

# **Une entreprise de formation par le travail de jeunes en difficulté: le CFER Outaouais**

**Sylvie Gaudreau avec la collaboration  
de Lucie Beaudoin sous la direction  
de Louis Favreau**

## **Note sur les auteurs:**

Sylvie Gaudreau a terminé son baccalauréat en travail social. Lucie Beaudoin est étudiante à la maîtrise en travail social à l'UQAH. Cette dernière est également assistante à la coordination de la CRDC et assistante de recherche à la CRDC, au GÉRIS et au Collectif de recherche CRISES.

Louis Favreau est travailleur social et docteur en sociologie. Professeur au département de travail social de l'UQAH, il est spécialisé dans le champ des mouvements sociaux et du développement communautaire. Il est aussi rédacteur en chef de la revue Économie et Solidarités, responsable du volet Économie sociale au Collectif de recherche CRISES et coordonnateur de la CRDC.

**Cahiers de la Chaire de Recherche en Développement Communautaire  
1998**

**Série Pratiques économiques et sociales no. 6**

**ISBN: 2-89251-903-9**

# TABLE DES MATIÈRES

## Introduction

### 1. Le contexte d'émergence

- 1.1 Le milieu
- 1.2 Le secteur d'activités
- 1.3 Le projet initial
- 1.4 Les promoteurs
- 1.5 Les appuis
- 1.6 Le démarrage

### 2. La présentation des acteurs

- 2.1 Les acteurs
- 2.2 Le réseau

### 3. La dimension organisationnelle

- 3.1 Le profil organisationnel
  - 3.1.1 Les objectifs
  - 3.1.2 Les aspects stratégiques
  - 3.1.3 Les biens et services produits
  - 3.1.4 Les données financières
- 3.2 Les processus organisationnels
  - 3.2.1 La production
  - 3.2.2 L'organisation du travail
  - 3.2.3 La formation
  - 3.2.4 La consommation

### 4. La dimension institutionnelle

- 4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne
  - 4.1.1 Le pouvoir formel et informel
  - 4.1.2 L'inclusion des producteurs et des usagers
  - 4.1.3 Les acquis des producteurs salariés
- 4.2 Les rapports avec l'extérieur
- 4.3 Les règles juridiques et législatives

### 5. Éléments de synthèse et de bilan

- 5.1 Au plan des réalisations
- 5.2 Au plan de l'économie sociale
- 5.3 Au plan sociétal

### 6. Perspectives anticipées

## Conclusion

## Introduction

### 1. Le contexte d'émergence

#### 1.1 Le milieu

La région de l'Outaouais compte quatre Municipalités régionales de comté (MRC)<sup>1</sup> et une Communauté urbaine (CUO). On dénombre 75 municipalités dans les quatre MRC, et 5 à la CUO (Aylmer, Gatineau, Hull, Masson-Angers et Buckingham). Alors que toutes les municipalités de la CUO sont desservies par un service de collecte de matières récupérables, très peu le sont parmi les quatre MRC. Les MRC peuvent se décrire par leurs petites municipalités, les distances entre elles, l'étendue de leur territoire, l'augmentation de la population en période estivale et l'éloignement de certaines municipalités du centre urbain.<sup>2</sup>

#### 1.2 Le secteur d'activités

L'environnement est un sujet préoccupant qui concerne de plus en plus la population en général et les instances politiques. Les jeunes générations sont de plus en plus sensibilisées à la protection de l'environnement, au recyclage, à la récupération et les habitudes se sont prises de considérer les déchets comme des ressources. Nos efforts collectifs favoriseront le transition de notre société de consommation vers une société de conservation. Le début des années 1980 a vu la création de la Direction de la récupération et du recyclage au Ministère de l'Environnement<sup>3</sup>, ainsi que plusieurs colloques et conférences sur la récupération et le recyclage, tenus pour tenter de solutionner le problème de l'environnement. Déjà, à l'époque, trente huit groupes communautaires au Québec se

---

<sup>1</sup>Ce sont les MRC des Collines, MRC de Papineau, MRC de la Vallée-de-la-Gatineau t MRC de Pontiac.

<sup>2</sup>Source: CFER, document interne: Le centre de traitement multi-matières du CFER de l'Outaouais, Février 1996.

<sup>3</sup>La direction de la récupération et du recyclage du Ministère de l'Environnement, devenue société d'État est connue sous le nom de RECYC-QUÉBEC. La société québécoise de récupération et de recyclage, dont une des particularités est de s'autofinancer, a mis sur pied en janvier 1996 le premier colloque réunissant à la fois des entreprises de récupération et de recyclage et auquel le [CFER a participé](#). CFER est inscrit dans le botin de récupérateurs et de recycleurs formé par RECYC-QUÉBEC.

préoccupaient de cette question. On dénombrait un seul organisme dans la région de l'Outaouais<sup>4</sup>.

Aujourd'hui ???

Au moment de la création du CFER de l'Outaouais, les conditions (pour une entreprise oeuvrant) dans le domaine de la récupération-recyclage étaient très favorables au développement. La collecte sélective, véritable industrie de 200 millions\$ par année, se répand dans toutes les régions du Québec. Alain Breton apporte l'exemple de multinationales de gestion de déchets comme Laidlaw, qui se sont tourné vers la récupération pour compenser les lourdes pertes de déchets des cueillettes. Les entrepreneurs privés qui oeuvrent dans la récupération sont à la merci des marchés qui fluctuent beaucoup. Bien qu'issue au Québec des milieux communautaires, qui s'y consacrent toujours, la collecte sélective est occupée par un nombre croissant d'entreprise privées. Dans l'Outaouais, on dénombre encore moins de récupérateurs et recycleurs communautaires que dans les autres régions du Québec. ??? Ce créneau de production est attirant pour plusieurs. La récupération et le recyclage sont devenus des solutions économiquement rentables. Représentant des avantages pécuniaires et environnementaux, ils permettent de prolonger la vie des sites d'enfouissement, de réduire le volume des déchets à traiter et à éliminer, de réduire les polluants dans l'environnement et non le moindre, de créer des emplois. Songeons simplement au milliers de tonnes de déchets enfouis dans des sites remplis à capacités, aux conséquences désastreuses du point de vue écologique et aux coûts élevés et toujours en hausse de ces enfouissements. L'effet de la récupération sur la conservation de nos ressources n'est donc pas négligeable économiquement. Les collectivités locales et les municipalités, motivés par les intérêts économiques à moyen et long terme, ont l'opportunité de contribuer à l'accroissement de la conscience écologique. Il n'est donc pas étonnant que les activités de récupération et de recyclage, avec les profits qu'elles sont susceptibles de générer, apparaissent de plus en plus intéressantes aux entreprises capitalistes. La cohabitation des différents acteurs (publiques, privés et communautaires) dans ce secteur apparaît à première vue harmonieuse. Elle implique possiblement quelques accroc ou certaines luttes qui devront être menées très délicatement si on veut conserver cette paix sans

---

<sup>4</sup> Regroupement des récupérateurs à la source du Québec, Québec-Science. Avril 1981, Vol. 19, no 8, p.13-14.

incendie. (citation)Il faut être prudent si on ne veut pas susciter de complication entre les différents intervenants.

La récupération s'est considérablement développée dans les dernières quinze années. Les équipements de recyclage sont plus nombreux ainsi que les usines de désencrage de vieux journaux. La capacité d'utilisation des matières augmente, la capacité de recyclage et les sources d'approvisionnement se multiplient. Les collectes sélectives s'instaurent graduellement dans les municipalités devant une garantie de débouchés plus stables et la permanence d'un système de récupération-recyclage. Parmi les 1400 municipalités du Québec, environ 800 font de la récupération. La production annuelle de déchets industriels et ménagers au Québec se chiffre à sept millions de tonnes. Les déchets domestiques comptent pour le tiers de l'ensemble, soit 2,3 millions de tonnes. Il est donc compréhensible que l'on tente de trouver le moyen de récupérer le plus de matières possibles. Secteur en développement au même titre que l'informatique, les avantages sont multiples. De plus en plus, tout devient possible en termes de récupération. Parmi les matières recyclables plus populaires, on retrouve le papier et le carton, qui compte pour 55% de ce qui est récupéré, ainsi que les métaux, le verre et les plastiques. On recycle aussi des pneus et des vêtements usagés, des luminaires au mercure, des vieux barils de peinture, des cartouches d'imprimantes, le plomb des vieilles batteries d'autos, etc. Le directeur général de CFER, Alain Breton, décrit ce marché assez jeune, en plein développement, comme un des marchés de l'avenir. L'étude de marché qu'il a réalisé avant de lancer ce projet lui a révélé les possibilités et l'ouverture pour un projet intéressant dans ce secteur d'activités. Peu de groupes communautaires font de la collecte ou de la récupération dans l'Outaouais, le seul connu par M. Breton est le Pavillon du Parc, groupe institutionnalisé, qui récupère le papier. Le Pavillon est un centre d'accueil de réadaptation pour des personnes ayant une déficience intellectuelle qui se situe à Aylmer, ville voisine de Hull. Au CFER on est conscient des opportunités de développement qu'offrent ces marchés et des parts inoccupées actuellement, entre autres en zones rurales.

### 1.3 Le projet initial

L'origine du projet initial prend sa source au Centre de réadaptation les Jeunes de l'Outaouais (CRJO), actuellement les Centres Jeunesse de l'Outaouais (CJO). Rémi Cyr, alors coordonnateur, nous parle de la Maison de l'apprenti<sup>5</sup> et des besoins de réadaptation des jeunes qu'elle reçoit: "La majorité de ces jeunes n'étaient pas scolarisables, ne voulaient plus rien savoir de l'école et la majorité finalement n'avaient aucune expérience d'emploi. C'est là qu'on a développé le programme d'intégration aux habitudes de travail, qui était l'imprimerie Image." De 1979 à 1987, l'imprimerie Image fut une étape obligatoire pour les jeunes en garde fermée. Le programme était conçu de façon à motiver les jeunes à intégrer le travail, via l'imprimerie. Graduellement, on a pris conscience que la clientèle changeait, que les jeunes avaient beaucoup plus de problèmes de mésadaptation sociale que de délinquance, qui en était le symptôme. Les jeunes entrant de plus en plus jeunes (13-14 ans), il semblait peu réaliste de les orienter vers le marché du travail. Rémi Cyr ajoute:

*"C'est là qu'on a commencé, avec Alain, à penser comment on pourrait ouvrir le programme d'intégration aux habitudes de travail aux autres unités, aux filles, aux milieux ouverts. Ce qu'on se rendait compte au fil des mois, des trimestres, c'est qu'avec l'organisation qu'on avait, on n'était pas capable de fermer la boucle. Le jeune acquérait des habitudes de travail, mais l'éducateur n'était plus là pour l'encadrer, le supporter, l'accompagner dans sa recherche d'emploi. Suite à un colloque à Québec (quel?) en 1990, qui a permis de constater ce qui se faisait ailleurs on a discuté avec Alain sur comment est-ce que nous on pourrait, avec nos réalités, notre expertise et nos connaissances, développer quelque chose qui pourrait nous permettre de fermer la boucle. C'est suite à ce colloque qu'Alain a commencé à développer. Il m'a demandé la latitude qu'il avait. On a tracé les paramètres, et il est parti avec ça".*

(entrevue avec Rémi Cyr: 1996)

Ces constatations ont incité celui qui est aujourd'hui directeur général de CFER Outaouais à entreprendre une étude de marché ([non-disponible](#)) qui l'a conduit vers un créneau offrant beaucoup de

---

<sup>5</sup> La Maison de l'apprenti est une unité dite de garde fermée. Elle dessert des adolescents de 12 à 18 ans, référés en vertu de la Loi sur les jeunes contrevenants. " Ces jeunes sont ou bien présumés avoir commis un délit et sont alors admis sous un statut de détention provisoire pour des durées variant de quelques jours à quelques mois; ou bien ils ont été trouvés coupables d'avoir commis un délit et le juge de la Chambre de mise sous garde fermée; ils sont alors admis sous un statut de garde fermée pour des durées variant de quelques semaines à plus d'un an." Le mandat confié au CJO est double: "d'une part, assurer la protection de la société et, d'autre part responsabiliser le jeune en répondant à ses besoins spéciaux." On y assure un niveau élevé d'encadrement physique et humain pour les jeunes. (Source: Rapport d'activités 1994-1995, Les Centres jeunesse de l'Outaouais, p.41)

potentiel: la récupération. Dans ces démarches et celles à venir, Alain Breton a su faire preuve de persistance et de persévérance pour développer le projet qui est devenu aujourd'hui le CFER. Une présentation au conseil d'administration du CJO leur expliquait l'orientation que l'on souhaitait prendre. C'est à partir de ce moment que le centre a commencé à "donner du temps" à M. Breton pour qu'il développe le projet.<sup>6</sup> Les CJO se sont impliqués en donnant le "O.K.". Rémi Cyr, coordonateur du plateau de travail, a oeuvré en collaboration avec Alain Breton qui informait ce dernier des enseignements pris et du concept sur lequel il misait, soit l'environnement et les jeunes en difficulté. Tout en laissant une marge de manoeuvre à l'intervenant, CJO a toutefois mis les freins. "Il ne fallait pas que ça coûte plus cher que ça coûtait là", relate M. Cyr. "C'est là toute l'originalité du concept du développement d'entreprises qu'Alain Breton est allé chercher: que ça soit autosuffisant." Au CJO on est clair sur ce point, on a toujours mentionné qu'aucun nouvel argent ne serait alloué.

Le Projet est donc né de la clientèle des CJO, grâce à l'intérêt et à la vision d'un de ses intervenants. Au début, il y a quatre ans, l'organisme visait un secteur commercial, institutionnel et industriel. Quoique se situant encore dans ce secteur, on travaille depuis un an à développer la collecte sélective auprès des municipalités en milieux ruraux. Différentes opérations se sont greffées en cours de route comme la récupération des bouteilles de vin et d'alcool et le service de déchiquetage de papiers confidentiels. Alain Breton estime que le projet a évolué selon ce qui avait été prévu au départ et qu'il est même en avance: "...des opportunités surviennent, on se retrouve dans des opérations de grandeur très rapidement". C'est donc surtout au niveau de l'ampleur qu'il a pris et du développement rapide vers lequel on se dirige qu'il y a eu évolution. En ce sens, l'impact communautaire et régional étonne. La mission de l'organisme s'est donc toujours située auprès des jeunes. Le statut d'organisme sans but lucratif n'a pas changé et ne changera jamais selon le directeur général, puisque c'est leur vocation sociale et éducative.

---

<sup>6</sup>Note confidentielle

Il faut tenir compte ici de certaines tensions perçues dès le début du projet, où la conceptualisation de l'organisation vu par Alain Breton par rapport au financement et aux orientations désirées n'était pas tout à fait partagée. On a pris des ententes pour s'assurer de faire une place aux jeunes de mise sous garde qui pourraient avoir besoin de ce programme. Du côté du CJO, on semblait donc se soucier de toujours garder une place aux jeunes de garde fermée; les enseignements du projet amené par A. Breton apparaissant déborder de beaucoup des visées premières. Tandis qu'au CFER, on reproche le peu d'appui et de confiance accordés. C'est à l'ancien directeur général du CRJO avant qu'il ne fusionne en Centres Jeunesse, M. Beaumont qu'on doit le feu vert qui a été accordé au début pour le projet. (Voir note pouvoir informel 4.1.1)

#### 1.4 Les promoteurs

"Si le programme provient un peu des CJO, c'est que les jeunes des centres, je les sens plus poqués, plus brisés que les autres jeunes", nous dit Rémi Cyr. Ils ont subi échec par dessus échec et leur expérience de travail se sont avérées souvent échecs. La honte, la peur, l'incapacité de vivre la pression, sont des éléments qui font parties d'une réalité dont on a tenu compte ici pour développer un programme. Pour le CJO, ce projet est une façon d'atteindre les objectifs du réseau, c'est-à-dire de sortir des sentiers battus et de travailler avec le jeune dans sa globalité avec sa famille et son milieu.

Du côté de l'actuel CFER, Alain Breton est sans contredit celui qui a été le principal promoteur du projet. Au début de la trentaine, il est détenteur d'un Baccalauréat en communication à l'Université d'Ottawa et cumule dix ans d'expérience à titre d'éducateur au CJO. Dans les démarches entreprises, M. Breton a fait un peu cavalier seul. À l'origine, éducateur et responsable à l'imprimerie Image, il a vu dans ce projet l'opportunité d'offrir aux jeunes une formation qui répondrait à leurs besoins. Pendant près de deux ans, des bénévoles se sont joints aux efforts du promoteur pour soutenir les démarches entreprises et aider les activités de formation et le service aux clients. On dénombre parmi ces bénévoles, 2 employés actuellement à l'emploi de CFER.

#### 1.5 Les appuis

À la base, ce sont les efforts du principal promoteur conjugués à l'appui des CJO qui ont permis la réalisation du projet. Les appuis reçus par le CJO se sont faits sur une base de développement, selon les besoins et la disponibilité. Le soutien des CJO a pris différentes formes: prêt d'un local, matériel informatique, matériel de bureaux, services administratifs (payé). On peut considérer comme un prêt de personnel les 3 employés qui travaillent au CFER et dont le salaire est assuré par les CJO. Malgré les réticences qu'on a ressenties du CJO, on y a puisé l'assurance nécessaire pour aller de l'avant avec le



projet.<sup>7</sup> L'imprimerie gérée à l'époque par le CJO, le demeure encore aujourd'hui, quoique dans le cadre de la formation les deux plateaux de travail sont reliés.

La première année de la phase opérationnelle, une subvention des Centres d'emploi du Canada, par un programme de développement de l'employabilité a permis d'avancer. Programme qui n'était pas "évident" à gérer, selon Alain Breton, mais qui a donné un coup de pouce au développement. Par la suite, ce sont les premiers contrats avec les entreprises qui ont permis à l'organisme d'aller chercher un peu de revenus pour assumer certaines dépenses et graduellement de se bâtir une crédibilité. Le Centre hospitalier de Gatineau, premier client à faire confiance au projet, leur confiait la collecte du papier. Le CH de Gatineau figure encore au nombre des clients de CFER chez qui on fait maintenant une collecte sélective complète. La contribution de partenaires financiers de l'entreprise privée a aussi contribué à l'essor de l'organisme. Le premier partenaires à se greffer fut McLaren, puis les Caisses populaires Desjardins de l'Outaouais, Alcan, L'Impériale Esso, Récupération Cascades et la Société des alcools du Québec. La participation en argent de ces partenaires (5 000\$), permet aujourd'hui de financer les dépenses de la Caravane de la récupération. Notons également le soutien de la Ville de Hull, qui leur loue un local, situé rue Cousineau, à un coût très minime. M. Beaudry, alors maire de Hull, leur avait alloué cet espace pour le centre de tri. Parmi les collaborateurs, Alain Breton nomme M. Beaumont, autrefois d.g. du CRJO, qui le conseille encore informellement au niveau de la gestion et des procédures administratives pour différents dossiers. L'accréditation comme C.I.T., reçue du centre travail Québec a permis d'engager des camionneurs et d'améliorer le service et les activités du CFER.

## 1.6 Le démarrage

Après avoir examiné les moyens de développer un programme qui permettrait aux jeunes de bénéficier d'une formation qui leur permettrait d'acquérir des outils et de s'intégrer sur le marché du travail, l'idée a germé d'une entreprise dans le secteur de l'environnement. À partir de 1990, suite au Colloque

---

<sup>7</sup> Note confidentielle

Il semble important de considérer l'appui moral de l'ancien directeur général du CRJO, avant qu'il ne fusionne en Centres jeunesse, M. Beaumont, qui aurait donné carte blanche à l'éducateur Alain Breton pour aller de l'avant avec le projet. Selon Alain Breton, ce collaborateur précieux lui vient encore en aide de façon informelle pour des conseils sur certaines procédures, comment faire acheminer tel dossier, déposer tel document, comment intervenir au niveau des centres jeunesse, etc.

pré-cité, les préoccupations étaient présentes et on a tenté de figurer comment on pouvait concevoir un programme. C'est suite à ces réflexions qu'Alain Breton a conçu le projet initial en collaboration avec les CJO. Pendant quatre mois, il s'est concentré à une étude de marché. Près de deux ans de travail ont été investis dans la conception et la planification du projet. Environnement Jeunesse Outaouais s'est incorporé en avril 1992 et offre le service de collecte sélective et de tri de déchets recyclables pour les commerces, industries et institutions depuis juin 1992.

Le premier conseil d'administration, composé de onze membres, fut formé un peu plus tard durant cette période pour supporter les activités. Plutôt à l'état embryonnaire, son rôle se situait surtout aux orientations du programme de formation et aux jeunes. Aujourd'hui très impliqué, le conseil administre et développe les entreprises du CFER.

Ce fut sans doute la période la plus difficile, où on a jeté les bases de ce qui est aujourd'hui devenu le CFER. Le programme de formation a commencé au début avec 6 jeunes. À ce moment, il n'y avait aucune subvention, ni moyens pour payer les formateurs auprès des jeunes, nous mentionne Jean Poulin, coordonnateur de centre de tri et bénévole à l'époque. M. Poulin, alors éducateur au CJO, allouait une vingtaine d'heures à l'organisme pour effectuer des livraisons ou donner une partie de la formation. Sur une période d'environ deux ans, une dizaine de bénévoles se sont joints à Alain Breton et Environnement Jeunesse Outaouais pour effectuer diverses tâches. Sophie Lapointe, coordonnatrice de formation au CFER, également **bénévole** à l'époque, était impliquée dans la promotion des entreprises au niveau des écoles. Un roulement assez rapide de bénévoles, qui se joignaient au groupe par le bouche à oreille en donnant du temps selon leur disponibilité. Une première subvention permit ensuite de payer un formateur. Les bénévoles demeurèrent présents quelque temps après, de façon plus discrète pour accompagner et donner un coup de main au formateur. Ensuite, il a été possible de payer deux formateurs.

1994 fut l'année de transition vers le CFER. Le directeur général explique les deux éléments qui ont favorisé cette transition. La rencontre avec Normand Maurice, créateur du premier CFER (en 1990) et enseignant à la polyvalente Le Boisé à Victoriaville, qui avait comme projet de mettre sur pied un

réseau de CFER provincial. Il était possible d'en faire partie puisque les exigences du dit réseau étaient remplies: être relié à une institution à vocation d'insertion sociale par le réseau de la santé et des affaires sociales ou le réseau d'éducation, être en opération et avoir un programme de formation. Survenait également à ce moment, une demande d'un autre groupe appelé "Enjeu: environnement jeunesse" pour inciter l'organisme à changer de nom. La perspective de devoir débattre ce point en cours avec un autre organisme sans but lucratif n'était pas souhaitable. Préférant éviter un débat autour d'un nom, on a plutôt profité de l'occasion pour effectuer cette transition.

En novembre 1994, la Caravane de la Récupération voyait le jour. On s'est inspiré du modèle de la Caravane de Victoriaville pour la créer. La Caravane rejoint la mission formatrice et éducative du CFER. Elle représente un moyen de sensibiliser à la récupération et de promouvoir la protection de l'environnement. Ce qu'Alain Breton considère comme un "véritable" programme de formation bien rodé, a commencé en février 1995.

"Depuis septembre 1995, on a travaillé notre programme avec le programme reconnu par le ministère, de façon à ce que l'ensemble, le contenu, soit le plus près possible de ce qui est reconnu, mais selon nos réalités à nous autres et nos opérations ici au CFER Outaouais." Rappelons que le Ministère de l'Éducation sanctionne la formation du CFER par un certificat de formation en entreprise et récupération depuis l'automne 1995.<sup>8</sup> À partir du programme existant, les deux CFER ont collaboré pour adapter la formation. Alain Breton spécifie que dans la formation pratique, personne ne fait les mêmes opérations. Par exemple, dans la formation théorique, bien que l'ensemble soit semblable, nous avons ici des volets de la formation adaptés à notre clientèle. I.e. une formule adaptée que les jeunes ne relie pas forcément à l'enseignement scolaire. Que ce soit les mathématiques ou le français, tout est relié au pratique. C'est une approche différente qui est adaptée à notre clientèle et notre réalité. On a bénéficié des conseils de M.Robert Arsenault, coordonateur des activités de formation au CFER de Victoriaville, qui s'est déplacé pour donner un coup de main. Cela a permis de comprendre par exemple, comment relier la formation théorique au pratique dans un cadre plus officiel à l'intérieur

---

<sup>8</sup>Le programme du CFER Outaouais ne débouche pas actuellement sur un certificat. Le Ministère de l'Éducation reconnaît un programme d'une durée de 56 semaines ou 1800 heures. Cette reconnaissance est envisagée, mais elle est étroitement reliée avec le projet d'école-usine.

d'un programme de formation. Beaucoup d'échange sont faits avec le CFER de Victoriaville. Les employés du CFER s'y rendent quelques fois l'an, que ce soit par besoin de contenu pour le programme de formation, ou pour l'expertise au niveau du travail avec les jeunes. On bénéficie donc du savoir, de la pratique et de la philosophie de cette équipe expérimentée qui sont transmises à la jeune équipe du CFER Outaouais.

esquisses faites par le CFER de Victoriaville.

## **2. La présentation des acteurs**

### **2.1 Les acteurs**

À l'interne, il y a plusieurs catégories de travailleurs. Certains voient leur salaires payés par les CJO, avec toutes les conditions de travail inhérentes au réseau de la santé et des affaires sociales et la protection du syndicat (FTQ). Ce sont les salaires du directeur général, du coordonateur de l'atelier Image, d'une commis-comptable et du coordonateur de l'atelier de tri qui est assuré pour la moitié. On compte aussi des employés embauchés par le CFER, soit la coordonatrice de la formation, un conseiller à la formation, une commis de bureau, un camionneur et l'autre moitié du salaire d'un coordonateur. Le CFER, qui répond aux critères exigés par le Ministère du Revenu, bénéficie d'une accréditation comme corporation intermédiaire de travail (C.I.T.). La subvention accordée couvre entièrement le salaire de l'employé pour une période de six mois, ainsi que certains frais de fonctionnement et d'administration. Le programme des C.I.T. favorise l'embauche des prestataires de la sécurité du revenu, surtout dans les secteurs en développement et écologiquement utiles. Le CFER, considérée comme une entreprise adaptée de production qui répond aux objectifs du programme C.I.T., emploie depuis près de trois ans des individus qui se joignent à la liste de travailleurs. Ils occupent les postes d'aides-camionneur puis de camionneurs.

Le profil de formation des employés qui sont intervenants se qualifie comme suit: 3 baccalauréats en psychoéducation, 1 en criminologie, 1 en communication. Parmi les gens qui travaillent au CFER Outaouais, 4 personnes 1/2 sont employés par lui. Sophie, la coordonatrice des programmes de formation, s'occupe des jeunes, de la promotion et du dossier des demandes extérieures (subvention,etc.). Conseiller de formation, Luc Sabourin la seconde des les activités de formation.

Lui aussi payé par le CFER, il encadre les jeunes et s'occupe du volet recherche d'emploi. Jean Poulin, dont le salaire est défrayé moitié-moitié par le CFER et le CJO, est coordonateur de l'atelier de tri. Il est responsable de l'ensemble des activités de tri et de promotion avec la caravane de la récupération. Il assume une partie de la formation sur l'environnement et la caravane. Mario est le coordonateur de l'imprimerie et il s'occupe de l'atelier de bouteille. Il donne lui aussi une partie de la formation théorique, qui porte sur les normes de travail et la santé sécurité au travail. Son salaire est défrayé par les CJO ainsi que celui de Fernande, qui est comptable. Nathalie Renaud occupe le poste de commis comptable et est entièrement rémunérée par le CFER. Elle est chargée de la tenue de livres sous la supervision de M. Guy Charbonneau c.a.. Ce dernier, membre du conseil d'administration du CFER, est responsable de la préparation des états financiers internes et des rapports externes. Claude, un camionneur embauché à la fin de son programme C.I.T.(Corporation intermédiaire de travail) est aussi payé par CFER. Enfin, le directeur général dans ses fonctions de coordination générale et de développement, voit son salaire défrayé par les CJO. Alain Breton s'implique également à la formation pour la partie qui concerne le fonctionnement d'une entreprise. L'équipe de travailleurs du CFER est assez jeune, l'âge se situant entre 24 et 35 ans. Parmi les administrateurs on note sur les neuf membres actuels, 8 hommes et une femme, qui proviennent majoritairement du milieu des affaires, soit l'entreprise privée et le secteur coopératif.(Voir en annexe la liste des membres du conseil d'administration). L'âge moyen du conseil se situe autour de 37 ans.

### La clientèle

La formation du CFER Outaouais s'adresse à des jeunes âgés de 16 à 21 ans qui n'ont pas complété leurs études au niveau secondaire. Ces jeunes sont donc peu scolarisés, une bonne majorité n'ont pas complété leur deuxième année du secondaire. Ils sont également limités par leurs peu de connaissances générales, des habiletés restreintes au niveau du français et des mathématiques. De plus, ils ne possèdent que très peu -ou pas- d'expérience de travail, ce qui hypothèque grandement leur intégration sociale et professionnelle. Le programme du CFER Outaouais a été engendré pour faciliter l'insertion de ces jeunes sur le marché du travail.

La clientèle des programmes de formation du Cfer provient pour une bonne partie des Centres Jeunesse de l'Outaouais, ainsi que de différents organismes qui réfèrent les jeunes au CFER tels: les Centres travail-Québec, les Centres d'emploi et immigration du Canada, le Carrefour Jeunesse Emploi, les C.L.S.C., le Service d'accueil, d'information et de référence (SAIR) et le Centre de protection à

l'enfance et à la jeunesse de l'Outaouais. Une entrevue de sélection permet en plus d'un premier contact avec les candidats, d'évaluer si Cfer peut répondre aux besoins et aspirations exprimés par ceux-ci. La motivation et la volonté à travailler en groupe demeurent les critères de sélection privilégiés. Le recrutement est continu, une liste d'attente étant constituée pour combler les places devenues vacantes ou pour un prochain groupe. Actuellement le Cfer accueille deux groupes de vingt jeunes par année au programme d'insertion sociale et de préparation au marché du travail et une trentaine de jeunes en provenance des Centres Jeunesse de l'Outaouais au programme de formation pratique en entreprise.

## 2.2 Le réseau

Parmi les organismes en contact régulier avec le CFER, les CJO, qui regroupe le Centre de réadaptation les jeunes de l'Outaouais (CRJO) et le Centre de protection de l'enfance et de la jeunesse (CPEJO), dont le financement est assuré en majeure partie par la Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (R.R.S.S.S.O.). Parmi les différents services du CRJO, notons cinq résidences en milieu ouvert, une en encadrement intensif et deux en milieu fermé, dont la Maison de l'Apprenti, d'où origine l'Imprimerie Image et le programme d'intégration aux habitudes de travail. Le rôle des CJO, n'en est pas un de main-d'oeuvre, mais sa mission de réadaptation ne peut ignorer la réalité auquel les jeunes devront faire face à plus ou moins long terme, soit l'obligation de s'assumer de façon autonome dans la société et de s'intégrer activement au marché du travail. L'association des centres jeunesse du Québec décrit le projet en cours des CJ, qui doit s'articuler autour de trois axes majeurs: les centres jeunesse et leurs clientèle, les ressources humaines et leur communauté. Ce projet souhaiterait que le partenariat soit renforcé et davantage intégré à leurs services. "Les CJ voudraient mettre en place des moyens favorisant une réelle intégration dans leur communauté et devenir un acteur significatif de cette communauté au même titre que les autres partenaires, avec toutes les exigences que cette implication amènera"<sup>9</sup>. Une collaboration entre le CFER et les CJO prend forme par la collaboration en lien avec les besoins des participants qui y proviennent. Les particularités de dossiers des participants sont transmises malgré l'optique qu'on ne s'attarde pas aux comportements ou occupations extérieurs au contexte de formation, mais plutôt qu'on se préoccupe des responsabilités de ceux-ci à envers la formation pratique (attitudes, tâches, relation avec son environnement,etc).

---

<sup>9</sup>Source: Association des centres jeunesse du Québec, document informatif, Vol 2- No 8, Décembre 1995.

Le directeur général de CFER nous parle en terme éloquent de sa collaboration avec la ville de Hull. Une entente tient toujours pour la location à très bas coût<sup>10</sup> du local situé au 5, rue Cousineau. Depuis peu, le CFER a également de petits contrats à la ville pour ces jeunes, comme par exemple entretenir le LacLeamy, peindre les tables, planter des fleurs, etc. Un contrat a été aussi signé avec la communauté urbaine de l'Outaouais pour les représentations de la caravane de la récupération. La caravane, qui est un outil de promotion dans les écoles, représente pour eux un moyen de sensibiliser la population. Un montant d'argent est donc remis pour les représentations. Il n'y a aucun coût pour les écoles, institutions ou entreprises qui accueillent la Caravane. Lorsque les jeunes passent une journée complète sur les lieux, on s'entend pour que leurs dîners soient défrayés par les hôtes.

Faisant aussi partie du réseau, le CFER Outaouais entretient une excellente collaboration avec le CFER fondateur de Victoriaville et ses principaux responsables. Les échanges sont multiples et sont font plusieurs fois par année, soit par des visites, entretiens téléphoniques.

### **3. La dimension organisationnelle**

#### **3.1 Le profil organisationnel**

##### **3.1.1 Les objectifs**

La mission du CFER de l'Outaouais se situe à trois niveaux. Sa mission essentielle en est une sociale: offrir aux jeunes qui vivent des difficultés une formation qui développe leur employabilité afin de favoriser leur insertion sociale et professionnelle sur le marché du travail. Monde du travail qui ouvre peu d'opportunités pour des décrocheurs scolaires, des jeunes sous mesure de protection ou aux prises avec des démêlés judiciaires. Dans cette perspective, le CFER offre une formation de 26 semaines qui s'actualise par la responsabilisation des jeunes. Le CFER poursuit aussi une mission environnementale en détournant les matières récupérables de l'enfouissement, par ses services de collecte et de traitement. Il contribue à la sensibilisation et l'éducation des jeunes par la formation et les représentations de la Caravane de la Récupération dans les écoles. **Une magnifique comparaison nous est faite par Alain Breton à propos des jeunes. Il faut considérer les déchets comme des**

---

<sup>10</sup> Note confidentielle

À la ville de Hull, on tolère l'usage étiré à l'extrême qu'on fait des locaux, puisqu'une partie du tri se fait à l'extérieur, dans des conteneurs laissés à l'extérieur, où papiers et cartons peuvent s'envoler. Malgré les soins que le CFER porte à garder le terrain propre, il ne devrait pas utiliser cet espace pour entreposer son matériel.

ressources, de la même façon, les jeunes, qui sont vus parfois comme des déchets, sont des ressources incroyables.

Enfin, CFER est porteur d'une mission économique. Depuis la création de l'organisme, leur philosophie vise le développement d'activités autosuffisantes, cela figure dans les objectifs de la corporation à l'intérieur même des statuts et règlements. Oeuvrant dans un secteur en croissance, on parle d'acquérir des équipements pour un demi-million. Au niveau de la création d'emploi, en plus des quatre employés à temps complet, on est appelé à en embaucher d'autres dans les prochaines années.

Le CFER a toujours eu comme philosophie de développer en fonction d'être autonome éventuellement. Son développement le prouve à plusieurs niveaux. Parmi les objectifs que poursuit le CFER à court terme, le plus important est de regrouper la classe et les plateaux de travail ensemble dans un même lieu physique, dans des installations qui vont permettre de tout faire au même endroit. Un nouveau local, plus grand permettrait de mieux coordonner les activités et d'opérer la transition entre l'objectif ultime qui est l'école-usine.

La philosophie d'intervention du Cfer s'inscrit dans une perspective de responsabilisation.

### 3.1.2 Les aspects stratégiques

Un plan d'affaire existe actuellement (confidentiel), relié au projet de développement du CFER, qui confirme sa viabilité. Des pourparlers sont en cours depuis quelques mois avec les quatre MRC. À cette fin, un document de quinze pages a été mis sur pied en février 1996, qui explique en détail la problématique environnementale, le projet (la méthode, les démarches, les avantages, résultats, etc.) le potentiel de récupération et les coûts du système. Le document se termine par la proposition de résolution des municipalités, qui est requise pour la construction d'un centre de récupération de matières recyclables.

Pour faire la promotion de l'ensemble de ses services et activités, le CFER a conclu une entente avec CHOT 40, pour un message publicitaire qui est diffusé sur ses ondes en ce moment. Si le développement attendu se poursuit, on a prévu avec eux quelque chose de différent. Le CFER dispose également d'un dépliant pour faire connaître ses différents services et un exclusivement pour la



Caravane de la Récupération. Depuis juin 1996, il existe un bulletin du CFER Outaouais intitulé "Le p'tit journal du CFER" et prévu trimestriellement . Il est remis à tous les partenaires et collaborateurs du CFER et permet de maintenir un suivi auprès d'eux et d'entretenir de bons liens. La recherche de contrats et le développement des entreprises sont assurés par le directeur général, qui y investit beaucoup de temps. C'est lui qui contribue à assurer l'image de marque du CFER et à renforcer sa crédibilité auprès des clients et des partenaires actuels et potentiels. La Caravane de la récupération représente un outil inestimable pour promouvoir la protection de l'environnement et les activités du CFER. Structurée de manière à pouvoir s'adapter au public de tout âge, elle est très visuelle et se déplace dans le milieu.

Les stratégies de publicité employées par le Cfer pour recruter sa clientèle-jeune sont les annonces classées des journaux locaux, qui sont consultés par les jeunes en recherche d'emploi, ainsi qu'une visibilité par des dépliants dans les organismes susceptibles de référer des personnes intéressées au programme. Le message publicitaire peut également susciter un intérêt chez les jeunes.

### 3.1.3 Les biens et services produits

Il y a quatre ans, les premières activités étaient la collecte sélective pour le secteur commercial, institutionnel et industriel. Au fil des années, différentes opérations se sont greffées à la collecte sélective. Bien qu'ayant débuté ses opérations avec quelques clients seulement, CFER dessert aujourd'hui une quarantaine de clients. Avec la collecte sélective on récupère le carton, le verre, le papier, les conserves, les boîtes de carton, l'aluminium, etc. On offre également depuis l'automne 1995, un service de récupération des bouteilles de vin et d'alcool dans les restaurants, bars et hôtels de la région. Parmi les grandes opérations, on offre également le service de déchiquetage de papiers confidentiels, qu'utilisent actuellement les caisses populaires.<sup>11</sup> L'imprimerie est une autre entreprise

---

<sup>11</sup> Note confidentielle

Le coordonateur du centre de tri avoue que la déchiqueteuse ne fonctionne pas actuellement en raison des installations insuffisantes des locaux qui ne permettent pas les connections électriques suffisantes. Cela risque actuellement d'être un problème qui pourrait selon lui, éventuellement entraîner la perte de la clientèle des Caisses populaires. On doit faire transporter les papiers confidentiels de façon sécuritaire ailleurs (Cascades) pour les faire déchiqueter.

bien établie qui offre des services, mais sur laquelle on mise<sup>12</sup> moins actuellement. Comme on l'a mentionné précédemment, le gros projet sur lequel on travaille depuis un an, c'est la collecte sélective en milieu rural. À cette heure, le CFER traite 400 tonnes de matières annuellement. Avec les installations existantes, cela apparaît presque impensable à son directeur général. Les locaux et installations sont donc utilisés au maximum de leur capacité dans une grande efficacité.

Parmi les services du CFER Outaouais, il est également possible de louer ou d'acheter de l'équipement, par exemple, des petits bacs de récupération, conteneurs, sacs, bacs sur roues, barils, etc. Des services de conseil en gestion des déchets au sein des entreprises sont offerts, pour leur permettre d'éviter les coûts additionnels reliés à l'implantation d'un programme de collecte sélective. Conseils et recommandations sont faites auprès des municipalités pour la gestion de leurs déchets, ce qui peut les inciter à réduire les coûts reliés à l'enfouissement. Il est ainsi possible de collaborer pour une meilleure sensibilisation auprès de la population, donc rentabilité économique et environnementale.

La Caravane de la Récupération est un autre service offert par le CFER. La Caravane est un instrument qui permet aux jeunes du CFER de promouvoir de nouveaux comportements quant à la sauvegarde de notre environnement et de changer la perception que notre société a de ses rebus de consommation et de production. On estime que depuis sa création, elle a fait une cinquantaine de sorties et qu'environ 20 000 personnes ont assisté à ses présentations. La Caravane se promène dans les écoles ou d'autres institutions et permet à des jeunes du programme d'insertion sociale de s'adresser à différents publics et de les informer par le biais des trois kiosques qui composent la Caravane. Contenant différents échantillons, les kiosques traitent de thèmes différents. Le premier kiosque traite des sites d'enfouissement et des produits domestiques dangereux, le deuxième porte sur les fibres (papier, journaux, carton) et le dernier sur les contenants (verres, aluminium, acier, plastique). Chaque jeune est appelé à investir de son temps dans l'apprentissage d'un texte sur un de ses thèmes, selon son intérêt. Trois ou quatre jeunes parmi les plus motivés et prêts seront appelés à effectuer des sorties avec la Caravane.

- concurrence

---

<sup>12</sup> La situation de l'imprimerie semble être au cœur de plusieurs situations complexes. Au CJO, on souhaiterait que le directeur général du CFER se soucie de polir l'imprimerie autant qu'il porte de soin à développer les autres entreprises du CFER. Cette réalité se traduit par le peu d'informations récoltées dans les entrevues, la documentation et dans le peu de poids que le service d'imprimerie a dans ce rapport.

Il importe d'être bien organisé, solide et fiable, nous dit M. Breton. Les facteurs clés pour la viabilité d'un centre de récupération sont le volume de matières qui y est traité, le prix des matières sur le marché et la gestion efficace des opérations.

La place grandissante que prennent les entreprises privées n'est probablement pas sans troubler la tranquillité de certains organismes communautaires dont le but premier n'est pas le profit. Facilement compréhensible puisque ce secteur, qui devient plus compétitif offre de très intéressantes parts de marché et d'intéressantes sources de revenus. Au CFER on voit peu les effets de la compétition, alors que dans plusieurs entreprises de recyclage se livrent à une lutte féroce pour l'obtention de collecte sélective.<sup>13</sup> Ce sont souvent les villes qui profitent de cette guerre.<sup>14</sup> C'est que le prix des matières recyclables, tels le carton, le papier et le métal ont augmenté en flèche depuis 1994 et se maintiennent depuis fin 1995. On croit que les villes craignent une entente à long terme en raison surtout de la fluctuation des marchés et de l'évolution des coûts de la collecte sélective<sup>15</sup>. C'est au niveau de la revente des produits recyclables qu'on entre en compétition.

*"...avant on passait inaperçu auprès de grandes entreprises, qui là ouvrent leurs yeux par rapport à nous autres. Ce qui fait qu'il va falloir faire encore plus attention à ce qu'on fait, notre marge d'erreur est de beaucoup diminuée, on peut perdre nos clients si on ne les dessert pas aussi bien qu'on les desservait, on risque de les perdre. C'est pourquoi on passe beaucoup de temps au niveau de la clientèle, de les satisfaire et faire en sorte qu'ils aient reçus de bons services. La qualité des produits sortis d'ici va faire que les entreprises de transformations veulent continuer à avoir de nos affaires. C'est le tout qui va faire notre survie."*

(entrevue avec Jean Poulin: 1996)

Il ne semble pas y avoir de compétition avec la Communauté urbaine de l'Outaouais (CUO), qui dessert les 5 municipalités sur son territoire, puisque cette dernière a des programmes de collecte sélective déjà établies et fait affaire avec l'entreprise privée. **Dans la région, la grande majorité des entreprises doivent payer pour l'élimination de leur rebuts. On implantera la collecte sélective dans les entreprises chez qui la municipalité paye actuellement pour la collecte des déchets.** De plus les

---

<sup>13</sup>Vear, D. St-Léonard roulera sur l'or grâce à la collecte des déchets... Journal Le Devoir. 10 août 1995.

<sup>14</sup>Vear, D. Laval profite de la guerre du recyclage. Journal Le Devoir. 11 août 1995.

<sup>15</sup>Collecte sélective: une industrie de 200 millions\$. Journal le Soleil. 23 septembre 1995.

secteurs qu'ils développent ne sont pas les mêmes qu'au CFER qui vise actuellement hors de la zone de la CUO, soit le territoire des quatre Municipalités régionales de comté (MRC)

On se retrouvera possiblement en compétition avec les entreprises privées qui sont en développement, sauf en zone urbaine où malgré la perception de certains compétiteurs, ce n'est pas le cas. Alain Breton ne perçoit pas la présence du CFER dans ce secteur sous l'angle de la compétition, mais parle plutôt de la perception des compétiteurs qui peuvent l'envisager ainsi.

#### 3.1.4 Les données financières

### 3.2 Les processus organisationnels

#### 3.2.1 La production

Le cheminement des matières se fait depuis les clients chez qui on fait la cueillette sélective des rebuts jusqu'au centre de tri, où ils sont acheminés pêle-mêle. Pour ce faire le CFER dispose de deux camions, dont un est en location et l'autre leur appartient. Une route est établie du lundi au vendredi, qui est respectée afin que les clients connaissent l'heure de la collecte. Une fois au centre de tri, les ressources sont triées par type de matières. Ils sont ensuite séparés par catégorie.

Des bacs sont prêts pour recevoir le métal, le plastique, le carton, le verre de différentes couleurs, etc. Le papier est trié sur un convoyeur. On y sépare le papier blanc du papier de couleur et du papier ordinateur pour le déposer dans un bac destiné à cet effet. La personne responsable du tri doit éliminer les contaminants et transporter les bacs pleins à l'extérieur dans l'espace qui est réservé au papier.

Le triage du verre s'effectue en respectant les mesures de sécurité prévues à cet effet (gants de caoutchouc et lunettes protectrices sont obligatoires). La personne responsable doit séparer le verre blanc des autres couleurs et les disposer dans les bacs réservés pour le verre. Une fois que les bacs pleins ont été transportés à l'extérieur et que le tri est terminé, la personne passe le balai afin qu'aucun résidu ne soit laissé sur le sol. Le tri du plastique, des conserves de métal et des canettes d'aluminium se fait de la même façon, la personne à ce poste achemine les matières triées dans les bacs correspondants. Le trieur du carton démonte les boîtes avant de les entreposer, les empile et les emboîte.

Les bouteilles récoltées chez les hôtelleries et restaurants sont nettoyées et traitées pour décoller les étiquettes. Les bouteilles sont entreposées dans un local par couleur et par type. Le responsable

classe séparément les bouteilles de bourgogne, de bordeaux, de champagne et même d'eau perrier. Les autres matières seront livrés chez d'autres clients pour la revente, où ils seront mis en ballots ou émiétés.

L'atelier d'imprimerie comporte plusieurs postes de travail qui ont chacun une description de tâches bien déterminées. Les stagiaires et participants développeront des habiletés tout au long de leur programme d'apprentissage qui leur permettront d'assumer ces postes. Le pressier manipule un photocopieur et des machines offset. On retrouve des responsables à différents postes comme les négatifs, le positionnement, le mélange des encres et la finition et l'emballage. Les jeunes procèdent aux opérations inhérentes à chaque poste et manipulent le matériel requis pour les effectuer. Le travail en imprimerie requiert également un poste de réceptionniste et un responsable de l'entretien.

Le groupe de jeunes en formation au CFER est divisé en deux pour le programme d'apprentissage en atelier de tri et de travail en imprimerie. À chaque semaine, on effectue une rotation d'atelier. Le jeune sera appelé à apprendre comment effectuer toutes les tâches et à appliquer les notions apprises.

### 3.2.2 L'organisation du travail

### 3.2.3 La formation

Les caractéristiques de la formation

ELLE VISE À DÉVELOPPER QUOI.

Durant les treize premières semaines, la formation en classe occupe trois jours et le travail en atelier, deux jours. Les six semaines suivantes sont consacrées Le programme d'insertion sociale et de préparation au marché du travail vise à développer les participants sur trois plans.<sup>1</sup>

- une personne autonome
- un citoyen engagé
- un travailleur productif

Chacun des secteurs d'apprentissage visent des objectifs précis. La formation de la personne autonome a comme dessein de permettre aux jeunes de découvrir leurs aptitudes, limites, motivations, valeurs, besoins; d'être en mesure de se fixer des objectifs et de les atteindre; de développer sa compréhension de l'information écrite ainsi que de son vocabulaire ainsi que de développer la constance, la persévérance, les habiletés et les attitudes nécessaires pour l'intégration au marché du travail.<sup>2</sup> C'est

---

<sup>1</sup> Programme d'insertion sociale et de préparation au marché du travail. Centre de formation en entreprise et récupération (Cfer de l'Outaouais).

<sup>2</sup> idem.

par le biais des différentes activités que les participants renouvellent leur confiance en eux et sont appelés à élaborer un plan de carrière réaliste.

La formation du CFER Outaouais s'inscrit dans des fondements pédagogiques qui orientent l'ensemble des activités éducatives. Une grille d'analyse permet la compréhension du jeune et campe sa situation en lien avec son milieu. Ici, on priorise l'élément humain. Le jeune est accompagné et respecté dans la formation reçue, dans l'encadrement en atelier et la démarche d'insertion en milieu de travail. Il évolue à la fois dans des éléments de structure et de directivité qui s'ajustent à ses besoins individuels et ponctuels. Ainsi, les participants sont appelés à motiver leurs absences aux sessions de groupe afin de faciliter l'organisation et le déroulement des activités. La formation se fait en groupe de façon à favoriser l'échange, la réflexion et l'engagement et le support mutuel. Lorsque les participants intègrent le travail en atelier, des rencontres individuelles sont offertes avec les animateurs de la formation, permettant un encadrement plus complet aux jeunes. Cet accompagnement est centré sur le cheminement de la personne. L'intégration au travail en atelier permet l'application des notions apprises dans la phase académique et une conscientisation des exigences du marché du travail. L'apprentissage continu des jeunes se poursuit avec l'encadrement des responsables d'atelier. Une importante phase du programme est intégrée à la démarche: l'évaluation de la formation et du cheminement des participants. Les formateurs évaluent la formation hebdomadairement et à la fin du programme avec une fiche spéciale à cet usage. Les participants s'auto-évaluent hebdomadairement sur leur cheminement .\*

Les jeunes au programme de formation du Cfer ont le statut de participants et reçoivent une allocation de \$210.00 par semaine pour toute la durée de leur formation en vertu du programme de Service Jeunesse Canada, de Ressources Humaines Canada. **Le programme d'insertion sociale et de préparation du marché du travail de CFER Outaouais est reconnu par le Centre Travail-Québec dans le cadre de la mesure R.A.D.E.(Reconnaissance des activités de développement de l'employabilité). Admissible à cette mesure, puisqu'il favorise l'accès à des activités de développement de l'employabilité pour les prestataires de la sécurité du revenu qui cherchent à intégrer le marché du travail, le CFER reçoit 20 \$ par mois, par participant. Cette aide financière sert à couvrir les farais administratifs reliés au suivi et au bilan final de la participation.<sup>3</sup> Les prestataires qui participent à la mesure RADE reçoivent donc une aide financière plus élevée (barème de participation). Une aide financière \*peut être accordée pour rembourser les frais de formation.**

Le programme de formation pratique en entreprise s'adresse exclusivement à des jeunes des Centres Jeunesse qui proviennent des milieux marginaux, ont des difficultés d'adaptation personnelle et sociale, des difficultés financières importantes ou sont sous des mesures prescrites par la loi des jeunes

---

<sup>3</sup> Gouvernement du Québec, Ministère de la sécurité du revenu. (1995). Reconnaissance des activités de développement de l'employabilité R.A.D.E., une mesure de formation préparatoire à l'emploi.

contrevenants ou de la Protection de la Jeunesse. Ce programme de douze semaines permet à ces jeunes de s'intégrer en tout temps dans une démarche de formation. Les jeunes ont le statut de stagiaires et intègrent les autres participants en atelier. Le temps de formation misera davantage sur le volet du travailleur productif.

#### 3.2.4 La consommation

Les bouteilles d'alcool qui proviennent des restaurants et des hôtels de la région sont acheminées pour la majorité à la Société des alcools du Québec (S.A.Q.). Les autres matières sont revendues chez **xxx AUTRES**. Le papier est revendu chez Récupération Cascades inc. Par le passé, plastique, verre et autres, à l'exception du papier étaient acheminées chez un récupérateur privé gratuitement (confidentiel). Devant l'avis de l'entrepreneur, qui est également un concurrent, qu'un montant serait chargé pour chaque tonne de matières déposées, le CFER a démontré sa capacité à transformer les problèmes en avantage. Quelques jours plus tard, de nouveaux débouchés étaient trouvés pour toutes les matières, apportant ainsi de nouvelles sources de revenu qui découlent de la revente. Cette solution a permis de créer une nouvelle clientèle pour la revente des produits, de connaître davantage les marchés et de faire des contacts intéressants.

### 4. La dimension institutionnelle

#### 4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

##### 4.1.1 Le pouvoir formel et informel

Tout personne de 18 ans et plus, à l'exception des employés permanents de CFER Outaouais, hez devenir membre actif de la corporation pour l'année en cours. **Le conseil d'administration a la possibilité de fixer le montant de la contribution annuelle.** Le vote se fait à main levée, à moins qu'un membre ne requiert le vote secret et les résolutions se décident à la majorité des voix. Le terme des administrateurs au CA préalablement deux ans a été modifié l'an dernier pour ne plus imposer de terme fixe. Le CA tiend au minimum six réunions durant l'année. Il est formé de sous-comités: comités des finances, développement, communication et école-usine. Depuis 2 ans, il est devenu possible d'anticiper les revenus de façon plus réaliste, que ce soit pour la caravane, la revente ou l'entreprise. Le comité communication a mis sur pied il y a quelques mois un document pour les employés. Il n'y avait

pas de structure administrative avant cela qui déterminait les conditions de travail, les congés fériés, congés de maladie de maternité, les vacances, etc. On souhaiterait éventuellement proposer des plans d'assurance collective si le développement le permet. Le comité est impliqué aussi au niveau de la promotion, conférences de presse, etc. Le comité école-usine est impliqué dans le projet de développement avec les municipalités. Le plan d'affaires y est relié (Confidentiel). Le conseil joue donc son rôle d'administrateur, et participe beaucoup au développement du CFER. C'est là que les décisions sont prises. Le directeur général estime qu'il a par contre une marge de manoeuvre et que les relations sont faites de respect et de compréhension. Il loue d'ailleurs le conseil pour son dynamisme et son implication à la cause du CFER.

Le conseil d'administration est au courant de ce qui se passe puisqu'il est impliqué. C'est plus qu'un oui ou un non qui en sort, c'est un lieu de discussion. "Il a son mot à dire, on ne se lance pas dans un projet de grande envergure sans le présenter", explique Alain Breton.

Pour combler les besoins matériels du CFER à ses débuts, les demandes passaient par le coordonateur du plateau de travail, Rémi Cyr, qui en faisait les réquisitions au CJO. Le directeur général du CFER a aujourd'hui carte blanche pour ce que est de la gestion du CFER. Il dépose toutefois un rapport au CJO. À l'intérieur même du rapport d'activités des CJO, on cite le nombre de jeunes qu'a reçu le CFER, dont ceux en provenance des CJO et le bilan du plateau de travail Image. L'imprimerie Image est la seule installation à figurer parmi les points de service des CJO, mais on y mentionne également la mise en place de moyens pour regrouper les deux plateaux de travail. Lors d'une entrevue Rémi Cyr, nous explique ce que le CJO souhaite: "C'est que le CFER soit une entité complètement à part de nous autres et qu'on achète leurs services. Par exemple on a trois jeunes à envoyer en formation d'intégration à l'emploi, ça entre dans les plans de service individualisé, dans un plan d'intervention. J'ai l'impression que c'est l'orientation qu'on s'enlign pour prendre. Triste que tout ça, puisque c'est comptabilisé. Actuellement, on n'est pas capable de comptabiliser le succès d'un jeune, y'a pas d'étude. On peut dire qu'un prisonnier coût tatin au système, mais on n'est peut-être pas là pour dire qu'avec la prévention, on économise tant."

Avec les coupures entreprises et qui s'annoncent au CJO, ce programme semble visé à tous les coups. Après quinze années de support logistique et administratif pour l'intégration à l'emploi, le CJO veut se



désengager. On croit qu'avec les connaissances développées et les profits potentiels engendrés par les activités des plateaux de travail, on peut monter d'un cran pour aller chercher les salaires et se développer. On songe que ce sont vers les alliances avec les villes et les municipalités que le CFER devra se tourner. C'est le défi qui attend possiblement le CFER à l'aube de l'an 2000. Lorsqu'on parle de fusion entre le CFER et l'imprimerie Image, ça se complique. Pourtant, Rémi Cyr dit qu'il croit en ces programmes depuis 1979, année de création du plateau de travail Image. Où est le problème ?<sup>16</sup> Ce qui semble évident c'est que la transition sera complexe à faire. Question stratégique, puisqu'au niveau de la Régie régionale, qui donne les allocations, tout passe par le plateau Image. C'est ce qui semble ambigu dans le développement du CFER.

Pour les centres jeunesse, Alain Breton porte le chapeau d'éducateur alors qu'au CFER, il porte celui de directeur général. Il gère le CFER avec les conditions de travail du CJO, dans un statut syndical.<sup>17</sup> Les CJO ont la visée de réunir éventuellement les deux plateaux de travail, qui seraient gérés par CFER

#### 4.1.2 L'inclusion des producteurs et des usagers

Des réunions de travail ont lieu hebdomadairement, tous les mardis à 14 heures. C'est le lieu d'échange et de décisions pour l'équipe des coordonnateurs et du directeur. On y fait le tour de la formation, des difficultés des jeunes, de l'évolution de chaque jeune. On fait aussi un compte-rendu des nouveaux clients et des développements, ce qui permet à toute l'équipe d'être au courant. On consulte l'équipe avant de prendre une décision puisque chacun est relié par ses fonctions et ses tâches qui se complètent les unes aux autres. Alain Breton mentionne que chacun est spécialiste dans son domaine et qu'il a la latitude de développer ce qu'il veut dans son "secteur". Les coordonnateurs par exemple, ont le choix d'organiser leur temps selon leurs priorités et de développer de nouvelles idées avec une certaine

---

<sup>16</sup> Note confidentielle

Au CJO, Rémi Cyr parlait en termes de couleuvrage, de politiaillerie et d'extrême prudence dans la façon de manœuvrer. La mobilité des gens en place et des changements de postes qui ont eu lieu sont en cause, possiblement au niveau de la direction des CJO. Rémi Cyr avouait d'ailleurs qu'il se détachera bientôt du dossier du CFER et que quelqu'un d'autre prendra sa place. Le CFER perdra possiblement un de ses solides défenseurs.

<sup>17</sup> Trois postes et demi bénéficient des conditions de travail des CJO et sont syndiqués avec la F.T.Q.

autonomie, pourvu que cela cadre dans les objectifs généraux du CFER. La coordonatrice de la formation, Sophie Lapointe a en tête plusieurs projets qu'elle désirerait poursuivre à plus long terme. Comme le projet de relier les organismes communautaire au CFER afin d'avoir un contact immédiat et une meilleure collaboration. Elle aimerait développer aussi d'avantage de contacts avec des entrepreneurs qui sont des employeurs potentiels pour les jeunes du CFER. Ce délicat mandat permettrait de dénicher des emplois non-spécialisés et de contribuer à réduire les préjugés sur ces jeunes. On évoque même la possibilité d'intégrer des bénévoles pour certaines tâches bien spécifiques au niveau de la formation, puisqu'on devra possiblement regorger le programme en mathématiques et en français. On n'est pas fermé à cette idée, mais on n'aurait pas le temps d'encadrer des bénévoles actuellement.

Les travailleurs et les jeunes à la formation n'assistent pas à l'assemblée générale. On n'y voit pas une nécessité. Les propositions et les décisions sont connues des travailleurs avant d'être portés au conseil d'administration.

Les décisions majeures sont amenées en réunion d'équipe. Par exemple, on n'envoie pas un jeune du programme parce qu'il a consommé de la drogue par exemple, sans se consulter. C'est par le consensus qu'on règle les décisions. Chacun prend les décisions quotidiennes qui n'ont pas de gros impacts sur les jeunes ou sur le développement .<sup>18</sup>

Pour ce qui est des participants et des stagiaires, on essaie au CFER, d'inculquer une philosophie reponsabilisante. On regarde avec les jeunes, dès qu'ils commencent leur programme de formation, quels sont leurs besoins. Ils sont également avisés des règlements internes qu'on leur explique pourquoi. Le participant est informé que le CFER adopte le même rôle qu'un employeur, ce qui s'inscrit dans un souci de réalité avec le marché du travail pour lequel ils seront formés. Cela fait partie de la formation de savoir les objectifs et réalités auxquels les jeunens seront confrontés. Il existe

---

<sup>18</sup>Note confidentielle

J'ai ressenti au cours des entretiens avec le directeur général, une impression de forte centralisation du pouvoir et des décisions par ce dernier. Les autres entretiens avec les employés n'ont pas permis ouvertement de certifier cette impression, mais il semble y avoir deux courants différents, soit un qui pousse fortement vers le développement rapide et très entrepreneurial et l'autre plutôt prudent et préoccupé par les jeunes. Ces deux parties sont représentées par le directeur général et le coordonateur de l'atelier de tri. La façon dont il décrit son rôle et sa marge de manoeuvre avec le CA en est une, la manière dont il s'implique dans tous les dossiers et décisions et le refus systématique d'envisager une collaboration avec les commissaires d'école. Ses principales craintes à ce niveau sont de perdre le contrôle et de voir d'autres s'approprier le crédit.

une liste d'éléments à respecter comme pas de casquette, de cheveux verts, une tenue vestimentaire adaptée, etc. Le directeur général rencontrent les jeunes et leur expose clairement ses aspects. Le jeune remplit aussi un contrat de travail avec le CFER au début de sa formation, où il s'engage à être présent et ponctuel, à respecter les règlements du CFER, à s'impliquer dans le travail demandé et de le faire de façon productive. Le CFER s'engage en retour à donner une formation, une expérience de travail, un soutien adéquat, etc. Les deux parties peuvent faire un bris de contrat pour différentes éventualités. L'horaire de travail des jeunes est de 8h30 à 15h30, du lundi au vendredi.

#### 4.1.3 Les acquis des producteurs salariés

Parmi les travailleurs embauchés par le programme C.I.T., un camionneur a été embauché à temps plein par CFER. "On ne leur donne aucune garantie d'emploi chez nous", mais on leur donne des outils au niveau du C.V., de la réparation et on leur accorde des journées pour qu'ils puissent faire de la recherche d'emploi à même le temps du CFER", explique Jean Poulin, coordonnateur de centre de tri. Les contacts avec les entreprises de la région avec qui le CFER fait affaire représentent pour eux un avantage. Ainsi, deux des travailleurs qui ont quitté se sont placés en emploi dans ces entreprises. Un autre a démarré sa propre entreprise travaille également à temps partiel sur un contrat qu'on a réussi à avoir avec la Ville de Hull. Le développement prévu permet d'envisager sérieusement l'embauche d'autres camionneurs qui ont travaillé au CFER sur la C.I.T. et dont on a été très satisfaits. Les employés rémunérés par le CJO bénéficient des conditions de travail inhérentes au réseau de la santé et des affaires sociales et prévues par leur convention collective. Ceux qui sont payés à même les revenus du CFER peuvent compter depuis quelques mois sur un document mis sur pied pour structurer les conditions de travail. On y prévoit les congés fériés, congés de maladie et de maternité, les vacances et si le développement se poursuit comme prévu, des plans d'assurance collective. Le syndicat (FTQ) est présent au CFER uniquement pour les employés payés par les CJO. [Échelles de salaire???](#)

Les horaires de travail sont de 8h30 à 16h.

#### 4.2 Les rapports avec l'extérieur

L'organisme semble déjà bien connu dans le réseau où il opère, selon son directeur général. De nombreuses manifestations de coopération sont visibles avec la Ville de Hull tant au niveau du local

alloué à un coût minime que des divers liens entretenus avec les responsables. Les rapports avec les clients sont qualifiés d'excellent, particulièrement avec l'entreprise Cascades qui est également un partenaire financier pour la Caravane de la Récupération. Les liens entretenus avec le bureau du ministre Massé à Hull sont bons, on y connaît leur programme. Pour Développement des Ressources Humaines Canada, on voit dans le support accordé avec la subvention du Service jeunesse Canada un intérêt pour le programme et une reconnaissance des besoins des jeunes. Le CFER bénéficiera peut-être pour la dernière année à ce programme en 1997. Le Secrétariat du Service jeunesse Canada cherche à établir des partenariats avec des organismes communautaires imaginatifs. L'objectif principal du SJC est l'acquisition d'aptitudes de travail par le service communautaire. Par conséquent, un projet d'entreprise communautaire doit répondre à un besoin de la communauté. Pour SJC, le CFER Outaouais présente les principes d'un projet d'entreprise communautaire essentielles: L'entreprise est un bon service à la communauté et démontre que faire des affaires et servir sa communauté sont complémentaires. Elle doit être en mesure de générer un revenu et avoir un plan visant l'autonomie et la durabilité. De plus l'activité offerte doit comporter des responsabilités réelles et enrichissantes pour les participants. L'expérience doit inclure des contacts humains et des échanges interpersonnels et permettre aux participants de travailler en équipe. Le projet doit comporter des activités de planification de carrière et d'auto-perfectionnement à l'intention des participants. Cet intéressant partenariat a amené le CFER à participer à la journée "Voisinaïde", le 25 juin dernier, qui est parrainée par Service jeunesse Canada. L'évènement s'inscrit dans le cadre des célébrations de la semaine Fêtons le Canada et visait à inciter les jeunes et des groupes à démontrer leur esprit communautaire et à créer une nouvelle tradition de services communautaires. Une dizaine de jeunes du CFER ont aménagé le site du Lac Leamy notamment en plantant des fleurs, tondant le gazon, etc.. Suite à un article à ce sujet dans le journal local, où le nom et la photo de jeunes figurent, la coordonatrice de la formation indique que c'est peut-être la première fois que ces jeunes sont cités pour quelque chose qu'ils font de bien. En résultent une fierté et plus grande motivation à adopter de nouvelles attitudes et à continuer de les développer.

[Le Secrétariat au développement des régions au niveau de la main-d'oeuvre, sait bien que les jeunes du CFER sont de la main d'oeuvre non-active qui coûtent au système et que nos efforts contribuent à](#)

sortir ces jeunes de la rue. On entretient une collaboration avec le Conseil régional de développement qui est situé tout près et qui connaît bien le CFER, sa mission et ses objectifs. Le CFER souhaiterait obtenir un financement pour le projet d'école-usine avec le Fonds d'intervention régional (F.I.R.) du CRDO.

Les activités du CFER cadrent dans plusieurs secteurs en développement, formation de la main d'oeuvre, protection de l'environnement, la jeunesse en difficulté. En soit, cela favorise l'expansion du CFER. C'est d'ailleurs le seul programme de formation au niveau du réseau de la santé et des affaires sociales au Québec qui est reconnu et supporté. Le Ministère de l'Éducation quand à lui supporte déjà les autres CFER et leurs programmes. Une lettre du Ministre Rochon, félicitant le CFER pour les initiatives de ce projet, le démontre bien.

Faisant partie du réseau des CFER, le CFER de l'Outaouais a participé au premier colloque du réseau, représenté par son directeur général et deux coordonateurs. Le CFER est également présent au conseil d'administration du réseau puisque le alain Breton y siège. Pour le moment, on qualifie les rapports comme étant peu riches en échange. On souligne toutefois l'excellent support du CFER de Victoriaville et de l'Abitibi par le passé et aujourd'hui.

Le CFER collabore depuis peu avec deux organismes communautaire de la région, Carrefour Jeunesse Emploi (CJE) et La Relance, qui oeuvrent aux aussi pour l'insertion des jeunes exclus sur le marché du travail. Cette forme de coopération veut éviter que le jeune utilisant leurs services ne se promène continuellement dans le réseau, mais qu'il intègre bien le marché du travail et apprenne à devenir autonome. On a déjà pris une entente avec CJE pour éviter le dédoublement de services inutiles et on en est à la discussion avec La Relance, qui a aussi une entreprise d'insertion.

Le CFER a été représenté au premier Salon de l'emploi avec le Conseil Jeunesse Outaouais et au Forum pour l'emploi d'Action emploi Jeunesse, dont le but premier est de tenter de solutionner l'intégration des jeunes à l'emploi.

Le CFER aussi bénéficié des conseils du Conseil régional de l'environnement et du développement durable de l'Outaouais (CREDDO), qui est un organisme volontaire sans but lucratif qui regroupe des membres individuels, des groupes écologiques, des entreprises et des gouvernements locaux. Le CREDDO intervient en concertation dans différents dossiers dans le but de créer une communauté

durable. Le CFER a une reconnaissance au niveau de la Société québécoise de main d'oeuvre (SQDM) par la C.I.T.

Au niveau des commissions scolaires la situation est délicate. On estime du côté des directeurs et des commissaires que le CFER est en compétition avec leurs programmes. Il pourrait y avoir des liens et une collaboration éventuellement puisque le gouvernement veut créer des partenariats intersectoriels au niveau des affaires sociales, de l'éducation et de la sécurité du revenu. On a déjà eu un partenariat avec la sécurité du revenu, mais pas encore avec l'éducation. Devant le désir des commissaires d'écoles que le CFER s'associe avec eux et l'offre de construire l'école usine et d'investir un million à ce projet, on est sceptique. "Moi, personnellement, j'ai une crainte au niveau des commissions scolaires, parce qu'ils ont tendance à vous accaparer et à vous contrôler. Y'a pas personne qui va venir contrôler le CFER, sauf l'institution avec qui je suis relié-pis encore là, ils la contrôlent même pas au contraire ils collaborent- puis le conseil d'administration". Une collaboration est possible au niveau des clientèles qui sont sur le bord, qui quittent le système scolaire et qui cadrent avec ce qu'on fait. On ne veut pas que la commission scolaire vienne "dumper" ses jeunes borderlines ou sur des programmes d'insertion sociales. On ne veut pas servir de zone de dumping pour les cs. Un partenariat au niveau des professeurs en disponibilité pour donner une formation dans un volet plus scolaire, au niveau du français et des mathématiques, serait envisageable. Au niveau d'un partenariat dans une bâtisse ou une construction d'usine, on verra.

#### 4.3 Les règles juridiques et législatives

Le Centre de formation en entreprise et récupération de l'Outaouais est un organisme sans but lucratif. Il "est administré par une Corporation qui a les pouvoirs, droits et privilèges des Corporations au sens de la Loi, sous réserve des dispositions de ses lettres patentes".<sup>19</sup> C'est le seul statut qui a été envisagé par les promoteurs et le seul qui semble possible vu leur mission. C'est l'orientation du projet initial et de celle du CFER; on n'en conçoit pas d'autre possible.

Le mandat du conseil d'administration le dispose à voir à l'application des règlements, à adopter un budget d'opération, à déterminer les conditions d'admission des membres et enfin à assumer

---

<sup>19</sup> Source Statuts et règlements du Centre de formation en entreprise et récupération.

responsabilités sur l'ensemble des activités de la Corporation. Le CA est également constitué d'un comité exécutif. Le CA a le pouvoir d'emprunt et d'émission d'obligations ou de valeurs de la Corporation. Il existe un lien légal avec les CJO au niveau de l'actionariat. (À confirmer)

## **5. Éléments de synthèse et de bilan**

### **5.1 Au plan des réalisations**

L'intégration sociale et professionnelle comporte plusieurs aspects de la vie des jeunes à travers son cheminement pour trouver sa place comme citoyen à part entière. Les difficultés multiples et complexes que rencontrent un nombre grandissant de ces jeunes retarde leur projet professionnel. Les jeunes peu scolarisés et en manque de compétences personnelles et professionnelles disposent d'une marge de manoeuvre encore plus restreinte. Malgré le fait que le rôle des CJ n'en est pas un de main-d'oeuvre mais de réadaptation, ils ne peuvent ignorer la réalité avec laquelle ces jeunes sont aux prises, soit de s'assumer de façon autonome dans la société et de s'intégrer activement au marché du travail. Le CFER vient répondre à des besoins réels. Le CFER se dirige vers une relative autonomie financière. Il donne une visibilité au CJO au niveau de sa promotion par la Caravane, le P'tit journal, les dépliants et dans les consultations régionales pour l'emploi. La moitié des places dans le programme de formation du CFER est réservée aux jeunes des CJO. Le programme pratique de 12 semaines en atelier est réservé exclusivement à des jeunes du CJO pour qu'ils puissent intégrer en tout temps une formation et poursuivre une démarche de développement d'habiletés et d'attitudes.

De l'angle économique, excluant les subventions, les revenus du CFER se situent environ pour 60 % en entreprises pour la collecte, 25 % en partenaires et 15 % pour le marché de la revente. Pour l'année à venir, le volet revente va supplanter la contribution des partenaires.

Le CFER cohabite avec d'autres ressources et entreprises d'insertion pour les jeunes dans la communauté. La clientèle de jeunes qui vivent le programme d'insertion du CFER ne cadrent pas dans la majorité des programmes offerts pour la formation des jeunes. Ils cumulent et vivent des situations problématiques plus complexes, ils sont souvent plus démunis. Quelques amorces de concertation sont en cours pour éviter la duplication des services avec deux organismes de la région.

Certains facteurs peuvent contribuer à rendre la tâche plus difficile au CFER de l'Outaouais qui démontre un potentiel pour s'attirer la collaboration financière des entreprises privées. Son conseil d'administration est composée majoritairement de gens issus du milieu des affaires et son directeur général se consacre beaucoup au développement des entreprises du CFER et des clients. La création du réseau des CFER entraînera une diminution des rentrées d'argent des commanditaires puisque certains, comme Cascades et Alcan, investiront de plus gros montants directement au réseau. Montants qui seront redistribués entre les 11 CFER du réseau et qui signifieront une réduction de la moitié de l'argent reçu pour le CFER Outaouais.

Le facteur qui indispose le plus le CFER à l'heure actuelle et qui pourrait restreindre son expansion, c'est le manque d'espace. Les activités du CFER se font à deux endroits différents, ce qui a le désavantage de disperser intervenants et participants et d'entraîner une coordination plus difficile. Le centre de tri est occupé au maximum de ses capacités, une partie des matières doivent être triées à l'extérieur sur le terrain au gré des intempéries.

La croissance rapide du CFER indique le potentiel de cette entreprise d'économie sociale par le volume des activités qu'elle traite, par les revenus croissants qu'elle génère, les différents partenaires qui se sont greffés à elle et par le nombre de jeunes qui suivent le programme de formation et qui passent l'entrevue de sélection. On doit refuser une quinzaine de jeunes à chaque nouvelle formation. Les activités du CFER ont générés quatre nouveaux emplois à temps plein.

Au niveau du développements des entreprises, on a réussi à s'autonomiser. Au début, les premières cueillettes se faisaient en auto avec des bénévoles, ensuite on a emprunté la camionnette du CJO. Ensuite, dès qu'on a eu quelques sous avec les collectes, on a pu louer une camionnette. Par la suite l'achat d'un camion complèta cette progression. La Caravane est également une activité dont on est fier. Il y a à peine deux ans, on avait pas d'argent pour acheter ds bacs pour vendre à nos clients, on utilisait des sacs. Aujourd'hui on a 150 bacs sur roues, un convoyeur etc. Les embûches rencontrés par le CFER sont décrites par sa direction comme des situations stimulantes, qui peuvent être tournés à leur avantage. Pour solutionner les problèmes, le CFER démontre un potentiel de créativité et d'imagination.



*"On a appris à faire des choses à partir de rien. On est tellement habitué à développer une méthodologie de travail, une façon d'opérer, que lorsqu'on arrivera avec de gros équipements, de grosses installations, j'ai l'impression qu'on va trouver des moyens pour être plus efficace encore que ce que les équipements nous procurent. On ne se contentera pas seulement de dire on a un camion pour faire la route, on pourra dire on peut faire telles chose avec, on peut créer des utilités." On se débrouille avec les moyens du bord, ça nous permet d'expérimenter, de trouver des méthodes de travail, etc.*

(entrevue avec Alain Breton: 1996)

## 5.2 Au plan de l'économie sociale

Le CFER Outaouais se veut un exemple qu'économique et communautaire peuvent aller de pair. Ses trois missions se veulent environnementale, sociétale et économique. Son double objectif de formation et de rentabilité le démontre bien. C'est l'objectif social qui prime par la poursuite d'un objectif économique. Le CFER existe à cause de sa vocation sociale et éducative, Alain Breton l'exprime: "La journée où le côté affaires va passer en avant des jeunes, on va fermer nos portes." Le partenariat qui existe entre le CFER et les CJO laisse perplexe. Le CFER semble appelé à ne plus devoir compter sur leur soutien. Il semble qu'une fois de plus, devant les coupures, on tente de développer une forme de sous-traitance aux services publiques. C'est l'orientation que le CJO se propose de prendre et c'est ce qui risque de bouleverser le développement du CFER. Le CFER est-il en proie à devenir un lieu de dumping pour le CJO ou au contraire un partenaire oeuvrant à la réadaptation des jeunes de l'Outaouais. Difficile à prédire, les décisions prises dans l'année à venir démontreront si il y aura complémentarité ou si on tend vers une économie sociale palliative. Les emplois qui sont créés au CFER sont des emplois à temps plein avec des conditions de travail qui se sont améliorés dernièrement.

## 5.3 Au plan sociétal

Le taux de placement des jeunes après la formation est de 75 % qui sont placés en emploi ou retournent à l'école .

Ses activités s'inscrivent dans un secteur d'activité qui touche la sauvegarde de notre planète et la promotion des activités de récupération. Elles sont susceptibles de modifier les comportements de

notre société envers ses ressources. La Caravane de la récupération en est le meilleur exemple par ses activités de sensibilisation. Le type d'entreprise que le CFER a développé vise la formation des jeunes aux prises avec d'importantes difficultés dans le but d'une insertion sur le marché de l'emploi. Le CFER n'est pas en mesure d'embaucher ces jeunes mais bien de les aider à développer des attitudes qui favoriseront leur entrée dans le monde du travail. Le soutien et le suivi qu'on leur offre parallèlement à la formation théorique et pratique contribuent à la réussite de leur démarche et à entraîner un changement dans les comportements des participants au programme de formation.

La Caravane représente un lieu de prise de parole pour les jeunes et contribue à leur redonner un sentiment de prise de pouvoir dans leur milieu. Au CFER, le jeune a l'opportunité d'apprendre à vivre dans une société démocratique. Pour que le jeune adulte qui ne se connaît pas, qui ne connaît pas la société dans laquelle il vit et les possibilités qu'elle lui offre, il est impensable de penser pouvoir effectuer quelque changement que ce soit sur elle ou de penser à collaborer à son développement et à sa transformation. Le jeune pour qui la seule certitude est celle d'être exclu a peu d'espoir de participer à la démocratisation de sa société. C'est en stimulant leur implication sociale, en développant des habiletés pour s'informer, lire et comprendre l'information que le CFER compte y arriver. Une journée au CFER, dans la formation théorique, commence par la lecture du journal. C'est l'occasion de s'informer de ce qui se passe ici, par une nouvelle locale et un fait divers, et ailleurs dans le monde par une nouvelle nationale et internationale. À partir de cette nouvelle, les jeunes tirent les mots de vocabulaire qui leur sont inconnus, en cherchant les sens et l'inscrivent dans un fichier et ils amorcent une discussion autour de la nouvelle. C'est pour eux un lieu où ils s'approprient l'information, l'économie, la politique, l'histoire, la géographie, etc.

le biais de la formation du citoyen engagé

## **6. Perspectives anticipées**

Pour mettre sur pied le projet d'école-usine, qui nécessiterait un investissement en équipements de \$ 500 000 d'ici le printemps 1997, on fera des projets certaines sources de financement. On se propose de déposer des demandes de subventions pour le Fonds d'intervention régional (FIR) du Conseil régional de développement (C.R.D.), qui offre un potentiel de 60 % en subvention pour les

équipements (\$300 000). On envisage la possibilité d'aller chercher des subventions d'Environnement Canada par le biais de son programme "Action 21" et possiblement la S.A.Q. par le biais de la collecte sélective qui pourrait assumer la balance. Avoir en poche des contrats signés avec les municipalités permettrait au CFER d'investir entre \$100 000 et \$200 000 de ses propres fonds. On ne prévoit pas faire d'emprunt à moins d'y être contraint.

Le projet envisagé avec les MRC inclut un système de récupération qui pourra desservir les secteurs résidentiel, commercial, institutionnel et industriel. C'est par de gros conteneurs non-compartmentés déposés sur les lieux des commerces, institutions et entreprises que le CFER pourra récupérer les matières recyclables qui y seront déposées par la population. C'est un projet qui requiert qu'un centre de traitement soit aménagé pour traiter du multi-matières en vrac, que les municipalités octroient des contrats à plus long terme pour amortir l'achat d'équipements et que les efforts de promotion et de marketing soient plus importants pour inciter entre autres la participation des citoyens à la maison et au travail.<sup>20</sup> Ce système de cueillette fera en sorte que la situation géographique des municipalités par rapport au centre de tri n'ait pas d'influence sur les coûts de la cueillette. En raison de sa mission, le CFER de l'Outaouais sera érigé dans la municipalité de Hull, où est surtout concentrée sa clientèle de jeunes en difficulté.

Notons que les normes pour la gestion des déchets pourront être plus sévères dans un avenir proche. En effet, en décembre 1995, le Ministère de l'Environnement et de la faune a formulé plusieurs propositions<sup>21</sup> dont certaines adressées aux municipalités pour restreindre l'enfouissement et stimuler la mise sur pied d'un programme de collecte sélective et d'activités d'information et de sensibilisation.

Les projets et les idées ne manquent pas au CFER de l'Outaouais. Le dynamisme, la motivation et la cohésion des acteurs à l'intérieur semblent assurer d'une part, son désir de progression et d'évolution, et les nombreux projets qui sont en cours de planification ou d'organisation semblent d'autre part indiquer

---

<sup>20</sup>Source: Document interne CFER Outaouais.

<sup>21</sup>Le document s'intitule: "Pour une gestion durable et responsable de nos matières". Cet énoncé politique sera discuté aux audiences génériques du BAPE au printemps. Le CFER prévoit un renforcement de la volonté ministérielle, ce qui pourrait se traduire par une politique plus coercitive de protection de l'environnement.

que les activités du CFER s'inscrivent dans une dynamique de développement. Un noyau d'éléments sont les moteurs du développement envisagé. La recherche d'un local répondant aux besoins, assez grand pour rassembler toutes les activités du CFER et permettre l'agrandissement est à la base du développement envisagé. Le directeur du CFER est en attente d'une réponse concernant un local avec la Commission de la Capitale Nationale.

Les moyens qui s'avèrent nécessaires pour envisager ce développement se situent également au niveau des subventions qui permettront de défrayer une bonne partie des équipements requis et de l'accord de certaines MRC pour le projet de collecte. Ententes qui permettrait au CFER d'aller de l'avant avec son projet d'école-usine, d'avoir le volume de travail suffisant pour ouvrir le programme à plus de jeunes et de pouvoir offrir un programme de plus longue durée qui répond aux exigences du Ministère de l'Éducation et donne lieu à un certificat en formation en entreprise et récupération. Le CFER en est donc à une étape charnière, cruciale dans son développement. C'est sur plusieurs fronts parallèles que le CFER doit oeuvrer pour se développer. Malgré l'incertitude que cela pourrait impliquer pour les travailleurs, l'optimisme est sans doute le courant qui souffle le plus fort.

## **Conclusion**

Il est à noter que l'auteure utilise le genre masculin dans ce document uniquement pour alléger le texte.

## ANNEXE

### LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Titres	Membres	Occupations
• Président	Marc Geoffreoy	Conseiller marketing, Fédérations des Caisses populaire Desjardins
• Vice-président	Jean-Marc Purenne	Expert conseil en loisirs, C.R.L.O.
• Trésorier	Guy Charbonneau	Comptable agréé, Agrodor
• Secrétaire	Jean-Claude Des Rosiers	Directeur général adj., Fredals inc.
• Administrateur	Jean-Claude Legault	Représentant, Coop Vision
• Administrateur	Robert Tarte	Technicien en électronique
• Administrateur	Danielle Guy	Directrice adm., Caisse populaire Ste-Rose-de-Lima
• Administrateur	François Grenier	Directeur général, C.R.L.O.
• Administrateur	Jacques Leclerc	Coordonateur environnement, Industrie MacLaren

### ORGANIGRAMME

Les Centres jeunesse de l'Outaouais

C.A. CFER Outaouais

Directeur général

Administration

Chauffeurs de camions

Coordonateur d'atelier  
Coordonateur du programme de formation

Coordonateur d'atelier

Conseiller à la formation

Annexe  
Note confidentielle

Devant le désir des commissaires d'écoles que le CFER s'associe avec eux et l'offre de construire l'école usine et d'investir un million à ce projet, Alain Breton est sceptique. "Moi, personnellement, j'ai une crainte au niveau des commissions scolaires, parce qu'ils ont tendance à vous accaparer et à vous contrôler. Y'a pas personne qui va venir contrôler le CFER, sauf l'institution avec qui je suis relié-pis encore là, ils la contrôlent même pas au contraire ils collaborent- puis le conseil d'administration. Jamais on va se faire contrôler peut importe les montants d'argent que vous mettez sur la table, jamais, jamais, jamais. Je suis convaincu qu'au niveau des projets, ils vont se mettre le nez dans les programmes, même si on sort le programme de Victoriaville. Il est adapté de telle façon à ce qu'on le donne dans le cadre...Ils ne se laisseront pas guider par un extra-terrestre qui n'est pas de leur réseau, c'est certain. Ensuite de ça, si ils investissent, ils vont demander des comptes, quand les commissions scolaires demandent des comptes, c'est pas comme au CFER, ils (les directeurs des hautes commissions scolaires) se font planter souvent sur toutes les décisions prise à l'interne dans les réunions de commissaires. Ensuite, ils voudraient certainement trouver un moyen d'aller prendre un contrôle à quelque part pour s'approprier, s'approprier le crédit ou peu importe...Moi, je suis prudent, pas fermé mais prudent."

(propos recueillis lors d'une entrevue avec Alain Breton, directeur général du CFER Outaouais:1996)