

Le
Café
du
CENTRE



Guide de démarrage

UNE INITIATIVE LUMINEUSE POUR,
PAR ET AVEC CELLES ET CEUX
QUI DÉSIRENT FAIRE RAYONNER
L'AVENIR AUTREMENT...

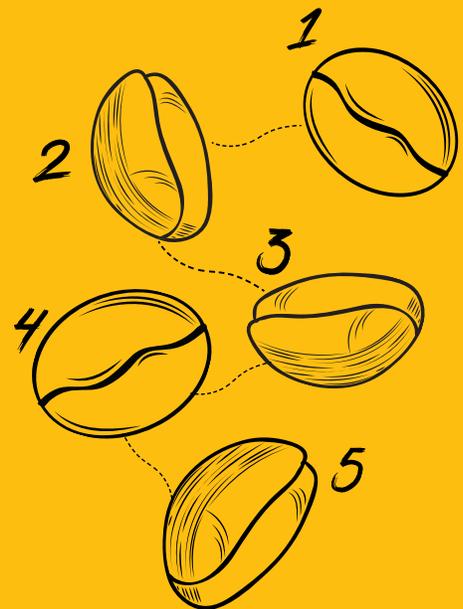


Table des matières

AVANT-PROPOS	3
IDÉE FONDATRICE	4
L'expression d'un besoin et la conjoncture favorable	5
MOBILISATION DES PARTENAIRES FONDATEURS	7
Définition des rôles et mise sur pied d'un CA provisoire	7
Définition du projet	7
Savoir s'entourer pour mieux planifier : Multisectorialité et partage d'expertises	8
Forme juridique	10
Représentations et financement de départ	13
Ressources humaines et répartition des tâches	15
FINANCEMENT ET NATURE DU PROJET	14
Représentations en continu	14
Nature innovante du projet	14
GOVERNANCE	17
AGA de fondation	18
Mission claire et partagée	18
Règlements généraux	19
Rôles et membrariat	19
Modèle d'affaires et plan de déploiement	20
COMMUNICATION ET MARKETING	21
L'importance des communications au démarrage	21
Trois publics à considérer dans les communications entourant le projet	22
IMPLANTATION PHYSIQUE	23
Infrastructure existante VS nouvelle infrastructure	23
L'EXPÉRIENCE CLIENT DES TRAVAILLEURS	24
Catégories des travailleurs-participants	24
Organisation du travail	25
Soutien et intervention	26
ENSEMBLE VERS LA CONCRÉTISATION	27
CONCLUSION	28
REMERCIEMENTS	28



Bulle interrogative

L'encadré avec ce symbole vise à susciter des réflexions qui permettront au lecteur* de pousser plus loin la vision d'un projet s'inspirant d'éléments semblables à celui du Café social du Centre.

Les questions peuvent être agrémentées de compléments d'information. Ces derniers servent à pister les futurs prospecteurs sur des chemins décisionnels ou d'action s'insérant dans la concrétisation d'initiatives en devenir.



Bulle exclamative

Les bulles exclamatives servent à alimenter les thématiques explorées tout au long de ce travail en outils et références appropriables pour le lecteur.

Elles retracent aussi les expériences passées concrètes du Café pour que l'historique de l'organisme servent de bagage pédagogique dans le lancement d'autres projets aussi novateurs.

Comme mentionné tout au long de ce document, la Corporation de développement communautaire MRC de L'Assomption est disposée à rendre accessible le *Plan de déploiement du Café social du Centre*, ainsi que le travail rédigé *Identité culinaire - Concept et fonctionnement* aux personnes désireuses d'approfondir leur compréhension face à la co-construction de l'organisme. Voici les coordonnées pour nous joindre :

Corporation de développement communautaire MRC de L'Assomption (CDC)
50, rue Thouin - Centre à Nous
Repentigny (Québec) J6A 4J4
T. : 450.313-0228 - info@cdclassomption.org - www.cdclassomption.org

Date de rédaction originale : Décembre 2023

Dernière mise à jour : Mars 2024

Élaboration du contenu : Hélène Fortin, Marie-Ève Desmarais,
Dominique-Hélène Roberge, Simon Paquin, Félix Rousseau-Martin,
Denyse Peltier, Sébastien Guernon

Rédaction : Charlène Guertin (Rouge Lime Stratégie), Christian
Kamudimba, Félix Rousseau-Martin,
Sébastien Guernon

Mise en page : Julie Boulet

De l'idée fondatrice à la concrétisation d'un rêve

Le Café social du Centre permettra à des personnes en situation de handicap de venir expérimenter des activités de type « travail » dans un milieu correspondant à leurs capacités et aspirations. Un milieu révélateur de capacités dans une philosophie de développement socioéconomique, inclusive et durable.

Mise en contexte

Ce Guide a été réalisé par le Conseil d'administration du Café social du Centre en respect de l'entente avec la Fondation Mirella & Lino Saputo, qui soutient financièrement le projet et ce, grâce au travail de rédaction d'une firme externe, Rouge Lime Stratégie.



Il a été produit dans une volonté de conserver la trace des expertises développées dans la phase de démarrage à l'implantation d'un café social comme celui du Café social du Centre, qui se situe au cœur du Centre à Nous, à Repentigny. Il permet ainsi de fournir les éléments prospectifs essentiels à la mise en œuvre d'un tel projet. Ce Guide vise à faciliter l'implantation d'autres projets similaires au Québec. Il s'adresse donc à de futurs promoteurs ou à des représentants d'organismes qui souhaitent qu'un tel projet se développe dans leur milieu. Les éléments qui y sont présentés représentent le fruit du travail minutieux de compilation et d'analyse des différentes étapes franchies dans le cadre de cette expérience unique, menée par le Conseil d'administration entre 2021 et 2023. Il est donc bien probable qu'un autre projet ne se développe pas de la même manière dans un autre contexte et dans un autre milieu.





Le projet répond-t-il à un besoin exprimé et partagé par un groupe de personne ?

Lorsque le projet émerge à partir d'un besoin exprimé et partagé, des bases solides s'installent. Identifier les jalons et les stratégies pour consolider les buts communs est essentiel dans la réalisation d'une initiative qui s'inscrit dans la durée à travers les efforts de plusieurs acteurs.

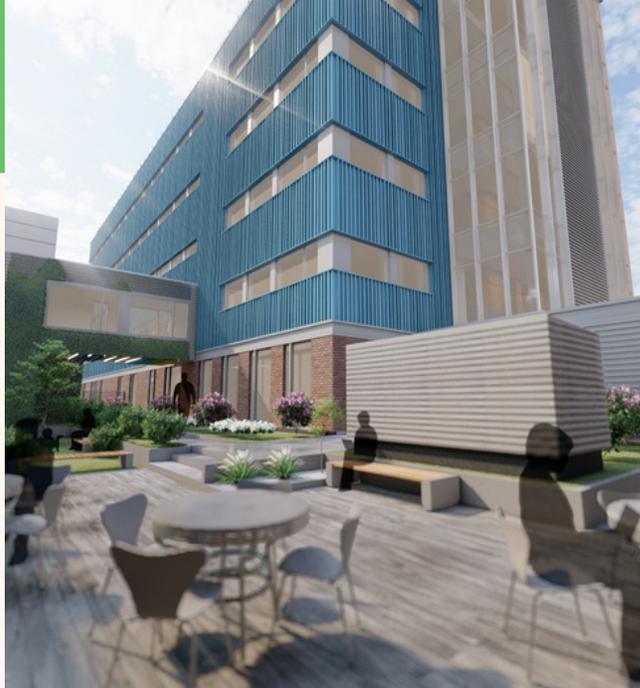
Comme la route s'annonce longue et souvent ardue avant de servir le premier café, il importe de s'assurer de l'engagement et de la participation durable des partenaires ou individus impliqués dans le projet. Dans cette même lignée de pensée, plus le projet cible un besoin partagé dans la communauté plutôt qu'autour de quelques individus, la mobilisation des partenaires et autres acteurs du milieu sera plus facile à atteindre et nécessitera moins d'efforts.

L'expression d'un besoin et la conjoncture favorable

L'idée de démarrer un projet comme celui du Café social du Centre a émergé, il y a plusieurs années, grâce à l'expression d'un besoin d'une membre de l'Association des personnes handicapées physiques Rive-Nord (APHPRN) : celui d'évoluer au sein d'un projet se rapprochant le plus possible du milieu du travail et qui serait un **révélateur de capacités** pour elle et les autres travailleurs-participants. Par la suite, deux organisations ont rejoint le mouvement : les Amis de la déficience intellectuelle Rive-Nord et la Société de l'Autisme de Lanaudière. Leurs membres respectifs souhaitaient eux aussi participer au projet puisqu'il répondait aussi à leurs propres besoins.



L'idée était de créer un lieu adapté à tous les besoins, dans un environnement inclusif, pour les personnes en situation de handicap qui n'ont habituellement pas la possibilité d'être intégrées dans un lieu de travail traditionnel. Ce projet leur permet aussi de se doter d'une expérience professionnelle concrète en vue d'intégrer un autre emploi éventuel. Il n'y a rien d'aussi concret sur le territoire, autant au niveau local que régional. En considérant l'absence d'alternatives d'employabilité pour les personnes en situation de handicap âgées de 21 ans ou plus n'étant plus pris en charge par le secteur de l'éducation, l'idée de l'initiative est donc née d'une **vision commune et d'un besoin reconnu**.

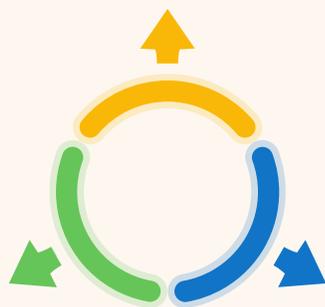


Quelques années plus tard, la rénovation du Centre à Nous, au sein duquel les trois organismes sont hébergés, est venue cristalliser cette idée de projet. L'agrandissement du Centre à Nous comprend notamment un espace réservé à la mise sur pied d'un café-bistro. Il n'en fallait pas plus pour que le projet se développe et qu'un partenariat naisse avec le Centre à Nous.

Un autre partenaire d'intérêt s'est aussi joint au plan embryonnaire : la Corporation de développement communautaire (CDC) MRC de L'Assomption, voisine des organismes communautaires cités préalablement dans les locaux du Centre à Nous.



En s'associant au projet, la CDC s'est impliquée à répondre directement à la mission de développement social local en favorisant l'émergence d'un projet communautaire concerté, saisissant du même coup l'opportunité de défaire les préjugés envers des personnes vivant des situations de vulnérabilité de manière constructive.



La **volonté partagée** a donc été au cœur du développement du projet de Café social du Centre, et ce, même si les organismes fondateurs répondent à des missions différentes. Une confiance mutuelle, acquise au fil des années de concertations communes, est aussi gage de réussite. Tout ça, combiné à une posture de départ ouverte aux imprévus et aux opportunités, marquée par un travail acharné partagé, a permis d'initier le mouvement et de se mettre concrètement en marche.

Mobilisation des partenaires fondateurs

Quelles sont les forces des différents partenaires et comment les mettre à profit?

Au-delà des missions respectives des organisations mobilisées, il convient de bien identifier les forces de chaque partenaire, chaque individu, afin de les mettre à contribution à divers moments de la phase de démarrage.

Une reconnaissance mutuelle des expertises est essentielle, tout en assurant que le projet demeure collectif dans ses grandes décisions et orientations.



Définition des rôles et mise sur pied d'un CA provisoire

Chacun des cinq organismes fondateurs s'est engagé selon ses propres expertises et ressources à travers ce partenariat. Leur engagement s'est aussi adapté en fonction des besoins et des jalons accomplis, et ce, au-delà des fonctions attribuées aux statuts des administrateurs du conseil d'administration. Par exemple, la CDC MRC de L'Assomption s'est occupée du côté démarchage et du volet informatique, le Centre à Nous a notamment été mis en avant-plan durant tout le processus

impliquant les soumissions, les fournisseurs et la gestion des travaux, tandis que la représentation et la recherche de financement ont été assumées de manière participative et/ou conjointe. Finalement, l'élaboration des activités et des opérations a été réalisée par les organismes dédiés aux personnes handicapées. Cette combinaison de forces a permis à l'équipe d'être complémentaire à chacune des étapes de développement.



De gauche à droite : Sébastien Guernon (directeur de la CDC MRC de L'Assomption) et les membres du CA du Café du Centre : Marie-Ève Desmarais (directrice de La Société de l'Autisme Région Lanaudière), Denyse Peltier (enseignante retraitée, ex-conseillère municipale et bénévole), Dominique Hélène Roberge (directrice de Les Amis de la Déficience Intellectuelle Rive-Nord), Hélène Fortin (directrice de l'APHRN), Félix Rousseau-Martin (agent de développement à la CDC MRC de L'Assomption) et Simon Paquin (directeur du Centre à Nous).



Le partage d'expertise



Savoir s'entourer pour mieux planifier : Multisectorialité et partage d'expertises

Un autre aspect fondamental du projet est de savoir aller chercher les expertises là où elles se trouvent. En effet, le projet du Café social du Centre est complexe à mettre en place et demande plusieurs **expertises différentes mais complémentaires**. Un exemple évocateur de cet enjeu a été le processus d'embauche du chargé de projet. Au départ, l'équipe cherchait une personne avec des compétences en cuisine. Elle a donc contacté l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ) pour la composition de l'offre d'emploi.



Après discussions, il s'est avéré que l'ambition de l'équipe a porté fruit puisque l'ITHQ pouvait offrir bien plus! Elle pouvait notamment soutenir l'équipe pour déterminer le meilleur moyen d'aménager le café pour qu'il soit fonctionnel, adapté aux besoins des travailleurs et respectueux des normes en vigueur.

Ce qui s'annonçait pour être une démarche unidirectionnelle, c'est-à-dire que l'équipe du café bénéficiait de l'expertise de l'ITHQ, s'est plutôt transformée en une forme de **partage**. En effet, l'ITHQ n'avait jamais travaillé sur l'aménagement d'un café adapté aux réalités de travailleurs aux besoins particuliers. C'est là que la richesse de l'expertise des partenaires fondateurs est venue compléter celle de l'ITHQ. Ensemble, ils ont permis une planification efficace et adaptée à la particularité du Café social du Centre. Cette union a donné lieu à une démarche stratégique quant à la composition du menu, à la définition du rôle de la coordination-cuisine future, de la disposition des équipements, de l'aménagement de la cuisine, etc.¹ De plus, cette complémentarité avec l'ITHQ a été prolongée dans les échanges avec les architectes et autres corps de métiers du chantier afin d'apporter les améliorations structurelles à la salle à manger, à la cuisine et aux bureaux connexes.



Visites exploratoires et immersives



Un autre élément à considérer lorsque vient le temps de bien s'entourer, a été de procéder à des **visites exploratoires**. Ces visites se sont déroulées dans des entreprises et des organismes qui ont un plan d'affaires comparable, une mission similaire à celle du Café social du Centre, ou une expertise pertinente, comme les Jumelleurs, le Café Chez Cheval, Première Moisson, etc. Ces visites ont permis de faire état des forces, faiblesses, opportunités et menaces, démarche essentielle au projet afin d'en tirer des apprentissages et d'importer des bonnes pratiques au sein de l'OBNL en démarrage.²

De plus, des **visites immersives** ont aussi été organisées au sein même des organismes fondateurs, ce qui a permis de s'imprégner des besoins des travailleurs-participants, d'identifier les types d'activités selon les types de handicaps, de mieux comprendre les différentes limites et opportunités des personnes et de réfléchir en termes d'équipement, d'organisation du travail et de la formation de la main-d'œuvre. Cette étape est fondamentale dans la réussite du projet puisque les travailleurs-participants sont au cœur de son déploiement et leur réalité se doit d'être prise en compte dès les premières étapes d'élaboration. Par exemple, il a été possible d'en apprendre plus sur un modèle de machine à café pouvant être manipulée et opérée par des personnes avec plusieurs types de handicaps (visuel et/ou de motricité) à travers de larges boutons graphiques et un système de production interne multitâche.

C'est donc **en identifiant et en additionnant** les forces en présence qu'on arrive à mettre en place des bases solides essentielles à la réalisation d'un projet comme celui-ci.



Est-ce que des projets similaires existent autour de nous?

Serait-il possible de les visiter et de discuter des enjeux qu'ils ont rencontrés?

Est-ce que des partenaires d'intérêt peuvent soutenir le projet grâce à leur expertise?

Il est important de garder l'œil ouvert quant à ce qui se fait ailleurs afin de bénéficier de l'expérience des autres. Conserver une posture d'ouverture et d'humilité avantage considérablement le projet et permet de bien s'entourer.

²Détails supplémentaires dans le *Plan de déploiement du Café Social du Centre* (accessible sur demande).

Définir le projet



Est-ce que le projet vise à répondre aux besoins économiques, sociaux ou culturels de ses membres?

Est-ce qu'il souhaite plutôt offrir un service à la communauté et développer le bien commun?

Est-ce que le projet vise d'abord le développement du service ou être au service des personnes avec un handicap ?

Est-ce qu'on souhaite pouvoir percevoir des dons?

Selon les réponses à ces questions, on peut s'orienter vers l'une ou l'autre des formes juridiques. Que ce soit sous forme de coopérative ou sous forme d'OBNL (avec ou non un volet d'économie sociale), les responsabilités et les retombées sont différentes.

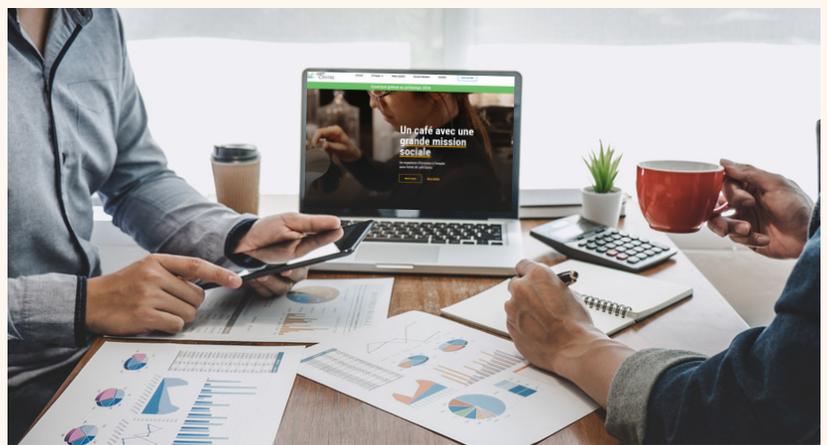
C'est donc dire qu'avant de préparer un menu et acheter de la farine, il faut s'assurer de bien cerner la vision, la mission et la compréhension commune de la définition du projet, cela sauvera bien des maux de têtes.



Définition du projet

Une des premières tâches a été de **définir le projet** comme tel, c'est-à-dire d'en faire une description détaillée afin de pouvoir le mettre en valeur et d'en favoriser une compréhension commune respectueuse de la vision des changements qu'on souhaite voir s'opérer.

Cette étape a amené beaucoup de questionnements fondamentaux tels que la forme juridique du projet, les catégories de travailleurs-participants, les sources de financement, etc. Il importe de réaliser ce travail avec minutie puisque la définition du projet influencera plusieurs étapes subséquentes, notamment la manière dont le projet sera compris par les partenaires, les futurs clients et les bailleurs de fonds, pour ne nommer que ceux-là.



Forme juridique

Forme juridique

La forme juridique du Café social a fait l'objet de beaucoup de discussions et de réflexions. En effet, ces échanges doivent être pris en toute connaissance de cause. Bien que l'objectif principal du projet soit de révéler les capacités des trois catégories de travailleurs-participants (handicap physique, trouble du spectre de l'autisme et déficience intellectuelle), la considération coûts-bénéfices doit tout de même se faire en aval de l'implantation du projet. Cette double considération complexifie la réflexion du Café social du Centre en comparaison avec le démarrage d'une entreprise habituelle. Définir un modèle d'affaires, non pas axé sur le profit et la rentabilité, mais plutôt le faire en ayant principalement le bien-être du travailleur-participant en tête, c'est ce que l'équipe du Café social du Centre souhaitait prioriser à titre d'extension des valeurs de leurs propres organismes.



Pour permettre de bien identifier la forme juridique d'une entité en devenir en fonction de la vision de ses instigateurs, vous pouvez vous référer au tableau comparatif non-exhaustif ci-contre pour vous donner un aperçu des avenues possibles et des éléments qui se rattachent explicitement aux coopératives et OBNLs (d'économie sociale ou non).

Catégoriquement parlant, l'équipe a opté pour la forme d'organisme à but non lucratif (OBNL) enregistré comme organisme de bienfaisance (possédant son propre numéro de charité). Cette forme juridique répond davantage à la vision des partenaires fondateurs qui est axée sur la réponse à un besoin du milieu et sur la mission sociale du projet. Cette forme juridique ouvre également sur un potentiel de soutien financier intéressant, notamment sous forme de

Catégoriquement parlant, l'équipe a opté pour la forme d'organisme à but non lucratif (OBNL) enregistré comme organisme de bienfaisance (possédant son propre numéro de charité). Cette forme juridique répond davantage à la vision des partenaires fondateurs qui est axée sur la réponse à un besoin du milieu et sur la mission sociale du projet. Cette forme juridique ouvre également sur un potentiel de soutien financier intéressant, notamment sous forme de dons, mais amène aussi son lot d'obligations telles que la composition des règlements généraux et l'organisation de l'assemblée générale de fondation.

Bien sûr, selon les réalités des différents milieux, les promoteurs pourraient souhaiter opter pour une autre forme juridique tournée vers l'économie sociale, telle que la coopérative, par exemple. Le choix de la **forme juridique** influence notamment la structure du projet et son financement.

Structure juridique	Coopérative (ÉÉS)	OBNL (traditionnel)	OBNL (ÉÉS)
Mission et objectif			
L'organisation vise à :	Répondre aux besoins économiques, sociaux ou culturels de ses membres. Il y a 5 types de coopératives (1)	L'OBNL permet à des individus ou à des groupes de s'organiser en vue d'offrir un service à la communauté et de développer le bien commun.	
Fonctionnement légal			
L'organisation est régie par :	La loi sur les coopératives	La partie III de la Loi sur les compagnies	
Les règlements sont adoptés par :	L'Assemblée générale des membres	Le conseil d'administration (ils sont ratifiés par l'Assemblée générale)	
Pouvoirs et responsabilités			
Propriété, pouvoir et résultats	Pour tous les membres	Variable selon le type de membres	
Droit de vote	1 membre = 1 vote	1 membre = 1 vote	
Gouvernance			
La gouvernance est :	Démocratique, ouverte et participative (2)	Démocratique (1 membre un vote)	Démocratique, ouverte et participative (2)
Financement			
Prêts traditionnels	x	Rarement admissibles	
Investissement Québec	x	x	x
RISQ	x		x
Capital régional coopératif Desjardins	x	x	x
Filaction	x	x	x
FLI	x	x	x
Desjardins Capital de risque	x		
FDES	x	x	x
Capitalisation			
Apport financier de base	Parts de qualification remboursables	Cotisation non remboursable	
Apport financier supplémentaire	Parts privilégiées	Dons	
Autre capitalisation	Parts privilégiées participantes (AMF) et parts hors qualification	Obligations communautaires	
Rentabilité			
Viabilité économique	Exigée	Non exigée (4)	Exigée
Revenus autonomes (3)	Exigés	Non exigés	Exigés
Fiscalité			
Mesures fiscales spécifiques	RIC & REER	Reçu fiscal (pour les organismes de bienfaisance)	
Impôts à payer par l'organisation	oui	non, dans la plupart des cas	
Remboursement des taxes	oui, selon les règles fiscales		
Distribution des surplus générés	La coop peut s'interdire la redistribution des surplus OU les distribuer aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et l'entreprise (ristourne).	Les règles applicables l'OBNL interdisent la distribution des surplus générés par ses activités.	
Dissolution	Les règles applicables à la personne morale qui exploite l'entreprise prévoient qu'en cas de dissolution, le reliquat de ses biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs semblables.	«Les lettres patentes de la plupart des OBNL ordonnent que le résidu des biens soit remis à un autre organisme poursuivant des fins similaires. [...] Toutefois, si les lettres patentes sont muettes sur cette question, les membres ont droit à ces biens au prorata entre eux.» (5)	Le reliquat des biens doit être dévolu à une autre personne morale partageant des objectifs similaires (à inscrire dans les lettres patentes).

Notes

(1) Coopérative de consommateurs; Coopérative de producteurs; Coopérative de solidarité; Coopérative de travail; Coopérative de travailleurs actionnaires.

(2) Quand on parle de gouvernance démocratique, cela fait référence à un CA diversifié avec des expertises complémentaires. Le membrariat est ouvert à toute personne ayant un lien d'usage avec l'entreprise. La structure de la gouvernance doit démontrer un ancrage réel dans la communauté. Le processus décisionnel est plus complexe, mais s'assure d'entendre et de considérer l'opinion de tous-tes.

(3) Les revenus autonomes inclus; la vente de produits et de services, les cotisations et les ententes de services (Exclusions: Levées de fonds, vente de charité, subventions, programmes et mesures du gouvernement).

(4) Un OBNL doit viser une viabilité financière pour assurer sa pérennité, peu importe ses sources de revenus.

(5) Référence: economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/aperçu/quest-ce-qu'une-cooperative/tableau-comparatif

Source: Économie sociale Lanaudière (ÉSL), Pôle d'économie sociale de la région de Lanaudière



Avons-nous une idée de nos besoins financiers ?

Sommes-nous prêts à faire des demandes de soutien financiers ?

Est-ce que l'équipe identifie déjà des alliés financiers qui pourraient en soutenir le démarrage?

Comment créer une synergie autour de la recherche de financement, surtout lorsque le projet comprend plusieurs phases et engage plusieurs organisations?

Il ne faut pas avoir peur de saisir les opportunités. Des projets comme celui du Café social du Centre demandent des investissements de départ importants.

Un point statutaire à chaque réunion qui fait état des différentes démarches ou occasions de financement, permet de créer un climat de confiance essentiel au bon déroulement du projet. Il permet aussi de se répartir le travail de représentation en continu.



Il importe de planifier des phases pour faire évoluer le projet adéquatement et de bien informer les partenaires financiers de celles-ci ainsi que de la phase dans laquelle une demande de soutien s'effectue.

Voici une proposition simple de phases pour un projet comme le Café social du Centre :

- Phase 1 - Démarchage et planification : phase de financement à effet levier permettant aux partenaires engagés d'avoir des ressources dédiées exclusivement au développement du projet (plans d'aménagement, démarches administratives, démarches de financement, etc.);
- Phase 2 - Prédémarrage : phase de financement ciblant l'achat et les frais permettant le départ du projet (achat des équipements, animation des premiers groupes, etc.);
- Phase 3 - Démarrage : phase de financement ciblant l'ouverture officielle des services de l'organisme les 3 premières années (embauches, matières premières, entretien, etc.);
- Phase 4 - Consolidation : phase de financement permettant à l'organisation d'adapter les pratiques et environnements aux divers apprentissages évolutifs au fil des ans.

Représentations et financement de départ

L'équipe du Café social du Centre, armée d'une définition de projet et d'une forme juridique claire, est donc partie à la recherche d'alliés qui partagent leur vision et leurs ambitions. De plus, leur posture d'ouverture aux opportunités a été salubre, puisque c'est ainsi que l'équipe a pu connaître et collaborer avec la Fondation Mirella & Lino Saputo. En effet, c'est lors d'une rencontre à laquelle la Fondation participait que les membres du Café social du Centre ont pu identifier une potentielle collaboration. Cette dernière a été vitale pour la concrétisation du projet : **Le financement de départ** (Démarchage et planification) a permis d'en accélérer le démarrage et d'en concrétiser les premières étapes, notamment par l'embauche d'un chargé de projet responsable de prendre le relais pour les différentes tâches essentielles qui étaient jusqu'alors assumées par les membres fondateurs. Sans le financement de départ, l'embauche de cette personne aurait été impossible et le conseil d'administration aurait dû continuer de supporter le projet. Il va sans dire que l'opportunité offerte par la Fondation Mirella & Lino Saputo a été capitale dans le démarrage du Café social du Centre et de consolider l'ancrage de la première phase de ce projet.

Financement et nature du projet

Représentations en continu

Le financement demeure toujours un défi pour les organisations communautaires. Il importe, pour les membres de l'équipe du Café social du Centre, d'assurer des **représentations en continu** afin de mettre en valeur le projet et de créer des liens avec des partenaires financiers potentiels. Ils sont des ambassadeurs de choix pour présenter le projet et toutes les occasions sont bonnes pour en discuter dans leurs réseaux respectifs. Un point statutaire est ainsi ajouté à chacune des rencontres du CA, ce qui permet de faire état des démarches entreprises, de rester à l'affût de nouvelles opportunités et de se répartir le travail de prospection ou de représentation. Cette pratique assure aussi une crédibilité extraordinaire au projet puisqu'elle démontre aux bailleurs de fonds que les partenaires sont unis au sein d'un même projet qui répondra aux besoins de leur clientèle respective.



Nature innovante du projet

La nature innovante du projet représente aussi un enjeu de taille pour la recherche de financement. Par exemple, l'OBNL du Café social du Centre se doit d'exister depuis 2 ans pour être éligible à bénéficier d'un financement à la mission du Gouvernement du Québec. Or, c'est au démarrage qu'un tel projet a besoin de financement, raison pour laquelle la Fondation Mirella & Lino Saputo a été si importante dans le cas de la présente initiative.

De plus, bien que le projet ne vise pas la rentabilité à long terme, il est parfois considéré comme ayant un potentiel de rentabilité (par la vente des produits alimentaires), et donc, se voit fermer plusieurs portes de financements.

Finalement, compte tenu des trois types de travailleurs-participants impliqués dans le projet (personne handicapée, déficience intellectuelle et autisme), les financements spécifiques à chaque cible pourraient être difficiles à rallier entre eux. D'un autre côté, cette multiple inclusivité constitue un des éléments uniques du projet où certaines organisations philanthropiques pourraient y retrouver une opportunité d'investissement social comme nulle autre.

Une autre originalité a été d'explorer une politique salariale uniforme pour les futures intervenantes et travailleurs-participants des trois organismes personnes handicapées au sein du Café (au lieu de garder les salaires de leurs organismes respectifs) pour rendre la démarche cohérente.

Ce sont ces différents éléments qui font du Café social du Centre un projet innovant parsemé de **défis** financiers à considérer. D'un autre côté, ces particularités en font aussi toute sa **richesse** et les bailleurs de fonds le reconnaissent également.



Le Comité sectoriel de main d'oeuvre économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC) met à disposition une boîte à outils numérique contenant trois rapports étoffés sur la gestion financière des OBNL, coopératives et organismes d'action communautaire.⁴





Est-ce que les différents postes sont bien définis en fonction des tâches à réaliser et selon les étapes d'avancement du projet?

Il est important de bien répartir les tâches en fonction de la complémentarité des postes. Souhaiter qu'une seule personne réalise l'ensemble des tâches liées à un projet de cette envergure est une fausse bonne idée. Une direction bicéphale peut être une solution pérenne quant au partage des tâches, dans le respect des expertises de chaque ressource humaine.

Ressources humaines et répartition des tâches

La toute première ressource humaine à être embauchée sur le projet a donc été le **chargé de projet**. Cette personne se doit de posséder de solides connaissances en développement socioéconomique et en gestion de projet par concertation, a un profil sensible aux réalités du milieu communautaire et expose un sens aigu en relations publiques afin de pleinement réaliser son mandat et de solidifier le financement de départ.



Dans les faits, cette ressource a permis de prendre en charge les tâches de développement et de coordination entre la logistique (aménagement et fournisseurs), l'administratif (permis et réglementation), les opérations (intervention et services) et le financement (subventions et représentation), et ce, en collaboration avec le conseil d'administration et tout autre membre ou partenaire engagé dans la réussite du projet.

Lorsque le démarrage du Café social du Centre a été bien amorcé, il a fallu embaucher une personne à la **direction générale**. Encore une fois, l'équipe a misé sur une personne multitâche étant capable de réaliser d'une part, les tâches administratives liées au projet et d'autre part, les tâches liées à la coordination en cuisine lors de son ouverture prochaine. L'expérience vécue dans le cadre de la démarche du Café social démontre qu'essayer de conjuguer deux profils en un est très difficile, expliquant une des raisons pour laquelle la ressource n'est restée en poste que quelques mois.

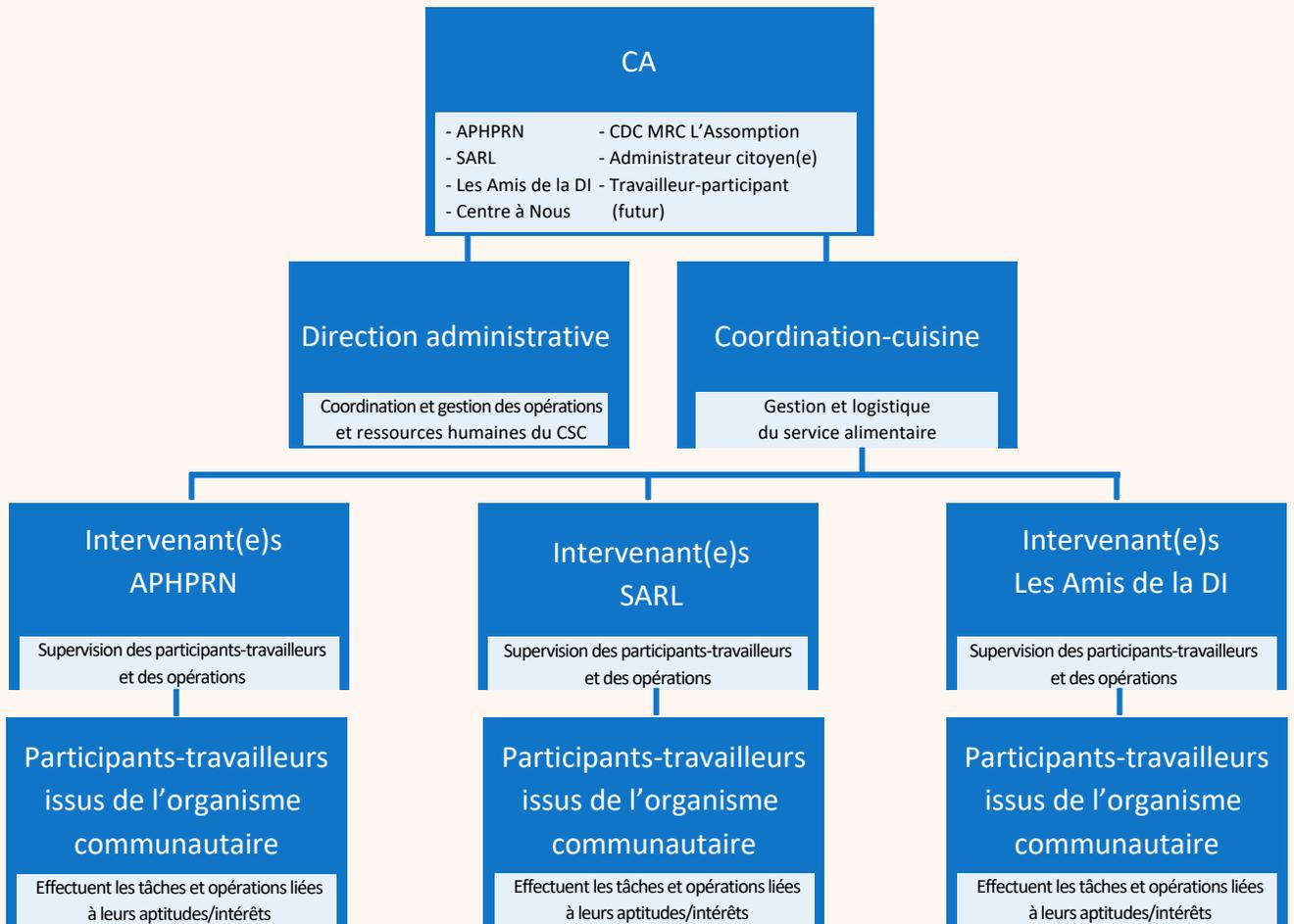
Dans l'attente du processus d'embauche (et de réembauche), le conseil d'administration a dû assumer toutes les tâches intrinsèques au poste et a amorcé la réflexion suivante : Et si, au lieu d'avoir une seule ressource responsable d'exécuter toutes ces tâches, nous envisagions plutôt une direction bicéphale? Une qui serait responsable de la gestion administrative et l'autre qui s'occuperait de la coordination en cuisine? Bien qu'il y ait évidemment un enjeu financier (deux ressources coûtent plus cher qu'une seule), les avantages sont multiples :

- La charge de travail est mieux répartie,
- les rôles sont complémentaires en fonction des réalités,
- dans un contexte d'employabilité complexe, les postes sont plus attrayants,
- et si une ressource vient à quitter, l'autre personne pourrait assumer temporairement ses tâches (soutenue par le conseil d'administration) et les activités pourraient tout de même être poursuivies.

Un organigramme adapté



Pour permettre d’allier efficacité, le respect des rôles des employés et la flexibilité des organismes communautaires partenaires de la démarche du Café social du Centre, une approche de gestion “double-tête” chapeauté par les orientations du conseil d’administration a été conceptualisée. Les expériences de recrutement passées, l’impératif de construire une équipe aux aptitudes complémentaires pour désengager le CA des responsabilités opérationnelles et la structure collective issues des employés des organismes eux-mêmes ont justifié la concoction d’une telle structure.





Quels sont les différents partenaires qui entourent le projet et comment les catégoriser ?

Quel type de gouvernance souhaite-t-on au sein du projet ? Délégative ? Coopérative ? Participative ? Collective ?

Les catégories de membres permettent aux partenaires qui entourent le projet de s'y inclure, de s'y engager et de s'y reconnaître. Ceci dit, il importe de déterminer quels sont les rôles et responsabilités que l'on souhaite offrir aux différents membres et partenaires. Ces types de décisions sont importantes pour aider à choisir la gouvernance de l'organisme et à la création de ses documents fondateurs comme les règlements généraux.

multiples projets, multiples modèles



Gestion traditionnelle

- Pouvoirs et responsabilités liés à la direction et au CA
- Structure hiérarchique
- Membres du CA engagés seulement dans l'administration de l'organisation
- La majorité des responsabilités de gestion déléguée à la direction
- L'équipe de travail gère les opérations de l'organisation et a peu de liens avec le CA



Co-gestion

- Partage des pouvoirs entre le CA et l'équipe de travail
- Pas de pouvoir hiérarchique d'une instance sur l'autre
- La direction est incluse dans l'équipe
- L'équipe est au coeur des décisions
- Les membres du CA sont engagés avec l'équipe dans l'organisation



Gestion collective

- Modèle où les membres de l'organisation (CA, assemblée générale et équipe de travail) valorisent la prise de décision par processus participatif, égalitaire et consensuel
- Structure avec un collectif d'acteurs décisionnels qui partagent des rapports égaux
- Grande implication pour voir au bon fonctionnement



Gestion participative

- Gestion démocratique inclusive de toutes les parties prenantes dans le processus décisionnel ET à la réalisation des objectifs
- Structure de pouvoir davantage horizontale
- La direction fait le lien entre le CA et l'équipe de travail
- Les membres de l'organisation sont très mobilisés (décisions et actions)

⁶ Pour aller plus loin, nous vous invitons à consulter la publication *Gouvernance démocratique - OBNL* dans la boîte à outils du Comité sectoriel de main d'œuvre économie sociale et action communautaire (CSMO-ESAC).

AGA de fondation

L'assemblée générale annuelle de fondation a été un point charnière dans le démarrage du Café social du Centre. Bien que le travail ait commencé bien plus tôt, cette étape représente la « naissance » de l'organisme. Elle a permis de répondre aux obligations légales de l'organisme telles que la réalisation des premiers états financiers, d'une première version des règlements généraux et du premier rapport d'activités.⁷ Ces éléments construisent la crédibilité d'un organisme. L'AGA de fondation est venue porter le coup d'envoi officiel, a permis de faire rayonner le projet et de mobiliser des partenaires élargis. Dans le cas du Café social du Centre, ç'a été aussi l'occasion de dévoiler le futur site du café (endroit même où l'activité se déroulait) et le logo, ce dernier imprimé à même une cinquantaine de cupcakes offerts lors de l'occasion, ce qui a eu un effet galvanisant pour les partenaires du projet.



L'AGA de fondation est une excellente occasion de communiquer notre vision et mobiliser les partenaires.

Elle permet aussi de faire reconnaître le projet. Il ne faut donc pas hésiter à y ajouter des éléments festifs dont on se souviendra longtemps.

Au-delà d'une présentation Powerpoint et d'une salle de réunion, opter pour une animation qui fera participer la CA, l'équipe de travail et les membres réunis pour célébrer collectivement l'évènement.

Pour obtenir plus d'idées et organiser efficacement le déroulement d'un tel moment charnière, consulter la boîte à outils du CSMO-ÉSAC.⁸

Mission claire et partagée

Définir une **mission claire et partagée** peut parfois représenter un défi en soi, puisque l'intérêt que le projet suscite peut rapidement dénaturer la volonté de départ. C'est à cette volonté de départ que l'équipe s'est rattachée afin de composer la mission du projet :

- Accueillir des citoyennes et des citoyens en situation de handicap qui veulent intégrer des activités supervisées de type travail; tout en respectant et développant les forces et les capacités de chacun.
- Promouvoir l'inclusion sociale et professionnelle des citoyennes et citoyens en situation de handicap et ainsi contribuer à l'amélioration de leurs conditions de vie.

De plus, comme l'équipe du Café social du Centre souhaitait que l'organisme à but non lucratif soit reconnu comme organisme de bienfaisance par l'Agence de revenu du Canada⁹ et ainsi qu'il puisse recueillir différents types de dons, il a fallu qu'elle intègre les éléments suivants dans la mission :¹⁰

- Recevoir des dons, des legs et d'autres contributions de même nature en argent ou en valeurs mobilières ou immobilières; administrer de tels dons, de tels legs et de telles contributions; et organiser des campagnes de souscription dans le but de recueillir des fonds à des fins charitables.

⁷ Pour avoir un aperçu des rapports d'activités du Café social du Centre, rendez-vous au <https://cafeducentre.org/documentation/>. Vous référer à *Gouvernance démocratique - OBNI* dans la boîte à outils du Comité sectoriel de main d'oeuvre économie sociale et

⁸ action communautaire (CSMO-ESAC) pour plus de détails.

⁹ Voir la section sur la forme juridique (page 11)

¹⁰ Gouvernement du Canada (2019). Demander à devenir un organisme de bienfaisance enregistré. Agence du revenu du Canada. [En ligne](#).

Règlements généraux

Comme pour toute organisation à but non lucratif, la composition des règlements généraux est une étape fondamentale¹¹. Encore une fois, il ne faut pas hésiter à aller chercher du soutien auprès de partenaires d'expertise¹². Comme ce sont ces règlements généraux qui viendront outiller l'équipe et assurer le bon déroulement du projet pour les années à venir, leur expertise permet de faire les choses dans l'ordre et avec rigueur. Il faut toutefois garder en tête que ces règlements généraux doivent rester flexibles afin de s'adapter aux situations que vivra le projet en évoluant dans le temps.



Rôles et membrariat

Les rôles des administrateurs du CA¹³ provisoire ont été reconduits à l'intérieur du CA permanent afin d'assurer la stabilité de la mission et la continuité du projet, et ce, pour les 5 prochaines années. On s'assure ainsi que le développement du projet restera fidèle tout au long des démarches entreprises. Suivant cette réflexion, trois autres catégories de membres vont être ajoutées à la catégorie des membres fondateurs et ce, suivant l'ouverture du café. À ce titre, la catégorie « membres honoraires », qui regroupe les bailleurs de fonds, « les membres travailleurs » qui comprend les futures ressources humaines issues des trois organismes personnes handicapées fondateurs, et « les membres sympathisants » qui sont les parents des travailleurs-participants, les bénévoles ou toute personne voulant faire partie de près ou de loin à la mission du café, viendront compléter le membrariat et permettront ainsi de mobiliser divers types de partenaires au sein du projet.



¹¹ Voici quelques ressources pouvant permettre d'explorer la conception de règlement généraux : Gouvernement du Canada (2021) - [Règlements administratifs des organisations à but non lucratif](#), Éducaloi - Ministère de la Justice du Canada (2024) - [OSBL : Les règlements généraux, c'est quoi?](#) Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale et action communautaire (2024) - [Nos outils et publications](#).

¹² Par exemple, votre CDC, votre CDÉC, les organisateurs communautaires de votre CISSS ou CIUSSS, etc.

¹³ Voici quelques sources permettant d'explorer la constitution d'un conseil d'administration (incluant les rôles, responsabilités) : CSMO-ÉSAC (2024) - [Nos outils et publications](#), Éducaloi - Ministère de la Justice du Canada (2024) - [OSBL : Le rôle du conseil d'administration](#).



Si notre projet mobilise davantage des partenaires du milieu communautaire qui pourraient être moins habitués avec le développement d'entreprises, quelles sont les organisations qui peuvent soutenir la démarche de plan de déploiement ?

Il ne faut pas hésiter à demander du soutien pour élaborer le plan de déploiement. Les Corporations de développement économique communautaire (CDÉC), les Centres locaux de développement (CLD), les Corporations de développement communautaires (CDC), la Banque de développement du Canada (BDC), certaines chaires académiques et parfois des contractants spécialisés peuvent soutenir à ce niveau et offrir de nombreux outils pertinents.

Malgré le fait que le Café social du Centre soit un OBNL, il s'avère néanmoins qu'une part de ses activités repose sur un modèle d'entreprise. Il est donc très important de faire un plan de déploiement qui permette d'avoir une idée claire de l'ensemble du projet, que ce soit par rapport au calcul du coût des intrants, la location de l'espace commercial, l'achat et l'entretien d'équipements, le salaire des intervenants et ce, tout en restant flexible par rapport au caractère évolutif du projet et à sa posture d'OBNL.



La cocréation du projet du Café du Centre par l'entremise d'un regroupement d'organismes aux compétences variées a été bénéfique dans la rédaction d'un plan d'affaires rigoureux et complet. En effet, la Corporation de développement communautaire MRC de L'Assomption disposait des ressources pour bâtir ce document central en collaboration continue avec les autres membres du CA et les partenaires, tels que l'ITHQ.

Au-delà des ressources proposées dans l'encadré d'interrogation ci-haut, il peut être pertinent de s'entretenir avec des organismes qui ont déjà entrepris un projet similaire avec la rédaction d'un plan d'affaires propre. Le partage et l'inspiration de ce qui se fait autour de nous peut être un levier incroyable. Par cette valeur de partage et de développement social, la CDC MRC de L'Assomption pourra présenter le plan d'affaires du Café social pour les acteurs sérieux de pousser plus loin leurs efforts vers la création d'un projet correspondant à des finalités semblables.¹⁴

Un premier pas concret vers la réalisation d'un plan d'affaires et de conceptualiser son *Business Social Canvas*, un tableau synthèse résumant les valeurs, ressources, partenaires et surplus envisagés dans le cadre de son projet à vocation sociale qui s'inspire directement des pratiques entrepreneuriales classiques (mais adapté à la réalité sociocommunautaire). Voici un outil qui vulgarise cette notion.¹⁵

¹⁴ Détails supplémentaires dans le *Plan de déploiement du Café Social* (accessible sur demande).

¹⁵ Réseau LIEU. Le SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS - Pour structurer ses idéaux et entreprendre raisonnablement ! [En ligne](#).



Quels contenus et quelles informations peut-on diffuser même en période de démarrage (ou même prédémarrage)? À qui on souhaite s'adresser et comment ?

Lorsqu'on est en plein chantier de démarrage d'un projet d'envergure comme celui du Café social, il se peut qu'on n'ait pas encore développé le réflexe de communiquer. Cependant, il est clair que le projet peut faire jaser et il devient avantageux de tirer profit de cette effervescence et de communiquer efficacement aux partenaires qui sont intéressés d'en savoir plus sur les avancées du projet.

L'importance des communications au démarrage

Même si le projet du Café social du Centre n'en est encore qu'à la phase de démarrage, avoir une réflexion à propos des communications est important. Sans espace physique encore implanté, le réflexe de communication n'a peut-être pas encore été développé et on peut croire qu'il n'y a pas d'informations à communiquer. Cependant, lorsqu'on développe un projet de cette envergure dans une communauté, il suscite l'intérêt et on en parle inévitablement. Le danger de ne pas travailler les communications, même en phase de démarrage, est que des informations erronées peuvent circuler à son propos, ce qui en favorise une mécompréhension. De plus, les communications servent de vitrine afin de bien informer les différents publics et de faire rayonner le projet. Elles permettent aussi de rallier les différents partenaires autour du projet. On parle alors du « pouvoir mobilisateur des communications » et ce pouvoir est non négligeable pour un projet, même en phase de démarrage.

[Accueil](#)[À Propos](#)[Nous Joindre](#)[Devenir Membre](#)[Carrière](#)[Faire un don](#)

Ouverture prévue au printemps 2024



L'équipe du Café social du Centre a défini une stratégie marketing axée sur les trois piliers de l'expérience-client : la **qualité**, la **proximité** et l'**humanité** des services et de la mission du Café du Centre. À travers différents outils tels qu'un site web et les réseaux sociaux, différentes stratégies marketing évolutives seront mises de l'avant et ce, afin de s'adresser à toutes les catégories de clientèle, autant celles qui proviennent du cœur du Centre à Nous que les clientèles externes, les partenaires et organisations affiliées et la clientèle passante.

La conception web peut être complexe. Le Café a fait appel à [Banane Design](#) pour afficher sa présence en ligne. De plus en plus d'entreprises peuvent accompagner vos projets dans ce créneau!

Un café avec une grande mission sociale

Un organisme d'inclusion à l'emploi sous forme de café bistro

[Notre menu](#)[Nous joindre](#)

Trois publics à considérer dans les communications entourant le projet



Le **public inter-projet** comprend les personnes directement impliquées dans le projet, que ce soit les membres du CA ou l'équipe en place et les communications sont axées précisément sur le travail effectué, les orientations, la vision et les enjeux rencontrés au quotidien. Une bonne communication inter-projet permet de consolider la vision commune, d'assurer une compréhension mutuelle et de mieux se soutenir collectivement en temps réel. Dans ce créneau, les rencontres de CA régulières et des ordres du jour bien ficelés sont centraux pour le suivi et les prises décisionnelles. Plus encore, l'intégration d'une plateforme de sauvegarde partagée (Google Drive, Microsoft OneDrive, etc.) alloue une gestion de l'information centralisée et commune. Un logiciel de gestion de tâches (par exemple Monday) peut aussi s'avérer pertinent pour alimenter les différents dossiers conjointement avec des échéanciers clairs.



Le **public inter-réseau** se définit comme étant les partenaires et membres qui entourent le projet. Ce public est intéressant à considérer pour communiquer des informations mobilisatrices et assurer le rayonnement du projet. S'adresser à ce public peut aussi permettre d'identifier des expertises pertinentes et des bailleurs de fonds potentiels qui peuvent être bénéfiques pour le déploiement du projet. Au-delà d'occasions permettant de réunir ce public et celui de l'inter-projet (assemblées régulières, AGA, assemblées extraordinaires), des infolettres peuvent être produites pour tenir au courant ces individus des différentes avancées de l'initiative.



Le **public externe** concerne les personnes qui ne sont pas initiées au projet, mais qui pourraient être susceptibles de s'y intéresser. Il s'avère intéressant de se servir des communications pour faire naître une communauté autour du projet. Cette communauté est essentielle dans la réussite de tout projet de cette nature. De plus, dans le cas du Café social du Centre, on pourrait considérer ces personnes comme de potentiels clients. Même si ce n'est pas nécessairement une priorité dans la phase de démarrage, il est important de réfléchir la publicité et le marketing pour aller rejoindre cette clientèle qui permettra ultimement de faire vivre ce projet. Un site web centralisant toute l'information à jour, quelques publications sur les pages de réseaux sociaux de l'organisme, etc., sont toutes de bonnes stratégies pour rejoindre cette tranche externe de la communauté du projet.



Est-ce qu'on souhaite implanter le projet dans des infrastructures existantes ou plutôt dans de nouvelles infrastructures?



Une nouvelle infrastructure comprend souvent le fait d'attirer une clientèle qui n'est pas habituée à fréquenter le lieu. Il faut aussi réfléchir à l'emplacement géographique et la compétition qui peut se retrouver à proximité. Intégrer le projet à une infrastructure existante facilite grandement les réflexions et les démarches.

Infrastructure existante VS nouvelle infrastructure

Le développement du Café social du Centre¹⁶ s'est cristallisé principalement grâce à l'opportunité offerte dans le cadre du projet d'agrandissement du Centre à Nous de Repentigny. Les réflexions sur la possibilité de s'installer dans une nouvelle infrastructure et les démarches de recherche d'un emplacement adéquat n'ont donc pas été nécessaires puisque la localisation actuelle est idéale. L'essence du projet a aussi pris forme à travers la présence directe des organismes communautaires membres de l'initiative jouxtant le futur plateau d'expérimentation professionnel, facilitant les déplacements des équipes, la logistique et la cohésion autour du Café. Cependant, toute organisation qui souhaite s'engager dans un projet tel que celui-ci se doit de réfléchir à ces éléments :

Est-ce mieux de se joindre à des infrastructures existantes ou est-ce plus avantageux d'établir le projet dans un nouvel espace/bâtiment? L'équipe du Café social du Centre est d'accord pour affirmer que de se joindre au projet d'agrandissement du Centre à Nous est gage de réussite, puisqu'il permet de bénéficier, d'une part, d'un soutien fondamental au projet, et d'autre part, d'une clientèle captive. En effet, comme déjà plusieurs centaines de personnes fréquentent le Centre à Nous quotidiennement, le bassin de clientèle potentielle est déjà existant. Cet avantage considérable permet de se concentrer sur d'autres aspects du projet.

¹⁶ Détails supplémentaires dans le *Plan de déploiement du Café Social* (accessible sur demande).

L'Expérience client des travailleurs



Quels sont les besoins et les défis de nos travailleurs-participants et comment pouvons-nous y répondre ?

Les organismes fondateurs sont des alliés afin de documenter les besoins et les capacités de leur clientèle. Ils sont aussi en mesure d'assurer la liaison avec les travailleurs-participants qui peuvent eux-mêmes alimenter les réflexions sur les manières d'y répondre. Il est clair qu'une période de rodage permettra de bien s'adapter à ces éléments, et ce, dans une optique évolutive.



L'humain au cœur du projet

Catégories des travailleurs-participants

Les trois catégories de travailleurs-participants (autisme, déficience intellectuelle, déficience physique) font toute la richesse du Café social du Centre. Ces personnes ont des besoins spécifiques et il faut les soutenir pour en assurer l'épanouissement au sein de ce projet. Le défi est multiple : soutenir chaque catégorie de travailleurs-participants à la hauteur de ses besoins afin que tous s'épanouissent, les amener à travailler ensemble avec leurs différences, et finalement, susciter l'ouverture de la clientèle à interagir avec ces travailleurs-participants et se faire servir dans le cadre de cette entreprise atypique.



Ces éléments sont discutés et réfléchis au sein de l'équipe en vue de la phase d'opération. Il faut cependant aussi garder à l'esprit que c'est en mettant le tout en œuvre qu'on pourra véritablement mesurer les défis en lien avec cette diversité de travailleurs-participants. Pragmatiquement, il y aura une période de rodage lorsque le Café sera opérationnel pour permettre aux personnes vivant avec différents types de handicaps et aux intervenants de se familiariser avec les lieux, d'établir des plans de travail et de favoriser un environnement efficace, efficient et intègre pour que tous soient prêts à répondre à leurs besoins et à ceux des futurs clients lors de l'ouverture officielle.



Organisation du travail



Un autre aspect réflexif intéressant en lien avec les trois catégories de travailleurs-participants est l'organisation du travail. En effet, cette dernière ne sera pas la même que pour un café traditionnel. Par exemple, le choix d'un menu, d'horaires et de tâches qui conviennent aux travailleurs-participants doit se faire en fonction des besoins de chacun. Le menu, tout en se voulant frais et goûteux, devra être élaboré dans une philosophie de simplicité et de pédagogie qui gardera en tête les capacités des travailleurs-participants, les équipements de cuisine, les fournisseurs et la mitigation des risques d'accidents. Les horaires du Café devront automatiquement être corrélés à ceux du transport adapté pour les travailleurs-participants et les tâches seront attribuées dans une approche d'épanouissement et de développement des capacités plutôt que par silo et expériences préalables. On propose de développer un projet de café axé sur les besoins de ses travailleurs plutôt que sur les besoins de sa clientèle. Cet aspect innovant sera certainement un défi important pour l'équipe, mais grâce aux expertises mutuelles mobilisées et la force d'un réseau solide, les ingrédients de réussite sont réunis. Encore une fois, c'est au moment de la phase d'opération qu'il sera possible d'identifier plus clairement les éléments qui favorisent une organisation du travail révélatrice des capacités de tous.



Soutien et intervention



Évidemment, la réussite d'un projet comme celui du Café social du Centre dépend aussi d'un soutien adapté aux travailleurs-participants. Il s'avère prioritaire de mobiliser des intervenants spécialisés qui s'assureront que chaque travailleur-participant se sente bien, soit valorisé et s'accomplisse quotidiennement au sein du projet. Le soutien et l'intervention doivent être réfléchis préalablement à la phase d'opération, mais il faut garder cette posture d'ouverture qui permet de s'adapter aux imprévus que seule la réalisation du projet pourra révéler.

Les trois organismes se sont également engagés à fournir dès l'ouverture et sans frais les intervenants-accompagnateurs pour les participants-travailleurs. Au fil de l'évolution des activités du Café social du Centre, l'embauche d'intervenants propres à l'organisation deviendra une nécessité, mais la collaboration et la supervision de tels intervenants demeurera une collaboration avec les trois organismes considérant les particularités des divers types de travailleurs-participants.

Par exemple, le Café disposera d'une aire de repos à l'arrière de la cuisine où les travailleurs-participants pourront se recentrer à tout moment et pour permettre aux intervenants-travailleurs d'accompagner ces employés dans des situations précises (inconfort, stress, etc.). Cette salle, multisensorielle dans la disposition et le choix des ameublements/décors, allouera un espace sécuritaire de détente et d'intervention pour répondre aux besoins quotidiens de l'équipe de travail.



Ensemble vers la concrétisation

En vue de la phase d'opération, l'équipe travaille sur différents tableaux qui n'ont pas été détaillés dans ce Guide de démarrage. En voici un quelques-uns :

1 Composition d'un menu



La collaboration avec le Centre d'expertise de l'ITHQ a permis de penser un menu respectueux des capacités des travailleurs-participants. Un menu de type « cuisine d'assemblage » incluant 3 gestes faciles¹⁷ a donc été pensé, afin de favoriser son appropriation par les travailleurs-participants. Il faut aussi savoir qu'il s'agira d'une offre évolutive qui pourra s'adapter tant d'un point de vue des offres de produits (saisonnalité) que des types de productions (100% transformée, en partie transformée, etc.).

2



Choix et commande des équipements

Toujours en collaboration avec le Centre d'expertise de l'ITHQ, le choix des équipements a été fait en fonction de la composition du menu de type « cuisine d'assemblage ». Il a aussi fallu déterminer les équipements qui répondent le mieux aux besoins spécifiques des travailleurs-participants. Par exemple, pour le choix de la hotte, l'équipe a décidé d'opter pour la moins bruyante.¹⁸

3



Réalisation de plans adaptés (cuisine, salle à manger, salle de repos)

À ce propos, beaucoup d'apprentissages ont été faits notamment avec la norme ADA (Americans with Disabilities Act) et les équipements adaptés et ce, autant du côté des partenaires que du côté des fournisseurs. Un espace de décompression (salle de repos) a aussi été pensé pour les travailleurs-participants. Les portes des toilettes ont aussi été envisagées en conséquence de la norme ADA tout en respectant les notions d'hygiène et de salubrité.

4



Stratégie d'approvisionnement et choix des fournisseurs

Il est ici important d'explorer des collaborations avec des partenaires communautaires (notamment les cuisines collectives) pour effectuer des achats groupés, solliciter des producteurs maraîchers environnants et voir des possibilités d'approvisionnement au sein de jardins collectifs. Tous ces partenariats peuvent permettre des économies d'échelle très avantageuses pour le projet.¹⁹

5



Développement du Lab-école

Le Lab-école a été identifié comme une piste intéressante à développer, à la suite d'une visite immersive au sein d'un organisme-fondateur. Il a été pensé pour laisser le temps aux travailleurs-participants d'acquérir les notions de base (hygiène et salubrité, santé et sécurité, compétences culinaires, etc.) avant de commencer à travailler en cuisine selon leurs capacités.²⁰

¹⁷ *Identité culinaire - Concept et fonctionnement* (document disponible sur demande)

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Détails supplémentaires dans le *Plan de déploiement du Café Social du Centre* (accessible sur demande).

²⁰ *Ibid.*

Conclusion

En guise de conclusion, il peut être intéressant de rappeler les ingrédients favorables à la réussite d'un projet comme celui du Café social du Centre :

- Des partenaires à l'écoute des besoins de leur clientèle ;
- Une volonté partagée de travailler et de vivre cette aventure ensemble ;
- Une posture d'ouverture qui accueille les imprévus pour les transformer en opportunités ;
- Une confiance mutuelle respectueuse des particularités de chaque partenaire ;
- Une structure basée sur les expertises en place ;
- Une rigueur de travail qui permet aux possibles de se réaliser ;
- Une posture flexible qui accueille le caractère évolutif du projet.

Même si le chemin pour arriver à la phase d'opération peut paraître long et parfois sinueux, l'équipe du Café social du Centre met tout en œuvre pour que ce projet se réalise au-delà de toutes les espérances. La concrétisation de ce projet innovant dépend de l'investissement de tous et à constater tout le cœur que les partenaires mettent dans cette aventure, l'avenir du Café social du Centre s'annonce assurément prometteur. Ce Guide est le reflet de la vision évolutive d'un tel projet ambitieux en considérant les défis et opportunités qui se présentent et continueront à se présenter pour amener le Café à devenir un lieu de prédilection pour l'inclusivité, le dépassement personnel, l'estime de soi, le partage et la coopération.

Remerciements

L'équipe de Café social du Centre tient à remercier chaleureusement la Fondation Mirella & Lino Saputo pour son appui indéfectible depuis le tout début du projet. Sa volonté à contribuer à un projet aussi novateur et complexe et à embarquer dans une initiative qui sort des sentiers battus démontre qu'elle est audacieuse et visionnaire.

Un merci sincère à l'ITHQ pour son apport à la conception et à l'aménagement physique du projet. Un partenaire aussi réputé qui appuie la démarche du Café social du Centre dans sa mise en œuvre octroie tous les éléments pour une réussite sans pareille.

Un merci spécial pour toutes les ressources passées employées par le Café social du Centre qui ont permis au projet de se rendre où il est présentement et de nourrir le bagage d'expériences de cette entité lumineuse.

Merci aussi à tous les partenaires, donateurs, contributeurs et collaborateurs qui se sont engagées dans ce projet :

- Les administrateurs au conseil d'administration
- François Legault, député de L'Assomption et premier ministre du Québec
- Christiane Dubé, député de La Prairie et ministre de la Santé et des Services sociaux
- Pascale Déry, députée de Repentigny et ministre de l'Enseignement supérieur du Québec
- Et plus encore!

