

**Pratiques communautaires d'insertion auprès des
jeunes au Québec**

**Itinéraire du Carrefour jeunesse emploi de
l'Outaouais: les années d'émergence et d'affirmation
(1985-1995)**

Cahier CJEO no. 1

Lucie Beaudoin et Louis Favreau

Notes sur les auteurs:

Lucie Beaudoin vient de terminer ses études à la maîtrise en travail social à l'Université du Québec à Hull. Ce cahier prend directement appui sur son mémoire de maîtrise. Elle travaille aussi comme professionnelle de recherche à la CRDC et au CRISES-UQAH. Louis Favreau est sociologue, travailleur social et professeur au département de travail social de l'UQAH. Il est coordonnateur de la CRDC, responsable du volet *Économie sociale* du CRISES et rédacteur en chef de la Revue *Économie et Solidarités*. Il a été directeur du mémoire de Lucie Beaudoin.

Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC)

Série Pratiques économiques et sociales no. 11

ISBN: 2-89251-063-5

Février 2000

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À HULL

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	I
INTRODUCTION.....	1
1. CONTEXTE D'ÉMERGENCE : SON HISTORIQUE.....	4
1.1 LE MILIEU : L'OUTAOUAIS, UNE REGION FRONTALIERE.....	4
1.2 LE PROJET INITIAL ET LE CHOIX DU SECTEUR D'ACTIVITE: L'INSERTION... 	9
1.3 1983-1987 : LES ANNEES D'EMERGENCE ET LA VOLONTE D'UNE INTERVENTION INTEGREE	11
1.4 1987-1994 : LES ANNEES D'ENRACINEMENT DANS LE MILIEU ET DE CONSOLIDATION DE SERVICES INTEGRES	14
1.5 1994-1995 : LES ANNEES DE CRISE ET D'AFFIRMATION FACE AUX POUVOIRS PUBLICS	22
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	29

AVANT-PROPOS

En 1983-1984, une poignée d'intervenants sociaux de CLSC de l'Outaouais, où les jeunes familles sont en grand nombre, sont préoccupés par la situation des jeunes de la communauté gatinoise. Un projet s'élabore peu à peu entre les intervenants et d'autres groupes du milieu. Voilà comment a émergé, il y a un peu plus de 15 ans, une nouvelle organisation communautaire consacrée à la cause de l'insertion des jeunes sur le marché du travail, le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais (CJEO).

***Aujourd'hui, il n'y a pas un CJE mais bien un réseau autonome qui regroupe 94 CJE.** Ils ne desservent plus seulement Gatineau et une partie de l'Outaouais mais **l'ensemble du Québec sur la quasi totalité de son territoire** (les 17 régions du Québec). Ils ne sont plus une poignée d'intervenants sociaux mais plus de **800 intervenants**, plus qualifiés d'ailleurs que les intervenants du service public (des travailleurs sociaux, des conseillers en orientation, des psychoéducateurs, etc.). Ils ne sont plus une poignée de bénévoles dans un seul conseil d'administration mais **plus de 1000 personnes évoluant dans 94 conseils d'administration**. Ce n'est plus quelques dizaines de milliers de dollars qui sont consacrés à ce type de pratique sociale mais bien 27,7 millions de dollars en subvention de base dans les CJE (près d'un million et demi de dollars pour le seul CJEO).*

*Comment en sont-ils arrivés là? **Comment ont-ils fait pour passer d'un micro-projet dans une localité à un projet d'envergure macrosociale, à l'échelle de tout le Québec ?** Autrement dit, comment un projet social innovateur réussit-il à changer d'échelle d'intervention ? Comment une innovation se diffuse-t-elle? Quelles voies cette diffusion emprunte-elle ? Voilà des questions qui intéressent n'importe quel intervenant social préoccupé de l'efficacité de sa pratique, de son rayonnement.*

Voilà des questions qui intéressent aussi les chercheurs et la Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC). De quelle façon cette pratique a-t-elle atterri dans une université et fait l'objet d'une recherche ?

Des conditions concrètes toutes simples ont été réunies au bon moment. D'abord, l'arrivée d'un chercheur dans la région, Yao Assogba, précurseur de la recherche sur l'insertion des jeunes par le travail. Il était lui-même intervenant, membre du petit réseau de démarrage de ce projet en 1983 et ce, avant de devenir professeur à l'UQAH. Dès son arrivée dans l'université, il entreprend d'étudier les programmes du CJEO en mettant en relief leur originalité. Ensuite, une étudiante, Lucie Beaudoin, qui à la suite de ses études de baccalauréat en sciences sociales et quelques travaux de recherche à la CRDC, décide d'entreprendre sa maîtrise en travail social (à l'UQAH, dans l'axe développement communautaire). Ses intérêts portent alors sur la question de l'insertion des jeunes et sur les activités du CJEO. Vient ensuite un directeur de mémoire, Louis Favreau, qui connaissait l'expérience du CJEO par son collègue, Yao Assogba. Il connaissait aussi la directrice du CJEO, Martine Morissette, rencontrée lors d'une recherche réalisée en partenariat avec le milieu sur la pauvreté urbaine en Outaouais. Cette recherche l'a amené par la suite, à siéger au conseil d'administration du CJEO pendant un an. Enfin comme dernière condition, un cadre de travail collectif, la Chaire de recherche en développement communautaire et, disons-le bien, une directrice de CJE qui, non sans hésiter dans un premier temps, accepte de courir le risque d'une évaluation complète de cette pratique communautaire par des gens qui ne sont pas du réseau de base du CJEO. Des gens qui sont près de cet organisme mais qui sont critiques. La pratique est riche et le mémoire de Lucie Beaudoin à l'origine de ces trois cahiers de la CRDC, est très riche aussi. Il a donc fallu produire plus et mieux qu'un seul cahier.

*Ceux et celles pour qui les conditions d'émergence et les premières années d'une pratique comptent au plus haut point, seront stimulés par le premier cahier : **Itinéraire du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais : les années d'émergence et d'affirmation***

*(1985-1995). Ceux et celles qui veulent connaître son organisation, ses activités, son financement, ses programmes, ses partenaires, ses négociations ardues avec les pouvoirs publics, etc. iront plutôt vers le second : **Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais : les années de maturité et de mise en réseau (1996-2000)**. Enfin, ceux et celles qui connaissent déjà le CJEO apprécieront l'analyse qui en est faite dans le troisième cahier : **Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais : analyse et mise en perspective d'une pratique communautaire d'insertion auprès des jeunes**.*

Les trois cahiers peuvent en bonne partie, se lire indépendamment l'un de l'autre. Mais, le tour complet du jardin amène chacun et chacune à se saisir de l'expérience contenue dans les trois cahiers. Ces cahiers ont été conçus pour favoriser le développement de ce réseau québécois d'intervention. Notre appui est conditionnel parce que critique mais notre solidarité, elle, est indéfectible. L'organisation de l'intervention dans ce domaine ne peut se satisfaire du seul service public en la matière - tout aussi pertinent qu'il puisse être. Deux réseaux, un public, un communautaire, en interaction continue, pour le meilleur et pour le pire, constitue la meilleure avenue, croyons-nous.

Louis Favreau, coordonnateur

Chaire de recherche en développement
communautaire

UQAH, janvier 2000.

INTRODUCTION

Depuis une quinzaine d'années, certains mécanismes, tant dans le secteur public que communautaire, sont mis en place afin de contrer le problème de l'exclusion chez les jeunes. En ce sens, les initiatives communautaires d'insertion sociale par l'économique et de développement local participent d'une démarche fondée sur l'« agir avec les moyens dont on dispose et agir dès maintenant sans attendre la grande politique » (Daoust, F. [Fonds de solidarité de la FTQ], *Le Devoir*, 17 février, 1995). Cette attitude proactive vis-à-vis la problématique de la pauvreté et de l'exclusion de groupes sociaux procède du renouvellement des pratiques sociales.

Les pratiques sociales d'insertion ont beaucoup évolué depuis les trente dernières années. Elles tentent de répondre plus adéquatement aux demandes fort complexes des générations actuelles. Dans le milieu communautaire, l'histoire démontre qu'elles se sont élargies de l'action sociale de défense des droits dans les années 1960, au développement économique local et communautaire vers la fin des années 1980. Il ressort des études antérieures sur le développement des organismes communautaires au Québec, que trois générations d'organisations communautaires se sont succédées jusqu'à maintenant. Dans les années 1960-70, apparaissent les regroupements de citoyens revendiquant de meilleurs services et des équipements collectifs. Certains comités de citoyens ont réussi à offrir à leurs membres des services qui leur étaient refusés par l'État. Dans les années 1970-80, s'est constituée la deuxième génération d'organismes communautaires, basée sur la production de services alternatifs à ceux proposés par l'État-providence.

Enfin, la troisième génération qui émerge vers le milieu des années 1980 jusqu'à aujourd'hui, « est celle du partenariat entre des organisations communautaires et des institutions publiques auxquelles est parfois associé le secteur privé » (Favreau et Lévesque, 1996: 173). C'est le cas des Corporations de développement économique communautaire (CDÉC), des Corporations de développement communautaires (CDC), des entreprises d'insertion sociale et professionnelle de type coopératif ou associatif, des cuisines collectives, des coopératives de travail ou de services, des fonds de

développement et aussi, des organismes communautaires de formation à l'emploi et d'insertion socio-professionnelle de type Carrefour jeunesse emploi (CJE).

L'action communautaire dans le Québec d'aujourd'hui dispose d'un actif tel que certaines de ses composantes se sont investies directement dans la construction d'une nouvelle économie sociale. Ajoutons que l'action communautaire et les initiatives qui en sont issues ne travaillent pas uniquement au niveau de micro-rapports de force dans les quartiers pauvres de milieu urbain ou dans de petites localités de milieu rural. Elles s'inscrivent aussi dans une trajectoire macrosociale avec les pouvoirs publics (Boucher et Favreau, 1997 : 4).

C'est qu'en toile de fond, on remarque que des transformations structurelles majeures du marché du travail apparaissent depuis les années soixante-dix et produisent une pauvreté qui était jusque-là spécifique à une partie de la population, les marginaux. Vers le milieu des années 1980, devant l'ampleur des problèmes liés au chômage notamment chez les jeunes, les gouvernements du Canada et du Québec ont favorisé la création de programmes visant la réinsertion sociale et professionnelle des jeunes. D'autre part, notamment au Québec, des organismes ont été créés par le milieu communautaire afin de fournir des services et des programmes inexistantes ou plus adéquats afin de suppléer aux difficultés des jeunes dans leur insertion professionnelle mais aussi dans leur insertion sociale (Assogba, 1996). C'est ainsi que nous avons vu émerger des entreprises d'insertion sociale et/ou professionnelle, des organismes communautaires dits d'employabilité, des organismes de formation professionnelle, etc. C'est le cas du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais (CJEO)¹, issu du mouvement communautaire. La problématique de l'exclusion d'un nombre de plus en plus important de jeunes de la sphère sociale et économique de la société est à la base même de la création du CJEO. Depuis le milieu des années 1980, cet organisme sans but lucratif offre aux jeunes de 16 à

¹ En 1998, à la suite de la recommandation de l'Office de la langue française, le CJEO a changé l'orthographe de sa dénomination pour se conformer aux règles de la langue française. Il passe de Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais à Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais. Pour cette raison, on retrouve dans les cahiers de la CRDC sur le CJEO #1 et #2, l'évolution de la dénomination du CJEO, passant de Centre communautaire des jeunes sans emploi à Carrefour Jeunesse-Emploi, ensuite à Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais et enfin, Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais.

35 ans, un service intégré de programmes qui a pour objectif leur réinsertion sociale et professionnelle.

Cependant, un problème majeur se pose pour ces initiatives souvent locales et territorialisées, celui d'une reconnaissance et d'un financement récurrent qui assurent en partie, leur pérennité. Les pouvoirs publics reconnaissent partiellement ces expérimentations en leur accordant un financement à partir de subventions par programme et par clientèle-cible. Toutefois, le financement ne suffit pas à assurer l'efficacité et la pérennité de l'organisme. Il n'est qu'un des éléments. L'initiative locale doit compter sur des accords, des ententes ou des contrats conclus avec différents partenaires pour remplir des fonctions et exercer un mandat sur une problématique précise. C'est par la reconnaissance progressive de l'organisme que s'élabore le processus d'institutionnalisation, un processus où la reconnaissance par les pairs, par la communauté et par les pouvoirs publics est nécessaire. Nous pensons que l'institutionnalisation n'est pas un but en soi, un objectif à atteindre, mais plutôt un processus non linéaire impliquant à différents degrés des partenaires dans une reconnaissance mutuelle et des contributions respectives et respectées.

Notre projet de recherche a consisté à étudier le processus d'institutionnalisation des organismes communautaires axés sur l'insertion socioprofessionnelle des jeunes adultes de 18 à 35 ans à partir d'une monographie, celle du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais. Avec ses 15 ans d'existence, l'histoire du CJEO est remplie d'événements qui ont marqué son évolution comme organisme communautaire. En 1995 notamment, un événement important pour l'organisme s'est produit. Le gouvernement québécois a reconnu formellement cet organisme comme “ un modèle ” d'organisme communautaire d'insertion et a favorisé sa diffusion dans toutes les régions du Québec. Actuellement, ce réseau autonome regroupe 94 Carrefour jeunesse emploi (CJE), dont 1000 administrateurs bénévoles et 800 salariés, et est présent dans les 17 régions administratives du Québec.

L'objectif de cette recherche a été d'explorer comment se construit et s'articule le processus d'institutionnalisation d'une organisation communautaire. La recherche entreprise est de type qualitatif. Nous avons choisi cet organisme parce que ses

caractéristiques répondent bien aux problématiques actuelles de l'insertion des jeunes de 16 à 35 ans. Ensuite, cet organisme a opéré un saut qualitatif dans le processus d'institutionnalisation en 1995 en obtenant une reconnaissance formelle par le gouvernement au pouvoir, le Parti Québécois. Il semble donc qu'il possède aussi des caractéristiques particulières qui ont favorisé une institutionnalisation forte. C'est dans cette perspective, que nous avons entamé une étude exhaustive de cet organisme afin d'en dégager les particularités et les caractéristiques. La cueillette de données a été constituée de documents publics, de la littérature grise, d'entrevues avec des informateurs clés, d'une revue de presse locale et d'observations participantes. Nous espérons, par cette méthodologie, reconstituer les facteurs en action dans le processus d'institutionnalisation.

Dans ce cahier sur le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais, nous tracerons les étapes charnières qui ont marqué l'émergence, le développement, la consolidation et la reconnaissance de cet organisme voué à l'insertion des jeunes de l'Outaouais dans ses 12 premières années soit de 1983 à 1995.

1. CONTEXTE D'ÉMERGENCE : SON HISTORIQUE

1.1 Le milieu : L'Outaouais, une région frontalière

La région de l'Outaouais compte environ 319 832 habitants, soit 4,3 % de l'ensemble de la population du Québec. Les statistiques montrent que la population a augmenté de 9,7 % depuis 1991, soit 28 276 habitants de plus (MICST, 1997). En 1996, 62,7 % de la population de cette région se situait dans le groupe des 15 à 54 ans (Québec : 60,1 %), comparativement au groupe des 0-14 : 19,7 % (Québec : 18,8 %), au groupe des 55-64 ans : 8,1 % (Québec : 9,0 %) et au groupe des 65 ans et plus : 9,5 % (Québec : 12,15 %). La population de l'Outaouais est considérée comme une population relativement jeune comparativement à l'ensemble du Québec. L'Outaouais est divisé en cinq territoires administratifs. La Communauté urbaine de l'Outaouais (CUO) avec Hull, Gatineau, Aylmer, Buckingham et Masson-Angers en constitue le principal centre urbain avec 229 065 résidents. Au plan rural, l'Outaouais compte quatre municipalités régionales de comté (MRC) : la MRC Pontiac (15 788 habitants), la MRC Les-Collines-de-l'Outaouais

(33 065 hab.), la MRC La Vallée-de-la-Gatineau (20 594 hab.) et la MRC Papineau (21 320 hab.) (Données du Bureau de la Statistique du Québec, compilation spéciale, 1996 dans MICST, 1997).

La richesse est distribuée inégalement dans les familles de l'Outaouais. Bien que le revenu moyen soit 15 % plus élevé que dans les familles québécoises en général, plusieurs jeunes vivent sous le seuil de la pauvreté. Selon les données statistiques de 1996, le revenu personnel moyen en milieu urbain se situe à 19 500 \$ comparativement au revenu en milieu rural qui se situe entre 13 200 \$ et 13 700 \$ annuellement. La MRC Les-Collines-de-l'Outaouais fait exception. Elle affiche un revenu moyen semblable à celui de la CUO (MICST, 1997).

La population de l'Outaouais tend à s'appauvrir de plus en plus sous le poids des contraintes économiques. Il ressort de l'étude menée par pour le CRÉEOM en 1994², que non seulement la pauvreté existe bel et bien dans l'Outaouais mais qu'elle a tendance à se concentrer de plus en plus dans des quartiers particuliers. Plusieurs phénomènes historiques expliquent le développement de “poches de pauvreté” dans certains quartiers, notamment dans le Vieux Hull et dans certains vieux quartiers de Gatineau. Ces poches se sont développées en partie à cause de la fermeture de grandes entreprises qui faisaient vivre une bonne part de la population. À Hull, l'expropriation des résidents du secteur Maisonneuve pour permettre la construction des édifices gouvernementaux de la Promenade du Portage au début des années 1970 est en partie responsable de l'appauvrissement des quartiers périphériques de ce secteur³. La construction des HLM pour reloger les expropriés a eu pour effet de concentrer les gens pauvres dans certains secteurs de l'agglomération urbaine de Hull comme le Vieux Val-Tétrault, Jean Dallaire, Fournier, Mutchmore, Daniel Johnson, St-Rédempteur et Sacré-Cœur. À Gatineau,

² Favreau, Louis, *Relancer l'économie et l'emploi de nos quartiers (Buckingham, Gatineau, Hull) par le développement économique communautaire*, Rapport de recherche, Comité de la relance de l'économie et de l'emploi de l'Outaouais métropolitain (CRÉEOM), Université du Québec à Hull. (1995a).

³ Pour plus d'information, lire Roger Poirier, *Qui a volé la rue principale ?*, Éditions Départ, Montréal (1986).

certaines quartiers sont particulièrement touchés par les restructurations du marché du travail, notamment dans les quartiers La Baie, Moreau et Notre-Dame. Les économies locales sont en déclin dans ces quartiers. On retrouve à Gatineau plus qu'ailleurs des jeunes familles, des familles monoparentales et des gens à faible revenu. Plusieurs travailleurs ont perdu leur emploi à la suite des licenciements massifs de l'entreprise Produits forestiers Canadien Pacifique qui a mis à pied environ 450 travailleurs en 1993.

L'emploi en Outaouais

Le marché du travail de l'Outaouais dépend des emplois reliés aux deux paliers de gouvernement, fédéral et provincial. Dans les années 1980, 80 % des emplois se situaient dans le secteur tertiaire, les services publics et parapublics dont les plus gros employeurs sont les gouvernements fédéral et provincial. En 1996, malgré les coupures des gouvernements fédéral et provincial, ce taux se situe encore autour des 80 % du total des emplois de la région (MICST, 1997 : 49). Pour une large part, ces emplois sont concentrés dans les services gouvernementaux et le tourisme. Le secteur manufacturier, avec principalement la transformation du bois (70 %), occupe la deuxième place avec un pourcentage de 12,7 % des emplois totaux. Enfin, 2,7 % des emplois se situent dans le secteur primaire (agriculture, forêt, etc.).

Le développement de la “ nouvelle économie ” et de l'entrepreneurship est en constante évolution dans l'Outaouais, notamment dans le domaine de la technologie de l'information. “ Dans une région où l'administration publique n'est plus l'importante source d'emplois qu'elle était, le développement de l'entrepreneurship joue un rôle majeur ” (MICST, 1997 : 51). Si la région de la capitale nationale (Ottawa-Carleton) possède une forte concentration d'entreprises de haute technologie comme la technologie de l'information où se retrouvent plus de 40 000 emplois, l'Outaouais pour sa part, ne compte que 1 000 emplois dans ce secteur. Cette nouvelle dynamique économique accroît les possibilités de déqualification des individus et d'emplois précaires, sans oublier les mises à pied massives de plusieurs grandes entreprises qui, jusqu'ici, avaient offert une permanence à leurs travailleurs. Nous pouvons penser à des compagnies comme Eddy, Scott Papers, Avenor, Mac Laren, Produits forestiers Canadien Pacifique, la fonction publique fédérale et provinciale qui sont des piliers économiques importants pour la

région de l'Outaouais. Il ressort également que l'Outaouais présente une dégradation du marché du travail plus prononcée pour les hommes que pour les femmes depuis la dernière récession (SQDM, 1995 : 6). Cette situation serait liée au fait que les femmes travaillent davantage dans les secteurs commerciaux tandis que les hommes occupent des emplois liés davantage aux secteurs de la construction et manufacturier, plus sensibles à la conjoncture.

Le chômage en Outaouais :

Selon une étude de la Société québécoise de développement de la main d'œuvre (SQDM, 1995), le chômage représente actuellement un phénomène endémique généré par des bouleversements structurels générateurs d'exclusion. De plus, la persistance du chômage entraîne un lourd bilan de coûts économiques et sociaux. En effet, on compte une augmentation de 19,1 % du nombre des inactifs entre 1991 et 1994 soit 12 604 personnes de plus qu'au début de 1991. De manière globale, en 1994, le taux de chômage se situait à 11,1 % en Outaouais (SQDM, 1995). La région connaît une hausse du chômage en 1996. Il y a 600 chômeurs de plus qu'en 1995, soit 11,3 % de la population active. “ À l'instar de ce que connaît la région de Québec, la présence imposante du secteur public, qui par le passé était un pôle de croissance, amplifie maintenant le ralentissement économique, en raison des compressions budgétaires ” (MICST, 1997 : 49). L'Outaouais peut être considéré comme une région qui a une spécialisation forte.

La prédominance de l'administration publique qui offre dans l'ensemble près du quart de tous les emplois en Outaouais, attribue à la région l'un des coefficients de spécialisation les plus élevés au Québec [...]. Plusieurs analyses tendent à démontrer que la présence dominante d'un employeur sur un territoire donné contribue fortement à ralentir le dynamisme entrepreneurial et génère même une certaine forme d'attentisme de la population envers celui-ci (SQDM, 1995 : 13-14).

À l'intérieur de cette dynamique socio-économique générale, certains groupes de population éprouvent de plus en plus de difficulté à se tailler une place sur le marché du travail, dont les femmes, les immigrants et les jeunes de 15 à 24 ans. Le taux de chômage

des jeunes se situe autour de 17 % en 1994, selon la SQDM. Les emplois à temps partiel non volontaires accusent une progression de 57,7 % de 1987 à 1994 soit 7 619 emplois à temps partiel (faute de mieux) de plus pour un total de 18 140 personnes à temps partiel (SQDM, 1995). Le fait que certaines personnes travaillent à temps partiel parce qu'elles n'ont pas pu trouver d'emploi à temps plein fait augmenter le taux de chômage à 15,6 %. Le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie souligne dans son dernier rapport (1997) que le taux d'activité se situe à 66,0 % en 1996. Toutefois, même si l'Outaouais affiche un recul, ce taux reste néanmoins un des meilleurs au Québec.

La scolarité est un autre élément important qui influence le taux de chômage dans l'Outaouais. On compte 89 335 personnes de 15 ans et plus ne possédant aucun diplôme soit 40,4 % de la population en 1991. Cet élément accentue le taux de chômage chez les jeunes de 15 à 24 qui ont moins d'une neuvième année de scolarité (32,9 %). Alors que le taux de chômage chez les jeunes possédant des études secondaires est de 11,4 %, les jeunes diplômés universitaires affichent un taux de chômage de 9 %. “ Il existe bel et bien un lien de causalité entre taux de chômage élevé et faible scolarité, lequel s'accroît davantage avec les plus jeunes ” (SQDM, 1995 : 11). En outre, les femmes de l'Outaouais seraient plus scolarisées que leurs homonymes masculins. Plus de 43 % des femmes âgées entre 15 et 24 ans de la région ont réalisé des études postsecondaires ou ont un grade universitaire comparativement aux hommes dont le pourcentage se situe à 32,2 %.

Les jeunes de 25 ans et moins comptent pour près de 39 % de la population dans l'Outaouais en 1991. La composition familiale recensée en 1991, montre que 10 % des étudiants des écoles secondaires de l'Outaouais vivent dans une famille recomposée et 13 % dans une famille monoparentale dont la mère est majoritairement chef de famille (Émond, 1993 : 9). On comptait au total en 1994, environ 18 480 prestataires de l'assurance-emploi. Ce nombre aurait diminué de 4,2 % comparativement à 1991. Les 25-34 ans forment 34,2 % de l'ensemble des prestataires à l'assurance-emploi en Outaouais. Le nombre de jeunes en chômage de 16 à 24 ans aurait diminué de 22,4 % durant ces trois années ce qui expliquerait la baisse du nombre de prestataires de 1991 à 1994.

Finalement, l'Outaouais se situe au deuxième rang au Québec pour ce qui est du taux de suicide chez les jeunes se situant à 39 % en 1986. C'est la deuxième cause de mortalité chez les jeunes de 15 à 24 ans en Outaouais (Émond, 1993 : 33), après les accidents de la circulation (53 %). Une étude menée par la Direction de la santé publique a démontré que “ 13 % des jeunes de 12 et 13 ans souffraient d'un niveau élevé de détresse psychologique, associée le plus souvent à une situation familiale difficile qui se traduit par un manque de soutien affectif de la part des parents, à un manque de supervision et à la présence de violence familiale ” (DSP de l'Outaouais, 1991 cité par Émond, 1993 : 21).

C'est cette situation particulière de l'Outaouais qui a suscité l'émergence d'une nouvelle pratique communautaire, celle du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais (CJEO) pendant cette période car “ en 1983, l'Outaouais avait les plus forts taux de chômage et de décrochage scolaire de tout le Québec ”⁴.

1.2 Le projet initial et le choix du secteur d'activité: l'insertion

La création du CJEO dans l'Outaouais trouve son origine dans les préoccupations d'un noyau d'organismes communautaires de CLSC et d'intervenants sociaux œuvrant au sein de la communauté gatinoise au début des années 1980⁵. Ceux-ci s'interrogeaient à propos des problèmes de logement et d'emploi vécus par les jeunes de la région. Au fil de leurs discussions, les intervenants se sont rendu compte qu'un phénomène d'exclusion chez les jeunes commençait à prendre de l'ampleur dans l'Outaouais métropolitain. Ils remarquaient que les jeunes auprès desquels ils intervenaient, avaient beaucoup de difficulté à s'intégrer socialement et professionnellement dans leur communauté. Le groupe d'intervenants constatait qu'un nombre important de jeunes avaient abandonné l'école avant la fin de leur Secondaire. Ils remarquaient que les jeunes étaient victimes de l'exploitation des employeurs de la région. Ces mêmes jeunes éprouvaient aussi beaucoup

⁴ *Carrefour Jeunesse-Emploi*, Document préparé pour et par les administrateurs du centre, chap. 1, (Août 1994).

⁵ L'ensemble des informations provient d'une conférence donnée par Daniel Fortin, membre fondateur, portant sur l'émergence du CJEO dans le cadre du cours Théorie et pratiques en organisation communautaire à l'UQAH en 1996.

de difficulté à se loger décemment. C'est d'ailleurs au problème du logement que les intervenants prévoyaient s'attaquer en premier lieu. L'enquête-terrain subséquente à ces réflexions a amené les intervenants à modifier leurs perceptions de l'ensemble de la problématique.

À la suite de cette enquête et aux résultats surtout liés à la question de l'emploi, le groupe d'intervenants décide de former une Table de travail sur la problématique "jeunesse/emploi" dans l'Outaouais. Le regroupement de gens de la région sensibles à la problématique a constitué la première étape qui s'est poursuivie avec la production d'une étude qui a nécessité un an de préparation et de travail.

Cette étude amène le groupe de travail à émettre plusieurs constats concernant la problématique "jeunesse/emploi" dans la région⁶. En 1983, les jeunes de 25 ans et moins comptent pour près de 43 % de la population dans l'Outaouais. Il y a un taux de chômage élevé dans cette tranche de la population active et apte au travail. Les intervenants constatent que 34 % des jeunes de 16 à 24 ans sont inscrits au chômage. Entre les années 1981 et 1983, 44 % des gens aptes au travail et bénéficiant de l'aide sociale ont 30 ans et moins. Les jeunes sont très peu instruits. Il semble qu'au niveau du décrochage scolaire, l'Outaouais enregistre un taux de 42 % d'abandon scolaire avant la fin du secondaire. Comparativement, le taux d'abandon scolaire se maintient autour de 37 % pour l'ensemble des régions du Québec⁷. Finalement, les intervenants confirment que le phénomène du suicide chez les jeunes est très élevé.

Mais les chiffres ne suffisent pas à rendre compte de la situation des jeunes de l'Outaouais. Les intervenants veulent comprendre le phénomène. Alors, les intervenants effectuent aussi un sondage auprès d'une cinquantaine de jeunes afin de comprendre les

⁶ L'étude issue de cette enquête-terrain a d'ailleurs été présentée au Sommet socio-économique du Québec en 1985 dans le but d'obtenir une subvention pour mettre sur pied un programme de développement de l'employabilité pour les jeunes. Cette subvention leur a été refusée. Elle leur sera par contre accordée par la suite.

⁷ Lise Émond, *Les résidents de l'Outaouais : profil démographique, social et économique, 1991*, Direction de la santé publique, RRSSSO., p. 20 (1994).

problèmes qu'ils vivent et prendre en compte les solutions que ceux-ci proposent pour remédier à leur situation. Il ressort de cette enquête que les jeunes souffrent beaucoup d'isolement. Ils ont une très pauvre estime d'eux-mêmes. Ils sont dépendants soit de leur famille (ce qui occasionne des conflits familiaux) ou des transferts sociaux (dans les années 1980, le montant alloué par l'aide sociale pour une personne seule de moins de 30 ans, est d'environ 135 \$ par mois). Ils ont de la difficulté à se loger convenablement. Ils songent plus que d'autres au suicide. Plusieurs d'entre eux avouent avoir tenté de se suicider au moins une fois. Ils ont le sentiment d'avoir échoué leur jeune vie. Enfin, ils s'alimentent peu ou très mal faute d'argent pour subvenir à leurs besoins de base. Une grande partie de ces jeunes présente des “ facteurs de risque ”⁸ importants. Finalement, les intervenants constatent qu'au début des années 1980, il y a un nombre total de 15 000 jeunes aptes au travail et sans emploi dans l'Outaouais dont 10 000 sont concentrés dans le secteur urbain.

D'après les témoignages recueillis auprès des jeunes lors de l'enquête, on constate également que les services offerts dans la communauté ne sont pas adaptés à leurs besoins. Près de la moitié des jeunes ne vont jamais au Centre d'emploi et très peu avouent connaître les services existants. Lorsque les intervenants leur demandent quelles seraient les solutions à envisager, les jeunes recommandent que soit créé un lieu de référence et d'information sur le marché du travail et des programmes qui leurs soient destinés. Un lieu d'appartenance où il serait possible d'avoir des outils, obtenir une formation et trouver des solutions au problème de l'emploi. Un endroit où ils pourraient reprendre confiance en eux, travailler sur leurs lacunes et où on leur permettrait de faire leurs preuves et démontrer qu'ils ont une place dans la société.

Le projet mis sur pied devait donc répondre aux besoins exprimés par les jeunes. Le centre sera à la fois un lieu de préparation et de formation à la recherche d'emploi. Il permettra d'offrir des expériences de travail aux jeunes par des stages en milieu de travail, par exemple. Le centre sera un lieu de référence et d'information sur les services offerts et

⁸ Le facteur de risque se définit comme un “danger éventuel plus ou moins prévisible qui rend la personne qui en est affectée vulnérable sur le plan de la santé” (CSMQ, 1985 dans Fréchette, Lucie 1998 : 4).

les programmes disponibles pour les jeunes. Enfin, le centre devra avoir une dimension scolaire et offrira un support psychosocial aux jeunes⁹.

1.3 1983-1987 : Les années d'émergence et la volonté d'une intervention intégrée

Différentes étapes marquent l'émergence et le développement du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais. La première étape est constituée par l'élaboration d'un projet de centre communautaire pour les jeunes sans emploi. Les témoignages recueillis concernant le projet initial permettent de retracer les activités entreprises pour mener à bien ce projet très innovateur pour l'époque. Le projet a été dessiné par un groupe de 5 ou 6 intervenants communautaires majoritairement issus de CLSC locaux. Ce groupe constitue le premier conseil d'administration provisoire. Ils ont eu beaucoup d'influence sur les orientations du projet de “ Centre communautaire pour les jeunes sans emploi ”.

L'histoire du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais débute en 1983. Les intervenants à l'origine du projet s'allient très rapidement à d'autres intervenants du milieu et forment une Table de travail. “ *Ils sont allés chercher des jeunes, des gens de l'entreprise privée et un peu tout le monde. Ils ont réfléchi sur la situation des jeunes et ont essayé de voir ce qui pourrait être une piste de solution afin d'assister davantage les jeunes, les assister dans une intégration socio-économique réussie* ”¹⁰.

En mars 1984, les promoteurs du projet créent le “ Centre communautaire des jeunes sans emploi ”, une corporation à but non lucratif visant à rejoindre les jeunes adultes en difficulté scolaire et/ou professionnelle. En août 1984, avec l'aide de la Compagnie des jeunes travailleurs financée par le ministère de l'Emploi et de l'immigration du Canada,

⁹ Daniel Fortin, membre fondateur, conférence portant sur l'émergence du CJEO dans le cadre du cours Théorie et pratiques en organisation communautaire à l'UQAH en 1996.

¹⁰ Entrevue exploratoire avec M. Morissette, directrice générale du CJEO réalisée pour Louis Favreau (1995).

est créé le programme Option Travail Outaouais (OTO)¹¹. Ce programme vise à développer l'employabilité des jeunes adultes fortement défavorisés sur le marché du travail. On forme un conseil d'administration provisoire. Parallèlement, les promoteurs implantent un groupe de soutien aux jeunes entrepreneurs, le service Enjeu Outaouais, dans le cadre du programme Initiative jeunesse du ministère de la Main-d'œuvre et de la sécurité du revenu du Québec.

Les années qui constituent les premiers balbutiements du centre sont très actives. Pendant que sont offerts les premiers programmes aux jeunes, Option Travail Outaouais et Enjeu Outaouais à Gatineau, les membres fondateurs s'affairent à poser les balises du projet de construction d'un centre destiné aux jeunes de 18 à 30 ans de l'Outaouais.

Les administrateurs bénévoles avaient concocté, comme projet sur papier, un centre communautaire en lien avec le milieu définissant plusieurs voies pour intégrer la vie sociale et économique : la voie de l'entrepreneurship, de l'école, du développement de l'employabilité, prendre confiance en soi et intérêt à la vie, travailler certaines habitudes et comportements (Entrevue A, 1998).

En 1983 et 1984, le conseil d'administration soutenu par les membres fondateurs était très préoccupé par les questions de l'éventuelle centralisation des deux programmes déjà actifs dans un même endroit et par la création d'autres programmes permettant de répondre aux besoins et demandes diversifiées des jeunes. En 1985, le centre obtient les premiers financements pour les deux programmes, OTO et Enjeu Outaouais. Il recherche alors un emplacement pour la construction du centre multiservices projeté au départ. Le projet initial se voulait aussi un organisme régional d'intervention et désirait couvrir toute la grande région de l'Outaouais urbain. Pendant cette période, les réunions du conseil d'administration étaient axées en grande partie sur la question de la localisation et de la construction du centre.

¹¹ En 1998, à la suite d'une entente entre la direction et les intervenants du CJEO, Option travail Outaouais et Enjeu Outaouais perdent leur qualificatif de Outaouais pour devenir Option travail et Enjeu.

Je me souviens des discussions qu'on avait sur les devis. Le côté édifice était très présent. À tel point que les gens disaient : “ On n'est pas là pour ça. On est là pour donner une orientation ”. Il y a eu plusieurs journées de réflexion sur ce débat. On n'était pas très au courant de ce qui se faisait dans les programmes. C'est peut-être normal. Actuellement, c'est mieux (Entrevue B, 1998).

Les deux programmes mis sur pied dans les premières années fonctionnaient de façon très indépendante. OTO était un programme subventionné par le gouvernement fédéral tandis qu'Enjeu Outaouais était subventionné par le gouvernement québécois. Ils étaient localisés à deux endroits différents à Gatineau.

Dans le premier programme, OTO, les orientations données par le bailleur de fonds fédéral étaient spécifiques tout en étant toutefois assez larges quant à la clientèle desservie dans le programme. Les clients devaient être des jeunes adultes fortement défavorisés au plan de l'emploi. Dans le programme Enjeu Outaouais, subventionné par le gouvernement québécois, les orientations visaient le type d'intervention offert aux participants. Les interventions étaient individuelles. Il n'était pas question alors de former des groupes de formation en entrepreneurship.

L'équipe était constituée de six intervenants : cinq femmes et un homme dont une animatrice, une agente d'administration, une agente de formation, une agente de liaison, un conseiller et une coordonnatrice. Durant la première année d'activités, le programme OTO est destiné à une clientèle de jeunes de 16 à 24 ans. Avec l'arrivée en poste de la nouvelle coordonnatrice du programme (actuelle directrice générale) en 1987, ces orientations vont progressivement changer.

Je ne pense pas qu'on peut permettre de laisser à d'autres la décision de développer notre projet. Qu'on le fasse avec les administrateurs bénévoles, avec l'équipe et les jeunes. Il y a un groupe de travailleurs qui l'ont dessiné presque bénévolement, continuons à dessiner ce projet et à le transformer (Entrevue A, 1998).

De grands pas ont été franchis à la suite des rencontres de réflexion de l'équipe de travailleurs avec la nouvelle coordonnatrice. Deux équipes ont été mobilisées, une équipe à l'interne pour le programme OTO et une autre équipe a été affectée dans le milieu pour

faire le lien entre les jeunes en formation de développement de l'employabilité et les employeurs de la région.

Deux réalités qui ne se rencontraient pas. Rapidement, on s'est dit qu'on serait plus en lien avec la réalité du travail, comprendre les employeurs, les jeunes et attacher les ficelles pour rétablir des ponts et des relations où l'employeur sort gagnant de son expérience et où le jeune sort renforcé et aussi gagnant (Entrevue A, 1998).

1.4 1987-1994 : Les années d'enracinement dans le milieu et de consolidation de services intégrés

Deux ans après le démarrage du CJEO, soit en 1987, on construit un bâtiment destiné à abriter le centre sur le boulevard de la Gappe à Gatineau. Le nouveau centre voit le jour grâce à une subvention de l'Office de développement et de planification du Québec (330 000 \$), un prêt hypothécaire du Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (400 000 \$) et une levée de fonds régionale organisée par la Fondation Carrefour Jeunesse-Emploi, créée pour la circonstance, qui visait un montant de 100 000 \$, objectif non réalisé dans la première année d'existence de la Fondation¹². La municipalité de Gatineau consent à donner un terrain pour la construction du nouveau centre assorti d'un bail emphytéotique d'une valeur de 400 000 \$. Trois autres personnes sont embauchées avec l'aide d'une subvention fédérale, Canada au travail, afin d'articuler la solution inédite imaginée par les fondateurs soit de créer “ un centre communautaire spécialement pensé pour les jeunes adultes en difficulté scolaire et/ou professionnelle ” (CJEO, Historique).

Le prêt hypothécaire de 400 000 \$ accordé par le Fonds de solidarité de la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) est une contribution importante pour l'Outaouais car il s'agit à la fois d'un premier prêt accordé en Outaouais par ce fonds et un premier prêt dans un projet socio-économique. En effet, le Fonds de solidarité avait déjà investi dans des projets de création d'emploi provinciaux mais pas encore dans un organisme

¹² Toutefois, la Fondation a réalisé ses objectifs dans les années suivantes et ce, jusqu'à ce jour. On notera que les années suivantes, le CJE a loué des locaux dans le centre à des organisations privées ce qui lui a permis d'amasser l'argent nécessaire (45 000 \$ par année) pour de nouvelles activités d'intervention auprès des jeunes adultes.

d'insertion socio-économique régional (*Le Droit*, 25 septembre 1986). Les montants accordés par les différents partenaires ne suffisaient pas à couvrir le budget initial de construction du centre. Les promoteurs ont dû faire des concessions : modifier le recouvrement extérieur en éliminant le recouvrement de brique pour un recouvrement en vinyle et éliminer l'installation du système de climatisation¹³.

Par ailleurs, la solution adoptée par les administrateurs du nouveau centre pour remédier au manque à gagner de la première levée de fonds, a été de louer des espaces vacants dans la nouvelle bâtisse à d'autres organismes afin de financer une partie de la structure. Le président du conseil d'administration de l'époque et aussi membre fondateur du CJEO spécifiait dans une entrevue accordée à un journal régional que le centre ne serait pas une construction ordinaire. En fait, l'ensemble des activités sera pensé en fonction des lieux d'animation. On y retrouvera ainsi un incubateur pour le lancement de nouvelles entreprises sous la supervision d'hommes d'affaires de la région, des salles pour l'apprentissage de l'informatique, d'autres salles où les jeunes pourront établir des liens avec des gens d'affaires du milieu (Allard, Carole-Marie, section Entreprise, *Le Droit*, 1986).

Les deux programmes existants, OTO et Enjeu Outaouais, s'installent dans le nouveau centre, mais Enjeu Outaouais reste un programme indépendant. Chacun a son conseil d'administration. Soulignons que si les deux conseils d'administration étaient distincts, dans les faits, ils étaient composés pour la moitié des mêmes personnes¹⁴. Le conseil d'administration du Centre communautaire était composé de dix personnes dont quelques membres fondateurs. Le conseil d'administration d'Enjeu était composé de fonctionnaires gouvernementaux et d'administrateurs du centre en provenance du milieu.

En 1987, l'organisme se dote d'une direction générale et entreprend alors d'offrir une gamme de services plus complète. La possibilité d'engager une directrice générale est

¹³ Le système de climatisation a toutefois été installé trois ans plus tard.

¹⁴ Il aura fallu 10 ans de négociations entre le gouvernement québécois et le CJEO pour arriver à modifier l'entente concernant le statut d'Enjeu Outaouais et la composition du conseil d'administration au sein du CJEO. C'est seulement depuis 1995, qu'Enjeu a fusionné avec l'ensemble des programmes et services du CJEO.

venue d'une subvention du Mouvement Desjardins d'un montant annuel de 45 000 \$ et ce, pour cinq ans. Ce montant d'argent destiné à l'administration du CJEO a permis de contribuer financièrement à l'embauche de la directrice générale, d'une secrétaire administrative et d'une comptable pour gérer les programmes et les activités. Selon un journal local, la contribution des Caisses populaires dans le projet du CJEO est la plus importante dans un projet de ce genre.

Depuis longtemps, nous cherchions à financer les activités de jeunes. Ce projet de Centre communautaire, déjà bien établi, était une occasion pour nous impliquer (Grégoire, François, cité dans *Dimanche Outaouais*, 29 mai 1988).

Notons que les Caisses populaires ont été approchées pour financer le CJEO par deux membres fondateurs du centre, Daniel Fortin et Jacques Carrière à l'époque organisateurs communautaires d'un CLSC. Par ailleurs, le CJEO s'est mérité en 1989, le prix Alphonse Desjardins du Mouvement des Caisses Populaires, qui récompense des organismes sans but lucratif qui se sont illustrés au niveau des réalisations à caractère communautaire (*Dimanche Outaouais*, 15 octobre 1989).

À mesure que s'est développé le CJEO, les membres du conseil d'administration se sont impliqués dans l'organisation à différents niveaux, selon leurs intérêts et leurs compétences. Ces compétences allaient de la sélection du personnel à la gestion comptable en passant par la négociation avec les bailleurs de fonds, la représentation politique dans le milieu, etc. Les membres du conseil d'administration étaient très engagés dans le projet global d'un centre de services intégrés pour les jeunes. Les administrateurs avaient aussi une préoccupation pour la représentation politique dans le milieu. Ce rôle revenait au président du conseil d'administration.

Les présidents prenaient une grande place. Il y a eu des présidences qui ont été très longues. Ces gens-là étaient souvent présidents parce qu'ils étaient plus flexibles. La présidence est un rôle de représentation. Quand la directrice avait quelque chose à demander rapidement, elle appelait le président. Elle faisait beaucoup de choses avec le président. Il fallait qu'ils travaillent ensemble, qu'il y ait de la chimie entre les deux (Entrevue B, 1998).

L'actuelle directrice générale en poste depuis 1987, a influencé les orientations et décisions dès ses premières interventions à titre de personne ressource aux réunions du conseil d'administration. D'ailleurs, elle assistait déjà aux réunions volontairement de 1985 à 1987, établissant ainsi un climat de confiance réciproque important avec les administrateurs malgré son “manque d'expérience” d'alors dans le domaine de l'intervention communautaire comme elle le dit elle-même.

J'avais aussi un manque d'expérience, je faisais mon expérience sur le tas. J'ai eu de bonnes discussions avec le CA. C'est par là qu'on s'en va, on partage la même philosophie, les mêmes engagements, la vision, les valeurs (Entrevue A, 1998).

En examinant les documents internes et la revue de presse du CJEO, on se rend compte que les activités de représentation du CJEO dans les milieux local et régional de l'Outaouais ont été nombreuses. Elles se sont avérées indispensables afin de faire reconnaître le CJEO comme un organisme incontournable pour l'intégration sociale et professionnelle des jeunes. Que ce soit à l'occasion de la construction du centre ou des levées de fonds annuelles de la Fondation, l'organisme a su comment attirer au sein de la corporation des nouveaux membres de toute provenance. Il a suscité l'intérêt général de la population pour ses activités axées sur l'insertion économique et sociale des jeunes dans la région. Plusieurs articles dans les journaux locaux et régionaux en font foi et permettent de tracer l'évolution du CJEO tout au long de ses 15 ans d'existence.

Cette visibilité dans les milieux social et économique a aussi favorisé la diversification des sources de financement. À l'époque de son émergence, les subventions étaient plus faciles à obtenir que dans la décennie 1990. Il y avait peu de conflits entre les bailleurs de fonds et le CJEO. Ce n'est que plus tard soit au début des années 1990, que les bailleurs de fonds ont commencé à restreindre et réglementer les modalités des subventions accordées aux programmes.

C'était plus facile d'avoir des subventions. Il n'y avait pas de conflit. Les subventions étaient considérées comme des acquis (Entrevue B, 1998).

En 1988, les intervenants mettent en place un nouveau programme, Choisir et Réussir, un programme axé sur l'orientation professionnelle afin de répondre plus adéquatement aux demandes des jeunes. Rappelons qu'OTO est un programme qui cible les jeunes en difficulté d'insertion sociale et professionnelle. Il ne répond qu'à un certain groupe de jeunes (Assogba et Turcotte, 1996). Enjeu, quant à lui, est un programme centré sur l'entrepreneursip et dessert une clientèle très différente d'OTO. Choisir et Réussir venait répondre à d'autres besoins exprimés par les jeunes et permettait, par le fait même, d'augmenter le nombre de jeunes qui fréquentaient le nouveau centre.

En 1989, quelques administrateurs et intervenants du Carrefour sont invités à participer à un échange avec la France par l'intermédiaire de l'Office franco-québécois. Ils partent donc explorer les Missions locales pour l'emploi à Paris et Besançon. Si la formule ressemble à celle du Carrefour, les interventions sont différentes, étant plutôt centrées sur l'obtention pour les jeunes de “ p'tits boulots “ comme tondre le gazon, faire de la peinture chez des résidents, etc. Cette visite en terre française leur auront cependant permis de renforcer leurs objectifs en restant dans la voie qu'ils s'étaient tracée au départ. Comparativement aux Missions locales, le Carrefour se centre davantage sur le développement de l'employabilité des jeunes, l'orientation scolaire et professionnelle et la recherche active d'emploi. L'intervention axée sur les “ p'tits boulots ” leur semblait plus centrée sur le “ cheap labor ” tandis que les intervenants du CJEO voulaient former des travailleurs. Quelques mois plus tard, les intervenants français sont venus à leur tour voir comment se font les interventions au CJEO.

Durant cette période, le CJEO vit une évolution rapide de son organisation interne et de ses activités. Le *Centre communautaire des jeunes sans emploi* change de nom officiellement en 1989 pour devenir le *Carrefour Jeunesse-Emploi*. La corporation du CJEO compte alors une trentaine de membres. Le conseil d'administration est composé de 11 membres élus en assemblée générale dont un siège social est réservé à la clientèle et deux autres aux bailleurs de fonds. Tous les autres sièges sont occupés par des représentants de la communauté : gens d'affaires, intervenants sociaux et économiques, universitaires. La directrice générale siège à titre de personne ressource. De plus, le CJEO se mérite le Prix Alphonse-Desjardins dans la catégorie “ Services à la communauté ” en 1989.

Concrètement, de 1987 à 1994, la clientèle a augmenté, passant de 1 000 à 4 000 jeunes par année. L'organisme compte sur un budget de 1,4 millions par année en 1994. Il emploie une trentaine de travailleurs affectés aux programmes et à l'administration du centre. Ce montant provient des contrats donnés par des organismes gouvernementaux et para-gouvernementaux tels que Emploi et Immigration Canada, la Commission scolaire des Draveurs, le Collège de l'Outaouais, et le ministère de l'Industrie et de la Technologie du Québec. Bien sûr, le CJEO compte aussi sur les revenus de la Fondation et de la location d'espaces à Enjeu et à une coopérative de travail, Coup de Pouce (*Journal Le Droit*, 6 juin 1992 ; *Journal d'ICI*, 10 juin 1992).

Au chapitre de l'organisation interne, on remarque une formalisation des interventions durant cette période. Elle se concrétise par le développement d'une série de documents d'intervention destinée aux administrateurs du centre et aux intervenants. On voit apparaître des documents de référence tels qu'un plan d'action annuel, un guide de politiques internes conçu pour les intervenants, un guide d'éthique, un guide pour les administrateurs, un centre de documentation. En même temps, on met sur pied des comités internes de formation, de promotion, de marché du travail, de maîtrise du français.

On crée aussi en 1993, le premier journal du Carrefour "Ça presse" qui se veut un véhicule promotionnel des activités du CJEO en même temps que le rapport d'activités annuel de l'organisme. Ce journal est diffusé dans tout l'Outaouais métropolitain. Avant 1993, et ce, depuis la création du premier programme, Option Travail Outaouais, chaque programme produisait son rapport d'activité indépendamment des autres activités du centre afin de répondre aux exigences de leur bailleur de fonds respectif. Il y avait donc un cloisonnement entre les programmes et une production importante de documents d'évaluation liés à chacun des programmes conçus séparément.

Des tables de gestion sont aussi mises sur pied, auxquelles tous les intervenants sont fortement invités à participer deux fois par année. À ces tables, on analyse le marché du travail et les liens à établir avec les interventions mises de l'avant dans chacun des programmes. Cet exercice n'est pas facile à faire pour certains intervenants qui

considèrent que les sujets traités dans les rencontres ne concernent pas nécessairement leurs interventions respectives. Par ailleurs, cet exercice devient un lieu d'apprentissage des aspects économiques de l'insertion pour chaque intervenant du centre.

Les modèles d'intervention ont aussi évolué. Dans certains programmes, on est passé d'une approche behavioriste à une approche plus dynamique.

On a fait un grand ménage. Mon rôle a été d'amener les gens à faire autre chose, de leur fournir des outils qu'ils pouvaient utiliser pour évaluer leur méthode d'animation, leur contenu et se demander s'ils sont allés assez loin dans ce qu'ils avaient pu donner comme information (Entrevue C, 1998).

L'intervention auprès des jeunes est difficile durant cette période de développement des activités du CJEO. Les bailleurs de fonds exigent de plus en plus de résultats statistiques. Les intervenants doivent passer plusieurs heures à quantifier, calculer, justifier leurs interventions.

Tu as un rendement à donner, des objectifs et des résultats à atteindre et des clients à servir. Il faut aussi penser à toutes sortes de projets pour améliorer, développer (Entrevue C, 1998).

Le personnel du CJEO est en constant mouvement. Durant cette période, on constate un roulement de personnel important surtout chez les jeunes intervenants. Le stress causé par l'exigence du travail serait en partie responsable de ce roulement de personnel. L'autre cause serait attribuée aux offres d'emploi extérieures alléchantes pour les intervenants qui ont accumulé de l'expérience de travail au Carrefour. C'est une période d'instabilité aussi dans les programmes, causée par le manque de fonds suffisants pour pallier la demande de service de la clientèle sans cesse grandissante. Dans certains programmes, les intervenants doivent cumuler plusieurs tâches. Les programmes doivent se dépanner avec du secrétariat à mi-temps non fixe pendant assez longtemps. Ensuite, il y a eu une entrée d'argent plus importante et les mi-temps deviennent des emplois à temps plein et le nombre de conseillers augmente pour se stabiliser avec les années 1994-1995.

Outre le développement des programmes et de l'organisation interne, les administrateurs et la direction du CJEO ont une préoccupation pour la diffusion du concept CJEO de “services intégrés” dans d'autres milieux et ce, depuis plusieurs années. Cette préoccupation se trouve réaffirmée dans la planification stratégique de 1994-1997. On remarque dans la planification stratégique de 1994-1997, que parmi les grandes orientations, des objectifs spécifiques de développement sont liés à l'exportation du concept CJEO. On favorise ainsi la mise sur pied, selon le concept CJEO, des Centres de services intégrés adaptés aux problématiques vécues dans le milieu d'implantation. Pour y arriver, on prévoit offrir un parrainage des nouveaux organismes pour soutenir la mise en place du concept. Finalement, la validation et la modélisation du concept CJEO par une recherche scientifique est un autre moyen examiné pour favoriser l'exportation du modèle (CJEO, Planification stratégique 1994-1997).

En 1994, riche de ses dix années d'expérience, les administrateurs et la direction constatent alors la nécessité de revoir la vision globale des interventions, une vision qui doit converger de plus en plus à lier les aspects économique et social. Pendant ces sept années de développement, on expérimente plus d'une dizaine de programmes dont la plupart sont toujours actifs¹⁵. En cinq ans, soit de 1989 à 1994, le CJEO a permis à des jeunes de créer plus d'une centaine d'entreprises dans la région¹⁶. Il comptabilise une intervention auprès d'environ 36 groupes de jeunes en développement de l'employabilité, une vingtaine de groupes en orientation scolaire et professionnelle et environ 20 groupes

¹⁵ Voir la liste complète des programmes dans le second cahier de la CRDC sur le CJEO: “Le CJEO, les années de maturité et de mise en réseau”.

¹⁶ À la suite d'un sondage effectué en 1994 auprès des 111 entreprises créées en collaboration avec le programme Enjeu du CJEO, on constate, en compilant les données des 89 répondants, qu'il s'est créé 387 emplois dont 222 emplois à temps plein, 121 emplois à temps partiel et 44 emplois saisonniers dans des domaines aussi variés que l'informatique, le transport terrestre, l'habitation, le textile, l'environnement, la culture, commerce de détail et les services. Les mises de fonds des promoteurs varient de 0-10 000 \$ (50 %) à 20 000 \$ et plus (24 %). Durant l'année 1994, le CJEO a collaboré à la création de 29 TPE et PME (CJEO, Document interne, 1994). En 1997, c'est 39 TPE qui sont créées avec le programme Enjeu pour un total de 80 emplois et un investissement de l'ordre 791 004 \$ (CJEO, Rapport d'activité, *Journal Ça presse*, 1997).

en recherche d'emploi. Quant aux consultations individuelles, c'est 10 000 jeunes de 16 à 30 ans qui ont reçu les services du Carrefour Jeunesse-Emploi.

C'est aussi une culture qui se développe au CJEO avec des valeurs différentes de la “ normalité ” parce qu'ils travaillent avec une clientèle jeune qui a ses valeurs et qui veut les défendre. Au CJEO, on considère que le jeune doit être accompagné vers le service dont il a besoin quelle que soit sa situation. Cette philosophie d'intervention a toujours été prépondérante et partagée par l'ensemble des intervenants du CJEO que ce soit au conseil d'administration, à la direction ou parmi les intervenants. Cet aspect social des interventions est difficile à comprendre pour certains bailleurs de fonds qui œuvrent traditionnellement dans le secteur économique. Cela amène certaines frictions entre le CJEO et certains ministères qui ont mis sur pied des modalités de financement spécifiques à une clientèle “ cible ” allant même jusqu'à mettre en péril la survie de l'organisme durant l'automne 1994.

1.5 1994-1995 : Les années de crise et d'affirmation face aux pouvoirs publics

Un événement important dans le développement du CJEO a été ce que les dirigeants appellent encore aujourd'hui la “ crise d'octobre 1994 ”. La “ crise d'octobre ” telle qu'on la désigne au CJEO est inscrite dans un contexte particulier à la fois au niveau interne de l'organisation et au niveau politique régional, voire national. D'abord, l'organisation interne a été ébranlée par les restrictions budgétaires des deux paliers de gouvernement qui ont imposé des coupures dans les programmes sociaux au début des années 1990. Ces nouvelles directives ont déstabilisé les organismes communautaires d'insertion de l'époque.

L'une des difficultés vécues par le CJEO durant cette période résidait dans son mode de financement. Les subventions provenaient de ministères et de juridictions différentes et leurs visées n'étaient pas toujours en concordance avec les objectifs du Carrefour. Cela exposait l'organisme à des contraintes budgétaires assez importantes. De plus, ces ministères demandaient des résultats statistiquement mesurables des programmes qu'ils subventionnaient, ce qui n'était pas et n'est pas encore réalisable. Les services offerts sont évalués selon leurs rendements qualitatifs et quantitatifs. Au CJEO, on considère que

l'évaluation quantitative ne permet pas de cerner l'ensemble des retombées des activités du Carrefour Jeunesse-Emploi mais c'est cette forme d'évaluation qui est privilégiée par les bailleurs de fonds.

Les effets des restrictions budgétaires se faisaient de plus en plus sentir au sein des organismes communautaires de la région. Des conflits ont émergé entre les organismes à propos de la répartition des enveloppes budgétaires.

Il y avait peut-être la jalousie des autres organismes dans la région. Quand tu es obligé de séparer une tarte... Eux voulaient un morceau de la tarte. Ils nous reprochaient de ne pas couvrir la région au complet. On parlait de ça au conseil d'administration, le côté régional de la mission du CJE. Dans quelle mesure il doit se déplacer un peu partout (Entrevue B, 1998).

Au niveau politique, comme nous l'avons mentionné précédemment, les nouvelles directives fédérales étaient de restreindre les subventions accordées aux organismes en ciblant des activités ou des clientèles spécifiques. Ces restrictions se concrétisaient aussi par une réglementation et un encadrement des services plus contrôlants. Ces nouvelles directives ont eu pour conséquences de réduire la clientèle desservie par des programmes ciblés et de réduire les revenus des organismes.

L'approche " services intégrés " offerte par le CJEO n'était pas chose courante à l'époque. En effet, les organismes communautaires d'insertion gèrent généralement un à deux programmes d'insertion tandis que le Carrefour gérait, en 1994, huit programmes et services financés par différents ministères québécois et fédéraux. Les baisses de revenus ont forcé les dirigeants de l'organisme à faire preuve d'originalité dans la gestion des subventions reçues par les gouvernements.

C'est là qu'on s'est rendu compte que la politique avait un rôle à jouer. On le sentait une fois de temps en temps quand ils venaient menacer un programme ou quand un fiscaliste venait vérifier les livres. Tant qu'il n'y a pas eu le virage où le gouvernement a commencé à couper et à vérifier tout. Après, ils sont venus voir dans nos livres, dans nos activités (Entrevue B, 1998).

C'est dans ce contexte que le CJEO a développé une “ grille tarifaire ” pour gérer l'ensemble de ses activités. Le but visé par la grille était de développer une nouvelle manière de calculer les subventions accordées. Cette stratégie comptable a aussi permis à l'organisme de diviser l'ensemble des subventions reçues selon l'espace et les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources financières utilisées par un programme donné.

Les employés étaient tous paniqués parce que la DRHC (Direction des ressources humaines Canada) débarquait pour vérifier les livres et aussi contester la grille tarifaire et le fait que la direction générale avait dit l'électricité c'est tel montant, le téléphone, le local, etc. Je prends cette portion-là dans ma subvention pour payer ça. On ne le faisait pas comme ça avant. Pour le CJEO, c'était la reconnaissance, par les bailleurs de fonds, qu'il y a une structure qui fait la gestion globale de tous les programmes de l'organisme (Entrevue B, 1998).

L'intervention du gouvernement fédéral dans les locaux du CJEO, à l'été 1994, a reçu un accueil mitigé des administrateurs, des intervenants du centre et aussi des citoyens de l'Outaouais. C'est Développement des ressources humaines Canada (DRHC) qui donne le coup d'envoi à un conflit de plusieurs mois entre le gouvernement fédéral et le CJEO en refusant de financer un de ses plus importants programmes, le Club et Stratégies de recherche d'emploi. Depuis la mise sur pied du programme au CJEO en 1992, le Club offrait des services de recherche active d'emploi aux jeunes indépendamment de leur situation qu'ils soient prestataires de l'assurance-emploi, de la sécurité du revenu ou sans revenu. En 1994, le DRHC change ses critères d'admission au programme pour ne servir que les prestataires d'assurance-emploi. Pour le Carrefour, cette sélection parmi sa clientèle est inadmissible. Selon sa philosophie d'intervention et sa mission, tous les jeunes doivent recevoir des services. L'organisme refuse de se plier aux exigences du fédéral et refuse de catégoriser aussi ses clients selon leur source de prestation sociale. Il soumet tout de même sa demande de financement mais en y intégrant tous les aspects de son intervention globale auprès des jeunes de l'Outaouais, son histoire, sa mission, ses activités, ses objectifs, etc. Les fonctionnaires régionaux du DRHC restent intraitables et refusent d'accorder la subvention au CJEO, ce qui équivaut à un manque à gagner de plus de 240 000 \$ soit une des sources majeures de revenu de l'organisme.

Entre temps, le Premier ministre du Québec, M. Jacques Parizeau entend parler par les dirigeants régionaux de son parti de l'impasse bureaucratique entre le fédéral et le CJEO. Étant en pleine campagne référendaire, il propose de visiter le CJEO. Lui et son épouse Lisette Lapointe, sont alors conquis par la pertinence de l'organisme et promettent de revenir rencontrer les dirigeants du CJEO.

De son côté, le CJEO tente de faire renverser la décision du gouvernement fédéral. Il attire ainsi à sa cause beaucoup d'intervenants politiques et sociaux du milieu. Une mobilisation importante s'effectue alors ralliant des milliers de personnes à la cause des jeunes du CJEO. Le Carrefour recueille ainsi 2 171 signatures de jeunes au bas d'une pétition incitant le Ministre Axworthy à revenir sur sa décision de "couper" la subvention au programme. De plus, le CJEO reçoit l'appui écrit d'une quarantaine d'organismes, entreprises et municipalités de la région.

Le conflit entre le CJEO et le DRHC est fortement médiatisé durant cette période. La directrice générale du CJEO déclare lors d'une conférence de presse que le programme est conforme aux objectifs de la réforme de M. Axworthy. De plus, elle ajoute que le gouvernement fédéral oublie qu'en dépensant 240 000 \$ pour ce programme, il épargne 1,2 million de dollars en bout de ligne car 75 % des 350 jeunes qui suivent le programme se trouvent un emploi par la suite, que ces jeunes cessent de dépendre de l'assurance-chômage ou de l'aide sociale et qu'ils paient des impôts (Thériault, Charles, *Le Droit*, 13 octobre 1994). Un journaliste dénonce la situation des jeunes en titrant son article paru dans le journal régional "Jeunes prestataires de la sécurité du revenu laissés pour compte. Le fédéral oublie l'Outaouais dans son programme d'aide pour la recherche d'emploi" (Gaboury, Paul, *Le Droit*, 20 août 1994). Il allègue que c'est 116 jeunes qui, selon les nouveaux critères du DRHC, se retrouvent automatiquement exclus des services de recherche d'emploi du CJEO. Finalement, un journaliste réputé dans la presse nationale, Michel Vastel, lance le défi à M. Parizeau et Mme Lapointe de sauver le programme. Défi qui sera promptement relevé (Vastel, Michel, *Le Droit*, 17 octobre 1994).

Nous constatons qu'en plus d'avoir mobilisé la population de l'Outaouais à la cause du CJEO, c'est aussi les politiciens et les médias qui se sont mobilisés en appuyant les

revendications de l'organisme régional. La “ croisade ” du CJEO n'aura pas été vaine. Avec l'appui des employés qui ont travaillé bénévolement durant une semaine de “disette pécuniaire”, le programme Club et Stratégies de recherche d'emploi reprend ses activités grâce à une subvention de 25 000 \$ déduite du budget discrétionnaire du Premier ministre Parizeau. Cette subvention permet ainsi à l'organisme de compléter l'année financière. Mais, le gouvernement québécois fera plus que cela. Le projet Carrefour Jeunesse-Emploi lui plaît et il projette d'en implanter partout au Québec. Avec la volonté du gouvernement québécois de diffuser le “ modèle CJE ” partout au Québec, tout un processus de reconnaissance formelle se met en place. D'abord, Mme Lapointe, alors conseillère principale du Premier ministre Parizeau en la matière, invite la directrice générale du CJEO à Québec afin de développer et de superviser la conceptualisation du projet Carrefour Jeunesse-Emploi.

Le dossier Carrefour Jeunesse-Emploi est alors placé sous la responsabilité du Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA) du Québec. Le Secrétariat à l'action communautaire autonome est un organisme gouvernemental créé le 27 avril 1995 par le parti au pouvoir, le Parti Québécois. Sa mission couvre deux dimensions : permettre l'accès des organismes communautaires aux ressources gouvernementales et fournir des avis sur le soutien gouvernemental à être accordé aux organismes communautaires. Son mandat est de s'assurer d'une meilleure connaissance de l'action communautaire, d'administrer le fonds d'aide à l'action communautaire autonome et de susciter l'implantation de Carrefours jeunesse emploi sur tout le territoire du Québec. Les CJE nouvellement créés seront financés à même les profits des casinos québécois (Harvey, Claire, *Le Devoir*, 20 mai 1995).

À la suite du conflit avec le DRHC, les administrateurs du CJEO élaborent en 1995 un projet de protocole d'entente avec le gouvernement du Québec et les autres bailleurs de fonds pour assurer l'existence du Carrefour et décloisonner les programmes. Ce projet définit le soutien financier à l'intervention et aux modalités de subvention des programmes. Ce principe de financement s'appuie sur le financement de l'unité de base, le CJEO comme administrateur des services intégrés du centre (CJEO, Document interne, 1995).

Par ailleurs, la diffusion des CJE partout au Québec n'est pas accueillie favorablement par tous les intervenants sociaux et économiques, notamment dans le milieu communautaire. Les intervenants du secteur communautaire laissent présager des complications aux nouveaux Carrefours Jeunesse-Emploi implantés dans des milieux qui ne reconnaissent peut-être pas la valeur et l'utilité du concept. “ *Plusieurs organismes communautaires ont en effet formulé de vives inquiétudes à l'égard du CJE, perçu comme une nouvelle structure par-dessus les structures communautaires déjà existantes et qui de surcroît leur est imposée d'en haut* ”¹⁷. Nous retrouvons ici le paradoxe de la coopération conflictuelle entre les organismes communautaires et les pouvoirs publics. Certains organismes d'insertion déjà existants craignent d'obtenir un financement contre la perte de leur autonomie. Ils appréhendent de renoncer à une partie de leur autonomie tant dans les services offerts que dans l'organisation interne pour s'assurer un financement en prenant le cap du modèle Carrefour Jeunesse-Emploi.

...les aspirations de certains intervenants à développer des relations de convivialité sont en contradiction avec la gestion légaliste et rationnelle qu'exige de plus en plus l'organisation communautaire appelée à rendre des comptes aux bailleurs de fonds. Cela crée des conflits internes¹⁸.

Un article écrit par Christian Valadou, coordonnateur à l'époque du Collectif des entreprises d'insertion du Québec, critique dans leur Bulletin d'information, l'implantation des CJE partout en spécifiant que des organismes et des entreprises d'insertion existent déjà et que plusieurs d'entre eux sont en état de précarité permanente. M. Valadou questionne la pertinence et la logique d'implantation d'une autre structure au lieu de soutenir des structures existantes.

Nous devons exiger du gouvernement du Québec qu'il reconnaisse les projets initiés localement par et pour le milieu, qu'il appuie d'abord les ressources existantes, qu'il les aide à se consolider et à se développer avant

¹⁷ *Le Soleil*, Carrefour Jeunesse-Emploi passe aux mains de Louise Harel, p. A4, (jeudi 22 février 1996).

¹⁸ Assogba, Yao, Un rôle incontournable. Le communautaire contre vents et marées, Éditorial, *Le Droit*, page 23, (17 mars 1995).

de créer de nouvelles structures et d'écrire une nouvelle et énième version du tristement célèbre “ mur à mur ” (Valadou, C. Agir pour l'insertion...! *Infos/Collectif*, 1995).

Finalement, d'autres critiques à propos de l'implantation des CJE concernent l'obligation de calquer le développement de nouvelles ressources communautaires sur le “ modèle CJEO ”. Pour le Regroupement des ressources alternatives en santé mentale du Québec (RRASMQ), les ressources communautaires sont l'expression des préoccupations qui émergent d'en bas, de la société civile. Par cela, ils participent au renouvellement des pratiques sociales. Elles se sont adaptées aux réalités vécues par les gens. “ La formule privilégiée par le Premier ministre ressemble à l'institutionnalisation du communautaire. On semble vouloir déterminer par en haut ce qui devrait émerger d'en bas ” (RRASMQ, *Le Devoir*, 11 juillet 1995).

L'implantation des CJE s'est faite dans un premier temps par une approche verticale c'est-à-dire initiée par l'État contrairement au modèle initial, le CJEO, qui avait été créé par une approche horizontale c'est-à-dire par la base, la communauté de l'Outaouais. Malgré les désaccords autour de la question, le projet d'implantation du modèle CJE suit son cours. Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais a reçu le mandat du gouvernement québécois de parrainer les nouveaux CJE pendant les trois premières années d'implantation¹⁹. De 1995 à 1998, plus de 90 CJE seront créés à travers le Québec. Les CJE regroupent aujourd'hui un réseau de plus de 800 intervenants salariés et 1 000 administrateurs bénévoles. Après un premier bilan d'activités, on constate que les CJE reçoivent annuellement au-delà de 35 000 jeunes adultes et gèrent plus de 18 000 dossiers actifs dont 11 000 jeunes ayant vécu une expérience de travail, 5 000 jeunes ayant décidé de retourner en formation et 1 000 jeunes qui comptent des projets ou des réalisations d'entreprise²⁰.

¹⁹ Pour en savoir plus long sur le CJEO aujourd'hui et sur le réseau des CJE, voir le second cahier de la CRDC sur le CJEO : “ Le CJEO, les années de maturité et de mise en réseau ”.

²⁰ Réseau des CJE du Québec, Site Internet <http://www.cjereseau.org>

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Assogba, Yao. 1988. “ Stratégie de mise sur pied d'un centre communautaire pour jeunes sans emploi dans l'Outaouais ”. *Revue canadienne de service social*. Ottawa. no. 5. pp. 283-296.

Assogba, Yao. 1992. “ Raccrocher l'autre jeunesse : une expérience communautaire de raccrochage scolaire dans l'Outaouais ”. *Apprentissage et socialisation*. Hull : Université du Québec à Hull. vol. 15. no. 1. printemps. pp. 39-48.

Assogba, Yao. 1999. “ Les sociétés de la modernité et l'insertion des jeunes ”. *Revue Apprentissage et socialisation*. Hull : Université du Québec à Hull. Vol. 19. no. 1. pp. 5-8.

Assogba, Yao et Daniel Turcotte. 1996. *Insertion de l'“ autre jeunesse ” dans l'Outaouais: le cas du Carrefour Jeunesse Emploi*. Rapport de recherche. Hull : Université du Québec à Hull. 128 pages.

Beaudoin, Lucie. 1999. *Les pratiques d'insertion au Québec. Le processus d'institutionnalisation vu à partir de la monographie du Carrefour jeunesse-emploi de l'Outaouais*. Mémoire de maîtrise en travail social. Université du Québec à Hull. 184 pages.

Boucher, Jacques L. et Louis Favreau. 1996. *Développement local et économie sociale : nouveau défi du travail social*. Hull : Chaire de recherche en développement communautaire, Université du Québec à Hull. Série recherche no. 2. 28 pages.

Boucher, Jacques L. et Louis Favreau. 1997. “ L'action communautaire à l'épreuve du développement local et de l'économie sociale ”. *Intervention*. Ordre professionnel des travailleurs sociaux du Québec. no. 104. mars. pp. 40-51.

Comeau, Yvan. 1996. *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*. Cahiers du Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES). Montréal. no. 9605. 13 pages.

Comeau, Yvan. 1997. “ Problématique de l'exclusion et approches d'insertion ”. *Économie et Solidarités*. Revue du CIRIEC Canada. Montréal : Presses des Hautes Études Commerciales. Vol. 28. no. 2. pp. 11-32.

Conseil de la santé et du bien-être. 1996. *L'harmonisation des politiques de lutte contre l'exclusion*. Sainte-Foy : Gouvernement du Québec. 79 pages.

Defourny, Jacques et Louis Favreau. 1996. *Économie sociale et solidaire : les défis de l'emploi*. Hull : Chaire de recherche en développement communautaire. Université du Québec à Hull. Série recherche no. 3. 34 pages.

Defourny, J., Favreau, L. et J-L. Laville (dir. publ.). 1998. *Insertion et nouvelle économie sociale : un bilan international*. Collection Sociologie économique. Paris : Desclée de Brouwer. 400 pages.

Demazière, D. 1995. *Le chômage de longue durée*. Coll. Que sais-je ? Paris : Presses Universitaires de France. no. 2939. 95 pages.

Demoustier, Danièle et Enzo Pezzini. 1999. “ Économie sociale et création d'emplois dans les pays occidentaux “ dans Defourny, J., Develtère, P. et B. Fonteneau. *L'économie sociale au Nord et au Sud*. Collection Ouvertures économiques. Bruxelles : Université De Boeck. pp.123-144.

Draperi, Jean-François. 1998. “ L'économie sociale, un ensemble d'entreprises aux formes infiniment variées ”. *Revue des études coopératives mutualistes et associatives (RECMA)*. Paris. no. 286. pp. 11-23.

Favreau, Louis. 1994. *Relancer l'emploi et l'économie des quartiers en difficulté de Buckingham, Gatineau et Hull par le D.E.C.* Rapport de recherche. Hull : Comité de relance de l'économie et de l'emploi dans l'Outaouais métropolitain (CRÉEOM). 156 pages.

Favreau, Louis. 1995. *Repenser le mouvement communautaire dans une perspective d'économie solidaire*. Montréal : Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES). no. 9505. 27 pages.

Favreau, Louis. 1996. *Mouvement communautaire et économie sociale dans le champ de l'insertion*. Hull : Chaire de Recherche en Développement Communautaire. Série recherche no. 4. 32 pages.

Favreau, Louis et Benoît Lévesque. 1996. *Développement économique communautaire : économie sociale et intervention*. Coll. Pratiques et politiques sociales. Québec : Presses de l'Université du Québec. 230 pages.

Fréchette, Lucie (1998). *La prévention/promotion : une avenue incontournable en intervention sociale*. Cahier du Groupe d'étude et de recherche en intervention sociale (GÉRIS). Université du Québec à Hull. Série Recherche no.8. 34 pages.

- Gouvernement du Québec. 1995. *L'emploi. Travaillons-y ensemble !* Québec. 10 pages.
- Gouvernement du Québec. 1997. *Politique de soutien au développement local et régional*. Québec : Secrétariat au développement des Régions. 50 pages.
- Institut canadien d'éducation aux adultes (ICÉA). 1996. *Où mènent les parcours ?* Document de réflexion. Colloque sur les parcours individualisés d'insertion sociale et professionnelle. 13 pages.
- Lévesque, Benoît. 1995. “ Repenser l'économie pour contrer l'exclusion: de l'utopie à la nécessité ” dans Klein, Juan-Luis et Benoît Lévesque (dir. publ.). *Contre l'exclusion, repenser l'économie* Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. pp. 17-44.
- Lévesque, Benoît et Yves Vaillancourt. 1998. *Les services de proximité au Québec : de l'expérimentation à l'institutionnalisation*. Hull : Chaire de recherche en développement communautaire. Université du Québec à Hull. Série recherche no. 12. 23 pages.
- Ministère de la sécurité du revenu (MSR). 1996. *Un parcours vers l'insertion, la formation et l'emploi*. Document synthèse. Québec : Gouvernement du Québec. 31 pages.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). 1994. “ Les nouvelles orientations de la politique sociale ” dans *Les nouvelles orientations de la politique sociale*. Paris : Organisation de Coopération et de Développement Économiques. pp. 9-20.
- Poirier, Roger (1986). *Qui a volé la rue principale ?*, Éditions Départ, Montréal.
- Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM). 1995. *Diagnostic des sources et des causes du chômage en Outaouais*. Hull : Société québécoise de développement de la main-d'œuvre de l'Outaouais. 31 pages. Source Internet : <http://www.sqdm.gouv.qc.ca>
- Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM). 1997. *Le marché du travail selon les professions au Québec : principales tendances et perspectives pour 1998*. Québec : Gouvernement du Québec. 106 pages.
- Valadou, Christian. et ali. 1995. *Les entreprises d'insertion au Québec : état des lieux*. Montréal : Collectif des entreprises d'insertion. 82 pages.

Sites internet

Site conjoint de la Chaire de recherche en développement communautaire (CRDC) et du Groupe d'étude et de recherche en intervention sociale (GÉRIS)
<http://www.uqah.quebec.ca/crdc-geris/>

Site du Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats
<http://www.unites.uqam.ca/crises/>

Site du Réseau des Carrefour jeunesse emploi du Québec
<http://www.cjereseau.org>

Site du Collectif des entreprises d'insertion du Québec
<http://www.francomedia.qc.ca/~col-ei/>