

**Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais :
Analyse et mise en perspective d'une pratique
communautaire d'insertion auprès des jeunes**

Cahier CJEO no. 3

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. 13

ISBN : 2-89251-065-1

Janvier 2000

Université du Québec à Hull

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1. ANALYSE À LA LUMIÈRE DES CINQ INDICATEURS	1
1.1 <i>Les conditions d'émergence et de développement de l'organisme</i>	6
1.2 <i>La professionnalisation des salariés</i>	8
1.3 <i>La bureaucratisation</i>	9
1.4 <i>Les modalités de financement</i>	11
1.5 <i>L'interface avec les pouvoirs publics</i>	12
2. MISE EN PERSPECTIVE DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	14
2.1 <i>Le CJEO est une expérience innovatrice de développement économique communautaire s'inscrivant dans le secteur de l'économie sociale.</i>	14
2.2 <i>L'institutionnalisation du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais.</i>	15
3. DIFFICULTÉS ET LIMITES DE LA PRATIQUE DU CJEO	19
3.1 <i>Les risques d'un certain type d'institutionnalisation</i>	21
4. ENJEUX ET DÉFIS POUR LE CJEO	21
4.1 <i>L'établissement d'un partenariat communautaire-public avec les Centres locaux de développement (CLD) et les Centres locaux d'emploi (CLE)</i>	22
CONCLUSION	25
<i>Pistes d'action proposées au CJEO et aux CJE pour continuer d'innover et de maintenir leur marge de manœuvre :</i>	27
<i>Pistes de recherche pour faire suite à la recherche sur le processus d'institutionnalisation des organismes communautaires d'insertion</i>	29
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	31
ANNEXE	32

INTRODUCTION

Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais (CJEO) est un organisme d'insertion 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 à 30 ans. Dans ce cahier, nous analysons le processus d'institutionnalisation du CJEO. Nous nous sommes servis des indicateurs d'institutionnalisation suivants¹ : 1) les conditions d'émergence et de développement de l'organisme ; 2) son organisation et ses interventions ; 3) l'organisation interne du travail ; 4) son financement et ses partenaires ; 5) son interface avec les pouvoirs publics. Nous examinons aussi les difficultés liées à la double dimension de l'innovation et de l'institutionnalisation des pratiques sociales de caractère communautaire. Nous terminons par une mise en perspective des enjeux et des défis qui se dessinent pour le CJEO et les organismes communautaires du même type.

1. ANALYSE À LA LUMIÈRE DES CINQ INDICATEURS

À l'origine de cette recherche, deux hypothèses nous guidaient :

1) Les organismes communautaires d'insertion du type CJEO vont au-delà du simple mandat d'insertion professionnelle que les pouvoirs publics leur accordent en raison de leurs subventions. Par leur caractère innovateur, ces organismes favorisent un élargissement du concept d'employabilité vers une intégration socioprofessionnelle globale des jeunes en plus de favoriser des liens de partenariat étroits avec le milieu dans lequel ils opèrent. En ce sens, ils participent au renouvellement des pratiques sociales.

2) Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais, organisme communautaire d'insertion, a réussi à effectuer sur 15 ans le passage de l'expérimentation à l'institutionnalisation et ainsi, assurer en partie sa pérennité. Nous prenons toutefois en compte que si certaines formes d'institutionnalisation peuvent favoriser le maintien de l'innovation, d'autres peuvent favoriser des pratiques plus traditionnelles. On peut synthétiser en trois étapes l'évolution du CJEO sur 15 ans. Nous présentons ces étapes dans le tableau suivant :

¹ Nous référons ici le lecteur intéressé aux dimensions théorique et conceptuelle traitées dans cette analyse à la version intégrale du mémoire de maîtrise de Lucie Beaudoin intitulé : Les pratiques d'insertion au Québec. Le processus d'institutionnalisation vu à partir de la monographie du Carrefour jeunesse-emploi de l'Outaouais (1999). Chaire de recherche en développement communautaire. UQAH. Série Collection Mémoires de maîtrise no. 1.

**Tableau 1 - Évolution du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais sur 15 ans.
Confrontation sommaire des indicateurs de recherche**

Étape de l'institutionnalisation	1984-1986	1987-1994	1995-2000
<p>1. Émergence, consolidation et développement de l'organisation</p> <p>Démontre l'élargissement par étapes successives</p>	<p>Organisateurs communautaires de CLSC avec autres intervenants du milieu créent un centre communautaire pour les jeunes</p> <p>Mobilisation forte autour de la cause des jeunes</p> <p>Création des premiers programmes OTO et Enjeu</p> <p>Dessert 1 000 jeunes par année</p>	<p>Achat d'une bâtisse à Gatineau</p> <p>Implication du Fonds de solidarité de la FTQ, de l'OPDQ et de la Ville de Gatineau dans le financement de la structure</p> <p>Financement de la direction du CJEO par la Fédération des Caisses populaires pour 3 ans</p> <p>Création de la Fondation du CJEO</p> <p>Création rapide de nouveaux programmes : 8 en 1994</p> <p>Dessert 4 000 jeunes en 1994</p> <p>Couverture médiatique importante</p> <p>Reconnaissance locale et régionale</p> <p>Participation à un échange France-Québec</p>	<p>Fusion Enjeu et CJEO</p> <p>Réaffirmation de la mission et des objectifs</p> <p>Dessert 8 000 jeunes par année</p> <p>Reconnaissance forte à l'échelle locale, régionale et nationale</p> <p>Diffusion du modèle CJE partout au Québec</p> <p>Parrainage des 94 autres CJE</p> <p>Création du Réseau des CJE en 1997</p> <p>Représentation nationale importante par l'entremise du Réseau des CJE</p>

**Tableau 1 - Évolution du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais sur 15 ans.
Confrontation sommaire des indicateurs de recherche**

Étape de l'institutionnalisation	1984-1986	1987-1994	1995-2000
<p>2. Professionnalisation</p> <p>Démontre la hausse du niveau des qualifications et l'augmentation du nombre des employés salariés</p>	<p>Dans les deux premières années, le CJEO compte 6 travailleurs</p> <p>Fonctionnement plus artisanal en partie à cause de la nouveauté de la structure</p>	<p>30 travailleurs en 1994</p> <p>Création de nombreux comités internes</p> <p>Augmentation des formations aux travailleurs</p> <p>Développement de l'expertise en intégration en emploi</p> <p>Roulement de personnel important</p> <p>Augmentation des tâches et responsabilités de travail</p> <p>Participation à des Tables et groupes externes d'échange</p>	<p>Stabilisation du nombre de travailleurs à 35 environ</p> <p>Professionnalisation des travailleurs plus marquée</p> <p>Personnel très qualifié en orientation scolaire et professionnelle, administration, etc.</p>
<p>3. Bureaucratisation</p> <p>Démontre la hiérarchisation et la spécialisation progressive des tâches</p>	<p>Absente</p>	<p>Développement de grilles d'évaluation des activités</p> <p>Tables de gestion</p> <p>Comités internes</p>	<p>Développement de politiques internes</p> <p>Classification des postes d'emploi et d'échelle salariale</p> <p>Création de guides d'intervenant, administration, éthique</p>

**Tableau 1 - Évolution du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais sur 15 ans.
Confrontation sommaire des indicateurs de recherche**

Étape de l'institutionnalisation	1984-1986	1987-1994	1995-2000
<p>4. Financement</p> <p>Démontre la progression constante des revenus et la diversification des sources</p>	<p>Financement par programmes indépendants les uns des autres</p> <p>Participation forte du gouvernement fédéral (68 %)</p> <p>Budget de 900 000 \$ environ</p>	<p>Développement d'une grille tarifaire</p> <p>Diversification des sources de financement par des montages financiers</p> <p>Implication des pouvoirs locaux et régionaux dans les projets du CJEO : partenariats</p> <p>Augmentation de la participation du gouvernement québécois</p> <p>Autofinancement important</p> <p>Croissance constante des revenus</p> <p>Diminution du financement fédéral passe de 66 % en 93-94 à 34 % en 95-96</p> <p>Augmentation du financement québécois qui passe de 17 % en 94-95 à 35 % en 95-96</p> <p>Budget de 1,3 M \$</p>	<p><u>1995-1998</u></p> <p>Équilibre entre les sources publiques de financement : fédéral (49 %), québécois (40 %)</p> <p>Budget de 1 450 000\$ en 97-98</p> <p>Masse salariale importante (1 109 000 \$)</p> <p>Autofinancement significatif (de l'ordre d'environ 75 000 \$ par année entre 1995 et 1998)</p> <p><u>1999-2000</u></p> <p>Introduction d'un déséquilibre dans les sources de financement entre Québec et fédéral.</p> <p>Emploi-Québec devient bailleur de fonds quasi unique (86% des subventions octroyées au CJEO)</p> <p>Masse salariale de 1,6 M \$</p> <p>Budget de 2 084 000 millions \$</p>

**Tableau 1 - Évolution du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais sur 15 ans.
Confrontation sommaire des indicateurs de recherche**

Étape de l'institutionnalisation	1984-1986	1987-1994	1995-2000
<p>5. Interface avec l'État</p> <p>Démontre la multiplication des programmes et des accords</p>		<p>Unification du mode de gestion des programmes</p> <p>Multiplication des programmes et de leurs sources de financement</p> <p>Recherche continue de nouveaux bailleurs de fonds</p>	<p>Création du Réseau des 94 CJE</p> <p>Responsabilité du CJEO de poser les balises normatives et le parrainage des CJE au Québec</p> <p>Responsabilités des membres du Réseau dans divers Conseils et Commissions nationales</p> <p>Partenariat renforcé</p> <p>Reconnaissance des CJE dans la Planification jeunesse 1998-2001 du gouvernement du Québec</p>

1.1 Les conditions d'émergence et de développement de l'organisme

Les conditions d'émergence d'un organisme supposent un engagement crédible d'un organisme communautaire dans la résolution d'un problème dont on reconnaît l'existence, par la capacité d'un organisme de le transformer en “ cause sociale ”, par la capacité d'un organisme à obtenir le soutien d'une collectivité et à mener à terme une intervention sociale continue sur ce problème.

Il apparaît, à l'analyse de l'émergence du Carrefour jeunesse emploi, que celui-ci est issu en partie, de la deuxième et de la troisième génération d'organismes communautaires au Québec. On peut avancer qu'il chevauche les deux générations. En effet, le CJEO a émergé au milieu des années 1980. Il s'inscrit ainsi dans la deuxième génération d'organismes communautaires dont l'intervention est basée sur la production de services alternatifs à ceux qui sont proposés par l'État-providence. Par son travail d'insertion des jeunes sur le marché du travail, il s'inscrit aussi dans la troisième génération (Favreau et Lévesque, 1996).

Le CJEO a vécu trois étapes charnières très importantes dans son développement. La première étape est celle du projet Carrefour jeunesse emploi (CJE) conçu par un noyau d'intervenants sociaux de CLSC de l'Outaouais œuvrant auprès de la jeunesse. Ils s'allient rapidement d'autres intervenants et acteurs du milieu autour d'une Table de travail sur la problématique “ jeunesse/emploi ”. Ils questionnent les jeunes sur leurs besoins, leurs problèmes, leurs solutions. Enfin, ils proposent un projet de services intégrés au gouvernement québécois dans le cadre du Sommet économique régional de 1985. Le projet est accepté un an plus tard. Une petite équipe de six intervenants est mise en place. À l'époque, le projet est une expérience innovatrice en matière d'insertion parce qu'il propose alors à la clientèle des jeunes de 18 à 24 ans, puis rapidement à ceux de 16 à 35 ans, **un guichet unique de services intégrés** visant à développer leur employabilité et à favoriser **leur insertion sur le marché du travail**. Durant cette période, les programmes offerts par l'État étaient inexistantes ou inadéquats et décriés par les mouvements sociaux. Les jeunes eux-mêmes en ont fait le constat lors du sondage effectué par les promoteurs du projet CJE en 1984. L'Institut canadien d'éducation aux adultes (ICÉA)² souligne dans son analyse de la deuxième génération de mesures

² Institut canadien d'éducation aux adultes (ICÉA), *Où mènent les parcours ?* Document de réflexion. Colloque sur les parcours individualisés d'insertion sociale et professionnelle, pages 5-6, (1996).

d'insertion (1980-1997), que des organismes communautaires offraient des services qui étaient plus efficaces que ceux qui étaient offerts par l'État. Le CJEO fait partie des organismes qui ont émergé durant cette période.

Par ailleurs, dans la deuxième étape de son développement (1987-1994), le CJEO s'inscrit très rapidement dans des stratégies de partenariat avec d'autres acteurs locaux et régionaux. En cela, il s'inscrit dans le sillage de la troisième génération des organismes communautaires, apparue au milieu des années 1980. Le CJEO, loin de se satisfaire d'offrir un ou deux programmes, veut offrir une gamme diversifiée de services aptes à répondre aux nombreux besoins des jeunes adultes. Le type de projet axé sur “ la cause des jeunes ” et sur une intervention “ constructive ”³ (autour de l'aménagement d'une bâtisse sur le boulevard de la Gappe à Gatineau) attire l'attention des milieux municipal, syndical, des affaires ainsi que de toute la population de l'Outaouais. Le prêt accordé par la Caisse populaire locale est un exemple intéressant qui démontre la cohésion entre les divers acteurs autour de la “ cause des jeunes ”. Dans les différents milieux, on reconnaît alors la nécessité de faire quelque chose pour résoudre les problèmes d'emploi des jeunes. Ainsi, le CJEO par ses activités réussit à créer une véritable cohésion dans le milieu autour de cette question. Il obtient de véritables résultats avec les jeunes. Il a un taux d'insertion très enviable. C'est un organisme non seulement voué à l'insertion mais aussi à l'entrepreneuriat. Il collabore à la création de nombreuses petites entreprises dans la région. Le CJEO allie ainsi l'économique et le social dans une expérience inédite de services intégrés pour l'insertion des jeunes et pour la création d'entreprises par des jeunes, unique au Québec et même au Canada. Il est de ce fait, un organisme faisant partie de la nouvelle économie sociale (NÉS).

Enfin, dans la troisième étape de son développement (1995-2000), le CJEO obtient la reconnaissance formelle du gouvernement québécois, appuyée par un financement triennal et par la diffusion du “ modèle CJE ” partout au Québec. Cette période marque une forte institutionnalisation du CJEO. On peut penser que cet organisme communautaire fait partie de la catégorie des entreprises *attestataires* tel qu'avancé par Draperi (1998). Selon cet auteur, ce type d'organisation est fortement intégré. Il dispose généralement de salariés et est très sensible à l'institutionnalisation par “ la professionnalisation de ses salariés ou par son intégration dans une politique publique nationale ou territoriale ” (Draperi, 1998 : 22). Il existe aujourd'hui 94 CJE au Québec.

De plus, le CJEO fait partie des expériences innovatrices qui précèdent et ont influencé la réforme de la sécurité du revenu du Québec, initiée par la Ministre Louise Harel en 1996-1997, *Un parcours vers*

³ Par différenciation avec l'intervention de revendication.

l'insertion, la formation et l'emploi (Gouvernement du Québec, 1996). Cette réforme repose sur trois grands principes : 1) un parcours individualisé pour chaque personne ; 2) un arrimage territorial entre différents partenaires (public, privé et communautaire) ; 3) une stratégie de développement local. Avant même la mise en place de la réforme, le CJEO s'était inscrit dans une stratégie qui met en œuvre ces trois principes. Depuis peu, il fait aussi partie du plan d'action gouvernemental, *Jeunesse Québec 1998-2001*, comme étant un organisme de référence en matière d'insertion, d'orientation et de préparation en emploi pour les jeunes de moins de trente ans (Gouvernement du Québec, 1998).

1.2. La professionnalisation des salariés

La professionnalisation des salariés est un indicateur de l'évolution de la dimension organisationnelle de l'organisme. Nous délimitons cet indicateur par les critères d'embauche, la formation interne et externe, la quantité et la qualité des services prodigués par le personnel.

Il apparaît très clairement que le Carrefour a évolué vers une professionnalisation marquée de ses salariés. Actuellement, la plupart de ceux-ci cumulent des études supérieures principalement de baccalauréat et même de maîtrise dans des domaines reliés aux sciences sociales. C'est dans sa deuxième étape de développement que s'affirme l'organisation du travail au sein du CJEO. L'augmentation du nombre des programmes offerts à la clientèle, l'élargissement même de l'âge de la clientèle pour couvrir les jeunes de 16 à 35 ans, et de ce fait l'augmentation du personnel, sont croyons-nous, les facteurs à l'origine de la professionnalisation des salariés. Comme l'organisme grossit rapidement, les dirigeants du CJEO doivent effectuer une série de changements dans l'organisation du travail. Ces changements d'ordre organisationnels surtout, sont faits avec la collaboration des intervenants. À l'analyse des critères d'embauche, on peut observer que le personnel du CJEO présente des qualifications professionnelles de plus en plus spécifiques avec les années. D'ailleurs aujourd'hui, l'ensemble des salariés possède des qualifications de niveau universitaire sauf en ce qui concerne le travail de réception et de secrétariat. En cela, les critères d'embauche sont plus exigeants que la moyenne des critères de la fonction publique québécoise travaillant dans les programmes d'insertion puisque cette dernière n'exige que le niveau collégial. Les professions du social présentes dans cet organisme sont aussi plus variées. On rencontre de plus en plus d'intervenants ayant un diplôme universitaire en orientation scolaire et professionnelle. On délaisse quelque peu les professions liées au travail social qui étaient privilégiées à la fin des années 1980. En effet, beaucoup de stagiaires provenaient du travail social et de la psychoéducation à cette époque. Plusieurs d'entre eux ont été engagés par le CJEO par la suite.

On investit aussi dans une formation spécifique des employés. On dénombre trois à quatre activités de formation par année soit à l'interne, soit à l'externe. Une formation interne importante au CJEO est celle concernant le fonctionnement de l'organisme et avant tout, sa philosophie lors de l'embauche d'un employé. En cela, les employés sont fortement invités à adhérer à la philosophie de l'organisme où la cause des jeunes prime tout autre objectif. D'autres formations internes sont offertes par l'implication des employés dans les différents programmes de l'organisme. Ainsi, un intervenant peut, s'il le désire, assister aux différentes activités des autres programmes et acquérir des nouveaux outils de travail. Des formations externes sont offertes occasionnellement surtout concernant des outils d'intervention susceptibles d'intéresser les intervenants dans le programme qu'ils animent.

Un élément intéressant de ce type de professionnalisation au CJEO est la capacité des intervenants à développer de nouveaux outils et de nouveaux programmes en partant des besoins de la clientèle. Parmi tous les intervenants interrogés, on remarque le souci de répondre aux besoins des clients. Les intervenants disent eux-mêmes qu'ils n'arrivent pas à répondre à tous les besoins, que de nouveaux besoins sont émis par la clientèle. Il y a un travail de renouvellement des activités qui se fait régulièrement dans les programmes. La quantité et la qualité des services offerts par chacun des programmes sont mesurées et évaluées périodiquement par les intervenants. Les évaluations sont ensuite vérifiées par la coordination. Les résultats sont compilés par programme. Par ailleurs, contrairement aux périodes d'avant 1993 où chaque programme fournissait un rapport d'activité indépendamment des autres programmes, l'ensemble des programmes apparaît aujourd'hui dans un seul rapport d'activité soumis à l'Assemblée générale annuelle et prenant en dernière instance la forme d'un journal diffusé dans la communauté à chaque année. Il reste que chaque programme doit fournir un rapport d'activité annuel détaillé pour ses bailleurs de fonds.

1.3. La bureaucratisation

Dans le langage courant des sciences sociales (Boudon et ali., 1993; Weber dans Ferréol et ali., 1992), on définit la bureaucratisation comme étant un processus tendant à augmenter ou à favoriser une plus grande hiérarchie des fonctions, la détermination des compétences et de l'organisation du travail. Cet indicateur est en lien avec l'indicateur précédent, la professionnalisation des salariés.

Avec le temps, les relations de travail se sont hiérarchisées au CJEO. L'augmentation des effectifs au CJEO rend les relations entre les dirigeants et les travailleurs difficiles à concilier. En outre, les relations entre les différents paliers d'intervention sont de plus en plus restreintes. L'aménagement de l'espace dans l'organisme est un élément qui traduit en partie ces rapports. En effet, chaque programme est séparé des autres. Chacun a ses locaux, ses outils, sa réception, son personnel. Les liens qui existent entre les intervenants sont informels hormis leur participation aux différents comités. Les travailleurs n'ont pas d'espace de repos, ni de lieu pour leur dîner ni pour leur pause à l'intérieur du bâtiment du CJEO. En fait, il semble que les relations sociales entre les travailleurs ne sont pas suffisamment encouragées.

Durant la deuxième étape de développement, le CJEO se dote d'une échelle salariale, de politiques internes destinées aux différents corps professionnels : guide de l'intervenant, guide du coordonnateur, guide de l'administrateur, guide d'éthique. On met en place des comités multiples allant du comité du marché du travail au comité de maîtrise du français en passant par des comités sur les employeurs potentiels de la région et des comités de banques d'emploi. Par ces comités, les intervenants augmentent leurs connaissances des divers champs d'activités liés à leurs tâches.

Au début des activités du CJEO, la coordonnatrice (aujourd'hui directrice générale) assistait volontairement aux rencontres du conseil d'administration. Elle n'avait qu'un pouvoir d'influence sur les activités des autres intervenants. Les relations sont aujourd'hui beaucoup plus hiérarchiques. Les intervenants ont très peu de liens avec le conseil d'administration sauf à certaines occasions où un intervenant est invité à présenter un nouveau programme ou des activités probantes. Il n'y a pas de représentation directe des intervenants au conseil d'administration quel que soit le niveau hiérarchique, coordonnateur ou intervenant. Par ailleurs, les relations professionnelles directes entre les intervenants et la direction sont rares. C'est le coordonnateur qui reçoit les demandes des intervenants et qui les transmet à la direction. Enfin, les Tables de gestion qui réunissent direction et salariés sont davantage un lieu d'information sur les nouvelles orientations de l'organisme que des lieux de discussion sur les activités de chacun.

Pourtant, lors de la “ crise d'octobre 1994 ”⁴, ses intervenants ont été fortement impliqués et mis à contribution pour résoudre les difficultés. Le CJEO avaient même défini ses intervenants comme des

⁴ Pour des informations concernant la “ crise d'octobre 1994 ”, voir le cahier CJEO no. 1 : *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.

“ ambassadeurs ” du CJEO par rapport aux relations avec le milieu. Nous pensons que ce moment historique dans le développement du CJEO aurait été l'occasion pour la direction de renforcer la cohésion du groupe en dehors de ce moment privilégié, lequel menaçait l'existence même de l'organisme, de plusieurs programmes et plusieurs emplois. On sent d'ailleurs de l'insatisfaction de la part de certains intervenants d'être mis à l'écart des décisions importantes de l'organisme.

Enfin, les observations et les entrevues effectuées auprès des différents intervenants de l'organisme ont dévoilé une circulation du personnel assez importante. Comme nous le mentionnons dans la monographie du CJEO⁵, la moyenne d'âge du personnel se situe autour de 32 ans. Pour un organisme qui compte 15 ans d'expérience, nous remarquons que sauf pour quelques employés, la durée en emploi dans cet organisme est plutôt courte. Des intervenants engagés par le CJEO restent quelques années en emploi dans l'organisme, le temps de prendre un peu d'expérience. Puis, ils délaissent le CJEO pour occuper un emploi dans un autre milieu de travail (organisme communautaire ou fonction publique). D'autre part, nous avons relevé un nombre appréciable de personnes en congé de maladie variant de quelques semaines à quelques mois durant la période de cueillette de données, ce qui nous a laissé perplexes quant aux relations de travail dans l'organisme.

1.4. Les modalités de financement

Les modalités de financement des activités de l'organisme sont définies comme étant la capacité de l'organisme à élaborer des stratégies qui lui permettent d'augmenter son autonomie financière ; la récurrence ou non des montants accordés par le ou les bailleurs de fonds ; la diversification du financement (montages financiers), etc.

De leur côté, les modalités de financement ont évolué positivement pour l'organisme depuis sa création en 1984. Il est évident que lorsqu'on passe de deux programmes à une gamme de six à huit programmes, cela exige beaucoup d'habileté pour gérer les montants et les demandes de subventions. Certains bailleurs de fonds exigeaient des évaluations périodiques et des renouvellements de demande de subvention à tous les six mois. Les dirigeants du CJEO passaient beaucoup de temps à gérer les demandes de financement. Stratégiquement, ce sont ces derniers éléments qui ont amené le CJEO à créer sa propre grille tarifaire et à demander des subventions plus stables et récurrentes en 1994. À l'époque, il était dans une position favorable à ce type de négociation, existant depuis près de

⁵ Voir les cahiers CJEO no. 1 et no. 2 de la CRDC.

dix ans, reconnu par la communauté et par les pouvoirs publics locaux et régionaux. Le CJEO avait fait ses preuves, chiffres à l'appui.

Comme on peut le constater dans le tableau présentant le budget du CJEO (Cahier no. 2 : 19), le CJEO a réussi à équilibrer l'apport financier de ses bailleurs de fonds, du moins jusqu'en 1999. Sa stratégie de diversification des sources de financement a été propice au développement de l'autonomie de l'organisme. En outre, la création d'une fondation n'était pas commune à ce type d'organisme à l'époque de sa création ni actuellement d'ailleurs. Rares sont les organismes d'insertion, relevant ou pas de l'économie sociale, qui ont en leur sein une Fondation dont l'objectif est d'amasser des fonds servant à financer certaines activités de l'organisme. D'ailleurs, le premier projet de création de la Fondation CJEO a été refusé. Il a fallu que les administrateurs du CJEO retravaillent le projet avec des spécialistes de la question avant qu'il soit enfin accepté. Toutefois, depuis l'Entente Canada-Québec sur le rapatriement des mesures actives d'emploi, la majorité des programmes de financement des organismes communautaires de formation à l'emploi (ou de développement de la main d'œuvre)⁶ est gérée par Emploi-Québec, ce qui en fait l'interlocuteur quasi unique dans les négociations pour le financement des organismes de ce type. De ce fait, on remarque que le financement des activités du CJEO en 1998-1999 provient majoritairement du gouvernement québécois (86 %) tandis que pour l'année 1997-1998 cette contribution était de 40 %. Comparativement, la contribution financière du gouvernement fédéral pour la dernière année recensée 1998-1999 a diminué à 5 % comparativement à 49 % pour l'année 1997-1998. La position du gouvernement québécois et notamment de la Direction Emploi-Québec dans le financement des organismes de type CJEO risque de causer une dépendance financière ou une forme de sous-traitance de ce type d'organisme envers son principal bailleur de fonds. Cette dépendance pourrait, croyons-nous compromettre forment l'orientation communautaire et l'autonomie des CJE. Cette lacune prévaut pour le CJEO, pour les 94 CJE et une bonne part des organismes communautaires de développement de la main-d'œuvre au Québec.

1.5. L'interface avec les pouvoirs publics

⁶ Pour de plus amples informations sur les organismes communautaires de développement de la main-d'œuvre et sur leurs membres, voir un document produit par la Coalition des organismes communautaires de développement de la main-d'œuvre (COCDMO) : (non daté). *Document de présentation*. Coalition des organismes communautaires de développement de la main-d'œuvre. Québec : Montréal.

L'interface avec les pouvoirs publics, notre cinquième et dernier indicateur, se définit comme étant la capacité de l'organisme à négocier des ententes et des accords inédits avec les gouvernements et ses instances lui permettant une plus grande capacité de gestion.

Un aspect important du fonctionnement du CJEO est que celui-ci ne s'est pas laissé imposer des modalités de financement sans en négocier les tenants et les aboutissants. C'est une des grandes forces de cet organisme. Très jaloux de son autonomie, il est même allé jusqu'à créer en 1994 une grille tarifaire unique à son organisme et qui répond à son type d'activité, soit d'être un guichet de services intégrés.

C'est pour cela que les agents fédéraux ont effectué une vérification de leurs livres comptables en 1994. Par cette action, ces derniers contestaient la grille tarifaire élaborée par l'organisme. Le CJEO ne s'est pas laissé imposer des façons de faire. Il a pris les devants en innovant de nouvelles modalités de financement avec les pouvoirs publics.

Un autre aspect intéressant dans la gestion du CJEO est l'appui que la direction générale reçoit du conseil d'administration. On peut constater à l'analyse des documents internes, de la revue de presse et des entrevues que nous avons faites, que la confiance et la cohésion règnent entre les deux parties en cause. Même durant les moments difficiles, le conseil d'administration a toujours appuyé sa direction générale. En fait, les qualifications de la direction n'ont jamais été mises en doute par le conseil d'administration. Bien plus, le conseil d'administration s'en remet généralement à la direction générale pour tout ce qui concerne les négociations avec les bailleurs de fonds.

Enfin, le périple du dossier CJE à travers les diverses composantes du gouvernement québécois est “ parlant ” à l'égard des relations que ce dernier entretient avec les CJE. Suite à la décision de diffuser l'expérience du CJEO dans toutes les régions du Québec, le dossier CJE a été placé sous la juridiction du Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA). On “ emprunte ” alors la directrice générale du CJEO pendant un an à raison de quelques jours par semaine pour poser le cadre normatif des futurs CJE. Dans les faits, la directrice a pris une année sabbatique pour “ piloter ” à plein temps le dossier CJE. Après environ un an, le dossier CJE a été transféré au ministère de l'Emploi et de la solidarité. En 1998, le dossier CJE considéré dorénavant comme un “ dossier jeunesse ” est placé sous la responsabilité du ministère des Relations avec les citoyens, les aînés et la jeunesse du Québec. Il a finalement été transféré à nouveau au début de 1999, au ministère de la Solidarité sociale du Québec (Emploi et Solidarité) lors du remaniement ministériel du Parti Québécois au pouvoir à ce

moment-là. Mais, par-delà les transferts d'un ministère à l'autre on constate une reconnaissance marquée des CJE par le gouvernement du Québec.

2. MISE EN PERSPECTIVE DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

2.1 Le CJEO est une expérience innovatrice de développement économique communautaire s'inscrivant dans le secteur de l'économie sociale.

Les organismes communautaires d'insertion du type CJEO vont au-delà du simple mandat d'insertion professionnelle que les pouvoirs publics leur accordent en raison de leurs subventions. Nous pensons que ces organismes sont des expériences innovatrices dans la mouvance du développement économique communautaire parce qu'ils favorisent un élargissement du concept d'*employabilité* vers une intégration socioprofessionnelle globale des jeunes en plus de favoriser des liens de partenariat étroits avec le milieu dans lequel ils opèrent. En ce sens, ils participent activement au renouvellement des pratiques sociales.

Lors de la création du CJEO, la structure de l'organisme, par ses services intégrés, se démarquait significativement des autres organismes du même type et de la même génération. L'organisme se différenciait aussi par sa vision : accompagner les jeunes dans une démarche d'“ empowerment ” d'un côté et faire reconnaître le CJEO comme un organisme d'insertion “ jeunesse ” de l'autre. En fait, le CJEO se rapproche aujourd'hui des organismes communautaires de la troisième génération par son approche globale des problèmes liés à l'emploi chez les jeunes.

Le CJEO s'est inscrit dans une pratique innovatrice de partenariat communautaire/public/privé bien avant la mise en place de la troisième génération de mesures actives du gouvernement québécois en 1998. Déjà dans la période d'émergence, on sent cette volonté d'être acteur de changement en s'alliant d'autres intervenants sociaux. Les étapes de développement du CJEO sont aussi riches de réalisations et d'expérimentations diverses toutes axées sur une seule cause, celle de l'ensemble de la jeunesse de l'Outaouais et ce, quel que soit leur statut social et économique. Le CJEO fait partie de ces organismes d'insertion précurseurs de nouveaux modèles d'intervention communautaire.

Le premier exercice de planification stratégique effectué par le CJEO en 1994 a été un moment d'affirmation de son évolution rapide. Un nombre appréciable de réalisations sont ressorties lorsque cet organisme a écrit son histoire. L'animateur de la rencontre de planification a laissé entendre aux intervenants du CJEO que, de par ses réalisations, cet organisme devrait avoir 20 ans et non pas 10 ans d'existence. D'après les informations recueillies auprès de la direction, l'animateur de l'activité de planification engagé par le CJEO, est un professionnel provenant de l'extérieur de la région de l'Outaouais. Il ne connaissait pas l'organisme avant de rencontrer les intervenants. Il a été fort surpris de l'ampleur de l'ensemble des réalisations de l'organisme.

Enfin, la création du Réseau des CJE est l'aboutissement de plusieurs années de réflexion et de travail des dirigeants et des intervenants du CJEO. La diffusion de l'expérience CJEO était dans les objectifs à atteindre depuis plusieurs années. Nous avons relevé cet objectif dans les documents internes datant de la fin des années 1980. Aujourd'hui, le Réseau des CJE est très actif et contribue fortement à soutenir la reconnaissance de cette pratique d'insertion auprès des autres acteurs sociaux, notamment auprès des différents services publics d'emploi et de développement local.

2.2 L'institutionnalisation du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais.

Nous définissons le processus d'institutionnalisation des organismes communautaires d'insertion comme un processus décrivant “le passage d'une pratique informelle et expérimentale à un pratique mieux organisée, plus formelle et de plus, reconnue socialement par la communauté”. L'institutionnalisation devient ici une stratégie de développement d'un organisme communautaire d'insertion afin d'assurer sa pérennité.

La problématique jeunesse avec toutes les mutations économiques et sociales de la dernière décennie a pris de plus en plus de place à l'agenda politique des gouvernements fédéral et québécois. Plusieurs milliards de dollars sont investis à chaque année dans des mesures et des programmes destinés à la création et au développement de nouveaux emplois pour permettre l'insertion en emploi de groupes en voie d'exclusion. C'est notamment la situation des jeunes au Québec. Nous remarquons que depuis sa création comme organisme voué à la cause des jeunes, le CJEO ne cesse de promouvoir et de développer des programmes et des activités aptes à répondre aux besoins des jeunes de l'Outaouais.

Son inscription dans les politiques publiques d'insertion est une stratégie de développement qui lui permet de diversifier ses activités en négociant avec plusieurs bailleurs de fonds. Ses résultats statistiques rendent compte d'une crédibilité acquise avec les années auprès de ses bailleurs de fonds

tant fédéraux que québécois. De plus, la professionnalisation des salariés était déjà amorcée depuis un certain temps dans l'organisme. Le CJEO réunissait donc des critères qui ont favorisé sa forte institutionnalisation.

En examinant l'évolution de cet organisme, on remarque que le CJEO aurait emprunté la troisième voie d'institutionnalisation relevée par Favreau et Lévesque (1996), celle du partenariat communautaire-public et privé, aussi apparue dans le milieu des années 1980. Favreau et Lévesque soulignent que cette voie d'institutionnalisation a l'avantage de permettre à l'expérience de se diffuser à la condition que l'organisme communautaire soit reconnu, qu'il ait prouvé sa pertinence et que l'institution publique n'ait pas développé elle-même une ressource alternative (Favreau et Lévesque, 1996 : 180). Il faut reconnaître que l'inscription du CJEO dans des activités économiques par son caractère entrepreneurial et dans les activités d'utilité publique par son caractère de développement socioprofessionnel des jeunes a favorisé son développement rapide. Il était ainsi plus facile de négocier avec les autres acteurs sociaux. Il faut aussi souligner les différents prix d'excellence remportés par le CJEO dont le dernier en 1995 dans la catégorie “ Entreprise institutionnelle ”, (26 à 200 employés)⁷ remis par la Chambre de commerce et de l'industrie de l'Outaouais. Ce prix souligne la reconnaissance forte du milieu régional.

Toutefois plus récemment, des CJE semblent évoluer vers la deuxième voie d'institutionnalisation des initiatives de l'économie sociale. C'est du moins ce qui ressort d'une brève analyse des nouveaux CJE qui ont émergé depuis 1995. En effet, ces nouveaux organismes communautaires issus du modèle CJEO sont peut-être plus vulnérables à une intégration aux services publics étant intégralement financés par le gouvernement québécois pour leur démarrage et ce, pendant trois ans. Par contre, ils conservent leur autonomie tant dans la gestion qu'au conseil d'administration. En ce sens, ils ne peuvent être catégorisés dans la première voie d'institutionnalisation au même titre que les CLSC. Par ailleurs, l'institutionnalisation du CJEO en 1995, renforcée en partie par la diffusion de son “ modèle ”, a donné lieu à un processus de normalisation du modèle CJE par l'organisme public responsable et créé pour la circonstance, le Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA). Ce processus tendrait à confirmer que l'ensemble de règles instituées autour du projet CJEO échapperait en partie à l'organisme initiateur au moment de la diffusion du modèle (Lévesque et Vaillancourt, 1998).

⁷ Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais, Orientations générales, 1998-1999, (1998).

D'autre part, la création d'un Réseau autonome des CJE favorise un interface avec les pouvoirs publics. Le positionnement de plusieurs représentants dans diverses Tables de concertation et de Comités consultatifs nationaux et régionaux rend compte de la volonté des CJE de continuer à défendre la cause des jeunes auprès des instances publiques de décision. Il rend compte aussi de la volonté de ces organismes de garder une approche communautaire. L'implication des membres du Réseau CJE dans des instances décisionnelles d'importance est aussi significatif de la reconnaissance des pouvoirs publics et des pairs. Les représentations à ces instances sont, quant à elles, significatives de la qualité de l'interface aux pouvoirs publics, interface initié par une volonté d'approche horizontale en réaction à l'approche verticale de la période d'implantation des CJE par le gouvernement québécois.

Finalement, l'institutionnalisation des organismes de l'économie sociale ou de services de proximité s'analyse à deux niveaux : au sein de l'organisation et l'organisation dans son rapport à la société globale (Lévesque et Vaillancourt, 1998 ; Draperi, 1998). On retrouve ainsi deux types de critères : 1) l'utilisation des salariés et la répartition des tâches et 2) une demande de reconnaissance par les pouvoirs publics. Nous constatons que le CJEO réunit les deux critères d'institutionnalisation définis par ces auteurs. Toutefois, la dernière étape du développement du CJEO par son implication importante dans le Réseau des CJE se démarque par une stratégie qui va au-delà de la reconnaissance des pouvoirs publics dans la diffusion du modèle CJE.

Ce réseau de CJE nouvellement créé se pose en interlocuteur communautaire pour les jeunes face aux pouvoirs publics. Le tournant de ce regroupement volontaire voulant préserver son approche communautaire, pose certainement de nouveaux défis dans les relations communautaire-public. Selon Lévesque et Vaillancourt (1998), l'institutionnalisation s'avère être un ensemble de règles sur lesquelles les groupes n'ont que peu de prise dans le court et le moyen terme. La capacité du CJEO et des autres CJE de réagir promptement dans leur interface avec les pouvoirs publics démontre qu'il est possible, en se regroupant et en faisant front commun, de garder néanmoins une certaine prise sur les règles de fonctionnement définies, dans ce cas-ci, par les pouvoirs publics lors de la diffusion du modèle. Jusqu'à quel point s'étend cette autonomie pour les CJE ? Cette dimension du dossier CJE demeure à vérifier pour la période qui s'entame avec l'an 2000. On peut toutefois émettre certaines craintes. D'autres recherches pourront examiner cette question. Nous avons résumé les dimensions innovation et institutionnalisation dans le tableau suivant :

**Tableau 2 - Évolution du Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais sur 15 ans.
Confrontation sommaire des hypothèses de recherche**

Étape de l'institutionnalisation	1984-1986	1987-1994	1995-1998
<p>Innovation</p> <p>Pratiques novatrices et inédites</p>	<p>Cause jeunes et emploi</p> <p>Création d'un guichet unique de services aux jeunes</p> <p>Intervention sociale par l'activité en direction du marché du travail</p>	<p>Démarche partenariale à trois ; secteurs associatif, privé et public</p> <p>Inscription dans la mouvance du DÉC</p>	<p>Renforcement des actions pour la cause des jeunes quel que soit leur statut économique</p> <p>Démarche de mise en réseau des 88 CJE fonctionnels au Québec (1997)</p> <p>Augmentation à 94 CJE en 1999</p>
<p>Institutionnalisation</p> <p>Passage d'une pratique expérimentale à une pratique reconnue par la communauté</p>	<p>Reconnaissance locale</p>	<p>Reconnaissance locale et régionale</p> <p>Nouvelle implication du gouvernement québécois par la récupération du programme Club et stratégie délaissé par le fédéral</p>	<p>Reconnaissance forte des pouvoirs publics au niveau national (fédéral et québécois)</p> <p>Renforcement de la mission CJE et objectifs</p> <p>Professionnalisation marquée des salariés</p> <p>Hiérarchisation de l'organisation du travail</p> <p>Accords sur le financement de la structure CJEO triennale avec gouv. Québec</p> <p>Parrainage des CJE par le CJEO</p> <p>Représentation importante des membres du Réseau des CJE dans instances décisionnelles nationales</p> <p>Emploi-Québec finance environ 85 % des activités du CJEO et des CJE</p>

**Tableau 2 - Évolution du Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais sur 15 ans.
Confrontation sommaire des hypothèses de recherche**

Étape de l'institutionnalisation	1984-1986	1987-1994	1995-1998
---	------------------	------------------	------------------

3. DIFFICULTÉS ET LIMITES DE LA PRATIQUE DU CJEO

Les difficultés et les limites de la pratique du CJEO sont fortement liées aux contraintes de l'institutionnalisation et de la diffusion du modèle. Nous reprenons les deux niveaux d'analyse de Lévesque et Vaillancourt (1998) soulevés plus avant soit l'organisation elle-même et l'organisation dans son rapport à la société globale. Au premier niveau, l'organisation elle-même, nous croyons que les difficultés de l'institutionnalisation du CJEO se situent dans l'organisation interne du travail. En effet, lorsque l'organisme se développe en comptant sur un nombre grandissant de salariés et sur une division plus élaborée des tâches, il en résulte une hiérarchisation des relations de travail entre les différents paliers de décision. L'expérience du CJEO en matière de relations de travail évolue dans une zone grise, celle par exemple du cloisonnement des programmes tant sur le plan de l'aménagement physique que dans les relations entre les intervenants et la direction, les intervenants et le conseil d'administration. L'autre élément qui nous interroge est la circulation de personnel au CJEO. Le personnel est relativement instable dans cette organisation. On remarque que les travailleurs restent en emploi en moyenne deux ans. Les congés de maladie de longue durée sont fréquents, du moins lors de la cueillette de données et de ce fait, symptomatiques d'un certain dysfonctionnement dans l'organisation.⁸

Voyons maintenant, le deuxième niveau d'analyse des organisations d'économie sociale soulevé par Lévesque et Vaillancourt, l'organisation et son rapport à la société globale. Lorsque nous avons brièvement examiné le cadre normatif d'implantation des CJE⁹, certains éléments ajoutés aux données recueillies lors de l'enquête ont retenu notre attention. L'implantation des nouveaux CJE en partie par l'État - non pas par le milieu communautaire comme le modèle initial - restreint la marge d'autonomie de ces organismes. De ce fait, le CJEO n'est pas sans craindre une institutionnalisation forte qui brimerait son autonomie et qui serait significative de contrôles serrés de ces actions limitant ainsi son caractère innovateur et entrepreneurial.

Il y a des choses qu'on a vues et qui nous ont inquiétées. La perte d'une certaine intimité, se retrouver sur la place publique un peu plus fréquemment. Toute la

⁸ Lors de la cueillette de données, nous avons compté cinq personnes en congé de maladie sur 35 travailleurs.

⁹ Gouvernement du Québec. *Implantation des Carrefours Jeunesse-Emploi. Cadre normatif.* (Document préliminaire) Québec : Secrétariat à l'action communautaire autonome, juin 1996, 9 pages.

relation d'être en contrôle de nos choses, notre autonomie, le statut d'un programme CJE, l'institutionnalisation. Ça me faisait vraiment peur parce que plus on est nombreux, plus il y a à quelque part une équipe de gestionnaires de la fonction publique qui veut mettre des paramètres, des consignes. Ils veulent se retrouver, réglementer. La peur de manquer de ressources, de se diversifier et de perdre notre objectif de services à la clientèle. On exporte et l'on ne se renouvelle pas avec notre clientèle (Entrevue A, 1998).

Il semble évident que les dirigeants du CJEO se sont sentis en partie utilisés pour des fins politiques lors de l'annonce du gouvernement québécois en 1994, de sa volonté de diffuser le modèle. En effet, cette annonce cadrait avec la période pré-référendaire de 1995 au Québec. Encore aujourd'hui, le gouvernement tente par différents moyens d'utiliser les CJE à des fins publicitaires. Les dirigeants du CJEO et le Réseau des CJE luttent pour freiner ces tentatives. On s'accorde sur le fait que les CJE aient été financés pour leur démarrage par le gouvernement québécois pendant trois ans. Mais, des projets de développement avec l'entreprise privée, avec d'autres ministères et avec le gouvernement fédéral sont en cours et devraient permettre aux CJE de diversifier leurs sources de financement et ainsi, se protéger contre le contrôle d'un unique bailleur de fonds. Encore aujourd'hui, les CJE et nous incluons aussi le CJEO doivent lutter contre certaines tentatives d'assimilation et d'uniformisation dans la diffusion d'une publicité promotionnelle des services offerts aux jeunes par les CJE.

Si on n'est pas capable de livrer ce petit combat, on ne sera jamais capable de livrer celui qui portera sur des enjeux véritables. On a pris les produits et on les a mis sur la tablette. Le mois passé, une autre publicité CJE est sortie sans notre consultation et sans notre consentement. Je suis revenue au Réseau, on en a discuté et tout le monde a décidé que cela ne se reproduira plus, c'est fini. Vous êtes une corporation autonome, une assemblée générale. Le gouvernement ne peut pas utiliser juste le nom d'une corporation pour faire passer ses choses. On est en train d'articuler notre discours même au niveau du C.A. On reprend toutes les régions. On passe des heures à sonner des cloches (Entrevue A, 1998).

Ces événements remettent en cause la place de l'association dans les CJE, le rôle du conseil d'administration, sa composition, ses devoirs et les règles de fonctionnement que le Réseau se donne. Le Réseau prend une place importante à ce niveau parce qu'il devient un lieu d'échange et de cohésion entre les divers CJE.

À chaque fois qu'on a des rencontres en réseau, il est en train de se faire une épuration, un nettoyage parce qu'il y a eu des conflits majeurs. Des commissions scolaires se sont retirées pour laisser la place à des individus plutôt qu'au directeur de la Commission scolaire qui est là plus pour s'assurer que le CJE devienne un outil " commission scolaire " plutôt qu'un " outil jeunesse ". Ce que je réalise c'est que chaque organisation communautaire a son bagage d'irritants. Ce qui est

important c'est que nos groupes soient sensibilisés à ça. C'est le rôle du Réseau et ça a été le rôle du CJEO (Entrevue A, 1998).

3.1. Les risques d'un certain type d'institutionnalisation

Un des dangers qui guettent les nouveaux CJE à la suite de la diffusion du modèle est l'uniformisation des pratiques internes. En fait, nous croyons qu'une institutionnalisation “ mur à mur ” amènerait à l'uniformisation des pratiques en CJE. Par cela, nous entendons que les CJE auraient à offrir les mêmes programmes, les mêmes outils de travail, et devraient arborer le même sigle, les mêmes politiques internes, les mêmes échelles salariales, une syndicalisation des travailleurs et, en dernière instance, une affiliation au Syndicat de la Fonction publique du Québec. Les travailleurs en CJE deviendraient ainsi des fonctionnaires¹⁰. La crainte d'une institutionnalisation “ mur à mur ” a d'ailleurs été soulevée à différentes occasions par la direction du CJEO durant la cueillette de données. Dans ce cas extrême, les CJE s'inscriraient davantage dans une institutionnalisation qui transforme l'organisme communautaire en service public. Une institutionnalisation de ce type ne laisserait plus beaucoup de place à l'innovation et ne tiendrait pas suffisamment compte de l'apport du milieu social et économique de cette pratique sociale. Toutefois, ce scénario de développement des CJE est peu probable du moins à court terme, étant donné la capacité de rebondissement qui semble se dessiner au sein du Réseau des CJE.

4. ENJEUX ET DÉFIS POUR LE CJEO

Les dirigeants du CJEO ont différents projets sur la table à dessin. Le premier serait de développer une entreprise d'économie sociale avec un volet apprentissage dans le cadre d'un plateau de travail¹¹. Cette entreprise permettrait au CJEO de générer plus d'autofinancement pour financer des projets qui ne trouvent pas preneur dans les différents ministères actuellement. Le deuxième projet serait de vendre les outils de travail et donc l'expertise développée au CJEO depuis 15 ans auprès des communautés francophones partout au Canada.

¹⁰ Dans un article du Journal *Le Soleil*, on a prétendu que les employés des CJE effectuent des tâches qui relèvent des membres de la SFPQ. Le syndicat a même déposé une cinquantaine de requêtes pour que les employés des CJE soient assujettis aux conventions collectives du Syndicat de la Fonction publique du Québec (Salvet, J-M., *Le Soleil*, 19 juin 1997).

¹¹ Le plateau de travail est un lieu de production d'une activité d'apprentissage par le travail dans lequel le jeune apprend certaines tâches de travail transférables dans des activités sur le marché de travail. Le plateau de travail est fréquemment utilisé dans les pratiques des entreprises d'insertion.

Ramener ces argents pour développer nos propres services d'intervention. On se rend compte que l'argent est aussi un billet pour l'autonomie. Puis, on veut rester aussi diversifié financièrement qu'on l'a été : un peu du fédéral, du provincial, du municipal. C'est la clé et c'est ce que j'enseigne aussi parce que quand un bailleur de fonds se retire, ce n'est pas toute la mission qui prend le bord. En même temps, ça permet d'engager des partenaires pas seulement sur plan moral mais aussi sur le plan réel (Entrevue A, 1998).

L'organisme s'est donné un objectif important avec l'arrivée de l'an 2000. Il désire amasser par l'intermédiaire de la Fondation, 200 000 \$ lors de sa prochaine collecte de fonds de 1999-2000 afin de combler les lacunes financières causées par les compressions budgétaires des deux paliers de gouvernement, fédéral et québécois. De plus, de concert avec le programme IDÉE, la Fondation amasse des fonds pour financer des Bourses qui seront offertes aux jeunes entrepreneurs qui se distinguent de façon particulière pour leur projet d'entreprise (CJEO, *Ça presse*, 1998 : 5).

C'est de convaincre les gens que leur don est un investissement dans la jeunesse et l'emploi. C'est ça notre slogan cette année “ Moi, j'investis dans les jeunes et l'emploi ”. La Fondation du CJEO, c'est un organisme de bienfaisance qui fait en sorte que les jeunes aient de l'emploi (Entrevue E, 1998).

Le CJEO veut aussi investir dans la formation de son personnel au plan de la technologie de l'information. Selon la direction, le CJEO est un des organismes du Réseau CJE, les plus en retard sur ce plan.

On a fait une demande pour une bourse pour le millénaire de 50 000 \$ et si on l'a, on prend tout cet argent-là et on le met dans le virage informatique (Entrevue A, 1998).

Les enjeux et les défis du CJEO s'expriment en termes de développement interne de l'organisme mais aussi de l'organisme en relation avec la société globale. En effet, depuis la diffusion du modèle, le CJEO n'est plus unique. Il a besoin d'être en réseau avec les autres CJE afin d'avoir un poids politique face aux nouvelles restructurations et aux nouvelles politiques publiques d'insertion. Sa forte implication dans le parrainage des nouveaux CJE et dans le Réseau des CJE favorise le développement de stratégies concertées afin de répondre aux nombreux besoins financiers et matériels de ce type d'organisme communautaire d'insertion.

4.1 L'établissement d'un partenariat communautaire-public avec les Centres locaux de développement (CLD) et les Centres locaux d'emploi (CLE).

L'implantation des CLD fait partie des nouveaux enjeux en termes de développement de l'emploi dans toutes les régions du Québec. Cette nouvelle structure territoriale de développement entretient

des liens indirects avec les CJE. De par la composition du conseil d'administration du CLD, un siège est réservé pour le représentant jeunesse du territoire. Dans le Réseau des CJE, l'implantation de cette nouvelle structure a beaucoup été discutée. Les co-présidents du Réseau entretiennent des relations avec les politiciens dont le Premier Ministre Bouchard et les différents ministères impliqués dans le dossier de l'emploi et de l'insertion afin de positionner les CJE par rapport à cette instance¹². Il en est de même au sujet de la restructuration des Centres Travail-Québec en Centres locaux d'emploi (CLE).

Les CJE sont interpellés comme un partenaire du milieu jeunesse. Les CJE sont devenus une structure communautaire jeunesse partout au Québec. C'est devenu tout de suite un réseau. Ils ont des outils de communication. Ils se partagent des choses. Les CLE ou les CLD dans la mise sur pied de leur structure, s'ils veulent être en lien avec des bassins jeunesse, il faut qu'ils le fassent avec les partenaires que sont les CJE (Entrevue A, 1998).

Le défi qui se pose en termes de développement pour le CJEO et les autres CJE s'exprime par le développement d'un partenariat dans lequel chacun des partenaires reconnaît le travail de l'autre. Les relations entretenues jusqu'ici avec les bailleurs de fonds étaient souvent conflictuelles parce que le CJEO a toujours tenu à dire son mot, à négocier les ententes qu'il signait avec les ministères dans un souci d'équité et de justice.

On est devenu un réseau incontournable en matière d'intervention jeunesse et en matière de prise de connaissance de ce qui se passe dans le dossier des jeunes. On peut se permettre de convoquer le réseau et de partager nos préoccupations. On a été capable de bâtir des relations professionnelles et de respect mutuel (Entrevue A, 1998).

Avec les années, le CJEO a développé beaucoup d'habiletés dans ce type de négociations ce qui lui permet de se positionner à son avantage. Par ailleurs, les bailleurs de fonds ont toujours eu une certaine réticence à la négociation. Ils avaient des enveloppes budgétaires et les distribuaient selon les critères qu'ils avaient eux-mêmes développés. Aujourd'hui, avec les nouvelles instances que sont les CLD, la gestion des enveloppes budgétaires ne dépend plus d'un seul bailleur de fonds mais de l'ensemble des partenaires sociaux qui siègent au CLD. Cela semble difficile à concilier pour toutes les parties et, en même temps, cela donne un certain pouvoir au CJEO, à l'ensemble des CJE et par le fait même, à l'ensemble des organismes communautaires d'insertion qui œuvrent auprès des jeunes.

On a plus d'expérience à demander des morceaux de tout le monde pour concocter un projet. Les bailleurs de fonds n'ont jamais eu à faire ça. Ils avaient l'enveloppe

¹² Information recueillie auprès du CJEO en mars 1999.

et pouvaient la distribuer comme bon leur semblait. Là, ils ont des conseils d'administration. Je pense qu'il faut, pour le bien de notre collectivité, les accompagner là-dedans. On n'est pas là pour leur manger la laine sur le dos mais on n'est pas là pour se la faire manger non plus. On rend des comptes. On dit combien de jeunes on a eu, combien de placements, quels ont été les apprentissages. On veut qu'eux aussi rendent des comptes. On les talonne pas mal, pas juste nous, les autres groupes aussi. Ils savent qu'ils ne peuvent pas faire n'importe quoi (Entrevue A, 1998).

CONCLUSION

Derrière la pratique du CJEO existe une situation où l'emploi s'est grandement détérioré durant les deux dernières décennies. D'un côté, nous sommes confrontés à des crises importantes, crises de l'emploi et de l'État-providence. De l'autre côté, de grands changements structurels se dessinent rapidement : mondialisation des marchés, montée du néolibéralisme et émergence de nouvelles technologies de pointe. Ces transformations dans le monde du travail n'ont pas que des effets positifs. Les difficultés se traduisent par le chômage, la précarité d'emploi, la pauvreté, l'exclusion de groupes sociaux plus vulnérables à l'ensemble de ces changements sociaux (Assogba, 1999 ; Favreau, 1999 ; Lévesque et Vaillancourt, 1998). Ces problèmes touchent particulièrement les jeunes, les femmes, les immigrants et les groupes marginalisés. D'ailleurs, le scénario de la déchirure sociale proposé par Lipietz (1996) dans son analyse de la conjoncture actuelle et sa théorie de la société en sablier traduit la situation peu reluisante de ces groupes fragilisés par leur position instable sur le marché du travail¹³. Toutefois, au Québec, les groupes fragilisés, comme les jeunes de 16 à 35 ans peu scolarisés et sans expérience de travail, devraient en partie échapper à un scénario aussi négatif de développement.

Certains indicateurs sociopolitiques sont à même de rendre compte de la diversité des dispositifs mis en place afin de contrer les effets négatifs des restructurations actuelles du monde du travail.

Le défi de l'insertion et de la réinsertion des jeunes est devenu tellement complexe que des mécanismes nouveaux ou inédits ont été initiés par l'État, le secteur privé, les syndicats et les structures sociales intermédiaires - les organisations communautaires et/ou associatives - pour contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes largement frappés par le chômage et la rareté des emplois (Assogba, 1999 : 6).

Le scénario qui semble se profiler et qui répond à la situation actuelle au Québec fait référence à la reconnaissance de plus en plus grande des organismes communautaires et du mouvement des femmes en ce qui concerne les questions sociales et économiques depuis les trois dernières décennies. Cette nouvelle perspective introduit de nouveaux acteurs sociaux dans la lutte contre le chômage, la pauvreté et les besoins sociaux non satisfaits “ [...] de sorte que les années 1990 ont ouvert sur de

¹³ Alain LIPIETZ, *La société en sablier. Le partage du travail contre la déchirure sociale*, La Découverte, Paris, 333 pages (1996).

nouvelles modalités d'institutionnalisation ” (Lévesque et Vaillancourt, 1998 ; Favreau et Lévesque, 1996).

Comme nous l'avons démontré à l'aide des cinq indicateurs (conditions d'émergence, professionnalisation, bureaucratisation, modalités de financement et interface avec les pouvoirs publics), l'institutionnalisation des CJE serait effectivement une stratégie de développement de ces organismes pour assurer leur pérennité et une stratégie qui permet de repenser l'avenir socio-économique de la société québécoise. En ce sens, certains organismes communautaires, notamment ceux qui s'inscrivent dans l'économie sociale, sont porteurs de changement social. Le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais s'inscrit dans la foulée des organismes initiateurs de changement par leurs interventions auprès de la jeunesse québécoise.

L'étude du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais nous permet de confirmer que cet organisme communautaire d'insertion a effectué “ le passage d'une pratique informelle et expérimentale à une pratique mieux organisée, plus formelle et de plus, reconnue socialement par la communauté ”¹⁴. L'inscription du CJEO dans des activités économiques, par son caractère entrepreneurial, et, dans des activités d'utilité sociale, par son caractère de développement socioprofessionnel des jeunes, a favorisé la croissance rapide de ces dernières années et par le fait même, une reconnaissance forte des pouvoirs publics. L'institutionnalisation du CJEO en 1995, renforcée en partie par la diffusion de son “ modèle ”, a donné lieu à un processus de généralisation des CJE sur tout le territoire québécois. D'autre part, le Réseau des CJE, constitué en 1997 et favorisé par un financement important du gouvernement du Québec (Emploi-Québec), le place dans un interface permanent avec ce dernier. Ce financement et les représentations à des instances décisionnelles régionales et nationales sont significatifs de la position d'interface avec les pouvoirs publics où deux approches s'affrontent actuellement : une approche horizontale du Réseau des CJE et une approche verticale de certaines composantes du gouvernement québécois notamment d'Emploi-Québec¹⁵.

¹⁴ Définition de l'institutionnalisation telle que développée dans le mémoire de maîtrise de Lucie Beaudoin.

¹⁵ Afin d'illustrer la dynamique entre les acteurs public-communautaire telle qu'exprimée dans cette conclusion, nous suggérons au lecteur de consulter en annexe trois documents qui nous ont été transmis après le dépôt du mémoire de Lucie Beaudoin : 1. “ Le renforcement des Carrefours jeunesse-emploi. Des contradictions qui sonnent faux ”. Syndicat de la fonction publique du Québec. Discours d'ouverture de la 1^{re} session de la 36^e législature (mars 1999). 2. Lettre de Monsieur Jacques Parizeau à madame Diane Lemieux, Ministre d'État au travail et à l'emploi (28 mai 1999). 3. “ Situation d'urgence : “Décrochage” de la mission des Carrefour jeunesse-emploi ”. Missive du Réseau des Carrefour jeunesse emploi du Québec auprès des députés du Québec qui ont cofondé les Carrefours jeunesse-emploi (10 mai 1999).

Le CJEO a réussi à acquérir une institutionnalisation forte de la part des pouvoirs publics, de la communauté et des pairs tout en préservant jusqu'à maintenant une autonomie de gestion et une approche communautaire. Une question persiste cependant : que deviendra l'autonomie des CJE dans une perspective à moyen et long terme ? Dossier à suivre.

Pistes d'action proposées au CJEO et aux CJE pour continuer d'innover et de maintenir leur marge de manœuvre :

1. La consolidation du Réseau des CJE et le changement d'échelle d'action qui passe du local au national.

Le parcours amorcé par le Réseau des CJE démontre une volonté marquée de garder une approche communautaire. Outre le Réseau, l'implication des CJE dans les différentes instances décisionnelles et consultatives locales mais aussi régionales, favorise une démarche partenariale de développement plutôt qu'un mode de développement qui ferait appel à la sous-traitance avec les pouvoirs publics. Le Réseau peut effectivement favoriser la sauvegarde de l'autonomie de gestion des CJE à l'échelle nationale. Toutefois, ceux-ci doivent aussi être très actifs dans leur communauté pour conserver tous les appuis qui leur sont nécessaires. Le Réseau est alors un moyen d'affronter plus facilement les problèmes qui dépassent le cadre local. Il permet de répondre aux besoins collectifs des membres qui ne pourraient être répondus à l'échelle locale comme la formation, l'assistance technique, une représentation nationale. Le Réseau devient un " centre stimulateur " qui répond aux exigences des membres, du milieu communautaire et qui favorise un meilleur positionnement avec les acteurs publics et privés (Demoustier et Pezzani, 1999).

2. Les CJE et leur financement.

Les CJE doivent augmenter la part apportée par l'autofinancement. L'expérience de la Fondation du CJEO avec ses entrées d'argent qui représentent entre 4 % et 8 % du revenu brut de l'entreprise montre qu'il est possible de continuer à innover dans des nouveaux projets non financés par les bailleurs de fonds publics que sont les gouvernements québécois et fédéral. L'augmentation de l'autofinancement s'avère une stratégie d'autant plus importante actuellement alors que les CJE font face au bailleur de fonds quasi unique qu'est Emploi-Québec (gouvernement québécois). Il devient de ce fait encore plus urgent de diversifier les sources de financement en allant vers les sources privées ou publiques régionales comme les CRD ou territoriales comme les CLD et les municipalités.

Les CJE auraient aussi avantage à miser sur l'établissement de partenariats financiers avec l'économie sociale instituée que sont les fonds locaux et régionaux de développement, ce qui leur permettrait d'élargir leur champ d'intervention pour stimuler la mise en œuvre de projets d'économie sociale créateurs d'emplois durables. Le CJEO a d'ailleurs déjà expérimenté cette voie de développement lors de la construction de la bâtisse sur le boulevard de la Gappe à Gatineau. À ce moment-là, le Fonds de solidarité de la FTQ a investi plusieurs milliers de dollars dans le projet. Cette implication du mouvement syndical a favorisé la participation de la Fédération des Caisses populaires qui y ont ajouté par la suite des financements utiles au développement du CJEO. Actuellement, au Québec, on compte plus de 250 fonds de développement local, régional et communautaire. De l'ensemble de ces fonds, les trois quarts font partie de l'économie sociale. Ils ont aussi certaines prédispositions qui favorisent " le développement local dans la mesure où ils constituent des lieux où l'expertise dans certains secteurs peut favoriser le maillage entre les entreprises locales et, éventuellement, l'émergence d'un système local de production " (Favreau et Lévesque, 1996 : 128), système local sur lequel les CJE pourraient miser davantage. L'économie sociale incluant une grande part des fonds de développement constitue une des nouvelles filières institutionnelles de création d'emplois¹⁶.

3. L'autonomie organisationnelle et l'autonomie d'intervention des CJE

La stratégie de diversification du financement du CJEO montre les avantages de négocier constamment avec les bailleurs de fonds. Nous croyons qu'il y a là une stratégie qui assure en partie à l'organisme la survie et l'autonomie de ses programmes puisque si un des bailleurs de fonds d'un programme se retire, le programme a quand même la possibilité de continuer ses activités tout en recherchant un bailleur de fonds suppléant. Dans les circonstances actuelles de restrictions budgétaires des gouvernements et de délestage de certains programmes, cette voie de diversification des sources de financement n'est pas à négliger pour maintenir une marge de manœuvre dans les négociations avec les pouvoirs publics.

4. L'organisation interne des CJE : le fonctionnement démocratique.

Au niveau de l'organisation interne des CJE, il serait intéressant d'examiner de plus près la possibilité d'une participation des salariés à l'organisation et aux orientations des CJE. Cette participation pourrait se faire, par exemple, par une représentation des salariés au conseil d'administration. Elle

¹⁶ Pour de plus amples informations sur les nouvelles filières institutionnelles de création d'emplois par l'économie sociale et le développement local, voir Comeau, Y., Favreau, L., Lévesque, B. et M. Mendell " L'emploi au Québec. Les nouvelles filières du développement local et de l'économie sociale ". Collection Pratiques et politiques sociales. Presses de l'Université du Québec (ouvrage à paraître à l'automne 2000).

pourrait aussi se faire au sein de comités internes décisionnels (davantage que de comités d'intérêt) portant sur les orientations à privilégier dans les programmes et les activités du CJE. Des études démontrent que le partage du pouvoir et des responsabilités entre la direction et les salariés de l'entreprise favorise une meilleure compréhension des objectifs collectifs tout en augmentant les compétences individuelles et en favorisant un fonctionnement démocratique (Sainsaulieu, Tixier et Marty, 1983 ; Demoustier et Pezzini, 1999). “ Les structures d'économie sociale sont parmi les seules entreprises à pouvoir offrir à la fois une garantie d'enracinement local et un processus de développement démocratique intégrant les besoins des citoyens et de vraies capacités entrepreneuriales ” (Demoustier et Pezzini, 1999 : 136).

5. Les CJE et le développement économique communautaire (DÉC).

Une piste d'action intéressante pour le développement des CJE consisterait à s'inscrire davantage dans une dynamique de développement économique communautaire (DÉC) et ainsi, éviter de se reposer seulement sur les activités du Réseau national. L'établissement d'une collaboration plus étroite avec les autres organismes communautaires de DÉC et d'économie sociale permettrait aux CJE en plus de défendre la cause des jeunes adultes, d'inscrire ces derniers dans leur communauté locale, source d'identité collective et de développement de stratégies plus générales. Le jeune adulte s'insérerait ainsi davantage dans le monde du travail de sa communauté. Les initiatives québécoises d'économie sociale mises sur pied dans la dernière décennie ont démontré leur fort potentiel de développement dans plusieurs secteurs d'activités marchande et non marchande. C'est aussi le cas dans l'ensemble des pays industrialisés et même du Sud (Defourny, Develtere et Fonteneau, 1999).

Pistes de recherche pour faire suite à la recherche sur le processus d'institutionnalisation des organismes communautaires d'insertion

1. Après avoir complété la monographie du Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais, nous avons pu développer une meilleure connaissance d'une pratique communautaire innovatrice d'insertion sociale et socioprofessionnelle de jeunes. Toutefois, il nous manque plusieurs informations qui nous permettraient de découvrir les figures contrastées des Carrefours jeunesse emploi sur l'ensemble du territoire québécois. Les informations que nous avons accumulées pendant nos observations et par nos lectures sur le Réseau des CJE, révèlent que ces organismes ont des bases communes qu'ils partagent et auxquelles tous semblent adhérer. D'autre part, leurs activités sont sûrement influencées par la culture régionale, le leadership local, les orientations de développement de l'organisme, les

modèles d'intervention privilégiés et le financement qu'ils ont pu obtenir. D'où un contraste entre les CJE qui ont des cheminements et des expériences différents.

2. L'étude comparative des initiatives québécoises d'insertion des jeunes avec celles d'autres pays est une autre piste de recherche qui mériterait d'être explorée plus à fond. On pense ici à des expériences comme les Missions locales et les Régies de quartier en France et en Belgique ou les coopératives de solidarité en Italie. Les politiques publiques d'insertion de ces pays sont considérées comme des politiques ouvertes. On y retrouve des expériences d'insertion, de DÉC et d'économie sociale étonnantes (Defourny, Favreau et Laville, 1998). Comparativement, en Angleterre et aux États-Unis, les politiques publiques d'insertion orientées vers le “workfare” sont considérées comme étant plus fermées et ne laissent donc que peu de place à l'innovation. L'étude comparative deviendrait une autre façon de mieux comprendre les pratiques québécoises d'insertion.

3. Enfin, l'avenir des CJE est dépendant des choix que les acteurs sociaux concernés feront à propos des stratégies d'insertion des jeunes à privilégier. Le premier choix serait de se diriger principalement vers une stratégie de développement de l'employabilité, plus limitative et qui pourrait amener l'organisme à un scénario de sous-traitance avec les pouvoirs publics, une institutionnalisation “mur à mur”. Les CJE peuvent aussi décider de se diriger plutôt vers le développement d'un secteur particulier d'utilité sociale pour les seuls jeunes adultes. Enfin, un troisième choix est possible : ils peuvent choisir d'allier insertion et économie sociale dans un arrimage plus marqué avec les communautés locales et les autres groupes communautaires dans le cadre d'une approche de développement économique communautaire. Il sera intéressant de suivre leur trajectoire des prochaines années pour vérifier ces dernières questions. En tenant compte toutefois que le processus d'institutionnalisation n'est pas un processus linéaire uniquement positif ou uniquement négatif. Le degré de reconnaissance formelle qui donne certains droits aux organismes communautaires d'insertion est fortement dépendant de l'environnement économique et sociopolitique de la société dans lequel il évolue.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 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.
- 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.
- 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. Hull : Chaire de recherche en développement communautaire. Université du Québec à Hull. Cahier CJEO no. 1.
- Beaudoin, Lucie et Louis Favreau. 2000. *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)*. Série Pratiques économiques et sociales no. 12. Hull : Chaire de recherche en développement communautaire. Université du Québec à Hull. Cahier CJEO no. 2.
- 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.
- Boucher, Jacques L. et Louis Favreau. 1996. *Développement local et économie sociale : nouveau défi du travail social*. Série recherche no. 2. Hull : Chaire de recherche en développement communautaire. Université du Québec à Hull. 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.
- Boudon, Raymond (dir. publ.). 1993. *Dictionnaire de la sociologie*. Paris : Larousse. 280 pages.
- Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais. 1998. *Orientations générales, 1998-1999*.
- 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, 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.
- Defourny, Jacques et Louis Favreau. 1996. *Économie sociale et solidaire : les défis de l'emploi*. Série recherche no. 3. Hull : Chaire de recherche en développement communautaire. Université du Québec à Hull. 34 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 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.
- 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. pp. 11-23.
- Favreau, Louis et Benoît Lévesque. 1996. *Développement économique communautaire : économie sociale et intervention*. Collection Pratiques et politiques sociales. Québec : Presses de l'Université du Québec. 230 pages.
- Favreau, Louis. 1995a. *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).
- Favreau, Louis. 1995b. *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*. Série recherche no. 4. Hull : Chaire de Recherche en Développement Communautaire. Université du Québec à Hull. 32 pages.
- Favreau, Louis. 1999. *Décentralisation du service public de l'emploi et initiatives locales : l'expérience québécoise*. Série Recherche no. 15. Hull : Chaire de recherche en développement communautaire. Université du Québec à Hull. 30 pages.
- Ferréol, Gilles (dir. publ.). 1991. *Dictionnaire de la sociologie*. Paris : Éd. Armand Colin. 300 pages.
- Gouvernement du Québec. 1995. *L'emploi. Travaillons-y ensemble !* Québec. 10 pages.

- Gouvernement du Québec. 1996. *Implantation des Carrefours Jeunesse-Emploi. Cadre normatif*. (Document préliminaire) Québec : Secrétariat à l'action communautaire autonome. Juin. 9 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 et Yves Vaillancourt. 1998. *Les services de proximité au Québec : de l'expérimentation à l'institutionnalisation*. Série recherche no. 12. Hull : Chaire de recherche en développement communautaire. Université du Québec à Hull. 23 pages.
- Lévesque, Benoît. 1995. "Repenser l'économie pour contrer l'exclusion : de l'utopie à la nécessité" dans *Contre l'exclusion, repenser l'économie*. KLEIN, Juan-Luis et Benoît Lévesque (dir. publ.). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. pp. 17-44.
- Lipietz, Alain. 1996. *La société en sablier. Le partage du travail contre la déchirure sociale*. Paris : La Découverte. 333 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.
- Sainsaulieu, R., Tixier, P-E. et M-O. Marty (dir. publ.). 1983. *La démocratie en organisation*. Collection Réponses sociologiques. Paris : Librairie des Méridiens. 272 pages.
- 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) à l'UQAH.
<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 à l'UQAM.

<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/>

ANNEXE

1. Syndicat de la fonction publique du Québec (1999). “ Le renforcement des Carrefours jeunesse-emploi. Des contradictions qui sonnent faux ”. Discours d’ouverture de la 1^{re} session de la 36^e législature. Québec.
2. Lettre de Monsieur Jacques Parizeau à madame Diane Lemieux, Ministre d’État au travail et à l’emploi (28 mai 1999). Québec.
3. Réseau des Carrefour jeunesse emploi (10 mai 1999). “ Situation d'urgence : “Décrochage” de la mission des Carrefour jeunesse-emploi ”. Missive du Réseau des Carrefour jeunesse emploi du Québec auprès des députés du Québec qui ont co-fondé les Carrefours jeunesse-emploi. Boucherville.