

Cahiers du CRISES

Collection «Études de cas d'entreprises d'économie sociale»

ÉTUDES DE CAS D'ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

ES9904

Logiques d'action dans les carrefours Jeunesse-Emploi de Montréal : Essai pour l'élaboration d'une grille d'analyse

par

Léa Lima

(sous la direction de B. Lévesque)

mars 1999

PRÉSENTATION DE LA COLLECTION

La collection des "entreprises d'économie sociale" présente des études¹ réalisées dans le cadre de l'un ou l'autre des chantiers de recherches de l'axe Économie sociale du CRISES¹.

Dans cette collection, on retrouvera donc quatre séries d'études. Une première sera constituée de monographies de fonds de développement régional, local et communautaire qui ont été réalisées pour la plupart dans le cadre du projet CRISES/PROFONDS. Une deuxième série porte sur les entreprises associatives qui ont des objectifs d'insertion sociale et professionnelle. Une troisième est constituée d'études de dispositifs d'accompagnement du développement local (CDEC, CDC, SADC, etc.) qui exercent des fonctions de gouvernance locale et qui soutiennent des initiatives relevant de l'économie sociale. Enfin, on retrouvera également des études de coopératives de services, de coopératives de travail et de coopératives de travailleurs-actionnaires qui répondent à leur façon aux défis de la crise de l'emploi et de l'État-providence.

Chaque étude a l'ambition de décrire méticuleusement chacune des initiatives selon une grille méthodologique qui cherche à mettre en lumière entre autres 1) les conditions d'émergence de ces entreprises et organisations, 2) les formes organisationnelles (organisation du travail et mode de gestion), 3) les formes institutionnelles (rapport à l'État, statuts juridiques, répartition du pouvoir entre les divers acteurs), et 4) les impacts sociaux et le rapport au milieu. Visant avant tout à faire une bonne description des catégories d'observation, ces études sont révélatrices des rapports et des conditions dont l'économie sociale est tributaire tout comme de la grande diversité et de la créativité dont chacune des organisations fait preuve.

Ces études de cas s'inscrivent dans une étape essentielle de la démarche de recherche sur l'économie sociale du CRISES. Ensemble, elles composent le matériel d'analyse des chercheurs du CRISES qui visent, par l'étude d'expérimentations spécifiques, à cerner leur potentiel en termes d'innovations sociales, de diffusion et de démocratisation des rapports sociaux, et de régulation sociale de l'économie. Ces études qui seront reprises dans le cadre d'analyses comparatives, présentent dès maintenant un intérêt certain, non seulement pour la recherche mais pour tous ceux et celles qui veulent approfondir la théorie et les pratiques liées à l'économie sociale, notion qui fait de plus en plus l'objet de débats sur la scène publique.

Benoît Lévesque, coordonnateur

Lucie Mager, professionnelle

¹ L'économie sociale est l'un des deux axes de recherche du Centre de recherche interuniversitaire sur les innovations sociales dans les entreprises, les syndicats et l'économie sociale (CRISES). Cet axe regroupe, à travers un recoupement de différents réseaux, un noyau d'une quinzaine de chercheurs et une vingtaine d'étudiants à la maîtrise, au doctorat ou en stage post-doctoral en provenance de différentes universités québécoises (UQAM, UQAH, UQAR, Laval, HEC, Concordia), qui travaillent autour d'une même problématique sur une dizaine de projets de recherche différents. On trouvera une liste complète de ces projets de recherche dans le dernier rapport annuel d'activités du CRISES. Sur la problématique développée dans le cadre de l'équipe Économie sociale du CRISES, voir les Cahiers du CRISES no 9504 et 9505. Pour les premiers résultats du projet de l'équipe PRO-FONDS, voir le cahier le cahier du CRISES no 9610; voir aussi le Profil socio-économique des Fonds de développement local et régional au Québec, BFDR-Q, mai 1997. Pour la méthodologie des études de cas, voir Cahiers du CRISES no 9605, Yvan Comeau, Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale, 1996. Enfin, on trouvera aussi des informations utiles sur l'économie sociale sur le site web du CRISES, à l'adresse <<http://www.unites.uqam.ca/crises>>.-

RÉSUMÉ

Avec les Carrefours Jeunesse-Emploi (CJE), le Québec met en oeuvre une politique d'emploi pour les jeunes apparemment unique. Les CJE constituent une innovation dans le champ des politiques de lutte contre le chômage des jeunes par l'élaboration d'un type de structure hybride, entre le communautaire et l'institutionnel, spécialisée dans l'insertion sociale et professionnelle des jeunes (16-35 ans). Si en France on retrouve dans les missions locales la même préoccupation pour le chômage des jeunes adultes, force est de constater que les deux organisations divergent tant au point de vue de leur pratique d'intervention que de leur structure organisationnelle.

Réalisée par une étudiante française au cours d'un stage de deux mois au Québec, cette étude se penche sur le cas des CJE de Montréal. Après une mise en contexte de la création des CJE, l'auteure fait une description de la structure et du fonctionnement des CJE de l'île de Montréal, montrant leur grande diversité autant dans les services offerts que dans l'organisation, malgré un déterminisme politique et budgétaire commun, à savoir le financement exclusif par le gouvernement provincial.

Se penchant plus profondément sur le cas du CJE Ahuntsic-Bordeaux- Cartierville, l'auteure se livre ensuite à une analyse des logiques d'action, c'est-à-dire des systèmes de références générales qui guident l'activité et lui donne sens. En comparant la réalité aux trois idéaux-types qu'elle a préalablement construit , soit les logiques socio-communautaire, socio- institutionnelle et socio-entrepreneuriale, l'auteure examine plus particulièrement les paramètres de l'intervention, du rapport à l'environnement local, de même que la dynamique partenariale des relations tissées entre les acteurs du milieu.

L'analyse tend ainsi à démontrer un lien de corrélation entre la configuration d'acteurs au sein de l'environnement local et la trajectoire professionnelle de la direction: la configuration d'acteur offrirait un champ d'opportunités que la direction investirait en se servant de ses expériences passées.

TABLE DES MATIERES

1. Problématique et méthodologie	1
1.1 Cadre d'analyse	1
1.2 Méthode d'exploration	2
1.3 Les CJE dans le dispositif " jeune "	4
2. Un modèle pour des modèles (le CJE Gatineau versus la diversité des CJE de Montréal)	7
2.1. Une volonté politique	7
2.2. ...pour des modèles de CJE.....	10
3. Étude de cas du Carrefour A-B-C: Logiques d'action et dynamiques partenariales.....	15
3.1. La construction théorique des logiques d'action	15
3.2. Présentation des logiques d'action	16
Logique socio-communautaire.....	16
Logique socio-institutionnelle	21
Logique socio-entrepreneuriale	23
3.3. Développement partenarial l'exemple du plateau de travail	25
3.4. Les facteurs d'orientation.....	27
Conclusion	28
Ouvrages et articles cités.....	30

Logiques d'action dans les carrefours Jeunesse-Emploi de Montréal : Essai pour l'élaboration d'une grille d'analyse

Léa Lima

Le Québec dispose d'une politique de l'emploi pour les jeunes unique au Canada et cela depuis la mise en place des Carrefours Jeunesse-Emploi (CJE) au milieu des années 1990. Les CJE constituent véritablement une innovation dans le champ des politiques de lutte contre le chômage des jeunes par l'élaboration d'un type de structure hybride, entre le communautaire et l'institutionnel, spécialisée dans l'insertion sociale et professionnelle des jeunes (16-35 ans).

Bien qu'en France, on retrouve dans les Missions Locales la même préoccupation pour le chômage des jeunes adultes, force est de constater que les deux organisations divergent tant au point de vue de leur pratique d'intervention que de leur structure organisationnelle. Partant de ce constat, il nous paraît essentiel d'explorer plus avant la nature des carrefours Jeunesse-Emploi, exploration qui passe par l'élaboration d'outils conceptuels adéquats et d'une grille d'analyse pertinente.

Réalisée dans le cadre d'un stage de deux mois sans connaissance préalable de la problématique de l'emploi des jeunes au Québec, ni des réalités sociales et institutionnelles locales, cette étude se veut une enquête préliminaire réalisée dans un esprit exploratoire. En réalisant une étude de la structure et du fonctionnement des CLE de Montréal, puis l'analyse d'un cas en profondeur autour d'une typologie des logiques d'action, le travail réalisé permet de bâtir des hypothèses quant aux variables pertinentes influant sur les modèles de structures d'insertion existant au Québec mais ces hypothèses mériteraient une vérification plus systématique.

1. Problématique et méthodologie

1.1. Cadre d'analyse

Le marché du travail, bien loin d'être un marché en concurrence pure et parfaite où les organismes d'aide à l'emploi joueraient le simple rôle d'intermédiaire entre l'offre et la demande de main d'œuvre, regroupe une multitude d'acteurs institutionnels, communautaires ou du secteur privé qui interagissent dans le cadre de conventions et de règles. Plutôt que de marché du travail il serait plus pertinent de parler d'un " champ de l'emploi " qui renvoie donc à une structure de relations entre les acteurs ou groupement d'acteurs, structure dynamique et historique. Chaque nouvel acteur doit trouver sa place dans cette structure en même temps qu'il la transforme. L'emploi des jeunes représente un exemple privilégié de ce type de dynamique sociale car ce n'est que récemment qu'il a

été constitué en champ autonome avec des politiques, des intervenants spécialisés, et des études spécifiques sur la question. Ce n'est que dans le courant des années 1980 que, en France comme au Québec, l'emploi des jeunes est devenu un "problème " en même temps qu'un champ d'intervention autonome.

Devant l'irruption des intermédiaires de type nouveau sur le champ de l'emploi, nous sommes en droit de nous interroger sur leur forme, leur structure et l'orientation qu'ils vont prendre. Nous rejoignons sur cette problématique les préoccupations de R. Matthieu, P.Y. Grémieux, D.G. Tremblay et V. Van Schendel (1996) : "N'y a-t-il pas là l'embryon d'une nouvelle catégorie d'intervenants, des intermédiaires entre le "communautaire" et "l'institutionnel" avec les ambiguïtés que cela peut créer ? " (p. 21).

Pour les organismes qui se trouvent impliqués dans une telle "configuration" (Norbert Elias) d'acteurs, il s'agit de se définir par rapport à elle, ce qui implique une définition de la forme d'implication dans le réseau d'acteurs autant qu'une représentation de leur mandat. S'agissant des carrefours jeunesse emploi, ils devaient préciser au fur et à mesure de leur intervention la philosophie, l'esprit ou dans un vocabulaire plus sociologique la "logique d'action " qui prévalaient dans leur approche du "problème " ainsi que dans les relations tissées avec l'environnement local.

1.2 Méthodologie

Notre étude comportait deux grands volets. Dans un premier temps, nous voulions prendre connaissance de façon assez générale du contexte de la création et de la diffusion des CJE à la grandeur du Québec, suite au succès de la formule d'abord élaborée au sein du CJE de Gatineau. Nous voulions aussi découvrir si l'autonomie de ces institutions hybrides et les différents contextes socio-historiques locaux permettait une certaine diversité, malgré un déterminisme politique et budgétaire commun, à savoir leur financement exclusif par le gouvernement provincial. Nous avons donc exploré la structure et le fonctionnement des différents CJE de l'île de Montréal..

Dans un second temps, l'enquête a porté plus spécifiquement sur le CJE du carrefour Ahuntsic-Bordeaux-Cartierville. L'immersion au sein de ce carrefour ABC visait à approfondir notre connaissance de sa structure, de son organisation et de l'approche développée auprès des jeunes. Il s'agissait de découvrir des "manières de faire" différentes de celle pratiquée en France dans les missions locales, insérée dans un contexte institutionnel autre et une culture de l'intervention spécifique. Cette étude de cas s'accompagnait aussi d'une perspective qui lui est complémentaire à savoir celle de la dynamique partenariale développée entre un carrefour et son environnement local.

Ces deux volets de l'étude de cas s'articulent autour de l'exploration des " logiques d'action " à l'œuvre au sein des CJE, c'est-à-dire des systèmes de références générales qui guident l'activité et lui donne sens.

Au sein du CJE ABC, j'ai d'abord pu **observer** la structuration de l'espace, l'accueil des jeunes, et les relations interpersonnelles à l'intérieur de l'équipe.

D'autre part j'ai réalisé des **entretiens** avec l'ensemble de l'équipe portant sur deux points :

- La qualification de leur intervention (définition des tâches, position dans le parcours d'insertion du jeune, critères de réussite de l'intervention, définition de l'approche communautaire...)
- La nature des relations de chaque intervenant avec les partenaires du CJE (partenaires privilégiés et fréquence des rapports, évolution et perspectives.)

Enfin, j'ai pu **assister à des rencontres** de partenaires du CJE auxquelles l'agent de développement du carrefour ABC participait, à savoir :

- Deux rencontres sur le projet "garderie " consistant en une évaluation des besoins en service de garde sur le territoire en fonction de l'objectif d'insertion sociale et professionnelle des parents.
- Une table en employabilité Ahuntsic-Bordeaux Cartierville dans les locaux de la C.D.E.C. (Corporation de Développement Économique et Communautaire)
- Une table concertation jeunesse du quartier Bordeaux-Cartierville
Une rencontre de partenaires autour du projet de la mise sur pied d'une "coopérative jeunesse de travail "
Réunion de travail organisant l'intervention ponctuelle d'une salariée du Centre de Travail pour Étudiant du Canada sur le programme "placement Étudiant "

Dans le cadre des portraits des CJE de l'île j'ai effectué la **visite** de chacun des dix CJE de l'île de Montréal. Ces visites s'accompagnaient d'un entretien avec les directeurs de CJE mais il m'est arrivé par deux fois d'être référée à des coordonnateurs d'équipe (CJE Bourassa-Sauvé et CJE Hochelaga-Maisonneuve).

Les entretiens s'articulaient autour de trois points :

- L'historique et les conditions d'implantation du carrefour
- Le type d'approche développée
- La question du partenariat

Cette méthode qui a pour elle la légèreté et la rapidité de traitement n'aborde cependant qu'un type de réalité bien précis, celui des représentations. En effet n'ayant recueilli que la parole de la direction, il m'est impossible de me faire une idée sur la teneur concrète de leurs activités autant en interne qu'avec l'extérieur, si ce n'est par la lecture des documents d'information (dépliants,

rapports annuels). Le niveau du discours donne en revanche une compréhension des logiques d'action qui servent de cadre à l'activité, celle-ci pouvant ensuite dévier par rapport à cet idéal.

1.3 Les C.TE dans le dispositif " jeune "

Bref historique des CJE

Les Carrefours Jeunesse-Emploi sont des organismes communautaires relevant de la charte des OSBL (Organismes Sans But Lucratif). Ces structures sont relativement neuves : mis à part le CJE de Gatineau qui a servi de modèle, tous les carrefours ont une existence inférieure à trois ans.

L'histoire des CJE commence avec l'expérience du CJE de la ville de Gatineau, organisme communautaire parmi d'autres et ayant pour mission l'intégration sociale et professionnelle des jeunes de 16 à 35 ans¹.

Cette expérience serait restée une activité communautaire modeste, bénéficiant d'une reconnaissance locale et par-là limitée, si Lisette Lapointe, femme du Premier ministre québécois de l'époque (Jacques Parizeau), n'avait repris ce modèle pour en faire l'emblème de la politique jeunesse en employabilité du Québec.

Dés lors les Carrefours-Jeunesse-Emploi devinrent un enjeu politique majeur pour le gouvernement du Québec qui décida de subventionner massivement leur implantation sur tout le territoire. Ils sont à cette date rattachés au Ministère de l'Emploi et de la Solidarité (M.E.E.S.) mais il est question de les intégrer à un éventuel Secrétariat d'État à la jeunesse dans le courant des restructurations ministérielles.

Entre 1995 et 1998, quelques 70 CJE ouvrent leur porte sur l'ensemble de la Province dont 10 sur l'île de Montréal.

Ce développement exponentiel est à replacer dans le contexte politique et économique qui a prévalu dans toute la phase d'implantation, contexte qui n'est pas étranger à la forme prise par les CJE au cours du temps

¹ Pour une présentation plus détaillée du CJE de Gatineau voir L. Favreau, B. Levesque (1996) et Y. Assogba (1988)

Contexte socio-économique

Lorsque décision est prise d'étendre le modèle du carrefour à l'ensemble du territoire québécois, la situation socio-économique des jeunes au Québec est devenue préoccupante. Les statistiques faisaient ressortir une population ayant des problèmes de qualification évidents avec 21% des jeunes entre 20 et 24 ans sortant du système scolaire sans diplôme (chiffres de 1990). Phénomène de chômage, sous-emploi, et de *cheap labor* se cumulent pour former une génération fortement défavorisée. A titre d'exemple, le temps partiel en 1986 touchait quasiment le tiers de la population des 15-24 ans contre seulement 12% des plus de 25 ans.

Enfin, la reprise sensible de l'activité en 1995 semble avoir moins profité aux jeunes puisque le taux de chômage des jeunes a continué d'augmenter au cours des dernières années alors que celui des 25-64 ans tend à décroître depuis 1994.

Dans ce contexte, la réponse politique des gouvernements du Québec s'inscrit dans une tendance commune à la plupart des pays occidentaux depuis le début des années 1980 à savoir le désengagement de l'État. L'objectif de l'équilibre budgétaire a eu comme partout ailleurs des conséquences sur les politiques sociales, premières cibles des coupes budgétaires.

Cependant la forme que prend ce désengagement varie d'un pays à l'autre. Au Québec le retrait s'est fait au profit de la communauté, c'est-à-dire des groupes d'individus partageant un même cadre de vie et les mêmes expériences. Palliatif (Bélanger) ou nouveau modèle social à l'origine de "Tempowerment" (Swack et Mason), le fait est que l'État a vu dans la communauté une approche alternative aux services publics qui se rapprocherait des besoins de la population.

Cette impulsion a d'abord concerné le domaine socio-sanitaire avec la création des C.L.S.C. (Centre Local de Services Communautaires) puis celui de l'emploi avec le Forum de l'emploi en 1989 et par la mise en place de concertation pluri-institutionnelle sur ce problème. Les CJE complètent dans le même esprit le tableau des mesures pour l'emploi.

L'île de Montréal

La situation à Montréal apparaît encore plus dramatique puisque le taux de chômage des jeunes 15-24 ans y est actuellement de 19% contre 9.4% pour l'ensemble de la population de la région de Montréal Centre. Montréal se place avec Québec en tête des régions pour le recul du taux d'emploi des 15-24 ans entre 1987 et 1997 (Emploi Québec, 1998).

Sur cette tranche d'âge 19.5% n'ont pas atteint la neuvième année de scolarité. Il faut cependant noter que la population juvénile est en baisse constante depuis 1981.

Une autre caractéristique de l'île réside dans le phénomène multiethnique puisque 90% des nouveaux arrivants s'installent à Montréal selon une dynamique communautaire qui renforce l'homogénéité ethnique des quartiers.

Enfin Montréal réunit les caractéristiques d'une métropole : concentration de familles monoparentales (30% contre 21.5% sur l'ensemble du Québec) et de personnes seules (34% de personnes seules contre 25%), et toxicomanie complètent le tableau de la pauvreté qui concerne 28% de la population de Montréal.

A cette réalité socio-économique particulière s'ajoute un contexte politique complexe formé de l'enchevêtrement d'instances fédérales, provinciales, régionales et municipales qui couvrent un ensemble de quartiers, arrondissements, comtés et municipalités. Sur la région métropolitaine on compte 111 municipalités, 12 MRC, 5 régions administratives, et 5 régies régionales de santé auxquelles il faut ajouter la mosaïque scolaire de l'île.

Ainsi les CJE dont le territoire de référence peut être soit l'arrondissement soit le comté, possède une multitude d'interlocuteurs politiques officiant à des niveaux différents : député fédéral, député provincial, maires, fonctionnaires du M.E.S.S., commissaires scolaires, c'est-à-dire tout un ensemble de référants qui connaissent des changements à chaque élection.

Une fois décrit le contexte général de mise en place des CJE, nous pouvons entrer dans la description des carrefours de l'île de Montréal en nous attachant aux origines socio-historiques de leur identité multiple.

2. Un modèle pour des modèles

2.1. Une volonté politique...

Un nouveau modèle de gestion du social

La création des CJE s'inscrit dans le cadre général d'une réflexion sur les rapports de l'État à la société civile.

La remise en question du modèle centralisé de l'État-providence favorise au Québec l'instauration du modèle de développement local opposé à celui de développement régional en cours dans les années 1960 (B. Levesque, L. Mager, 1992). Par développement local il faut entendre un modèle d'exploitation des ressources physiques et humaines fondé sur les principes de décentralisation de la décision, de participation citoyenne, de concertation et de partenariat. Cet esprit a présidé à la naissance de structures telles que les C.D.E.C. sur Montréal (J.M. Fontan, D.G. Tremblay, 1994) et les C.D.C. (Corporation de Développement Communautaire) en région puis enfin les CJE.

Conscient que les communautés présentaient une déficience au niveau de la prise en charge du chômage des jeunes, le gouvernement québécois lance un appel en 1994 à l'initiative locale pour la mise en place de Carrefours Jeunesse-Emploi. Le S.A.C.A. (Secrétariat À l'Action Communautaire) créé à la même époque fait de l' "employabilité jeune " une priorité de sa politique de développement communautaire, cela sous l'impulsion décisive de la directrice du CJE Gatineau , fortement impliquée dans ce tout nouveau Secrétariat. Cet appel s'accompagne d'une offre de financement qui variera selon les besoins de la structure. La première génération des nouveaux CJE (nous excluons le premier carrefour autonome de la ville de Gatineau) établit des protocoles d'entente élaborés par les comités de travail locaux et proposés au ministère sur une base triennale, spécifiant mandat, budget et organisation. Par la suite, le protocole d'entente ne portera plus que sur une année.

Les CJE : un enjeu politique

Parallèlement à ces principes généraux, il faut replacer le mouvement d'expansion des CJE dans le contexte de la bataille référendaire de 1994. Le CJE de Gatineau était destiné à devenir le fer de lance d'une politique québécoise autonome de développement de la main d'œuvre prônée par le Parti Québécois. Or parallèlement, le gouvernement fédéral mettait en place son programme "Stratégie Jeunesse " qui a pris effet en 1996. Les carrefours se voyaient donc placés au centre

d'un affrontement politique entre gouvernement fédéral et gouvernement provincial. L'atmosphère sulfureuse qui a entouré la naissance des carrefours a pu constituer un frein à la légitimation de leur action auprès des autres organismes communautaires qui les soupçonnaient de n'être que des porte drapeaux des politiciens.

L'ambiguïté qui habite les CJE est structurelle puisque les carrefours représentent le cas unique d'organismes communautaires inspirés puis soutenus par l'instance politique. La naissance pour le moins politiquement mouvementée apparaît comme un élément essentiel pour comprendre non seulement le démarrage des CJE mais aussi leur trajectoire. Beaucoup de directeurs insistent sur le caractère "inévitable ", "incontournable " des CJE aux yeux de la communauté et il est fait mention d'un véritable "héritage politique ", parfois lourd à porter. En effet, nombreux sont les milieux communautaires qui ont eu l'impression de gérer une situation qui leur était imposée d'en haut plutôt que d'organiser une volonté issue de la base.

Le poids du passé

Cet héritage laisse des traces visibles. Tout d'abord, le M.E.E.S. édite sa propre plaquette portant un logo qu'il propose à tous les carrefours. Cette plaquette véhicule une conception de l'action des CJE reposant sur la notion de "services " adaptés aux besoins des jeunes. Les CJE sont présentés comme une nouvelle ressource dans le paysage local de l'employabilité et soutenus par le milieu. Selon ce document, le CJE doit être clairement orienté vers la satisfaction du client et le développement local passe au second plan. Cette vision correspond à celle que le S.A.C.A. laissait transparaître dans son document d'information à l'intention des nouveaux carrefours en cours d'implantation. Ce document "préconise une approche multiservices " dans laquelle prévaut la notion de guichet unique. Cependant "certains services peuvent être assurés à l'extérieur "(S.A.C.A., 1996). Même si des divergences apparaissent quant à l'utilisation de ce matériel du ministère, les CJE ne peuvent ignorer l'image qui leur est renvoyée de leur activité. Cette prise de position de la part des CJE est une preuve de l'efficacité symbolique d'une telle démarche gouvernementale.

Le poids de la composante politique varie d'un CJE à l'autre mais dans certains cas il peut déterminer jusqu'à la structure de l'organisme, lorsque par exemple le territoire couvert par le carrefour inclut deux députés qui "veulent chacun leur carrefour " (la direction d'un CJE). Dans ce cas deux points de service différents ont été créés pour satisfaire cette demande. Ce type de situation est là aussi le fruit d'un parti pris du S.A.C.A. qui faisait du député le "promoteur " du

projet des CJE auprès du milieu, le moteur du partenariat et le garant de la volonté de la communauté.

Ces conditions d'émergence particulières se répercutent encore dans le mode de financement. En effet la volonté politique se traduit aussi par un soutien financier sans précédent dans le milieu communautaire. Le budget alloué aux carrefours de l'île de Montréal varie de 100 000\$ à 400 000\$ ce qui, de l'avis de tous les directeurs, est sans conteste une somme très importante pour un organisme communautaire. Outre l'importance de l'assise financière, les CJE présentent la particularité de n'avoir quasiment qu'un seul bailleur de fonds. Pour quelques uns, une subvention fédérale complète l'apport provincial mais la tendance générale est à la prise en charge financière unique par le Québec. De plus, en passant de la responsabilité du S.A.C.A. à celle du Ministère de la Sécurité du Revenu puis à celle du tout nouveau Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, les CJE n'ont jamais vu baisser leur subvention provinciale. La recherche de la diversité des bailleurs de fonds, qui constituait une recommandation des initiateurs du CJE, reste un objectif secondaire cantonné à des projets spécifiques et ponctuels dans lesquels les structures sont amenées à s'investir.

Cette dépendance financière ne semble pas constituer une préoccupation pour les acteurs dans la mesure où "les carrefours sont reconnus, ils ont une grande liberté d'action " et que "le bailleur de fond pour l'instant a des attentes qui ne sont pas trop restrictives " (une intervenante). Vis-à-vis de cette situation les acteurs évoquent plutôt les avantages en terme de gain de temps et d'énergie par rapport à la recherche de financement.

Cette position des acteurs s'explique par le contenu de la volonté politique qui s'articule autour de deux principes :

- L'initiative communautaire et l'autonomie de gestion et de décision à partir d'une consultation du milieu. La communauté est chargée après étude des besoins de présenter un projet de carrefour qui, sous réserve d'acceptation par le Ministère, donne lieu à un protocole d'entente. Les négociations peuvent être longues mais toujours sur la base des propositions du milieu.
- L'action en partenariat: quatre critères d'évaluation sur les 11 cités dans le document d'information du S.A.C.A. portent sur l'implication financière et humaine des partenaires du milieu.

Cette latitude, donnée dès les premiers moments d'existence des CJE et non encore démentie, explique la diversité des modèles de carrefours.

2.2. ...pour des modèles de C.TE

Les typologies d'organismes communautaires

Les analyses et études de cas d'organismes communautaires sont organisées en plusieurs groupes adoptant des grilles d'analyses diverses.

- Les catégories peuvent désigner les champs d'intervention : employabilité, jeunesse, consommation, aide à l'insertion des communautés immigrantes. Les CJE sont à cheval sur plusieurs domaines de compétences comme l'insertion, l'employabilité et la jeunesse. Cette typologie demeure plus descriptive qu'analytique.
- La typologie peut aussi les regrouper selon leur forme d'action : les auteurs distinguent alors les groupes de service ou de réinsertion (dans lesquels on peut classer les CJE), les groupes de pression, ceux qui assurent promotion et défense des droits des citoyens, les groupes d'entraide et enfin les groupes d'aide juridique. (Réjean Mathieu, P.Y. Crémieux, D.G. Tremblay, V. Von Schendel, 1996). Ou bien ils classent les organismes en trois catégories : comités de citoyens et de revendication, groupes populaires et groupes autonomes de services, et groupes de partenariat dans une perspective historique (P. R. Bélanger, B. Lévesque, 1997).
- Enfin on retrouve un troisième type d'approche qui s'intéresse plus à la culture organisationnelle comme celle développée par Louis Favreau et Yves Hurtubise (1993) à propos des CLSC. Ces auteurs distinguent les organismes de type socio-communautaire, socio-institutionnel et les organismes mixtes selon l'organisation du travail, les modes de fonctionnement internes, etc.

Mais il apparaît que ces typologies ne suffisent pas à caractériser la diversité des CJE et leur complexité. Les ambiguïtés de la volonté politique originelle, qui en quelque sorte prescrivait la liberté d'action, se traduisent par des formes hybrides empruntant des caractéristiques à toutes ces catégories sans les épouser tout à fait.

C'est pourquoi nous débuterons par une description assez exhaustive des différentes "formules " adoptées en commençant par le CJE pilote de Gatineau, pour ensuite nous attaquer plus en profondeur aux logiques d'action en jeu dans ces formules.

Le CJE de Gatineau

Le CJE de Gatineau est l'œuvre d'organiseurs communautaires de deux CLSC de la ville qui en 1983 font le constat du manque de coordination des ressources publiques existantes dans le champ de l'employabilité des jeunes. C'est ainsi qu'en 1984 est inauguré un Centre Communautaire des jeunes sans-emploi (transformé en CJE en 1987) dont l'objectif est double :

- Promouvoir l'employabilité des jeunes en offrant sous un même toit une gamme élargie de services dans le cadre des programmes fédéraux ("Option Travail Outaouais " pour le développement de l'employabilité des jeunes défavorisés sur le marché du travail) et provinciaux (" Initiative Jeunesse " pour la création d'entreprise).
- Offrir un espace de sociabilité pour les jeunes sans emploi en favorisant l'émergence d'un sentiment d'appartenance sociale et locale. Dans ce but, le CJE organise des cafés-rencontres, des sessions de groupes et autres activités à visée socialisatrice.

La structure était donc organisée par programme, le C.A. de "Enjeu Outaouais " chargé de la gestion du programme provincial étant, à l'origine, indépendant du C.A. du CJE. L'organisation divisionnaire du carrefour explique le nombre important de salariés (trente environ).

Le financement provenait en 1994/1995 pour près de 50% du gouvernement fédéral et seulement pour 17% de Québec. Les bailleurs de fonds semi institutionnels (organismes publics de la région et Caisses Populaires) constituaient aussi un gros apport. Enfin les ressources communautaires formaient 10% du capital. Le CJE se caractérisait donc par une importante diversité des bailleurs de fonds associée à structure contrainte par la gestion des programmes d'employabilité.

Du fait de la contrainte de recherche de financement, le partenariat est devenu un axe majeur de l'activité du CJE qui s'est donné comme mandat de sensibiliser le milieu à la problématique de l'emploi des jeunes.

Les CJE de l'île de Montréal

Sur l'île de Montréal on retrouve une pluralité de situations autant au niveau de la structure organisationnelle que des mandats assignés aux différents CJE

- Autonomie de la structure

Sur les 10 carrefours de l'île, 6 sont une création *ex nihilo* ayant un financement et un pouvoir de gestion totalement autonome. Les quatre autres sont intégrés dans des organismes déjà existant à savoir :

- Une Corporation de Développement Économique et Communautaire
- Un organisme communautaire oeuvrant pour l'employabilité,
- Deux organismes d'insertion professionnelle des jeunes implantés dans le quartier.

Cette situation se traduit le plus souvent dans l'organisation de l'espace par une intégration des locaux sauf dans le premier cas pour lequel la communauté tenait à un lieu autonome distinct de la "maison-mère".

- Importance de la structure

Le nombre d'employés varie de 4 à 19. Les CJE les plus anciens sont souvent aussi les plus importants. Le CJE ABC par exemple, qui appartient à la deuxième génération des carrefours, compte 10 personnes dans son équipe auxquelles il faut ajouter l'embauche ponctuelle sur programmes gouvernementaux.

Si le montant du budget influence le nombre d'emplois ce n'est pas un élément absolument décisif car un CJE ayant obtenu le maximum de financement (400 000\$) ne possède pourtant que 5 membres du personnel. Il semble que le nombre de salariés soit en revanche sensible à la formule de carrefour qui a été adoptée.

- Formules-types

On peut opposer deux modèles de Carrefours Jeunesse-Emploi :

- a) Le guichet multiservices

C'est le modèle le plus courant. Il correspond aux groupes de services communautaires (P.R. Bélanger, B. Lévesque, 1997) et demeure plus conforme à la conception gouvernementale des carrefours telle qu'elle est véhiculée par la plaquette de présentation.

Le carrefour propose alors un certain nombre de services adaptés aux besoins des jeunes en matière d'emploi et d'orientation scolaire et professionnelle ainsi qu'éventuellement en démarrage d'entreprise. Les intervenants sont des référents principaux tout au long de l'intervention.

C'est pour cette formule que l'on trouve bien évidemment les structures les plus lourdes en terme de personnel.

b) Le parcours de services

Dans un sens, cette formule est la plus proche du carrefour de Gatineau. Du moins découle-t-elle du même constat de dispersion des ressources en employabilité.

Sur l'île de Montréal, deux CJE relèvent de ce modèle. Le CJE a dans ce cas un mandat de supervision de parcours d'insertion pour le jeune. Son implantation découle de la volonté d'augmenter l'accessibilité des ressources jeunesse et employabilité déjà existantes et d'augmenter leur cohésion en chargeant le carrefour de diriger le jeune à travers ce réseau d'organismes. Pour cela, les intervenants assurent le suivi individuel du jeune sur toute la durée de l'opération. Les services sur place sont axés autour de l'accueil/information/référence, et l'évaluation des besoins qui sert de guide d'action pour la navigation dans le parcours de services. La différence essentielle par rapport à la première formule réside par conséquent dans le volet "intervention", beaucoup moins développé ici.

D'autre part ces CJE disposent comme les guichets multiservices d'outils de recherche d'emploi (téléphones, fax, ordinateurs, documentation relative au marché du travail ou offre de formation, etc....) accessibles aux jeunes ainsi que des offres d'emploi consultables.

- Dynamique

D'une part on peut remarquer que ces modèles sont des exemples extrêmes qui ne représentent qu'une minorité des formes prises par les CJE. Ceux-ci se déclinent en toute une série de formules intermédiaires dans lesquelles référence et service interne se complètent dans l'activité quotidienne.

Un point semble cependant intéressant, à savoir la dynamique de l'un vers l'autre des modèles et plus précisément une tendance pour les parcours de services à se rapprocher du premier pôle.

Du moins les directeurs des CJE concernés ont-ils soulevé la possibilité de développer des services qui ne sont pas assurés dans la communauté. En effet, au cours de leurs activités, ils sont amenés à découvrir les lacunes du milieu communautaire et sont naturellement tentés de vouloir les combler

par leurs propres moyens. Ici il s'agit d'un service de *counselling* individuel d'emploi qui sera assuré sur les heures d'accueil. Là il s'agit d'approfondir l'évaluation des besoins dans une perspective dépassant l'horizon du référencement, même si cette tâche déborde le mandat initialement assigné.

- Niveau d'investissement dans le développement local

En reprenant la typologie de B. Lévesque et L. Mager (1992), on peut distinguer deux conceptions du développement local.

- Un premier groupe de carrefours est fortement impliqué dans une forme d'initiative *locale* qu'ils fondent sur une *stratégie active* du développement local dans le but de maintenir ou de créer des emplois et des entreprises à partir de la mobilisation des ressources locales.
- A ceux-là on oppose les carrefours travaillant plutôt dans le domaine de *Y insertion sociale* et de la lutte contre l'exclusion, dans une forme plus *défensive* d'investissement dans le local. Ils s'apparentent à des groupes de services dont la problématique est orientée vers le traitement des problèmes sociaux.

De même que pour l'adoption de telle ou telle formule, les évolutions concernant le niveau d'investissement dans le développement local sont sensibles au cours de l'existence d'un CJE. Notamment, il n'est pas évident pour un CJE nouvellement créé de pratiquer une politique offensive de développement local alors que sa légitimité en tant qu'organisme d'employabilité n'est pas encore assurée.

Ce type de catégorisation est important pour décrire la forme organisationnelle et les activités mises en place dans les carrefours. Cependant on remarque qu'un même service peut être offert dans un esprit totalement différent. Deux CJE dans un cadre statutaire identique donnent un sens différent à l'action.

On peut alors se demander si le niveau pertinent d'analyse pour des structures ayant une telle latitude dans le développement de leurs activités ne doit pas se chercher plus profondément dans les processus cognitifs mis en œuvre par les acteurs, c'est-à-dire dans les mécanismes souvent inconscients qui leur servent à analyser le monde dans lequel ils évoluent. Les " logiques d'action " représentent alors une sorte de guide général pour l'action à l'intérieur des frontières imposées par les contraintes structurelles des formules-types détaillées plus haut. Elles traduisent des valeurs de références et des visions de la société qui donnent sens au travail des acteurs.

3. Logiques d'action et dynamiques partenariales

3.1. La construction théorique : logiques d'action et dynamiques partenariales

Au cours de mes observations et entretiens, j'ai pu déceler 3 logiques d'action :

- Une logique socio-communautaire
- Une logique socio-institutionnelle
- Une logique socio-entrepreneuriale

Ces trois logiques doivent être comprises comme des idéaux-types (M. Weber) c'est-à-dire comme des tableaux de caractéristiques qui valent plus par leur capacité heuristique que descriptive. De ce fait, les carrefours ne coïncident jamais avec une logique ; ils empruntent des traits à chacune d'elles. Mais il serait possible de situer les CJE dans un espace à trois dimensions représentant les trois types de logique selon qu'ils se rapprochent de tel ou tel pôle.

Deux paramètres principaux apparaissent décisifs pour la caractérisation d'une logique d'action :

Tout d'abord la *logique d'intervention* qui définit le rapport au public et la place du carrefour dans le parcours d'insertion du jeune. Le discours des responsables de CJE révèle une certaine conception de la nature des problèmes à traiter et de l'approche à développer auprès des jeunes. Pour démarrer un CJE encore faut-il répondre à certaines questions fondamentales qui forment le fil directeur de l'activité : à quelle demande du jeune doit-on répondre ? Doit-on partir de ses désirs ou de ses besoins ? Qu'est-ce que cela signifie pour un jeune adulte aujourd'hui que d'être au chômage ? Qu'est-ce que l'insertion ? Faut-il placer l'insertion professionnelle avant ou après l'insertion sociale ? Ou bien totalement les découpler ? La logique d'intervention implique enfin une méthode d'action qui amène les carrefours à se positionner par rapport à leur statut d'organisme communautaire : quel sens donnent-ils à cette forme légale qui, au Québec, demeure très chargée symboliquement ? Se sentent-ils solidaires des préoccupations des autres O.S.B.L. ? Proches dans leur manière de travailler ? Toutes ces questions sous-jacentes au discours construisent l'action.

D'autre part le *rapport à l'environnement local* qui dicte un type d'investissement dans le quartier. Chaque CJE met en pratique une conception du développement économique et communautaire ainsi qu'une vision de son propre rôle dans la communauté. Les orientations seront différentes selon que le CJE considère le secteur communautaire comme un support à la croissance économique ou comme un champ à part du développement. De même les carrefours

sont amenés à se prononcer sur le niveau d'investissement dans le local : le carrefour doit-il être moteur du développement ou simplement gérer la situation telle qu'elle est ?

Ces deux paramètres de positionnement engagent de manière logique une forme de *dynamique partenariale*. Nous utilisons ce terme de dynamique partenariale pour éviter d'utiliser celui de "partenariat " qui ne désigne qu'une forme particulière de relations entre les institutions. Cette expression permet aussi de rendre compte du caractère évolutif de ces relations.

Pour qualifier les dynamiques partenariales, la typologie de Pecqueur (in M-U. Proulx, 1994) nous semble assez pertinente. Cet auteur distingue quatre formes de relations mais nous n'en retiendrons que trois pertinentes pour notre analyse:

- Le *partenariat* réunit les acteurs autour d'un projet spécifique. La convergence des participants est assurée par l'intérêt qu'ils portent à la réalisation du projet.

Le *réseau* désigne l'ensemble des relations constituées par les flux d'échanges matériels ou non, pécuniaires ou non.

- *L'interface* est caractérisée par la présence d'un organisme pivot qui joue le rôle d'animateur en identifiant les besoins individuels dans un projet collectif.

Le rattachement de telle ou telle dynamique à une certaine logique d'intervention est réalisée dans un esprit de cohérence interne du modèle. Là encore, il ne s'agit pas de décrire la réalité mais plutôt le type de dynamique qui serait développé en toute logique si les acteurs, d'une part s'identifiaient totalement à une logique d'action et d'autre part, agissaient de manière entièrement rationnelle.

Enfin, malgré le caractère idéal-typique des logiques, leur construction part de la réalité des discours et des représentations qui en émanent. C'est pourquoi il nous a semblé important de citer en exemple la parole des acteurs comme illustration de telle ou telle logique.

3.2. Présentation des logiques d'action

Logique socio-communautaire

- Logique d'intervention

Dans cette logique le rapport au jeune qui entre dans la structure est fondé sur la notion *d'empowerment* de la personne. Cette notion largement répandue dans l'ensemble du milieu

communautaire pénètre aussi l'esprit des intervenants des CJE. Il s'agit de centrer le travail avec le jeune sur l'augmentation de ses capacités de prise en charge personnelle et de maîtrise sur sa vie.

Pour ce faire, on préfère "montrer comment pêcher plutôt que donner le poisson " (une intervenante en intégration à l'emploi) c'est-à-dire que le CJE préférera mettre entre les mains de l'individu les outils nécessaires à sa recherche d'emploi plutôt que d'effectuer le travail (rédaction de C.V., contacts avec employeurs etc.) à sa place. Tout est fait pour que le jeune se rende actif dans ses projets quel qu'ils soient.

Moi, je peux me retirer quand je veux. Ça me donne une latitude qui est bien intéressante en matière d'intervention. Je peux m'asseoir à l'ordinateur avec eux, rester un bout de temps et si jamais je sens qu'à un moment ils décrochent et qu'ils ne sont plus capables de prendre une décision, parce qu'ils me laissent trop faire, qu'ils ne font plus l'effort de comprendre, et bien c'est lui qui eux qui le font leur C.V. [...]. Des fois on est en train d'essayer de deviner le besoin du jeune. Mais j'essaye de ne pas embarquer là dedans. (une intervenante à l'accueil)

Dans cette logique l'emploi n'est pas un objectif en soi : comme le dit une intervenante "travailler pour travailler ce n'est pas toujours la bonne stratégie ". Le terme d'employabilité prend un sens particulier désignant tout le parcours de prise de conscience des difficultés propres à chacun dans l'investissement personnel requis par une démarche de recherche d'emploi.

Le critère de réussite d'une intervention se situe plutôt dans le chemin parcouru par le jeune. Les intervenants font référence au "progrès " dans la démarche, au travail d'exploration pour trouver la problématique centrale.

La logique d'empowerment doit conduire à une forte présence des jeunes au sein du C.A. afin de concrétiser dans l'organisation même du carrefour les principes à l'œuvre dans l'activité.

Le transfert au Secrétariat de la Jeunesse constitue dans cette logique un point plutôt positif étant donné qu'il représente une meilleure reconnaissance de l'action multidimensionnelle que peut avoir le CJE dans la communauté. Le rattachement des carrefours à un Ministère de l'emploi attire l'attention plus sur l'individu, sa trajectoire personnelle que sur son rapport à la communauté locale. Pour ne prendre qu'un seul exemple : l'étude des besoins en services de garde du territoire relève plus du domaine de compétence d'un Secrétariat à la Jeunesse que du Ministère de l'Emploi.

- Rapport à l'environnement local

Le rapport à l'environnement local est guidé par une vision "haute " du développement local dans lequel le CJE est censé jouer un rôle actif. L'organisme s'impliquera dans des projets d'initiatives locales favorisant soit les conditions du développement de la main d'œuvre, soit directement la création d'emplois.

Sur ce point nos observations permettent de corriger ou de compléter le jugement formulé par L. Favreau et B. Lévesque (1996) à partir du cas de Gatineau lorsqu'ils estimaient que

[Les organisations de type CJE] se situent en aval du développement économique communautaire proprement dit. La culture de ces organisations les inscrit directement dans la foulée d'une approche de DEC [Développement Économique Communautaire] parce qu'elles sont centrées sur les problèmes liés à l'emploi et qu'elles misent sur les partenaires économiques (Fonds de solidarité, Caisses populaires, entreprises locales etc.) et sociaux (liens avec d'autres organismes communautaires travaillant avec des jeunes, les CLSC, etc....) tout à la fois... Mais ces expériences s'arrêtent le plus souvent à la porte des entreprises, (p. 119)

En effet les CJE empruntant la logique socio-communautaire s'avèrent parfois très entreprenants dans le domaine de la revitalisation des quartiers. Les projets dont les CJE se font porteurs peuvent prendre la forme de coopératives jeunesse de service, de plateaux de travail, d'une entreprise d'insertion ou même d'une reconversion de friche industrielle en centre d'innovation de technologie environnementale. Ces projets se font bien entendu toujours en partenariat local ou élargi mais les CJE sont à même de jouer un rôle moteur ou du moins en ont-ils la volonté : tel directeur par exemple estime que "le CJE s'est rendu incontournable sur les programmes d'environnement ". Toutes ces initiatives ne visent pas seulement à donner une expérience de travail aux jeunes; elles sont directement créatrices d'emploi dans des secteurs qui concernent l'économie locale. Sur ce thème on peut encore lire là la mémoire du mouvement communautaire des années 1970 pour lequel la notion de "changement social " constituait une facette essentielle de leur action. Même si la dimension idéologique s'est largement estompée dans les CJE, il reste que certains affirment leur volonté de donner un sens au développement social dans leur quartier. S'inscrivant en faux contre les pratiques d'évaluation administrative qui consistent à "ranger les individus dans des programmes " (cit.) sans capacité d'innovation et d'imagination, ils insistent sur la *recherche* d'outils nouveaux. Il n'est donc pas étonnant de les voir impliqués dans des travaux de recherche autant sur l'exploration de certaines problématiques que sur la promotion de nouvelles méthodes d'intervention.

D'autre part, l'investissement communautaire passe aussi par l'ouverture sur le milieu. Cette logique implique souvent pour le CJE d'aller à la rencontre de son environnement en offrant ses services (atelier de metho.de dynamique de recherche d'emploi) dans les organismes du milieu ou dans les écoles (prévention du décrochage scolaire).

Enfin, la représentation du CJE dans la vie communautaire elle-même est un élément significatif de cette logique d'action. Le carrefour est appelé à siéger dans les C.A. des autres organismes du milieu et peut-être même à représenter le milieu communautaire dans les instances locales de concertation (notamment au sein des futurs Conseils Locaux de Développement).

- Dynamique partenariale

L'idéal-type de la relation socio-communautaire c'est le "partenariat " au sens plein du terme tel que Pecqueur l'a défini. Le partenariat s'articule autour de projets circonscrits dans le temps et relatifs à l'activité du CJE. Ces projets impliquent la recherche de financements externes car la subvention gouvernementale ne couvre que l'activité régulière.

Cependant, dans ce modèle, le partenariat ne se limite pas à une participation financière, le but étant d'impliquer les partenaires dans le déroulement du projet. Il s'agit pour les carrefours de faire évoluer les partenaires d'une logique de sponsoring à celle de promotion active. La mise en place d'un comité de travail réuni régulièrement au cours de l'exécution du projet peut être un bon moyen pour insuffler une telle dynamique. Le partenariat signifie alors pour les acteurs du développement organisationnel "travailler ensemble ". Il relève très exactement de la "coopération conflictuelle " (B. Lévesque, L. Mager, 1992) dans laquelle chaque élément, à partir d'intérêts différents, établit un compromis sur une visée commune à déterminer.

Cet objectif que poursuit le CJE ne s'applique pas seulement au monde des affaires qui, on le sait, est difficile à mobiliser. Le changement dans les pratiques partenariales concerne tout aussi bien le milieu communautaire comme l'indique la direction d'un CJE :

Traditionnellement les organismes se mobilisaient autour d'un ennemi commun ; la concertation ne impliquait que les directeurs. Le passage à la concertation "pour " engage aussi les intervenants.

Cette stratégie induit l'implication directe des intervenants dans le processus partenarial. Un chef d'équipe de CJE parle de "transfert de capacité de réseautage aux intervenants " pour en quelque sorte intégrer la pratique du partenariat au modèle de travail. Dans ce cas, le mandat de la

concertation et des relations extérieures est réparti sur toute l'équipe d'intervenants en fonction de leurs champs de compétences respectifs et non pas concentré sur un poste. La dynamique d'échange fait de la structure "plus qu'un carrefour déjeunes, un carrefour d'intervenants " dans le sens où le carrefour devient un lieu de convergence pour les organismes communautaires. Cette ouverture se manifeste par l'organisation de rencontres-bilans entre intervenants ayant travaillé sur un même projet ou bien de mini-colloques sur un thème donné.

Les CJE d'inspiration "socio-communautaire " auront tendance à jouer un rôle d'expert sur certains dossiers en veillant cependant à ce que leur action soit légitimée par le milieu. On peut citer par exemple un projet de développement des services de gardes dans lequel le CJE a travaillé sur l'étude des besoins. Le CJE, après avoir établi un bilan des besoins, propose comme première recommandation la mise en place d'une table de concertation Petite Enfance/Famille qui serait chargée de gérer le développement futur des " Centres à la Petite Enfance ". Dans ce cas, le CJE se sert de son pouvoir d'expertise pour rassembler les acteurs concernés par le projet et les inviter à entamer une collaboration à laquelle il ne prend pas part directement.

Il apparaît donc que les CJE sont en mesure de jouer le rôle d'"interface" dans des domaines dépassant le cadre de l'employabilité même si le lien avec les activités du CJE demeure visible.

Dans l'idéal, les projets doivent rassembler l'ensemble des secteurs du milieu (institutionnel, communautaire, politique et privé). Mais il est bien évident que dans cette logique, le secteur privé est plus difficilement accessible. La pénétration du milieu et la mise en place d'un climat de confiance propice à la collaboration demande sans doute plus de temps qu'avec les autres secteurs. En se référant à la théorie de la régulation, on peut dire que la difficulté semble résider dans l'institutionnalisation du compromis, c'est-à-dire dans la capacité qu'ont les deux parties à établir un cadre norme dans lequel se dérouleraient les rapports sociaux. En effet, seul le secteur privé n'a pas participé à l'implantation des carrefours, et en règle générale, il demeure à l'écart des tables de concertation locale qui justement offrent un cadre d'échange préformé pour l'établissement d'une interaction productive. C'est donc au carrefour de pénétrer le "monde de l'entreprise " ou plutôt "les mondes des entreprises ". Comprendre les codes (protocole, modes de raisonnement, sens des mots) et les intérêts des entrepreneurs constitue un travail de longue haleine semé d'embûches. Le CJE apprend à faire des compromis entre ses objectifs "communautaires " (épanouissement et progression de l'individu par exemple) et ceux de l'entreprise qui sont essentiellement la productivité et la performance.

Logique socio-institutionnelle

- Logique d'intervention

L'approche socio-institutionnelle privilégie une approche de travail social avec une prise en charge plus complète de l'individu. Les conseillers auront une formation spécialisée dans une approche psychosociale plus que dans l'information scolaire et professionnelle. L'accès aux outils de recherche est moins aisé et le personnel a moins de réticence à effectuer certaines démarches pour le jeune. Ainsi un conseiller pourra établir les premiers contacts téléphoniques avec l'employeur pour les jeunes ayant "des difficultés à se vendre " ou bien se constituer en réfèrent "pour les employeurs éprouvant des difficultés relationnelles avec un jeune qu'ils ont embauché" (un directeur). C'est donc plus un rapport de tutelle qui est établi entre l'intervenant et le jeune qu'une véritable responsabilisation de la personne.

L'intervention vise en dernière instance l'insertion sociale de jeunes dont on suppose qu'ils ont des lacunes, des manques à combler. Le travail peut alors être décrit comme "une excuse, le but étant de faire de la prévention " (un responsable).

Mais le même responsable indique que le travail et le revenu sont de bons outils pour une intégration de l'individu dans la société. Par conséquent le volet "stage " est un point fort de cette logique. Les stages permettent de développer principalement la pré-employabilité c'est-à-dire les aptitudes comportementales de bases liées à l'entrée sur le marché du travail (respecter les horaires et les règles du lieu de travail, adopter un comportement adapté face à la direction, travailler en groupe, etc...). Ces stages en milieu de travail sont généralement courts et accompagnés d'une forme de tutorat qui renforce l'accompagnement. L'aspect formation apparaît ici secondaire, l'important étant de travailler en amont de la qualification.

La volonté de se démarquer par rapport aux autres organismes communautaires passe par une critique de leur rigidité idéologique et de leur " difficulté à faire des compromis " (un directeur).

Pourtant ce n'est pas tant la définition du contenu du statut qui caractérise une logique socio-institutionnelle que l'attachement à cette définition. C'est pourquoi les CJE à dominante socio-institutionnelle admettent mal le probable changement de ministère. Ils craignent une dilution de leur identité dans un collectif d'organismes peu homogènes gravitant autour de la problématique de la jeunesse ainsi qu'une perte d'impact politique dû au caractère moins puissant du Secrétariat. En bref, la caractéristique "employabilité" de leur organisme leur paraît primordiale et pour eux la "maison de jeune " sert de repoussoir identitaire.

- Rapport à l'environnement local

La logique socio-institutionnelle favorise les liens avec le milieu institutionnel tel l'éducation et les services publics. Les carrefours sont considérés comme une ressource en employabilité du milieu sinon la principale concernant les jeunes.

Mais son action se place en continuité de celle des centres publics de gestion de la main d'œuvre. Ces organismes peuvent déléguer une partie de leur mandat au CJE l'amenant à organiser ses services et son intervention selon les critères du programme et leur évolution. Les acteurs eux-mêmes reconnaissent cette contrainte :

Les orientations prises par le bailleur de fond (DRHC) nous amènent à recevoir une clientèle majoritairement prestataire de l'assurance-emploi. Le profil de cette clientèle est différent de celui des jeunes sans revenu que nous avons l'habitude de desservir. Ces changements de clientèle nous ont demandé d'ajuster nos services, notre intervention et nos outils... (Bilan annuel 1996/1997)

Cette logique est proche de celle qui prévalait dans le modèle de Gatineau.

L'implication dans le tissu institutionnel (DRHC, CTQ) local, gouvernemental ou fédéral a tendance à orienter les CJE vers la gestion de l'exclusion plus que vers une stratégie active de développement local.

- Dynamique partenariale

Le modèle dominant de dynamique partenariale au sein de la logique socio-institutionnelle est ce que l'on peut appeler l'"échange de services" ce qui comprend l'activité de référence, les ententes pour la gestion de programmes ou la sélection de candidats (avec les C.T.Q. et la D.R.H.C. tout particulièrement), accueil ou délocalisation de services existants au sein du milieu institutionnel ou communautaire (par exemple lorsqu'un CJE tient des sessions d'information sur la rédaction du C.V. dans un organisme communautaire du quartier). Ces services ne sont pas créés spécialement pour le public qui fréquente ces lieux mais cet échange permet d'améliorer leur accessibilité.

Ce type de dynamique vise à répartir les publics sur l'ensemble des ressources existantes dans un souci de gestion rationnelle du système. Cela nécessite la délimitation d'un "territoire d'intervention" pour chaque organisme ce à quoi tous les CJE semblent attacher une grande importance. Tous les directeurs insistent sur la reconnaissance des compétences des uns et des

autres d'autant plus que les conditions d'implantation des CJE les mettaient souvent dans une position de concurrent potentiel par rapport aux autres organismes communautaires.

Le CJE type "socio-institutionnel " élabore une relation avec l'environnement qui le place en position d'interface. Toujours dans la typologie de Pecqueur, la relation en interface ne s'établit non pas autour d'un projet mais autour d'un acteur qui sert de pivot aux interactions.

Pour le CJE, les partenaires constituent en premier lieu un capital de références pour la prestation de services. Sa position d'interface l'inscrit dans des activités de réseautage et de circulation de l'information (mise en réseau des ressources d'emploi, cartographie des ressources en employabilité jeune, publication d'un bulletin d'information à l'intention des partenaires, entente quant à l'échange d'information sur les clients, etc.).

Logique socio-entrepreneuriale

- Logique d'intervention

L'intervention auprès du public se fait via le prisme de la main d'œuvre. Les individus sont considérés sous l'angle de leur qualification et de leur adéquation avec le marché de l'emploi local ou national. Le CJE se charge "de mettre en contact les employeurs avec le bassin de la main d'œuvre " (un directeur de CJE).

L'accent est donc mis sur l'emploi et la formation. Les fiches de renseignement par exemple affichent clairement cet objectif en demandant le type d'emploi recherché. Les formations sont parfois offertes par le CJE lui-même en accord avec des organismes de formation locaux ou des entreprises mais surtout il aidera à la sélection des candidats du programme. Dans ces carrefours la proportion de conseillers en formation professionnelle sera plus importante et l'approche peut-être plus technique (tests psychotechniques, utilisation de logiciels pour la détermination d'un profil professionnel).

La logique professionnelle des intervenants met l'accent sur l'efficacité (taux de placement) et le service au client (taux de satisfaction) mais la définition du "client " connaît quelques glissements. En effet, dans leur volonté d'être à l'écoute des besoins locaux en main d'œuvre, il arrive que les CJE jouent le rôle de bureau de placement pour une entreprise. On peut se demander alors si les entreprises ne deviennent pas les premiers bénéficiaires des services offerts par les carrefours. Banque de candidats, service de présélection officiel ou officieux et démarchage des entreprises

locales appartiennent à cette logique bien que l'implication des CJE connaisse des degrés divers par rapport à ces pratiques.

Dans cette logique d'action, le carrefour sera amené à se démarquer par rapport à l'action communautaire traditionnelle. Les directeurs opposent alors deux mondes, celui du "communautaire " placé sous le règne de la communication sinon de la parlementation, et celui du "privé ", dans l'action, et "qui va droit au but " (un directeur) dont ils se sentent plus proches. Les CJE souhaitent adopter une attitude plus pragmatique que les organismes communautaires classiques, "sans positionnement a priori " (un directeur). Un responsable évoque même la crainte de l'envahissement communautaire en tant que frein à la dynamique de concertation locale ("le communautaire fait fuir les entreprises "). C'est pourquoi, au sein de ce carrefour, une attention particulière est portée à l'équilibre des représentations des deux mondes au sein du C. A.

Pour défendre le rattachement des carrefours au M.E.S.S. il sera fait appel aux notions de "crédibilité " et de "sérieux " face au monde des entreprises.

- Rapport à l'environnement local

Les CJE répondant à cette logique de manière prédominante s'investissent peu dans le développement local. Logiquement, ils n'assument pas le mandat de développement communautaire. Cela ne signifie pas l'adoption d'une stratégie passive face au chômage des jeunes. Il ne s'agit pas de créer des emplois ni de gérer l'exclusion mais plutôt de débusquer les "emplois cachés ", faire affleurer une demande de travail potentielle dans le quartier ou le comté et la rendre accessible aux jeunes qui restent souvent à l'écart des réseaux d'information.

Les instances de décisions bénéficieront d'une représentation importante du milieu des affaires et cela pour deux raisons : d'une part pour introduire une logique entrepreneuriale dans la structure ("l'apparition d'une stricte logique communautaire ne serait pas performante") qui contrebalancerait la dynamique communautaire et d'autre part pour activer la circulation de l'information.

Dans ce cas les carrefours se proposent comme associés des entreprises en garantissant le suivi de la main d'œuvre ainsi que sa formation.

- Dynamique partenariale

Le type de relation tissée avec les partenaires est essentiellement informel dans la logique socio-entrepreneuriale. Les responsables développent un réseau de contacts qui leur sert de support pour le développement de leur activité. Ils vivent généralement mal l'obligation de concertation apposée à leur mandat car elle constitue pour eux un frein à l'établissement d'une relation de confiance. Au contraire, un bon partenariat est fondé sur la "spontanéité " et le "respect mutuel ".

Bien souvent ce type de logique s'installe dans des territoires qui pèchent d'ores et déjà par un manque de concertation soit que le mouvement communautaire soit trop faible, soit que leurs conflits d'intérêt soit trop violents. Dans ces quartiers les tables de concertation ont des difficultés à être montées et si elles naissent, survivent avec peine. L'intégration dans le milieu est rendue plus délicate.

En revanche cette logique d'action s'accommode très bien d'une relation personnelle avec des entrepreneurs locaux sur le mode officieux du "don - contre-don ". Les instances de représentation du milieu des affaires telles que la chambre de commerce ou des regroupements de quartier ne sont pas forcément mises à profit pour proposer une collaboration, mais elles sont tout de même utiles pour faire connaître le carrefour et ses activités. Ainsi la pénétration de ce milieu peut s'avérer efficace dans le long terme, permettant de nouer des contacts et de tisser un réseau de relations.

Si la construction conceptuelle amène associer une dynamique partenariale à chaque logique d'action, nous pouvons montrer sur un exemple l'imbrication de ces dynamiques entre elles au sein de l'activité d'un carrefour.

L'observation du déroulement d'un projet comme un plateau de travail révèle combien les dynamiques partenariales sont liées entre elles. Elle nous aide à déterminer les moments clés d'un projet qui constituent les points d'articulation entre les différentes dynamiques.

3.3. Développement partenarial : l'exemple du plateau de travail

Les CJE connaissent des évolutions constantes et d'autant plus rapides qu'ils sont encore pour la plupart en phase de démarrage. Si la dynamique partenariale découle pour une part de la logique d'action adoptée, il est certain qu'elle suit aussi un développement autonome au fur et à mesure de l'insertion du CJE dans le milieu.

Ce projet élaboré par le CJE lui-même vise la prévention du décrochage scolaire en organisant une expérience de travail pendant l'été. Pour réaliser ce projet, le CJE a besoin de trouver des bailleurs de fonds dans la communauté. La dynamique partenariale est donc amorcée autour du financement, réunissant le milieu communautaire et institutionnel, le secteur privé et le milieu politique. Adoptant une logique socio-communautaire quant à la dynamique partenariale, le projet engage la participation active des partenaires sur la réalisation du projet à travers la mise en place d'un conseil des partenaires.

A partir de ce point de départ, la dynamique partenariale connaît des évolutions qui vont dans le sens de l'élargissement du champ des pratiques. D'une part la personne chargée du développement du projet a du faire appel à son réseau professionnel de contacts pour mobiliser les ressources financières et humaines nécessaires. La qualité du partenariat repose avant tout sur des affinités personnelles. Une fois le projet lancé, le CJE s'investit dans un rôle d'interface amenant les partenaires à mieux se connaître.

Pour finir, la dynamique ainsi créée permet, au-delà de la stricte réalisation du projet, la constitution d'un capital de relations susceptible d'être mobilisé sur d'autres projets (Fond de stages par exemple). Ce groupe de partenaires peut lui-même faire profiter le CJE de son réseau qui peut venir les relayer sur le même projet, se constituant en sorte de courroie de transmission.

A terme le plateau de travail est amené à passer du statut d'expérience à celui de modèle d'intervention de manière à ce que le CJE puisse le faire financer par des mesures gouvernementales.

Sur cet exemple nous voyons s'enchaîner l'ensemble des formes de relations interorganisationnelles, du fait de la logique même du projet. La constitution d'un "capital partenarial " fait le lien entre les diverses étapes de la dynamique dans la mesure où les différentes formes de sollicitation des partenaires produisent des liens mobilisables dans le futur et dans un autre contexte.

Une fois posée cette grille d'analyse en terme de logiques d'action, nous pouvons avancer un certain nombre d'hypothèses sur les facteurs d'orientation des carrefours, c'est-à-dire les variables qui agiront sur la position des carrefours dans l'espace des logiques.

3.4. Les facteurs d'orientation

D'après les premières observations, on peut distinguer deux facteurs qui orientent les CJE dans l'adoption de telle ou telle logique d'action dominante :

Un facteur externe : la configuration d'acteurs au sein de l'environnement local,

Un facteur interne : la trajectoire professionnelle de la direction.

La configuration d'acteurs

Les carrefours, vu leurs structures et les procédures d'implantation, ne sont pas totalement libres de choisir leur logique d'action. Celle-ci s'insère dans une configuration d'acteurs locaux constituant le champ de l'emploi. Ce champ offre des opportunités d'actions mais impose aussi des contraintes.

Notamment il se reflète au sein de l'assemblée générale et du conseil d'administration qui décident des orientations du carrefour. Les principaux acteurs de l'implantation sont le milieu communautaire, le politique (en la personne du député) et les institutions (dans le domaine éducatif ou de l'employabilité). Les rapports de force entre ces acteurs s'expriment dès la mise en place des comités de travail dans lesquels les directeurs sont le plus souvent absents. Nous sommes donc plongés dans un jeu complexe à plusieurs joueurs et plusieurs niveaux (N. Elias). Dans ce conflit de pouvoir, la qualité du compromis entre le secteur communautaire et le politique dépend beaucoup du degré d'homogénéité du premier (plus que de son nombre) et de la légitimité du second. Le milieu communautaire peut bénéficier dans certains quartiers d'une ancienne tradition de concertation qui lui permet de se présenter en front uni face aux intérêts politiques.

En ce qui concerne les carrefours intégrés, il est certain que la structure d'accueil modèle de manière importante leurs orientations, leur imprimant sa culture organisationnelle et sa philosophie.

La trajectoire professionnelle de la direction

La plupart du temps les directeurs des carrefours jeunesse-emploi ont été recrutés par des comités de sélection issus des comités de promotion. Il est donc certain que la composition de ces comités influe sur le profil recherché. Mais la personne choisie pour diriger une équipe dispose ensuite d'une marge de manœuvre importante pour orienter la pratique des intervenants.

En gros, on peut distinguer trois types de profil professionnel :

- Les directeurs issus du milieu communautaire traditionnel, souvent dans le secteur de la jeunesse (Maison de jeunes) mais aussi dans des organismes de consommation. Dans cette catégorie, certains ont pu être associés au comité promoteur du CJE avant d'être pressenti pour le poste de direction.
- Les directeurs ayant travaillé dans le milieu communautaire en employabilité issu de la seconde génération des groupes communautaires,
- Les directeurs " indépendants " n'ayant eu que très peu de contacts avec le communautaire. Qu'ils aient évolué dans le secteur privé ou dans le public, ils tirent leur expérience de la gestion de ressources humaines (mise sur pied de programmes de formation par exemple). Ce groupe développe une interaction principalement avec le secteur institutionnel (CTQ, commissions scolaires, police, etc...) et le secteur privé.

Le passé professionnel des directeurs influe directement sur la pratique. Cette influence se fait de plus en plus grande au fur et à mesure de l'implantation, même dans des CJE dont les principes démocratiques sont les plus affirmés. En effet, passée la période d'émulation, l'implication du C.A. se fait plus routinière et c'est surtout l'équipe de travail supervisée par le directeur qui insuffle la dynamique au carrefour.

La position des CJE dans l'espace des logiques (en reprenant l'image de l'espace à trois dimensions) pourrait résulter de la combinaison de ces deux facteurs, externe et interne. La configuration d'acteur offre un champ d'opportunités que la direction investit en se servant de ses expériences passées. Ainsi dans tel CJE, un directeur s'aidera de ses contacts politiques et dans le milieu des affaires accumulés dans le cadre de son activité précédente pour " vendre [son] projet à Québec avec [son] seul instrument de travail : la bouche ". Pourtant seule l'extrême faiblesse du milieu communautaire local appelait le déploiement d'une telle stratégie.

Conclusion

Nous avons montré la spécificité historique de cette nouvelle catégorie d'organismes que sont les CJE. Au sein même des organismes communautaires de troisième génération, ils forment un groupe à part, marqués par les circonstances politiques de leur implantation et le caractère exemplaire de cette expérience.

Une des principales caractéristiques de cette structure hybride, à mi-chemin entre le communautaire et l'institutionnel, est sans aucun doute l'indétermination qui pèse sur son évolution. Une telle position élargit les possibilités de composition entre les trois logiques d'action (socio-communautaire, socio-institutionnelle et socio-entrepreneuriale) que nous avons mises à jour. La diversité des approches, autant au niveau de l'intervention que de la dynamique partenariale s'explique donc par l'autonomie inscrite dans les statuts des carrefours.

L'autonomie s'exerce, dans la région de Montréal, via deux canaux : tout d'abord elle transparait à travers l'implication de la communauté au sens large dans la phase de lancement des carrefours. Par conséquent il n'est pas étonnant que la configuration de cette communauté ait une influence sur la composition des logiques d'action. Dans un deuxième temps, il nous semble que la direction dispose d'une marge de liberté assez grande pour insuffler une dynamique propre au carrefour. C'est pourquoi nous nous sommes tournés vers la trajectoire professionnelle des directeurs pour expliquer telle ou telle orientation des carrefours. Ces deux hypothèses mériteraient cependant d'être éprouvées par une recherche plus systématique et sur un échantillon plus diversifié que celui que nous avons choisi.

Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que beaucoup de carrefours expriment des craintes face à une éventuelle normalisation. En tant qu'organismes communautaires, ils se savent dépendants des attentes du gouvernement et par leur expérience, les directeurs connaissent les moyens de pression des bailleurs de fonds. Or la richesse produite par leur diversité constitue *a contrario* un handicap lorsqu'il s'agit de développer une revendication. En effet les carrefours éprouvent une certaine difficulté à se reconnaître dans une instance de représentation quelconque. Même une forme minimale d'organisation telle que le Réseau des CJE pêche par défaut de légitimité tout particulièrement auprès de certains carrefours de Montréal.

Nous supposons après ce tour d'horizon des carrefours de l'île de Montréal que la mise en place d'une collaboration inter-CJE effective passera par la reconnaissance des différences tant au niveau des approches de l'intervention que de leur rôle à jouer dans l'environnement local. Déjà les carrefours de l'île expriment leur particularisme vis-à-vis des carrefours de région. Mais une prise de conscience plus radicale de l'identité plurielle consubstantielle au " concept " du carrefour serait un pas de plus dans l'élaboration d'une véritable politique d'action. Nous espérons avoir contribué, par la recherche d'une grille d'analyse susceptible de rendre compte de la richesse de ces structures, à la réflexion que les carrefours peuvent avoir sur leurs propres activités et par conséquent à la maîtrise de leur avenir.

Ouvrages et articles cités

Y. Assogba (1988) : " Stratégie de mise sur pied d'un centre communautaire pour jeunes sans emploi dans l'Outaouais ", in *Revue Canadienne de Service Social*, vol. 5 (été 1988), p. 283-296

C. Baron, M.C. Bureau, E. Le Dantec, P. Nivolle (1994) : *Les intermédiaires de l'insertion*, C.E.E., dossier n 1/mai 1994

P. R. Bélanger, B. Lévesque (1988) : " Une forme mouvementée de gestion du social : les CLSC " in *Revue internationale d'action communautaire*, 19/59, p. 49-64

P.R. Bélanger, B. Lévesque (1992) : " Le mouvement communautaire : de la revendication au partenariat (1963-1992) ", in G. Daigle, G. Rocher (Ed.) : *Le Québec enjeu*, Montréal, Presse de l'Université de Montréal, 811p.

L. Boltanski, L. Thévenot (1991) : *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard

C.D.E.C. Ahuntsic-Cartierville (1997) : *Recommandations pour la mise en place du parcours d'insertion en emploi dans l'arrondissement Ahuntsic-Cartierville*, Document de consultation

C.D.E.C. Rosemont-Petite Patrie (1998) : *Portrait et analyse de l'offre de services d'insertion dans l'arrondissement Rosemont-Petite Patrie*, Document de consultation, 117 p.

C.J.E. Ahuntsic Bordeaux-Cartierville (1997) : Rapport annuel 1997/1998

C.J.E. Bourassa et Sauvé (1997) : Bilan annuel 1996/1997

C.J.E. Rosemont/Petite Patrie (1998) : *Guide   l'intention des partenaires du carrefour jeunesse-emploi Rosemont-Petite Patrie*, Document de consultation, 11 p.

C.L.S.C. Ahuntsic (1995) : *Portrait du quartier Ahuntsic - Un quartier en santé*, Document de consultation, 84 p.

C.L.S.C. Bordeaux-Cartierville (1997) : *Portrait du quartier Bordeaux-Cartierville*, Document de consultation

G. Daigle, G. Rocher (Ed.) (1992) : op. cit.

M. D'Amours (1997) : *Le rapport des entreprises au territoire : le cas du RESO et de quatre entreprises du Sud-Ouest de Montréal*, Thèse de doctorat, UQAM

C. Gagnon, J.L. Klein (Ed.) (1992) : *Les partenaires du développement face au défi du local*, UQAC, 401 p.

N. Elias (1985) : *La société de cour*, Paris, Flammarion, 330 p.

N. Elias (1991) : *Qu'est-ce que la sociologie ?*, La Tour d'Aiguës, Ed. De l'Aube, 222 p.

Emploi-Québec (1998) : *Les jeunes et le marché du travail : tendances et situation récente, Connaissance du marché du travail*, fév. 1998, 24 p.

L. Favreau, Y. Hurtubise (1993) : *CLSC et communautés locales : la contribution de l'organisation communautaire*, Ste Foy, Presses de l'université Laval, 211p.

L. Favreau, B. Lévesque (1996) : *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Montréal, P.U.Q., 230 p.

J.M. Fontan (1991) : *Les CDEC montréalaises : du développement économique communautaire au développement local de l'économie*, Thèse de doctorat, UQAM

J.M. Fontan, D.G. Tremblay (1994) : *Le développement économique local : la théorie, les pratiques, les expériences*, Ste Foy, Téléuniversité, 579 p.

Gouvernement du Canada : *Stratégie en emploi-jeunesse*, Note documentaire, 43 p.

H. Lamoureux, J. Lavoie, R. Mayer, J. Panel-Raymond (1996) : *La pratique de l'action communautaire*, Montréal, P.U.Q.

J. Lamoureux (1995) : *Le partenariat à l'épreuve de la réalité*, Montréal, Éd. St-Martin.

B. Lévesque, G.L. Bourque, E. Forgues : *Renouveau de la sociologie économique de langue française : originalité et diversité des approches*, Cahiers du C.R.I.S.E.S. n 9701, 49 p.

B. Lévesque, L. Mager (1992) : " Vers un nouveau contrat social?Éléments de problématique pour l'étude du régional et du local " in C. Gagnon, J.L. Klein (Ed), op.cit.

M. Lévesque (1998) : *Étude de cas d'entreprises d'économie sociale. Monographie du carrefour jeunacte*, Cahiers du C.R.I.S.E.S, EC-0198-006, 41 p.

R. Mathieu, P.Y. Crémieux, D.G. Tremblay, V. van Schendel (ss.l.d) (1996) : *L'impact économique et social du secteur communautaire dans quatre arrondissements de la ville de Montréal*, rapport de recherche, UQAM, 107 p.

M. Maurice, F. Sellier, J.J. Silvestre (1982) : *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne : essai d'analyse sociétale*, Paris, P.U.F., 382 p.

Ministère de la Sécurité du Revenu (1995) : *Un parcours vers l'insertion, la formation et l'emploi, document de consultation*, 94 p.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité (1997) : *Pour un ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Document de consultation*, 16 p.

M-U. Proulx sld. (1994) : *Développement économique - Clé de l'autonomie locale*, Montréal, Éd. Transcontinental inc., Fondation de l'entrepreneurship, 362 p.

J.F. René, C. Lefebvre (1997) : *Pratiques d'employabilité et contexte de développement économique communautaires — Deux exemples : une entreprise d'insertion, un programme de pré-employabilité*, Document de consultation, CDEST, 80 p.

Secrétariat à l'Action Communautaire (1996) : *Implantation des carrefours jeunesse-emploi*, Document de consultation, 11 p.