

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

**Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais: les  
années de maturité et de mise en réseau (1996-2000)**

**Cahier CJEO no. 2**

**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. 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. 12**

**ISBN: 2-89251-064-3**

**Février 2000**

**Université du Québec à Hull**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>1. DIMENSION ORGANISATIONNELLE</b> .....	<b>2</b>
1.1 MISSION DU CJEO.....	2
1.2 LES OBJECTIFS ET LES PRIORITES DU CARREFOUR JEUNESSE EMPLOI DE L'OUTAOUAIS .....	2
1.3 PRESENTATION DES ACTEURS.....	2
1.3.1 <i>Les acteurs internes</i> .....	2
1.3.2 <i>Les acteurs externes (réseau)</i> .....	6
1.4 STRATEGIES D'INTERVENTION PRIVILEGIEES .....	9
1.5 LES PRODUITS ET SERVICES .....	10
1.6 LA FONDATION CARREFOUR JEUNESSE EMPLOI DE L'OUTAOUAIS .....	15
1.7 L'ORGANISATION DU TRAVAIL .....	16
1.8 LA FORMATION DU PERSONNEL .....	17
<b>2. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE</b> .....	<b>18</b>
2.1 LE FONCTIONNEMENT DEMOCRATIQUE DU CJEO.....	18
2.2 PORTRAIT FINANCIER .....	18
<b>3. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN : QUELQUES RETOMBÉES DU TRAVAIL DU CJEO</b> .....	<b>21</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>TABLEAU 3.1 Les programmes et services actifs du CJEO, mars 2000</b> .....	<b>11</b>
<b>TABLEAU 3.2 Programmes et services créés au CJEO depuis son ouverture</b> .....	<b>12</b>
<b>TABLEAU 3.3 Évolution financière en pourcentage au CJEO de 1991 à 1999</b> .....	<b>19</b>

## **1996-2000 : Le CARREFOUR JEUNESSE EMPLOI DE L'OUTAOUAIS.**

### **La période de forte reconnaissance et de généralisation de l'expérience à l'échelle du Québec**

#### **INTRODUCTION**

Malgré la tourmente provoquée par les événements des années 1994-1995, le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais (CJEO) a continué à se développer et à innover. Plus de 8 500 jeunes ont franchi les portes du CJEO dans la dernière année recensée, 1999-2000. Dans cette deuxième partie de l'histoire de cet organisme communautaire d'insertion des jeunes de 16 à 35 ans, nous serons à même de constater que la reconnaissance politique et sociale du CJEO n'a cessé de se renforcer ces dernières années. Les années de “ crise ” ont permis à l'organisme de prendre un deuxième envol vers une reconnaissance plus forte. Examinons d'abord les espaces de travail que le CJEO s'est donnés. Ensuite, nous verrons les dimensions organisationnelle et institutionnelle de sa pratique. Nous terminerons par un bref bilan de ses réalisations.

Le CJEO est situé sur le boulevard de la Gappe à Gatineau, ville à activités majoritairement commerciales située à l'est des villes de Hull et d'Aylmer. Le bâtiment de 12 000 pieds carrés et de forme rectangulaire abrite tous les programmes du CJEO. Chaque programme a son espace particulier avec sa réception, son secrétariat, ses salles de classe, son bureau de la coordination et ses bureaux d'intervenants. Lorsqu'on circule à l'intérieur de la bâtisse, on se croirait dans un petit quartier avec ses rues particulières. D'ailleurs, chaque programme est identifié par une affiche près de l'entrée à l'instar de celles qu'on retrouve pour indiquer le nom des rues d'une ville. Chaque salle de classe ou d'activité est agréable, de bonne dimension, bien aérée et bien éclairée par de nombreuses fenêtres. Certains programmes disposent d'espaces subdivisés destinés aux appels téléphoniques des participants aux employeurs. Outre les espaces réservés aux programmes, le CJEO compte un secteur réservé à l'accueil reliant de part et d'autre l'entrée principale et l'entrée secondaire et qui possède une petite centrale téléphonique. C'est la porte d'entrée du CJEO. La section administrative où sont installés les bureaux de la direction, de la comptabilité, des communications et de la Fondation est située au fond de la bâtisse. Deux salles sont utilisées principalement par les jeunes, la nouvelle Salle Jeunesse inaugurée en 1998 à la suite de l'agrandissement à cette fin de la bâtisse et le P'tit café. Dans la grande Salle Jeunesse, on met à la disposition des jeunes des ordinateurs pour la rédaction et la mise à jour de leur curriculum vitae ou pour effectuer de la recherche d'emploi sur Internet, des répertoires d'employeurs, des guichets d'emploi informatisés, des télécopieurs, des imprimantes, des

téléphones, des journaux et des magazines d'actualité axés sur l'emploi ou l'entrepreneurship. Enfin, le P'tit Café est le lieu de repos et de repas majoritairement utilisé par les jeunes participants.

## **1. DIMENSION ORGANISATIONNELLE**

### **1.1 Mission du CJEO**

Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais est un organisme de développement de l'employabilité sans but lucratif dont le mandat est de fournir des activités d'encadrement et de support afin de favoriser l'intégration socioprofessionnelle des jeunes de 16 à 35 ans de la région de l'Outaouais en privilégiant toutefois les 16-30 ans. Le CJEO se veut un “ guichet unique ” de services adaptés à la réalité des jeunes. “ *L'idée d'un concept comme celui-ci, un centre jeunesse où l'on y retrouverait plusieurs services permettrait au jeune d'être assisté, peu importe son statut économique, peu importe sa situation personnelle* ” (CJEO, 1994). Les autres mandats du CJEO sont de faire connaître le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais comme un tout. Pour ce faire, il travaille à l'établissement d'un lien constant avec la collectivité. Enfin, il vise à redorer le blason des jeunes adultes dans l'opinion publique afin de les faire reconnaître comme un groupe social motivé à “ s'en sortir ”.

### **1.2 Les objectifs et les priorités du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais**

Les objectifs et les priorités du CJEO sont de “ *créer et de regrouper sous un même toit, des programmes et des services intégrés s'adressant spécifiquement aux jeunes adultes en difficulté de 16 à 35 ans* ”. Il met l'accent sur l'importance “ *d'offrir des ressources d'accueil, d'orientation, d'information, de formation, d'encadrement et de suivi susceptible de les aider à intégrer le marché de l'emploi, à créer une entreprise ou à poursuivre leur formation générale ou professionnelle* ” (CJEO, 1994 : Chap. 1).

### **1.3 Présentation des acteurs**

#### **1.3.1 Les acteurs internes**

L'assemblée générale, autorité suprême de la corporation du CJEO, compte actuellement une trentaine de membres. L'assemblée générale a lieu au mois de juin de chaque année. Ses membres

proviennent de toutes les sphères d'activités économiques et sociales de l'Outaouais urbain. Il est stipulé dans les règlements généraux du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais que “ *tout jeune adulte ayant ou recevant des services de la corporation ou toute personne physique provenant du milieu socio-économique de préférence résidant sur le territoire desservi par le Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais et intéressé à participer à la réalisation des objets de la corporation peut être membre de l'assemblée générale sur acceptation du conseil d'administration* ” (Règlement no. 1, Chapitre III, CJEO, 1997). Pour devenir membre de la corporation, les candidats doivent présenter une demande écrite au conseil d'administration. Les membres du conseil d'administration du CJEO et de la Fondation du CJEO sont élus lors de leur assemblée générale distincte.

En 1996, Enjeu Outaouais et CJEO fusionnent pour former une seule corporation selon la modification apportée aux Lettres patentes des deux organismes en vertu des dispositions de l'article 18 de la L.C.Q. La dénomination commune et officielle est Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais (Lettres patentes de fusion, Gouvernement du Québec, 26 juin 1996). Nous rappelons qu'Enjeu a été indépendant du CJEO jusqu'en 1996, même s'il y était constamment lié et défini comme un des services offerts au CJEO.

### **Le conseil d'administration :**

Depuis 1999, le conseil d'administration (C.A.) du CJEO est composé de 9 membres élus en assemblée générale. Parmi les 9 membres, quatre sièges doivent provenir du milieu socio-économique et au moins deux autres doivent être occupés par des jeunes adultes ayant bénéficié des services de la corporation<sup>1</sup>. “ *Cette représentativité au conseil devra provenir du volet entrepreneurship et du volet intégration au monde du travail* ” (Règlements généraux, CJEO, 1997). De plus, la directrice générale siège comme membre ex-officio et n'exerce pas de droit de vote. Le conseil d'administration du CJEO a opté pour une distribution par type de sièges ou de dossiers. Lorsqu'il y a élection, le candidat décide de postuler pour un siège social, économique ou jeune selon ses intérêts et les compétences qui y sont rattachées. Ainsi, durant son mandat, l'administrateur aura à défendre les intérêts et développer des orientations en rapport avec le dossier social, économique ou jeune pour lequel il est affecté.

La Fondation du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais a son conseil d'administration dont les membres sont recrutés à même le conseil d'administration du CJEO, ce qui privilégie une cohérence

---

<sup>1</sup> Les intervenants du CJEO n'y sont pas représentés.

avec le CJEO puisque la Fondation travaille dans les faits pour le CJEO. Actuellement, le personnel de la Fondation est composé d'un(e) coordonnateur(trice) à contrat déterminé soit durant la période de levée de fonds annuelle. La direction du CJEO assume la permanence pendant l'année courante. Il est important de spécifier que les règles régissant la philanthropie sont très strictes. La Fondation du CJEO doit consacrer un faible pourcentage à ses effectifs pour consacrer ses revenus aux programmes, l'objectif premier de la Fondation.

### **Les intervenants :**

Le CJEO compte aujourd'hui 34 employés qui sont affectés aux différents programmes et à l'administration. Les services administratifs comptent la direction générale, la comptabilité, le secrétariat administratif, la réception et une agente des communications. Chacun des six programmes actuels compte entre trois et cinq travailleurs soit un ou une coordonnateur(trice) de programme, des conseillers, une réceptionniste secrétaire. Des stagiaires en travail social ou en psychoéducation complètent ponctuellement l'ensemble des effectifs du CJEO. La moyenne d'âge des intervenants du centre est de 32 ans. Le personnel est composé majoritairement de femmes (86 %) et ce, quelle que soit la sphère d'activité à l'intérieur de l'organisme. Le personnel du CJEO représente un terrain d'expertise intéressant par la formation de ses intervenants (6 maîtrises, 17 baccalauréats, 2 DEC et 9 DEP<sup>2</sup>). Ils compilent en moyenne entre 8 et 10 années d'expérience dans leur domaine de travail respectif<sup>3</sup>. Les intervenants sont recrutés par un comité de sélection composé des coordonnateurs de programme. Les coordonnateurs, eux, sont sélectionnés par un comité composé de la direction et de quelques membres du conseil d'administration.

### **Les bénévoles :**

Outre la participation bénévole dans les deux conseils d'administration (celui du CJEO et celui de la Fondation), le CJEO compte annuellement sur le travail de 50 à 80 bénévoles de l'Outaouais lors de ses levées de fonds, notamment pour la vente de billets-voyages<sup>4</sup> organisée par la Fondation<sup>5</sup> du CJEO. Ces bénévoles sont recrutés parmi le personnel du CJEO, la communauté et les employeurs de

---

<sup>2</sup> DEC : Diplôme d'études collégiales ; DEP : Diplôme d'études professionnelles.

<sup>3</sup> Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais (2000). Rapport d'activités 1999-2000.

<sup>4</sup> Les tirages des billets-voyages ont lieu pendant plusieurs mois à raison d'un tirage par mois. Seulement 600 billets sont en circulation, ce qui offre de meilleures chances de gagner un prix aux détenteurs de billets.

<sup>5</sup> Pour plus d'information sur la Fondation du CJEO, voir la section 1.6 de ce document.

la région. C'est la coordination de la Fondation qui a la tâche du recrutement des bénévoles. Ces bénévoles sont formés à la mission, à la philosophie et à la représentation du CJEO dans le milieu.

### **La clientèle :**

La clientèle du CJEO est constituée des jeunes de 16 à 35 ans de l'Outaouais urbain présentant des difficultés d'intégration en emploi. Les jeunes sont admis aux programmes du CJEO quels que soient leur origine et leur statut : prestataires de la sécurité du revenu (11,4 %) ou de l'assurance-emploi (8,2 %), sans revenu (33,8 %), avec revenu (32,4 %), étudiants (14,2 %). Environ 4 % de l'ensemble des participants sont des nouveaux arrivants (CJEO, Rapport annuel 1999-2000).

Durant l'année 1999-2000, il y a autant de filles (49,2 %) que de garçons (50,8 %) qui ont fréquenté le CJEO. La majorité des clients habitent à Gatineau (65 %) et 20,5 % proviennent de Hull ou d'Aylmer (3,5 %). Une proportion de la clientèle (11 %) est répartie dans les autres municipalités de la CUO et des localités environnantes<sup>6</sup>. Même si le CJEO dessert la clientèle âgée de 16 à 35 ans, on note toutefois que le groupe des jeunes se situant entre 16 à 21 ans sont en plus grand nombre (49,4 %). De plus, le CJEO accepte des jeunes de moins de 16 ans et de plus de 35 ans dans certaines conditions particulières (mère adolescente, nouvel arrivant, etc).

La clientèle est très diversifiée. Au chapitre de la scolarité, les jeunes qui fréquentent le CJEO peuvent se répartir en deux groupes. Il y a d'abord les jeunes qui ont une formation scolaire allant de la formation professionnelle (7,2 %) au niveau universitaire (13,7 %). Leurs besoins se situent surtout dans l'aide à la recherche d'emploi et à l'entrepreneuriat. Le deuxième groupe est constitué de jeunes fragilisés face à l'emploi qui n'ont pas, la plupart du temps, de formation secondaire complétée (35,3 %<sup>7</sup>). Leurs besoins sont différents du premier groupe.

Parmi l'ensemble de la clientèle, on retrouve des jeunes qui ont des difficultés personnelles et qui présentent des facteurs de risque importants. Parmi ces difficultés, il y a le manque d'estime et de confiance en soi. Il arrive souvent que ces jeunes aient des difficultés personnelles qui prennent le dessus sur le désir de se trouver un emploi. Leurs problèmes découlent souvent de leur environnement. Les problèmes les plus fréquents touchent la santé des jeunes, parfois liés à la

---

<sup>6</sup> Carrefour Jeunesse emploi de l'Outaouais (2000), Rapport d'activités du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais 1999-2000.

<sup>7</sup> Ce pourcentage de la clientèle comprend les jeunes ayant déclaré avoir une formation allant du primaire au secondaire IV inclusivement.



consommation d'alcool et de drogues ou à des comportements inadéquats qui les empêchent de respecter leurs engagements professionnels. Certains jeunes vivent beaucoup de pressions de leur famille. D'autres sont très isolés. Ils ont des réseaux primaire et secondaire très restreints : ils ont peu de contacts avec d'autres personnes et peu de ressources familiales ou amicales. Cependant, on note dans les documents du CJEO que la majorité des jeunes qui fréquentent le Carrefour ont été référés par un parent ou un ami (41,3 %). Les autres sources de références sont dans l'ordre d'importance le hasard, les journaux, la télévision, le CLE, les organismes du milieu et les institutions scolaires.

### **1.3.2 Les acteurs externes (réseau)**

#### **Les partenaires et collaborateurs du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais :**

L'organisme agit en collaboration avec des partenaires sociaux, associatifs, privés et publics. En plus des gouvernements fédéral et québécois, le CJEO bénéficie de la participation de l'Université du Québec, du Collège de l'Outaouais, des Centres locaux d'emploi (CLE), de la Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada, des commissions scolaires de la région et de la participation de nombreux employeurs.

Mis à part les références de clientèle effectuées réciproquement entre le CJEO et les autres organismes, les liens avec le milieu sont établis à partir de la participation des intervenants et de la direction à des Tables de concertation locales ou régionales sur la toxicomanie, l'immigration, la santé mentale et à des comités consultatifs. La représentation politique est assumée généralement par le ou la présidente du conseil d'administration du CJEO et la direction générale. Toutefois, la direction générale entretient aussi des relations avec les bailleurs de fonds et les organismes communautaires et publiques régionaux. Chaque programme<sup>8</sup> est lié à certaines Tables de concertation selon les particularités du programme. Par exemple, la coordonnatrice de Passeport-Travail siège à des Tables liées à l'immigration dans la région et à Montréal.

Avec Passeport, j'ai développé ces liens avec le milieu parce qu'on m'a toujours mis sur la première ligne. Tout ce qui avait de liens avec l'immigration, c'était moi. Chacun avait sa spécificité : accueil ou emploi, intégration sociale et relations interculturelles versus la société d'accueil. On va à Montréal pour des rencontres avec les organismes. On a tous besoin les uns des autres (Entrevue C, 1998).

Les médias locaux, régionaux et nationaux ont une place importante dans la diffusion des activités du CJEO. Pour l'organisme, c'est un outil appréciable de marketing et de promotion auprès des jeunes,

---

<sup>8</sup> Les programmes sont brièvement définis au tableau 3.1

des employeurs, des instances publiques ainsi qu'auprès des donateurs potentiels. Depuis son ouverture comme organisme d'insertion socioprofessionnelle, plus d'une soixantaine d'articles de journaux ont porté sur le CJEO dans 13 journaux différents. Les articles ont paru dans les sections majoritairement liées à l'actualité, aux affaires, aux commerces et à l'actualité politique. Il est à noter que les médias nationaux se sont particulièrement intéressés aux activités du CJEO dans la période de “ crise ” de l'organisme en 1994-1995<sup>9</sup>.

Finalement, le CJEO s'est mérité en 1995, le Prix d'excellence de la Chambre de commerce et d'industrie de l'Outaouais, dans la catégorie “ Entreprise institutionnelle ” (26 à 200 employés)<sup>10</sup>.

### **Le réseau des CJE :**

Depuis 1995, le CJEO n'est plus seul au Québec. La diffusion du “ modèle CJE ” a donné l'occasion au CJEO de contribuer à la création du Réseau des Carrefours jeunesse emploi comprenant actuellement quelque 94 CJE au Québec.

En 1997, par un vote unanime, les CJE se sont regroupés en réseau. L'adhésion au réseau est volontaire. Le Réseau des CJE devient un lieu à la fois d'échange sur les pratiques, de discussion autour des changements en matière de développement de l'employabilité, d'insertion des jeunes et d'examen des politiques publiques d'insertion<sup>11</sup>. Le Réseau a pour mission de “ *regrouper et représenter les CJE afin de développer, promouvoir et défendre collectivement une approche communautaire adaptée aux besoins locaux, visant à favoriser l'intégration sociale et économique des jeunes adultes québécois* ” (Réseau des CJE, 1998).

Sa philosophie est axée sur la loyauté à une mission orientée sur les besoins de la clientèle des jeunes adultes en regard de leur insertion sociale, professionnelle et économique ; un esprit d'entraide ; une approche communautaire et de développement ; le respect des volontés et des particularités locales et régionales et la valorisation de la participation locale et régionale au fonctionnement du Réseau.

---

<sup>9</sup> On peut retrouver la revue de presse de la crise 1994 dans le mémoire de Lucie Beaudoin publié intégralement par la CRDC.

<sup>10</sup> Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais, Orientations générales, 1998-1999, (1998).

<sup>11</sup> Pour plus d'informations sur le réseau voir le Site Internet du Réseau des CJE: <http://www.cjereseau.org>

Le Réseau est un organisme sans but lucratif incorporé en août 1997. L'assemblée générale est constituée de tous les membres soit les 94 CJE du Québec. Pour devenir membres, les CJE doivent cotiser un montant d'argent annuellement afin de rémunérer la coordination et les frais de représentation des différents représentants nommés aux instances décisionnelles et consultatives. Les autres instances décisionnelles sont le conseil d'administration dont les 17 administrateurs représentent les 17 grandes régions administratives québécoises. La plupart des administrateurs sont soit issus des directions générales et des directions générales adjointes, soit de la section des communications de chacun des CJE. Outre le conseil d'administration, le Réseau s'est doté d'un comité exécutif qui est constitué de sept personnes. Le personnel du Réseau est composé d'une coordonnatrice et d'une agente des communications. La coordonnatrice assume la permanence du Réseau des CJE et siège à toutes les réunions du conseil d'administration et dans tous les comités qui ont été mis sur pied afin de réaliser les nombreux objectifs du Réseau<sup>12</sup>. Par ailleurs, des Tables régionales de CJE se sont aussi formées durant l'année 1999. Le représentant régional fait le lien entre la table régionale et le conseil d'administration du Réseau. Les deux bilans d'activité du Réseau des CJE (1997-1998 et 1998-1999) sont à même de rendre compte des réalisations appréciables effectuées durant ces deux années d'existence d'abord par les interventions au niveau local de chacun des CJE :

Les Carrefour ont accompagné de façon significative plus de 54 526 jeunes adultes. Un suivi effectué auprès de notre clientèle permet de constater les résultats suivants : plus de 18 152 ont déjà trouvé un emploi, 8 400 sont retournés aux études, 2 290 jeunes ont participé à un projet et 585 jeunes ont créé leur propre entreprise, sans oublier tous ceux qui poursuivent leur démarche activement vers l'emploi avec le support des Carrefour (Réseau des CJE, Rapport annuel 1998-1999).

Ensuite, les représentants du Réseau des CJE occupent des positions appréciables au sein de différentes instances décisionnelles et consultatives nationales. Parmi les instances les plus importantes, signalons que le Réseau des CJE est membre de la Coalition des organismes communautaires pour le développement de la main-d'œuvre (COCDMO), membre du comité aviseur-jeunes d'Emploi-Québec et membre du comité de la Direction des ressources communautaires (Québec). Enfin, un représentant du Réseau siège à la Commission des partenaires du marché du travail (Québec). Outre ces représentations, les représentants du Réseau des CJE ont eu

---

<sup>12</sup> Depuis sa création, le Réseau des CJE a développé huit comités : comité des communications, comité organisateur du Colloque de formation, comité de l'assemblée annuelle, comité du rapport annuel, comité obligation des résultats, comité de représentation en commission parlementaire, comité CSST, comité cadre de référence.

l'occasion de rencontrer plusieurs Ministres et sous-ministres québécois dans différents dossiers qui concernent les jeunes<sup>13</sup>.

Les réalisations du Réseau des CJE durant ces deux années d'activités laissent à penser que l'approche verticale de développement des CJE, initiée par le gouvernement québécois pendant leur émergence, redevient horizontale avec la création d'un Réseau des CJE<sup>14</sup>. Cette approche horizontale est davantage le reflet de l'approche communautaire de l'expérience fondatrice, le CJEO. De plus, le regroupement en réseau fournit aux CJE un pouvoir de négociation certain vis-à-vis des pouvoirs publics en matière d'insertion des jeunes québécois.

#### **1.4 Stratégies d'intervention privilégiées**

Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais a été créé par des organisateurs communautaires de CLSC et des citoyens pour combler une lacune des réseaux publics. Sa mission est d'aider l'ensemble des jeunes adultes en difficulté et de lutter contre les conditions qui les défavorisent dans un contexte économique difficile. L'objectif principal, exposé par ses fondateurs, est donc l'insertion sociale des jeunes par l'insertion en emploi ou la création d'emploi. Le nombre de travailleurs de départ (1985) qui comptait de six à sept intervenants a beaucoup augmenté avec les années. Aujourd'hui, une trentaine d'employés travaillent au sein de l'organisation. Les intervenants travaillent en équipe dans les différents programmes.

C'est par différents comités, par des recommandations du C.A., par des programmes et par des relations avec les usagers que les intervenants du Carrefour identifient les pistes d'action. Par exemple, le programme Passeport Travail a vu le jour en raison des préoccupations de certains membres du conseil d'administration à propos des problèmes d'insertion en emploi auxquels les immigrants sont confrontés lorsqu'ils arrivent dans la région d'accueil. Le CJEO favorise une approche centrée sur la personne, sur l'*empowerment* individuel. Les méthodes d'intervention du CJEO laissent à penser que les intervenants croient fermement en la capacité individuelle des jeunes à se prendre en main et à reconquérir leur pouvoir sur leur avenir. L'approche avec les personnes et l'intervention par groupe suppose de cibler des problèmes précis et sous-tendent des stratégies adaptées et propres à s'attaquer à ces problèmes.

---

<sup>13</sup> Cf. Site Internet : <http://www.cjereseau.org>, Bilan 1997-1998, Comités et mandats spéciaux: 27, 1998.

<sup>14</sup> Cette conclusion, toute relative soit-elle, s'appuie également sur notre observation participante lors de la rencontre de deux jours du Réseau des CJE en mars 1998 à Gatineau.

Dans leur pratique, les intervenants du centre utilisent les méthodes d'intervention psychosociale. Les rencontres se font par petits groupes ou sont individuelles. L'organisme peut aussi, lorsque l'occasion s'y prête, offrir une intervention en tutorat. Les intervenants visent une approche souple, le travail d'équipe, un climat sain, une volonté du jeune d'agir lui-même dans sa démarche et un suivi adéquat du cheminement qu'il poursuit même une fois rendu sur le marché du travail.

Les intervenants du CJEO misent beaucoup sur la créativité et l'innovation dans leurs interventions. Si la plupart des programmes utilisent des outils existants, ces derniers sont souvent remis en question, discutés, améliorés pour s'adapter aux besoins de la clientèle. L'approche globale de l'individu domine la pratique sociale. La philosophie “ Carrefour ” stipule que “ *le client est la personne la plus importante dans le centre. Dans ce sens, l'objectif principal consiste à aider les jeunes adultes en difficulté à réussir dans la vie, en soutenant leurs projets d'étude ou leur entrée sur le marché du travail* ”<sup>15</sup>. Cette façon d'aborder la question de l'emploi chez les jeunes est restée la même au fil des ans. Ce sont les interventions qui changent selon la clientèle et l'objectif du programme.

Les intervenants s'interrogent constamment sur leur pratique sociale et sur leur approche méthodologique afin de faire ressortir ce qu'ils privilégient dans leur intervention et les difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail quotidien. L'objectif de base est de développer le potentiel du client et son autonomie. Au CJEO, il y a trois principes qui orientent l'intervention : dépister rapidement les besoins du client, rendre accessible l'ensemble des services, amorcer rapidement une intervention personnalisée. La première approche d'importance tient dans la communication avec la clientèle et le milieu. La relation qu'entretient l'intervenant avec la clientèle est basée sur un bon accueil et une attention personnalisée, que le jeune soit inscrit ou non à un programme. Le jeune qui se présente au Carrefour est tout de suite pris en charge par un intervenant. Au CJEO, on ne refuse jamais un jeune quelle que soit sa situation personnelle et financière.

### **1.5 Les produits et services**

Depuis 1996, le CJEO offre une gamme de six programmes et services à la clientèle des jeunes de 16 à 35 ans de la région métropolitaine de l'Outaouais. Ces programmes sont conçus de manière à être complémentaires les uns avec les autres. Ainsi, un jeune se voit offrir plusieurs programmes selon ses

---

<sup>15</sup> Carrefour Jeunesse-Emploi, chapitre III, (1994).

besoins. Les programmes comprennent des activités de choix de carrière ou de retour aux études, de développement de l'employabilité, de recherche active d'emploi, de stage en emploi et de création d'entreprise. En ce qui concerne la dernière année répertoriée, 1999-2000, on notera dans le tableau 3.1 suivant que les bailleurs de fonds ont changé comparativement au tableau qui décrit l'ensemble des programmes du CJEO depuis sa création (voir tableau 3.2). Certains bailleurs de fonds se sont retirés du programme qu'ils finançaient tandis que quelques programmes ont été dissous. D'autres programmes ont changé de bailleurs de fonds à la suite des restructurations des programmes entrant dans la négociation du rapatriement au gouvernement québécois des mesures actives d'insertion fédérales.

**Tableau 3.1**  
**Les programmes et services actifs du CJEO, mars 2000**

<b>Année de création</b>	<b>Bailleurs de fonds initiaux(1) et actuels (2)</b>	<b>Description du programme</b>
<b>1985</b>	(1) Emploi et Immigration Canada (2) CLE, Emploi-Québec, MSS, Commission scolaires de l'Outaouais.	<b>Option Travail (OT)</b> Les objectifs de ce programme sont de développer l'employabilité des jeunes adultes et de favoriser leur intégration en emploi.
<b>1985</b>	(1) Main-d'œuvre et Sécurité du Revenu (Québec) (2) CLD-CUO, CLE (Emploi-Québec)	<b>Enjeu</b> L'objectif principal de ce programme est de conseiller, d'aider et de soutenir le jeune entrepreneur dans la réalisation de son projet d'entreprise dans son volet SAJE ou de développer son idée d'entreprise dans le volet IDÉE.
<b>1987-1988</b>	(1) SQDMO, Commission scolaire des Draveurs, Collège de l'Outaouais. (2) CLE, Emploi-Québec, Commission scolaire des Draveurs, Collège de l'Outaouais, DRHC	<b>Accueil, information et évaluation des besoins</b> Ces services ont pour but de fournir au jeune adulte toute l'information scolaire et professionnelle dont il a besoin pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés.  <b>Choisir et réussir</b> Le principal objectif de ce programme est de donner à chacun l'occasion de bien se connaître et de s'informer sur les métiers et les professions qui l'intéressent, pour ensuite être en mesure de faire un bon choix.
<b>1992</b>	(1) DRHC Ministère de l'emploi et de la solidarité du Québec. (2) DRHC (Emploi-Québec), CLE (Emploi-Québec),	<b>Service de recherche d'emploi (Club et Stratégies de recherche d'emploi)</b> Ce programme a pour objet de donner une méthode et des outils efficaces de recherche d'emploi à des prestataires de l'assurance-chômage, de la sécurité du revenu et à des personnes sans revenu.

1993	(1) Ministère des relations avec les citoyens et de l'immigration du Québec. (2) MRCI (idem)	<b>Passeport Travail</b> (Intégration des nouveaux arrivants) L'objectif de ce programme est de permettre aux participants de faire la transition entre l'organisation du travail dans leur pays d'origine et dans le pays d'accueil afin qu'ils puissent se trouver rapidement un emploi convenable.
------	---	--

La réussite des programmes et des services du CJEO tient en grande partie aux liens établis entre les jeunes et les employeurs de la région dans l'élaboration et la modification des activités. La clientèle du CJEO a souvent été mise à contribution dans l'évaluation des programmes.

On a beaucoup consulté les clientèles. On les a mis à contribution. On a ajouté des processus d'évaluation dans nos programmes, lesquels je ne suis pas certaine qu'en 1989, étaient très élaborés. Aujourd'hui, ils sont tellement bien élaborés que les clientèles contribuent à nous permettre de s'améliorer. Ils ont été dans le coup pour nous permettre aujourd'hui de dire : " on est rendu là ". On a aussi fait beaucoup de liens avec les entreprises, les employeurs. Au départ, je me rappelle, le client c'était juste le jeune adulte (Entrevue C, 1998).

Chacun des programmes a son outil d'évaluation avant et après chaque activité. Les intervenants(tes) ne peuvent modifier un programme ni les évaluations sans l'assentiment du coordonnateur ou de la coordonnatrice du programme. Les réunions d'équipe sont le lieu où se prennent les décisions concernant les activités liées au programme. Si, par exemple, une intervenante veut initier un nouvel outil d'intervention, elle doit soumettre un projet à la réunion d'équipe. Les résultats sont mesurés quantitativement et qualitativement. Un suivi de trois mois à un an est effectué auprès de la clientèle selon le programme.

Outre les programmes actuels, le CJEO pendant ses 15 premières années d'existence, a créé un nombre appréciable de programmes et de services. Comme le démontre le tableau suivant, la plupart de ces programmes sont encore actifs tandis que d'autres se sont transformés ou ont été dissous.

**Tableau 3.2**  
**Programmes et services créés au CJEO depuis son ouverture**  
**comme organisme communautaire d'insertion**

Depuis sa création en 1984, le CJEO a mis sur pied plus d'une dizaine de programmes soit :

Année de création	Bailleurs de fonds	Description du programme
-------------------	--------------------	--------------------------

<b>1985</b>	Emploi et Immigration Canada	<b>Option Travail Outaouais (OTO)</b> Les objectifs de ce programme sont de développer l'employabilité des jeunes adultes et de favoriser leur intégration en emploi.
<b>1985</b>	Main-d'œuvre et Sécurité du Revenu (Québec)	<b>Enjeu-Outaouais</b> L'objectif principal de ce programme est de conseiller, d'aider et de soutenir le jeune entrepreneur dans la réalisation de son projet d'entreprise.
<b>1987-1988</b>	Société québécoise de formation de la main-d'œuvre de l'Outaouais (SQDMO)	<b>Service d'accueil, d'information et de références</b> Ces services ont pour but de fournir au jeune adulte (16 ans et plus et ayant quitté l'école depuis au moins un an) toute l'information scolaire et professionnelle dont il a besoin pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés.
<b>1988</b>	Commission scolaire des Draveurs, Cégep de l'Outaouais et SQDMO Fondation CJEO	<b>Choisir et réussir</b> Le principal objectif de ce programme est de donner à chacun l'occasion de bien se connaître et de s'informer sur les métiers et les professions qui l'intéressent, pour ensuite être en mesure de faire un bon choix.
<b>1991</b>	Emploi et Immigration Canada, Ministère d'État à la jeunesse	<b>L'École avant tout</b> Ce programme vise à inciter les jeunes adultes à persévérer dans leur démarche scolaire afin de s'assurer un avenir prometteur.
<b>1992</b>	Emploi et immigration Canada Fondation CJEO	<b>Club et Stratégies de recherche d'emploi</b> Ce programme a pour objet de donner une méthode et des outils efficaces de recherche d'emploi à des prestataires de l'assurance-chômage, de la sécurité du revenu et à des personnes sans revenu.
<b>1993</b>	Ministères des relations avec les citoyens et de l'immigration du Québec Fondation CJEO	<b>Passeport Travail</b> L'objectif de ce programme est de permettre aux participants de faire la transition entre l'organisation du travail dans leur pays d'origine et dans le pays d'accueil afin qu'ils puissent se trouver rapidement un emploi convenable.
<b>1994</b>	Sécurité du revenu du Québec	<b>Jonction Travail</b> L'objectif principal est de susciter le développement de l'emploi dans des zones de faible développement économique et de favoriser la réinsertion des prestataires de la sécurité du revenu au marché du travail.

Le CJEO a offert d'autres services durant son évolution dont les programmes : Jeunes volontaires, Destination Travail et l'Atelier d'Orientation au Travail. Il a aussi offert des programmes plus ponctuels répondant ainsi à des besoins de formation précis comme le Projet d'intégration au travail dans le domaine de l'automobile (1997-1998).

**Déroulement des activités :**



Le service d'accueil, de dépannage et d'orientation est la porte d'entrée au Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais. Tous les jeunes qui se présentent au CJEO sont accueillis à ce service où ils rencontrent un intervenant avec qui ils vont faire l'évaluation de leurs besoins. Cette démarche est volontaire de la part du jeune adulte qui se présente au CJEO. Ensuite, le jeune est dirigé vers un ou l'autre des programmes du CJEO. Même si l'adhésion à un programme du CJEO est volontaire, une partie de la clientèle du CJEO est référée par le Centre Travail-Québec (aujourd'hui le CLE). Cette clientèle particulière ne bénéficie pas d'une adhésion volontaire dans tous les sens du terme. Finalement, le jeune sera référé à un organisme externe si les programmes du CJEO ne répondent pas au problème vécu par le jeune adulte.

Il ressort certaines constatations des activités auxquelles nous avons assisté comme observatrice. D'abord, l'atmosphère est chaleureuse, les interactions sont conviviales entre les intervenants et les jeunes adultes. Il y a un petit côté protecteur, même maternel envers les jeunes surtout chez les intervenants de sexe féminin. Les animations de groupes se font en équipe et souvent en co-animation. Le rythme des activités est soutenu et dynamique. Les jeunes participent de bon gré aux activités et la bonne humeur est de mise. Selon le programme, les intervenants sont, soit directifs comme dans le programme OT dont la programmation est très lourde, soit que les interactions sont très ouvertes et détendues comme c'est le cas des programmes Choisir et Réussir, Passeport-Travail et Enjeu.

Le deuxième constat est que la philosophie CJE est très présente dans toutes les activités. Parce que le CJEO est centré sur “ la cause des jeunes ”, aucun moyen n'est exclu pour amener le jeune vers l'emploi. Chaque besoin du jeune est pris en compte et les coordonnateurs sont souvent désolés de ne pouvoir répondre à tous les besoins ou désirs de la clientèle. Cette façon de faire est très présente dans tous les programmes. Par exemple à Enjeu, c'est l'activité IDÉE qui permet au jeune qui a une idée d'entreprise de l'exploiter. Le pire qui peut arriver est que “ le jeune se rende compte par lui-même que l'entrepreneuriat n'est pas sa voie ” (Entrevue D, 1998). Alors, il sera référé dans un autre programme. Il y a donc une place pour l'exploration dans l'organisme.

Ensuite et d'après les observations participantes effectuées dans différents programmes de cet organisme, les activités présentées aux jeunes sont très dynamiques et ce, quel que soit le programme. Les intervenants font preuve de professionnalisme et savent intégrer humour et formation. La plupart des participants semblent apprécier fortement cette façon de faire. Depuis 1998, certains programmes offrent des séances de soir afin d'accommoder les jeunes qui ne sont pas disponibles durant la journée. Outre les programmes, le CJEO possède un coin repas pour ceux qui

viennent, *Le P'tit Café*. À tous les mercredis, la Soupière de l'Amitié<sup>16</sup> offre gratuitement une soupe, des beignets et du café aux usagers du CJEO. On retrouve aussi des réfrigérateurs pour les lunchs des participants, des distributeurs à café et jus. Même si le P'tit Café est ouvert aux employés du CJEO, ceux-ci le fréquentent moins lorsque la clientèle est importante.

Finalement en 1998, le CJEO a inauguré sa “ Salle jeunesse ”. Cette grande salle située à l'entrée du CJEO, est l'endroit privilégié pour les jeunes inscrits ou pas à un programme. Ils peuvent venir en tout temps faire de la recherche sur Internet, rédiger un curriculum vitae, le modifier, lire les petites annonces dans les journaux quotidiens, rencontrer d'autres jeunes ou un intervenant. Le CJEO réalise ainsi son objectif premier lors de la création du centre, celui de répondre aux besoins exprimés par les jeunes en étant un lieu de préparation et de formation à la recherche d'emploi, un lieu de référence et d'information sur les services offerts et les programmes disponibles pour les jeunes.

## **1.6 La Fondation Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais**

La Fondation a été créée en juin 1986 par et pour le CJEO. Elle poursuit deux objectifs précis qui sont de promouvoir les nombreux services du CJEO dans la communauté et recueillir des fonds pour continuer d'offrir des services aux jeunes de l'Outaouais. Chaque année, près d'une centaine de bénévoles issus du monde des affaires, du milieu communautaire et du milieu philanthropique travaillent à la vente des billets-voyages, la principale levée de fonds de la Fondation du CJEO. Les montants amassés varient entre 50 000 \$ et 80 000 \$ par année. Ils servent en grande partie à financer des activités non subventionnées par les bailleurs de fonds. Un professionnel spécialisé dans les activités de levée de fonds ou dans l'organisation d'événements coordonne cette activité. Son travail consiste à rencontrer des gens d'affaires du milieu afin de les rallier à la cause des jeunes et les encourager à donner lors de la levée de fonds annuelle. En 1996, le Fondation a fait la promotion du CJEO afin de recruter des “ actionnaires sociaux ” sous l'appellation de Consortium d'entreprises. Trois entreprises se sont jointes au membership de la Fondation CJEO. Par ailleurs, depuis 1998, cette stratégie de recrutement est remise en question. Les efforts déployés autour du projet de Consortium ne donnent pas les résultats escomptés. Nous devons aussi signaler que la coordination de la Fondation est instable faute de ressources financières. En effet, on constate que la Fondation

---

<sup>16</sup> La Soupière de l'Amitié est un organisme sans but lucratif de Hull qui offre des repas à prix modique ou gratuits selon les possibilités financières des personnes qui se présentent. En ce qui concerne les clients du CJEO, les repas servis sont gratuits.

change de coordination à peu près tous les ans depuis 1995. Les recettes des levées de fonds ont aussi légèrement diminué dans les dernières années. Il devient alors difficile de réunir les conditions favorables à un développement plus important de la Fondation.

### **1.7 L'organisation du travail**

L'organisation du travail au CJEO a constamment évolué depuis la création de l'organisme. Le nombre d'employés salariés est passé d'une petite équipe de six travailleurs à 34 employés en 1999-2000. On peut dire que l'équipe s'est stabilisée en nombre en 1994-1995 en grande partie à cause de la fusion de quelques programmes et des restrictions budgétaires des bailleurs de fonds. Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais s'est doté d'une gestion interne inspirée du modèle de la gestion participative entre les différents paliers décisionnels de l'organisme. Cette volonté de partage des pouvoirs est caractérisée par la formation de comités divers. Dans les faits, il apparaît cependant que la division du travail est relativement hiérarchisée et cloisonnée.

On remarque d'abord la direction générale à qui incombe les tâches de coordination de l'ensemble des activités de l'organisme et de représentation au C.A. et dans la communauté. La directrice générale doit entre autres rechercher des nouveaux moyens de financement. Elle négocie les subventions avec les bailleurs de fonds. La direction s'attribue aussi un droit de regard sur les décisions prises par la coordination de chacun des programmes. Elle s'assure aussi que les règles d'éthique et de fonctionnement interne soient respectées. La direction générale est aussi fortement impliquée dans le Réseau des CJE, étant co-présidente de ce nouvel organisme.

La coordination des différentes composantes du CJEO est assumée par sept coordonnateurs(trices). On retrouve ainsi une coordination à l'administration, cinq coordinations de programmes et une coordination pour la Fondation. Les coordonnateurs(trices) de programmes ont des tâches multiples qui vont de la planification à l'organisation des activités dédiées au programme duquel ils ont la responsabilité. Il arrive aussi que les coordonnateurs(trices) soient assignés à des tâches de représentation auprès des bailleurs de fonds, des Tables de concertation et auprès des employeurs de la région. Les conseillers(ères) animent les activités de leur programme respectif, rencontrent et sélectionnent les futurs participants, effectuent les interventions individuelles, les évaluations et le suivi auprès de la clientèle. Ils ont aussi l'opportunité d'explorer d'autres programmes internes. Ils ont ainsi la possibilité d'une mobilité horizontale dans l'organisme. Ils ont par ailleurs la possibilité de réaliser une mobilité ascendante dans les postes de coordination de programme.

Dans les relations de travail, l'approche conviviale privilégiée dans les premières années (1985-90) a laissé graduellement la place à une approche plus individualisée et professionnelle. Selon les témoignages, il y avait plus d'occasions propices à l'entraide entre travailleurs et pour des activités bénévoles dans les premières années que maintenant.

On s'est tellement raffiné, l'approche communautaire typique (tu travailles et tu ne comptes pas tes heures et tu fais toutes sortes de tâches) dans ma perception, ce sont des choses qu'on retrouve moins aujourd'hui. On a développé une image plus professionnelle de notre travail (Entrevue C, 1998).

Un élément soulevé dans les entrevues et qui a influencé les intervenants du CJEO est la compétition qui a commencé à se faire sentir à mesure que d'autres organismes voués à l'insertion s'implantaient dans la région. La compétition loin de décourager les intervenants du CJEO a été un stimulant inattendu qui les a poussé à se concentrer davantage sur les besoins de la clientèle. Le besoin d'être meilleur que les autres organismes de la région a incité les intervenants du Carrefour à développer davantage leurs outils, à les perfectionner et à développer des expertises dans plusieurs domaines. L'obtention successive de plusieurs prix témoigne de ce renouvellement dans leurs pratiques.

Par ailleurs, certains intervenants déplorent l'augmentation des tâches de travail et le peu de place qui leur est attribuée dans les décisions concernant l'organisme. De plus, les travailleurs n'ont pas de lieu de repos à leur disposition dans ce grand bâtiment. Les relations conviviales sont difficiles à établir entre les membres d'une même équipe et les membres des autres programmes. Les intervenants se sentent cloisonnés les uns par rapport aux autres. Souvent, ils prennent leurs repas dans leur bureau ou dans les salles de classe avec les autres membres de leur équipe.

Certains autres intervenants déplorent le peu de reconnaissance des bailleurs de fonds à leur égard. En effet, les bailleurs de fonds ne reconnaissent pas l'implication des intervenants aux tables de concertation externes. Ces intervenants doivent concilier leurs tâches habituelles avec les exigences de la construction des partenariats avec les ministères et les pouvoirs publics locaux. On remarque cette situation surtout dans les deux dernières années.

## **1.8 La formation du personnel**

Le personnel reçoit en moyenne quatre sessions de formation par année soit à l'interne ou à l'externe. Ces formations sont liées aux activités du programme au sein duquel ils interviennent. Ces formations sont aussi des moments d'échanges de savoir-faire et d'outils de travail entre eux. De plus, ils reçoivent des formations relatives aux changements dans les politiques publiques et au marché du

travail. Par ailleurs, un comité du français a été constitué parmi les intervenants. Ce comité a reçu le prix du “ Mérite du français au travail ” de l'Office de la langue française en 1997.

Des experts des milieux social et économique sont aussi invités à l'occasion pour présenter des conférences et des activités de formation soit au personnel ou aux participants dans les divers programmes. Les intervenants sont ponctuellement invités à participer à des activités de formation dans d'autres organismes. Enfin, il arrive que les intervenants et les participants aux programmes d'intégration au travail se déplacent en groupe pour une formation sur les techniques de travail chez un employeur.

## **2. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE**

### **2.1 Le fonctionnement démocratique du CJEO**

Le CJEO est un organisme sans but lucratif dont la gestion est confiée à un conseil d'administration. Différents intervenants des milieux public, communautaire et privé siègent bénévolement au conseil d'administration. Par ailleurs, deux sièges d'administrateurs sont réservés aux jeunes usagers du Carrefour. La gestion de l'organisme se fait donc démocratiquement parmi les collaborateurs et les usagers. Les employés n'y sont toutefois pas représentés directement. Les grandes orientations ainsi que les objectifs généraux sont fixés au niveau du conseil d'administration. La gestion interne pour sa part est sous la responsabilité de la direction.

Dans son mode de fonctionnement interne, le CJEO s'est doté d'un code d'éthique, de règlements, de politiques spécifiques et compatibles avec une structure aussi diversifiée et complexe. L'organisme s'est aussi doté de comités afin de favoriser les échanges entre les intervenants et ainsi, promouvoir le renouvellement des pratiques en mettant à profit les nouvelles initiatives comme la création d'un journal des professionnels du CJEO, le lancement d'un guide d'éthique, des activités de formation en français, en informatique et sur la dynamique de groupe <sup>17</sup>.

### **2.2 Portrait financier**

---

<sup>17</sup> Carrefour Jeunesse-Emploi, Rapport d'activités du Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais 1995-1996, *Journal ÇA PRESSE pour les jeunes de l'Outaouais*, Gatineau, page 5, (1996).

Depuis la création du Secrétariat à l'Action Communautaire Autonome (SACA) au sein du gouvernement québécois en 1995, le CJEO a pu compter sur un financement de base triennal du gouvernement québécois en plus de ses autres subventions<sup>18</sup>.

Les organismes qui ont contribué financièrement aux programmes en 1999-2000 sont :<sup>19</sup>

- Ministère des Relations avec les citoyens et de l'immigration du Québec
- Ministère de l'Industrie, du commerce, de la science et de la technologie du Québec
- Emploi-Québec
- Ministère de la Solidarité sociale
- Secrétariat à l'action communautaire autonome
- Fonds de lutte contre la pauvreté par la réinsertion au travail
- Développement économique Canada
- Développement des ressources humaines Canada
- Ville de Gatineau
- Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO)
- Société Radio-Canada Ontario/Outaouais
- Dons du secteur privé
- Fondation Carrefour jeunesse emploi
- Brigil Construction et Radio-Nord
- Bell Canada

Pour l'année financière 1998-1999<sup>20</sup>, le Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais disposait d'un budget d'environ 2 000 000 \$ dont la majorité des fonds est destinée aux programmes et services. Le CJEO offre une gamme très variée de programmes et services. Ces programmes et ces services ont chacun leurs propres critères de sélection, en tenant compte des exigences du ministère qui le subventionne, de la clientèle visée et de la durée du programme. Le tableau suivant présente l'évolution financière du CJEO de 1991 à 1999. Comme le CJEO a établi une gestion intégrée de ses

---

<sup>18</sup> La subvention triennale se terminait en 1999. Pour 1999-2000, le CJEO a dû négocier son protocole d'entente avec Emploi-Québec pour une subvention sur une base annuelle.

<sup>19</sup> Source : *Rapport d'activités du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais 1999-2000*. Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais (2000).

<sup>20</sup> Les états financiers du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais pour l'année 1999-2000 n'étaient pas disponibles au moment de la publication.

activités et services, il est préférable de comptabiliser l'apport de chacun des bailleurs de fonds en termes de pourcentage comme le présente l'organisme dans ses rapports d'activités annuels. Par ailleurs, nous n'avons pas relevé les états financiers antérieurs à 1990 car les calculs étaient encore effectués par programme et donc peu représentatifs de l'ensemble des activités financières de l'organisme.

**Tableau 3.3 Évolution financière en pourcentage au CJEO de 1991 à 1999**

Source	90-91*	91-92*	92-93*	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99
Fédéral				66 %	49 %	34 %	39 %	49 %	5 %
Provincial				18 %	17%	35 %	41 %	40 %	86 %
Régional				9 %	22 %	22 %	12 %	6 %	5 %
Autofinancement (Fondation) Autres dons (local)				7 %	5 %	5 %	8 %	5 %	4 %
CIT						4 %			
Autres revenus									
<b>Revenus</b>									
	909 207.	1 121 675.	1 247 507.	1 191 742.	1 311 137.	1 489 754.	1 371 260.	1 463 276.	2 084 609
<b>Dépenses</b>									
Masse salariale employés + participants	637 718. (70 %)	768 887. (68,5 %)	959 598. (77 %)	903 524. (75,8 %)	1 066 724. (81,3 %)	1 131 612. (76 %)	1 109 737. (81 %)	1 133 355. (77,4 %)	1 672 488. (80,2 %)
Dépenses d'opération	251 652.	350 184.	271 933.	241 595.	248 650.	351 096.	274 898.	378 297.	387 663.
Surplus (Déficit)	19 837.	2 604.	15 976.	46 613.	(4 297.)	7 046.	(13 375.)	(48 376.)	24 458.

Source : Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais, données fournies par l'organisme.

\*Contribution en pourcentage non disponible.

À l'analyse du tableau 3.3, nous pouvons émettre six constats :

- 1) Sur les neuf années recensées dans le tableau, les bilans financiers du CJEO révèlent une évolution positive des revenus ;
- 2) On remarque une consolidation de la participation du gouvernement québécois à partir de 1995-1996, ce qui rompt le déséquilibre qui existait avant entre la contribution québécoise et celle du gouvernement fédéral ;
- 3) Le retour à la hausse de la contribution financière du gouvernement fédéral en dépit de la “ crise d'octobre ” ;

- 4) L'année 1998-1999 correspond à la mise en action de l'entente sur le rapatriement des mesures actives d'emploi du fédéral vers le gouvernement québécois (Entente Canada-Québec) et où le financement québécois, de ce fait, augmente de façon significative (86 %) et celle du gouvernement fédéral diminue nettement (5 %) ;
- 5) D'autre part, le CJEO génère un pourcentage appréciable d'autofinancement se situant entre 4 % et 8 % annuellement. Si l'on présente en dollars les revenus totaux du CJEO des trois dernières années d'activité financière cela équivaut à un montant de 68 563 \$ de revenus autogénérés en 1996-1997, à un montant de 76 164 \$ pour l'année 1997-1998 et à 57 626 \$ en 1998-1999 ;
- 6) Enfin, on note une progression constante des salaires versés qui absorbent à eux seuls plus de 80 % des revenus de l'organisme en 1998-1999.

Si on regarde l'ensemble des dépenses du CJEO, on constate que la part de revenus générés par l'autofinancement offre une marge de manœuvre à l'organisme qui a sa pertinence, compte tenu des perspectives de développement de nouveaux programmes et activités qui sont toujours en chantier. Sans ce revenu d'appoint important, les possibilités d'innover dans de nouveaux projets seraient effectivement restreintes.

Dans les dernières années d'activités, l'organisme a souffert de périodes de déficit qui sont, croyons-nous, une part de l'histoire du CJEO. L'année 1994-1995 correspond à la “ crise d'octobre ” au CJEO, année où le gouvernement fédéral a refusé la subvention liée au programme de recherche d'emploi équivalant à un manque à gagner de 240 000 \$ pour l'organisme. Pour ce qui est des années 1996-1997 et 1997-1998, les déficits enregistrés correspondent aux restructurations budgétaires “ plus serrées ” des deux paliers de gouvernement fédéral et québécois amorcées depuis quelques années. On se rappellera que les mesures actives d'emploi fédérales ont été transférées aux provinces en 1997-1998, ce qui a causé des incertitudes et des ralentissements dans le travail de ce type d'organisme dont le budget dépend en grande partie des financements publics. Finalement, depuis cette entente Canada-Québec, la majorité des programmes de financement des organismes communautaires de formation à l'emploi (ou de développement de la main-d'œuvre) est gérée par Emploi-Québec, ce qui en fait l'interlocuteur principal de ce type d'organisme.

### **3. ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE ET DE BILAN : QUELQUES RETOMBÉES DU TRAVAIL DU CJEO**

Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais a aujourd'hui plus de 15 ans. Durant ces 15 années, il a mené à bien plusieurs projets et réalisé la majorité de ses objectifs initiaux : créer et regrouper sous un même toit des programmes et des services intégrés s'adressant spécifiquement aux jeunes adultes



en difficulté de 16 à 35 ans et offrir des ressources d'accueil, d'orientation, d'information, de formation, d'encadrement et de suivi susceptibles d'aider les jeunes de l'Outaouais à intégrer le marché de l'emploi, à créer une entreprise ou à poursuivre leur formation générale ou professionnelle.

Un des plus importants succès du CJE est d'avoir réussi à intégrer différents programmes sous un même toit, dans un même lieu. Cette initiative est unique au Québec. Une autre grande réussite du CJE est la mobilisation de la collectivité autour de la problématique jeunesse-emploi et d'avoir, par le fait même, consolidé l'enracinement de nombreux jeunes et d'autres personnes dans la communauté. Le meilleur exemple de la consolidation de cet enracinement a été la mobilisation de la communauté de l'Outaouais lors de l'annonce du gouvernement fédéral, à l'automne 1994, de ne plus subventionner l'un des programmes du CJE, le projet Club et Stratégie de recherche d'emploi. Lors de cet événement, le CJEO a réussi à mobiliser fortement la population de l'Outaouais pour une deuxième fois depuis sa création. La première mobilisation est celle qui a suscité l'émergence du CJEO en 1985. Sur le plan social, ces événements sont des réalisations importantes car ils ont un effet positif sur la collectivité en ce qu'ils contribuent à préserver et développer le tissu socio-économique local.

Au plan économique, le CJEO a contribué à l'intégration en emploi de beaucoup de jeunes de l'Outaouais. Il continue d'y contribuer à l'échelle du Québec avec la création des 94 CJE nouvellement constitués. Ses réalisations sont aussi importantes pour l'entrepreneuriat de la région par le soutien au développement de nouvelles entreprises créées par des jeunes qui fréquentent le CJEO. Par ailleurs et comme nous l'avons soulevé dans ce texte, les montants d'argent générés par l'intégration en emploi d'un nombre important de jeunes ont des retombées économiques sur l'ensemble de la communauté.

Au plan de l'économie sociale, il faut souligner encore une fois que le CJEO emploie plus d'une trentaine de travailleurs à temps plein dans son organisme, ce qui le place dans la catégorie des organismes sans but lucratif les plus importants au Québec. Par les services d'intégration en emploi offerts aux jeunes, il se situe comme un organisme intermédiaire qui fait le pont entre les employeurs de la région et les jeunes, et entre les jeunes et l'État. Depuis la diffusion de l'intervention de type CJE partout au Québec et la création du Réseau des CJE, le CJEO devient un interlocuteur important en matière d'insertion.

Dans le troisième cahier que nous avons produit : *Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais : analyse et mise en perspective d'une pratique communautaire d'insertion auprès des jeunes*, les différentes dimensions du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais sont examinées à la lumière d'un

certain nombre d'indicateurs et des hypothèses de départ de la recherche. Par la suite, la pratique du CJEO et du réseau sera mise en perspective afin de fournir des pistes de consolidation permettant de continuer à innover tout en renforçant la diffusion de ce type d'initiative sur l'ensemble du territoire québécois.

## 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*. Série Collection Mémoires de maîtrise no. 1. Chaire de recherche en développement communautaire. Université du Québec à Hull. 184 pages.
- Beaudoin, Lucie et Louis Favreau. 2000. *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)*. Série Pratiques économiques et sociales no. 11. Chaire de recherche en développement communautaire. UQAH. Cahier CJEO no. 1.
- 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.
- Carrefour Jeunesse-Emploi. 1996. Rapport d'activités du Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais 1995-1996, *Journal ÇA PRESSE pour les jeunes de l'Outaouais*. Gatineau.
- Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais. *Rapports d'activités du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais. De 1985 à 2000*.
- Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais. *États financiers du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais. De 1991 à 1999*.

- 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. Lavoie (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*. Collection 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*. Collation Ouvertures économiques. Bruxelles : Université De Boeck. pp.123-144.
- Drapéri, 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. pages 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.
- 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.

Réseau des Carrefour jeunesse emploi (juin 1999). Rapport annuel. Site internet : <http://www.cjereseau.org/home.html>.

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.

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 Carrefours jeunesse emploi du Québec

<http://www.cjereseau.org>

Site du Collectif des entreprises d'insertion du Québec

<http://www.francomedia.qc.ca/~col-ei/>