé de cinq districts électoraux distincts : les quartiers Mile-End, Saint-Louis, Laurier, Lorimier et le Plateau Mont-Royal. Ces derniers sont regroupés en deux quartiers différents : Saint-Louis/Mile-End et le Plateau Mont-Royal.

1.1.1 Le Centre-Sud

Le territoire de Centre-Sud compte une population totale de 35 125 personnes (1996). La répartition de la population selon le sexe traduit un déséquilibre plus marqué qu'ailleurs en faveur des hommes qui composent 54 % de la population du territoire. Cette prépondérance de la population masculine peut s'expliquer par la présence du Village gai (composé de 67 % d'hommes) ainsi que par le profil de la population habitant à proximité du centre-ville (chambreurs, célibataires, etc.).

En 1996, 22 680 ménages et 7 140 familles sont comptabilisés dans le quartier¹. C'est dans ce dernier que l'on retrouve, comparativement aux deux autres, la plus forte proportion de ménages composés d'une seule personne (54 %). Par ailleurs, au sein des familles identifiées, plus de la moitié (4 175) ont des enfants à charge (soit 56 %). De ce nombre, environ 52 % sont des familles monoparentales. Enfin, les ménages locataires représentent 86 % des ménages totaux.

En 1996, le revenu moyen des ménages de ce territoire affiche une baisse de 677 \$ comparativement à 1991, passant de 28 019 \$ à 27 342 \$. Pour ces deux périodes, le revenu moyen des ménages montréalais passait quant à lui de 34 087 \$ en 1991 à 34 356 \$ en 1996, soit une hausse de 269 \$. De même, le revenu individuel moyen se chiffre à 17 072 \$, soit près de 3 700 \$ de moins que le revenu individuel moyen des montréalais. Par ailleurs, le quart des ménages du territoire retire un revenu annuel inférieur à 10 000 \$. Ainsi, le phénomène de l'appauvrissement s'est fortement accentué. Près de trois ménages sur cinq (58 %) sont considérés comme vivant sous le seuil de faible revenu, une hausse *de 6 %* depuis cinq ans.

Selon les statistiques du Centre Travail-Québec, on comptait 6 189 prestataires de la sécurité du revenu en janvier 1998. Le profil des prestataires de la sécurité du revenu révèle une très forte proportion d'individus dépendants de la sécurité du revenu depuis 2 ans et plus (87 % des prestataires). Ces derniers s'avèrent de plus en plus jeunes, les deux tiers d'entre eux étant âgés entre 18 et 44 ans. Ceci peut également expliquer la proportion grandissante de prestataires scolarisés, près de 20 % ayant atteint un niveau collégial ou universitaire.

1.1.2 Le Plateau Mont-Royal

En 1996, la population du Plateau Mont-Royal est évaluée à 50 355 personnes. L'analyse de la répartition de la population du territoire démontre une prédominance de la population âgée de 20 à 54 ans (69 %) dans laquelle on observe un accroissement marqué et constant depuis 1986 pour le groupe d'âge des 35-54 ans (passant de 24 % à 33 % de la population totale). Parallèlement, on note une augmentation de la population des très jeunes enfants (0-4 ans) sur le territoire (environ 8 %) alors que celle des enfants en âge de fréquenter l'école connaît une baisse substantive. Ce quartier compte 5 140 familles avec enfants au sein

¹ Un ménage est composé d'une ou plusieurs personnes qui vivent dans un logement sans égard à leur statut civil ou lien de parenté. Quant à une famille, elle peut être constituée d'un couple marié ou non, avec ou sans enfant à charge, ou d'un parent seul vivant avec un ou plusieurs enfants.

desquelles on retrouve 45 % de familles monoparentales (2 315 familles) dont 83 % sont des familles à chef féminin. Enfin, on estime le nombre d'individus vivant seuls sur le territoire à 14 910.

Le Plateau Mont-Royal demeure essentiellement un quartier de locataires (81% en 1996). Le revenu moyen des ménages du territoire s'élève à 32 683 \$ en 1996 (34 536 pour Montréal), ce qui constitue une hausse de 7 % depuis 1991. Le revenu moyen des personnes est quant à lui supérieur à la moyenne montréalaise s'élevant à 21 004 \$ contre 20 770 \$ pour Montréal. Il affiche ainsi une croissance *de 6 %* alors que l'augmentation du revenu des montréalais ne dépasse pas le 1 %. De même, le revenu moyen des femmes est supérieur à celui de l'ensemble des montréalaises (17 948 \$ dans le quartier et 16 322 \$ pour Montréal). L'écart du revenu féminin avec celui des hommes est également moins grand qu'à l'échelle de la ville, soit une différence de 3 391 \$ contre 5 758 \$ pour Montréal.

La population active du Plateau représente 70 % de la population totale, une augmentation constante depuis 1986. Le taux de chômage a également diminué, passant de 16,8 % en 1996 à 12,6 % en 1996. Plus du quart de la main-d'œuvre travaille dans les domaines reliés aux sciences sociales, aux arts et à la culture, soit deux fois plus que dans la population montréalaise. Les travailleurs autonomes comptent pour 11 % de la main-d'œuvre totale du territoire, soit près de 3 500 personnes. La population présente par ailleurs un profil très scolarisé, 67 % ayant atteint un niveau post-secondaire.

L'examen des différents secteurs qui composent le territoire laisse apparaître des disparités importantes, tant au niveau du revenu moyen des ménages que de l'importance de sa variation depuis 1991. Le Plateau Mont-Royal apparaît de plus en plus comme un quartier sous tension entre d'une part, une amélioration des conditions économiques et sociales dans sa partie centrale (hausse du revenu par ménage pouvant aller jusqu'à 11 %) et d'autre part, une aggravation dans certains secteurs périphériques, déjà considérés problématiques au chapitre de la pauvreté (diminution du revenu par ménage jusqu'à 21 %). Notons également que c'est dans le nord-ouest du quartier que la valeur des logements et des loyers a enregistré une forte diminution.

1.1.3 Saint-Louis/Mile End

Le nombre de personnes vivant dans le quartier Saint-Louis/Mile-End s'élevait en 1996 à 37 300 personnes. Bien que les personnes âgées de 20 à 54 ans constituent le groupe dominant (68 %), le quartier regroupe la plus forte proportion d'enfants âgés entre 0 et 19 ans, ceux-ci représentant 18 % de la population totale.

En 1996, on compte 18 115 ménages dans Saint-Louis/Mile-End, soit une augmentation *de 4 %* depuis 1991 (700 ménages supplémentaires). Cette croissance est attribuable à l'augmentation des ménages composés d'une seule personne qui représentent 43 % des ménages totaux du territoire, soit près de 7 800 personnes vivant seules. Ce quartier comprend un total de 7 510 familles dont 62 % sont composées de couples mariés. Les familles monoparentales sont en régression et beaucoup moins importantes que dans les deux autres quartiers, celles-ci ne composant que le tiers des familles avec enfants du territoire.

On assiste à une transformation progressive du tissu social de ce territoire, notamment à travers l'accès à la propriété. En effet, bien que l'on y retrouve une majorité de ménages locataires (78 %), le quartier est caractérisé par une plus forte proportion de propriétaires que les autres quartiers de l'arrondissement, soit 22 %. Notons que ce quartier a également vu la proportion de propriétaires augmentée de 11 % depuis 1991, alors que la proportion de locataires ne progressait que *de 2 % au* cours de la même période. Cette proportion du nombre de ménages propriétaires concerne essentiellement la portion centrale du territoire localisée entre l'avenue Mont-Royal et les voies ferrées du CP.

Le revenu moyen des ménages de Saint-Louis/Mile-End affiche un accroissement marqué. En effet, le revenu moyen des ménages s'établit à 32 326 \$, soit une hausse *de 9 %* depuis 1991. Cette augmentation est nettement supérieure à celles qui sont enregistrées dans les autres quartiers, de même qu'à l'échelle de la ville (+ 1 %) et de la région de Montréal (+ 3 %). Comparativement, le revenu moyen des ménages de la ville de Montréal s'élève à 34 356 \$ et celui de la région montréalaise à 40 847 \$.

En 1996, 69 % de la population est active (occupant un emploi ou en recherche active), ce qui est nettement supérieur à la moyenne de la ville de Montréal ou encore de la région de Montréal qui affiche respectivement 50 % et 60 %. Cela s'explique en partie par la proportion élevée de travailleurs autonomes dans le quartier qui représente 13 % de la main-d'œuvre du territoire. Cette nouvelle génération de travailleurs est toutefois exposée à des problèmes économiques et de santé qui sont inhérents à leur contexte de travail particulier (précarité,

difficultés financières, isolement social, etc.). Enfin, le taux de chômage du quartier se situe à 14,6 %, soit un niveau comparable à la situation montréalaise.

La répartition de la richesse n'est toutefois pas uniforme à l'échelle du quartier et une part relativement importante de la population demeure caractérisée par de faibles revenus. Ainsi, 56 % des ménages du territoire touchent un revenu annuel inférieur à 30 000 \$. Selon les statistiques du Centre Travail-Québec Saint-Louis, on compte 4 860 prestataires de la sécurité du revenu sur le territoire en janvier 1998. Les principales caractéristiques de ces prestataires sont la proportion élevée de personnes vivant seules (80 %), leur moyenne d'âge relativement jeune (64 % ont entre 18 et 44 ans), leur fort niveau de scolarisation (28 % détiennent une formation collégiale ou universitaire) et l'importance de la durée de leur dépendance à l'aide sociale (82 % des prestataires bénéficient de la sécurité du revenu depuis au moins deux ans).

La population de Saint-Louis/Mile-End est beaucoup plus diversifiée que celle des deux autres secteurs. Un tiers de la population est né à l'extérieur du Canada, soit 11 720 personnes. Ce quartier présente également la plus forte proportion de personnes nées au Canada mais à l'extérieur du Québec, soit 9 % comparativement à 4 % en 1986. Enfin, si l'emploi de la langue française est prédominant dans le Centre-Sud et le Plateau Mont-Royal, seulement 58 % de la population de ce quartier emploie le français comme langue d'usage, 28 % l'anglais et 6 % une langue autre que le français et l'anglais.

La répartition de la main-d'œuvre selon les grandes catégories professionnelles vient confirmer les transformations qui caractérisent ce quartier, celui-ci passant d'un statut traditionnel de quartier ouvrier à caractère multi-ethnique à celui d'un quartier à la mode accueillant une nouvelle population plus scolarisée et cultivée. Ce constat est appuyé par la part grandissante de la main-d'œuvre travaillant dans le domaine des sciences sociales, des arts et de la culture. Ce domaine occupe 25 % de la main-d'œuvre totale du territoire, soit deux fois plus qu'à l'échelle de la ville et de la région. Les commerces et services occupent le deuxième rang avec 23 % de la main-d'œuvre.²

² L'ensemble de ces données sont tirées du *Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi* (PLACÉE), CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal, 1999.

Tableau 1
Population active et chômage par quartier

Quartier	Population active	Population active ayant emploi	Population active sans emploi	Taux de chômage	Nombre de travailleurs autonomes
Centre-Sud	21 600 58 %	48 %	10 %	17,7 %	2 160 10 %
St-Louis et Mile-End	22 370 69 %	59 %	10 %	14,6 %	2 908 13 %
Plateau Mont-Royal	31 265 70 %	61 %	9%	12,6 %	3 440 11 %
TOTAL (CDEC)	75 235 66 %	56%	10%	14,7 %	8 508 11 %
Ville de Montréal	59 %	50 %	9%	15%	10%

Statistiques Canada, 1996

Finalement, sur le plan local, cet arrondissement se distingue par sa vigueur communautaire. En effet, Centre-Sud/Plateau Mont-Royal dispose d'un réseau de groupes et d'organismes communautaires très actifs dans le développement local de leur arrondissement. À titre d'exemple, mentionnons Action Solidarité Plateau, un regroupement de plus d'une quarantaine d'organismes fortement impliqués dans le développement social, économique et politique de l'arrondissement. Par ailleurs, conséquence de la qualité du cadre de vie, on décèle chez les résidents du Grand Plateau un fort attachement au quartier, ce qui représente une force mobilisatrice non négligeable pour l'arrondissement en général.

1.2 Le secteur d'activité

Le *Resto Plateau* est une entreprise d'insertion sociale et professionnelle qui a pour mission de combattre la pauvreté et l'exclusion des personnes sans-emploi. Cet organisme vise deux objectifs principaux : 1) offrir une formation de qualité en cuisine d'établissement pour les personnes fortement défavorisées sur le plan de l'emploi; 2) opérer un restaurant populaire

permettant à des personnes à faible revenu de se procurer des repas nutritifs, de qualité et à coût modique, tout en brisant leur isolement.

L'organisme s'adresse prioritairement aux jeunes du quartier qui vivent des difficultés importantes pour intégrer le marché du travail. Généralement en marge de l'emploi depuis un certain temps, ces personnes sont bénéficiaires de la sécurité du revenu ou encore de l'assurance-emploi. L'organisme cible également une clientèle de nouveaux arrivants. " Les personnes que l'on accueille ont des difficultés d'insertion au marché du travail. Pour intégrer un emploi, elles ont besoin de faire une démarche à la fois sociale et professionnelle car elles cumulent un certain nombre de difficultés " (Chantai Aznavourian, 1997).

Les principales activités économiques de l'organisme sont la formation socioprofessionnelle et la restauration, le restaurant populaire étant l'outil économique choisi pour offrir des plateaux de travail à un public en apprentissage. La formation offerte par le *Resta Plateau* correspond au métier de cuisinier en cuisine d'établissement.

Sur le plan de la restauration, l'entreprise sert environ 200 repas par jour au prix de 2,50 \$. Un service d'accueil et de référence a également été mis en place pour la clientèle du restaurant. De plus, le *Resto-Plateau* organise de nombreuses activités sociales pour ses usagers, comme des fêtes populaires, des sorties, des projections de films, etc. Au moment de l'enquête, l'entreprise mettait en place un service de traiteur qui devait se développer dans l'année à venir.

Le *Resto-Plateau* est également très impliqué dans le développement local et communautaire de l'arrondissement. Il initie et participe à de nombreuses activités visant l'amélioration de la qualité de vie des résidents du Grand Plateau et de la société en général.

Une activité inscrite nulle part mais qui est importante, c'est le travail d'implication dans le milieu au niveau du partenariat. Le Resto est conscient qu'il ne s'agit pas seulement de travailler avec des personnes en mal d'emplois ou encore de donner de la bouffe à des gens qui n'ont pas d'argent pour manger, mais qu'il y a un travail aussi à faire au niveau de la société. Personnellement, je considère qu'il est fondamental d'élargir son action à un niveau plus global et de participer aux enjeux sociaux; c'est pourquoi je suis impliquée à différentes Tables de concertation qui visent, soit le développement économique communautaire, soit le développement social, soit les deux à la fois. Notre action dépasse ainsi le cadre de ces murs [...] (Chantai Aznavourian, 1997).

1.3 Le projet initial

En 1986, les statistiques du recensement révèlent dans l'arrondissement Centre-Sud/Plateau Mont-Royal un taux de chômage chez les jeunes âgés entre 15 et 24 ans de plus de 20 %. Par ailleurs, elles démontrent aussi que les résidents du Grand Plateau vivent d'un revenu annuel moyen inférieur à celui de l'ensemble des Montréalais. Enfin, le problème de la faim dans le quartier est constaté par l'ensemble des intervenants œuvrant dans le social.

Face à ces constats, au cours de l'été 1991, un citoyen du Plateau Mont-Royal approche le Centre d'innovation en développement économique local (CIDEL), devenu aujourd'hui la CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal, avec l'ébauche d'un projet de restaurant populaire, ressource alors inexistante dans le quartier.

Quelques mois plus tard, soit à l'automne de la même année, le CIDEL propose cette idée à la Table de concertation des intervenants du quartier qui la trouve fort intéressante. Au CIDEL, se joint trois autres organismes du quartier : le CLSC Plateau Mont-Royal, le CLSC Saint-Louis du Parc et le Carrefour Justice et Foi. Ensemble, ils élaborent le projet en y ajoutant un deuxième objectif : développer l'employabilité des jeunes exclus du marché du travail.

L'idée du projet était de faire un lieu d'insertion sociale et professionnelle pour permettre aux gens de développer leurs capacités ou leurs potentialités pour réintégrer le marché du travail, tout en rendant un service au niveau de la population, entre autres, répondre au problème de la faim (Chantai Aznavourian, 1997).

En janvier 1992, le *Resta Plateau* s'incorpore comme organisme sans but lucratif. Un conseil d'administration provisoire est créé, formé des quatre organismes promoteurs du projet (le CIDEL, le CLSC Plateau Mont-Royal, le CLSC Saint-Louis du Parc et le Carrefour Justice et Foi).

En mars 1992, une première expérience pilote est lancée dans les locaux des Ateliers d'éducation populaires de Mercier (situés à l'époque sur la rue Laurier). À l'aide d'une subvention provenant d'un FAMO (Fonds d'adaptation de la main-d'œuvre) et octroyée par la Commission de la formation professionnelle, huit jeunes sont formés comme aide cuisinier en cuisine d'établissement. " Les Ateliers avaient une minuscule cuisine et ce n'était vraiment pas l'idéal. Par ailleurs, il n'y avait pas beaucoup d'argent. Le projet a démarré avec un fond de tiroir d'un FAMO qui commençait à l'époque [...] " (Chantai Aznavourian, 1997).

Le 28 septembre 1992, avec l'aide d'un prêt accordé par l'ACEM (l'Association communautaire d'emprunt de Montréal), l'appui du député de Mercier, Gérard Godin, et le soutien du milieu, le *Resta* s'installe au 5075 rue Rivard, dans le sous-sol de l'Église Saint-Denis et commence à recevoir ses premiers clients pour les repas du midi.

Ce projet était beaucoup appuyé par le milieu : le député de l'époque qui était Gérard Godin a donné une bonne enveloppe financière pour aider au démarrage. Le projet a aussi eu l'appui des institutions, par exemple le CLSC Saint-Louis du Parc a cédé des équipements à un prix modique, l'Association communautaire d'emprunt a permis au *Resta* de contracter un prêt pour acheter des équipements, etc. (Chantai Aznavourian, 1997).

Le 2 décembre 1992, le *Resta Plateau* procède à l'ouverture officielle de ses locaux en organisant une fête populaire où sont conviés les organismes communautaires, les bailleurs de fonds, les médias, les bénévoles, les stagiaires et la clientèle déjà régulière du restaurant. La coordination du *Resta* est alors assurée à mi-temps par une personne-ressource de la CDEC et par un conseil d'administration provisoire.

En mai 1993, Chantai Aznavourian est engagée comme directrice générale du *Resta Plateau*. " Quand je suis arrivée, il y avait une équipe très restreinte. En même temps que moi, un autre cuisinier venait d'être embauché ainsi qu'une adjointe administrative sur un programme Paie. C'était très précaire au début." (Chantai Aznavourian, 1997). Enfin, le 16 juin 1993, le *Resta* tient sa première assemblée générale et élit neuf membres qui allaient former son premier conseil d'administration.

Les principales difficultés rencontrées par l'organisme au cours de sa période de démarrage ont tout d'abord été d'ordre financier. La recherche de financement s'est avérée difficile et relativement longue. De plus, les financements, quand ils étaient octroyés, restaient à court terme, obligeant l'organisme à renouveler ses contrats à chaque trimestre.

Faire financer le projet a été très difficile. Il a fallu chercher des fonds et je dois dire que s'il n'y avait pas eu l'Association communautaire d'emprunt de Montréal auprès de laquelle on a contracté environ 15 000 \$ pour pouvoir acheter des équipements, cela aurait été très laborieux [...]. De plus, quand je suis arrivée, le projet avait démarré avec des financements qui étaient à très courts termes. Au tout début, il fallait renouveler les contrats aux trois mois. C'était invivable (Chantai Aznavourian, 1997).

Le second problème auquel le *Resta* s'est confronté fut de trouver des locaux appropriés, c'est-à-dire assez grands et à un prix raisonnable, et de faire accepter le projet aux propriétaires.

L'autre problème majeur était de trouver des locaux car aux Ateliers d'éducation populaire, c'était une cuisinette et il n'y avait pas de grande salle à manger pour accueillir les gens. Beaucoup de démarches ont été faites dans plusieurs paroisses et beaucoup ont refusé. Ici même, au Presbytère, cela n'a vraiment pas été facile de faire entrer un organisme communautaire. Heureusement qu'il y avait un curé qui était ouvert à recevoir de nouvelles personnes dans la paroisse et qui voulait faire changer un peu les mentalités. Cela a été extrêmement difficile et il y a fallu beaucoup parlementer avec le Conseil d'administration de l'Église. Mais bon, on a fini par bien s'entendre et cela va très bien maintenant [...](Chantal Aznavourian, 1997).

2. LA PRESENTATION DES ACTEURS

2.2.1 Les acteurs présents dans l'activité

La directrice est le personnage clé de l'organisme. Engagée en 1993 au cours de la phase de démarrage du restaurant, elle a participé à toute la phase d'implantation et de consolidation de l'entreprise. Première directrice de l'organisme, elle se caractérise par un fort engagement social.

Sociologue de formation, Chantai Aznavourian quitte l'enseignement pour travailler dans le secteur communautaire où elle œuvre pendant plusieurs années comme intervenante dans le milieu des garderies et auprès de personnes souffrant d'épilepsie. Résidente du Plateau, elle est très impliquée dans le développement social et économique de l'arrondissement. À titre de directrice du *Resta Plateau*, mais aussi de citoyenne, cette entrepreneure communautaire est une militante de la justice sociale et des droits sociaux.

Sur le plan du personnel, l'entreprise compte un effectif de 11 employés permanents et 35 postes d'insertion. Parmi les permanents, on retrouve trois postes administratifs (direction, adjointe à la direction et secrétariat), un agent d'intervention communautaire, un responsable de formation, un responsable de la formation personnelle et sociale, un chef de production, un chef formateur en production, un chef formateur en théorie et laboratoire, un chef de service traiteur et un chef d'équipe du service traiteur.

Les employés permanents n'ont pas de contrat de travail, les conditions financières de l'organisme étant trop précaires. " Les employés signent une feuille comme quoi ils sont engagés, mais ils sont embauchés seulement le temps que l'on a du financement pour payer le

poste " (Chantai Aznavourian, 1997). Cependant, ces derniers jouissent de bonnes conditions de travail qui ont été définies conjointement entre l'équipe de travail et le Conseil d'administration. Enfin, depuis un an, les employés ont accès à des assurances collectives.

Les assurances collectives sont un choix du Conseil d'administration. Le ÇA a fait ce choix en sachant que cela entraînerait un déficit budgétaire, mais c'est important de donner des protections aux employés. De manière générale, les employés bénéficient de très bonnes conditions de travail, on a beaucoup d'avantages et parfois c'est même plus intéressant que dans le privé (Chantai Aznavourian, 1997).

L'entreprise accueille environ 68 participants par année, tous engagés par le biais de programmes d'employabilité Paie, Extra ou encore d'assurance emploi. Ces différents modes de financement obligent l'entreprise à regrouper les participants par statut, mais tous ont les mêmes conditions de travail.

On aimerait beaucoup changer cette situation, mais pour l'instant on est pris avec ça. Il y a différents modes de financement dans l'entreprise et donc différents statuts. Les gens sur les programmes Paie sont regroupés ensemble, c'est-à-dire que l'on ne mélange pas au sein d'un même groupe les gens bénéficiaires d'un programme Paie et Extra par exemple. Mais les conditions de travail sont équivalentes d'un statut à l'autre (Chantai Aznavourian, 1997).

Tous les participants travaillent environ une trentaine d'heures par semaine. Ils sont payés au salaire minimum, soit 6,75 \$ de l'heure, mais l'entreprise fait son possible pour bonifier, par différents moyens, ce taux horaire qu'elle considère très insuffisant.

On essaye de leur laisser du temps pour faire d'autres jobines à côté. On est également très conscient que le fait d'être en formation leur demande pas mal d'énergie. La formation est gratuite, c'est très important, et ils ont un prix préférentiel pour manger le midi, cela leur coûte 1 \$. Jusqu'à maintenant, on a réussi à trouver de l'argent pour leur payer leur carte d'autobus, mais les bailleurs de fonds sont en train de nous couper et bientôt on ne pourra plus se le permettre (Chantai Aznavourian, 1997).

Le Conseil d'administration de l'organisme est composé de neuf personnes dont un représentant des employés, un représentant des participants, et un représentant de la clientèle du restaurant. Les six autres membres sont des résidents du quartier, des gens du milieu communautaire et du réseau de la santé et des services sociaux. Un certain nombre de bénévoles sont impliqués dans l'organisme et supervisés par le Comité des ressources. Certains viennent

donner un coup de main de manière régulière et d'autres sont appelés pour des besoins ponctuels, notamment quand l'entreprise organise des activités ou encore des événements spéciaux (Noël, Pâques, etc.).

2.2 Le réseau

Le réseau du *Resto-Plateau* est large car l'organisme est très impliqué à la fois au niveau local, régional et provincial. L'organisme est membre fondateur du Collectif des entreprises d'insertion (CEIQ), le regroupement national des entreprises d'insertion du Québec. Par le biais du Collectif, le *Resto* participe à plusieurs concertations nationales. À titre d'exemple, le *Resto Plateau* représente le CEIQ au sein du Regroupement des jeunes pour l'emploi. Le *Resto-Plateau* est également affilié à ROSNA, le Regroupement des organismes au service des nouveaux arrivants et siège sur la Table de concertation de Montréal des organismes au service des réfugiés (TCMR). De même, l'entreprise participe régulièrement aux activités organisées par Centraide.

Au niveau local, l'organisme travaille en étroite collaboration avec la CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal. Le *Resto* siège sur la Table de promotion de la main-d'œuvre locale et sur les divers comités de travail initiés par cette Table : le Comité de travail sur l'application locale de la Politique active du marché du travail, le Comité de travail pour la réalisation de l'événement " les sentiers du boulot ", etc. L'organisme a aussi participé à la mise en place du Carrefour Jeunesse Emploi (CJE) du quartier et est membre de son conseil d'administration. L'entreprise participe aux réunions du Comité paroissial pastoral et collabore avec la société Saint-Vincent-de-Paul de la Paroisse Saint-Denis qui est par ailleurs située dans les mêmes locaux que le *Resto*. L'entreprise fait également partie du Comité sur l'itinérance de l'arrondissement et au moment de l'enquête, le *Resto* travaillait sur un projet de concertation locale sur la faim.

L'entreprise d'insertion est très active au sein d'Action Solidarité Plateau où Chantai Aznavourian est membre de l'exécutif. Cet organisme, qui a pour objectif d'améliorer la qualité de vie des résidants du quartier, regroupe environ une quarantaine d'organismes communautaires qui travaillent tous au développement social et économique de l'arrondissement. Un grand nombre d'actions d'envergure autant locales que nationales sont initiées par ce regroupement. Au moment de l'enquête, ce dernier était très engagé dans les réflexions et les actions concernant la réforme de l'aide sociale.

Action Solidarité Plateau participe également à l'aménagement de la place du métro Mont-Royal et à la transformation du Monastère des Pères en centre de services communautaires. Une corporation a été créée à cet effet et le *Resto Plateau* est membre du Conseil d'administration. Ce projet va permettre à un nombre important d'organismes communautaires du quartier de partager le même édifice. D'ailleurs, le *Resto Plateau* prévoit prochainement déménager dans les locaux de ce monastère, encore en négociation avec les Prêtres du Saint-Sacrement. Ces derniers ont néanmoins déjà accepté de céder une bâtisse qui va être liée à un bail emphytéotique pendant 40 ans pour la somme de 100 \$ par année. Cette entente est une grande victoire du communautaire sur les spéculateurs immobiliers qui ont tout fait pour empêcher cette transaction.

On a réussi à avoir cette bâtisse car les prêtres du Saint-Sacrement sont très impliqués dans le quartier. Et puis ils se posaient des questions sur leur avenir, ils ne sont plus que 15 et ils gèrent un gros édifice. On leur a donc demandé ce qu'ils voulaient faire, on leur a dit que l'on avait un projet dans le quartier et ils ont décidé qu'ils céderaient leur édifice à une vocation communautaire. Et ça été très intéressant car ils ont eu beaucoup d'offres quand les gens ont su qu'ils voulaient se départir de leur bâtisse, ils ont été énormément sollicités par le milieu privé. Ils sont drôles car ils ne veulent pas que l'on pense qu'ils veulent faire de l'argent avec nous, avec le communautaire, ils disent qu'ils veulent payer un loyer quand ils vont devenir locataires après avoir laissé la bâtisse, c'est vraiment le fun [...]. (Chantai Aznavourian, 1997).

Enfin, l'organisme entretient peu de liens avec le secteur privé, sauf pour tout ce qui concerne l'embauche des stagiaires. Une employée du *Resto* est responsable du placement et s'occupe spécifiquement d'élargir ce réseau d'employeurs potentiels. " Avec le privé, c'est surtout un réseau d'employeurs pour les jeunes. Le privé n'est pas directement impliqué chez nous, mais il y a un réseau qui s'est tissé au fil des années [...] " (Chantai Aznavourian, 1997).

3. L'INSERTION ET LA FORMATION

3.1 Une formation d'aide cuisinier en cuisine d'établissement

Le *Resto Plateau* dispose de 35 postes d'insertion, soit une capacité d'accueil d'environ 68 personnes par année. Sur le plan professionnel, la formation offerte par l'entreprise est celle d'aide cuisinier en cuisine d'établissement.

Le processus de sélection des candidats se fait conjointement avec un intervenant psychosocial et un professionnel de la cuisine. Une fois sélectionnés, les dossiers sont présentés à l'ensemble de l'équipe de travail et à la direction générale qui font le choix final des candidats retenus.

L'entreprise privilégie une clientèle fortement démunie et dépendante de la sécurité du revenu. Elle s'intéresse particulièrement aux personnes bénéficiaires des programmes Extra, mais elle s'oppose aux modalités de ces programmes qu'elle essaye d'adapter aux besoins des participants.

Au *Resto*, on veut sortir des programmes d'employabilité, mais pour l'instant on est pris avec ça. Extra, c'est la clientèle qui nous intéresse, même si on n'est pas d'accord avec le cadre et les exigences de ce programme, mais chez nous, ils ne font pas 30 heures de production, il y a de la formation. Par exemple, il y a toujours une journée de formation personnelle et sociale, ça c'est 6 heures de moins par semaine. Il y a aussi les suivis personnels, plus les autres formations (Chantai Aznavourian, 1997).

Les cours sont donnés par deux cuisiniers formés à l'Institut de Tourisme et d'Hôtellerie du Québec (ITHQ). Un encadrement et un suivi de l'apprentissage sont assurés par la responsable de la formation tout au long des cours. En fin de parcours, le *Resto Plateau* décerne une attestation de formation professionnelle à tous les participants qui ont répondu aux exigences (le participant doit avoir complété et réussi la formation tout en respectant les critères d'assiduité et de ponctualité).

Ils ont la possibilité d'acquérir six mois d'expérience en cuisine d'établissement, de recevoir d'un chef cuisinier diplômé de l'Institut d'hôtellerie du Québec, une formation d'aide cuisinier officiellement reconnue par une attestation de la Commission de formation professionnelle (Chantai Aznavourian, 1997).

La formation s'échelonne sur 32 semaines. Un plan de formation individualisé est défini dès le départ entre chaque participant et l'intervenante psychosociale. Ce plan est adapté à la situation des individus en réinsertion et tient compte à la fois des besoins et des intérêts que chacun manifeste pour la formation.

Les participants sont regroupés en brigade et selon leur statut (Paie, Extra, Assurance emploi, etc.), chaque programme d'employabilité ayant un cadre normatif différent (le salaire et la durée du financement est variable d'un programme à l'autre).

3.2 Le parcours d'insertion

Le parcours offert par l'entreprise d'insertion est construit autour de quatre périodes principales qui sont découpées en semaines de formation et qui ont toutes des objectifs spécifiques.

- Semaines 1 à 19

Les premières semaines du parcours sont composées de cours de théorie en cuisine (12 heures par semaine), d'un laboratoire de cuisine (12 heures par semaine) et d'une journée de formation psychosociale (6 heures par semaine). La formation théorique en cuisine et en laboratoire aborde les notions de base que requière le métier de cuisinier : l'organisation de la cuisine, les poids et mesures, les fruits et légumes, les préparations de base (fonds et sauces de base), les potages, les œufs et les pâtes alimentaires, les viandes et volailles, les poissons, mollusques et crustacés, les bases de la pâtisserie, etc. Les participants collaborent également à l'élaboration des menus du *Resta Plateau* et à ceux du Service de traiteur. La formation psychosociale touche des domaines variés allant de la sensibilisation aux relations interculturelles à la résolution des conflits.

- Semaines 20 et 21

Au cours de ces deux semaines, les participants sont envoyés en stage à l'extérieur de l'entreprise. L'objectif principal de cette période du parcours est d'initier le participant aux tâches de cuisine en milieu de travail. Les lieux de stage sont variés, les participants pouvant travailler aussi bien chez Eaton qu'à l'Hôpital Saint-Luc, à Radio Canada, à Versabec, etc.

- Semaines 22 à 26

À ce moment du parcours, chaque semaine comporte 24 heures de formation en cuisine et 6 heures de formation personnelle et sociale. Le participant apprend la gestion des coûts, les comportements et les réflexes à développer dans une cuisine, les techniques de cuisson et la présentation des aliments. Des ateliers sont également réalisés pour développer le goût des

participants afin qu'ils acquièrent les compétences nécessaires pour être en mesure de déterminer l'assaisonnement adéquat des plats à préparer. Au cours de cette période, la formation psychosociale est destinée à former le participant aux techniques de sécurité, aux règles d'hygiène et à l'informer sur ses droits et devoirs en milieu de travail.

- Semaine 28, 29 et 30

Les participants retournent en stage à l'extérieur de l'entreprise pour une durée de trois semaines. L'objectif est de mesurer les compétences de chaque participant en regard de celles qui sont exigées en milieu de travail.

- Semaines 27 et 31

Ces deux semaines sont consacrées aux techniques de recherche d'emploi. L'objectif visé est de rendre les étudiants aptes à préparer et à utiliser les outils de recherche d'emploi.

Au terme de cet apprentissage, un suivi individuel post-formation est effectué par l'intervenant psychosocial sur une durée de deux ans. L'entreprise évalue son taux de placement à 79 %. Selon un sondage réalisé par le *Resto Plateau* auprès des anciens étudiants, les personnes qui ont trouvé un emploi en cuisine après leur séjour dans l'entreprise ont des salaires qui varient entre 6,70 \$ et 12,00 \$ (34 % ont moins de 8 \$, 33 % ont entre 8 \$ et 10 \$ et 9 % ont plus de 11 \$). Par ailleurs, afin d'assurer un meilleur suivi, le *Resto Plateau* a mis en place un Comité des anciens qui a pour objectif de réunir régulièrement les personnes qui ont suivi la formation dans l'entreprise.

4. LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

4.1 Les objectifs et les priorités

Le premier objectif du *Resto Plateau* pour l'année 1997 est de gagner la bataille politique concernant le financement des entreprises d'insertion du Québec. Regroupés autour

du CEIQ (Collectif des entreprises d'insertion du Québec), le *Resta Plateau* et les membres en général, tentent depuis maintenant presque deux ans de signer une entente avec le gouvernement du Québec pour que ce dernier accepte de financer les entreprises d'insertion de manière récurrente sur un minimum de trois années. Un Comité interministériel a été mis en place à cet effet et les négociations sont en cours. Ce mode de financement est fondamental car il permettrait aux entreprises d'insertion de salarier leurs participants, ingrédient indispensable à la stratégie d'insertion préconisée par ces organismes.

Notre priorité, c'est de pouvoir assurer un financement permanent et récurrent et à hauteur suffisante pour le *Resta Plateau*, c'est le premier objectif qui est là depuis longtemps et sur lequel on travaille. Par ailleurs, et mettons que le financement soit assuré, ce que l'on aimerait, c'est pouvoir salarier l'ensemble des participants, leur donner un statut de travailleur en formation (Chantai Aznavourian, 1997).

Le deuxième objectif du *Resto-Plateau* est d'améliorer ses outils didactiques afin de bonifier la formation professionnelle offerte par l'entreprise. L'Assemblée générale du *Resta* a également établi comme priorité l'implication des usagers à l'entreprise.

Les autres objectifs seraient d'améliorer tous nos outils en termes de formation. C'est un gros travail à faire, on en a déjà un gros bout de fait et il faut le terminer, donc travailler sur nos outils d'évaluation, nos outils de sélection, etc. Au niveau du restaurant populaire, ce qui a été suggéré en réunion, c'est de constituer un comité des usagers. Alors on essaye de voir cette année comment on pourrait mettre en place un comité qui pourrait aussi être interactif avec les participants, c'est-à-dire créer un lien plus étroit avec les participants qui sont en formation et la clientèle (Chantai Aznavourian, 1997).

4.2 Les biens et services produits

Le *Resta Plateau* est une entreprise d'insertion qui œuvre dans le domaine de la restauration populaire. L'activité économique consiste donc principalement à nourrir à prix modique des personnes fortement démunies. L'entreprise sert environ 200 repas par jour, du lundi au vendredi, de midi à 13h30. Cette production est en constante augmentation. En 1996, le *Resta* a servi 37 543 repas comparativement à 34 131 l'année précédente. Les repas sont offerts au prix de 2,50 \$. Enfin, des plats cuisinés vont bientôt s'ajouter à cette production de base, l'entreprise ayant pour projet de développer un service de traiteur.

4.3 La clientèle du restaurant

Tout le monde peut aller manger au *Resta Plateau*, mais de manière générale la clientèle qui fréquente le restaurant est constituée de personnes fortement démunies sur les plans économique et social. Par ailleurs, le restaurant compte parmi ses clients réguliers, une proportion importante de personnes âgées qui trouvent là l'occasion de sortir de leur isolement.

Souvent, ce sont des gens très seuls. En venant au *Resto*, c'est souvent les premiers pas vers autre chose. Pour certains, c'est juste sortir de l'isolement, je pense ici aux personnes âgées, ce ne sont pas des gens qui ont nécessairement besoin de se réinsérer socialement, mais qui ont surtout besoin de maintenir une qualité de vie en gardant des liens avec d'autres personnes (Chantai Aznavourian, 1997).

4.4 Les processus organisationnels

Au *Resto Plateau*, l'organisation du travail et de la production est adaptée au personnel engagé, c'est-à-dire des personnes qui sont en formation et en processus de réintégration socioprofessionnelle. Le mode de gestion est relativement informel et fortement imprégné des valeurs démocratiques de l'entreprise. De plus, la production n'est pas organisée par secteur, mais par lieux de formation où chacun a des tâches précises à effectuer.

Il n'y a pas de division par secteur, chacun a ses tâches à faire, on évite justement de séparer les secteurs. On essaye de travailler le plus possible en collégialité et en interrelation les uns avec les autres, donc on n'a pas de vision de secteur d'activité, mais on voit ça plutôt comme des lieux de formation ou des moments de formation qui sont différents (Chantai Aznavourian, 1997).

Le déroulement d'une journée de travail change en fonction des étapes du parcours d'insertion. En début de formation, les journées sont divisées en deux blocs : le matin est consacré à des cours théoriques et l'après-midi à la mise en pratique des notions apprises (laboratoire). En production, les stagiaires débutent leur journée à huit heures et la termine à deux heures. Les tâches varient selon le poste occupé dans la cuisine (légumes, mise en place, pâtisserie, etc.). À 10h15, c'est la première pause et le dîner est servi à 11h30, juste avant le service du midi. Enfin, chaque journée est ponctuée de réunions où chacun peut exprimer son point de vue sur l'organisation du travail.

Si au menu du jour, il y a du poulet, le rôti se sait ce qu'il a à faire. Quant il a terminé, il sait aussi que le lendemain c'est du spaghetti et donc qu'il faut qu'il sorte son repas. Il est très autonome, il sait ce qu'il doit faire et l'intervenant l'accompagne là-dedans (Chantai Aznavourian, 1997).

4.5 Les données financières

En 1996, l'entreprise a généré 565 438 \$ de revenus comparativement à 480 749 \$ en 1995. Ces derniers proviennent en grande partie des subventions (416 964 \$) et pour une part moindre des repas servis (89 747 \$). Le service de traiteur, bien qu'encore embryonnaire au moment de l'enquête, a permis à l'entreprise d'augmenter la part de ses revenus de 33 276 \$. Par ailleurs, les profits générés par ce nouveau secteur d'activité affichent une augmentation de 20 % par rapport à l'année précédente et pourraient donc s'avérer dans le futur une source d'autofinancement importante pour le *Resto-Plateau*.

Les dépenses se chiffrent à 565 438 \$, ce qui donne comme résultat pour l'année 1996, un excédent des produits sur les charges de 20 493 \$, permettant ainsi à l'entreprise d'augmenter son solde à 74 219 \$. Cette marge de manœuvre financière a permis à l'organisme de faire face aux difficultés rencontrées au cours de l'année 1997 (année de l'enquête) qui ont fortement réduit ses revenus (accident de travail, manque de personnel et donc impossibilité d'organiser les activités bénéfiques, etc.).

Les finances du *Resta* sont stables. Cette année a été notre première année difficile et l'on n'a pas encore les résultats. On n'a pas eu tout le financement qu'on voulait et puis on a eu des remplacements. J'ai eu, par exemple, une employée qui a eu un accident de travail, il a donc fallu trouver quelqu'un d'autre [...]. Cette année n'a donc pas été facile de ce point de vue-là. De même, on a eu plus de programmes Paie que de programmes Extra, donc plus de charges sociales à payer. À cause de ces difficultés, on a manqué de personnel et l'on n'a pas fait d'activités de financement. D'habitude, on fait toujours un souper bénéfique, c'est donc 15 000 \$ de moins pour cette année. Voilà, une année difficile en général, mais bon, on avait des surplus accumulés, un coussin qui nous a permis de faire le pont financier pour l'année. Parce que même si les bailleurs de fonds disent OK, l'argent tu ne l'as pas tout de suite. Alors tu vois, il y a 50 000 \$ qui vient de rentrer et l'on est fin mai. Donc, il fallait assurer financièrement (Chantai Aznavourian, 1997).

Tableau 2
États financiers de 1995 à 1996

	1995	1996
Revenus		
Subventions	347 465 \$	416 964 \$
Repas	79 817 \$	89 747 \$
Service de traiteur	27 481 \$	33 376 \$
Fondation	11 481 \$	4 219 \$
Dons	7 205 \$	13 465 \$
Activités de financement	6 202 \$	7 181 \$
Intérêts et autres revenus	586 \$	486 \$
Total	480 749 \$	565 438 \$
Dépenses		
Masse salariale	253 908 \$	304 039 \$
Repas et service de traiteur	121 729 \$	146 584 \$
Coût de formation	64 573 \$	44 034 \$
Frais généraux	26 148 \$	50 288 \$
Total	466 358 \$	544 945 \$
Excédent (insuffisance) des produits sur les charges	<hr/> 14 391 \$	<hr/> 20 493 \$
Surplus cumulé		
Solde au début	39 335 \$	53 726 \$
Solde à la fin	53 726 \$	74 219 \$

Source : Rapport annuel du *Resta Plateau* de 1996

Les sources des subventions de l'organisme sont multiples et variables d'une année à l'autre. Il est donc impossible d'en dresser une liste exhaustive. En 1996, elles proviennent à la fois du fédéral (Programme de développement de l'emploi, art. 25, Programme d'amélioration de l'employabilité, etc.) et du provincial (Fonds d'aide à l'innovation de Montréal, Fonds d'aide à la main-d'œuvre, Programmes Paie et Extra, support à l'action bénévole, RADE, subventions de la Ville de Montréal et du ministère des Affaires internationales, de l'Immigration et des Communautés culturelles).

Le fait que ces subventions ne soient pas récurrentes fragilise l'entreprise et bloque toute perspective de développement car la survie de l'organisme dépend fortement de ce financement qui représente la plus grosse part de son budget (l'activité économique du *Resta Plateau* est un restaurant populaire et donc non lucrative). Les négociations en cours au niveau gouvernemental représentent donc un enjeu important pour cette entreprise d'insertion. " C e qui est difficile à vivre, c'est qu'aucun financement n'est récurrent. On passe à chaque fois des heures à prouver notre compétence. Les défis restent très grands au niveau du financement. À chaque année, on ne sait pas ce qui va arriver " (Chantai Aznavourian, 1997).

5. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

5.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

Le *Resta Plateau* se caractérise par un mode de gestion très progressiste, toute personne qui en manifeste l'intérêt pouvant s'impliquer au sein de l'organisme. Au moment de l'enquête, l'entreprise comptait environ 200 membres parmi lesquels on retrouvait en grand nombre la clientèle du *Resta*, c'est-à-dire les personnes qui viennent régulièrement dîner au *Resta*, le personnel de l'entreprise, les participants, les bénévoles et les résidents du quartier. Une personne devient membre en adhérant à la mission de l'organisme et moyennant la somme de 5 \$ par année.

Parmi nos membres, une centaine viennent manger le midi. Il y a aussi le personnel, car le personnel chez nous est membre, de même que les participants durant leur formation. C'est important car mettons qu'en cours d'année un événement fait en sorte que l'on doit convoquer une assemblée spéciale des membres, et bien tout le monde est convoqué même si tout le monde n'a pas le droit de vote. Les employés et les participants ont droit de parole, ce qui n'est pas rien (Chantai Aznavourian, 1997).

Par ailleurs, l'Assemblée générale est l'organe décisionnel de l'entreprise. Elle est formée de l'ensemble des membres du *Resta Plateau*, mais seuls ceux qui n'ont pas un lien direct avec l'entreprise ont droit de vote. Ainsi, le personnel et les participants ne peuvent voter en assemblée générale, mais conservent néanmoins leur droit de parole. L'Assemblée générale décide des grandes orientations de l'organisme et choisit les membres qui vont siéger sur le conseil d'administration.

L'Assemblée générale délègue son pouvoir au Conseil d'administration. Pour l'instant, il n'y a pas eu de réunion très difficile, mais mettons que pour des questions de financement, on s'apercevait, par exemple, que l'on ne peut plus mener de front à la fois l'entreprise d'insertion et la mission de restaurant populaire. Si on ne pouvait plus gérer le restaurant populaire pour lequel on ne reçoit aucune subvention, s'il fallait couper le service au profit d'un restaurant lucratif. Bon et bien pour cela, il faudrait aller en assemblée générale spéciale et c'est elle qui déciderait car il s'agit d'une orientation générale, et c'est elle qui prend ce genre de décision, qui détermine les droits de vote, les règlements généraux, etc.

Le Conseil d'administration reçoit son mandat de l'Assemblée générale. Son rôle consiste à veiller à ce que la mission de l'organisme soit respectée et à donner les grandes

orientations politiques de l'organisme. Cependant, le Conseil d'administration prend rarement les décisions tout seul, ces dernières étant toujours prises suite à des consultations avec le personnel ou encore avec les différents comités qui ont été mis en place par l'entreprise.

En termes d'orientation, quand on dit que c'est le Conseil d'administration qui décide, ce n'est pas tout à fait ça. On vient de sortir d'une journée de bilan-orientation où c'est toute l'équipe permanente, plus le Conseil d'administration qui se réunit. On organise ce type de journée de temps en temps, pour faire le bilan de l'année et regarder les orientations pour l'année à venir. Donc, les orientations se discutent, tout le monde discute ensemble. Maintenant, advenant que le Conseil veuille prendre une orientation particulière et que l'équipe n'est pas d'accord, il va y avoir discussion, mais en bout de ligne c'est le ÇA qui va prendre la décision. Mais, ce n'est jamais arrivé, il n'y a jamais eu de question où le ÇA et l'équipe étaient en porte-à-faux (Chantai Aznavourian, 1997).

La directrice générale s'occupe de la gestion interne de l'entreprise. C'est elle qui est responsable de l'organisation du travail et de la production. Mais la plupart des décisions se prennent en réunion avec l'équipe de travail où chacun peut faire valoir ses opinions.

Pour le reste, c'est moi qui gère. Quand il faut faire des choix concernant la gestion budgétaire ou encore les ressources humaines, c'est moi qui prends les décisions, mais il faut nuancer car on a des réunions d'équipe, on a des réunions de formation, etc. Donc, l'équipe est toujours au courant de ce qui se passe, elle a son mot à dire; ce n'est pas moi, par exemple, qui décide que l'on va prendre trois personnes de plus en cuisine ou trois de moins, pour le lavage des guenilles ou autre. C'est mon chef cuisinier qui va me dire : là, il faut prendre un service car on n'y arrive plus, etc. Bon, oui je vais donner mon OK, mais au fond, c'est très fortement suggéré par l'équipe et c'est pris en considération (Chantai Aznavourian, 1997).

Les employés sont constamment informés de ce qui se passe dans l'entreprise L'organisation du travail est ponctuée par des réunions régulières où se prennent la plupart des décisions. Une communication permanente domine les rapports entre l'ensemble du personnel, administratif, régulier ou en formation. Tous sont fortement inclus dans la vie de l'entreprise à laquelle ils participent bien au-delà du cadre de leur activité rémunérée.

J'ai une réunion le lundi matin, généralement de 1 h 30 avec le chef de production et la responsable de la formation. Là, on fait le point sur la semaine, le point sur les choses à regarder en particulier, le bilan de la semaine d'avant, si cela c'est bien ou mal passé. Des fois, quand c'est seulement des choses très rapides à régler, le chef d'équipe s'occupe des cuisiniers et la responsable de la formation s'occupe du reste de l'équipe pour faire passer l'information, s'il y a information à donner. Par ailleurs, il y a une réunion de toute l'équipe de formation trois fois par mois. Une fois par semaine, il y a une réunion de tous les chefs de cuisine concernant la gestion de la cuisine. Cela peut durer 30 minutes, cela peut durer 1 heure, c'est très variable car ces réunions sont destinées à

régler la régie interne. En cuisine, tous les petits détails d'organisation ont leur importance. Et enfin, une fois par mois, c'est une réunion de toute l'équipe. En gros, c'est comme cela que ça se passe et l'on a toujours au moins 2 réunions de réflexion d'une journée chacune par année. Ce sont des réunions de réflexion-bilan complètes. On a aussi une réunion-bilan chaque année avec l'ensemble des employés et le ÇA (Chantai Aznavourian, 1997).

Sur le plan de l'implication des usagers et du personnel dans les processus décisionnels, le *Resta Plateau* innove également par ses pratiques qui favorisent la participation de l'ensemble du personnel (rémunéré, stagiaire ou bénévole) et qui rendent presque " palpable " le sentiment de cohésion et de solidarité présent à l'interne. En effet, les procédures de décisions ont pour leitmotiv la consultation qui se fait à travers les nombreuses réunions à l'interne, mais aussi par le biais de comités que l'entreprise a mis en place. Par ailleurs, les membres du Conseil d'administration sont très représentatifs des acteurs qui œuvrent dans l'entreprise. Le ÇA comporte 9 membres dont un représentant des employés, un représentant des participants, et un représentant de la clientèle du restaurant.

Il existe le Comité permanent des ressources humaines où siège deux membres du ÇA et deux membres du personnel. C'est en quelque sorte un lieu de prévention des griefs, c'est là par exemple que l'on va réviser une politique sur les conditions de travail dans l'entreprise que les deux membres du ÇA présents à la réunion vont par la suite proposer à l'ensemble du ÇA. On a aussi un Comité des ressources bénévoles qui a travaillé cette année à la production d'un document sur la gestion des ressources bénévoles. Ce document va aider à mettre en place une Politique de gestion des ressources bénévoles qui devrait entrer en vigueur, je l'espère, cette année. Il y a aussi un Comité exécutif qui lui prépare les réunions du ÇA et règle les choses à court terme. Ce comité joue un rôle d'appui conseil à la direction. Mettons que j'ai une décision importante à prendre, au lieu de convoquer tout le ÇA, j'en fais part d'abord au Comité exécutif qui lui mène la réflexion avec moi sur tel ou tel thème et par la suite, avec la conclusion de notre réflexion, on s'en va au Conseil d'administration pour proposer notre point de vue. Il y a aussi un Comité ad hoc qui peut-être conduit à travailler sur des questions spéciales. Enfin, en ce moment, on est en train de mettre en place un Comité conseil qui va se pencher sur toute la question de l'éthique, cela va être un Comité de philosophie et d'éthique où va siéger un employé qui semble intéressé par ces questions, un membre du Conseil d'administration et des ressources extérieures (Chantai Aznavourian, 1997). ;

Les participants, à l'instar des autres employés, sont très impliqués dans l'entreprise, cette dernière faisant par ailleurs son possible pour les encourager dans ce sens. En effet, ils sont représentés au Conseil d'administration et sont régulièrement consultés au sujet de l'organisation du travail, de la qualité de la formation et de leurs besoins spécifiques.

Concernant les stagiaires, c'est souvent nous qui insistons pour qu'ils se nomment un représentant lorsqu'ils ont des choses à demander. De manière générale, les stagiaires sont souvent consultés, notamment dans les cours de formation personnelle et sociale où ils sont régulièrement questionnés sur le *Resto*, le déroulement du parcours, etc. Il y a aussi des gens qui viennent de l'extérieur pour vérifier si les stagiaires sont satisfaits de la formation offerte et si on respecte nos engagements; des gens du ministère, entre autres, la Société québécoise du développement de la main-d'oeuvre qui rencontre les participants et qui s'assure si le plan de formation est bien donné et si cela respecte les ententes, etc. Par ailleurs, on veut travailler à la mise sur pied d'un Comité des anciens pour permettre tout d'abord un meilleur suivi, mais aussi la création d'un lieu de rencontres pour s'assurer que la personne qui représente les participants sur le ÇA soit toujours alimentée par les gens en formation. Le représentant des participants va avoir le mandat de consulter les gens qui ont été en formation et ceux qui sont encore en formation afin d'apporter des suggestions au ÇA. On est en train de travailler ça. Cela va être un défi pour l'année qui s'en vient (Chantai Aznavourian, 1997).

5.2 Les rapports de pouvoir avec l'extérieur

Les types de rapport que l'entreprise entretient avec l'extérieur sont à l'image de son réseau. Comme nous l'avons déjà mentionné, le *Resto Plateau* est très impliqué dans l'arrondissement Centre-Sud/Plateau Mont-Royal, mais également au niveau régional et national (l'organisme est présent sur plusieurs tables de concertation; il est également membre d'un certain nombre de coalitions, particulièrement celles qui militent pour la défense des droits sociaux). Au moment de l'enquête, l'entreprise mettait en place un Comité sur l'éthique dont le mandat va consister à réfléchir sur la philosophie que devra adopter l'organisme vis-à-vis de la réforme de l'aide sociale, particulièrement sur les questions de confidentialité des dossiers des jeunes que l'entreprise reçoit. Enfin, sur le plan législatif, la Société est constituée comme organisme à but non lucratif en vertu de la Partie III de la Loi sur les compagnies du Québec.

Dans la période actuelle de réforme de l'aide sociale, il y a beaucoup de changements et l'on veut travailler sur l'éthique, sur la notion de confidentialité des dossiers. Le fédéral, par exemple, est en train d'implanter un système qui s'appelle le contact 4, c'est-à-dire que l'on doit mettre sur informatique les plans d'intervention qui sont faits avec les participants et cela s'en va directement dans leurs fichiers. Donc, toutes les personnes vont avoir un fichier dans lequel ils veulent que l'on note toutes les références, par exemple si je réfère quelqu'un en toxicomanie, il faut que cela soit inscrit. Nous, on veut se protéger contre cela et l'on veut pouvoir décider les informations qui seront divulguées et celles qui ne le seront pas. Au niveau de la réforme, on parle beaucoup de mesures obligatoires pour les jeunes, au *Resto Plateau* on est contre, on ne veut pas que les jeunes viennent chez nous sur des mesures obligatoires parce que, premièrement on est persuadé que cela ne donne rien, et deuxièmement on ne veut pas jouer un rôle de contrôle, un rôle punitif. Ce serait totalement à rencontre de notre mission. Dans le contexte actuel, c'est donc très important que l'on se dote d'un code éthique qui doit

s'inscrire, comme tout code éthique, dans une philosophie. Il faut donc réfléchir à la philosophie du *Resta Plateau* [...](Chantal Aznavourian, 1997).

6. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN

Les éléments recueillis dans le cadre de cette étude de cas nous permettent d'effectuer un premier bilan de cette entreprise d'insertion sur les plans sectoriel (l'insertion socioprofessionnelle), de l'économie sociale et plus largement de la société.

6.1 Au plan de l'insertion socioprofessionnelle

Les entreprises d'insertion sont des pratiques d'insertion par l'économique. Par l'intermédiaire d'une activité économique, elles visent deux objectifs principaux: 1) reconstituer les identités sociales de personnes en processus de désaffiliation sociale par la participation à une activité productive; 2) assurer à leurs participants un apprentissage professionnel qualifiant et assumer par le fait même une fonction de sas vers le marché du travail.

6.1.1 La socialisation

Dans le cas de cette stratégie d'insertion (l'insertion par l'économique), la régulation du lien social est fondée essentiellement sur l'acquisition d'un savoir-faire professionnel autour du travail salarié. Ainsi, à l'instar de n'importe quel emploi salarié, l'insertion sociale dans l'entreprise se fait par le travail. La nature de l'activité économique privilégiée revêt donc une certaine importance, mais ce sont surtout les processus organisationnels et institutionnels à l'œuvre dans l'organisme qui déterminent la qualité du lien social produit par ces nouvelles expériences (participation, sentiment d'utilité sociale, d'accomplissement, etc.).

L'entreprise d'insertion, le *Resta Plateau*, présente la particularité d'avoir pour outil économique un restaurant populaire. Cette activité économique s'inscrit dans une large stratégie de développement communautaire. Le but visé est à la fois l'insertion socioprofessionnelle de publics défavorisés sur le plan de l'emploi et le bien-être de la population locale dont sont issus

généralement les participants. Cette double mission sociale bonifie l'activité économique privilégiée par l'entreprise d'une qualification sociale supplémentaire (Eme, 1997), et confère aux emplois occupés par les participants une représentation qualifiante du travail accompli, représentation fondamentale dans la pédagogie du parcours d'insertion.

De plus, l'entreprise a mis en place des modes de gestion favorisant la participation de l'ensemble des acteurs impliqués dans l'organisme. Le personnel est régulièrement consulté sur l'organisation du travail et de la production. De même, tous les acteurs de l'entreprise (participants, usagers employés, résidants, etc.) sont représentés au Conseil d'administration et l'Assemblée générale représente une réelle occasion pour tous les membres de s'approprier les orientations de l'organisme et de participer à la définition de l'intérêt général qui sera par la suite porté par l'entreprise. De plus, différents comités ont également été mis en place et des réunions ponctuelles assurent la circulation de l'information. Les participants, les bénévoles et les usagers sont partie prenants de l'entreprise, au même titre que les administrateurs et le personnel rémunéré. Ainsi, les processus organisationnels et institutionnels de cette entreprise innovent en matière de démocratie et permettent de dépasser la simple production du lien social par l'insertion salariale temporaire, par une régulation du lien social fondée également sur une citoyenneté active des participants.

Enfin, bien que le gouvernement n'ait pas encore accepté de salarier les participants, les jeunes dans l'entreprise sont considérés comme des travailleurs, au même titre que le reste du personnel permanent. Cette reconnaissance est fondamentale dans le processus de reconstruction de l'identité personnelle. En tant que " travailleurs comme les autres ", les jeunes sortent de la marginalité stigmatisante et disqualifiante que leur confère généralement leur statut social d'assisté. Leur image de soi se modifie en même tant que celle que leur porte la société. En participant pleinement à la vie économique et sociale de la collectivité, ils retrouvent une place dans la société, un rôle reconnu et valorisé.

6.1.2 L'insertion professionnelle

L'autre visée des entreprises d'insertion est d'assurer à leurs bénéficiaires un apprentissage professionnel qualifiant. Ici encore le choix de l'activité économique est fondamental. En effet, dans une entreprise d'insertion, l'activité économique est non seulement le principal médium de l'intervention, mais elle détermine aussi la formation professionnelle qui va être octroyée durant tout le séjour des jeunes dans l'entreprise. De plus, c'est aussi cette

activité qui va permettre aux personnes qui n'ont jamais travaillé, de vivre une première expérience de travail et de trouver ultérieurement un travail. Ainsi, les promoteurs d'entreprises d'insertion doivent tenir compte dans le choix de leur activité de plusieurs critères fondamentaux (Valadou, 1996) :

*î» L'activité de production doit prendre en compte non seulement le faible niveau de compétences professionnelles des participants accueillis, mais également de leurs difficultés personnelles et sociales.

*î» Le secteur d'activité se situe dans une zone économique en demande de main-d'œuvre pour faciliter l'accès des participants au marché du travail à leur sortie de l'entreprise d'insertion.

*** L'activité économique est en mesure d'offrir un soutien de formation pertinent et épanouissant, comportant des tâches variées, permettant une réelle alternance entre " théorie " et " pratique " et une transférabilité des acquis vers d'autres secteurs d'activités.

L'activité économique du *Resta Plateau* (la restauration) ne requiert aucune compétence de base autre que celles qui sont octroyées par l'entreprise. La principale condition pour réussir le parcours d'insertion offert par l'entreprise est l'intérêt porté à la formation. De plus, les métiers liés à la restauration sont constamment en demande sur le marché du travail, particulièrement à Montréal qui est une ville reconnue pour ses nombreux restaurants. L'entreprise d'insertion affiche d'ailleurs un taux de placement de plus de 79 %.

La formation offerte au *Resta Plateau* se donne en alternance entre des cours théoriques (organisation d'une cuisine, techniques de cuisson, etc.) et des activités de production (laboratoire). Elle permet à la fois d'acquérir les habitudes et les attitudes de travail nécessaires à toute future intégration au marché du travail, mais elle prodigue aussi une formation qui n'est pas seulement transférable mais directement applicable sur le marché du travail. Sur le plan professionnel, cette formation correspond au métier d'aide cuisinier en cuisine d'établissement. Les participants qui le désirent peuvent se spécialiser en pâtisserie, en boulangerie, en rôtisserie, etc. L'objectif d'instituer un sas vers le marché de l'emploi (qui était au départ une visée importante des entreprises d'insertion, mais qui est rapidement passée au second plan en raison de la sélectivité et des exigences de plus en plus féroces des employeurs) est dans le cas de cette entreprise totalement atteint.

6.2 Au plan de l'économie sociale

Selon la définition élaborée par Jacques Defourny (1992), l'économie sociale désigne des activités économiques exercées principalement par des coopératives, des associations et des mutuelles, et fondées sur des valeurs de solidarité, de citoyenneté et d'autonomie qui se traduisent par les principes suivants: 1) la finalité de services aux membres ou à la collectivité; 2) l'autonomie de gestion; 3) le processus de décision démocratique; 4) la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des bénéfices. Reprise par le Chantier de l'économie sociale (Groupe de travail sur l'économie sociale, 1996), cette définition présente l'avantage de pouvoir confronter, au plan empirique, la conformité des pratiques aux principes affirmés.

6.2.1 La finalité des services aux membres

L'organisme d'économie sociale se distingue des autres activités économiques par des objectifs de production qui visent le bien commun de ses membres ou encore de l'ensemble de la collectivité.

À l'instar des autres entreprises d'insertion, la mission du *Resto Plateau* vise l'insertion socioprofessionnelle de publics en difficulté. Pour ce faire, cet organisme offre un parcours d'insertion à partir d'une activité économique réelle. Cette dernière est le support privilégié de l'action d'insertion et reste totalement au service des objectifs sociaux. Certaines de ces entreprises vont même jusqu'à doubler la valeur sociale ajoutée de leur action en choisissant une activité économique d'utilité sociale, ou répondant à un besoin non ou mal satisfait par le marché et l'économie administrée (l'État). C'est le cas du *Resto Plateau* qui répond à la fois au problème de la désaffiliation sociale (Castel, 1995) engendré par le chômage et ses effets sociaux et aux problèmes de la faim et de la pauvreté.

6.2.2 L'autonomie de gestion

Les activités économiques créées doivent reposer sur une hybridation équilibrée de différentes ressources : marchande (production de biens ou de services), économie non marchande (redistribution par l'État) et économie non monétaire (dons, bénévolat).

Cette synthèse entre des formes économiques variées assure à l'organisme une forme d'indépendance vis-à-vis de l'État et du marché. Cette autonomie est fondamentale car elle assure à l'entreprise la marge de manœuvre nécessaire pour le maintien du potentiel innovateur de sa pratique économique.

Tableau 3
Sources des revenus 1995-1996

	1995	1996
Sources des revenus	%	%
Économie marchande (Vente des produits et services)	22	22
Économie non marchande (redistribution par l'État)	72	74
Économie non monétaire (dons)	6	4

Contrairement à d'autres entreprises d'insertion, l'activité économique du *Resta Plateau* est non lucrative dans le sens où elle est destinée à nourrir à prix très bas les personnes fortement démunies. Cette activité répond à un problème social urgent, celui de la faim et nécessite donc des financements publics importants. Cependant, au moment de l'enquête, le *Resta Plateau* mettait en place un service de traiteur qui permettait déjà à l'entreprise de bonifier ses revenus de façon substantielle. Si cette tendance se maintient, le *Resta* devrait être en mesure, dans les prochaines années, d'augmenter sa part d'autofinancement et donc son autonomie vis-à-vis de l'État qui reste néanmoins un bailleur de fonds indispensable dans ce type d'activité.

6.2.3 Le processus de décision démocratique

L'organisme qui appartient à l'économie sociale intègre dans ses statuts et ses façons de faire, un processus de décision démocratique qui doit permettre l'expression et la participation de chacun, quel que soit son statut.

Le fonctionnement du *Resta Plateau* est un modèle exemplaire de démocratie. En effet, tous des acteurs de l'entreprise (les employés, les participants, la clientèle du restaurant et les résidants de l'arrondissement) siègent au Conseil d'administration qui est l'organe décisionnel de l'entreprise. Par ailleurs, au *Resta Plateau*, tout citoyen qui porte un intérêt à l'organisme peut devenir membre moyennant la somme de 5 \$ par année. Une fois membre, la personne a droit de vote à l'Assemblée générale qui est l'instance où se prennent les grandes décisions touchant à la mission de l'organisme et où sont décidées les priorités annuelles.

À l'interne, l'organisme a mis en place des mécanismes de consultation qui assurent l'expression et la participation de chacun, quel que soit son statut (bénévole, participant, employé, usager, etc.). De nombreuses réunions balisent l'organisation du travail et de la production (direction générale-employés; employés-employés; participants-participants; participants-intervenants; employés-Conseil d'administration, etc.) et des comités ont été mis en place afin de favoriser une diversification des lieux de réflexion devant alimenter le fonctionnement de l'entreprise en général. Enfin, la direction générale délègue beaucoup de ses responsabilités aux employés qui disposent d'une liberté d'action et de décision importantes. Chaque employé est maître d'œuvre dans ses tâches, la principale préoccupation de l'équipe de travail étant la formation des jeunes. Quant aux participants, ils sont très autonomes dans l'organisation de leur travail. Ils sont constamment encouragés à s'impliquer dans l'entreprise qui fait son possible pour alléger les contraintes des programmes d'employabilité dont relève en général l'ensemble du personnel en formation.

6.2.4 La primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des bénéfices

Un organisme d'économie sociale défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et de ses revenus.

Au plan législatif, l'entreprise est constituée comme organisme à but non lucratif en vertu de la Partie III de la Loi sur les compagnies du Québec. Les profits, quand il y en a, sont donc

automatiquement réinvestis dans l'entreprise et leur répartition sectorielle (ressources humaines, machinerie, salaires, formation, etc.) est décidée par le Conseil d'administration qui établit les priorités de l'organisme. Les données disponibles n'ont pas permis de vérifier où les recettes étaient réinvesties. Cependant, les objectifs et les priorités telles que définis par l'organisme nous éclaire sur les choix privilégiés par l'entreprise.

Au *Resto Plateau*, l'ensemble des membres et du personnel ont décidé de privilégier pour l'année 1997, l'amélioration des outils didactiques en vue de bonifier la formation offerte par l'entreprise. Par ailleurs, l'organisme s'est aussi donné comme priorité l'implication des usagers à l'entreprise. Les revenus générés seront donc en partie utilisés pour l'atteinte de ces deux principaux objectifs.

6.3 Au plan sociétal

Le *Resto Plateau* innove socialement sur plusieurs points. Tout d'abord, cette initiative de l'économie sociale s'affronte au problème du chômage dans toutes ses dimensions. Premièrement, elle procure aux bénéficiaires une forme d'emploi adaptée à leurs difficultés personnelles. Cet emploi, bien que temporaire, leur assure un minimum de ressources, leur redonne confiance, les sort de l'isolement et préserve leur savoir-faire. De plus, en octroyant dès le départ aux personnes accueillies un statut de travailleur, l'entreprise d'insertion contribue fortement à restaurer une certaine dignité aux personnes fortement stigmatisées par l'étiquette disqualifiante d'assisté social. Deuxièmement, l'insertion prodiguée par cette entreprise ne s'arrête pas à la (re)constitution du lien social, elle vise aussi à pallier le manque de qualification professionnelle en modifiant l'inadéquation des comportements face aux règles de l'entreprise (habitudes de travail, respect de l'autorité, responsabilité, etc.) et en dispensant une formation professionnelle qualifiante.

Deuxièmement, cette entreprise tente de répondre à deux autres problèmes sociaux majeurs : la faim et la pauvreté tout en inscrivant ses activités dans une large stratégie de développement communautaire. Le *Resto Plateau* est très impliqué dans son arrondissement et travaille en collaboration étroite avec les autres organismes du quartier dans une même perspective : l'amélioration du bien-être de la population et la préservation des droits sociaux.

En dernier lieu, cette entreprise innove sur le plan de la démocratie. Ses modes de gestion progressistes favorisent non seulement la prise en main (empowerment), mais aussi la

participation de chacun des acteurs impliqués dans l'entreprise et cela quel que soit leur statut (usager, bénévole, participant, etc.). Ce mode de fonctionnement a un impact direct sur la qualité du lien social produit par cette entreprise et permet de dépasser l'intégration individuelle dans la seule logique marchande par une intégration citoyenne axée sur la solidarité, la justice et le changement social.

BIBLIOGRAPHIE

Références bibliographiques

- Castel, Robert. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris : Fayard, 487 p.
- Collectif des entreprises d'insertion du Québec. 1998. *Les entreprises d'insertion du Québec*. Dossier de présentation, 10 p.
- Collectif des entreprises d'insertion du Québec. 1999. *Répertoire des produits et services*. CEIQ, 57 p.
- Corporation de développement économique communautaire Centre-Sud/Plateau Mont-Royal. 1999. *Développer autrement*. Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE), CDEC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal : 122 p.
- Eme, Bernard. 1997. " Les régies de quartier, creuset de lien civil ", *Économie et Solidarité*, vol.28, No 2, p. 33-54..
- Favreau, Louis. 1998. " L'insertion conjuguée avec le développement économique communautaire ". In *Insertion et nouvelle économie sociale*, sous la dir. de Jacques Defourny, Louis Favreau et Jean-Louis Laville, p. 159-182. Paris : Desclée de Brouwer.
- Lévesque, Benoît. 1995. "Repenser l'économie pour contrer l'exclusion sociale : de l'utopie à la nécessité". In *Contre l'exclusion repenser l'économie*, sous la dir. de Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque, p. 17-44, Sainte-Foy (Que.) : Presses de l'Université du Québec.
- Resto Plateau. Rapport annuel 1995-1996, 7 p.
- Resto Plateau. Rapport annuel 1996-1997, 26 p.
- Resto Plateau. Plan de formation, janvier 1996, 25 p.
- Resto Plateau. Règlements généraux, 7 p.
- Resto Plateau. Le rayonnement médiatique, revue de presse, 48 p.
- Resto Plateau. Document de présentation, 8 p.
- Valadou, Christian, Danièle Bordereau et Barbara Rufo. 1995. *Les entreprises d'insertion au Québec : état des lieux*. Étude réalisée pour le Secrétariat à la Concertation. Montréal : Collectif des entreprises d'insertion du Québec, 83 p.

Wuhl, Simon. 1991. *Du chômage à l'exclusion*. Paris : Syros, 207 p.

Entrevues

Aznavourian, Chantai. Directrice générale du *Resto-Plateau*. Première entrevue téléphonique, 26 septembre 1996. Durée : 30 minutes.

Aznavourian, Chantai. Directrice générale du *Resto-Plateau*. Entrevue réalisée à Montréal, le 30 septembre 1996. Durée : 1 heure.

Aznavourian, Chantai. Directrice générale du *Resto-Plateau*. Deuxième entrevue téléphonique, 24 octobre 1996. Durée : 20 minutes.

Aznavourian, Chantai. Directrice générale du *Resto-Plateau*. Entrevue réalisée à Montréal, le 30 octobre 1996. Durée : 1 heure.

Aznavourian, Chantai. Directrice générale du *Resto-Plateau*. Troisième entrevue téléphonique, 5 décembre 1996. Durée : 30 minutes.

Aznavourian, Chantai. Directrice générale du *Resto-Plateau*. Entrevue réalisée à Montréal, le 2 juin octobre 1997. Durée : 1 heure 30.

Observation

Le 30 octobre 1996. Dîner au *Resto-Plateau*.

Le 11 juin 1997. Participation à l'Assemblée générale du *Resto-Plateau*.