

Cahiers du CRISES

Collection Études de cas
d'entreprises d'économie sociale

ÉTUDES DE CAS D'ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

ES-9903

**Le Centre de formation en entreprise et récupération
(CFER) de l'Outaouais:
une initiative d'insertion de jeunes
*sur le marché du travail***

par

Sylvie Gaudreau

collaboration de Lucie Beaudoin

(sous la direction de Louis Favreau)

(Co-publication du CRISES et du CRDC-UQAH)

janvier 1999

Sommaire

La pauvreté a changé de nature. Aujourd'hui, elle est devenue une pauvreté d'exclusion liée directement au problème de l'emploi. La situation actuelle ne fait que favoriser une augmentation des inégalités sociales. Elle est en voie d'introduire une insidieuse fracture sociale entre les "in" et les "out"¹. Cette conjoncture frappe particulièrement les jeunes et les moins scolarisés. De nouvelles initiatives se démarquent par les moyens d'intervention innovateurs mis en oeuvre.

Né sur l'initiative des Centres jeunesse Outaouais (CJO), le Centre de formation en entreprise et récupération (CFER) de l'Outaouais, par le biais de son programme de formation, représente une nouvelle forme de valorisation individuelle et d'engagement social, qui émerge dans un nouveau secteur d'activités, celui de la récupération et de l'environnement. Ses objectifs majeurs visent l'intégration et la formation des jeunes en difficulté par des activités économiques. Le CFER veut donner davantage de chances aux jeunes ayant des difficultés d'insertion sur le marché du travail. La présente étude faite pendant l'année 1997, repose sur une recherche documentaire et des entrevues réalisées avec des informateurs-clés engagés dans cette initiative. Cette entreprise communautaire n'est pas unique à la région de l'Outaouais. Elle fait partie d'un Réseau de 18 CFER répartis dans toutes les régions du Québec. Le Réseau des CFER a deux ans d'existence. Il s'est incorporé comme organisme sans but lucratif en juin 1996. Sa mission est de favoriser et de supporter le développement des CFER au Québec. Ses sources de financement proviennent entre autres de RECYC-QUÉBEC² et de l'industrie privée.

Cette monographie est construite à partir du «Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale»³ conçu par Yvan Comeau, professeur en sciences de l'éducation à l'Université Laval et membre du collectif CRISES⁴.

¹Favreau, L. (1995). Pauvreté urbaine dans l'Outaouais métropolitain: Relancer l'emploi et l'économie en difficulté de Buckingham, de Gatineau et de Hull par le développement économique communautaire, CREÉOM, UQAH, p. 18.

²Pour de plus amples informations sur RECYC-QUÉBEC, voir l'annexe 4 à la fin de cette étude de cas.

³Guide utilisé pour les études de cas dans l'équipe d'économie sociale du Collectif CRISES, 1996, no 9605. Ce document est disponible à la Chaire de Recherche en Développement Communautaire de l'UQAH.

⁴Le Collectif de Recherche sur les Innovations Sociales dans les Entreprises et les Syndicats. Il regroupe des chercheurs et des étudiants de deuxième et troisième cycle de six universités au Québec. Adresse du site Internet du CRISES: <http://www.unites.uqam.ca/crises/>

Note sur les auteurs:

Louis Fayreau est sociologue et travailleur social, professeur au Département de travail social de l'Université du Québec à Hull. Il est animateur de la Chaire de recherche en développement communautaire et responsable du volet *Économie sociale* du Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES). Il est également rédacteur en chef de la revue *Économie et Solidarités*.

Annie Laplante vient de terminer son baccalauréat en travail social et Patrick Duguay est étudiant à la maîtrise en travail social de l'UQAH. Ce dernier est également directeur du PRESQ, un projet de développement économique communautaire à Buckingham.

* Ce texte est également paru dans les Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire de l'UQAH.

TABLE DES MATIERES

1. Le contexte d'émergence	1
1.1 Le milieu	1
1.2 Le secteur d'activités	2
1.3 Le projet initial.....	4
1.4 Les promoteurs	5
1.5 Les appuis.....	5
1.6 Le démarrage	6
2. La présentation des acteurs	8
2.1 Les acteurs	8
2.2 Le réseau	10
3. La dimension organisationnelle.....	11
3.1 Le profil organisationnel	11
3.1.1 Les objectifs.....	11
3.1.2 Les aspects stratégiques.....	11
3.1.3 Les biens et services produits	12
3.1.4 Viabilité du CFER et situation financière	13
3.2 Les processus organisationnels	15
3.2.1 La production	15
3.2.2 L'organisation du travail.....	16
3.2.3 La formation.....	17
3.2.4 La récupération.....	18
4. La dimension institutionnelle.....	18
4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne.....	18
4.1.1 Le pouvoir formel et informel.....	18
4.1.2 L'inclusion des producteurs et des usagers.....	20
4.1.3 Les acquis des producteurs salariés	21
4.2 Les rapports avec l'extérieur.....	22
4.3 Les règles juridiques et législatives	24
5. Éléments de synthèse et de bilan.....	24
5.1 Au plan des réalisations	24
5.2 Au plan de l'économie sociale.....	26
5.3 Au plan sociétal.....	27
6. Perspectives anticipées	29
BIBLIOGRAPHIE.....	31
ANNEXE 1 : Liste des membres du conseil d'administration.....	33
ANNEXE 2: Organigramme du CFER Outaouais.....	34
ANNEXE 3: Sommaire évolution budgétaire du CFER.....	35
ANNEXE4: RECYC-QUÉBEC.....	36
ANNEXE 5: Liste des sigles.....	37

1. Le contexte d'émergence¹

1.1 Le milieu

Aujourd'hui, plus de 300 000 personnes habitent l'Outaouais. Le taux d'accroissement de la population est plus que le double de celui du Québec, soit 16,4 %. En Outaouais urbain, la population a augmenté de plus de 20 % et en milieu rural de 7,4 %. Les 2/3 des habitants sont concentrés dans la zone urbaine. Une immigration importante venant d'ailleurs du Québec et du Canada, explique la presque totalité de cette augmentation. Près de 10 % des habitants de l'Outaouais résidaient à l'extérieur du Québec cinq ans plus tôt. L'économie outaouaise est fortement concentrée dans le secteur tertiaire, responsable de 86 % des emplois de la région. Les services gouvernementaux et le tourisme viennent en tête de ce secteur pour la région. Plus de 40 000 résidents travaillent en Ontario, dont 17 000 dans les organismes fédéraux et 25 000 dans le secteur privé². Le secteur manufacturier est peu présent avec 10 000 emplois dont 70 % dans l'industrie du bois et du papier.

Depuis quelques années, certaines firmes se spécialisent dans la haute technologie et les technologies de l'information, particulièrement à Hull. Cela contribue au développement de tout ce secteur d'activités dans la région. La conjoncture est cependant moins reluisante depuis quelques années. On note un recul dans le secteur des services publics et des dépenses d'immobilisation. La construction domiciliaire subit aussi une baisse de 10 % du nombre des mises en chantier. Les perspectives économiques de la région sont incertaines. La réduction des dépenses gouvernementales et les coupures de personnel dans ce secteur pèsent lourd sur l'évolution de l'emploi. En 1992, 11 % de la population de l'Outaouais comptait sur les prestations d'aide sociale pour subsister, ce qui représente une augmentation de 28,5 % par rapport à 1989.

Les jeunes de 25 ans et moins comptent pour près de 39% de la population dans l'Outaouais en 1991. Le recensement de 1991, montre que 10% des étudiants des écoles secondaires de l'Outaouais vivent dans une famille recomposée et 13% dans une famille monoparentale dont majoritairement la mère est chef de famille (Émond, 1993).

Il y a un taux de chômage élevé dans cette tranche de la population active et apte au travail. Dans les années 1980, on constate que 34% des jeunes de 16 à 24 ans sont inscrits au chômage. Il semble qu'au niveau du décrochage scolaire, l'Outaouais enregistrait un taux de 42% d'abandon scolaire avant la fin du

¹ La liste des sigles utilisés dans ce texte se retrouve en annexe 5.

² Émond, L. (1994) *Les résidents de l'Outaouais: Profil démographique, social et économique*. Direction de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais.

secondaire durant cette période. Comparativement, le taux d'abandon scolaire se maintient autour de 37% pour l'ensemble des régions du Québec (Émond, 1994).

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

1.2 Le secteur d'activités

L'environnement est un sujet préoccupant qui concerne de plus en plus la population en général et les pouvoirs publics. Les jeunes générations sont de plus en plus sensibilisées à la protection de l'environnement entre autres par le recyclage et la récupération. Les efforts collectifs contribuent à favoriser la transition de notre société de consommation vers une société de conservation. Le début des années 1980 a été l'occasion de créer la Direction de la récupération et du recyclage au ministère de l'Environnement du Québec³. Plusieurs colloques et conférences sur la récupération et le recyclage ont commencé à émerger pour tenter de solutionner le problème de l'environnement. Déjà, à cette époque, 38 groupes communautaires se préoccupaient de cette question au Québec.

Au moment de la création du CFER de l'Outaouais en 1992, le contexte était très favorable au développement des activités de récupération et de recyclage. La collecte sélective, industrie capitalisant aujourd'hui plus de 200 millions de dollars par année, s'est répandue dans toutes les régions du Québec. Dans l'Outaouais, on dénombre toutefois moins de récupérateurs et de recycleurs communautaires que dans les autres régions du Québec en même temps qu'un nombre croissant d'entreprises privées voient dans cette activité des opportunités d'affaires intéressantes.

La récupération et le recyclage sont devenus économiquement rentables. Représentant des avantages pécuniers et environnementaux, ce créneau permet de prolonger la vie des sites d'enfouissement, réduire le volume des déchets à traiter et à éliminer, réduire les polluants dans l'environnement et, non le moindre, créer des emplois. L'actuel directeur général du CFER, Alain Breton, donne l'exemple de

³ 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 a mis sur pied en janvier 1996 le premier colloque réunissant à la fois des entreprises de récupération et des entreprises de recyclage. Pour plus d'informations, voir un bref résumé de l'organisme en annexe 4.

multinationales de gestion des déchets telle que la compagnie *Laidlaw* qui s'est tournée vers la récupération pour compenser les lourdes pertes qu'elle faisait dans la collecte traditionnelle de déchets.

Le marché des matières résiduelles ou recyclées s'est considérablement développé dans les quinze dernières années. Les équipements de recyclage sont plus performants. Les usines qui retirent l'encre des vieux journaux sont plus nombreuses. La capacité d'utilisation des matières augmente. La capacité de recyclage et les sources d'approvisionnement se multiplient. Dans les municipalités, les collectes sélectives s'instaurent graduellement étant donné la garantie de débouchés de plus en plus stables et la permanence d'un système de récupération-recyclage. Des 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 possible. Parmi les matières recyclables les plus populaires, on retrouve le papier et le carton, qui comptent pour 55% de ce qui est récupéré, ainsi que les métaux, le verre et le plastique. 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.

La région de l'Outaouais compte quatre Municipalités régionales de comté (MRC)⁴ et une Communauté urbaine (CUO)⁵. Alors que toutes les municipalités de la CUO sont desservies par un service de collecte de matières récupérables, très peu le sont dans les quatre MRC. Ces MRC se caractérisent par leurs petites municipalités, la distance entre elles, l'étendue de leur territoire, l'augmentation de la population en période estivale et l'éloignement de certaines d'entre elles du centre urbain.⁶ Peu de groupes communautaires font de la collecte ou de la récupération dans l'Outaouais: mis à part le CFER, le seul connu est le Pavillon du Parc qui récupère le papier. Le Pavillon est un centre d'accueil en réadaptation pour des personnes ayant une déficience intellectuelle. Il est situé à Aylmer, ville voisine de Hull. Au CFER, on est conscient des opportunités de développement qu'offrent ces marchés et des parts inoccupées actuellement, notamment, en zones rurales.

⁴ Les MRC concernées sont la MRC des Collines-de-l'Outaouais, la MRC de Papineau, la MRC de la Vallée-de-la-Gatineau et la MRC du Pontiac.

⁵ La communauté urbaine de l'Outaouais (CUO) comprend les villes d'Aylmer, Hull, Gatineau, Buckingham et Masson-Angers.

⁶ Source: CFER, document interne: Le centre de traitement multi-matières du CFER de l'Outaouais, Février 1996.

1.3 Le projet initial

L'origine du projet prend sa source au Centre de réadaptation des jeunes de l'Outaouais (CRJO), devenu depuis peu les Centres jeunesse de l'Outaouais (CJO). Rémi Cyr, alors coordonnateur d'un plateau de travail au CJO, parle de la Maison de l'apprenti⁷ 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 n'avaient aucune expérience d'emploi. C'est là qu'on a développé le programme d'intégration aux habitudes de travail par une imprimerie, 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 par l'apprentissage des travaux d'imprimerie. Graduellement, les intervenants ont remarqué que la clientèle changeait, que les jeunes avaient beaucoup plus de problèmes de mésadaptation sociale que de délinquance qui n'en était que le symptôme. Les jeunes arrivant de plus en plus jeunes en centre (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 à réfléchir sur la possibilité d'élargir l'adhésion du programme d'intégration d'habitudes de travail aux autres unités, aux filles, aux milieux ouverts. On se rendait compte au fil des mois, des trimestres, qu'avec l'organisation dont nous disposions on n'était pas capable de fermer la boucle. Le jeune avait acquis des habitudes de travail, mais l'éducateur n'était plus là pour l'encadrer, le supporter, l'accompagner dans sa recherche d'emploi. Un colloque à Québec en 1990 nous a permis de voir ce qui se faisait ailleurs. Alain Breton s'est vu confier le travail (Entrevue avec Rémi Cyr, 1996).

Alain Breton, aujourd'hui directeur général de CFER Outaouais, décide alors d'entreprendre une étude de marché, ce qui l'a conduit vers un créneau offrant plus de potentiel: la récupération. C'est lors d'une présentation du projet au conseil d'administration des CJO qu'il leur expliqua l'orientation souhaitée. C'est à partir de ce moment que les CJO ont commencé à "donner du temps" à M. Breton pour qu'il développe le projet. Les CJO se sont impliqués en donnant leur appui au concept sur lequel Alain Breton misait, l'environnement et les jeunes en difficulté. Tout en laissant une marge de manoeuvre à cet intervenant, le CJO a toutefois mis une condition: il fallait que l'entreprise s'autofinance. Les CJO ont été clairs sur ce point. On a toujours dit qu'aucun nouvel argent ne pouvait être alloué pour ce projet d'entreprise.

⁷ La Maison de l'apprenti est une unité dite de garde fermée. Elle a charge d'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 décide de la mise sous garde fermée. Es 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 (Rapport d'activités 1994-1995, *Les Centres jeunesse de l'Outaouais*, p. 41).

Le projet est donc né en 1992 pour répondre aux problèmes vécus par la clientèle des CJO à partir de l'intérêt d'un de ses intervenants. Dans ses débuts, l'organisme vise les secteurs commercial, institutionnel et industriel. Quoique opérant dans tous ces secteurs, les dirigeants de l'entreprise travaillent surtout depuis 1995 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 tel que prévu au départ et qu'il est même en avance: "...des opportunités surviennent, on s'est retrouvé dans des opérations plus grandes très rapidement". L'entreprise évolue rapidement et prend une ampleur insoupçonnée. 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 (OSBL) n'a pas changé et ne changera pas, selon le directeur général, puisque cela fait partie de leur vocation sociale et éducative.

1.4 Les promoteurs

Alain Breton est, sans contredit, celui qui a été le promoteur du projet. Au début de la trentaine, il est détenteur d'un baccalauréat en communication de l'Université d'Ottawa et cumule dix ans d'expérience à titre d'éducateur au CJO. Dans les démarches entreprises, M. Breton semble avoir 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 animer les activités de formation et le service aux clients. D'ailleurs, deux employés actuels du CFER y ont d'abord oeuvré comme bénévoles.

À la base, ce sont les efforts du principal promoteur conjugué à l'appui des CJO qui ont permis la réalisation du projet. Les appuis reçus par les CJO ont été axés sur le démarrage et le développement selon les besoins et la disponibilité. Le soutien des CJO a pris différentes formes: prêt d'un local, de matériel informatique, de matériel de bureau, de services administratifs. On peut considérer comme un prêt de personnel les trois employés qui travaillent au CFER et dont le salaire est assuré par les CJO. Au début, malgré quelques réticences des CJO, Alain Breton y a puisé l'assurance nécessaire pour aller de l'avant avec le projet. L'imprimerie gérée à l'époque par les CJO l'est encore aujourd'hui bien que, dans le cadre de la formation, les deux plateaux de travail soient reliés.

1.5 Les appuis

La première année de la phase opérationnelle, une subvention de Développement des ressources humaines du Canada (DRHC) a permis au projet de progresser. Selon Alain Breton, ce programme fédéral de développement de l'employabilité a donné un coup de pouce au projet. 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 bâtir sa crédibilité. Le Centre hospitalier de Gatineau, premier client à faire confiance au projet, leur confia la collecte du papier. Le Centre hospitalier de Gatineau figure encore au nombre des clients de CFER. On y effectue une collecte sélective complète. La contribution de partenaires financiers en provenance de l'entreprise privée a aussi contribué à l'essor de l'organisme. Le premier partenaire à s'y greffer fut Les industries James Mac Laren, puis les Caisses populaires Desjardins de l'Outaouais, Alcan, l'Impériale Esso, Récupération Cascades et la Société des alcools du Québec. La participation financière de ces partenaires 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 minime. M. Beaudry, maire de Hull à l'époque de la création du projet, leur avait alloué cet espace pour le centre de tri. Parmi les collaborateurs, Alain Breton nommé M. Beaumont, autrefois directeur général du CRJO et conseiller apprécié au niveau de la gestion et des procédures administratives, pour s'occuper de différents dossiers du CFER. L'accréditation comme «Corporation intermédiaire de travail» (CIT)⁸, reçue du Centre Travail-Québec⁹, a permis d'engager des camionneurs et d'améliorer le service et les activités du CFER.

1.6 Le démarrage

C'est après avoir examiné différents programmes existants avec la préoccupation de créer un projet qui permettrait aux jeunes de bénéficier d'une formation, d'acquérir des outils et de s'intégrer sur le marché du travail, que l'idée de créer une entreprise dans le secteur de l'environnement a germé. 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 consacré à la réalisation d'une étude de marché. Près de deux ans de travail ont été investis dans la conception et la planification du projet. Incorporé en 1992, le projet a vu le jour sous le nom d'Environnement jeunesse Outaouais et offrait un service de collecte sélective et de tri de déchets recyclables pour les commerces, les industries et les institutions. Le premier conseil d'administration composé de 11 membres, fut formé un peu plus tard durant cette période pour supporter les activités. Plutôt à l'état embryonnaire, son rôle se situait surtout au chapitre des orientations du programme de formation aux jeunes. Aujourd'hui très impliqué, le conseil administre et développe les activités du CFER: 1) l'atelier d'imprimerie Image; 2) Centre de tri et de collecte sélective; 3) la Caravane de la récupération.

⁸ La Corporation intermédiaire de travail (CIT) est une initiative du gouvernement du Québec qui vise le retour au travail des prestataires de la sécurité du revenu par le développement d'entreprises notamment dans le service de maintien à domicile et dans les secteurs écologiquement utiles.

⁹ Le Centre Travail-Québec est l'instance locale du ministère de la Sécurité du revenu du Québec, aujourd'hui connu sous les appellations respectives de Centre local d'emploi (CLE) et de ministère de l'Emploi et de la Solidarité du Québec.

La première année fut sans aucun doute la période la plus difficile. Les promoteurs ont jeté les bases de ce qui est aujourd'hui devenu le CFER. Le programme de formation a débuté avec six jeunes participants. À ce moment, il n'y avait aucune subvention, ni ressources financières pour payer les formateurs, nous mentionne Jean Poulin, coordonnateur du centre de tri et bénévole à l'époque. M. Poulin, alors éducateur au CJO, allouait une vingtaine d'heures de travail 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 Environnement jeunesse Outaouais pour effectuer diverses tâches. Sophie Lapointe, coordonnatrice de formation au CFER, également bénévole pendant cette période, était impliquée dans la promotion des activités de l'entreprise dans les écoles. Les bénévoles donnaient de leur temps selon leur disponibilité. Une première subvention autorisa l'embauche d'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 fut possible de rémunérer deux formateurs.

L'année 1994 fut marquée par la transition vers l'entreprise actuelle, le CFER. Le directeur général explique que la rencontre avec Normand Maurice, créateur du premier CFER et enseignant à la polyvalente Le Boisé à Victoriaville, a favorisé cette transition¹⁰. Ce dernier projetait en effet, de mettre sur pied un réseau québécois de CFER. Il devenait possible d'en faire partie puisque trois exigences du dit réseau étaient remplies: 1) être relié à une institution à vocation d'insertion sociale par le réseau de la Santé et des affaires sociales ou le réseau de l'Éducation; 2) être déjà en opération; 3) avoir un programme de formation.

En novembre 1994, l'entreprise se donne une nouvelle activité, la Caravane de la Récupération. 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 débuté en février 1995. Ce nouveau programme du CFER a été conçu en concordance avec les exigences du ministère de l'Éducation du Québec mais tout en tenant compte des réalités du CFER Outaouais. Mentionnons ici que le ministère de l'Éducation sanctionne la formation des CFER par un certificat de formation en entreprise et récupération depuis l'automne 1995.¹¹ À partir du programme existant, les deux CFER, celui de Victoriaville et celui de l'Outaouais, ont collaboré pour adapter la formation aux besoins du milieu. Alain Breton spécifie que dans la formation pratique, personne ne fait les mêmes opérations. Dans la formation théorique, bien que l'ensemble soit semblable, le CFER de l'Outaouais a des volets de formation adaptés à sa clientèle. Par exemple, il possède une formule adaptée que les jeunes ne relient pas forcément à l'enseignement scolaire. Que ce

¹⁰ Le premier CFER au Québec a été créé en 1990 à Victoriaville.

¹¹ 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.

soit les mathématiques ou le français, tout est relié au volet pratique. C'est une approche différente qui est adaptée à sa clientèle et à sa réalité. À ce sujet, les conseils de M. Robert Arsenault, coordonnateur des activités de formation au CFER de Victoriaville, ont bénéficié au CFER Outaouais. Ces informations ont permis de relier la formation théorique à la formation pratique dans un cadre plus officiel. La jeune équipe du CFER Outaouais bénéficie ainsi du savoir, de la pratique et de la philosophie d'une équipe expérimentée.

2. La présentation des acteurs

2.1 Les acteurs

Le CFER Outaouais regroupe plusieurs catégories de travailleurs. Certains voient leurs salaires payés par les CJO avec toutes les conditions de travail garanties par le Réseau de la santé et des affaires sociales en plus d'une protection syndicale (FTQ). Dans cette catégorie, on retrouve les salaires du directeur général, du coordonnateur de l'atelier Image, d'un commis-comptable et du coordonnateur de l'atelier de tri. Le salaire de ce dernier est assumé à part égale par les CJO et le CFER. Il est responsable de l'ensemble des activités de tri et de promotion liée à la Caravane de la récupération. Il assume une partie de la formation sur l'environnement et la Caravane. Le profil de formation est diversifié et en concordance avec les tâches effectuées allant du domaine de la psychoéducation à la criminologie, les communications et la comptabilité. Parmi les gens qui travaillent au CFER Outaouais, il y a l'équivalent de quatre postes et demie à temps plein. Le salaire du directeur général, Alain Breton, qui occupe les fonctions de coordination générale et de développement de l'entreprise est défrayé par les CJO. Il s'implique également dans la formation portant sur le fonctionnement d'une entreprise. Mario est le coordonnateur de l'imprimerie et s'occupe de l'atelier de bouteilles. Il donne lui aussi une partie de la formation théorique qui porte sur les normes de travail et la santé et la sécurité au travail. Son salaire est défrayé par les CJO ainsi que celui de Fernande, la comptable.

Par ailleurs, des employés sont embauchés par le CFER soit la coordonnatrice de la formation, un conseiller à la formation, un commis de bureau, un camionneur. Sophie, la coordonnatrice des programmes de formation, s'occupe des jeunes, de la promotion et du dossier des demandes extérieures (subventions, etc.). Conseiller à la formation, Luc Sabourin la seconde dans les activités de formation, Il est lui aussi rémunéré par le CFER. Il encadre les jeunes et s'occupe du volet recherche d'emploi. 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, comptable agréé. 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 a été embauché à la fin de son programme CIT et est aussi payé par le CFER.

Le CFER, qui répond aux critères exigés par le ministère de la Sécurité du revenu du Québec, bénéficie d'une accréditation comme Corporation intermédiaire de travail (CIT). La subvention accordée couvre entièrement le salaire des employés pendant six mois ainsi que certains frais de fonctionnement et d'administration. Le programme des CIT a favorisé l'embauche de prestataires de la Sécurité du revenu, surtout dans les secteurs en développement et écologiquement utiles. Le CFER est considéré comme une entreprise adaptée de production qui répond aux objectifs du programme CIT. Il emploie depuis près de trois ans des prestataires qui se joignent à la liste de travailleurs. Ils occupent les postes d'aide-camionneur et de camionneurs. L'équipe de travailleurs du CFER est assez jeune, l'âge se situant entre 24 et 35 ans.

La clientèle

"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 de nombreux échecs et leurs expériences de travail se sont souvent mal terminées. La honte, la peur, l'incapacité de vivre la pression sont des éléments qui font partie d'une réalité dont la direction du CFER a tenu compte pour développer le programme. Pour les CJO, ce projet est une façon d'atteindre les objectifs du Réseau de la santé et des services sociaux, c'est-à-dire sortir des sentiers battus et travailler avec le jeune dans sa globalité (famille et milieu).

Avec le temps, la clientèle du CFER s'est diversifiée. 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'ayant pas complété leur deuxième année du secondaire. Ils sont également limités par leur manque de connaissances générales, par leurs 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 mis sur pied 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 d'organismes qui réfèrent les jeunes au CFER tels les Centres Travail-Québec, les Centres d'emploi et immigration du Canada, le Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais, les CLSC., le Service d'accueil, d'information et de référence (SAIR) de la Société québécoise de développement de la main d'oeuvre (SQDM).

Une entrevue de sélection permet, en plus d'un premier contact avec les candidats, d'évaluer si le 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 la formation d'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, mentionnons les Centres jeunesse Outaouais (CJO), qui regroupent le Centre de réadaptation des 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 (RRSSO). Parmi les différents services des CJO, 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 formation de la main-d'oeuvre. Mais sa mission de réadaptation ne peut ignorer la réalité à laquelle 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.

Le directeur général de CFER juge la collaboration avec la Ville de Hull fort positive. Une entente tient toujours pour la location à très bas prix du local abritant le centre de tri situé au 5, rue Cousineau. Depuis peu, le CFER a également des petits contrats avec la Ville pour ces jeunes, notamment l'entretien du parc du Lac Leamy (peinturer les tables, planter des fleurs, etc.). Un contrat a aussi été signé avec la Communauté Urbaine de l'Outaouais (CUO) 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 également partie du réseau des CFER, le CFER Outaouais entretient une excellente collaboration avec le CFER de Victoriaville et ses principaux responsables. Les échanges sont multiples et ont lieu plusieurs fois par année par des visites ou des 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 est 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. Le monde du travail ouvre peu d'opportunités pour des décrocheurs scolaires, des jeunes sous mesure de protection ou aux prises avec des démêlées judiciaires. Dans cette perspective, le CFER offre une formation de 26 semaines qui s'actualise par la responsabilisation des jeunes, base de sa philosophie d'intervention. Le CFER poursuit aussi une mission environnementale en détournant les matières récupérables de l'enfouissement par ses services de collecte et de traitement. Sur le registre environnemental, il contribue également à la sensibilisation et à l'éducation des jeunes par la formation et les représentations de la Caravane de la récupération dans les écoles.

Enfin, le CFER est porteur d'une mission économique. Depuis la création de l'organisme, leur philosophie vise le développement d'activités autosuffisantes. Ces objectifs figurent à l'intérieur même des statuts et règlements de la corporation. Ouvrant dans un secteur en croissance, l'entreprise prévoit acquérir des équipements de recyclage et de récupération pour un montant d'un demi million de dollars. Au niveau de la création d'emploi, en plus des quatre employés à temps complet, l'organisme songe à embaucher d'autres ressources humaines dans les prochaines années. Le CFER a toujours eu comme philosophie le développement de l'entreprise dans une optique d'autonomie financière. Le développement rapide des activités 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 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 vers l'objectif ultime qui est l'école-usine. Au moment de la recherche de telles démarches étaient déjà amorcées.

3.1.2 Les aspects stratégiques

Un plan d'affaires relié au projet de développement de l'école-usine du CFER et confirmant sa viabilité existe actuellement. Depuis quelques mois, des pourparlers sont en cours avec les quatre MRC de la région. À cette fin, un document de quinze pages qui explique en détail la problématique environnementale, le projet (la méthode, les démarches, les avantages, les résultats, etc.), le potentiel de récupération et les coûts du système a été rédigé en février 1996. Le document se termine par une

résolution prise par les conseils des municipalités concernées, résolution 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 le poste de radio régional, CHOT 40, pour la diffusion d'un message publicitaire. Si le développement attendu se poursuit, d'autres clips publicitaires sont prévus. Le CFER dispose également de dépliants promotionnels: un dépliant pour faire connaître ses différents services et un autre pour la promotion de la Caravane de la Récupération. Depuis juin 1996, il existe un bulletin d'information du CFER Outaouais intitulé "Le p'tit journal du CFER" qui est publié trimestriellement. Il est remis à tous les partenaires et collaborateurs du CFER, ce qui permet de maintenir un suivi auprès d'eux et l'entretien de relations conviviales. 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. Pour sa part, 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 à un public de tout âge, la Caravane se déplace dans la région.

Les stratégies promotionnelles employées par le CFER pour recruter sa clientèle sont les annonces classées des journaux locaux qui sont consultés par les jeunes en recherche d'emploi. L'organisme mise aussi sur ses dépliants disposés dans les organismes susceptibles de référer des personnes intéressées au programme. Le message publicitaire radiophonique peut également susciter un intérêt chez les jeunes.

3.1.3 Les biens et services produits

Il y a quatre ans, les premières activités du CFER étaient concentrées sur 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, le CFER en dessert aujourd'hui une quarantaine. 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. L'imprimerie est une autre activité du CFER qui offre des services, mais sur laquelle on mise moins actuellement¹². Comme nous l'avons mentionné précédemment, le grand projet sur lequel travaille la direction du CFER depuis un an est la collecte

¹² La situation de l'imprimerie semble être au coeur de plusieurs situations complexes. Aux CJO, on souhaiterait que le directeur général du CFER se soucie de «polir» l'imprimerie autant qu'il porte attention à développer les autres activités du CFER.

sélective en milieu rural. En ce moment, le CFER traite 400 tonnes de matières recyclables annuellement. Avec les installations existantes, cela apparaît presque impensable au directeur général. Les locaux et les installations sont utilisés au maximum de leur capacité et avec beaucoup d'efficacité.

Parmi les services du CFER Outaouais, il est également possible de louer ou d'acheter de l'équipement pour la maison ou le commerce. Par exemple, des petits bacs de récupération, conteneurs, sacs, bacs sur roues, barils sont disponibles. 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. L'entreprise communautaire offre aussi aux municipalités des services conseils et recommandations pour la gestion de leurs déchets ce qui peut les encourager à réduire les coûts reliés à l'enfouissement. Il est ainsi possible d'établir des collaborations pour mieux sensibiliser la population et ainsi assurer la 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 changer la perception que notre société a de ses rebuts 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 plusieurs thèmes: les produits domestiques dangereux; les fibres (papier, journaux, carton); les contenants (verres, aluminium, acier, plastique). Chaque jeune est appelé à investir de son temps dans l'apprentissage d'un texte sur un de ces thèmes, selon son intérêt. Trois ou quatre jeunes parmi les plus motivés sont appelés à effectuer des sorties avec la Caravane.

3.1.4 Viabilité du CFER et situation financière

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 dans ce marché 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 en devenant plus compétitif offre des parts de marché très intéressantes et d'alléchantes sources de revenus. Au CFER, on voit peu pour le moment les effets de la compétition. Il importe plutôt d'être bien organisé, solide et fiable, nous dit M. Breton. Pourtant, dans certains milieux urbains, plusieurs entreprises de recyclage se livrent une lutte féroce pour l'obtention de la collecte sélective.¹³ Ce sont souvent les villes qui

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

profitent de cette guerre.¹⁴ 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 surtout en raison de la fluctuation des marchés et de l'évolution des coûts de la collecte sélective¹⁵.

Le CFER n'est pas en «compétition» avec la Communauté urbaine de l'Outaouais (CUO) qui dessert les cinq municipalités sur son territoire puisque cette dernière a des programmes de collecte sélective déjà établies et négocie ses contrats avec l'entreprise privée. Dans la région, la grande majorité des entreprises doivent déboursier des frais pour l'élimination de leur rebuts. De plus, les secteurs détenus par l'entreprise privée ne sont pas les mêmes qu'au CFER qui vise actuellement la zone rurale extérieure à la CUO, soit le territoire des quatre Municipalités régionales de comté de l'Outaouais. Il est toutefois possible que certaines entreprises privées de récupération en développement considèrent le CFER comme un compétiteur dans la région. C'est au niveau de la revente des produits recyclables qu'on entre en compétition.

Avant, le CFER passait inaperçu auprès des grandes entreprises. Aujourd'hui, elles ouvrent leurs yeux par rapport à nous. Il va falloir faire encore plus attention à ce qu'on fait, notre marge d'erreur doit beaucoup diminuer. On peut perdre nos clients si on ne les dessert pas aussi bien qu'on les desservait. Nous sommes très préoccupés par la qualité de notre service à la clientèle et de nos produits. C'est cela qui va faire notre survie (Entrevue avec Jean Poulin, 1996).

Le bilan des activités financières du CFER, pour l'année se terminant le 31 mars 1996, expose un actif de 86 348 \$ et un passif de 67 635 \$, laissant donc un surplus de 18 713 \$. On enregistre donc une hausse de profit de 2 420 \$ par rapport à 1995. Le bilan de cette année-là, indique un actif de 31 507 \$, un passif de 15 214 \$ et un excédent de 16 293 \$. Les principales dettes du CFER sont dues à l'achat d'équipement (déchiquteur) pour 9 112\$ dont le solde sera acquitté, à raison de 3000\$ par année, en 1999. Les acquisitions d'immobilisations subventionnées qui ont été imputées aux dépenses de l'exercice s'élèvent à 11 287\$ (5929\$ en 1995). Parmi les sources de revenus publics figurent les subventions du Service jeunesse Canada (DRHC) et les allocations du programme CIT du Centre Travail-Québec. Il apparaît que 80 % de la subvention de Service jeunesse Canada (SJC) est attribuée pour les allocations des jeunes et défraie le poste de la coordonnatrice du programme de formation ainsi que quelques dépenses administratives.

Certaines sources proviennent du secteur privé. Le CFER bénéficie de dons et de commandites qui proviennent des entreprises Alcan, Cascades, Esso et MacLaren. Chacun contribue pour une valeur de 5000 dollars. Certains dons proviennent de la SAQ et des Caisses populaires Desjardins. On prévoit une

¹⁴ Vear, D. «Laval profite de la guerre du recyclage.» Journal Le Devoir. 11 août 1995.

¹⁵ «Collecte sélective: une industrie de 200 millions \$.» Journal le Soleil. 23 septembre 1995.

diminution des commandites puisque Alcan et Cascades donneront bientôt des montants plus importants mais distribués à tous les CFER du réseau. La distribution qui sera faite réduira le montant alloué au CFER de l'Outaouais. Ses activités d'autofinancement ont rapporté 3 915 dollars, soit presque la moitié du montant de l'an dernier (7 085\$). Parmi les activités de financement, le CFER a organisé une soirée au Musée des Civilisations cette année. Les années précédentes, la campagne d'autofinancement s'organisait autour du tournoi de golf annuel. On a dû se tourner vers une activité qui demandait moins de temps et d'organisation en raison de l'énergie investie au développement. Des services cléricaux et comptables ont également été rendus bénévolement¹⁶.

3.2 Les processus organisationnels

3.2.1 La production

Une organisation comme le CFER a une structure de fonctionnement qui combine travail et moyens de production dans des objectifs non-capitalistes. La finalité de ces structures est de satisfaire des besoins sociaux qui ne sont couverts ni par le marché ni par l'État. Les ateliers génèrent une production qui réduit les opérations en étapes simples et faciles. Les procédures à suivre ainsi que les tâches sont très bien décrites et découpées de façon concise et visuelle dans le guide de formation du programme. Le cheminement des matières se fait depuis les clients où l'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 loué et l'autre qui leur appartient. Une route est établie du lundi au vendredi. Elle doit être respectée afin que les clients connaissent l'heure de la collecte. Une fois au centre de tri, les matières sont triées. Elles sont ensuite séparées par catégorie. Des bacs sont prêts à 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 affectée à ce poste achemine les matières triées dans les bacs correspondants. Le trieur du carton démonte les boîtes, les empile et les emboîte avant de les entreposer.

¹⁶ Pour plus d'information sur l'évolution budgétaire du CFER, voir annexe 3.

Les bouteilles récoltées chez les hôteliers et restaurateurs 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 livrées chez d'autres clients pour la revente où ils seront mis en ballots ou endettés.

L'atelier d'imprimerie comporte plusieurs postes de travail qui ont chacun une description de tâches bien déterminée. 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, la finition et l'emballage. Les jeunes effectuent les 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.

3.2.2 L'organisation du travail

Au CFER, il y a trois coordonnateurs: un pour l'atelier de tri, un autre pour l'atelier d'imprimerie et de bouteilles, et un dernier pour le programme de formation. Un conseiller à la formation seconde la coordonnatrice du programme de formation. Le directeur s'occupe de la supervision générale de l'organisme, il gère les activités et s'occupe du développement de l'entreprise communautaire. Toutes ces personnes s'occupent de formation, du travail en atelier et de différentes tâches. Tous les mardi à 14h00, l'équipe se rencontre. Cette réunion de travail permet de discuter des jeunes, de leurs difficultés, de leur progression et de faire le tour de la formation. Cette rencontre permet également de faire un compte-rendu des nouveaux clients et de discuter des développements futurs. C'est ce qui permet à toute l'équipe d'être au courant des changements dans ce secteur d'activités. Cette réunion est aussi un lieu de décisions. "On est lié ensemble pour toutes les décisions. On est là pour prendre les décisions pour le mieux être de l'entreprise, c'est toujours mieux à plusieurs têtes"¹⁷.

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. Les formateurs sont constamment avec les jeunes, heures du repas comprises, pour permettre un encadrement complet. Un tableau affiché à l'atelier de tri, outil construit à l'interne, permet aux employés d'inscrire leurs rendez-vous à chaque semaine. L'implication des jeunes avec la Caravane de la récupération est une source importante de valorisation. Ils développent leur autonomie, leur motivation, leur sentiment d'engagement social en participant aux activités d'information et d'éducation de la Caravane. La perspective générale du travail de formation est la suivante:

¹⁷ Propos recueillis en entrevue avec un employé de CFER.

Permettre aux jeunes inscrits en insertion sociale de modifier l'organisation sociale en fonction de leurs aspirations personnelles constitue l'essentiel de l'éducation démocratique qu'on souhaite au CFER. Pour y arriver, nous pensons qu'il faut fournir aux jeunes les moyens de connaître leur société en leur donnant accès à l'information et leur offrir l'occasion de s'engager dans une action qui a un effet sur le devenir collectif. C'est pourquoi nous consacrons beaucoup de temps à des activités qui ont pour but de rendre les jeunes habiles à s'informer et à devenir de meilleurs concitoyens¹⁸,

3.2.3 La formation

Le programme d'insertion sociale et de préparation au marché du travail vise à développer les aptitudes des participants sur trois plans: une personne autonome, un citoyen engagé et un travailleur productif¹⁹. Chacun des secteurs d'apprentissage visent des objectifs précis. La formation de la personne autonome a comme dessein de permettre au jeune de découvrir ses aptitudes, limites, motivations, valeurs et besoins; que le jeune soit en mesure de se fixer des objectifs et de les atteindre; qu'il puisse développer sa compréhension de l'information écrite et son vocabulaire ainsi que développer la constance, la persévérance, les habiletés et les attitudes nécessaires pour son intégration au marché du travail.²⁰ C'est par le biais des différentes activités que les participants renouvellent leur confiance en eux et qu'ils sont appelés à élaborer un plan de carrière réaliste.

La formation du CFER Outaouais a des principes pédagogiques qui orientent l'ensemble des activités éducatives. Une grille d'analyse permet la compréhension de la situation 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. 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, 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. Cela permet un encadrement plus complet des 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 prise de conscience des exigences du marché du travail. L'apprentissage continu des jeunes se poursuit avec l'encadrement des responsables d'atelier.

¹⁸ Maurice, N. (1991), «La formation des citoyens et des citoyennes au Centre de formation en entreprise et récupération. Apprendre à vivre dans une société démocratique», dans *Vie pédagogique*, sept-oct., No 73, p. 33.

¹⁹ Programme d'insertion sociale et de préparation au marché du travail. Centre de formation en entreprise et récupération (CFER de l'Outaouais).

²⁰ Idem.

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 à chaque semaine et à la fin du programme avec une fiche spéciale. Les participants autoévaluent leur cheminement hebdomadairement. Durant les treize premières semaines, la formation en classe occupe trois jours et le travail en atelier deux jours par semaine. Les six semaines suivantes sont consacrées au travail en atelier. Une autre semaine sera employée à la recherche d'emploi.

Les jeunes au programme de formation du CFER ont le statut de participant et reçoivent une allocation de \$210.00 par semaine pour toute la durée de leur formation en vertu du programme de Service jeunesse Canada du ministère des Ressources humaines du Canada. Le programme de formation pratique en entreprise s'adresse exclusivement à des jeunes des CJO qui proviennent de milieux marginaux, qui ont des difficultés d'adaptation personnelle et sociale, des difficultés financières importantes ou qui sont sous des mesures prescrites par la Loi des jeunes 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 rejoignent les autres participants en atelier d'apprentissage. Ce temps de formation mise davantage sur le volet du travail productif.

3.2.4 La récupération

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 (SAQ). Les autres matières sont revendues ailleurs. Par exemple, le papier est revendu chez Récupération Cascades inc. De nouveaux débouchés ont finalement été trouvés pour toutes les matières apportant ainsi de nouvelles sources de revenus découlant 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

Au CFER, les rapports de pouvoir impliquent différents acteurs: le conseil d'administration²¹, la direction, les CJO et son coordonnateur du plateau Image, des coordonnateurs, un conseiller, du

²¹ La composition du conseil d'administration du CFER au moment de la recherche est présentée en annexe 1.

personnel de bureau, des camionneurs, des stagiaires et des participants²². Plusieurs catégories de personnel sont également présents au CFER: les employés rémunérés par les CJO, avec les conditions de travail inhérentes, les employés rémunérés directement par le CFER dont une par le biais du programme Service jeunesse Canada (SCJ) et les personnes embauchés par la mesure Corporation intermédiaire de travail (CIT).

Toute personne de 18 ans et plus, à l'exception des employés permanents du CFER Outaouais, peut devenir membre actif de la corporation du CFER 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 demande le vote secret, et les résolutions se décident à la majorité des voix. Le terme des administrateurs au conseil d'administration, initialement de deux ans, a été modifié l'an dernier pour ne plus imposer de terme fixe. Parmi les administrateurs, on note que sur les neuf membres actuels la majorité provient du milieu professionnel et du secteur coopératif (Desjardins, Agrodor...)²³. L'âge moyen des membres du conseil d'administration se situe autour de 37 ans.

Le C.A. tient au minimum six réunions durant l'année. Il est formé de sous-comités: comité des finances, du développement, des communications et de l'école-usine. Le comité planifie les entrées et sorties d'argent. Depuis deux 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 des communications a mis sur pied il y a quelques mois un document contenant les politiques de travail des employés. Avant cela, il n'y avait pas de structure administrative qui déterminait les conditions de travail, les congés fériés, les congés de maladie et de maternité, les vacances, etc. On souhaite éventuellement proposer des plans d'assurance collective si le développement de l'entreprise le permet. Ce comité est aussi impliqué au niveau de la promotion, des conférences de presse, etc. Le comité école-usine est impliqué dans le projet de développement avec les municipalités. Le plan d'affaires fait partie de leurs responsabilités. Le conseil joue donc son rôle d'administrateur et participe beaucoup au développement du CFER. C'est là que les orientations générales et 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 un lieu de discussion. «Il a son mot à dire, on ne se lance pas dans un projet de grande envergure sans le présenter au C.A.», explique Alain Breton.

Pour combler les besoins matériels du CFER à ses débuts, les demandes passaient par le coordonnateur 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 qui est de la gestion du CFER. Il dépose toutefois un rapport aux CJO.

²² Voir organigramme du CFER en annexe 2.

²³ voir en annexe 1 la liste complète des membres du conseil d'administration.

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 ainsi que 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.

Le plateau de travail Image semble particulièrement ciblé par les coupures budgétaires effectuées et celles qui s'annoncent encore au CJO. Après quinze années de support logistique et administratif pour l'intégration à l'emploi, les CJO veut se désengager du projet. Les dirigeants du CFER croient qu'avec les connaissances développées et les profits potentiels engendrés par les activités des plateaux de travail, ils pourront augmenter leur actif et puiser les ressources financières nécessaires pour ajuster les salaires et se développer davantage. Le CFER songe à développer des alliances avec les villes et les municipalités. Pour leur part, les CJO orientent leur stratégie vers une approche territoriale. Ceci laisse à penser que les subventions accordées par les CJO et destinées au CFER viendront davantage des territoires et des municipalités. C'est le défi qui attend possiblement le CFER à l'aube de l'an 2000. La transition sera complexe à faire. Question stratégique puisque par exemple, la Régie régionale de la santé et des services sociaux n'accorde des allocations qu'aux participants du plateau Image. C'est ce qui semble ambigu dans le développement du CFER parce que pour les Centres jeunesse Outaouais (CJO), 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 des CJO dans une optique syndicale²⁴. Les CJO ont l'objectif de réunir éventuellement les deux plateaux de travail. Us seraient gérés par le CFER.

4.1.2 L'inclusion des producteurs et des usagers

Au CFER, les rencontres hebdomadaires sont le lieu d'échange et de décisions pour l'équipe des coordonnateurs et du directeur. On consulte l'équipe avant de prendre une décision puisque chacun est relié aux autres par ses fonctions et ses tâches. 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 développer de nouvelles idées avec une certaine autonomie pourvu que cela cadre avec les objectifs généraux du CFER. La coordonnatrice de la formation, Sophie Lapointe, a en tête plusieurs projets qu'elle désirerait poursuivre à plus long terme comme le projet de rallier les organismes communautaires de la région au CFER afin d'avoir un contact immédiat et une meilleure collaboration. Elle aimerait développer davantage 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 contribuerait à réduire les préjugés véhiculés sur ces jeunes. On évoque même la possibilité d'intégrer des bénévoles pour certaines tâches

²⁴ Trois postes et demi bénéficient des conditions de travail des CJO et sont syndiqués avec la F.T.Q.

bien spécifiques au niveau de la formation puisqu'on devra possiblement revoir le programme de mathématique et de français. L'entreprise est ouverte à cette idée, mais n'aurait pas le temps d'encadrer des bénévoles actuellement.

Les travailleurs et les jeunes du volet formation n'assistent pas à l'assemblée générale. Les dirigeants du CFER n'y voient pas l'intérêt actuellement. Les propositions et les décisions sont connues des travailleurs avant d'être portées au conseil d'administration. Les décisions majeures sont amenées en réunion d'équipe. Par exemple, on ne renvoie pas un jeune du programme parce qu'il a consommé de la drogue. C'est par le consensus qu'on prend des décisions. De plus, chacun prend les décisions quotidiennes qui n'ont pas de gros impacts sur les jeunes ou sur le développement.

Pour ce qui est des participants et des stagiaires, on essaie au CFER de leur inculquer une philosophie responsabilisante. Dès le début du programme de formation, on regarde avec les jeunes quels sont leurs besoins. Ils sont également avisés des règlements internes. Le participant est informé que le CFER adopte le même rôle qu'un employeur par souci de réalisme relativement au marché du travail. Cela fait partie de la formation de connaître les objectifs et les réalités auxquels ils seront confrontés. Il existe une liste d'éléments à respecter: pas de casquettes, de cheveux verts, une tenue vestimentaire adaptée, etc. Le directeur général rencontre les jeunes et leur expose clairement ces aspects. Le jeune remplit aussi un contrat de travail avec le CFER au début de sa formation, contrat dans lequel il s'engage à être présent et ponctuel, à respecter les règlements du CFER, à s'impliquer dans le travail demandé et à le faire de façon productive. Le CFER s'engage en retour à lui donner une formation, une expérience de travail, un soutien adéquat. Les deux parties peuvent faire un bris de contrat pour différentes raisons. L'horaire de travail des jeunes est de 8h30 à 15h30, du lundi au vendredi et comprend une pause de 15 minutes le matin.

4.1.3 Les acquis des producteurs salariés

Parmi les travailleurs embauchés par le programme Corporation intermédiaire de travail (CIT.), 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 curriculum vitae, de la préparation et on leur accorde des journées rémunérées pour qu'ils puissent faire de la recherche d'emploi» explique Jean Poulin, coordonnateur du 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 l'organisme ont trouvé un emploi dans ces entreprises. Un autre a démarré sa propre entreprise et travaille également à temps partiel à un contrat obtenu avec la Ville de Hull. Le développement prévu permet d'envisager sérieusement l'embauche d'autres camionneurs qui ont travaillé au CFER dans le cadre de la CIT et dont on a été très satisfaits.

Les employés rémunérés par les Centres jeunesse Outaouais bénéficient des conditions de travail inhérentes au Réseau de la santé et des affaires sociales 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, les congés de maladie et de maternité, les vacances. Si le développement se poursuit comme prévu, des plans d'assurance collective pourraient être ajoutés. Le syndicat (FTQ) est présent au CFER uniquement pour les employés payés par les CJO. Les horaires de travail sont de 8h30 à 16h00 du lundi au vendredi.

4.2 Les rapports avec l'extérieur

Selon le directeur général, l'organisme semble déjà bien connu dans le réseau du recyclage et de la récupération. De nombreuses collaborations se réalisent avec la Ville de Hull tant par le biais du local alloué à un coût minime que par divers liens entretenus avec les responsables. Les rapports avec les clients sont qualifiés d'excellents, particulièrement avec l'entreprise Cascades, partenaire financier pour la Caravane de la récupération. Les liens entretenus avec le bureau du ministre fédéral Marcel Massé à Hull sont bons. On y connaît le programme du CFER. Au niveau de Développement des ressources humaines du Canada, on voit dans le support accordé avec la subvention du Service jeunesse Canada (SJC) un intérêt pour le programme et une reconnaissance des besoins des jeunes²⁵. Le CFER bénéficiera peut-être, pour une dernière année, de ce programme.

Pour le SJC, le CFER Outaouais véhicule les principes essentiels d'un projet d'entreprise communautaire. L'entreprise offre de bons services à la communauté et démontre que faire des affaires et servir sa communauté sont des objectifs 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 "Voisinaide", le 25 juin 1997, qui est parrainée par Service jeunesse Canada. L'événement s'inscrivait dans le cadre des célébrations de la semaine *Fêtons le Canada* qui visait à inciter des 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 travaillé au site du Lac Leamy notamment en plantant des fleurs, en tondant le gazon, etc. Suite à un article sur le sujet dans un journal local où le nom et la photo de jeunes figuraient, la coordonnatrice de la formation indique que c'est peut-être la première fois que ces jeunes sont cités pour

²⁵ 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.

quelque chose qu'ils font de bien. Il en résulte une fierté et une plus grande motivation chez les jeunes à adopter de nouvelles attitudes et à continuer de les développer.

Le CFER entretient une collaboration avec le Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO) qui est situé tout près des bureaux de l'entreprise 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 (FIR) du Conseil régional de développement de l'Outaouais. Selon M. Breton, le Secrétariat au développement des régions sait pertinemment que les jeunes du CFER sont «de la main d'oeuvre non-active qui coûtent de l'argent au système mais que les efforts du CFER contribuent à sortir ces jeunes de la rue».

Les activités du CFER cadrent dans plusieurs secteurs en développement: en formation de la main d'oeuvre, en protection de l'environnement et en intervention auprès de 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 quant à lui supporte déjà les autres CFER et leurs programmes. D'autre part, une lettre du ministre Rochon félicitant le CFER pour les initiatives de ce projet le démontre bien.

Faisant partie du réseau des CFER, celui de l'Outaouais a participé au premier colloque du réseau et y a été représenté par son directeur général et deux coordonnateurs. Le CFER est également présent au conseil d'administration du réseau puisque Alain Breton y siège, ce qui permet entre autres, de bons échanges avec le CFER de Victoriaville et celui de l'Abitibi. Le CFER collabore depuis peu avec deux organismes communautaires de la région qui oeuvrent eux aussi pour l'insertion des jeunes exclus du marché du travail, le Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais (CJEO) et La Relance. Cette forme de coopération veut éviter que le jeune utilisant leurs services circule continuellement d'une entreprise d'insertion à l'autre mais qu'il intègre bien le marché du travail et apprenne à devenir autonome. Une entente a été conclue avec le CJEO pour éviter le dédoublement des services et le même type de discussion a été amorcé avec La Relance qui compte aussi une entreprise d'insertion. Le CFER a été représenté au premier Salon de l'emploi au côté du Conseil jeunesse Outaouais et au Forum pour l'emploi d'Action Emploi Jeunesse tenu en 1995 dont le but premier est de tenter de solutionner l'intégration des jeunes à l'emploi. Le CFER a aussi bénéficié des conseils du Conseil régional de l'environnement et du développement durable de l'Outaouais (CREDDO), organisme volontaire sans but lucratif qui regroupe des membres individuels, des groupes écologiques et des entreprises. Le CFER a en outre, été reconnu par la Société québécoise de la main d'oeuvre (SQDM) par le biais de la CIT.

Au niveau des relations avec les commissions scolaires de la région, la situation est délicate. On estime du côté des directeurs et des commissaires que les activités de formation données par le CFER sont en

compétition avec leurs programmes. Par contre, il pourrait y avoir des collaborations éventuellement puisque le gouvernement veut créer des partenariats intersectoriels au niveau des Affaires sociales et de l'Éducation. Un partenariat existe déjà avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité mais pas encore avec celui de l'Éducation. Avec les commissions scolaires, une collaboration serait toutefois possible concernant la clientèle qui est en situation de pré-décrochage, qui quitte le système scolaire et qui correspond aux critères d'adhésion du CFER. À ce chapitre, le CFER craint de servir en quelque sorte de zone de «dumping» pour les jeunes en situation de pré-décrochage ou sur des programmes d'insertion sociale. Un partenariat avec des professeurs disponibles à donner une formation plus académique dans les matières de français et de mathématique serait envisageable. Finalement, en ce qui concerne des accords avec des entreprises privées du secteur de la construction en vue du projet de construction d'une école-usine, rien n'est encore déterminé.

4.3 Les règles juridiques et législatives

Le Centre de formation en entreprise et récupération de l'Outaouais (CFER) 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»²⁶. 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 celle du CFER.

Le mandat du conseil d'administration est de voir à l'application des règlements, d'adopter un budget d'opération, de déterminer les conditions d'admission des membres et enfin d'assumer ses responsabilités sur l'ensemble des activités de la Corporation. De plus, il est constitué d'un comité exécutif. Le C.A. a le pouvoir d'emprunt et d'émission d'obligations ou de valeurs de la Corporation. Il existe un lien légal avec les CJO en ce qui a trait à l'actionnariat.

5. ELEMENTS DE SYNTHÈSE ET DE

BILAN 5.1 Au plan des réalisations

L'intégration sociale et professionnelle doit tenir compte de plusieurs aspects de la vie des jeunes pour qu'ils puissent trouver leur place comme citoyens à part entière. Les difficultés multiples et complexes que rencontrent un nombre grandissant de ces jeunes retardent leur projet professionnel. Les jeunes peu scolarisés et en manque de compétences personnelles et professionnelles disposent d'une marge de manoeuvre encore plus restreinte. Le rôle des CJO n'en est pas un de développement de la main-d'œuvre

²⁶ Source: Statuts et règlements du Centre de formation en entreprise et récupération.

locale mais de réadaptation sociale des jeunes en difficulté. Toutefois, ils ne peuvent ignorer les deux dimensions de la réalité avec laquelle ces jeunes sont aux prises soit de s'assumer de façon autonome et de se trouver un emploi. Ces deux éléments sont interreliés et sont à la base des conditions de réussite de leur insertion. Le CFER vient donc répondre à des besoins réels.

Comme entreprise, le CFER est en train de réaliser l'objectif d'une relative autonomie financière, il donne en outre, une visibilité aux CJO par le biais de ses promotions par la Caravane, le P'tit journal, les dépliants et 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 leur est également réservé pour qu'ils puissent intégrer en tout temps une formation et poursuivre une démarche de développement d'habiletés et d'attitudes.

Le CFER cohabite avec d'autres ressources et entreprises d'insertion pour les jeunes dans la communauté. La clientèle de jeunes qui s'investissent dans le programme d'insertion du CFER ne cadre pas avec la majorité des programmes offerts actuellement 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.

Selon les données financière de 1993, 71% des revenus du CFER provenaient de sources de financement publiques. En trois ans, le CFER a équilibré ses revenus en diminuant la part de financement public au profit de l'autofinancement et des revenus de sources associatives. La dernière année financière analysée, 1996, démontre que les revenus du CFER sont répartis entre les sources publiques (54%), l'autofinancement (36%) et les sources associatives (10%). L'entreprise prévoit que pour l'année financière à venir, l'autofinancement supplantera les contributions de sources publiques. Elle atteindra ainsi un degré d'autonomie financière importante. On constate donc que les dirigeants du CFER de l'Outaouais démontrent de bonnes capacités d'entrepreneurship et beaucoup d'habiletés pour attirer la collaboration financière des associations et des entreprises privées. Son conseil d'administration, composé majoritairement de gens issus du milieu des affaires et son directeur général consacrent beaucoup d'énergie tant au développement des activités de l'entreprise communautaire que de la clientèle (jeunes, entreprises privées, les MRC, associations).

Malgré tous ces éléments favorables, certains facteurs peuvent contribuer à lui rendre la tâche plus difficile. La création du réseau des CFER entraînera une diminution des entrées d'argent des commanditaires puisque certains d'entre eux, comme Cascades et Alcan, investiront leur contribution en la répartissant dans l'ensemble du réseau. Ces montants seront redistribués entre les 18 CFER du réseau. Cela signifie une réduction de 50% des entrées d'argent pour le CFER Outaouais.

Le problème qui indispose le plus le CFER actuellement et qui pourrait restreindre son expansion, c'est le manque d'espace. Les activités du CFER ont lieu à deux endroits différents, ce qui a le désavantage de disperser les intervenants et les participants et rend ainsi la coordination plus difficile. En outre, le centre de tri est occupé au maximum de ses capacités, une partie des matières doivent être triées à l'extérieur sur le terrain beau temps, mauvais temps.

La croissance rapide du CFER démontre le potentiel de cette entreprise d'économie sociale par le volume des activités qu'elle traite, par les revenus croissants qu'elle génère, par les différents partenaires qui se sont greffés à elle et par le nombre de jeunes qui suivent le programme de formation. On doit refuser une quinzaine de jeunes à chaque nouvelle formation. Les activités du CFER ont *généré* quatre nouveaux emplois à temps plein. Au niveau du développement de ses activités, il a réussi à devenir de plus en plus autonome. Il est important de rappeler qu'au début des activités du CFER, les cueillettes se faisaient en automobile avec des bénévoles. Ensuite, elles se sont faites avec la camionnette des CJO. Dès que l'entreprise communautaire a généré quelques profits avec les collectes sélectives, elle a pu louer une camionnette. L'achat d'un camion de plus grande capacité a par la suite complété cette progression.

La Caravane est également une activité dont le CFER est fier. Il y a à peine deux ans, l'organisme n'avait pas les ressources financières suffisantes pour investir dans des bacs de recyclage destinés à la revente aux clients. On utilisait des sacs. Aujourd'hui, le CFER possède 150 bacs sur roues, un convoyeur, etc. Les embûches rencontrées par le CFER sont décrites par la direction comme des situations stimulantes qui peuvent être tournées à leur avantage. Pour solutionner les problèmes, le CFER démontre un potentiel appréciable de créativité et d'imagination.

On a appris à faire des choses à partir de rien. On se débrouille avec les moyens du bord. Ça nous permet d'expérimenter, de trouver d'autres méthodes de travail. Nous sommes tellement habitués 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 aura les possibilités d'accroître leur efficacité. On ne se contentera pas seulement de dire qu'on a un camion pour faire la route (Alain Breton, 1996).

5.2 Au plan de l'économie sociale

La pauvreté des jeunes coûte cher à la population québécoise. Elle représente une situation inacceptable et risquée pour ces jeunes qui s'inscrivent peu à peu dans un processus d'exclusion. Le CFER Outaouais tente de relever le défi de l'insertion socioprofessionnelle en oeuvrant auprès d'eux. Il se veut un exemple pour illustrer que les objectifs sociaux et économiques peuvent aller de pair. Ses trois missions visent des buts environnementaux, sociaux et économiques.

Son double objectif de formation et de rentabilité le démontre bien. C'est l'objectif social qui prime 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 avant les jeunes, on va fermer nos portes». Le partenariat qui existe entre le CFER et les CJO laisse cependant perplexe. Le CFER semble appelé à ne plus devoir compter sur leur soutien. C'est l'orientation que les CJO se proposent de prendre et c'est ce qui risque de compromettre le développement du CFER. Le CFER est-il en voie de devenir un pis-aller pour les CJO plutôt qu'un partenaire oeuvrant à la réadaptation des jeunes de l'Outaouais? Difficile à prédire, les décisions prises dans l'année à venir démontreront si on tend vers une économie sociale palliative ou vers une véritable entreprise d'économie sociale.

Une des forces du CFER a sans doute été cette capacité à détecter de nouveaux besoins et à les satisfaire. L'entreprise a démontré une capacité de transformer les besoins en emplois. Mais n'est-il pas possible que les jeunes eux-mêmes soient davantage mis dans le coup? L'emploi est au centre de l'intégration dans la société. Sa perte ou son absence est le facteur déclencheur de la chute vers l'exclusion. Les emplois qui sont créés au CFER sont des emplois à temps plein avec des conditions de travail qui se sont améliorées dernièrement. La possibilité que l'école-usine ouvre des portes à d'autres emplois offre peut-être la chance à des jeunes d'y être embauchés. Le taux de placement des jeunes en emploi ou aux études après la formation, est d'environ 75%²⁷. Le CFER a démontré sa capacité à mobiliser des forces et des réseaux très divers permettant ainsi un certain renouvellement des relations entre l'économie et la communauté locale. Mais, malgré la démocratisation interne de l'entreprise, une plus grande participation des jeunes serait à envisager, par exemple, l'intégration de quelques jeunes au conseil d'administration favoriserait leur pleine participation au processus démocratique dans lequel le CFER veut s'engager.

5.3 Au plan sociétal

Le CFER représente une alternative à la scolarisation traditionnelle en poursuivant des objectifs précis grâce à une formule spécifique, la formation par le travail, par une activité économique. *«Paradoxalement, au lieu d'être le premier agent d'insertion sociale, l'école devient pour plusieurs jeunes, le premier facteur de leur exclusion sociale»*²⁸ De plus, le régime de sécurité du revenu ne répond pas aux besoins des jeunes assistés sociaux. Aucune étude ne permet d'affirmer avec certitude que la participation à une mesure publique d'employabilité permet une sortie plus rapide de l'aide sociale ou l'obtention d'un emploi.

²⁷ Chiffre approximatif donné en entrevue par Alain Breton.

²⁸ Conseil canadien de développement social (1991), *Pour une politique de famille orientée vers la lutte à la pauvreté*. Étude soumise au Groupe de travail pour les jeunes. Montréal: C.C.D.S. p. 13.

Les lacunes de ces mesures d'employabilité, citées entre autres par le Conseil permanent de la jeunesse, sont nombreuses: les interventions de l'État sont incohérentes et les gens sont considérés comme les premiers responsables des problèmes qu'ils rencontrent. Devant les potentialités de l'école qui ne sont pas utilisées au maximum, une formation professionnelle initiale qui ne s'ajuste pas assez vite, qui accuse de nombreuses lacunes et devant l'absence généralisée d'écoles alternatives, le CFER joue un rôle innovateur intéressant.

Le type d'entreprise que le CFER a développé vise la formation des jeunes aux prises avec d'importantes difficultés pour une insertion réussie sur le marché du travail. 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 entraînent un changement dans les comportements des participants au programme de formation.

Les activités du CFER s'inscrivent dans un secteur d'activité qui touche la préservation de notre planète et la promotion des activités de récupération. Elles sont susceptibles de modifier les comportements de notre société envers ces ressources. La Caravane de la récupération en est le meilleur exemple par ses activités de sensibilisation.

La Caravane représente un lieu de prise de parole pour les jeunes et contribue à leur redonner une certaine estime d'eux-mêmes. Au CFER, le jeune a l'opportunité d'apprendre à vivre en société. Pour 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 lui ou de penser collaborer à son développement et à sa transformation. C'est en stimulant leur implication sociale, en développant leurs habiletés pour s'informer, lire et comprendre l'information que le CFER compte y arriver. Une journée au CFER, dans son volet formation théorique, commence toujours par la lecture du journal. C'est l'occasion de s'informer à propos 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 extraient les mots qui leur sont inconnus, en cherchant le sens et l'inscrivent dans un fichier. Puis, ils amorcent une discussion autour de la nouvelle. C'est pour eux un lieu où ils s'approprient l'information sur l'économie, la politique, l'histoire, la géographie, etc.

6. Perspectives anticipées

Pour mettre sur pied le projet d'école-usine qui nécessiterait un investissement en équipements de \$ 500 000, on a déjà identifié certaines sources de financement. Le CFER se propose de déposer des demandes de subventions au Fonds d'intervention régional (FIR) du Conseil régional de développement (CRDO) qui offrent jusqu'à 60 % du financement pour des équipements (\$300 000). On envisage la possibilité d'aller chercher des subventions à Environnement Canada par le biais de son programme "Action 21" et possiblement auprès de la SAQ par le biais de la collecte sélective. 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 résidentiels, commerciaux, institutionnels et industriels. 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 des 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 favoriser entre autres, la participation des citoyens à la maison et au travail.²⁹ Ce système de cueillette fera en sorte que la situation géographique des municipalités par rapport au centre de tri n'aura pas d'influence sur les coûts de la cueillette. En raison de sa mission, le CFER Outaouais sera localisé 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, au début de 1996, le ministère de l'Environnement et de la faune du Québec a formulé plusieurs propositions³⁰ 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.

On ne peut terminer cette étude de cas sans souligner que les projets et les idées ne manquent pas au CFER Outaouais. Le dynamisme, la motivation et la cohésion des acteurs à l'interne semble assurer son désir de progression. Les nombreux projets qui sont en cours, de planification ou d'organisation, indiquent que ses activités s'inscrivent dans une dynamique de développement: 1) d'abord la recherche

²⁹source: Document interne CFER Outaouais.

³⁰Le document s'intitule: «Pour une gestion durable et responsable de nos matières». Cet énoncé politique sera discuté aux audiences génériques du BAPE au printemps 1998. Le CFER prévoit un renforcement de la volonté ministérielle, ce qui pourrait se traduire par une politique plus coercitive de protection de l'environnement.

d'un local assez grand pour rassembler toutes les activités est à la base du projet envisagé. Le directeur du CFER attend une réponse de la Commission de la Capitale Nationale concernant la possibilité de disposer d'un nouvel emplacement; 2) la réalisation du projet dépend aussi de subventions qui permettront de défrayer une bonne partie du coût des équipements requis pour mener à bien un tel projet; 3) un accord avec certaines MRC pour le projet de collecte en milieu rural permettrait également au CFER d'aller de l'avant avec son projet d'école-usine. Il permettrait ainsi d'atteindre le volume de travail suffisant pour ouvrir le programme à plus de jeunes et offrir un programme de plus longue durée répondant aux exigences du ministère de l'Éducation. De cette façon, le programme donnerait lieu à un certificat de formation en entreprise et récupération. Le CFER en est donc à une étape charnière, cruciale de son développement. C'est sur plusieurs fronts que le CFER doit s'attaquer pour se développer. Malgré l'incertitude persistante du lendemain pour les travailleurs impliqués dans cette aventure, l'optimisme est sans doute le courant qui souffle le plus fort au sein de cette entreprise d'insertion socio-professionnelle de jeunes en difficulté.

BIBLIOGRAPHIE

——— «Le Regroupement des récupérateurs à la source du Québec», *Québec-Science*. Avril 1981, Vol. 19, no 8, p.13- 14.

BUREAU DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (Mise à jour juillet 1996). *Statistiques générales sur le Québec*. Gouvernement du Québec.

CONSEIL CANADIEN DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL (1991). *Pour une politique de famille holistique orientée vers la lutte à la pauvreté*. Étude soumise au Groupe de travail pour les jeunes.

CONSEIL PERMANENT DE LA JEUNESSE (1993). *Dites à tout le monde qu'on existe. Avis sur la pauvreté des jeunes*. (Mai 1993). Québec: Conseil permanent de la jeunesse.

DEFOURNY, J., FAVREAU, L. ET J-L. LA VILLE (1998). *Insertion et nouvelle économie sociale. Un bilan international*, avec la collaboration du Centre international de recherche et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative (CIRIEC). Desclée de Brouwer, Paris, 372 pages.

ÉMOND, Lise (1993). *Profil des jeunes de l'Outaouais*, Direction de la santé publique, Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (RRSSSO). Hull. 43 pages.

ÉMOND, Lise (1994). *Les résidents de l'Outaouais; profil démographique, social et économique 1991*, Direction de la santé publique. Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (RRSSSO). Hull. 72 pages.

FAVREAU, L. et B. LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire: économie sociale et intervention*. Collection pratiques et politiques sociales. Presses de l'Université du Québec. Québec. 230 pages.

FAVREAU, Louis (1995). *Relancer l'économie de nos quartiers (Buckingham, Gatineau, Hull) par le développement économique communautaire*. Rapport de recherche pour le CRÉEOM, UQAH, Hull, 145 pages.

LANGLOIS, R. (1990). *S'appauvrir dans un pays riche*. Montréal: Éditions St-Martin et Centrale de l'Enseignement du Québec.

MAURICE, N. (1991). «La formation des citoyens et des citoyennes au Centre de formation en entreprise et récupération. Apprendre à vivre dans une société démocratique.» dans *Vie pédagogique*. No 73, septembre-octobre, p.33.

REVUE DE PRESSE

«St-Léonard roulera sur l'or grâce à la collecte des déchets»..Journal *Le Devoir*. 10 août 1995.

«Lavai profite de la guerre du recyclage.» Journal *Le Devoir*. 11 août 1995.

«Collecte sélective: une industrie de 200 millions de dollars.» Journal *Le Soleil*. 23 septembre 1995.

DOCUMENTS INTERNES AU CFER;

Programme d'insertion sociale et de préparation au marché du travail. Centre de formation en entreprise et récupération, statuts et règlements, états financiers, etc.

Association des Centres jeunesse du Québec, document informatif. (Décembre 1995) Vol. 2, No. 8.

Les Centres jeunesse de FOutaouais. Rapport d'activités 1994-1995.

Des entrevues et des périodes d'obversation participante ont été réalisées par Sylvie Gaudreault avec des intervenants du CFER Outaouais pendant l'année 1997:

Entrevue avec Alain Breton, directeur général du CFER

Entrevue avec Rémy Cyr, coordonnâtes de l'atelier d'imprimerie Image

Entrevue avec Jean Poulin, coordonnateur du centre de tri

Entrevue avec Sophie Lapointe, coordonnatrice de formation

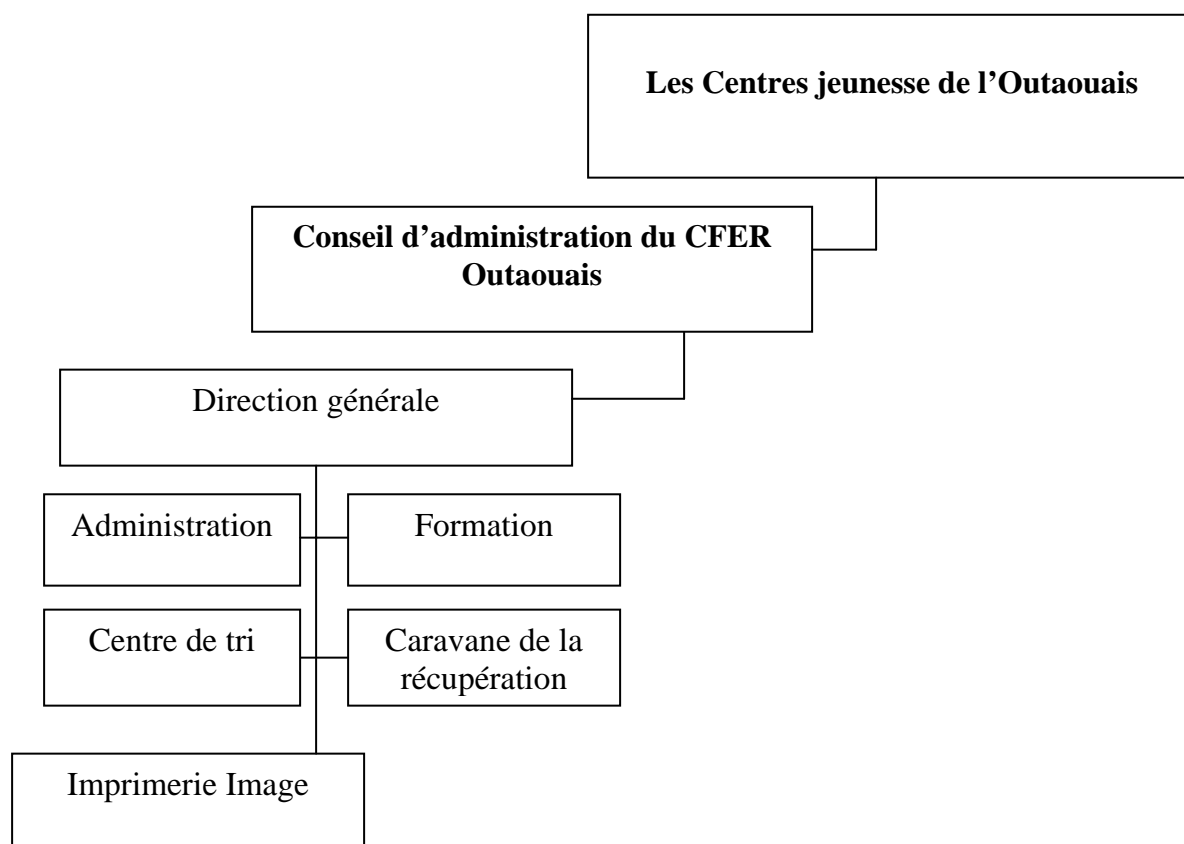
ANNEXE 1

LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 1996-1997

TITRES	NOMS	OCCUPATIONS
• Président	Marc Geoffreoy	Conseiller marketing, Fédération 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

ANNEXE 2

Organigramme de CFER Outaouais



ANNEXE 3

SOMMAIRE DE L'ÉVOLUTION BUDGÉTAIRE DU CFER DE L'OUTAOUAIS

Revenus et dépenses au 31 mars 1996

Année d'exploitation	1996	1995	1994	1993
Revenus				
Source publique				4 000\$
Provinciale	198 286 \$	116 055 \$	39 392 \$	32 895 \$
Fédérale (SJC ou autre)				
sous-total	189 286 \$	116 055 \$	39 392 \$	36 895 \$
% des revenus	54%	56%	39%	71%
Sources associatives				-
Dons et commandites	30 750 \$	24 780 \$	20 600 \$	6 925 \$
Activités de financement	3 915 \$	7 085 \$	6 863 \$	70 \$
Cotisation des membres	-	-	-	
sous-total	34 665 \$	31 865 \$	27 463 \$	6 995 \$
% des revenus	10%	15%	28%	14%
Autofinancement				
Cueillettes sélectives et revente	125 664 \$	59 332 \$	33 944 \$	7 958 \$
sous-total	125 664 \$	59 322 \$	33 944 \$	7 958
% des revenus	36%	29%	33%	15%
Total réel des revenus	349 615 \$	207 242 \$	101 339 \$	51 848 \$
Dépenses				
Traitements (salaires et allocations de stagiaires)	251 769 \$	141 909 \$	56 935 \$	30 985 \$
% des dépenses	72,5%	70,5%	59%	67%
Autres (production, administration)	95 426 \$	59 373 \$	39 421 \$	15 513 \$
% des dépenses	27,5%	29,5%	41%	33%
Total réel des dépenses	347 195 \$	201 282 \$	96 356 \$	46 498 \$
Surplus	2 420 \$	5 960 \$	4 983 \$	5 350 \$
Immobilisation (réel)	9 112 \$			

ANNEXE 4

La Société québécoise de récupération et de recyclage³¹ RECYC-QUÉBEC

RECYC-QUÉBEC est une société d'État qui a le mandat de promouvoir, développer, favoriser la réduction, le réemploi, la récupération et le recyclage de contenants, d'emballages, de matières ou de produits ainsi que leur valorisation dans une perspective de conservation des ressources. De plus, elle participe à la réalisation d'études et effectue des démarches pour favoriser l'émergence de nouveaux débouchés pour les matières résiduelles problématiques en collaboration avec les industries.

Elle s'autofinance en gérant l'Entente sur la consignation, la récupération et le recyclage des contenants à remplissage unique de bière et de boissons gazeuses. En 1995, l'entente a touché 1,1 milliard de contenants dont 75% ont été récupérés. Le développement des marchés pour les matières résiduelles ou recyclées constitue un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs de la Politique québécoise de gestion intégrée des déchets solides.

Dans l'atteinte des objectifs mentionnés, RECYC-QUÉBEC offre le service de la Bourse québécoise des matières secondaires (BQMS) aux industries, commerces, institutions et municipalités. Celle-ci encourage l'échange des matières entre les membres. La BQMS contribue à limiter le gaspillage des ressources et à réduire l'élimination. En y adhérant, les membres peuvent réduire leurs frais de gestion d'élimination des résidus, découvrir de nouveaux débouchés ou trouver de nouvelles sources d'approvisionnement concurrentielles. Les matières visées par ces échanges sont le papier, le bois, les plastiques, le caoutchouc, les composés organiques, les acides et les alcalis, les métaux et les boues de métaux. RECYC-QUÉBEC diffuse les noms de tous les organismes et entreprises oeuvrant dans la récupération et le recyclage dans son *Répertoire québécois des récupérateurs et recycleurs*³².

RECYC-QUÉBEC est un partenaire actif au sein des CFER. Ainsi, il collabore au développement du Réseau des CFER et à l'émergence d'entreprises-écoles initiées par les CFER. Il est le principal partenaire des Caravanes de la récupération qui sillonnent plusieurs régions du Québec. En 1997, RECYC-QUÉBEC a octroyé 135 000\$ au Réseau des CFER pour favoriser le développement de la formule CFER et de ses caravanes.

³¹ Les informations recueillies pour cette étude de cas sur RECYC-QUÉBEC sont tirées du site Internet: <http://www.recyc-quebec.gouv.qc.ca>

³² Le Répertoire est aussi disponible sur le site Internet de RECYC-QUÉBEC.

ANNEXE 5

Sigles utilisés dans l'étude de cas

CFER	Centre de formation en entreprise et récupération
CIT	Corporation intermédiaire de travail
CJEO	Carrefour Jeunesse-Emploi de l'Outaouais
CJO	Centres jeunesse Outaouais
CLSC	Centre local de services communautaires
CPEJO	Centre de protection de l'enfance et de la jeunesse de l'Outaouais
CRDO	Conseil régional de développement de l'Outaouais
CREDDO	Conseil régional de l'environnement et développement durable de l'Outaouais
CRJO	Centre de réadaptation des jeunes de l'Outaouais
CUO	Communauté urbaine de l'Outaouais
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
DSP	Direction de la santé publique
FIR	Fonds d'intervention régional
FTQ	Fédération des travailleurs du Québec
MRC	Municipalité régionale de comté
RRSSSO	Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais
SAIR	Service d'accueil, d'information et de référence de la SQDM
SAQ	Société des alcools du Québec
SCJ	Service jeunesse Canada (rattaché à DRHC)
SQDM	Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre