

Cahiers du CRISES

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

ÉTUDES DE CAS D'ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

ES9905

**Les cuisines des parents.
Du groupe d'entraide à l'entreprise communautaire.**

par

Patrick Duguay et Lucie Beaudoin

(*Co-publication CRISES/CRDC) mars 1999

PRÉSENTATION 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 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>>.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	1
1. Le contexte d'émergence	2
1.2 Le secteur d'activité	4
1.3 Le projet initial	4
1.4 Les promoteurs	6
1.5 Le démarrage	7
2. La présentation des acteurs.....	9
2.1 Les acteurs présents dans l'activité.....	9
2.2 Leur insertion dans les réseaux	10
3. La dimension organisationnelle.....	12
3.1 Le profil organisationnel	12
3.2 Le processus organisationnel.....	15
4. La dimension institutionnelle.....	17
4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne	17
4.2 Les rapports de pouvoir avec l'extérieur.....	19
4.3 Les règles juridiques	19
5. Éléments de synthèse et de bilan.....	20
5.1 Au plan des réalisations	20
5.2 Au plan de l'économie sociale	21
5.3 Au plan sociétal	22
6. Perspectives anticipées.....	23
BIBLIOGRAPHIE.....	25
ANNEXE 1	26
Graphique de l'évolution des revenus, 1993-1996	
ANNEXE 2	28
Les CDEC et l'expérience de RÉSO	

Introduction

L'intervention de l'État en matière d'alimentation des enfants des écoles primaires a suscité l'organisation de services de repas offerts en milieu scolaire par des organismes subventionnés grâce à la Mesure alimentaire du Plan Page¹. *Les cuisines des parents* est une initiative locale et communautaire qui a su profiter de cette mesure et se développer au fil des besoins de son milieu.

L'étude de l'itinéraire de l'entreprise et de ses principales composantes situe l'activité dans Pointe St-Charles, quartier défavorisé de Montréal. L'actif communautaire environnant, structuré par les interventions de la Clinique communautaire et la CDEC-RÉSO², a été supporté par des leaders qui agissent dans différents secteurs d'intervention sociale et économique (Favreau et Lévesque, 1996). Dans le secteur alimentaire, l'entreprise *Les cuisines des parents* dirige une activité qui se démarque par son profond enracinement dans la communauté et la stabilité de son engagement.

En apprivoisant le milieu où elles interviennent, les travailleuses auront tissé des liens solides avec les intervenants scolaires. Ces complicités émergentes ont ouvert des avenues à l'innovation tant dans le milieu scolaire que dans l'ensemble de la collectivité du quartier Pointe St-Charles. De cuisine collective privilégiant l'entraide à entreprise communautaire de service alimentaire, les membres de cette cuisine se découvriront une mission sociale qui dépasse celle de nourrir leur famille à meilleur coût: le développement de services d'éducation alimentaire, le travail dans le milieu, le développement de services aux personnes âgées du quartier... Autant de prises de conscience du rôle et des possibilités portées par cette petite entreprise communautaire qui combine judicieusement une logique de service à une logique d'entrepreneurship collectif.

Le parcours de *Cuisines des parents* nous a conduit à examiner le passage d'une cuisine collective centrée sur l'entraide à celui d'entreprise communautaire, aspect particulièrement intéressant de cette expérience. La présentation des résultats s'attardera principalement à cette dimension de l'itinéraire du groupe pour s'intéresser ensuite à la description des activités de l'entreprise dans ses volets économique, organisationnel et institutionnel. Nous terminerons par une mise en perspective de l'expérience.

¹ Mesure gouvernementale d'aide alimentaire en milieu défavorisé du ministère de l'Éducation du Québec.

² Corporation de développement économique communautaire Relance Économique du Sud-Ouest de Montréal. Pour des informations sur cette CDÉC, voir l'annexe 2 à la fin du présent cahier.

1. Le contexte d'émergence

1.1 Le milieu

Situé dans le sud-ouest de Montréal, le quartier Pointe Saint-Charles est bordé par des autoroutes, des ponts et des voies ferrées. Sa situation géographique lui donne les allures d'un parc industriel peu prospère. Cette première impression tend à se confirmer par l'aspect désolant de l'environnement. Les deux dernières décennies ont vu se précipiter la dévitalisation du milieu par la fermeture d'entreprises dont de nombreuses usines. La pauvreté a augmenté depuis les trente dernières années suite aux réaménagements urbains qu'a connus Montréal, particulièrement dans ses quartiers centraux.

Mais, le quartier de la Pointe Saint-Charles est animé par un milieu communautaire particulièrement actif. Les organismes communautaires qui oeuvrent dans le champ des services, de la défense des droits sociaux et du développement communautaire y sont bien implantés et ont donné lieu à des initiatives innovatrices. La Clinique communautaire de Pointe Saint-Charles, modèle sur lequel se sont développés les CLSC, est un exemple du dynamisme et de l'enracinement du mouvement communautaire dans la vie de la collectivité. La CDEC RÉSO est un autre exemple du dynamisme de ce quartier qui a vu naître la toute première corporation de développement économique communautaire au Québec.

Pointe Saint-Charles est situé dans le secteur sud de la ville de Montréal qui comprend les quartiers d'Émard, de Saint-Paul, de Saint-Henri et de Pointe Saint-Charles. Pointe Saint-Charles est un quartier qui correspond au district électoral numéro 37³. Il compte une population de 19 815 habitants. Les hommes (9 620) et les femmes (10 195) se distribuent assez également parmi la population totale du district. 28% de la population a entre 20 et 34 ans, 12% a 65 ans et plus et les jeunes de 0 à 19 ans comptent pour 25% de ses habitants. Selon les données recueillies par la Ville de Montréal, les personnes mariées représentaient en 1991, 30% des résidants de 15 ans et plus.

³ Les données socio-économiques suivantes sont issues des profils socio-économiques des districts électoraux élaborés par la Ville de Montréal en avril 1994.

(38% pour l'ensemble de la population de Montréal). Les ménages constitués d'une seule personne comptent pour 37% de l'ensemble des ménages du quartier. Ce nombre est de 30% pour les ménages de deux personnes. Le nombre moyen de personnes par ménage est de 2,2. Pour leur part, les gens célibataires constituent 46% de la population (43% à Montréal). 30% des familles sont sans enfants dans Pointe Saint-Charles. Les familles monoparentales comptent pour 50% des familles avec enfants (34% à Montréal). De plus, 85% de ce type de famille ont une femme cheffe de famille.

La population québécoise de souche constitue le groupe le plus important avec 75% de ses habitants. Suivent la population d'origine britannique avec 19% et la population noire, 5%. On note que 3 060 résidents sont des immigrants, principalement en provenance d'Europe. La majeure partie de la population est de religion catholique (69%), suivent les protestants (17%). Ceux qui se déclarent sans religion comptent pour 9% des résidents du district.

Parmi la population de 15 à 24 ans, 45% ne fréquente pas un établissement scolaire. On constate ainsi que 29% des gens de 15 ans et plus n'ont pas atteint la 9^e année mais que 19% ont entrepris des études universitaires. 26% des personnes de 15 ans et plus ont un diplôme d'études postsecondaires.

La population en âge de travailler compte pour 8 440 résidents mais dispose d'un taux d'activité de 53,5% seulement. Le taux de chômage est de 17,1% comparativement à Montréal où ce taux s'élève à 14,6%. Pour les jeunes de 15 à 24 ans, ce taux se situe à 26,6% et de 15% pour les 25 ans et plus. Selon les données disponibles, 44% des familles sont des unités à faible revenu, 40% ayant des revenus inférieurs à 20 000\$. Par ailleurs, 21% des familles ont des revenus supérieurs à 50 000\$. Le revenu moyen se situe à 32 732\$. Pour l'ensemble des résidents de Montréal, cette moyenne est de 42 038\$. La majorité des travailleurs (77%) occupent un emploi dans le secteur tertiaire. 19% des travailleurs ont un emploi dans le secteur manufacturier.

1.2 Le secteur d'activités

L'entreprise communautaire, *Les cuisines des parents*, exerce ses activités dans le secteur de l'alimentation. La particularité de l'entreprise tient essentiellement dans le fait qu'elle axe principalement ses activités sur la préparation et le service de repas aux enfants de trois écoles primaires du quartier. Mais, la complicité avec les écoles dans lesquelles l'entreprise s'est intégrée, a incité l'équipe de travailleuses à s'impliquer encore plus dans le milieu scolaire et à développer des projets de formation sur la nutrition. Ces formations sont offertes aux enfants de tous les niveaux du primaire qui fréquentent les trois écoles. De plus, un service de travail de rue en prévention de la délinquance a été développé.

1.3 Le projet initial

Depuis des années, Louise Lanthier, l'initiatrice du projet, s'implique à l'école primaire Jeanne Leber située dans le quartier. Elle assume diverses fonctions de soutien bénévole dans cette école que ses enfants ont fréquenté l'un après l'autre pendant plusieurs années. Elle affirme d'ailleurs aujourd'hui participer à la vie de l'école depuis environ trente ans. Résidente du quartier Pointe Saint-Charles «depuis toujours», elle s'est continuellement impliquée dans la vie de sa communauté.

Les participantes à l'origine des groupes de cuisines dont est issue la nouvelle entreprise communautaire sont principalement des femmes, mères de familles, qui vivent du revenu d'un mari travaillant régulièrement mais à un salaire relativement bas. Louise Lanthier les décrit comme des femmes qui ont à la base ce dont elles ont besoin. Elles peuvent se permettre de rester à la maison pour élever leurs enfants. Par contre, elles souhaitent sortir de l'isolement des tâches domestiques et de la lourdeur de la routine quotidienne. Ces femmes offraient déjà leur temps bénévolement pour diverses tâches dans l'école Jeanne Leber. Avec le temps, des liens se sont tissés entre les bénévoles de l'école. La personnalité très vive de Louise Lanthier, personne très active et reconnue dans son quartier pour son dynamisme, et la volonté des participantes d'améliorer les conditions de vie des petits allaient permettre d'effectuer un premier passage vers une activité différente.

En 1989, Louise Lanthier et les mères bénévoles de l'école Jeanne Leber sont approchées par Jocelyne Gauvin, intervenante-nutritionniste au Carrefour d'éducation populaire. Celle-ci souhaite développer des cuisines collectives dans le milieu. D'emblée, Louise Lanthier organisera trois groupes de quatre personnes recrutées parmi les bénévoles de l'école qui se côtoyaient déjà. Les groupes de femmes sont relativement homogènes et cuisinent ensemble dans les locaux du Carrefour d'éducation populaire une fois par mois et y produisent environ 25 portions par groupe.

Les participantes, car on n'y compte aucun homme, proviennent toutes de familles où le mari est un travailleur dont le revenu est d'environ 16\$ de l'heure. Aucune de ces familles n'est prestataire de l'aide sociale. La grande majorité de ces femmes n'ayant jamais occupé un emploi hors de la maison, elles ont consacré leur temps aux tâches domestiques, à l'éducation des enfants et au bénévolat. Leur niveau de scolarité est plutôt faible. Bien que le revenu familial leur semble suffisant pour subvenir à leurs besoins alimentaires, l'idée de cuisiner en groupe leur apparaissait «amusante». Dans les faits, leur motivation à l'activité était essentiellement liée au fait qu'elles étaient «tannées» de cuisiner seules:

Ce n'était pas tellement parce qu'on avait un besoin d'argent comme les gens qui sont plus serrés financièrement dans leur budget... Mais c'était peut-être plus pour se retrouver en groupe pour cuisiner. Enlever le côté monotone de toujours être toute seule dans sa cuisine pour préparer les repas. Alors, c'était pour nous autres, une façon de sortir de la maison et en même temps, de s'amuser et de cuisiner pour la famille.

(Louise Lanthier, 1997)

La cuisine collective est pour elles l'occasion de se rencontrer en brisant la routine solitaire de la préparation des repas de la maisonnée. La cuisine permettait aussi d'échanger sur les difficultés rencontrées dans la famille, avec les conjoints et les enfants:

Tout ce qui se passait là ne sortait pas du groupe. On ne devenait pas des confidentes pour régler les problèmes de personne, je pense qu'on n'est pas en mesure de régler des problèmes. Mais c'était plus le support, l'échange... (Louise Lanthier, 1997).

Cette motivation basée sur le support, l'affection et les encouragements mutuels, a mobilisé le groupe pendant deux ans, jusqu'à la conversion de la cuisine collective en entreprise, en 1991. A cette époque, les «cuisinières» entreprennent des démarches auprès de la direction de l'école Jeanne

Leber et de la Commission scolaire pour déménager leurs pénates dans des locaux non utilisés de l'école. Deux projets sont derrière cette demande. Le groupe espère de cette façon attirer d'autres groupes de parents à cuisiner. Ensuite, elles veulent améliorer les lunchs souvent insuffisants des enfants qui fréquentent l'école par une bonne soupe chaude en hiver. La demande est acceptée et une campagne de financement du Carrefour d'éducation populaire leur permet d'effectuer les rénovations nécessaires à l'installation de la cuisine collective. Les événements se précipitent alors avec la venue du Plan Page.

1.4 Les promoteurs

L'activité de la cuisine collective est supportée par un certain nombre d'organismes et d'institutions qui ont permis son émergence et son développement. Parmi les promoteurs, le rôle du Carrefour d'éducation populaire a été important dans la phase de démarrage des activités de la cuisine collective au sein de l'école Jeanne Leber. Les liens ne se sont pas poursuivis au delà de cette étape. L'identification par l'intervenante du Carrefour de Louise Lanthier comme leader du projet a contribué à mobiliser les gens autour de l'initiative. L'école Jeanne Leber contribue depuis le début à la promotion des activités de la cuisine collective en offrant gratuitement des locaux non utilisés et en développant une complicité avec les femmes qui y travaillent. La Clinique communautaire de Pointe Saint-Charles de même que la Caisse populaire de l'endroit ont supporté l'activité en finançant l'achat de certains équipements de restauration. La préparation et les premiers menus ont été révisés par la nutritionniste de la Clinique. Leur implication fut cependant brève et ponctuelle.

Le support principal au groupe est venu d'une intervenante de RESO, la Corporation de développement économique communautaire (CDÉC). Depuis les premières démarches de Louise Lanthier afin de transformer la cuisine collective en entreprise, France Legault, agente de développement de la CDÉC, suit le dossier et donne le support dès qu'il est souhaité par le groupe. La contribution de RESO consiste principalement en l'accompagnement et le soutien technique au niveau de la formation des travailleuses de l'entreprise communautaire, *Les cuisines des parents*, tels que le support à l'organisation de l'entreprise et à sa gestion, ainsi que le support à la responsable, Louise Lanthier.

1.5 Le démarrage

Les démarches qui ont mené à la création de cette entreprise communautaire dans le champ de l'alimentation se sont précisées par deux événements concomitants: l'obtention d'un programme de création d'emplois pour réaliser un projet élaboré par les femmes de la cuisine et l'offre d'un financement pour l'organisation d'un service de repas en milieu scolaire dans le cadre d'un programme du ministère de l'Éducation du Québec, le Plan Page.

En 1989, Louise Lanthier et certaines participantes de la cuisine collective avaient déjà remarqué les difficultés qu'éprouvaient les enfants de l'école Jeanne Leber dont le quotidien était marqué par la pauvreté. Elles avaient entrepris une réflexion sur la possibilité d'étendre les activités de leur cuisine collective à la préparation d'une soupe chaude pour les enfants:

...On avait déjà commencé, par les cuisines collectives, à demander un aide au RESO dans le cadre d'un projet PDE (Programme de développement de l'employabilité). Parce qu'on avait vu dans notre quartier qu'il y avait des besoins. Il y avait les enfants qui ne mangeaient pas assez. Il y avait des personnes âgées...On se disait qu'on pourrait peut-être ouvrir un restaurant, un peu comme le Resto Pop⁴ (Louise Lanthier, 1997).

Convaincue du potentiel de leur projet d'entreprise, Louise Lanthier fait alors appel au RESO afin de préciser les balises de celui-ci. France Legault, l'intervenante de RESO, l'oriente et l'accompagne dans ses démarches jusqu'à la soumission d'un projet dans le cadre du Programme de développement de l'emploi (PDE)⁵. Le projet ne cadrerait pas avec les objectifs de ce programme qui s'adressait principalement aux 18-30 ans assistés sociaux. Aucune des participantes à la cuisine collective n'avait ce profil. Les négociations allaient être plus longues. Finalement, le groupe de la cuisine collective a obtenu un programme PDE «spécial» de 44 semaines de formation rémunérant les participantes durant cette période.

⁴ Voir Duguay, Patrick sous la direction de L. Favreau et B. Lévesque (1997), *Le Chic Resto Pop: une entreprise communautaire et d'insertion*, Cahier de la Chaire de Recherche en Développement Communautaire, Université du Québec à Hull, Série Pratiques économiques et sociales, no. 1.

⁵ Ce programme de la Direction des ressources humaines Canada (DRHC) vise à favoriser la création d'emplois en supportant financièrement un projet de formation au sein d'une organisation pouvant éventuellement embaucher les personnes ainsi formées.

Entre-temps, le Conseil scolaire de l'île de Montréal approchait Centraide pour mettre sur pied des activités permettant d'offrir des repas aux enfants des écoles primaires de l'île de Montréal dans le cadre de la Mesure alimentaire du ministère de l'Éducation du Québec, mieux connue sous le nom de *Plan Page*, du nom du ministre de l'époque. Centraide communiqua avec certains organismes communautaires susceptibles d'agir comme promoteurs de ce service dans leur quartier. Louise Lanthier, comme responsable de la cuisine collective mais surtout comme figure bien connue de l'école Jeanne Leber, a alors été approchée pour offrir ce service à l'ensemble du quartier Pointe Saint-Charles. Ce quartier compte trois écoles primaires. Cette opportunité de financement allait orienter le projet des femmes de la cuisine collective en apportant les ressources financières nécessaires à la réalisation du projet PDE.

Au départ, sept bénévoles de la cuisine collective ont été intéressées par l'expérience mais se sentant passablement dépourvues devant l'organisation d'une telle tâche, elles ont contacté les intervenants de RÉSO qui ont, par l'entremise de France Legault, assuré l'élaboration d'un plan de formation offert dans le cadre du PDE. Cette formation portait sur les rudiments de la cuisine d'établissement: «...*Comment calculer les portions, comment multiplier nos recettes, comment faire des plats économiques... des trucs, des moyens, des façons de faire*» (Louise Lanthier, 1997). La diététicienne de la Clinique communautaire de Pointe Saint-Charles a donné un coup de main dans la planification d'un menu équilibré échelonné sur une période de cinq semaines. Un traiteur du quartier a également assisté l'équipe pour le calcul des portions et la planification des recettes. La Caisse Populaire et la Clinique communautaire de Pointe Saint-Charles ont soutenu l'achat de l'équipement de restauration nécessaire à la préparation des repas.

En octobre 1991, *Les cuisines des parents* offre le service de repas aux enfants de l'école Jeanne Leber. En février de la même année, l'entreprise étendait ses activités à l'école Charles-Lemoyne et au mois de septembre suivant, elle offrait les repas à l'école Saint-Gabriel. En 1993, *Les cuisines des parents* est officiellement incorporée comme organisme sans but lucratif. En 1995, l'entreprise revise son statut. La situation financière de l'entreprise communautaire était bien portante et permettait aux travailleuses de penser à investir dans d'autres projets. Les membres s'interrogent alors, avec l'assistance de France Legault, sur la pertinence de restructurer leurs activités sous la

forme d'une coopérative de travail ou d'une entreprise privée. À partir de cette réflexion sur l'avenir de l'organisme, l'ensemble des travailleuses réaffirment leur volonté de demeurer un OSBL, statut qui correspond le mieux à leur volonté de faire de leur travail un engagement envers les enfants les plus démunis de leur communauté. Ce moment d'arrêt dans leur itinéraire leur a permis de raffermir leur mission et leurs objectifs. Depuis, ces femmes poursuivent toujours leurs activités auprès des enfants et des personnes âgées du quartier Pointe Saint-Charles et soutiennent de nombreux projets.

2. La présentation des acteurs

2.1 Les acteurs présents dans l'activité

Les cuisines des parents compte cinq employées à temps plein. Au moment de la création de l'entreprise communautaire, sept femmes bénévoles à l'école Jeanne Leber et participantes à la cuisine collective sont engagées comme travailleuses. Elles ont entre 36 et 52 ans. Deux d'entre elles décident de ne pas rester au sein de l'entreprise et quittent leur emploi pour des raisons personnelles sans lien avec le travail dans *Les cuisines des parents*. Comme cinq employées suffisent à la tâche, les travailleuses décident de ne pas engager de remplaçantes. Elles embauchent cependant trois diététiciennes à temps partiel. Elles recrutent aussi une travailleuse de rue pour un projet de prévention auprès des enfants des trois écoles qui prendra fin avec le départ de l'employée mais devrait éventuellement être remplacée pour poursuivre le projet.

Les autres acteurs présents sont certainement les écoles et les bénévoles. Chaque école participante est autonome dans la gestion de ses bénévoles. Chacune a la responsabilité de trouver et de gérer son groupe de parents-bénévoles sur l'heure du dîner. La surveillance et la distribution des repas dans les trois écoles requièrent le travail de 22 personnes pour exercer la surveillance et d'un livreur pour les repas. Ces bénévoles sont principalement des mères d'enfants du quartier, majoritairement prestataires de la sécurité du revenu. Leur participation au repas exige une présence d'environ trois heures par jour à l'école. Cette période demande une implication importante pour les bénévoles et les responsables de l'école.

Les récréations sont souvent des moments de défoulement pour les enfants. Les bénévoles doivent démontrer des aptitudes à la pédagogie, à l'exercice de la discipline et une compréhension des différentes problématiques liées aux enfants. Les récréations deviennent des moments privilégiés pour le travail de prévention et d'éducation des enfants sur la violence pour la travailleuse de rue.

2.2 Leur insertion dans les réseaux

L'enracinement de la responsable des *Cuisines des parents*, Louise Lanthier, dans le quartier Pointe Saint-Charles place cette organisation sans but lucratif au coeur d'un réseau de support constitué de commerçants du coin et de contacts informels. Les différents appuis accordés par les entreprises locales, la collaboration avec le réseau communautaire de Pointe Saint-Charles, les excellentes relations que *Les cuisines des parents* entretient avec la direction de l'école Jeanne Leber et les autres directions d'école, font en sorte que les travailleuses bénéficient de la collaboration constante du milieu. En outre, elles continuent de développer une crédibilité qui consolide ces réseaux au sein de la communauté.

Les relations avec les différentes directions d'école dans lesquelles elles ont développé des services sont empreintes de complicité. L'entreprise *Les cuisines des parents* entretient des rapports de collaboration qui dépassent les activités premières de l'entreprise. Les initiatives prises par les travailleuses de *Cuisines des parents* confirment la préoccupation des femmes pour l'amélioration des conditions de vie des élèves du quartier. Par exemple, l'embauche des diététiciennes et le projet de travail de rue étendent le mandat de l'entreprise à un engagement plus à fond dans le travail des écoles. *Les cuisines des parents* a collaboré avec un organisme du milieu, Travail Milieu-jeunesse Sud-Ouest, pour la formation de travailleurs(es) de rue en offrant un don de 5 000\$ à cet organisme. C'est aussi de cette façon que les travailleuses de *Cuisines des parents* ont été mis au courant de ce type d'intervention dans le milieu. En outre, la travailleuse de rue engagée par l'entreprise provenait de cet organisme communautaire.

L'organisme, *Les Cuisines des parents*, pratique une politique d'achat local plus ou moins formelle. Les approvisionnements généraux tels que l'achat de conserves s'effectuent par entente

avec les fournisseurs soumissionnaires de la CECM⁶. Ces accords locaux permettent ainsi à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle en s'associant avec l'ensemble des cafétérias et des cuisines scolaires. En ce qui concerne les achats de base, Louise Lanthier réserve ses commandes hebdomadaires aux commerçants du quartier pour les achats en fruits et légumes et les viandes. Par exemple, les pièces de viande sont achetées dans la même boucherie depuis le début des activités de l'entreprise communautaire. Cet élément n'a jamais fait l'objet de soumission. En plus de la conviction d'obtenir des prix avantageux, Louise Lanthier bénéficie d'une collaboration conviviale du boucher. En outre, le boucher dépanne l'entreprise lorsque leur camion est en panne en allant livrer lui-même les repas dans les écoles.

Engagée socialement comme membre résidente au sein de RÉSO, Louise Lanthier assure l'implication de l'organisation au sein du réseau communautaire de la Pointe Saint-Charles. *Les cuisines des parents* entretient des liens privilégiés avec RÉSO autant en allant y chercher l'expertise nécessaire au développement de ses activités qu'en s'y engageant activement. L'entreprise communautaire est également proche du Club des entrepreneurs sociaux de Montréal⁷. Cette implication s'est développée suite à une formation suivie par Louise Lanthier sur la gestion des petites entreprises communautaires.

⁶ Commission des écoles catholiques de Montréal

⁷ Le Club des entrepreneurs sociaux de Montréal regroupe des dirigeants d'entreprises coopératives et OSBL engagés dans la production de biens et de services répondant aux besoins de leur communauté. Les entrepreneurs qui ont participé à la formation sur «la gestion, les caractéristiques et les perspectives de l'entrepreneuriat social» se rencontrent régulièrement en petites cellules afin de se mobiliser et de se supporter dans la quête de reconnaissance, de l'appropriation et dans la pratique de cette forme d'entrepreneuriat souvent en émergence dans des organisations communautaires. L'ensemble des entrepreneurs sociaux sont invités à se rencontrer une fois l'an en séminaire pour échanger autour des enjeux de leurs activités communes. À l'été 1996, la rencontre visait à prendre position dans le débat entourant l'économie sociale, durant la période préparatoire au Sommet socio-économique de l'automne.

3. La dimension organisationnelle

3.1 Le profil organisationnel

3.1.1 Les objectifs

Les cuisines des parents a été créé afin d'offrir une alimentation saine et suffisante aux enfants du quartier Pointe Saint-Charles. En majorité, ces enfants proviennent de familles à faible revenu. L'activité, soutenue grâce la Mesure gouvernementale d'aide alimentaire en milieu défavorisé, communément appelé le Plan Page, vise la prévention du décrochage scolaire et des troubles du comportement associés à une insuffisance alimentaire.

L'organisme démontre également une préoccupation pour le développement sain des enfants en se faisant promoteur d'activités de formation à la saine alimentation. Plus encore, l'entreprise a développé un service de travail de rue pour prévenir les comportements délinquants qui commencent à apparaître dès le primaire. Ces activités secondes démontrent bien l'implication et la préoccupation des femmes pour le développement communautaire de leur quartier.

3.1.2 Les aspects stratégiques

Les cuisines des parents est une entreprise communautaire «discrète». Née de la volonté d'engagement personnel de femmes d'un quartier qui éprouvaient le besoin de se rencontrer et de briser la routine, celles qui sont passées de bénévoles à travailleuses, ont fait leur nid dans l'école Jeanne Leber où se trouve leur cuisine et leurs petits locaux. La personnalité et la crédibilité de Louise Lanthier, la responsable et porte-parole, constituent un élément central de promotion de l'activité.

Dans la cuisine de l'école Jeanne Leber, le caractère convivial de l'atmosphère frappe le visiteur. On perçoit la chaleur humaine dans le choix d'embaucher des parents d'élèves pour effectuer la surveillance et le service des repas. On le sent dans l'accueil personnalisé à chaque enfant ainsi que dans les menus de type familial. Cet amalgame d'éléments de réussite favorise l'intégration des activités à la vie de l'école et du quartier de la Pointe Saint-Charles.

3.1.3 Les biens et services produits

L'entreprise communautaire, *Les cuisines des parents*, prépare et distribue environ 700 repas par jour dans les trois écoles primaires de Pointe Saint-Charles, cinq jours par semaine, durant l'année scolaire, de septembre à juin. Seuls quelques rares enfants ne sont pas inscrits au programme de financement de la mesure alimentaire du Plan Page. Louise Lanthier affirme rejoindre la majorité des enfants éligibles à ce programme: «*En tous cas, s'il y en a qui ne viennent pas, c'est par choix [...] À moins d'aller les chercher cas par cas, on a le maximum d'enfants qui ont la possibilité de participer dans chaque école*» (Louise Lanthier, 1997). L'entreprise prépare également 22 repas destinés à des personnes âgées du quartier selon une entente établie avec le YMCA. Cette activité constitue la seule activité générant des profits à l'extérieur du Plan Page.

3.1.4 Les données financières

Les cuisines des parents dispose de trois sources principales de revenu. La majeure partie de ses activités est financée par des fonds publics. Il en est ainsi de la Mesure d'aide alimentaire en milieu défavorisé qui subventionne environ 90% des repas servis aux enfants des trois écoles: Jeanne Leber, St-Gabriel et Charles-Lemoyne. Dans le passé, RÉSO a souscrit un montant de démarrage afin d'aider l'entreprise à acheter l'équipement nécessaire à la cuisson et au service des repas. Il y a donc une part des revenus qui provient du secteur associatif (financement provenant de RÉSO, de la Caisse populaire, de la Clinique communautaire, des clubs sociaux, etc). Cette contribution du secteur associatif s'est limitée à la phase de démarrage du projet. *Les cuisines des parents* reste très dépendante du Plan Page pour ses revenus.

Enfin, *Les cuisines des parents* dispose de revenus provenant de la vente des repas payable par les parents qui est de 0,50 sous par enfant qui bénéficie de la mesure alimentaire et de 2,50\$ pour ceux qui n'y ont pas accès. Un certain pourcentage des revenus provient également des repas préparés pour des personnes âgées par l'entremise des activités du YMCA de Pointe Saint-Charles. Ces deux dernières sources de financement sont en fait le pourcentage d'autofinancement de l'entreprise qui augmente sensiblement depuis les trois dernières années. Le tableau qui suit présente les faits saillants de l'évolution de la situation financière des *Cuisines des parents* entre 1993 et 1996.

Tableau de l'évolution des revenus

Revenus et dépenses-toutes sources				
Financement	1996	1995	1994	1993
Public:	176 719,50	162 405,00	287 526,74	139 203,20
CECM-Aliments			(montants	combinés)
CECM-Encadrement	24 020,00	23 589,00		
Associatif				
RÉSO				24 075,24
Dons	8 400,00	7 500,00	16 000,00	30 000,00
Autofinancement	23 643,76	14 329,61	14 483,59	16 029,12
Parents				
Garderie			3 260,00	5 445,50
YMCA	3 603,10	1 339,20		
Revenus d'intérêt	3 951,92	3 296,57	689,00	529,09
		1 037,62		
Autres revenus TOTAL	240 338,28	213 497,00	321 959,33	215 282,15
Total des dépenses d'opération				
Excédents des revenus sur dépenses	284 829,00	216 324,15	254 256,26	173 461,40
	(44 490,97)	(2 827,15)	67 703,07	41 820,75
				I;

Au moment du démarrage en 1991, *Les cuisines des parents* ont aussi bénéficié des subventions du Programme de développement de l'employabilité (PDE) pour les sept initiatrices du projet pendant une période d'un an. On peut remarquer en annexe 1 la part annuelle de chacune des sources publique, associative et d'autofinancement selon son pourcentage de participation au financement global de l'entreprise.

3.2 Le processus organisationnel

3.2.1 La production

L'entreprise a développé ses modes de production au cours des années. La cuisine, au départ installée dans un petit local auquel on accédait en passant par le gymnase de l'école Jeanne Leber, occupe maintenant un espace dans une salle à dîner prévue, réservée et aménagée à cette fin. Les repas y sont préparés dans la matinée par les cinq employées qui se partagent les différentes tâches de préparation. Le nettoyage de la salle après l'heure du dîner est aussi la tâche des travailleuses des *Cuisines des parents*.

La durée du dîner varie d'une école à l'autre. Les enfants sont répartis par groupe d'âge. Le dîner s'effectue par deux ou trois groupes selon les capacités de la salle prévue à cet effet. Les trois écoles possèdent un local réservé au repas des enfants. Les surveillantes sont en fonction pendant la période de dîner des élèves.

La livraison des repas à partir de l'école Jeanne Leber est faite quelques minutes avant l'heure du dîner. Cette tâche est assurée par un bénévole deux jours par semaine et par un organisme communautaire du quartier, les trois autres journées d'école.

3.2.2 L'organisation du travail

Louise Lanthier confirme que le mode de gestion de l'entreprise est relativement informel et principalement guidé par des valeurs démocratiques. Les rencontres d'équipe sont l'occasion de répartir les tâches entre les cinq travailleuses qui s'organisent en trois postes de travail. Les postes de travail changent à chaque semaine. Les trois postes de travail se distribuent comme suit:

Plat principal (2 travailleuses) . Dessert (2 travailleuses) . Bouche-trou (1 travailleuse)

Chaque poste de travail comprend des tâches liées à la planification de l'approvisionnement hebdomadaire, à la préparation et la répartition en portions du plat principal et du dessert. Et finalement, le troisième poste, principalement occupé par Louise Lanthier, est celui de "bouche

trou", dont les tâches comprennent la coupe des légumes et la vaisselle. La rotation des postes de travail a pour objectif de briser la routine et ainsi prévenir l'ennui d'un travail répétitif. Cette organisation favorise aussi la diversité dans le travail d'équipe puisque la rotation touche aussi la formation des équipes de travail.

Les rencontres d'équipe mensuelles offrent l'opportunité aux travailleuses d'échanger sur différents sujets et permettent de gérer les conflits dans un environnement adéquat. Une à deux fois par année, les bénévoles-surveillants sont invités à participer à une «journée-plénière», lieu d'échange sur leur pratique bénévole et de ressourcement autant dans la façon de gérer la distribution des repas, dans-la création de jeux récréatifs que dans la résolution de situations problématiques.

3.2.3 La formation

La formation subventionnée par le PDE a permis aux travailleuses *deCuisines des parents* de développer les habiletés nécessaires à l'organisation et à la planification des activités d'une cuisine d'établissement. La préparation des menus, la répartition des portions, la multiplication des recettes, la planification des inventaires sont les principales tâches liées à l'activité professionnelle qu'exercent ces travailleuses. De plus, la formation organisée en collaboration avec RÉSO a permis à l'équipe de travail d'organiser ses activités de façon productive et efficace tout en respectant le climat de travail qu'elles ont développé à l'époque de leurs activités de cuisine collective.

La formation a également pris une autre avenue alors que les travailleuses participèrent à un programme scolaire d'acquisition des équivalences de degré du secondaire V. L'ensemble des employées a suivi des cours d'appoint avec les intervenants de RÉSO. Elles ont ainsi pu obtenir leur attestation d'équivalence de secondaire V. Cette démarche est inscrite dans le cheminement personnel et professionnel que ces femmes ont eu l'occasion de faire ensemble à travers le travail dans l'entreprise.

3.2.4 La consommation des biens et services

Les clients de *Cuisines des parents* sont composés d'enfants de niveau primaire provenant de familles défavorisées résidentes du quartier. Bien qu'il n'existe pas de statistiques officielles sur la clientèle de l'entreprise, il semble que la plupart des enfants proviennent de familles prestataires de sécurité du revenu, ce qui les rend éligibles à l'aide subventionnée des repas. D'autre part, Louise Lanthier affirme que près de la moitié des enfants proviennent de familles monoparentales. En outre, depuis peu, les professeurs viennent se procurer leur dîner dans les locaux de *Cuisines des parents*. Ils paient le même prix pour leur repas que les enfants non éligibles à la mesure et les personnes âgées.

4. La dimension institutionnelle

4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

4.1.1 Le pouvoir formel et informel

Les cuisines des parents est une organisation où les caractères amical et convivial dominent. L'ambiance et l'organisation du travail en sont profondément marquées. La distribution entre les travailleuses des différentes tâches ne donne pas lieu à des relations hiérarchiques marquées par des rapports de pouvoir. Elles sont plutôt significatives d'un solide esprit d'équipe et de collaboration.

Le pouvoir s'exprime sous la forme d'une démocratie fortement participative où chacune des travailleuses est considérée en fonction du rôle complémentaire que chacune joue à l'intérieur de l'organisation. Les conflits surviennent parfois mais Louise Lanthier affirme qu'elle n'a jamais été confrontée à la nécessité d'exercer son pouvoir de responsable. Cette dernière contribue à donner le ton aux relations de travail. De plus, son rôle de bouche-trou à la cuisine, la situe dans une relation égalitaire avec les autres travailleuses. De l'aveu même des travailleuses, elle tire sa légitimité de la reconnaissance qu'elles lui confèrent comme leader de l'équipe.

Un conseil d'administration composé de 9 membres dont un commerçant, un gérant de Caisse populaire Desjardins et 7 employés a été constitué en 1995 mais peu de renseignements étaient disponibles sur cette structure décisionnelle au moment de la collecte de données. De plus, aucune réunion n'avait encore eu lieu. Par contre, *Les cuisines des parents* rédige annuellement leur bilan d'activités et leur bilan financier.

4.1.2 L'inclusion des producteurs et des usagers

La participation des différentes parties impliquées dans l'entreprise est peu développée à *Cuisines des parents*. La clientèle étant principalement composée d'enfants, les usagers ne sont pas directement mis à profit dans l'organisation et dans la gestion des activités de l'entreprise tel qu'on le remarque dans d'autres entreprises communautaires où les usagers sont des adultes. Les producteurs par contre, prennent une part active à l'ensemble des décisions relatives à la gestion quotidienne de l'organisation et à ses perspectives de développement. Le RÉSO est souvent utilisé comme aviseur dans les projets développés par les travailleuses. Il leur remet la décision finale des sujets soumis à son expertise ainsi que les conclusions à tirer de l'avis. C'est ainsi qu'en 1993, après avoir vécu une période de questionnement sur la façon dont *Les cuisines des parents* devrait disposer de ses profits, le RÉSO a présenté différentes alternatives. *Les cuisines des parents* avait alors à choisir entre trois options de transformation juridique de son statut: OSBL, coopérative de travail, entreprise privée. Les travailleuses ont opté pour le modèle d'entreprise communautaire en adoptant le statut d'OSBL.

4.1.3 Les acquis des producteurs salariés

Le travail dans une entreprise de ce genre permet aux employées une grande liberté dans l'organisation de leur temps et une grande participation aux décisions qui y sont prises. Les travailleuses ont vu leur salaire se stabiliser au fil des ans. Le salaire a atteint un niveau comparable à celui en vigueur dans le réseau privé des cafétérias scolaires, signe évident de la reconnaissance de leur travail.

ÉCHELLE SALARIALE DES TRAVAILLEUSES

<u>Poste</u>	<u>Taux horaire</u>
Cuisinière semaine	12\$/heure pour 30 heures par
Responsable semaine	15\$/heure pour 30 heures par

Pour les employées, l'apport principal de l'entreprise ne semble pas se situer exclusivement au niveau économique mais bien aussi au niveau de la réalisation de soi, par la rémunération et le statut de travailleuse que leur salaire leur permet d'atteindre.

4.2 Les rapports avec l'extérieur

Les cuisines des parents entretient peu de rapports avec l'extérieur sinon avec RÉSO par l'entremise de France Legault, l'agente de développement économique communautaire. Louise Lanthier éprouve pour elle une grande confiance, lien qui s'est tissé et renforcé au fil des années. L'entreprise entretient en outre, des liens avec le Club des entrepreneurs sociaux et avec les commerçants du quartier.

4.3 Les règles juridiques

Au début des activités de l'entreprise, les travailleuses de l'entreprise *Cuisines des parents* n'avaient pas de connaissance concernant les règles juridiques liées à ce type d'entreprise. L'apprentissage des aspects légaux entourant l'activité économique de l'entreprise s'est fait graduellement, au fur et à mesure que sont apparues les questions. L'expertise de RÉSO est déterminante à ce niveau. À bien des égards, cet organisme de développement économique et communautaire a accompagné et accompagne encore *Les cuisines des parents* dans son cheminement, en respectant le rythme d'évolution de l'entreprise et des travailleuses.

5. Éléments de synthèse et de bilan

5.1 Au plan des réalisations

La réalisation première des *Cuisines des parents* est la transformation «réussie» d'une cuisine collective comme groupe d'entraide en entreprise communautaire. Ce passage d'une activité d'entraide à une activité économique vient affirmer l'autonomie de ces femmes et leur volonté de s'insérer sur le marché du travail. C'est à travers leur vision commune que s'est concrétisée leur volonté de participer au développement communautaire. Une des grandes qualités de ces femmes est d'avoir axé leurs interventions sur le processus d'éducation des enfants à la nutrition au-delà leur propre développement personnel et professionnel. On sent une réelle préoccupation pour les enfants du quartier chez ces cinq femmes-entrepreneures. L'entreprise n'est pas pour elles une finalité mais bien un moyen de répondre aux besoins de la population du quartier Pointe Saint-Charles.

Au chapitre des résultats, *Les cuisines des parents* présente un bilan social positif. La renommée de l'activité alimentaire auprès des enfants du primaire s'est établie dans les trois écoles du quartier en offrant un service et des repas de qualité. La gestion souple du budget de l'organisation permet également d'élargir les activités vers d'autres préoccupations sociales. Les finances de l'organisme sont gérées à la manière d'un budget familial, de façon économe et simple.

Ainsi, *Les cuisines des parents* a innové en développant un service de formation alimentaire offert à l'ensemble des enfants des écoles que l'entreprise dessert. À cette activité complémentaire, l'organisation ajoute un service de travailleuse de rue destiné à intervenir sur les comportements délinquants apparaissant chez les enfants de niveau primaire.

L'entreprise fait preuve d'un solide enracinement communautaire par ses préoccupations envers les résidants du quartier. La politique d'achat local et le développement du service de repas du soir aux personnes âgées du quartier sont des exemples pertinents de l'engagement de l'organisation dans le bien-être de la communauté de Pointe Saint-Charles.

La collaboration avec RÉSO, par l'entremise de France Legault, est déterminante dans la mise en place et le suivi des activités. L'importance du financement issu du PDE est au coeur du démarrage et la contribution de France Legault se situe particulièrement au niveau de la négociation avec ce bailleur de fonds:

Les bailleurs de fonds trouvaient le projet très intéressant mais difficile à financer parce qu'il n'y avait pas de programme qui lui correspondait. Au début de 1992, ils nous ont octroyé ce qu'ils ont appelé un PDE parce qu'il fallait une tablette pour mettre le projet dessus. Mais, ce n'en était pas un en fait, parce que c'était pour sept personnes pendant 44 semaines tandis qu'on sait bien⁸ que les PDE actuellement ce sont trois personnes pendant 26 semaines

Cette collaboration établie entre RÉSO et *Les cuisines des parents* souligne la dérogation fréquemment appliquée aux règles traditionnellement établies dans les programmes gouvernementaux destinés à la création d'emplois au Québec et au Canada.

5.2 Au plan de l'économie sociale

Les cuisines des parents s'inscrit dans le mouvement de renouvellement de l'économie sociale (Fréchette et Favreau, 1997; Defourny, Favreau et Laville, 1998) à plusieurs titres. Au plan de la production, leurs activités s'inscrivent dans une démarche de prise en charge communautaire de la réponse à des besoins identifiés par le milieu. Ces bénévoles de cuisines collectives décident un jour d'intervenir dans la problématique de la faim par le biais de l'alimentation des enfants de leur quartier et aussi d'intervenir sur le décrochage scolaire et les problèmes de comportement en classe en créant une entreprise sans but lucratif.

Un rapport du Comité Travail-Montréal⁹ relate l'expérience de l'entreprise en la situant au nombre des succès d'initiatives d'économie sociale et conclue que:

Cette initiative constitue la preuve qu'il est possible et rentable de mettre sur pied et d'assurer la continuité d'une activité socialement utile en assurant un niveau de revenu suffisant à ses usagers pour sortir de la dépendance gouvernementale. Elle peut même enclencher un processus dynamique susceptible d'élargir son champ d'intervention.

⁸ Entrevue avec France Legault, 1997

⁹ Comité Travail-Montréal (1994). "Les cuisines collectives Jeanne Leber: Un exemple de réussite et de rentabilité d'une activité socialement utile". Inédit. Montréal.

Ses conditions de réussite reposent sur trois prémisses:

- 1) *L'activité doit être initiée et assumée par le milieu et ne peut être commandée ou téléguidée par les décideurs institutionnels ou économiques.*
- 2) *La phase de démarrage doit être techniquement et financièrement bien supportée.*
- 3) *" Il faut assurer support et encadrement aux usagers pendant une période de 2 à 3 ans pour permettre le plein développement de leur potentiel et de leur autonomie personnelle et financière.*

5.3 Au plan sociétal

Les travailleuses des *Cuisines des parents* ont toujours été animées par le sentiment profond d'être utiles au milieu et de répondre aux besoins des familles de la Pointe Saint-Charles, n est indéniable qu'au plan sociétal, *Les cuisines des parents* comme entreprise communautaire représente un «success story». En plus de subvenir aux besoins alimentaires des enfants du quartier, les femmes des *Cuisines des parents* ont une influence positive sur les familles de Pointe Saint-Charles par leur travail de sensibilisation à la bonne nutrition. Depuis l'ouverture de l'entreprise, des ateliers sur la nutrition sont donnés aux parents. En ce sens, *Les cuisines des parents* contribue à l'amélioration de la qualité de vie des enfants de la Pointe Saint-Charles.

Le travail de sensibilisation ne s'arrête pas là. En plus de la nutrition, les femmes des *Cuisines des parents* font, par leurs actions, la promotion de la prévention du décrochage scolaire et la lutte contre les échecs scolaires causés notamment par le problème de la faim. De plus, leurs interventions comprennent un volet prévention-éducation de la violence. Un travailleur de rue s'est occupé pendant quelques mois des problématiques liées au «taxage» et aux drogues en informant et en intervenant auprès des jeunes de la sixième année aux heures de récréation.

Les cuisines des parents fait aussi la promotion des réseaux sociaux du quartier Pointe Saint-Charles par les liens tissés et bien entretenus avec les commerçants locaux, les écoles, la Commission scolaire, RÉSO, la Clinique communautaire de santé, etc. Finalement, les travailleuses de l'entreprise ont profité de l'expérience pour faire un cheminement personnel et professionnel très valorisant pour chacune d'elles en entreprenant, entre autres, un processus de scolarisation.

6. Perspectives anticipées

Les cuisines des parents est une entreprise qui a une perspective de développement communautaire. En même temps que le développement de réponses à certains besoins de la communauté locale, l'entreprise crée et veut créer des emplois durables pour des gens du quartier. À court terme, les projets de *Cuisines des parents* sont de développer avec l'aide de la Régie régionale de la santé et des services sociaux (RRSSS), le service du repas du soir aux personnes âgées du quartier. Ce projet nécessitera aussi la collaboration de l'école Jeanne Leber puisque les locaux de la cuisine devront rester ouverts après les heures normales d'ouverture de l'école. Les avantages à développer un tel service se situent d'abord dans l'aide aux personnes âgées du quartier en perte ou non d'autonomie. Ensuite, ce projet permettrait de mieux rentabiliser l'équipement de restauration présentement utilisé seulement quelques heures par jour. Finalement, le projet permettrait de créer de nouveaux emplois de cuisiniers et de livreurs pour ce quart de travail.

Les autres projets d'envergure de *Cuisines des parents* sont la création d'une entreprise spécialisée dans la production alimentaire de mets déshydratés ou scellés sous vide et la remise en action du projet de travailleur de rue. Louise Lanthier a un autre projet dans ses cartons, celui de développer une entreprise d'insertion à même *Les cuisines des parents*. Mais ce projet est présentement «sur la glace» et ne se réalisera pas à court terme.

Sur un autre registre, les cinq femmes impliquées dans l'entreprise communautaire ont un grand défi à relever par rapport à l'entreprise. Elles devront dans un proche avenir se détacher sensiblement, faire un peu plus abstraction de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise pour bien la percevoir comme un organisme du milieu et non comme une entreprise qui leur appartient à elles seules. Cela implique la constitution effective d'un conseil d'administration comme autorité suprême de l'organisme. C'est un pas important à franchir pour ces femmes, un pas qu'elles n'auraient pas eu à franchir si elles avaient opté pour une structure coopérative mais qui aujourd'hui s'avère nécessaire.

Les cuisines des parents est un organisme sans but lucratif qui gère un budget de plus de 250 000 \$ annuellement. La plus importante source de financement de *Cuisines des parents* provient d'un financement public. Une des grandes limites de *Cuisines des parents* pour les années à venir est d'avoir un financement trop lié au seul Plan Page. Nul doute, que cette mesure alimentaire va s'éteindre tôt ou tard et que les travailleuses en sont conscientes. Un travail de sensibilisation auprès de nouveaux bailleurs de fonds devra être entrepris pour assurer à la fois le développement constant des nouveaux projets élaborés par l'entreprise communautaire ainsi que sa pérennité.

Sources d'information:

Entrevues:

Entrevue effectuée par Patrick Duguay avec Louise Lanthier, responsable de l'entreprise *Les Cuisines des parents*, mars 1997.

Entrevue effectuée par Patrick Duguay avec France Legault, agente de développement de la CDEC, RÉSO, mars 1997.

Observation participante dans *Les Cuisines des parents* effectuée par Patrick Duguay à l'hiver 1997.

Documentation interne et externe:

États financiers des *Cuisines des parents* couvrant les années 1993 à 1996.

Revue de presse locale.

Bulletin d'information de la CDÉC RÉSO.

Références

----- (juillet 1998), «Alimentation saine et variée: une habitude à prendre dès la petite enfance! dans *Forces locales*, Bulletin d'information de la Corporation de développement économique communautaire de Gatineau, vol. 1, no.6.

Comeau, Y (1996). *Grille de cueillette et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*. Département de sociologie, Cahiers du CRISES, no. 9605, Université du Québec à Montréal, Montréal.

Comeau, Y. et L. Favreau (1998). *Développement économique communautaire: une synthèse de l'expérience québécoise*, Cahier de la Chaire de recherche en développement communautaire. Université du Québec à Hull. Série Conférence no. 2, 24 pages.

Comité Travail-Montréal (1994). *Les cuisines collectives Jeanne Leber: Un exemple de réussite et de rentabilité d'une activité socialement utile*. Inédit. Montréal.

Defourny, J., Favreau, L. et J-L. Laville (1998). *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*. Desclée de Brouwer. Paris.

Duguay, Patrick sous la direction de L. Favreau et B. Lévesque (1997), *Le Chic Resto Pop: une entreprise communautaire et d'insertion*, Chaire de Recherche en Développement Communautaire, Université du Québec à Hull, Hull, Série Pratiques économiques et sociales, no. 1, 40 pages.

Favreau, L. et B. Lévesque (1996), *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Collection Pratiques et politiques sociales, Presses de l'Université du Québec, Sillery.

Fréchette, L. et L. Favreau (coll.) (1997), *Les cuisines collectives. Une intervention au carrefour de l'entraide et du développement local*, Rapport de recherche. Groupe d'Étude et de Recherche en Intervention Sociale (GÉRIS), Université du Québec à Hull, Hull. 106 pages.

Noraz, Christel Anne (1996), «Les cuisines collectives: émergence d'une nouvelle pratique de développement économique communautaire?» dans *Économie et Solidarités*, vol. 28, no. 1, pp. 43-62.

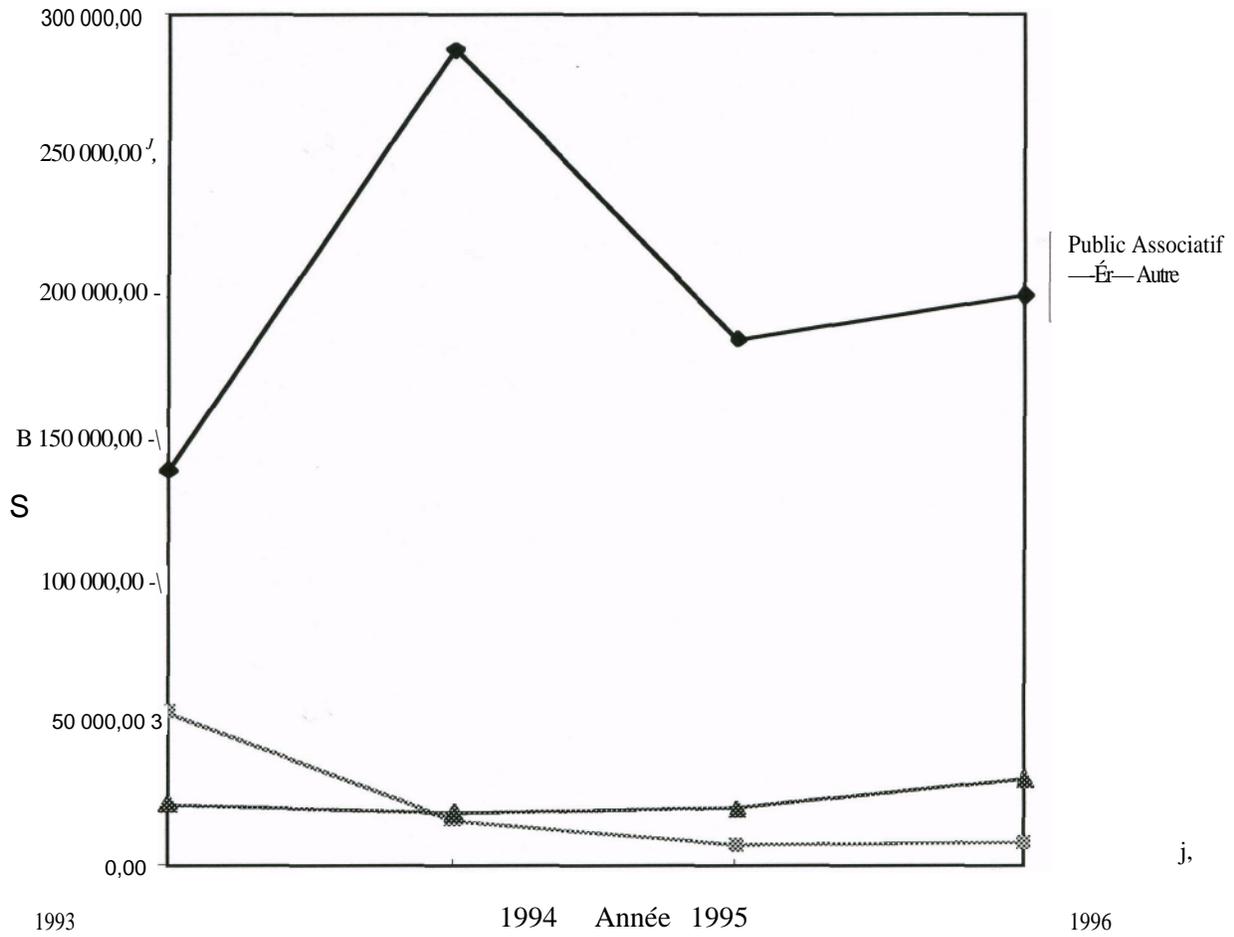
Ville de Montréal (1994),« District 37: Pointe -Saint-Charles», dans *Profils socio-économiques des districts électoraux de la ville de Montréal*, Bureaux Accès Montréal, Montréal.

Ville de Montréal (1994), «Sud-ouest. Votre Quartier», dans *Profils socio-économiques des districts électoraux de la ville de Montréal*, Bureaux Accès Montréal, Montréal.

ANNEXE 1

**Graphique de l'évolution des revenus des
Cuisines des parents de 1993 à 1996**

Evolution du financement des Cuisines des parents de 1993 à 1996



ANNEXE 2

**Les CDÉC et l'expérience de RÉSO, Regroupement pour
la relance de l'économie et de l'emploi du sud-ouest**

Les CDÉC et l'expérience de RÉSO, Regroupement pour la relance de l'économie et de l'emploi du sud-ouest

(Extraits de Favreau et Lévesque, 1996: 83-87)

Les CDÉC constituent sans aucun doute des organisations pivots dans le développement local des quartiers en difficulté. Elles sont des organismes de développement local multipartenaire (secteur associatif, secteur privé et secteur public) à l'intérieur desquels le leadership communautaire s'exprime de diverses façons et de manière contrastée selon les quartiers. Elles sont «communautaires» de plusieurs façons: premièrement, par la mission prioritaire de développement de la communauté locale qu'elles se donnent; deuxièmement, par la provenance et la formation des employés très souvent issus du secteur associatif local ou régional; troisièmement, par la présence forte des associations et groupes communautaires dans leur structure organisationnelle. Plus précisément, la mission des CDEC comprend quatre volets. En premier lieu, un volet de formation de la main-d'œuvre résidante des quartiers en difficulté qu'elles desservent. En deuxième lieu, un volet de relance et de développement d'entreprises locales (associatives, privées ou coopératives). En troisième lieu, elles négocient l'entrée de la main-d'œuvre locale dans les moyennes et grandes entreprises implantées dans le secteur. Enfin, elles déterminent, par consultation des forces vives du milieu, les priorités de développement sur leur territoire respectif.

En 1984, le quartier Pointe-Saint-Charles, quartier le plus défavorisé du sud-ouest de Montréal, crée la première CDÉC québécoise. Fin 1988, la CDÉC du quartier Pointe-Saint-Charles, engagée dans le redressement des entreprises existantes, a déjà soutenu 34 entreprises. Elle a aussi fait une priorité de la question de l'employabilité des résidents du quartier. L'emploi des jeunes, des femmes de familles à parent unique, des personnes sous scolarisées et en chômage devient une préoccupation majeure. Dans un premier temps, l'intervention en la matière consistera à produire un répertoire des ressources en employabilité, à créer un centre d'aide aux chômeurs et à mettre sur pied un service d'insertion pour les jeunes (18-25 ans). En dépit des résultats, le déclin industriel du Sud-Ouest continuant, la CDÉC, en collaboration avec la coalition Urgence sud-ouest, a créé le CREESOM (Comité pour la relance de l'économie et de l'emploi du sud-ouest de Montréal). C'est au même moment que les relations avec la Ville de Montréal s'intensifient.

Fin 1989, la CDÉC élargit son territoire d'intervention à d'autres quartiers du même secteur pour devenir le Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest (RESO). Quelques mois plus tard, la Ville de Montréal dépose un plan d'action en matière de développement de quartiers. Dans ce plan, les Corporations de développement économique communautaire sont reconnues comme des partenaires clés dans la relance

des quartiers en difficulté. C'est à cette époque que les premiers protocoles d'entente avec une entreprise (ou une institution) seront signés. Ce sera d'abord avec l'Université McGill, qui avait acquis des bâtiments dans la zone du Sud-Ouest en vue d'y aménager des résidences d'étudiants. Dans le cadre de quatre protocoles d'entente, le RESO obtient que l'Université McGill aide au développement du Sud-Ouest en favorisant l'utilisation du bâtiment pour les organisations du quartier, l'embauche de résidents du quartier pour sa rénovation et son entretien, le dépôt de 500 000 \$ dans un fonds d'investissement destiné à la création de logements coopératifs. Enfin, au cours des dernières années, le RESO a négocié diverses ententes avec les entreprises de l'arrondissement pour favoriser l'embauche des résidents du quartier. Ce faisant, la CDEC s'impose comme nouvel acteur, comme partie prenante dans la production des biens et de services, à côté des syndicats.