

Cahiers du CRISES

*Collection Études de cas
d'entreprises d'économie sociale*

ES9806

MONOGRAPHIE DU CARREFOUR JEUNACTE

par

Marise Lévesque

Sous la direction de Yvan Comeau

Janvier 1998

Sont présentées dans cette collection des études d'entreprises du secteur de l'économie sociale, réalisées dans le cadre de l'un ou l'autre des projets de recherches de l'axe Économie sociale du CRISES¹.

Entre autres, nous proposons ici une série de monographies de fonds de développement régional, local et communautaire, dont plus des trois-quarts, au Québec, relève de l'économie sociale, tel que démontré dans le cadre du projet PRO-FONDS. Une autre série porte sur les entreprises associatives qui oeuvrent dans une perspective d'insertion. On trouvera aussi des études de dispositifs d'accompagnement du développement local (CDEC, CDC, SADC, etc.) qui jouent, notamment à travers la gouvernance locale, un rôle de premier plan dans le soutien de l'économie sociale. La collection s'étend aussi à des études de coopératives de production ou de service, de coopératives de travailleurs, etc, qui toutes tentent de répondre à leur façon aux défis actuels de la crise de l'emploi et de l'État-providence.

Chaque étude a l'ambition de décrire méticuleusement chacune des initiatives selon la grille méthodologique utilisée par le CRISES, autour des dimensions organisationnelle, institutionnelle et des rapports sociaux. En plus de s'intéresser au contexte d'émergence de l'initiative, à l'organisation de ses activités et aux rapports entre ses acteurs dans l'entreprise, les monographies explorent le rapport aux partenaires du milieu et à l'État. Visant avant tout à faire une bonne description des catégories d'observation, elles sont révélatrices des rapports et des conditions dont l'économie sociale est tributaire tout comme de la grande diversité et de la créativité dont chaque organisation fait preuve.

Ces études de cas s'inscrivent dans une étape essentielle de la démarche de recherche sur l'économie sociale du CRISES. Ensemble, elles composent le matériel d'analyse des chercheurs du CRISES qui visent, par l'analyse d'expérimentations spécifiques, à cerner leur potentiel en termes d'innovations sociales, de diffusion et ultimement de démocratisation des rapports sociaux et de régulation sociale de l'économie. Ces études présentent un intérêt certain, non seulement pour la recherche mais pour tous ceux et celles qui veulent creuser la réalité d'un concept qui fait de plus en plus l'objet de débats sur la scène publique.

¹ L'économie sociale est l'un des deux axes de recherche du Centre de recherche interuniversitaire sur les innovations sociales dans les entreprises, les syndicats et l'économie sociale (CRISES). Cet axe regroupe, à travers un recoupement de différents réseaux, un noyau d'une quinzaine de chercheurs et une vingtaine d'étudiants à la maîtrise, au doctorat ou en stage post-doctoral en provenance de différentes universités québécoises (UQAM, UQAH, UQAR, Laval, HEC, Concordia), qui travaillent autour d'une même problématique sur une dizaine de projets de recherche différents. On trouvera une liste complète de ces projets de recherche dans le dernier rapport annuel d'activités du CRISES. Sur la problématique développée dans le cadre de l'équipe Économie sociale du CRISES, voir les Cahiers du CRISES no ET9504 et ET9505. Pour les premiers résultats du projet de l'équipe PRO-FONDS, voir le cahier le cahier du CRISES no ET9610; voir aussi le Profil socio-économique des Fonds de développement local et régional au Québec, BFDR-Q, mai 1997. Pour la méthodologie des études de cas, voir Cahiers du CRISES no ET9605, Yvan Comeau, Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale, 1996.

TABLES DES MATIERES

Présentation générale	3
Le contexte d'émergence et l'histoire du Carrefour Jeunacte	4
1. Le milieu	4
1.1 La localisation	
1.2 L'histoire de Loretteville	
1.3 Quelques statistiques	
1.3.1 Les données démographiques	
1.3.2 Les données socio-économiques	
2. L'historique du Carrefour Jeunacte (1983-1997)	12
2.1 Le démarrage et le développement de l'organisme	
2.2 Les secteurs d'activités	
2.2.1 La restauration	
2.2.2 Le tourisme	
2.2.3 L'immobilier	
La dimension institutionnelle	24
1. Les acteurs présents dans l'activité	24
1.1 L'assemblée générale	
1.2 Le conseil d'administration	
1.3 Les employés	
1.4 Les bénévoles	
2. Les rapports de pouvoir à l'interne	27
2.1 Le pouvoir formel et informel	
2.2 L'inclusion des producteurs et des usagers	
3. Les rapports avec l'extérieur	28
4. Les règles juridiques et législatives	29
La dimension organisationnelle	31
1. Les objectifs	31
2. Les aspects stratégiques	31
3. Les services produits	32
4. Les données financières	33
4. 1 Les revenus et les dépenses	
4.1.1 Les revenus	
4. 1 .2 Les dépenses	
4.2 Le bilan de l'actif et du passif	
5. L'organisation du travail et la production	38
6. La formation des producteurs	39
Conclusion : bilan et perspectives anticipées	41
Bibliographie	42

Présentation générale

La réalisation de la monographie du Carrefour Jeunacte s'inscrit dans les travaux du Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES) et elle est faite sous la direction de Yvan Comeau, professeur à l'université Laval. Les données ont été recueillies à l'aide du *Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale* (Comeau, 1996). Ces données proviennent de plusieurs sources. En ce qui concerne l'entreprise, nous avons eu accès à divers documents internes ou publics (rapports annuels, états financiers, documents d'information, journal interne, etc.). De plus, la collaboration de la directrice générale du Carrefour Jeunacte, Madeleine Bélec et de son adjointe, Nathalie Larose, a permis de recueillir de l'information qui n'était pas présente dans les divers documents. En fait, deux entrevues ont été effectuées avec Madeleine Bélec, une à l'été 1997, et l'autre en octobre de la même année. La collaboration de Nathalie Larose s'est effectuée de façon plus informelle. C'est donc par l'entremise de commentaires écrits sur l'ouvrage présenté que sa collaboration s'est effectuée. Deux ouvrages et des catalogues de Statistique Canada ont permis de dresser un portrait de la municipalité de Loretteville et de retracer les principaux faits qui ont marqué son histoire. Finalement, les renseignements sur les secteurs d'activités du Carrefour Jeunacte, la restauration, le tourisme et la location de salles sont tirés de documents gouvernementaux et de coupures de presse.

La présentation de la monographie du Carrefour Jeunacte se divise en trois chapitres. Le premier chapitre rappelle le contexte d'émergence de l'entreprise et, par la suite, son histoire jusqu'à 1997. Le second chapitre présente la dimension institutionnelle alors que la dimension organisationnelle est abordée au troisième chapitre. La monographie se termine par un bilan de l'activité du Carrefour Jeunacte et par une présentation des perspectives anticipées par l'entreprise.

Le contexte d'émergence et l'histoire du Carrefour Jeunacte

Pour bien comprendre le contexte entourant l'entreprise, une description du milieu dans lequel elle se trouve, est faite dans la première partie de ce chapitre. L'entreprise s'est inscrite dans trois secteurs d'activités particuliers : la restauration, le tourisme et la location de salles. La seconde partie retrace l'histoire du Carrefour Jeunacte (1983-1997), de ses modestes débuts jusqu'à aujourd'hui et ensuite brosse un tableau des secteurs d'activités privilégiés par l'organisme.

La présente partie nous informe sur les principales caractéristiques de la ville de Loretteville. Les principaux faits historiques de la municipalité sont abordés. De plus, les aspects démographiques et socio-économiques de Loretteville sont comparés à ceux de la CUQ.

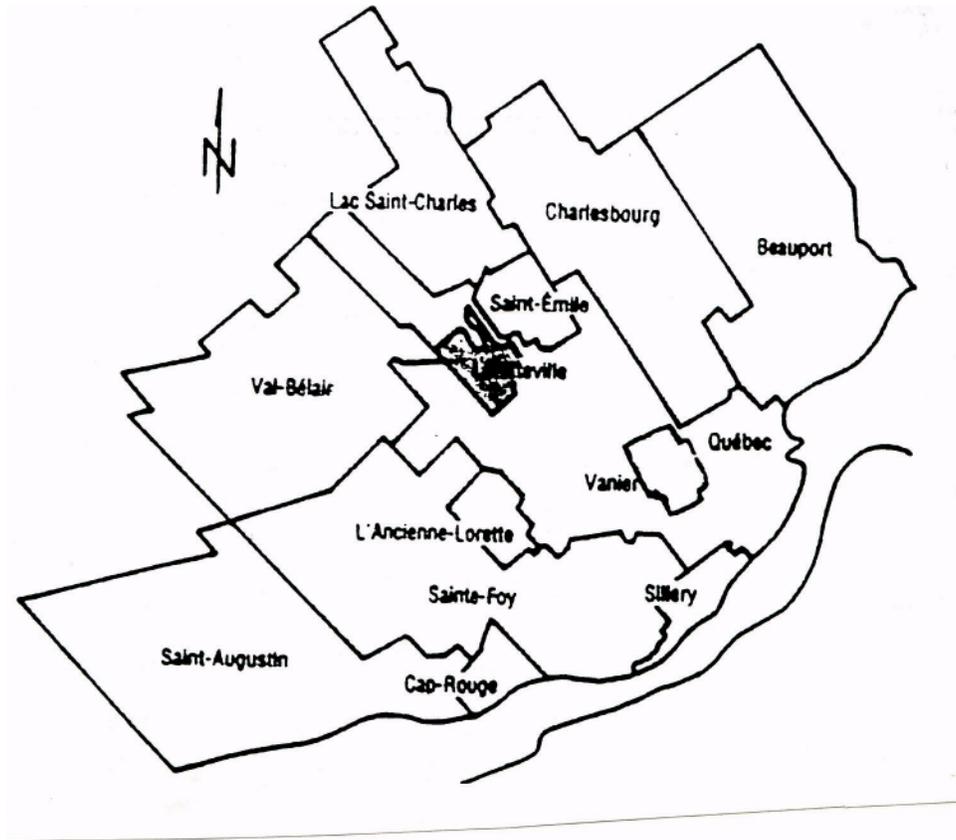
1. Le milieu

C'est dans la municipalité de Loretteville que se retrouve actuellement le Carrefour Jeunacte. Pour mieux connaître cette ville, un profil de celle-ci est établi dans les pages qui suivent. Ainsi, il sera question de sa localisation, de quelques données historiques, démographiques et socio-économiques.

1.1 La localisation

Loretteville est située à l'extrémité nord-ouest de la Communauté urbaine de Québec (CUQ) (figure 1). La ville dénombre 14 168 habitants en 1997 et occupe une superficie de 6,94 kilomètres carrés. On ne retrouve pas de parc industriel sur son territoire. En effet, la ville connaît un taux d'urbanisation de 85% à 90%, ce qui ne laisse guère d'espaces disponibles pour la construction d'un parc industriel.

Figure 1. Plan de la localisation de Loretteville à l'intérieur de la CUQ.



Au plan des infrastructures, on retrouve à Loretteville un centre municipal regroupant l'Hôtel de Ville, une piscine intérieure, une bibliothèque et des salles pour diverses utilisations. De plus, les habitants bénéficient d'un complexe sportif, d'un aréna et d'une piscine extérieure. En ce qui concerne les édifices publics, Loretteville a sur son territoire trois églises dont une est anglicane, cinq écoles primaires publiques et une privée, une polyvalente offrant les niveaux secondaires 2 à 5 et le pavillon Saint-Louis destiné aux étudiants de secondaire 1 et à ceux ayant des difficultés d'apprentissage. Les citoyens ont aussi accès à des parcs municipaux (12) constitués, pour certains, de terrains de basket-ball, de soccer, de base-ball et de divers jeux pour les enfants.

1.2 L'histoire de Loretteville

Les informations contenues dans cette section sont extraites du document *Loretteville, d'hier à aujourd'hui* (Bisaillon, 1981) et du livre *Paroisse Saint-Ambroise de la Jeune-Lorette* (Barbeau et al., 1993).

En 1673, les Européens commencent à s'installer à quelques milles au nord de Québec, sur les terres qui forment la ville de Loretteville actuelle. Kabir-Koubat, la rivière Saint-Charles, accueille les Hurons sur ses bords vers 1696. Avec leur foi et leurs coutumes, ils apportent de leur ancienne résidence le nom de la mission, Notre-Dame-de-Lorette. Suite à ce déplacement, on donna le nom de Ancienne-Lorette à leur premier village près de Québec et de Jeune-Lorette à leur plus récent village, près de la rivière Saint-Charles, à 15 kilomètres de la ville de Québec.

Lors de la reconnaissance civile de la municipalité de Saint-Ambroise-de-la-Jeune-Lorette (anciennement Jeune-Lorette) en 1845, le territoire est vaste: 10 kilomètres de front sur 10 kilomètres de profondeur. Ce territoire comprend l'établissement de Lac-Saint-Charles, les Côtes Saint-Ignace, Saint-Romain, Saint-Bernard, Rang de la Misère, de l'Ormière, de Sainte-Geneviève, de la Côte Saint-Bonaventure, la rivière dite des Mères de l'Hôtel-Dieu et les trois concessions dites de Valcartier. C'est en 1905 que commence le démembrement de la Paroisse de Saint-Ambroise-de-la-Jeune-Lorette. Puisque le territoire est très grand à parcourir, certaines communautés commencèrent à s'organiser indépendamment.

En 1912, les membres du Conseil municipal décident de changer le nom de Municipalité du village de Saint-Ambroise-de-la-Jeune-Lorette en celui de Loretteville. Ce changement de nom était devenu une nécessité puisque deux gares du comté de Québec portent le nom de "Lorette", et que des erreurs dans les livraisons des marchandises causent des ennuis et des retards aux marchands de ces localités. À la fin de 1912, la population de Loretteville est de 2 000 habitants. À cette époque, la municipalité de Loretteville possède cinq manufactures de gants, plusieurs manufactures de mocassins, de raquettes, de paniers, ainsi que des tanneries. Les principales rues sont éclairées à l'électricité et deux aqueducs fournissent l'eau. De plus, Loretteville possède déjà un pensionnat dirigé par les Révérendes Soeurs de la Charité de Saint-Louis de France, un collège, une salle de théâtre et une des plus belles églises de la province qui est détruite par un incendie en 1967 lors de rénovations. Pendant plusieurs années, la municipalité de Loretteville est le chef-lieu du comté de Québec. En effet, de 1913 à 1943 il s'agit du seul centre-ville à forte concentration commerciale situé au nord de Québec. La rue Racine attire donc une clientèle venant de Notre-Dame des Laurentides, Charlesbourg, Saint-Emile, Neufchâtel...

La municipalité de Loretteville a depuis toujours une double vocation, résidentielle et commerciale, avec comme particularité qu'on retrouve les commerces à même la résidence privée des gens d'affaires ou tout à côté. À la fin des années 1960, à la demande des commerçants, la ville démolit plusieurs édifices commerciaux pour faire des stationnements. Nous sommes à l'ère des centres commerciaux. Cela marque le début du démantèlement de la rue Racine. Les habitudes d'achat changent, la clientèle se déplace vers les centres commerciaux. Ainsi, plusieurs commerces et résidences sont rasés pour faire place au nouveau centre commercial de la rue Racine érigé à la fin des années 1970.

Du côté sportif, ce n'est pas d'aujourd'hui que Loretteville fournit des champions dans divers sports. En effet, rappelons que Gaby Pleau (ski), Emile Martel (course de chiens), Réjean Génois (tennis), Phil Latulippe (course à pied), Myriam Bédard (biathlon) et Lucille Lessard (tir à l'arc) sont tous originaires de Loretteville. Du côté des arts, soulignons l'écrivaine Christyne Brouillet, l'humoriste André-Philippe Gagnon, le peintre Caron et la comédienne Dorothy Beryman.

D'une façon plus géographique, il faut mentionner qu'une partie du territoire de la municipalité de Loretteville est parcourue par une rivière et une chute. Appelée Sentier des Montagnais par les autres peuples autochtones, rivière Kabir-Koubat ("rivière qui tourne et fait plusieurs pointes") pour les Montagnais, rivière Sainte-Croix pour Jacques Cartier, la Petite Rivière pour Samuel de Champlain, la Rivière à Truite pour les Hurons, ce sont les Pères Récollets qui l'ont baptisée de son nom actuel: la rivière Saint-Charles. Cette rivière a beaucoup fait parler d'elle depuis la naissance de Loretteville. Au tout début, lorsque les Hurons se sont installés sur ses berges, le saumon et la truite y fraient en abondance. Véritable paradis de pêche, de canotage, source d'évolution des municipalités qui l'entourent, elle doit faire face à différents problèmes. En 1914, la rivière Saint-Charles s'assèche suite à l'installation par la ville de Québec d'un tuyau de 40 pouces pour son aqueduc. Ainsi, deux manufactures de Loretteville ont dû fermer leurs portes et la compagnie Hydraulique et Électrique de Loretteville n'a pas pu fournir l'électricité aux citoyens et ce, pendant plus d'un an. Puis, tout rentra dans l'ordre ou presque. L'aménagement des berges en béton à partir des années 1960 sur les tronçons situés à l'extérieur de Loretteville a changé son écosystème. Malheureusement, le saumon a complètement disparu de cette rivière. C'est au début des années 1980 que des actions concrètes sont posées afin de faire revivre cette rivière. En effet, plusieurs personnes se regroupent et travaillent à la renaissance de la rivière Saint-Charles. On l'a doncensemencée, aménagéses berges et il est même question d'un projet permettant d'admirer la chute Kabir Koubat, haute de 300 pieds.

1.3 Quelques statistiques

Les pages qui suivent présentent un portrait récent de Loretteville. Les années de référence retenues sont 1986 et 1991. L'année 1986, c'est l'année du recensement précédant la concrétisation du projet des Premiers de Cordée et l'acquisition des premiers locaux disponibles pour les jeunes (le Carrefour Jeunacte). Les données de 1991 sont retenues, car cette année-là correspond au recensement le plus récent. Afin de mieux caractériser la réalité de Loretteville dans la région, les données sont comparées à celles de la Communauté urbaine de Québec (CUQ).

1.3.1 Les données démographiques

Le tableau 1 présente quelques caractéristiques de la population de Loretteville, en 1986 et 1991. n est possible de comparer ces caractéristiques à celles de la CUQ pour les mêmes années.

**Tableau 1-
Caractéristiques démographiques de Loretteville et de la CUQ en 1986 et 1991**

Caractéristiques	Loretteville		CUQ	
	1986	1991	1986 ¹	1991
Population totale	14335	14219	562 865	490 270
Superficie du territoire (kilomètres carrés)		6,94	543,45	543,45
Densité (personnes par kilomètre carré)	2065,6	2048,9	1036	906
Hommes	48,5%	47,9%	50%	47,7%
Femmes	51,5%	52,1%	50%	52,3%
0-24 ans	40%	35%	36%	31,6%
25-44 ans	32%	31%	35%	35%
45-64 ans	20%	23%	20%	21,9%
65 ans et +	8%	11%	9%	11,5%
Familles sans enfant ou avec 1 enfant	45%	52%	48%	55%
Familles avec 2 enfants ou +	40%	32%	36%	29%
Familles monoparentales	15%	16%	16%	16%

Sources : Statistique Canada 1986, catalogue #95-141.
Statistique Canada 1991, catalogue #95-325.

¹ Les statistiques pour la région de la CUQ en 1986 n'étant pas disponibles, un calcul a été effectué par l'auteure en regroupant les diverses municipalités de la CUQ. H en va de même pour le tableau suivant.

À la lecture des données présentées dans ce premier tableau, il est possible de constater que la population de Loretteville constitue seulement 2,5% de la CUQ en 1986, et 2,9% en 1991. Loretteville semble avoir une densité de population très élevée comparativement à celle de la CUQ. En effet, la densité est respectivement de 2065,6 et 2048,9 personnes par kilomètre carré, en 1986 et 1991, alors que celle de la CUQ est de 1036 et 906 personnes par kilomètre carré.

Tout comme la population de la CUQ, la population féminine de Loretteville est légèrement plus nombreuse que celle des hommes et tend à augmenter au fil des ans. Il est aussi possible de noter un vieillissement de la population tant à Loretteville que pour la CUQ. En effet, la population des 0-24 ans diminue entre 1986 et 1991; la population des 45-64 ans et 65 ans et plus, tend à augmenter. Fait à noter, la population des 25-44 ans reste sensiblement la même de 1986 à 1991 pour les deux territoires. À la lecture du tableau, il ressort donc que le vieillissement de la population suit sensiblement la même progression pour les deux territoires présentés.

En ce qui a trait aux familles, on constate que la proportion de famille n'ayant qu'un enfant ou pas d'enfant augmente d'une façon assez prononcée de 1986 à 1991. En effet, la proportion passe de 45% à 52% pour la municipalité de Loretteville et de 48% à 55% pour le territoire de la CUQ. Cependant, on note le phénomène inverse en ce qui concerne les familles de deux enfants ou plus. En fait, on note une diminution de la proportion de ce type de famille, qui passe de 40% à 32% à Loretteville pour la même période et de 36% à 29% pour la CUQ. La proportion des familles monoparentales augmente très peu dans la municipalité de Loretteville, passant de 15% en 1985 à 16% en 1991. En ce qui concerne la CUQ, la proportion reste stable à 16% entre 1986 et 1991.

En résumé, Loretteville connaît les mêmes tendances démographiques que la CUQ entre 1986 et 1991: sur les deux territoires, on observe une augmentation de la population, une proportion plus élevée de femmes que d'hommes, un vieillissement de la population et une diminution du nombre d'enfants par famille. Cependant, il est possible de noter que Loretteville diffère de la CUQ notamment au niveau de sa densité de population et une augmentation plus rapide du pourcentage des 45-64 ans.

1.3.2 Les données socio-économiques

Les caractéristiques socio-économiques de Loretteville et de la CUQ pour 1986 et 1991 sont présentées dans le tableau suivant.

**Tableau 2-
Caractéristiques socio-économiques de Loretteville et de la CUQ en 1986 et 1991**

Caractéristiques	Loretteville		CUQ	
	1986	1991	1986	1991
Taux de chômage (les deux groupes)	11,5%	10,9%	10%	9,5%
15-24 ans	19%	21,1%	18%	16,2%
25 ans et plus	9,1%	8,3%	8%	8%
Taux d'activité ² (les deux sexes)	64,7%	65,5%	63,6%	66,3%
hommes	78,8%	75,8%	75,6%	75,4%
femmes	51,7%	56,4%	51,3%	58,2%
Revenu d'emploi moyen				
hommes	23 673\$	28 679\$	20 221\$	28 998\$
femmes	11 549\$	16 262\$	12 954\$	17 383\$
Mode d'activité				
propriétaires	64,8%	60%	51,3%	48,8%
locataires	35,2%	40%	48,7%	51,2%

Sources : Statistique Canada 1986, catalogue #95-142.
Statistique Canada 1991, catalogues #95-325, #95-326.

Le tableau 2 montre le taux élevé de chômage des 15-24 ans. Le chômage de ce groupe augmente de 1986 à 1991 dans la municipalité de Loretteville, alors qu'il diminue dans la CUQ. Voilà une situation susceptible d'expliquer la préoccupation pour l'insertion professionnelle des jeunes à laquelle s'intéresse le Carrefour Jeunacte. Le taux de chômage en général est un peu plus élevé à Loretteville et ce, pour 1986 et 1991 en comparaison à la CUQ. Par ailleurs, en ce qui a trait au taux d'activité, il augmente pour les femmes, mais diminue pour les hommes sur les deux territoires concernés.

Quant aux revenus d'emploi, il semble que ceux de Loretteville soient semblables, à quelques centaines de dollars près, à ceux de la CUQ. Fait à noter, les revenus d'emploi des hommes à Loretteville en 1986 sont plus élevés d'environ 3 000\$ que ceux des hommes de la CUQ. Les revenus des femmes sont nettement moins élevés que ceux des hommes et ce, pour Loretteville et la CUQ.

² Le taux d'activité est déterminé par le pourcentage de la population active totale par rapport à la population âgée de 15 ans ou plus, à l'exclusion des pensionnaires d'un établissement institutionnel

En ce qui concerne le mode d'occupation du logement, le taux de propriétaires est beaucoup plus élevé à Loretteville qu'à la CUQ. Toutefois, ce taux tend à diminuer de 1986 à 1991, passant de 64,8% à 60% à Loretteville.

Le tableau suivant présente la répartition des résidants du territoire de Loretteville et de la CUQ dans les secteurs d'activités économiques.

**Tableau 3-
Secteurs d'activités de Loretteville en 1986 et 1991 et de la CUQ en 1991**

Activités économiques	Loretteville		CUQ 1991
	1986	1991	
Secteur primaire		0,5% 0,7%	1%
Industries manufacturières		11% 10%	8%
Construction		4% 5%	4%
Transport, entreposage, communications et autres services publics		7% 7%	7%
Commerce		18% 18%	3%
Finances, assurances et agences immobilières		7% 6%	17%
Services gouvernementaux		17% 17%	17%
Autres services		36% 36%	40%

Sources : Statistique Canada 1986, catalogue #95-142.

Statistique Canada 1991, catalogues #95-325, #95-326.

Loretteville et Québec présentent une structure d'occupation de la main-d'œuvre à peu près semblable. Fait exception le commerce, qui occupe relativement plus de personnes à Loretteville qu'à la CUQ. Enfin, le secteur des finances, des assurances et des agences immobilières regroupe peu d'employés à Loretteville.

2. L'historique du Carrefour Jeunacte (1983-1997)

Cette partie permet de comprendre la mise sur pied du Carrefour Jeunacte. En effet, la situation économique précaire du milieu des années 1980 pour les 15-24 ans amène la Corporation les Premiers de cordée à privilégier tout projet favorisant la réinsertion des jeunes sur le marché du travail, dans des secteurs économiques tels la restauration, le tourisme et l'immobilier.

Le Carrefour Jeunacte connaît des débuts difficiles. L'obtention de financement ne va pas de soi. Sans l'appui des communautés religieuses, des bénévoles, des membres de la corporation et sans la volonté des jeunes promoteurs, le projet n'aurait certainement pas vu le jour. Le tableau suivant illustre les principaux faits de l'historique du Carrefour Jeunacte.

Tableau 4 - Principaux événements historiques du Carrefour Jeunacte

1985-1986	Mise sur pied de la corporation "Les Premiers de cordée"
1986-1987	Achat d'une maison afin de concrétiser le projet Carrefour Jeunacte Exonération du fardeau des taxes municipales Embauche de 15 jeunes par l'entremise du programme "Travaux communautaires" Mise en place du café-rencontre le Piolet
1987-1988	Embauche de deux personnes à temps plein via la mesure "bon d'emploi"
1988-1989	Subvention accordée par le programme "Soutien aux organismes communautaires" Obtention d'un projet DÉFI
1989-1990	Trois postes à temps plein créés pour une durée limitée
1990-1991	Mise sur pied d'un magasin de linge "Econo-mode" pour les plus démunis Cuisines collectives
1991-1992	Relocalisation du Carrefour Jeunacte
1992-1993	Création de trois nouveaux emplois à temps complet
1993-1994	Ouverture du restaurant le Piolet (maintenant 90 places disponibles)
1994-1995	Mise sur pied du centre d'interprétation du parc de la falaise Kabir Koubat
1995-1996	Crise financière
1996-1997	Reprise financière suite au financement obtenu

2.1 Le démarrage et le développement de l'organisme

En 1983-1984, le diocèse de Québec met sur pied une recherche action afin d'identifier les problèmes majeurs de chaque région pastorale. À la suite de cette démarche, huit personnes, dont deux ayant participé à la recherche action se regroupent pour mettre sur pied la corporation les Premiers de cordée. La moitié de ce groupe est âgé de moins de 30 ans. À l'origine il s'agit donc d'une démarche pastorale d'engagement social concret.

L'année 1985, proclamée Année internationale de la jeunesse, sert donc de tremplin pour l'action d'un groupe de jeunes et d'adultes, inquiets de la détérioration des conditions de vie des 15-30 ans. Cette détérioration se caractérise par le manque d'emploi ou sa précarité, par une préparation inadéquate au marché du travail et par une discrimination de la part du ministère de la Sécurité du revenu, qui réduit leurs allocations de dernier recours à 154\$ par mois pour les moins de 30 ans. Au niveau social, l'inexistence de services et d'activités conçus pour les 15-30 ans, la carence de lieux de responsabilisation, d'engagement personnel, d'expression et d'appartenance à une communauté témoignent aussi de la situation difficile des jeunes. C'est donc dans le but de promouvoir "la formation par l'action" déjeunes de 15 à 30 ans, en les engageant à s'impliquer dans la solution des situations problématiques qu'ils vivent (chômage, analphabétisme, délinquance, prostitution, exploitation) par la mise en œuvre de projets de nature à prévenir ou à solutionner ces situations que la corporation sans but lucratif "Les Premiers de cordée" est fondée. De plus, la corporation veut venir en aide aux jeunes en difficulté avec la pauvreté, la violence, le suicide, la drogue, un milieu familial détérioré et les référer, si besoin, à des organismes ou à des personnes compétentes. Les Premiers de cordée ont aussi comme objectif la poursuite de l'éducation de la foi des jeunes et désirent travailler à l'émergence de leaders chrétiens par diverses activités: soirées de réflexion, sessions sur l'engagement social, approfondissement de l'Écriture, théâtre, voyages ou par toute autre initiative de nature à répondre à la fin poursuivie.

Ainsi, la corporation sans but lucratif "Les Premiers de cordée" est fondée dans le but de promouvoir une meilleure qualité de vie pour ces jeunes adultes. Le choix du nom, "Les Premiers de cordée", n'est pas le résultat du hasard. Il témoigne du rôle que veulent assumer les membres de la corporation: ouvrir des voies, prendre les premiers risques, supporter l'ascension sociale d'une génération qui veut se prendre en charge. Le projet du centre communautaire le "Carrefour Jeunacte" constitue le premier projet de la corporation. Ce projet est une réponse aux besoins des jeunes désireux de travailler à l'amélioration de leur qualité de vie.

Suite à sa reconnaissance en tant qu'organisme de charité, permettant ainsi à la corporation d'émettre des reçus pour fin d'impôt, une campagne de financement bien orchestrée autour du dossier Jeunacte a lieu. Le Carrefour Jeunacte vise la création d'un climat d'entraide et de solidarité entre jeunes et adultes pour agir à titre préventif contre les grands fléaux qui menacent les jeunes; la violence, la prostitution, la pornographie, la drogue, l'éclatement de la famille et le chômage. La corporation sollicite donc 175 entreprises et des communautés religieuses. La réponse des entreprises est plutôt indifférente. Selon Dominique Chouinard, président de la corporation, cela résulte du fait que la corporation n'existe que sur papier. En effet, à cette époque la corporation ne dispose d'aucun local à elle. Ainsi, les deux tournées de financement qui rapportent au-delà de 37 000\$ sont le résultat de l'implication de 23 communautés religieuses féminines ou masculines, d'une fondation, des individus et des Caisses populaires. De plus, un premier prêt d'une valeur de 3000\$ est accordé par l'organisme Communo-Pop.

C'est en février 1986 qu'on décide de consentir des efforts pour avoir un local favorable à la mise sur pied des volets prioritaires du projet Jeunacte soit: le café-rencontre et les activités de promotion du projet. Ainsi, le 8 avril 1986, l'acquisition d'une maison dans le quartier Neufchâtel est réalisée. Par contre, la corporation est loin de se douter des nombreuses exigences que comporte la tenue d'un lieu public. Les normes gouvernementales et municipales font en sorte que la rénovation complète de la maison est nécessaire. L'appel à des bénévoles est donc indispensable afin de réaliser les travaux qui exigent des déboursés de plus de 20 000\$. En effet, du 15 avril 1985 à décembre 1986, une cinquantaine de personnes jeunes et adultes se mobilise en faveur de ce projet. Il faut noter en plus la collaboration de la commission scolaire régionale Chauveau qui permet que le stage de ses étudiants adultes en menuiserie se fasse au Carrefour, ainsi que la patience et la tolérance des nombreux inspecteurs de la Ville de Québec. Cependant, les deux niveaux de gouvernements, le fédéral et le provincial, demeurent muets au chapitre du financement. Même les projets DÉFI sont refusés. Malgré tout, à deux reprises à l'intérieur de six mois, certains travaux de rénovation sont remis en cause en raison du manque de financement. Ainsi, il est décidé de débiter les opérations de rénovation au rez-de-chaussée seulement, puisque la corporation n'est pas en mesure financièrement d'entreprendre le reste des travaux.

Par la suite, le Carrefour Jeunacte est reconnu en 1986-1987 par la commission municipale de Québec comme pouvant être exonéré du fardeau des taxes municipales. Mais, l'événement le plus marquant et le plus bénéfique est le projet "Travaux communautaires" accordé par le ministère de la Santé et des Services sociaux. Ce projet permet d'engager des jeunes pour travailler de façon permanente au Carrefour Jeunacte moyennant une augmentation de leurs prestations. Ainsi, une quinzaine de jeunes mettent en place le restaurant le Piolet dont l'exploitation vise à fournir une

partie de l'autofinancement, afin de permettre à d'autres jeunes d'emboîter le pas et de développer d'autres volets dans le projet Jeunacte. L'élan des jeunes est ralenti dans le programme "Soutien aux organismes communautaires", puisqu'en 1987 la priorité concerne les sans-abri. Malgré cela, de nombreux projets sont mis en branle cette année-là: le restaurant le Piolet, le comité de pastorale, la cueillette de documents et d'informations pour mettre en place un volet accueil et référence, et deux modèles de gardiennage. Il reste cependant que la question du financement du Carrefour Jeunacte représente une préoccupation constante étant donné les travaux de rénovation à continuer et le restaurant à mettre en place. La principale activité de financement a lieu en mai 1987 et consiste à organiser un brunch bénéfique. De plus, le Carrefour se retourne vers ses donateurs d'origine, soit les communautés religieuses, la Caisse populaire, etc. Par ailleurs, le Carrefour s'implique au niveau de sa visibilité dans le milieu. L'information continue dans le milieu se fait par divers moyens tels que des kiosques d'information, des participations à des réunions dans les organismes qui s'occupent des jeunes, des rencontres avec d'autres organismes, les médias, etc.

En raison des besoins qui se manifestent, le Carrefour Jeunacte devient principalement un organisme d'insertion et de réinsertion au travail. Les énergies, en 1988, sont principalement consacrées aux jeunes inscrits au programme "Travaux communautaires". Toutefois, certaines difficultés sont engendrées par ce programme. En effet, la grande mobilité du personnel, le manque de personnel affecté à l'encadrement, les difficultés de recrutement depuis que le Centre travail Québec ne se charge plus de la référence et l'incertitude du renouvellement du programme en sont les principaux points de difficulté. Heureusement, en 1988, le conseil d'administration décide d'engager deux personnes à temps plein via la mesure "bon d'emploi".

En 1989, la réforme de l'aide sociale a un impact important sur la façon de gérer le programme "Travaux communautaires" maintenant appelé EXTRA. La nouvelle formule ne permet plus de gérer une allocation aux participants, allocation qui permet d'établir une relation employeur-employé. De plus, suite à la parité des prestations aux moins de 30 ans, la bonification pour la mesure d'employabilité n'est plus que de 100\$ alors qu'elle était de 300\$ auparavant. Le facteur incitatif étant moindre, le recrutement est devenu plus difficile. Cependant, le programme "Soutien aux organismes communautaires" accorde, pour la première fois, une modique somme de 4 000\$ alors que la subvention en demandait plus de 40 000\$. De plus, le programme Défi 1989 permet au Carrefour de bénéficier d'un étudiant du Cégep pour une durée de 10 semaines durant l'été 1989. Tout comme les années précédentes, le bénévolat est très présent au Carrefour. On évalue à 5 275 le nombre d'heures de bénévolat effectuées en 1988-1989, ce chiffre correspond au travail de trois personnes à temps plein. Toutefois, il demeure que ce nombre d'heures s'avère insuffisant afin de répondre à tous les besoins.

En 1990, à l'aide du programme PAIE, des postes de secrétaire, d'animatrice communautaire et de cuisinière sont créés. Cependant, en raison des termes de ce programme, le Carrefour ne bénéficie des services de ces personnes que pour un certain temps. Ainsi, en octobre 1990, le Carrefour Jeunacte ne compte que trois salariés à temps plein (une cuisinière et deux directrices-adjointes) et une bénévole à temps complet (la directrice générale). Ces quatre personnes assurent donc l'encadrement nécessaire au bon fonctionnement du Carrefour. À cette époque, l'organisme bénéficie toujours des programmes EXTRA, Soutien aux organismes communautaires, DÉFI et PAIE. Ainsi, tous les services du Carrefour sont dispensés par les jeunes qui participent à ces programmes gouvernementaux. De plus, il faut noter les contributions financières plus que nécessaires de FOCE de Bell Canada, Plura, des communautés religieuses, de la Caisse populaire et de quelques fondations.

L'année 1990-1991 marque un tournant important pour le Carrefour Jeunacte. D'abord, la petite entreprise de restauration qui a permis à plusieurs jeunes d'acquérir une certaine expérience de travail cesse ses activités et ses infrastructures sont utilisées pour un projet de "cuisines collectives". Puis, on assiste à la mise sur pied du magasin Econo-mode pour répondre aux besoins vestimentaires de plus en plus pressants de la clientèle la plus démunie du Carrefour. De plus, à cette époque on se questionne sur la nécessité d'une relocalisation dans des locaux plus vastes. L'organisme compte, en 1991, sur le soutien de 63 bénévoles. Toutefois, les principales difficultés rencontrées résident toujours dans la grande mobilité du personnel en raison des programmes gouvernementaux et du manque de financement

Auparavant situé à Neufchâtel, c'est au printemps 1992 que le Carrefour déménage dans ses locaux actuels qui se situent dans l'ancien Hôtel de Loretteville du 103 rue Racine. Ces locaux plus vastes permettent de développer les services de façon à répondre plus efficacement aux besoins des jeunes. De plus, le principal point important dans la relocalisation du Carrefour est la possibilité, pour les jeunes, d'avoir accès au Carrefour par l'entremise du service de transport en commun. De plus, cette relocalisation implante le Carrefour dans un quartier assez pauvre de Loretteville. Le Carrefour acquiert cet édifice par vente par Shérif malgré la réticence des autorités municipales. Ce déménagement ne se pas fait sans remous. En effet, selon la directrice du Carrefour Jeunacte, la ville de Loretteville s'oppose vivement lorsque le Carrefour manifeste l'intérêt d'établir ses locaux sur son territoire. La municipalité craint d'avoir à faire face à un organisme pouvant occasionner des problèmes tels que ceux associés aux jeunes itinérants. Il semble que la municipalité a peur de voir apparaître un phénomène de gang et une augmentation de personnes indésirables causant du tort à l'image de la municipalité et de sa rue principale et commerciale (sans-abri, toxicomanes, etc.). Par ailleurs, la municipalité perd un revenu important

en ce qui a trait aux taxes reliées à cet édifice. La corporation devra défendre en cour municipale son statut d'organisme à but non lucratif. Un verdict à la Salomon sera rendu en faveur de la ville.

L'année 1992-1993 est marquée par la création de trois nouveaux emplois à temps complet. De plus, l'ouverture du restaurant le Piolet qui passe du petit café-rencontre initié par les 12 jeunes du programme Extra à un restaurant licencié de 90 places se fait en octobre 1992 dans les nouveaux locaux du Carrefour. L'ouverture officielle, quant à elle, a lieu en février 1993 lors d'une conférence de presse.

En 1994-1995, par l'entremise du programme Service Jeunesse Canada, un nouveau projet naît. En effet, 10 jeunes prennent l'initiative, avec la collaboration du directeur général de Loretteville Monsieur André Démarbre, de faire la promotion et la protection du site de la chute Kabir Koubat et du canyon du Parc de la falaise. Ils développent un centre d'interprétation, situé au sous-sol du Carrefour, et élaborent une démarche éducative destinée à des enfants de deuxième cycle du primaire et de premier cycle du secondaire. Cette année-là, le nombre d'employés à plein temps et rémunérés par la corporation est de neuf.

La situation financière du Carrefour Jeunacte devient de plus en plus précaire au milieu des années 1990. En effet, le président de la corporation rapporte lors de l'assemblée générale de 1996 certains faits à ce sujet. L'institution prêteuse, la Caisse populaire de Loretteville, se montre beaucoup moins confiante envers le Carrefour en lui refusant une demande d'emprunt. Dans un même ordre d'idée, la pression des fournisseurs se fait de plus en plus sentir pour que les délais de paiements consentis soient respectés. Cependant, pour la première fois, en 1996, le restaurant fait ses frais avec un chiffre d'affaires qui dépasse les 200 000\$. Auparavant, les déficits d'opération du restaurant sont comblés par des dons, des activités d'autofinancement ou des projets satellites. Les principaux obstacles rencontrés sont liés, d'une part, à la difficulté de faire comprendre au public la mission sociale de l'entreprise et, d'autre part, à la difficulté de trouver sa place dans les nombreux programmes gouvernementaux et auprès des ministères à vocation économique, qui ont du mal à saisir la double nature du Piolet, qui est à la fois un OSBL et une entreprise. La dévitalisation de la rue racine a aussi un rôle à jouer dans cette situation. Les succès du restaurant sont attribuables à l'engagement et à la fidélité des promoteurs, à la participation des jeunes à leur entreprise et au respect d'un rythme de développement à sa mesure.

Tout au cours de l'année 1995-1996 les tentatives d'améliorer la situation précaire de la corporation s'effritent comme si elle est devant un escarpement infranchissable. Le budget d'opération rejoint les 500 000\$. Or, ce montant est fourni actuellement à 50% par les mesures et

les programmes gouvernementaux. L'autre 50% est comblé à 20% par des dons et à 80% par des revenus d'affaires. C'est donc dire qu'advenant le retrait des fonds gouvernementaux, les revenus de travail du Carrefour devraient générer 10 000\$ par semaine pour assurer la survie du projet. Actuellement, ils ne sont que de 4000\$ par semaine. Ainsi, considérant que :

- le secteur de la restauration est actuellement fragile à cause de la conjoncture économique,
- le restaurant le Piolet est tributaire de sa situation géographique (l'activité économique de la rue Racine est moribonde),
- la restauration n'a pas une fonction d'utilité sociale en dehors de la formation des jeunes (à moins de devenir un restaurant populaire),
- ceux qui aident le Carrefour depuis 11 ans souhaitent qu'il devienne autonome,
- le retrait éventuel des mesures et des programmes gouvernementaux obligerait à ajouter du personnel,
- l'absence de récurrence de la plupart des programmes de financement conjuguée à la remise en question de certains autres et au désengagement fédéral,

il est suggéré au conseil d'administration d'explorer des projets qui favoriseraient l'entrepreneuriat collectif notamment de type coopératif et communautaire. En ce sens, il a été suggéré de léguer le restaurant, plutôt que de fermer celui-ci, aux personnes en charge de celui-ci. Ainsi, les infrastructures et l'expertise acquises au cours de ses 11 années seraient converties au profit de la création d'emplois durables. Parallèlement en 1996, l'IFDEC entreprend une étude des entreprises qui font de l'insertion par l'économie. De cette étude naît le C.E.I.Q qui se porte à la défense des entreprises d'insertion en difficulté au Québec, dont le Carrefour Jeunacte.

Une demande d'aide au fonds d'urgence pour les organismes d'insertion est faite en 1996. Heureusement, en 1996-1997, un montant de 25 000\$ est reçu du fonds d'urgence. Par la suite, en mars 1997, un autre montant de 25 000\$ est versé à toutes les entreprises d'insertion du Collectif des entreprises d'insertion du Québec en attente de la politique de reconnaissance et de financement des entreprises d'insertion. La Régie régionale de la santé et des services sociaux reconnaît le sous-financement du Carrefour Jeunacte en égard à ses activités de lutte contre la pauvreté et accordent aussi une subvention de 30 000\$. Une somme de 4000\$ est reçue de la SQDM en rétribution pour les services de formation offerts au niveau de l'insertion. Finalement, une somme de 350 000\$ est versée par le gouvernement provincial (ministère de l'Emploi et de la solidarité et Fonds de lutte à la pauvreté) afin de financer 28 contrats d'insertion au restaurant le Piolet jusqu'au 31 mars 1998. Cette somme vient ainsi abolir les programmes EXTRA et rétablit la relation employeur-employé.

2.2 Les secteurs d'activités économiques

En termes économiques, le Carrefour Jeunacte se retrouve dans trois secteurs d'activités économiques. Ainsi, le Carrefour fait des affaires aux niveaux de la restauration, du tourisme et de la location de salles et de bureaux (immobilier). Les pages qui suivent permettront une meilleure compréhension de l'état de la situation de ces trois secteurs d'activités au Québec et pour la ville de Québec.

2.2.1 La restauration

À la lecture de nombreuses coupures de presse, il est possible de dresser la situation du secteur de la restauration. Selon un article publié dans le journal *Les Affaires* le 8 mars 1997, il semble que le Québec a subi une hausse de 32% du nombre de restaurants depuis 1989. Selon Statistique Canada, le nombre de restaurants n'a jamais été aussi élevé. Au troisième trimestre de 1996, Statistique Canada en dénombrait 16 961 alors que le Québec ne comptait que 12 813 établissements en 1989. De plus, selon le *Journal de Québec*, il semble que depuis cinq ans, on a ouvert, au Québec, 2000 restaurants et dans la même période on en a fermé 2000. Toujours selon le journal *Les Affaires*, c'est la catégorie des restaurants avec permis d'alcool qui a connu la plus forte augmentation (52%), suivi de la catégorie des bars, brasseries et tavernes (35%), puis des traiteurs (34%). Les catégories des restaurants sans permis d'alcool et des repas à emporter et à faire livrer se situent en dessous de la moyenne, avec des progressions respectives de 23 % et 14%. Ce qui est inquiétant dans ces données, c'est que la demande du marché n'a pas suivi cette progression. Les ventes totales des restaurants sont passées de 4 704 M\$ en 1989 à 4 891 M\$ en 1995, c'est-à-dire une hausse de seulement 4%. Il semble donc que le marché de la restauration compte maintenant davantage de joueurs pour la même part du marché. Le chiffre d'affaires des restaurateurs a connu une baisse de 21% de 1989 à 1995. En effet, en 1989 le revenu moyen annuel des restaurateurs était de 367 125\$ et de 291 530\$ en 1995. De plus, le nombre de faillites a doublé de 1989 à 1995, passant de 429 à 896.

De façon plus spécifique à la ville de Québec, le journal *Économique* de septembre 1995 rapporte quelques statistiques de 1992. Ainsi, selon le bureau de la statistique du Québec 70,4% des ménages dépensent hebdomadairement 32,19\$ en mets achetés au restaurant.

Par ailleurs, il apparaît que la ville de Québec soit la ville en Amérique du Nord où l'on compte le plus grand nombre de restaurants haut de gamme en regard de sa population.

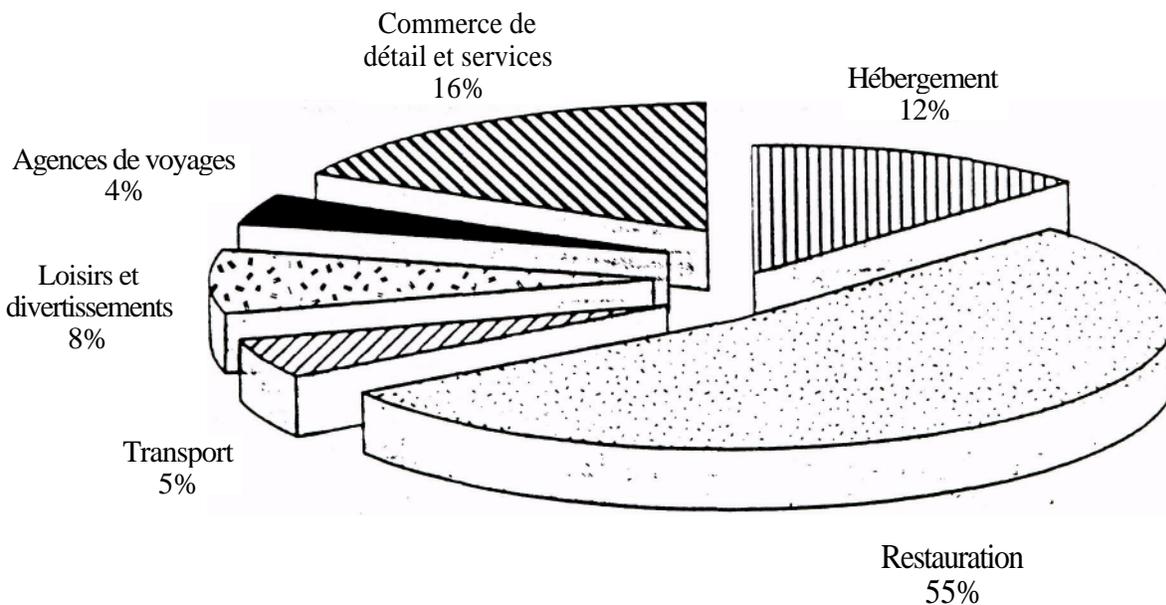
De nouvelles tendances dans le domaine de la restauration semblent voir le jour: le cocooning, la polarisation des marchés (dans le fast-food, par exemple), la concentration d'entreprises de restauration de plus en plus importante, la cuisine thématique, la nouvelle cuisine et la cuisine spécialisée, il semble d'ailleurs que la cuisine italienne connaît une popularité accrue au détriment de la cuisine française. De plus, les pizzerias et les restaurants de cuisine chinoise ont également pris beaucoup d'ampleur.

2.2.2 Le tourisme

En ce qui a trait au secteur du tourisme, les données présentées ci-dessous sont tirées du document "Le tourisme au Québec en 1995: Une réalité économique importante". L'incidence du tourisme sur l'économie québécoise est considérable. En effet, les données produites révèlent que des dépenses de 5,1 milliards sont effectuées au Québec en 1995 par les touristes et les excursionnistes. De plus, il apparaît que ces dépenses apportent à l'économie québécoise un produit intérieur brut (PIB) aux prix du marché de 3,8 milliards de dollars. En fait, cela correspond à la valeur de tous les biens et les services produits au Québec à la suite des dépenses totales faites au Québec par les touristes et les excursionnistes en 1994. Le PIB touristique occupe 2,18% du PIB total du Québec en 1995. Le tourisme est une industrie procurant des revenus à la majorité des agents économiques du Québec. Ainsi, le tourisme procure des revenus de plus de 600 millions de dollars pour le gouvernement du Québec et des revenus à peu près semblables pour le gouvernement du Canada. Cette activité économique procure aussi des revenus de nature fiscale. En fait, 195 millions de dollars sous forme de parafiscalité québécoise (régime des rentes du Québec, Commission de la santé et de la sécurité au travail et Régie de l'assurance maladie) et 115 millions de dollars en parafiscalité fédérale (Régime d'assurance emploi). Finalement, 2,3 milliards de dollars sont répartis entre différents agents économiques tels que les salariés, les propriétaires d'entreprises, les détenteurs d'actions et les institutions financières.

En raison de sa nature, l'industrie du tourisme s'adresse à plusieurs clientèles et compte de nombreuses activités et entreprises qui y sont reliées à divers degrés. L'établissement est la plupart du temps de petite taille et s'adresse à une clientèle locale ou touristique. En conséquence, il est difficile d'établir précisément le nombre d'établissements qui vivent en tout ou en partie du tourisme. Cependant, Tourisme Québec estime que près de 29 000 établissements oeuvrent dans le domaine du tourisme, et cette estimation ne compte que les principaux secteurs apparentés au tourisme. La figure suivante illustre la proportion occupée pour chacun des secteurs associés au tourisme.

Figure 2. Répartition des établissements touristiques par secteur d'activité



D'une façon plus spécifique, il y a 362 établissements au Québec se situant dans la catégorie des musées et centres d'interprétation comme celui pour la chute Kabir Koubat supervisé par le Carrefour Jeunacte.

Selon Statistique Canada et Tourisme Québec, la région touristique de Québec est la seconde région de destination des touristes au Québec, Montréal étant la première. Les touristes ont fait plus de 3,8 millions de voyages dans la région touristique de Québec en 1995 et y ont dépensé 813 millions de dollars. Il semble que les dépenses des touristes québécois sont supérieures à celles qui ont été faites par les touristes provenant d'autres provinces et d'autres pays. De plus, les dépenses des touristes d'agrément représentent la plus importante source de revenus de l'économie touristique de la région, celles des touristes d'affaires et de congrès arrivant au second rang.

2.2.3 L'immobilier

La toile de fond pour le secteur de l'immobilier est moins reluisante que dans les secteurs précédents, n'est possible de dresser le portrait du marché de la location des bureaux pour la région de Québec. Selon Desjarlais et Prévost, analystes et évaluateurs immobiliers, le taux global d'inoccupation des bureaux en location était de 20,9% en avril 1997, alors qu'il était de 19,6% en avril 1996 et de 20,7% en octobre 1996. Selon ces analystes, cette augmentation serait le résultat de la demande négative du secteur public et du transfert d'occupation vers les bâtiments possédés par le secteur public. Cependant, l'impact de cette hausse d'inoccupation est très inégal selon les classes de bâtiments et selon les secteurs. Ainsi, à la lecture du tableau suivant, il est possible de constater que l'inoccupation est négligeable dans certains sous-secteurs (Sainte-Foy-centre-ville et Lebourgneuf) alors qu'elle dépasse 40% dans d'autres sous-secteurs. Le même phénomène se produit par classe : le taux d'inoccupation double à chaque pallier (A, B et C). Le taux

Tableau 5 - Taux d'inoccupation des bâtiments en location

Secteur	Avril 1997	Octobre 1996	Avril 1996
Haute-Ville	13,8%	13,3%	14,1%
Colline parlementaire	15,8%	15,0%	14,8%
Périphérie de la colline	9,6%	9,1%	11,8%
Vieux-Québec	39,7%	48,8%	56,5%
Basse-Ville	40,8%	42,8%	40,3%
Charest Est	42,2%	42,3%	39,5%
Dalhousie- Vieux-Port	32,3%	45,4%	43,4%
Zone intermédiaire	24,9%	24,8%	20,2%
Chemin Saint-Louis	29,3%	30,6%	27,2%
Chemin Sainte-Foy	21,0%	19,6%	14,1%
Sainte-Foy	13,7%	11,5%	9,5%
Centre-Ville	6,4%	5,2%	5,2%
Quatre-Bourgeois	34,0%	26,0%	16,8%
Pointe-Sainte-Foy	18,0%	24,1%	25,8%
Nord-ouest	22,7%	22,9%	23,0%
Charest Ouest	48,0%	52,3%	47,4%
Hamel- Henri IV	23,8%	17,7%	21,0%
Leboumeuf	4,5%	4,2%	7,2%
Giffard-Charlesbourg	17,8%	18,9%	19,6%
Vanier-Giffard	14,5%	12,8%	12,8%
Charlesbourg	18,5%	20,0%	20,9%

d'inoccupation est de 12,9% pour les bâtiments de classe A, ce qui est beaucoup moins que la moyenne et il est inférieur à 6% dans plusieurs sous-secteurs. Il s'agit donc véritablement d'un marché à deux vitesses. En fait, les bâtiments de moins bonne qualité et les grands blocs de bureaux contigus, que les propriétaires ne veulent ou ne peuvent pas subdiviser, ne sont pas vraiment dans le marché, dans le sens qu'ils ne sont plus une alternative considérée par la majorité des petits locataires. Lorsqu'on isole cette offre que Desjarlais et Prévost appelle "grands blocs et bâtiments problématiques", le taux d'inoccupation "ajusté" est d'environ 15%.

Avec l'émergence d'une nouvelle forme de travail qui est celui du travail à domicile, il est possible de se questionner à savoir si cela aura un effet sur les taux d'inoccupation futurs. En effet, selon un article publié dans le *Journal de Québec* le 29 avril 1997, plusieurs municipalités de la région de Québec, dont la ville de Québec, ont modifié leur zonage et permettent le travail à la maison dans tous les quartiers. Il apparaît que cette tendance du travail à domicile soit occasionnée principalement par la précarité de l'emploi et le développement et l'accessibilité des moyens de télécommunication.

La dimension institutionnelle

Ce deuxième chapitre renseigne, dans un premier temps, sur les acteurs impliqués dans l'entreprise et sur la dimension institutionnelle. Il faut considérer le mode particulier de fonctionnement du Carrefour Jeunacte. En effet, il n'y a pas de conseil d'administration et d'assemblée générale au Carrefour. Ces deux structures se retrouvent à la corporation « Les Premiers de cordée ». Ainsi, c'est la corporation qui fonctionne sous un mode d'organisme à but non lucratif et non le Carrefour Jeunacte. Néanmoins, toutes les décisions concernant le Carrefour s'effectuent lors des conseils d'administration. Pourquoi en est-il ainsi? En fait, le Carrefour constitue un projet de la corporation. Cette dernière pourrait développer d'autres projets si elle le désire. Ainsi, le Carrefour est sous la tutelle de la corporation. Ce fonctionnement fort complexe et peu ordinaire sera davantage élaboré dans la troisième partie de ce travail.

Concernant le réseau, il est possible de constater, à la lumière du premier chapitre de ce document, l'importance des partenaires et des clients dans le fonctionnement et la survie de l'entreprise. Les organismes ou les personnes en contact régulier avec les acteurs de l'activité sont principalement les clients du restaurant et du café-bar, les locataires de salles ou bureaux, les communautés religieuses et la Caisse populaire.

1. Les acteurs présents dans l'activité

Les groupes d'acteurs impliqués dans l'organisation interne de l'entreprise sont : l'assemblée générale, le conseil d'administration, les employés et les bénévoles.

1.1 L'assemblée générale

L'assemblée générale est composée des membres actifs de la corporation les Premiers de cordée. Les membres de la corporation sont des personnes de 15 ans ou plus, désirant contribuer au développement de la corporation grâce à leurs qualités humaines, techniques et professionnelles.

La section 2 des règlements généraux de la corporation "Les Premiers de cordée" porte sur les membres. Concernant la définition de ce qu'est un membre, l'article 6 précise que:

Un premier ou une première de cordée est une personne de quinze ans ou plus, désireuse d'apporter sa quote-part à l'amélioration de la qualité de vie des jeunes par la poursuite des objectifs de la corporation. Cette personne doit être jugée ressource pour la corporation et reconnue comme telle par résolution du conseil d'administration.

Pour être un membre en règle chaque personne doit accepter de travailler bénévolement l'équivalent de 15 jours annuellement. Depuis sa création, la corporation a compté sur un total de 65 membres. À l'heure actuelle, la corporation comprend 28 membres, étant donné que certains des 65 ne sont plus des membres actifs pour une raison ou une autre (manque de temps ou déménagement). Ainsi, l'assemblée générale n'est formée que des membres actifs et associés de la corporation. Le but de l'assemblée générale est d'adopter le bilan, le relevé des recettes et des dépenses et le rapport du vérificateur des comptes. De plus, sa responsabilité consiste à prendre connaissance du rapport annuel, approuver les règlements adoptés par les administrateurs depuis la dernière assemblée, élire ou réélire les membres du conseil d'administration, adopter toute résolution qui favorise la bonne marche de la corporation et nommer un vérificateur.

1.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est constitué de neuf membres. Pour être éligible à un poste au conseil d'administration, la personne doit être un membre en règle de la corporation et avoir 18 ans ou plus. Les membres du conseil d'administration ne sont pas rémunérés, seules les dépenses effectuées pour la corporation sont remboursables. Le conseil administre les affaires de la corporation en son nom et il est constitué d'un président, un vice-président, un secrétaire, un trésorier et de cinq conseillers. À la lecture du registre des administrateurs, il est possible de constater certains faits qui peuvent être intéressants de mentionner ici. Depuis sa formation, la corporation "Les Premiers de cordée" a compté sur la fidélité de trois membres fondateurs dont le président du conseil d'administration, l'actuel trésorier et de la directrice générale. Ceux-ci sont impliqués depuis les débuts de la corporation.

1.3 Les employés

Il y a deux types d'employés travaillant au Carrefour Jeunacte. Premièrement, il y a les "jeunes-participants"; le Carrefour en accueille une quarantaine à la fois. Ils sont âgés entre 18 et 30

ans, et bénéficient des mesures de développement de l'employabilité mises de l'avant par les différents paliers de gouvernement. Par exemple, les programmes EXTRA, PAIE et PDE qui sont accessibles aux prestataires de la Sécurité du revenu, Article 25, Placement-Carrière-Été, Services Jeunesse Canada, accessibles aux chômeurs ou aux étudiants font partie de cette panoplie. Ces employés travaillent donc, pour la plupart, au Carrefour Jeunacte pour la durée limitée du programme. Ces employés sont accueillis par le Carrefour afin de leur permettre de développer "l'expérience" tant recherchée sur le marché du travail.

Deuxièmement, il y a les employés au nombre de 13 qui sont rémunérés par la corporation (80% d'entre eux ont bénéficié au Carrefour des mesures d'employabilité). Ils ne bénéficient actuellement d'aucun programme d'employabilité. Ces 13 employés sont engagés à temps plein et sont permanents. Ces treize postes comprennent une directrice adjointe, deux cuisiniers, une pâtissière, une gérante de salle à manger, une responsable du café-bar, une secrétaire administrative, une technicienne-comptable, une personne à l'entretien, une personne à la maintenance, un coordonnateur des services de la restauration, une personne pour la promotion et le marketing et une agente de projet au centre d'interprétation de la chute.

C'est la loi sur les normes du travail qui s'applique pour les employés "jeunes-participants". Toutefois, une convention garantit des conditions de travail plus avantageuses pour les employés permanents. Ainsi, après un an de service continu ces employés ont droit à trois semaines de congé annuel. De plus, les employés bénéficient de sept jours annuellement pour maladie, décès des proches ou affaires personnelles. D'autre part, les employés peuvent disposer de trois journées salariées pour suivre une formation en lien avec leurs fonctions au Carrefour Jeunacte.

1.4 Les bénévoles

Au cours des années, la participation des bénévoles a été essentielle à la survie du Carrefour Jeunacte. Actuellement, on compte une cinquantaine de bénévoles, dont la directrice générale. En effet, la directrice générale ne reçoit aucune rémunération pour le travail qu'elle accomplit au Carrefour. Sa survie est assurée par sa congrégation religieuse et par son régime de retraite du secteur de l'éducation. Le bénévolat s'effectue dans un très large éventail de domaines. La menuiserie, la plomberie, la cuisine, la couture, le droit, les affaires, l'éducation, les arts, le graphisme, etc. sont tous des domaines comblés par la présence de bénévoles.

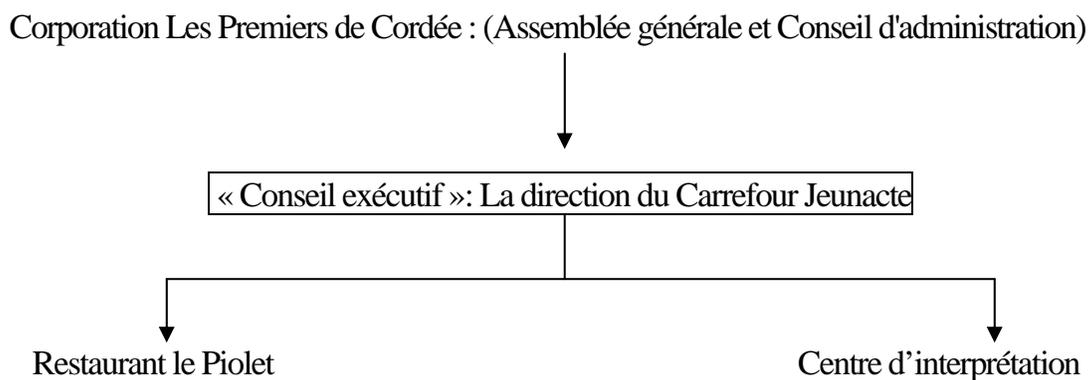
2. Les rapports de pouvoir à l'interne

Le pouvoir formel et informel et l'inclusion des producteurs et des usagers est retenu ici afin d'illustrer les rapports de pouvoir à l'interne.

2.1 Le pouvoir formel et informel

Le schéma suivant illustre la structure organisationnelle du Carrefour Jeunacte.

Schéma de la structure organisationnelle du Carrefour Jeunacte



Cette structure peu ordinaire pour un OSBL, appelle quelques commentaires. Comme on peut le constater, la corporation patronne le Carrefour Jeunacte. C'est à ce niveau que les décisions sont prises et que le financement est acheminé. En fait, le financement, les dons et les rapports annuels sont tous faits sous le nom de la corporation. Malgré tout, la corporation ne peut gérer ces fonds comme bon lui semble. En effet, certaines subventions sont octroyées spécifiquement pour le restaurant. Ainsi, cet argent ne peut pas être utilisé à d'autres fins. On peut considérer le Carrefour Jeunacte comme le palier exécutif de la corporation. Le Carrefour, étant un projet de la corporation, développe à son tour des projets (le restaurant et le centre d'interprétation) afin de répondre aux objectifs de la corporation.

2.2. L'inclusion des producteurs et des usagers

De par sa structure, le Carrefour Jeunacte n'inclut pas de façon formelle les jeunes-participants aux décisions. Cependant, les dirigeants sont à l'écoute des jeunes et des jeunes-participants et prennent en compte leurs idées. Ainsi, ces jeunes ont un certain pouvoir sur ce qui se déroule au Carrefour. Ils peuvent proposer des projets qui seront par la suite présentés au conseil d'administration, n'importe de mentionner que l'ensemble des projets réalisés au Carrefour l'ont été par des jeunes-participants. De plus, les jeunes sont aussi responsables des services qui sont offerts au Carrefour. En effet, les sondages effectués auprès d'eux servent de lignes directrices à la mise sur pied de nouveaux services. Les jeunes sont donc des participants actifs à la direction que prend le Carrefour.

3. Les rapports avec l'extérieur

Par les liens qu'il entretient avec la communauté, par sa vie associative via le restaurant et le Café-bar, le Carrefour assure aux jeunes une certaine visibilité dans le milieu, n contribue ainsi à briser de nombreux préjugés dont les jeunes sont l'objet: "Ils ne veulent pas travailler", "ils vivent au crochet de la société", "ils sont juste bons pour faire du trouble", "ce sont tous des drogués, des délinquants". La population qui entre en contact avec les jeunes du Carrefour comprend mieux la situation qu'ils vivent et pose sur eux un regard beaucoup plus éclairé et moins empreint de préjugés. On y côtoie des jeunes qui travaillent, qui sont désireux d'apprendre, de se faire une place au soleil, de bâtir leur avenir.

On retrouve des jeunes représentant le Carrefour dans diverses associations locales et régionales, dans les relations avec la presse, dans des colloques et à des tables de concertation. Cela démontre aux gens du milieu que les jeunes ont beaucoup de potentiel, qu'ils sont capables d'assumer des responsabilités avec succès quand on leur en donne la chance et qu'ils sont dignes de confiance. Le Carrefour sensibilise donc les gens au fait que ce n'est pas par choix que les jeunes se retrouvent sans emploi ou dans une situation précaire. L'implication sociale du Carrefour se vit donc dans la collaboration et la participation aux activités d'autres groupes. Des jeunes du Centre sont présents dans différents organismes ou associations. À titre d'exemple, mentionnons que le Carrefour (le restaurant plus spécifiquement) est membre du Collectif des entreprises d'insertion, de l'Association des gens d'affaires du centre-ville de Loretteville, de l'Association des restaurateurs du Québec et de l'Office du tourisme et des congrès de la CUQ.

Le Carrefour est également membre du Regroupement des organismes communautaires de la région 03, du Conseil régional de concertation et développement de la région de Québec et du Carrefour Jeunesse Emploi Chauveau.

De plus, il existe des liens de partenariat avec les Centres de ressources humaines Canada, le Centre Travail-Québec, la municipalité de Loretteville et la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre. Le Carrefour collabore aussi avec les organismes de son milieu : la paroisse, la commission scolaire régionale Chauveau et le CLSC. Il participe aux activités d'autres groupes tels : le Regroupement des organismes-travail et le Conseil permanent de la jeunesse.

Il importe aussi de mentionner que le Carrefour Jeunacte a représenté le Canada au Prix du Commonwealth en 1995.

4. Les règles juridiques et législatives

Le Carrefour Jeunacte, unique projet de la corporation à but non lucratif "Les Premiers de cordée", rencontre de nombreux problèmes avec les normes des programmes créés par l'État. Notons, entre autres, un financement souvent aléatoire et de courte durée, un cadre de travail et des demandes qui ne correspondent souvent à aucun programme existant, un financement, plus souvent qu'autrement, en relation avec des postes de travail (par exemple, le programme EXTRA) et non avec des projets. De plus, les guichets multiples (plusieurs ministères, plusieurs ordres de gouvernement) dont les règles du jeu et les objectifs sont parfois difficiles à harmoniser rendent la tâche ardue au niveau du financement. Par conséquent, les dirigeants du Carrefour Jeunacte, jaloux de leur autonomie, se sentent peu soutenus dans leurs démarches et évoluent dans un climat d'insécurité et d'instabilité financière. Ainsi, le Carrefour doit compter sur la générosité de ses donateurs et des communautés religieuses, entre autres, pour assurer sa survie. Ces problèmes vécus quotidiennement deviennent lourds à porter et illustrent le manque de reconnaissance octroyée par les pouvoirs publics à ce type d'expérience.

Dans un contexte de lutte au déficit et de coupures dans les programmes sociaux et les mesures en matière d'intégration à l'emploi, les solutions au sous-financement se font rares. Au cours de l'année 1995-1996, une issue semblait possible lorsque le député monsieur Raymond Brouillet projette d'implanter un Carrefour Jeunesse-Emploi (CJE) dans le comté de Chauveau. Ce nouvel organisme à but non lucratif aurait comme mission d'accroître l'accessibilité des services de développement d'employabilité et d'entrepreneurship aux jeunes de 16-35 ans. Comme la

corporation (Carrefour Jeunacte) était le seul principal partenaire et le seul organisme communautaire travaillant directement auprès des jeunes, ce dernier a proposé et exploré plusieurs options afin qu'il puisse offrir l'expertise de l'ensemble de ses ressources. Autrement dit, le Carrefour espérait offrir ses services comme consultant externe lors de l'établissement du CJE. Malheureusement, aucune option n'était viable car aucune compensation financière ne pouvait être envisagée. Ainsi, l'expertise du Carrefour était désirée mais les responsables du S ACA (secrétariat à l'action communautaire autonome) ne voulaient pas payer pour celle-ci sans que le Carrefour renonce à son identité. Les CJE semblent donc être une menace pour des organismes tel le Carrefour Jeunacte.

La dimension organisationnelle

Ce troisième chapitre renseigne dans un premier temps sur les services produits par le Carrefour Jeunacte. Il a été possible de constater la double vocation de l'entreprise. En effet, l'entreprise offre des services sur le marché économique tout en offrant à la fois des services pour les jeunes âgés de 15 à 30 ans. Dans un deuxième temps, ce volet illustre, à l'aide de données financières, les difficultés éprouvées par l'organisme

La présent chapitre, nous informe donc sur la dimension organisationnelle de l'entreprise, n y sera question des objectifs, des aspects stratégiques, des services produits, des données financières, de l'organisation du travail et de la formation des producteurs.

1. Les objectifs

Les objectifs du Carrefour Jeunacte sont directement ou indirectement reliés à l'insertion au travail. Ainsi, le Carrefour vise à favoriser ou renforcer, chez les jeunes, la motivation à apprendre par la réalisation d'activités concrètes, librement choisies. De plus, l'entreprise veut aider les jeunes dans le développement de qualités reliées à l'employabilité que sont l'autonomie, l'initiative, la confiance en soi, le sens des responsabilités, l'esprit critique, le jugement, le sens de la communication, de la planification, de l'organisation, etc. D'autre part, le Carrefour désire aider les jeunes à clarifier leurs valeurs et leur orientation professionnelle, à évaluer leurs forces et leurs faiblesses, à acquérir de la maturité et à réfléchir sur leurs expériences. En plus, on cherche à amener les jeunes à réaliser des apprentissages reliés au travail et à la vie de groupe et à favoriser la prise en charge des jeunes par les jeunes.

2. Les aspects stratégiques

De façon générale, chaque projet mis sur pied par le Carrefour Jeunacte est précédé par un sondage ou une étude de marché. Par exemple, des questionnaires ont été distribués pour savoir ce que les jeunes aimeraient avoir par l'entremise du Carrefour, quels cours, quelles activités, quelles conférences pourraient être offertes, ou si un service de garde serait apprécié. Les réponses recueillies grâce à ces questionnaires servent donc de ligne directrice dans le développement de

nouveaux projets. Le Carrefour est désireux d'offrir les services dont sa clientèle a besoin. Ces questionnaires sont donc d'une grande utilité afin de connaître les besoins de cette clientèle.

3. Les services produits

Il est possible de diviser les services produits en deux sections. D'abord, il y a les services offerts spécifiquement à la clientèle du Carrefour Jeunacte, les 15 à 30 ans. Ainsi, suite aux besoins identifiés par les jeunes administrateurs du Carrefour, quatre grandes catégories de services sont offerts aux 15-30 ans.

Premièrement, il y a le service *d'accueil et référence*; des personnes-ressources sont disponibles sur place pour évaluer avec les jeunes leurs besoins, leurs désirs et leurs capacités. Une banque de ressources spécialisées peut y être consultée.

L'aide à l'emploi est le deuxième service offert aux 15-30 ans. Ainsi, le Carrefour met à la disposition des jeunes, des programmes d'employabilité. Ceux-ci permettent aux jeunes de recevoir une formation sur mesure et/ou de vivre une expérience de travail pertinente dans des domaines comme le service de table, la cuisine, le secrétariat, l'animation, la gestion des inventaires, la publicité, etc. On y retrouve aussi des gens pour fournir de l'aide dans la rédaction d'un curriculum vitae, l'inscription à des cours et les démarches de base pour partir une entreprise. Les services d'aide au budget et aux rapports d'impôts y sont un complément.

Le volet *culture et expression de soi* offre aux jeunes la possibilité d'exploiter leurs talents par le biais de projets culturels: théâtre, musique, exposition d'oeuvres, etc. Le bulletin de liaison du Carrefour, le "Train-train", permet aussi aux jeunes d'exprimer, par l'écriture ou le graphisme, leur point de vue sur divers sujets et de rejoindre les anciens. De façon ponctuelle, des rencontres d'information sont organisées sur des problématiques actuelles concernant les jeunes.

Finalement, selon la demande, le volet *initiatives communautaires* offre aux jeunes un service de soutien et des ressources afin de réaliser toutes les étapes d'un projet, par exemple, mettre sur pied un service de bénévolat, un groupe d'entraide ou mener à bien un projet "Jeunes Volontaires".

Par ailleurs, il existe les services offerts sur le marché économique. Tel que mentionné plus tôt, le Carrefour Jeunacte se retrouve dans trois grands secteurs d'activité économique. Ces secteurs sont la restauration, le tourisme et la location de salles et de bureaux.

Le Piolet est un restaurant licencié de 90 places, offrant une fine cuisine maison. Les clients du restaurant proviennent principalement de Québec et de sa banlieue. Durant l'année financière 1995-96, le restaurant a été ouvert tout l'été, mais n'a pas eu le succès escompté.

Annexé au restaurant, on retrouve un café-bar. La nouveauté de 1995-96 a été la création d'une terrasse. Toutefois, tout comme pour l'ouverture du restaurant l'été, les résultats attendus n'ont pas été atteints. Ces services de restauration ont rapporté des revenus totalisant 194 010\$ en 1995-96.

Au niveau du secteur du tourisme, le Carrefour Jeunacte offre un centre d'interprétation sur le Parc de la falaise et la chute Kabir Koubat. Le centre est ouvert au public depuis le 8 août 1996 après avoir nécessité 30 semaines de mise en place. Durant l'année financière 1995-96, le centre d'interprétation a reçu 448 visiteurs dont 192 adultes et 256 jeunes de 7 écoles et un groupe de scouts en l'espace de trois mois. Du 1^{er} juin au 31 octobre 1997, le centre d'interprétation a reçu une moyenne de 10,5 admissions payantes par jour. Il y a donc une augmentation de la fréquentation de plus de 60%. Fait à noter, on ne retrouve aucune concurrence en rapport avec ce secteur d'activité. En effet, ce centre d'interprétation se trouve à être le seul pour ce site. C'est avec le partenariat de la ville de Loretteville que ce projet a été développé.

En terminant cette section, le Carrefour Jeunacte héberge dans ses murs quelques sièges sociaux. Ainsi, Le Loretteville inc., La Légion royale canadienne et l'Association des gens d'affaires de Loretteville sont tous locataires de locaux situés au Carrefour Jeunacte. Ces locations, jointes à celles des salles de réception, génèrent des revenus de 17 872\$ pour l'année 1995-1996.

4. Les données financières

La majorité des activités du Carrefour sont financées par la corporation " Les Premiers de cordée", qui tire ses ressources financières de dons de communautés religieuses, de fondations, de particuliers, de subventions gouvernementales. Des activités de financement à caractère socioculturel procurent aussi des revenus supplémentaires.

Par la mise sur pied du restaurant le Piolet et de son café-bar, véritables entreprises-écoles, le Carrefour désire atteindre l'autofinancement tout en permettant aux jeunes d'acquérir formation et expérience en restauration et en hôtellerie (service de banquet, location de salles, etc.).

Les deux prochaines sections font état de l'évolution financière du Carrefour Jeunacte de 1991-1992 à 1996-1997.

4.1 Les revenus et les dépenses

Le tableau 6 présente les données sur les revenus et les dépenses de l'entreprise de 1991-1992 à 1995-1996. Pour alléger la présentation, les revenus ont été regroupés sous quatre rubriques : programmes gouvernementaux, dons, Carrefour Jeunacte et autres revenus. Les dépenses, quant à elles, ont été regroupées à l'intérieur de trois rubriques : projets, fonctionnement et salaires.

Tableau 6 - Revenus et dépenses du Carrefour Jeunacte de 1991-92 à 1996-97

	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-97
Programmes gouvernementaux et subventions	106 812 \$	98 880 \$	119 371 \$	244 327 \$	220 020 \$	246 947 \$
Dons	25 425 \$	31 363 \$	66 478 \$	48 938 \$	38 525 \$	61 831 \$
Carrefour Jeunacte (restaurant, billard, location de salles, etc.)	11 974 \$	130 338 \$	380 664 \$	208 989 \$	211 882 \$	192 2123
Autres revenus	1 369 \$	4 830 \$	39 199 \$	6 131 \$	27 655 \$	9 4873
Revenus	145 580 \$	265 412 \$	570 433 \$	508 385 \$	473 192 \$	510 027 \$
Projets ³ Fonctionnement ⁴	35 732 \$ 68 700 \$	91 797 \$ 74 371 \$	351 716 \$ 172 136 \$	238 750 \$ 112 792 \$	215 689 \$ 107 720 \$	177 171 \$ 91 629 \$
Salaires	66 302 \$	123 074 \$	146 485 \$	180 448 \$	170 757 \$	161 958 \$
Dépenses	170 735 \$	289 243 \$	634 339 \$	531 990 \$	494 166 \$	430 758 \$
Excédent des revenus	-25 154 \$	-23 831 \$	-63 906 \$	-23 605 \$	-20 974 \$	79 269 \$

³ Incluant allocations aux étudiants, ameublement et équipements, rénovations majeures, avantages sociaux, frais de cours de formation, frais de déplacements, frais généraux, fournitures de restaurant, honoraires professionnels, nourriture et boisson, permis, publicité, santé et sécurité au travail, etc.

⁴ Incluant : électricité, entretien et réparations, intérêts et pénalité, intérêts hypothécaires, papeterie et frais de bureau, dépenses corporatives, taxes foncières, téléphone, assurances, remboursement de capital sur les hypothèques, abonnement et cotisations, dépenses diverses, intérêts et frais bancaires, etc.

4.1.1 Les revenus

À la lecture de ce tableau, on remarque que les revenus augmentent de façon considérable, de 1991-1992 à 1993-1994. Il est possible de constater, toutefois, une nette diminution des revenus de 1993-1994 à 1995-1996. La provenance de ces revenus varie au cours des années. Examinons de plus près ces variations.

Les revenus provenant des financements et programmes gouvernementaux semblent être assez instables. En effet, de 1991-1992 à 1992-1993 on observe une légère diminution (7 932\$). Par la suite, il est possible de constater une augmentation de ces revenus de 1992-1993 à 1994-1995, une augmentation de plus de 140 000\$. Finalement, on observe une décroissance de ces revenus d'environ 20 000\$ de 1994-95 à 1995-96.

Concernant les dons, ceux-ci ont presque triplé de 1991-1992 à 1993-1994. En effet, les dons sont passés de 25 425\$ en 1991-1992 à 66 478,51\$ en 1993-1994. Par la suite, les dons ont diminué de façon considérable. En fait, la baisse est de 27 953,51\$ de 1993-1994 à 1995-1996.

Quant aux revenus du Carrefour Jeunacte, ceux-ci connaissent une très forte progression de 1991-1992 à 1993-1994. En effet, suite au déménagement, le restaurant, permet une forte progression des revenus. De plus, la location de salles connaît aussi un essor durant ces années. Les revenus entraînés par la location triple de 1992-1993 à 1993-1994, passant d'environ 5 000\$ à 15 000\$. De plus, le Carrefour Jeunacte obtient des revenus de 173 000 \$ pour des cours de service de table. De 1993-1994 à 1994-1995, on observe une diminution de plus de 170 000\$. Cette diminution des revenus est principalement due au fait que, pour 1994-1995, le Carrefour n'a pas demandé de financement fédéral pour des cours de services aux tables.

4.1.2 Les dépenses

Si les revenus augmentent de 1991-1992 à 1993-1994, c'est également le cas pour les dépenses. En effet, celles-ci augmentent de façon considérable. Ainsi, les dépenses, qui sont d'environ 170 000\$ en 1991-1992 augmentent jusqu'à environ 634 000\$ en 1993-1994. Par la suite, les dépenses diminuent pour atteindre 473 166\$ en 1995-1996. Comme nous l'avons fait pour les revenus, examinons de façon plus détaillée l'évolution de ces dépenses selon les trois rubriques.

4.1.1 Les revenus

À la lecture de ce tableau, on remarque que les revenus augmentent de façon considérable, de 1991-1992 à 1993-1994. Il est possible de constater, toutefois, une nette diminution des revenus de 1993-1994 à 1995-1996. La provenance de ces revenus varie au cours des années. Examinons de plus près ces variations.

Les revenus provenant des financements et programmes gouvernementaux semblent être assez instables. En effet, de 1991-1992 à 1992-1993 on observe une légère diminution (7 932\$). Par la suite, il est possible de constater une augmentation de ces revenus de 1992-1993 à 1994-1995, une augmentation de plus de 140 000\$. Finalement, on observe une décroissance de ces revenus d'environ 20 000\$ de 1994-95 à 1995-96.

Concernant les dons, ceux-ci ont presque triplé de 1991-1992 à 1993-1994. En effet, les dons sont passés de 25 425\$ en 1991-1992 à 66 478,51\$ en 1993-1994. Par la suite, les dons ont diminué de façon considérable. En fait, la baisse est de 27 953,51\$ de 1993-1994 à 1995-1996.

Quant aux revenus du Carrefour Jeunacte, ceux-ci connaissent une très forte progression de 1991-1992 à 1993-1994. En effet, suite au déménagement, le restaurant, permet une forte progression des revenus. De plus, la location de salles connaît aussi un essor durant ces années. Les revenus entraînés par la location triple de 1992-1993 à 1993-1994, passant d'environ 5 000\$ à 15 000\$. De plus, le Carrefour Jeunacte obtient des revenus de 173 000 \$ pour des cours de service de table. De 1993-1994 à 1994-1995, on observe une diminution de plus de 170 000\$. Cette diminution des revenus est principalement due au fait que, pour 1994-1995, le Carrefour n'a pas demandé de financement fédéral pour des cours de services aux tables.

4.1.2 Les dépenses

Si les revenus augmentent de 1991-1992 à 1993-1994, c'est également le cas pour les dépenses. En effet, celles-ci augmentent de façon considérable. Ainsi, les dépenses, qui sont d'environ 170 000\$ en 1991-1992 augmentent jusqu'à environ 634 000\$ en 1993-1994. Par la suite, les dépenses diminuent pour atteindre 473 166\$ en 1995-1996. Comme nous l'avons fait pour les revenus, examinons de façon plus détaillée l'évolution de ces dépenses selon les trois rubriques.

4.2 Le bilan de l'actif et du passif

Le tableau suivant met en évidence l'évolution de l'avoir de la corporation de 1991-1992 à 1996-1997.

Tableau 7 – Bilans comparatifs de l'actif et du passif de 1991-1992 à 1996-1997

	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997
Disponibilités	45 583\$	31 133\$ 170	41 357\$ 215	23 434 \$ 229	39 250 \$ 235	62804\$
Immobilisations	150000\$	226 \$	262\$	608 \$	810 \$	240726\$
Total Actif	195 583\$	201 359\$	256 619\$	253 042 \$	275 060 \$	303 530\$
Passif à court terme	2678\$ 81	8359\$	43844\$	76 430 \$	118436\$	63622\$
Passif à long terme	245\$	79 954\$	116832\$	110 426 \$	107 126 \$	102 153\$
Total Passif	83 923\$	88 314\$	160 677\$	186 856 \$	225 562 \$	165 775\$
Avoir de la corporation (actif -passif)	111 659\$	113 045\$	95 942\$	66 186 \$	49 498 \$	137 755\$

L'actif total de l'entreprise connaît une nette progression de 1991-1992 à 1996-1997. En fait, l'actif total passe de 195 583\$ en 1991-1992 à 303 530\$ en 1996-1997. Cette progression s'explique principalement par les immobilisations, qui augmentent considérablement sur l'ensemble des cinq années. En 1991-1992, elles représentent 150 000\$ de l'actif total alors qu'en 1996-1997, elles représentent plus de 240 000\$.

Le passif total, tout comme l'actif total, connaît une progression pour l'ensemble des cinq premières années. Cependant, cette progression est davantage marquée si on la compare à celle de l'actif total. Ainsi, l'entreprise passe d'un passif total de 83 923\$ en 1991-1992 à un de 225 562\$ en 1995-1996. Ceci s'explique notamment par l'augmentation fulgurante du passif à court terme. En effet, il est passé de 2 678\$ en 1991-1992 à 118 436\$ en 1995-1996. Il est possible de constater une diminution du passif total de 1995-1996 à 1996-1997. Ceci s'explique principalement par la diminution du passif à court terme.

Malgré l'accroissement continu de l'actif total, il est possible de constater une diminution de l'avoir de la corporation à partir de 1993-1994. L'avoir de la corporation est de 113 045\$ en 1992-1993, 95 942\$ en 1993-1994 et diminue jusqu'à 49 498\$ en 1995-1996. Toutefois, en comparant l'avoir de la corporation en 1996-97 à celui de 1995-96 il est possible de constater que ce dernier a presque triplé.

5. L'organisation du travail et la production

En tant que lieu de travail, le Carrefour tente de préparer les jeunes aux réalités du marché du travail, ainsi qu'à ses impératifs. Pour ce faire, on tente d'inculquer aux jeunes une certaine discipline mais aussi l'autodiscipline. Chacun a une tâche à remplir, un certain nombre d'heures de travail à effectuer, toute absence ou tout retard doit être justifié. Les normes minimales du travail y sont toutefois scrupuleusement respectées comme il se doit dans tout lieu de travail. Les critères de sélection des jeunes-participants (jeunes bénéficiant des programmes gouvernementaux) sont simples: honnêteté et motivation. Puisque travailler au Centre est une occasion d'apprendre et d'acquérir de l'expérience, la priorité est donnée de préférence à des jeunes défavorisés au niveau de l'emploi. Les règles de fonctionnement, qui sont les mêmes que pour d'autres entreprises, y sont appliquées avec plus de souplesse. En effet, les administrateurs tiennent compte des capacités et des limites du jeune, compte tenu de ses conditions particulières.

Le Carrefour Jeunacte est ouvert principalement du lundi au vendredi et la fin de semaine et selon les heures d'ouverture des entreprises d'insertion (le restaurant et le centre d'interprétation). Tous les services qui y sont offerts sont dispensés, en partie, par les jeunes bénéficiant des programmes gouvernementaux.

Le restaurant le Piolet est ouvert tous les midis de la semaine ainsi que les jeudis et les vendredis soir. Ces soirs-là, le restaurant offre des tables d'hôte. Hors ces périodes, il est ouvert en tout temps, sur réservation, pour des groupes désirant célébrer des anniversaires, tenir des conférences ou des réunions d'affaires. Le restaurant emploie cinq salariés à temps plein, trois salariés à temps partiel et deux bénévoles. En période de formation intensive, trois professeurs se partagent 30 heures de cours théoriques et pratiques par semaine. Plusieurs bénévoles à temps partiel apportent une collaboration d'appoint. L'aide à la cuisine et le service de table sont assumés par les jeunes-participants en formation, pour la plupart des 18-30 ans prestataires de la sécurité du revenu ou sans revenu.

Le centre d'interprétation est ouvert durant 26 semaines (1^{er} mai au 31 octobre) et ce, de 10h à 17h tous les jours de la semaine. Le nombre de jeunes y travaillant est de 11 (10 participants et une agente de projet) et chacun d'eux y travaille environ 32,5 heures par semaine.

6. La formation des producteurs

Le manque de formation et d'expérience est souvent un problème majeur pour les jeunes qui font leur entrée sur le marché du travail. Pour répondre aux besoins de sa clientèle, le Carrefour, qui s'est donné comme mission de remettre les jeunes au travail, fait de la formation par l'action, une de ses priorités. Plusieurs de ses actions s'orientent donc vers cet objectif ou ce but.

La formation disponible au Centre peut prendre différentes formes mais le but demeure le même: il s'agit du développement des habiletés personnelles par des activités d'éducation et d'information. L'une des formes de formation souvent utilisée est la formation "sur le tas" où le Carrefour agit comme plateau de travail et où le restaurant Le Piolet et Café-bar, entreprises-écoles, prennent toute leur importance.

Celui qui arrive avec une compétence en technique de travail social élabore des projets reliés à cette habileté. Celui qui a une compétence en cuisine de restauration est dirigé vers la cuisine du restaurant Le Piolet. Celui qui a une compétence en graphisme met son talent à contribution en fabriquant les enseignes, les dépliants promotionnels, les menus, etc. C'est ainsi que s'acquiert l'expérience. Celui qui n'a pas de spécialisation particulière, peut faire de l'exploration pour découvrir ses capacités, ses goûts et ses aptitudes, n peut explorer des domaines aussi variés que la restauration, la menuiserie et l'entretien général, le travail de bureau, l'animation sociale et culturelle, la recherche, etc.

La supervision de l'apprentissage est assurée par les employés permanents et les bénévoles qui communiquent aux jeunes leurs connaissances et leur expérience et qui agissent aussi, si nécessaire, à titre de personnes-ressources. L'évaluation de l'apprentissage est faite par l'équipe, qui, au besoin, pourra réorienter un jeune dont le travail ne correspond pas à ses goûts ou à ses capacités.

Les jeunes peuvent aussi recevoir une formation plus formelle, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du Centre. En effet, à chaque année entre 900 et 1000 heures sont consacrées à la formation et ce pour l'ensemble des jeunes. Que ce soit par enseignement privé, par enseignement public ou par monitorat, ces heures de formation sont dispensées dans des domaines très variés: service de table, français, informatique, publicité et bien d'autres. Que ce soit en vue d'obtenir une formation de base ou un perfectionnement, on a toujours le souci de leur apporter toute l'aide et toutes les ressources possibles.

Pour démontrer toute l'importance attachée à la formation, il est impératif de mentionner qu'en 1993-1994 ainsi qu'en 1994-1995, un cours de services à la restauration de 900 heures, est dispensé. Accessible prioritairement aux jeunes prestataires de l'assurance-emploi ou de la sécurité du revenu, ce cours mène à l'obtention d'un diplôme d'études professionnelles (DEP). Ils y reçoivent une formation reconnue, théorique et pratique, leur permettant d'augmenter leurs chances de trouver un emploi et par le fait même d'améliorer leurs conditions de vie.

La formation se dispense aussi de façon plus subtile. On peut mentionner, à titre d'exemple, les ateliers d'éducation populaire, les conférences et l'information sur des sujets permettant à l'individu d'avoir une meilleure maîtrise de son quotidien. Des sujets tels que tenir un budget, élaborer son curriculum vitae, choisir une assurance (vie, auto, habitation), des sujets qui, au premier abord, peuvent sembler simples mais dont la maîtrise se révèle d'une grande utilité dans la vie courante.

La formation est aussi dirigée vers les employés du Carrefour Jeunacte. Ainsi, dans la convention de travail, trois jours rémunérés sont disponibles pour fins de formation ou perfectionnement.

Conclusion: bilan et perspectives anticipées

Le Carrefour Jeunacte se sort à peine d'une importante crise financière. On a craint pendant quelques mois devoir « mettre la clé dans la porte » à cause de difficultés financières. Heureusement, la subvention de 350 00\$ accordée par le ministère de l'emploi et de la solidarité et par le fonds de lutte à la pauvreté vient redonner un souffle de vie à l'entreprise.

L'entreprise reprend son souffle et prévoit concentrer ses efforts à consolider et solidifier les deux principaux services : le restaurant et le centre d'interprétation. On vise à atteindre une rentabilité qui va permettre un équilibre stable à la Corporation. De plus, un nouveau projet va être mis en branle sous peu. Sous le nom de « parentraide » ce projet vise à aider les mères monoparentales à développer un réseau d'entraide et d'offrir à ces dernières de la formation.

Suite à l'arrivée du Carrefour Jeunesse Emploi Chauveau (CJEC), le Carrefour Jeunacte s'est vu dans l'obligation de modifier quelque peu ses services afin de ne pas doubler les services offerts par le gouvernement. Ainsi, le service d'aide à l'emploi et celui d'accueil et de références ne sont maintenant disponibles que pour les jeunes-participants. Les autres jeunes sont dirigés vers le CJEC. C'est donc dans le sens de sa mission première que le Carrefour Jeunacte se dirige, soit l'amélioration de la qualité de vie des 15-30 ans.

Le Carrefour est plus qu'un lieu de travail, c'est un milieu de vie. Un lieu où les jeunes qui le fréquentent, soit pour travailler, pour chercher un service ou s'exprimer via le socioculturel ou les initiatives communautaires, ont l'occasion de se lier d'amitié. Que ce soit pour le travail ou pour les relations sociales, on cherche à créer une ambiance de partage, d'entraide, de solidarité et de détente; un milieu favorisant la vie en harmonie. Susciter un sentiment d'appartenance et un esprit d'équipe est une préoccupation constante au carrefour.

Bibliographie

- Barbeau, G., Bourchard, L., Demers, M. (1994). Paroisse Saint-Ambroise de la Jeune-Lorette : une famille depuis 200 ans. La corporation du 200^e anniversaire de la paroisse Saint-Ambroise de la Jeune-Lorette inc.
- Bisaillon, L. (1981). Loretteville. D'hier à aujourd'hui.
- Bourgault, P. (1997). Trop, c'est trop! Le journal de Québec, 8 mars 1997.
- Bourque, F. (1997). Les banlieues dortoirs menacées. Le journal de Québec, 29 avril 1997.
- Caouette, M. (1997). Gala de la restauration : le grand prix du public au Cochon Dingue. Le Soleil, 26 avril 1997.
- Cloutier, L. (1996). La restauration chute de 20%. La Presse, 6 septembre 1996.
- Comeau, Y. (1996). Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale. Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES).
- Corporation les Premiers de Cordée (1985-86). Rapport annuel.
- Corporation les Premiers de Cordée (1986-87). Rapport annuel.
- Corporation les Premiers de Cordée (1987-88). Rapport annuel.
- Corporation les Premiers de Cordée (1988-89). Rapport annuel.
- Corporation les Premiers de Cordée (1989-90). Rapport annuel.
- Corporation les Premiers de Cordée (1990-91). Rapport annuel.
- Corporation les Premiers de Cordée (1991-92). Rapport annuel.
- Corporation les Premiers de Cordée (1992-93). Rapport annuel.
- Corporation les Premiers de Cordée (1993-94). Rapport annuel.
- Corporation les Premiers de Cordée (1994-95). Rapport annuel.
- Corporation les Premiers de Cordée (1995-96). Rapport annuel.
- Corporation les Premiers de Cordée (1996-97). Rapport annuel.
- Desjarlais et Prévost. (1997). Le marché des bureaux de Québec. Desjarlais Prévost : analystes et évaluateurs immobiliers
- Elliot, F. (1995). Québec, capitale gastronomique nord-américaine. Journal économique, septembre 1995.
- Favreau, L., Lévesque, B. (1996). Développement économique communautaire : économie sociale et intervention. Presses de l'université du Québec.
- Grammond, S. (1997). Croissance inquiétante du nombre de restaurants au Québec. Les Affaires, 8 mars 1997.
- Labrèche, S. (1997). Québec : la situation ne s'améliore pas. Les Affaires. 10 mai 1997.
- Labrèche, S. (1997). Québec : le marché des locaux de bureaux est mal en point. Les Affaires. 31 mai 1997.
- Lachance, L. (1995). Les restaurateurs devront manger leur pain sec, si ça continue. Le Soleil, 24 octobre 1995.
- Larouche, L. (1997). Le taux d'inoccupation atteint 20.9%. Le journal de Québec, 28 mai 1997.
- Statistique Canada (1986). Catalogues #95-141, #95-142.
- Statistique Canada (1991). Catalogues #95-325, #95-326.
- Théroux, P. (1996). D y aurait trop de restaurants au Québec. Les Affaires. 13 janvier 1996.
- Tourisme Québec. (1997). Le tourisme au Québec en 1995 : Une réalité économique importante. Bibliothèque nationale du Québec.