

Nouvelles pratiques sociales



L'entreprise sociale *Le Chic Resto Pop*

Jean-Marc Fontan et Eric Shragge

Volume 9, numéro 2, automne 1996

Résurgence du social en prévention

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/301370ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/301370ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Les Presses de l'Université du Québec

ISSN

0843-4468 (imprimé)

1703-9312 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Fontan, J.-M. & Shragge, E. (1996). L'entreprise sociale *Le Chic Resto Pop*. *Nouvelles pratiques sociales*, 9(2), 117–135. <https://doi.org/10.7202/301370ar>



L'entreprise sociale

Le Chic Resto Pop

Jean-Marc FONTAN
Département de sociologie
Université du Québec à Montréal

Eric SHRAGGE
Département de service social
Université McGill

Ils ont pris un risque, j'ai été choisi et j'y travaille depuis déjà deux ans. Voilà ce que m'ont apporté *Le Chic Resto Pop* et *La Pop Mobile* : un lieu où je me sens utile, apprécié ; un lieu où non seulement mes capacités sont reconnues mais où elles ont l'occasion de se développer ; un endroit où je fais l'apprentissage de la stabilité, du sens des responsabilités ; un espace où mes expériences antérieures m'obligent à beaucoup d'humilité parce que je reste faible, mais en même temps où elles me donnent beaucoup de crédibilité pour aider ceux et celles qui passent par où je suis passé. J'ai fait moi-même des choix qui peuvent servir de guides à ceux qui jugent que ça peut les aider. (Nelson, 1995 : 35)¹

Pourquoi un article sur *Le Chic Resto Pop* ? Pour deux raisons, premièrement, le *Resto* est à la fois bien et mal connu. Nous profitons du dixième anniversaire de cet organisme pour présenter une lecture universitaire sur le contexte d'émergence et de développement du *Resto*. Deuxièmement, le *Resto* fait partie du nombre des organisations qui renouvellent actuellement la pratique sociale. Un renouvellement qui tient à trois éléments : la façon

1. À 31 ans, ex-toxicomane, James travaille au service du personnel du *Chic Resto Pop* après avoir travaillé durant deux ans à la *Pop Mobile*.

dont l'organisme construit son intervention auprès de sa « clientèle » ; la manière dont les intervenants du *Resto* ont établi un leadership incontournable au sein de leur communauté ; et la capacité de cette organisation d'utiliser les ressources de l'État et de la grande communauté montréalaise pour revendiquer, au nom des sans-emploi, la construction de passerelles vers l'emploi.

Notre article se divise en trois sections. Une première section porte sur *Le Chic Resto Pop*. Nous dressons un portrait de l'organisation et présentons l'intervention « formative » qui y est développée. Une deuxième section jette un regard rapide sur une organisation affiliée au *Resto*, « Faites de la musique », qui a vu le jour à la suite d'une grande activité organisée par ce dernier. Enfin, une dernière section dégage quelques pistes de réflexion autour des acquis et des limites de ces deux expériences.

L'article a été construit à partir de visites d'observation, à l'aide d'enquêtes réalisées par des intervenants du *Resto* et de six entrevues effectuées, en 1995 et en 1996, auprès de quatre personnes travaillant dans les deux organisations étudiées. Nous citons ces personnes à tour de rôle pour présenter des éléments d'information ou pour apporter un éclairage particulier sur le vécu au sein de ces groupes communautaires.

L'ÉMERGENCE D'UNE MOBILISATION À CARACTÈRE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Tout au long des deux derniers siècles, un mouvement social composé d'organisations religieuses puis laïques s'est érigé en se fondant sur la défense de droits politiques (droit de vote, droits de la personne) et de droits économiques (droit du travail : syndicalisme ; droit au travail : associations pour l'emploi). Parallèlement aux grandes revendications portant sur la citoyenneté politique émergent un ensemble de revendications centrées sur l'idée de citoyenneté économique.

À Hochelaga-Maisonneuve, ces deux mouvements de revendication pour une citoyenneté élargie sont à l'origine, entre 1900 et 1990, d'un ensemble d'associations caritatives, politiques et communautaires ayant pour but d'aider les personnes marginalisées. Les services offerts sont divers : don de nourriture et de vêtements, aide au logement, soutien pour la recherche d'un emploi ou pour le lancement de projets facilitant la prise en charge individuelle et collective.

Hochelaga-Maisonneuve abrite la plus ancienne radio communautaire de Montréal, une société historique populaire qui organise des visites guidées du quartier et un ensemble d'organisations populaires regroupées

sous un même toit, le Pavillon d'éducation communautaire. Parmi les groupes qui ont récemment été créés dans le quartier, nous retenons principalement ceux qui s'attaquent à la question de l'intégration des sans-emploi à la vie économique d'Hochelaga-Maisonneuve ou de Montréal. Nous retrouvons, dans ces groupes communautaires, des organisations qui œuvrent sur deux plans :

- des organisations de services pour la communauté locale ou la communauté montréalaise, dont la Joujouthèque (1978), groupe spécialisé dans la location de jouets pour enfants qui s'est doté en 1993 d'un nouvel atelier de réparation appelé Luciole ; le Boulot vers... (1983), une entreprise d'insertion pour des jeunes sans emploi ; *Le Chic Resto Pop* (1984) ;
- des organisations de planification ou de gestion du développement, dont la Corporation de développement de l'est de Montréal (1985), corporation de développement économique communautaire qui voit à la planification et à la gestion de projets de revitalisation dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve.

Les initiatives communautaires à caractère socio-économique d'Hochelaga-Maisonneuve s'inscrivent dans un mouvement montréalais de développement économique communautaire². Ce dernier est lui-même partie prenante d'une stratégie d'intervention dont les premiers éléments apparaissent à la fin des années 1960 pour induire le développement économique à l'échelle locale. Le développement local se définit essentiellement comme une mise en synergie des ressources d'un milieu en favorisant, par le partenariat et la concertation, les contacts entre divers acteurs locaux. Il représente un mode d'intervention complémentaire aux modalités publiques de développement régional instaurées, à partir de la fin des années 1950, dans la plupart des pays industrialisés.

LE CHIC RESTO POP

Le Chic Resto Pop est un restaurant communautaire. En 1983, douze personnes bénéficiaires de l'aide sociale déterminent les bases de l'organisation. Elles l'incorporent en 1984 et l'ouvrent officiellement en mars 1995. Pour les membres fondateurs, il s'agissait de créer leur propre emploi tout en rendant service aux personnes pauvres d'Hochelaga-Maisonneuve³.

2. Voir FONTAN et TREMBLAY (1993).

3. On ne voulait « ni être des bénévoles faisant de la charité, ni des bénévoles de l'Association de défense des droits sociaux (ADDs), ni passer son temps dans des manifs ou des occupations pour faire augmenter les prestations ». On voulait « sortir du bien-être, gagner un salaire ». Propos recueillis par FAVREAU (1992).

L'objectif central visé, tel qu'il se présente aujourd'hui, consistait à offrir des repas chauds, de qualité et bon marché à la population. Le rationnel et la mission de l'organisation se présentaient comme suit :

Coupée du marché du travail, une grande partie des familles d'Hochelaga-Maisonneuve est tenue à l'écart de l'activité économique du quartier. Cette réalité engendre l'inquiétude, l'insécurité, l'isolement, l'exclusion. On entend donc développer des emplois ajustés qui permettent de retrouver les habiletés et la confiance en soi⁴.

D'où la mission :

Le Chic Resto Pop constitue une entreprise à but non lucratif où des personnes se forment à travailler en offrant des services à prix modique à la population. Notre objectif est de favoriser la prise en charge des individus fréquentant le *Chic Resto Pop*, et ce autant pour la clientèle que pour les gens se joignant à l'équipe de travailleurs⁵.

Le restaurant offre trois repas par jour, dont le petit déjeuner à partir de février 1994. Au restaurant lui-même se greffe, depuis trois ans, un service de popote mobile et, depuis 1995, un comptoir de produits transformés. Produits Maison est un volet du *Resto* qui fabrique une cinquantaine de produits transformés (marinades, repas à réchauffer – pâté chinois, pâté au saumon, etc. –, tartes, confitures). Produits Maison crée un emploi à temps plein. La *Pop Mobile* fournit, à très faible coût (0,50 \$), 550 dîners aux jeunes enfants défavorisés dans sept écoles primaires de Montréal⁶, dont six du quartier⁷. Servant 50 repas à son ouverture, 250 en 1990, le *Chic Resto Pop* en offre aujourd'hui 500. Le prix d'un repas complet varie de un à deux dollars. Le *Resto* offre deux menus par jour, et le menu du jour comprend une soupe, le plat principal, une salade et un dessert.

Le Chic Resto Pop est une association à but non lucratif. Le financement de l'organisation s'appuie sur des subventions provenant de programmes publics de création d'emplois, le soutien accordé par le programme nutrition en milieu scolaire⁸, des recettes issues de la vente de

4. Voir PRUD'HOMME (1995 : 2).

5. Règlements de la corporation, page 1.

6. Le personnel de la *Pop Mobile* assume l'animation et la surveillance des enfants pendant l'heure du dîner. Il organise aussi un camp d'été d'une semaine pour une soixantaine d'enfants inscrits à la *Pop Mobile*.

7. Le *Resto* est contre le principe de la gratuité qui, selon les intervenants, entretient la dépendance. Le fait de « payer » pour un service confronte et l'usager et le dispensateur de service à des responsabilités en termes d'autonomie pour l'usager et de qualité de service pour le dispensateur.

8. Connu sous le nom de Plan Pagé, du nom du ministre de l'Éducation qui lança en 1991 cette mesure pour contrer la sous-alimentation des enfants en milieu scolaire.

services (les repas, les produits transformés), de subventions provenant d'organismes de charité et de Centraide, et, enfin, de dons de fondations ou d'entreprises. Les dons d'entreprises permettent généralement d'acquérir des denrées alimentaires et du matériel d'appui pour les activités de base et la gestion de l'organisme. En 1994, le budget d'exploitation s'élevait à près de 800 000 \$.

Le budget de l'organisation lui permet d'embaucher 16 personnes à temps plein et d'accueillir 105 travailleurs-stagiaires⁹ sur le programme *Expérience de travail (Extra)*¹⁰. Le personnel est sous l'autorité administrative d'une directrice qui relève d'un conseil d'administration formé de représentants de la communauté. Le personnel de soutien administratif comporte trois personnes (directeur adjoint / responsable du service du personnel, responsable de la comptabilité et secrétaire-réceptionniste). Deux coordonnatrices sont chargées d'encadrer chacune des deux équipes de travail du restaurant (l'équipe du quart de 7 h 30 à 15 h 30 et celle du quart de 11 h 00 à 19 h 30). Une coordonnatrice est aussi responsable de la *Pop Mobile*. Neuf autres personnes, ayant un statut permanent, sont affectées au restaurant et à la popote mobile. Chaque service du restaurant peut compter sur des chefs d'équipe pour chacune des grandes tâches à assumer. Les chefs d'équipe encadrent les travailleurs-stagiaires qui sont en situation de « travail adapté », c'est-à-dire de travail « salarié » qui comporte des éléments de formation de base et professionnelle à l'emploi, de recherche d'emploi et de service conseil à l'orientation pour effectuer un retour aux études, et un encadrement individuel¹¹.

Comme l'indique Jacynthe, directrice du *Chic Resto Pop*, « le travail d'ensemble du restaurant est divisé en trois grands types d'activités ». Le premier type est d'ordre administratif. Il s'agit de toutes les activités liées à la gestion de l'organisation – du personnel et des travailleurs-stagiaires – à la production et à l'achat de denrées, à la vente de repas et au maintien et

9. Des 105 personnes, 73 travaillent au *Resto* et 32 à la *Pop Mobile*.

10. EXTRA est une mesure de développement de l'employabilité du gouvernement provincial. Le programme vise à favoriser le développement ou le maintien d'habiletés, d'attitudes ou de comportements pouvant accroître les possibilités d'intégrer le marché du travail. Les activités se mènent dans des organismes, corporations ou entreprises du Québec. Des activités de formation totalisant au moins quatre heures par semaine sont prévues. Les personnes admissibles sont des adultes prestataires de l'aide sociale et la priorité est donnée à ceux qui reçoivent des prestations de façon continue depuis au moins un an.

11. Les stagiaires bénéficient d'un programme public de développement de l'employabilité, le programme *Expérience de travail (EXTRA)*. Au Québec, les prestataires du programme d'aide sociale sont classés en deux catégories de personnes : les aptes et les inaptes au travail. Les aptes au travail sont tenus de s'inscrire et de participer à des programmes de développement de l'employabilité, tel le programme EXTRA.

au développement d'un réseau de collecte des produits de base¹². Le deuxième concerne l'exploitation de l'entreprise. Il s'agit des activités de production proprement dites : l'approvisionnement, le traitement et la préparation des aliments (tri, coupe, entreposage), la préparation des repas (cuisson, préparation des assiettes, étalage à la cafétéria), la vente à la clientèle adulte, la gestion des repas pour la clientèle scolaire (popote mobile), l'entretien de la salle et le nettoyage de l'ensemble des locaux. Le troisième type d'activités, auquel nous nous attardons davantage, a trait à la responsabilisation et à la formation des travailleurs-stagiaires. Il s'agit de diverses activités d'encadrement du personnel : du soutien psychologique à l'alphabétisation individualisée, de la préparation au travail à la formation, en passant par l'apprentissage de tâches spécifiques, comme la participation aux principales réunions et l'offre de services à la clientèle (crédit¹³, sessions d'information sur des thèmes précis, comme celui de l'aide sociale, conférences de presse). La formation à caractère d'alphabétisation est offerte par des organismes du quartier spécialisés en la matière. La formation de type scolaire est offerte conjointement par le *Chic Resto Pop* et une commission scolaire de l'est de Montréal.

Il est à noter qu'une formation particulière est offerte au personnel de la *Pop Mobile*. Elle est dispensée par des formateurs œuvrant pour une organisation d'éducation populaire de l'est de Montréal. Cette formation porte sur un ensemble de thèmes liés au travail de supervision, d'animation et d'encadrement d'élèves de niveau élémentaire (les jeunes, il faut le rappeler, sont pris en charge pendant toute la période du dîner par les responsables de la *Pop Mobile*). Il convient de signaler que les thèmes des formations sont prédéterminés et diversifiés, mais aussi adaptés aux besoins particuliers des intervenantes. La session de formation traitera de manière prioritaire des problèmes particuliers qui peuvent se poser aux travailleurs-stagiaires de la *Pop Mobile*.

Le personnel du *Chic Resto Pop*

Le Chic Resto Pop accueille présentement 105 travailleurs-stagiaires, dont l'intégration se fait sur une base continue. Ainsi, de nouvelles recrues commencent à travailler au début de chaque mois.

12. Les dons prennent la forme d'aliments, de produits secs et de produits d'entretien. En 1994, les principaux donateurs sont des marchands de fruits et légumes (6 sur 14 des grands donateurs). Il y a également des dons de pâtisseries/biscuits (3 donateurs), de viande (2), d'épicerie et de produits d'entretien (2) et de pâtes et sauces (1). Les dons en viande sont insuffisants et le *Resto* doit en acheter.

13. Une marge de crédit de cinq repas est offerte à la clientèle. En 1993, une perte de 7 000 \$ a été liée à de mauvaises créances du service de crédit.

Le travailleur-stagiaire, comme nous l'a signalé à plusieurs reprises Pierre, le responsable de la formation, « n'est pas considéré comme un stagiaire, mais comme un travailleur ». L'organisation milite activement auprès de l'État pour qu'il confère le statut de travailleur au stagiaire. *Le Chic Resto Pop* voudrait devenir l'employeur réel et disposer des sommes nécessaires pour accorder des salaires décentés à ses travailleurs-stagiaires.

Les résultats d'une étude interne menée par le *Chic Resto Pop* en 1993 auprès de 219 travailleurs-stagiaires nous permettent de brosser le portrait suivant de son personnel. On y retrouve un nombre presque égal d'hommes (48 %) et de femmes (52 %). Leur âge varie de 20 à 55 ans : 31 % ont entre 20 et 30 ans, 36 % ont entre 30 et 40 ans et 33 % ont entre 40 et 55 ans. Leur niveau de scolarité est très bas : 26 % ont achevé leur primaire ; 32 % ont terminé la première ou la deuxième année du secondaire, 58 % ont donc une scolarité ne dépassant pas deux années de secondaire ; 27 % ont terminé la troisième ou la quatrième année du secondaire, 85 % ont donc quitté l'école avant la fin de leurs études secondaires ; 15 % affirment avoir complété leur secondaire et entrepris ou achevé des études collégiales.

L'expérience de travail des travailleurs-stagiaires est minime ou importante : 18 % des 196 personnes ayant répondu à cette question déclarent avoir moins de 2 ans d'expérience sur le marché du travail ; 28 % ont entre 2 et 5 ans (46 % ont donc moins de 5 années d'expérience) ; 24 % ont entre 5 et 10 ans et 30 % ont plus de 10 ans d'expérience (54 % des stagiaires ont plus de 5 ans d'expérience sur le marché du travail). Par conséquent, ce n'est pas en raison d'un manque d'expérience sur le marché du travail que ces personnes sont exclues, mais bien parce qu'elles ne possèdent pas les nouvelles connaissances et les nouvelles compétences exigées par les employeurs. Et puisqu'il ne se crée presque plus d'emplois du type de ceux que ces personnes occupaient, le marché leur préfère des travailleurs « mieux qualifiés ». Il faut enfin noter que les femmes sont relativement plus représentées dans le groupe des personnes ayant moins de 5 ans d'expérience (56 % d'entre elles font partie de ce premier groupe) ; alors que les hommes sont majoritairement plus représentés dans le deuxième groupe (64 % ont plus de 5 ans d'expérience).

En vertu des critères établis par le programme gouvernemental utilisé, les travailleurs-stagiaires doivent être des prestataires de l'aide sociale. La période moyenne pendant laquelle ces personnes reçoivent une aide sociale varie entre 3 et 5 ans. En fait, 68 % des travailleurs-stagiaires ont bénéficié pendant plus de deux ans d'une telle aide. L'examen de l'ampleur de cette période dans le cas des femmes révèle une plus grande utilisation de cette mesure sociale que par les hommes.

Le fait que les femmes recourent plus à l'aide sociale que les hommes rend compte, d'une part, des difficultés qu'elles ont à se trouver du travail à mesure qu'elles prennent de l'âge et que leurs qualifications deviennent insuffisantes tant sur le plan scolaire que professionnel, et révèle, d'autre part, qu'elles assument encore l'entière responsabilité des tâches domestiques lorsqu'elles ont des enfants. Les employeurs sont présentement favorisés par un taux de chômage élevé, qui frappe indifféremment les hommes et les femmes, il leur est donc possible d'adopter des critères de sélection plus stricts afin d'embaucher des adultes plutôt que des travailleurs âgés qui sont moins flexibles et peu, pas ou mal qualifiés. Nous pouvons résumer ainsi les caractéristiques de la clientèle du *Chic Resto Pop* : il s'agit d'une population hétérogène sur le plan démographique, mais homogène dans sa situation d'exclusion : faible scolarité, expérience de travail moyenne, longue dépendance de l'aide sociale.

Nous allons maintenant examiner le comportement de défection et de rétention des travailleurs-stagiaires pendant leur stage, et nous arrêter particulièrement à ce qu'il advient de ceux et celles qui le complètent.

Pour rendre compte de la défection et de la rétention, nous utilisons des données sur le déroulement du stage d'un groupe de 152 personnes. Ces données révèlent un comportement analogue chez les hommes et les femmes ; deux périodes significatives ressortent en début et en fin de stage.

Les personnes ont fortement tendance à quitter leur stage-travail dans les trois premiers mois. Une fois cette période critique passée, peu décrochent et ceux qui demeurent en stage-travail ne partent qu'à la fin de la période autorisée (soit 15 mois). Cette situation se caractérise donc par un mouvement prononcé de défection en début de stage, des départs normaux à partir du sixième mois, puis une forte rétention des travailleurs-stagiaires du neuvième au quinzième mois. Concrètement, 56 % des travailleurs-stagiaires quittent leur stage-travail avant le sixième mois et 44 % après. Qui plus est, 41 % partent au cours des trois premiers mois, ce qui montre bien à quel point il leur est difficile de s'intégrer dans un milieu de travail, même lorsque ce dernier est « adapté » à leur situation. En revanche, 38 % des travailleurs-stagiaires font la preuve qu'il leur est possible de conserver leur emploi de 9 à 15 mois et de répondre aux exigences d'une entreprise lorsque le milieu d'accueil offre l'encadrement nécessaire à leur insertion.

Regardons maintenant ce qu'il advient des personnes après leur stage-travail (complété ou non). Des 126 personnes répondantes, sur un total initial de 219 (26 n'ont pas répondu et 67 n'avaient pas à répondre, car leur stage n'était pas encore terminé), 35 ont complété leur stage, 11 possèdent un emploi lié au *Chic Resto Pop*, 9 ont quitté le stage pour

exercer un emploi et 3 pour retourner aux études. Cela signifie que 58 personnes (46 %) ont vu leur situation s'améliorer à la suite de leur stage au travail. Par contre, 68 personnes (54 %) n'ont pas achevé leur stage pour diverses raisons, sans qu'une telle interruption ne leur procure nécessairement une meilleure situation. Certaines des personnes qui n'ont pas terminé leur stage ont été référées ou dirigées vers une autre organisation, car elles avaient besoin d'aide pour régler un problème de toxicomanie ou d'alcoolisme.

Les intervenantes¹⁴ du *Chic Resto Pop* attribuent l'abandon en cours de stage à des problèmes d'adaptation sociale importants. De quels types de problèmes s'agit-il ? Plusieurs travailleurs-stagiaires n'arrivent pas à accepter les responsabilités reliées à l'emploi, car le travail exige une capacité de gestion de son temps et une maîtrise du stress associé à cette gestion. Il leur est demandé d'arriver au travail à l'heure prévue, de ne pas s'absenter, d'être sobre au travail, d'accomplir les diverses tâches qui leur sont assignées et de bien s'entendre avec les autres travailleurs-stagiaires et les chefs d'équipe. «Lorsqu'une personne n'a pas réglé son problème de toxicomanie, qu'elle est complètement absorbée par ses problèmes familiaux ou qu'elle est convaincue qu'elle n'est bonne à rien faire, il est pratiquement impossible de la maintenir en stage au *Chic Resto Pop*», nous indique Manon, coordonnatrice de la *Pop Mobile*.

En ce qui concerne les travailleurs-stagiaires qui terminent leur stage de travail et qui désirent même poursuivre le stage après le quinzième mois, les intervenantes attribuent ce désir «à la volonté des travailleurs-stagiaires d'acquérir une expérience continue de travail de plus d'une année». Il est très important de souligner le terme utilisé, car on parle de la *volonté* de continuer à travailler et de le faire dans un cadre qui permette à la personne de «reconstruire» sa confiance en elle-même, de parfaire ses compétences de base et d'acquérir de nouvelles qualifications professionnelles.

La formation au *Chic Resto Pop*

Le Chic Resto Pop offre trois types de formation. *Le premier* type porte sur tous les éléments d'un cadre de travail régulier. Pour apprendre à assumer des responsabilités, des personnes doivent se présenter chaque jour de la semaine à des heures précises pour effectuer un travail déterminé. Le travailleur-stagiaire doit alors réapprendre le rythme et les

14. La grande majorité des travailleurs non stagiaires du *Chic Resto Pop* sont des femmes.

exigences du travail : l'assiduité, le maintien, la constance, l'harmonisation du temps de travail avec le temps consacré aux activités familiales. Il lui faut aussi et surtout, nous dit Pierre, « réapprendre à être en situation d'autorité ». En d'autres mots, « accepter de se faire donner des ordres, d'être sous l'autorité de quelqu'un. Une chose extrêmement difficile pour des personnes en situation de refus ou de rejet de l'autorité. »

Le deuxième type relève de la formation professionnelle. Au cours du stage au travail, chaque personne doit accomplir l'ensemble des tâches nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise sociale. Certains s'occupent de l'accueil de la clientèle, de la préparation de la salle, de la préparation et de la coupe des aliments, de l'entreposage, de la préparation des repas, du nettoyage de la salle. Il s'agit d'apprendre les métiers inhérents à la cuisine de grande surface, car la confection de 1 050 repas par jour constitue de la cuisine de grande surface.

L'apprentissage de ces deux types de formation se fait entre pairs. Il n'y a pas de formateur spécialisé, mais plutôt une personne responsable de la formation dans son ensemble. Le travailleur-stagiaire est mis en situation de travail et reçoit des autres travailleurs ou du chef d'équipe les informations nécessaires. La personne responsable d'une équipe prend le temps de donner des conseils au travailleur-stagiaire, afin de lui transmettre un savoir-faire ou un savoir-être particulier. Mais, rappelons-le, la philosophie du *Chic Resto Pop* consiste davantage à laisser le savoir se transmettre entre pairs, c'est-à-dire entre travailleurs-stagiaires.

Le troisième type de formation est d'ordre scolaire. Il a été rendu possible grâce aux pressions exercées par le *Chic Resto Pop* sur le ministère de la Sécurité du revenu. Depuis décembre 1994, ce type de formation donne la possibilité à 44 personnes intéressées de demeurer à l'emploi du *Resto* après le quinzième mois, et ce pour une période maximale de 24 mois. Cette possibilité est offerte sous la condition que le travailleur-stagiaire s'inscrive à un programme de rattrapage scolaire monté par le *Chic Resto Pop*.

Dans ce dernier cas, avec l'aide de la commission scolaire Jérôme-Le Royer et du groupe d'alphabétisation DÉBAT, des enseignants évaluent le niveau réel de scolarité des travailleurs-stagiaires inscrits. La personne qui adhère au programme d'apprentissage peut alors compléter son alphabétisation de base, acquérir une formation élémentaire ou obtenir un diplôme d'études secondaires¹⁵. Elle le fait à un rythme qui lui convient,

15. Sur les 44 personnes inscrites, 26 le sont au secondaire, dont 3 pour compléter leur 4^e et 5^e secondaire, et 18 sont en alphabétisation ou études présecondaires.

selon une démarche personnalisée, tout en restant en situation de travail. Le rattrapage est alors adapté aux besoins de chaque individu. Le processus de formation fait surtout appel à des cahiers d'apprentissage devant être complétés par niveau et par matière. Le tout est suivi d'examens de classement qui permettent de vérifier l'acquisition des connaissances et d'obtenir un diplôme reconnu par le ministère de l'Éducation.

Selon Pierre, l'évaluation¹⁶ de ce programme ne devrait pas seulement porter sur le rendement des travailleurs-stagiaires. Elle devrait aussi permettre de mesurer l'incidence de ce processus d'apprentissage sur les comportements des enfants de ces personnes. En fait, nous dit Pierre, « il est certain que cela aura un impact sur les enfants, qui revaloriseront l'apprentissage scolaire du simple fait qu'ils voient leurs parents accorder de l'importance à l'obtention d'un diplôme ». Le programme devient ainsi un outil pour contrer le décrochage scolaire (lequel, rappelons-le, est très élevé dans les quartiers défavorisés montréalais : entre 35 et 50 %).

La formation au *Chic Resto Pop* se résume en quelques mots : pour l'ensemble des travailleurs-stagiaires, un apprentissage d'un métier sur le terrain par une pédagogie dite « sur le tas » ; pour certains d'entre eux, c'est un apprentissage scolaire encadré par un établissement public, mais réalisé en dehors de celui-ci et de façon individualisée.

Comment une telle dynamique de formation, fondamentalement simple et légère, peut-elle être efficace ? La réponse tient à l'existence d'un outil central d'intervention – les réunions d'équipe – et à l'attitude humaniste des intervenants : « prouver à la personne, comme l'indique Manon, qu'elle est capable de bien faire les choses, mais qu'elle a aussi le droit à l'erreur ».

Au cours des réunions d'équipe et de l'assemblée générale des travailleurs, qui ont lieu une fois par semaine, et des réunions de secteurs, qui se tiennent une ou deux fois par mois, les travailleurs abordent tout sujet qui concerne leur travail ou l'organisation. Comme nous le rapporte Pierre, chaque personne « est alors mise au pied du mur : il lui faut parler des problèmes qu'elle a, mais aussi entendre parler des problèmes qu'elle peut causer dans l'équipe ou dans l'organisation ». Selon le responsable de la formation, la réunion d'équipe est le moment privilégié pour faire le point. L'information y circule librement. Les travailleurs-stagiaires « doivent réapprendre à utiliser leur droit de parole, à s'affirmer, à être critiqués et à comprendre que la critique ne signifie pas qu'on n'est pas bon, mais simplement qu'il y a quelque chose qui cloche et que cela peut

16. Une évaluation des résultats de ce programme de formation scolaire est prévue pour 1996.

être corrigé. Les réunions sont donc des moments de formation et surtout des occasions de valorisation.»

À ce premier outil s'ajoute l'évaluation des travailleurs-stagiaires. Cette évaluation est faite à partir d'une grille qui permet de mesurer les connaissances techniques relatives à différentes tâches (savoir-faire) et les aptitudes personnelles requises en milieu de travail (savoir-être). Le formulaire d'évaluation est rempli par la personne concernée, tandis qu'un autre formulaire est complété par le chef d'équipe et le responsable de la formation. Une rencontre permet aux deux parties de «confronter leur perception, d'en parler et d'en arriver à un consensus sur ce qui va bien et sur les choses à améliorer».

L'attitude humaniste que nous avons relevée au *Chic Resto Pop* crée un climat qui rend possible une bonne productivité de la part de travailleurs-stagiaires qui, nous rappelle Pierre «ont été rejetés par un système qui les accusait de ne pas être concurrentiels sur le marché du travail». Cette attitude humaniste se manifeste par l'écoute, la communication mutuelle, la confiance, le dialogue, la responsabilisation, la transparence, la démocratie et la lutte pour outiller l'organisation afin qu'elle puisse continuer à offrir un cadre d'intervention favorable à l'insertion des travailleurs-stagiaires.

Importance du *Chic Resto Pop*

On peut mesurer l'importance du *Chic Resto Pop* sur deux plans. Le premier est d'ordre individuel ; le deuxième a un caractère collectif qui touche la communauté d'Hochelaga-Maisonneuve dans son ensemble. Sur le plan individuel, comme en témoigne Manon, la responsable de la *Pop Mobile*,

[...] l'importance de cette expérience de formation au travail est tangible. Le travailleur-stagiaire est rapidement amené à mettre à l'épreuve sa volonté de s'en sortir. Lorsque cette volonté est assez forte, la personne est en mesure de terminer les trois premiers mois du stage de travail. Après cette période, le restaurant peut fournir des outils pour faciliter son intégration dans le marché du travail.

La partie la plus difficile d'une démarche de prise en charge consiste, selon Manon, à

[...] permettre à la personne de trouver la volonté de s'en sortir. Les premiers pas sont cruciaux, ils sont liés à la décision d'amorcer un processus qui va nous permettre de changer notre façon de vivre. Cette volonté est à la portée de tout le monde, qu'importe l'ampleur des difficultés actuelles, il suffit d'éveiller

cette volonté pour l'activer. Par contre, tout le monde ne fait pas le choix très difficile d'éveiller cette volonté, de s'en nourrir au quotidien pour gravir une à une les marches vers l'autonomie et l'indépendance. C'est un choix qui n'est pas facile à faire, car on part d'une situation où l'on a été détruit par une personne qui nous est proche, par la drogue, par l'alcool ou par un événement tragique auquel on n'a pas pu faire face.

Pour Manon, la voie vers l'autonomie se construit au fil des différents apprentissages que le *Chic Resto Pop* oblige à acquérir. L'obligation dont il est question tient au fait d'être placé en situation de production et de « performance » où savoir innover est crucial en l'absence de directives claires de la part des chefs d'équipe ou de la direction. L'autonomie se gagne donc avec l'acquisition de la capacité de trouver, par soi-même et avec l'aide d'autres travailleurs, la solution aux multiples problèmes qui se posent au quotidien.

Manon est fière de son statut de travailleuse salariée d'une organisation qu'elle respecte, car cette dernière a su respecter ses besoins et ses droits tout en lui insufflant la confiance dont elle avait besoin pour reconquérir son autonomie.

Sur le plan collectif, le *Chic Resto Pop* a produit d'importants résultats. Le premier a été d'offrir un service de qualité et bon marché à une population qui en avait besoin. Le deuxième a trait à la gestion du restaurant. Les gens qui y travaillent sont des personnes du quartier ayant démontré, comme l'indique Annie, « que les gens marginalisés peuvent être autre chose que des clients d'organismes communautaires, qu'ils peuvent aussi être des travailleurs et des gestionnaires efficaces ». Actuellement, la directrice du restaurant ne détient qu'un diplôme d'études secondaires, et un seul universitaire¹⁷ travaille pour cette organisation.

Le troisième résultat important est lié à la capacité de cette organisation d'amener l'État à revoir la conception de son intervention auprès des personnes bénéficiaires de l'aide sociale. Il s'agit d'un effort constant que le *Chic Resto Pop* a dû et doit encore déployer pour rappeler la raison d'être de son intervention : « permettre à des personnes de ne plus dépendre de l'aide sociale pour devenir des travailleurs à part entière ». À cet égard, le *Chic Resto Pop* a démontré que des personnes recevant une aide sociale depuis longtemps sont capables de travailler et de produire des biens et des services de qualité lorsque le milieu de travail qui leur est proposé a la souplesse voulue et qu'il sait s'adapter à elles.

17. Pierre détient une maîtrise en théologie.

«FAITES DE LA MUSIQUE», BONIFICATION ET BIFURCATION DE L'EXPÉRIENCE DU *CHIC RESTO POP*

En 1989, le restaurant reçoit la visite d'une productrice de documentaires de l'Office national du film du Canada. Cette productrice désirait faire un film sur une expérience populaire novatrice en matière d'emploi. La proposition de film est acceptée par Annie, alors directrice du *Chic Resto Pop*, et la conception du document visuel prend forme. Le concept de film qui découle du partenariat *Chic Resto Pop*–ONF est intéressant¹⁸. On ne veut pas se limiter à une description visuelle de ce qu'est le restaurant populaire vu de l'extérieur, par le recours aux aspects classiques tel que son histoire, son mode de fonctionnement et ses résultats. Au contraire, on construit une sorte de happening culturel s'inscrivant dans la production même du documentaire. Ainsi, une trame musicale est au centre du document, où les travailleurs-stagiaires prennent la parole au moyen de chansons pour expliquer ce qu'ils vivent. Le tout est réalisé avec des musiciens qui jouent bénévolement et des travailleurs-stagiaires du restaurant. Précisons que les textes de chansons sont écrits et interprétés par des personnes du *Chic Resto Pop*.

Cette expérience a permis à Annie d'explorer un nouveau cadre d'intervention, celui de la culture, comme moyen d'intégration sociale de personnes sans travail. «La musique, nous dit-elle, est toujours présente au *Resto* ; quand on écrivait une chanson, c'était thérapeutique, la chanter, c'était très valorisant.» Pour faire suite à cette démarche, le *Resto* lance une grande activité culturelle en 1992 : le Festival de la musique. Plus de 350 artistes locaux, montréalais, québécois et européens ont défilé pendant quatre jours sur six scènes aménagées dans le quartier. L'événement a un succès d'une ampleur démesurée aux yeux du *Chic Resto Pop*, qui a eu «l'impression de lancer une petite idée pour accoucher d'un éléphant».

Le bilan réalisé à la fin du festival fait état de la possibilité d'utiliser le champ culturel comme plateau d'insertion à l'emploi salarié ou à l'emploi autonome. «Faites de la musique» (FDM) naît donc des cendres du Festival. Sa mission vise le «développement de l'employabilité, de la création d'emplois dans le secteur des métiers de la scène, le tout au profit de la communauté locale».

18. Au *Chic Resto Pop* a été réalisé par Tahani Rached et produit par Éric Michel, de l'Office national du film, en 1990. C'est un long métrage de 85 minutes.

19. FDM est un OSBL dont le financement est partagé entre des subventions et la vente de services.

À la lumière de l'expérience acquise par le *Chic Resto Pop*, FDM, sous la direction d'Annie, décide de s'adresser à un public d'adultes¹⁹. Annie n'a pas retenu la formule du *Resto*, de travailler à partir de stages subventionnés par des programmes sociaux. Les personnes qui participent ne sont pas rémunérées au cours du stage de formation, et vingt personnes sont accueillies en stage chaque année²⁰. Une fois le stage terminé, une banque de personnes-ressources est mise sur pied afin qu'elles puissent participer à la production d'activités organisées par FDM. Ces activités consistent en contrats que l'organisme conclut ou en des services qu'il offre à la population du quartier. Les contrats et services touchent à la production de spectacles commandités ou non, de spectacles de fêtes, de cours, d'activités telles la Chanterie (initiation au chant pour les jeunes enfants du quartier), une chorale adulte et des ateliers de composition de chansons.

La pédagogie de travail à FDM diffère de celle du *Chic Resto Pop*. Les règles à suivre sont plus strictes, notamment en ce qui concerne l'assiduité, l'attitude et les responsabilités des personnes intéressées. La formation est plus exigeante puisqu'elle débouche sur une production personnelle (performance en solo), qui constitue la première partie du stage, suivie d'une production collective (spectacle de groupe), qui forme la deuxième partie du stage. « On reproduit en quelque sorte, nous confie Annie, les exigences du marché du travail en ce qui a trait à la participation qui est exigée de la personne pour se tailler une place dans le secteur culturel : ton show, il faut non seulement le penser, le monter, le roder, mais il faut aussi le vendre et en vivre. » FDM aide la personne à s'épanouir dans le cadre de ces différentes démarches. Contrairement au *Chic Resto Pop*, la formation à FDM vise plus le développement du travail autonome et l'initiative personnelle que le travail salarié en entreprise ; « on les force à devenir autonome ». Outre le volet technique de la formation offerte – travail de la voix, présence sur scène, formation musicale, etc.

FDM cherche aussi, nous rapporte Annie, à mettre en relief le rôle social de l'artiste, sa responsabilité comme concepteur et producteur de jugements, l'importance de ce qu'il sent, de ce qu'il vit. On cherche aussi à faire prendre conscience à l'artiste qu'il s'adresse à un public et qu'il doit le respecter. On amène les stagiaires à livrer du contenu dans leur production et, surtout, on fait en sorte qu'ils se produisent devant des spectateurs, que ces derniers réagissent au spectacle ; qu'un dialogue s'enclenche entre la salle et l'artiste. L'éducation est alors à double sens : l'artiste explique ses intentions et la salle prend la parole autrement que pour dire : « C'est l'fun. C'est ben bon. J'aime ben ça. »

20. Sur les 20 personnes qui s'inscrivent, 13 ou 14 complètent le stage et s'insèrent dans le réseau culturel qui gravite autour de FDM.

Par ailleurs, la population visée par FDM diffère de celle du *Chic Resto Pop*, en cela qu'il rejoint des personnes qui ont déjà une connaissance, une pratique et une intention de travail dans un secteur précis, soit celui de la culture. En outre, les intervenants opèrent sur des bases encore actives qu'il s'agit de renforcer, de stimuler et d'orienter, tandis que le *Chic Resto Pop* vise plutôt des personnes dont les bases sont inactives ou ont été détruites au fil des ans.

CONCLUSION

Quels enseignements peut-on tirer de l'expérience du *Chic Resto Pop* et de FDM ?

Premièrement, ces organisations représentent de nouvelles formes de solidarité. Cette solidarité est multidimensionnelle puisqu'on aide les individus non seulement par la production de services **pour** la collectivité – un service alimentaire et un service culturel – mais aussi par la production de services **par** la collectivité d'Hochelaga-Maisonneuve, et plus particulièrement par des personnes qui appartiennent au groupe très large que représentent les marginalisés de l'économie moderne montréalaise. Une telle solidarité permet à des individus de sortir de l'isolement, de construire un réseau de personnes aidantes et de renouer avec l'espoir.

Deuxièmement, le *Chic Resto Pop* et FDM illustrent bien ce que nous entendons par « économie socialement utile ». Ce type d'économie vise, sous sa forme communautaire, l'acquisition par des personnes sans emploi du statut de travailleurs produisant un bien ou un service à utilité sociale. Il s'agit d'une économie sociale ou solidaire²¹ à orientation communautaire qui matérialise, au fil de ses revendications et grâce à la façon dont sont gérées les expériences tentées comme celle du *Chic Resto Pop*, une certaine forme de démocratisation des institutions sociales.

Peut-on associer de telles démarches aux mouvements de développement économique communautaire nord-américain ou au mouvement de développement local européen ? Sans doute, les deux organisations sont porteuses d'une volonté d'amorcer le développement de bas **en haut** en s'attaquant au problème de l'intégration des individus marginalisés au marché du travail. De plus, elles tiennent compte des besoins et des intérêts d'une communauté tout en respectant la dimension humaine au cours de leur intervention : écoute, entraide, rythme adapté, suivi, responsabilisation

21. Voir AUBRY et CHAREST (1995).

et valorisation deviennent les éléments clés d'une dynamique sociale pour la mise en œuvre d'un développement à échelle humaine.

Toutefois, une précision s'impose. Ce développement à échelle humaine ne peut être réalisé que si les individus et les communautés participantes cheminent vers une meilleure qualité de vie. Sinon, on se confine au statu quo, à une démarche ponctuelle, à la gestion d'une pauvreté sans lendemain. De là découle l'importance de l'évaluation, de la réflexion que doit faire une organisation sur son action. À cet égard, le *Chic Resto Pop* nous démontre une capacité de réflexion surprenante. Tant en ce qui concerne les enquêtes internes qu'il a réalisées, que les conditions qu'il a réussi à imposer à l'État, pour « intervenir sur la pauvreté », le *Chic Resto Pop* fait preuve d'une grande lucidité sur les dangers inhérents à son intervention et manifeste une attitude très critique et très pragmatique sur les limites de son action.

Troisièmement, nous pouvons parler d'une nouvelle forme de lutte sociale, qui sort du champ politique pour se tourner vers le champ économique. Comme nous l'avons vu, les travailleurs-stagiaires du *Chic Resto Pop* et de FDM sont peu ou pas rémunérés pour participer à une expérience d'amélioration de leur employabilité. Il y a là un investissement de soi que nous qualifions de « militantisme économique ». Par contre, le militantisme observé n'est pas sans faiblesse. Les travailleurs-stagiaires vivent l'expérience du *Chic Resto Pop* sans participer étroitement à la lutte quotidienne que doivent mener les responsables pour assurer la survie de leur organisation. Cette lutte quotidienne relève uniquement des employés permanents, et elle est principalement le fait d'un petit noyau d'intervenants.

Sur la question du militantisme économique, signalons qu'à l'occasion de son dixième anniversaire, le *Chic Resto Pop* a organisé un événement spécial pour clore les festivités. *De l'employabilité à l'emploi! Le Parlement des travailleurs et travailleuses exclus* est un forum qui s'est déroulé les 2 et 3 novembre 1995. Le Forum a réuni 350 personnes de la communauté, « monsieur et madame Tout-le-monde », nous dit Pierre. Ces personnes ont produit une *Déclaration des travailleurs et travailleuses exclus*. Le forum a été organisé en collaboration avec le Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal. Une formation populaire a été organisée sur le thème de l'économie et de l'emploi pour analyser comment le Québec en est arrivé à produire autant de travailleurs et de travailleuses exclus. La déclaration a été produite en ateliers de travail où les participants du quartier ont émis une série de recommandations relatives à la politique monétaire, aux politiques fiscales, à l'organisation du travail, aux fonds de création d'emplois, à la formation scolaire et professionnelle.

Une marche a clôturé les travaux du forum au cours de laquelle la déclaration a été acheminée aux bureaux de la ministre de l'Emploi, Louise Harel.

Quatrièmement, les expériences tentées par le *Chic Resto Pop* et FDM rendent compte d'une nouvelle pratique sociale. La nouveauté peut être observée sur plusieurs plans : nous retiendrons ici celui de la pédagogie. Les responsables ont dû innover dans la façon de collaborer avec les travailleurs-stagiaires. L'innovation n'est pas venue spontanément, elle a été construite dans l'effort, l'échec, la réflexion, l'expérimentation et le succès.

Il y a donc place au transfert et à la reproduction de telles expériences. Le succès connu par le *Chic Resto Pop* et FDM n'est pas culturel, au sens où il ne tient pas uniquement à une réalité et à des conditions particulières à un milieu ou à des individus. Le succès est essentiellement le produit d'une communauté qui s'est donné une gamme d'outils à la fois défensifs et offensifs pour faire face à une situation de crise socio-économique sur son territoire. L'apathie n'a pas pu se sédimenter à Hochelaga-Maisonneuve, car elle a été rapidement secouée par des leaders désireux d'offrir à des personnes marginalisées des possibilités d'action sociale porteuses de solutions de rechange à des degrés divers.

Nous pouvons tirer une leçon importante de ces deux expériences communautaires. Hochelaga-Maisonneuve, en tant que quartier urbain défavorisé, démontre que l'action sociale ne peut se cantonner dans des modalités défensives ou passives de lutte, sous forme de protection des acquis sociaux grâce au maintien de mesures de redistribution de la richesse par des programmes de transfert social. Une communauté a aussi la **possibilité et la responsabilité** d'entreprendre une action sociale offensive et vigoureuse en prenant activement part aux mécanismes présidant à la production de la richesse. « L'emploi, nous dit Pierre, n'est pas un bien réservé, n'est pas une denrée rare. » Le développement d'un territoire, par la création d'entreprises, dont les entreprises sociales, n'est pas un processus réservé aux détenteurs du capital ou à l'État, il est aussi l'affaire des communautés.

Enfin, le *Chic Resto Pop* et FDM reflètent l'existence de difficultés concrètes bien présentes : financement difficile, reconnaissance par l'État obtenue partiellement et à l'arraché, impasse en ce qui concerne l'intégration réelle des travailleurs-stagiaires au marché primaire du travail. Cela nous ramène au problème de l'insertion réelle de ces expériences dans l'économie générale. Pour le *Chic Resto Pop*, la lutte vise l'acquisition du statut de travailleur par les stagiaires de l'organisation. Quant à l'État et au secteur privé, ils se satisfont du confinement d'une partie de la population active déqualifiée à un cadre d'emploi d'insertion « à vie ».

Si la tension observée au sujet de la raison d'être du *Chic Resto Pop* se maintient, il y a là une source d'affrontement potentiel entre les parties. Sans l'obtention d'une véritable ouverture, par la reconnaissance d'un statut professionnel décent aux salariés de telles organisations ou par l'offre de possibilités réelles d'obtention d'un « emploi décent », le compromis qui s'est historiquement établi avec des organisations populaires comme le *Chic Resto Pop* risque de disparaître au profit de formes d'intervention plus marginales et moins intégrées à l'économie et à la politique dominantes.

Bibliographie

- AUBRY, F. et J. CHAREST (1995). *Développer l'économie solidaire. Éléments d'orientation*, Service de la recherche CSN, Montréal, octobre.
- FAVREAU, L. (1992). « Le développement local de type communautaire », dans FAVREAU, L. et L. DOUCET, *Théorie et pratiques en organisation communautaire*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 87.
- NELSON, James (1995). *Le Chic Resto Pop*, dans PRUD'HOMME, Pierre (sous la direction de), Montréal, Fides.
- PRUD'HOMME, P. (sous la direction de) [1995]. *Le Chic Resto Pop*, Montréal, Fides.
- TREMBLAY, D.G. et J.-M. FONTAN (1994). *Développement économique local : la théorie, la pratique, les expériences*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.