

# Cahiers du CRISES

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

**ES9914**

**MONOGRAPHIE  
DU CENTRE RÉSIDENTIEL  
ET COMMUNAUTAIRE JACQUES-CARTIER**

par Daniel Pelletier

sous la direction de Yvan Comeau

août 1999

## TABLE DES MATIERES

Note de l'auteur .....	iii
Avant-propos.....	iv
Remerciements.....	v
Pensée.....	v
1. Introduction.....	1
2. Le contexte d'émergence .....	2
2.1 La problématique des jeunes adultes en basse-ville de Québec.....	2
2.2 Le projet initial.....	3
2.3 Les promoteurs.....	4
2.4 Les appuis.....	5
2.5 Le démarrage.....	6
3. Le réseau.....	7
4. La dimension institutionnelle de l'activité .....	8
4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne .....	8
4.1.1 Les pouvoirs formels et informels	
4.1.2 L'inclusion des membres et des usagers	
4.1.3 Les acquis des producteurs salariés	
4.2 Les rapports avec l'extérieur .....	11
4.3 Les règles juridiques et législatives .....	12
5. La dimension organisationnelle .....	14
5.1 Le profil organisationnel.....	14
5.1.1 Les objectifs	
5.1.2 Les aspects stratégiques	
5.1.3 Les biens et services produits	
5.1.4 Les données financières	
5.2 Les processus organisationnels.....	18
5.2.1 La production	
5.2.2 L'organisation du travail	
5.2.3 La formation des producteurs	
5.2.4 La consommation des biens et services	
6. Éléments de synthèse et de bilan.....	23
6.1 Au plan des réalisations .....	23
6.2 Au plan de l'économie sociale .....	24
6.3 Au plan sociétal .....	24
7. Perspectives anticipées .....	26
8. Conclusion .....	28
Bibliographie .....	29
Références des documents du Centre Jacques-Cartier.....	30

## Note de l'auteur

Depuis que je suis enfant, j'ai toujours eu la profonde conviction que le hasard n'existait pas et que les événements qui se produisaient, arrivaient parce qu'ils devaient inévitablement se produire.

Au tout début de ma prise de contact avec les gens qui vivent et qui vibrent au quotidien et au gré des années le Centre Jacques-Cartier, j'ai noté, à la prononciation de mon nom, une certaine sidération dans leur expression.

Un peu plus tard, je fus informé par ces gens, qu'un des fondateurs de ce Centre, récemment décédé, portait un nom identique au mien.

Après avoir fait l'étude du Centre Jacques-Cartier et constatant, au fil de mes recherches, la beauté de ce chef-d'œuvre social que cet humaniste a contribué à ériger, je veux, en toute modestie et, par respect à sa mémoire, dédier cet essai à Daniel Pelletier, un des trois fondateurs du Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier.

Tout ce que je souhaite, au fin fond de moi, c'est que cette monographie dépeigne le plus fidèlement et le plus justement possible ce « Joyau communautaire » monté de toutes pièces « Pour et Par les jeunes adultes de 16 à 30 ans » de la basse-ville de Québec.

## Avant-propos

Les gens qui me côtoient savent que d'ordinaire je suis très critique à l'endroit de tout et à propos de rien, que j'ai très peu le verbe dithyrambique, que je me fais rarement l'apologiste de quoi que ce soit, mais que plutôt, j'endosse plus souvent qu'autrement la toge de l'avocat du diable.

Dans le cadre de ma recherche sur le Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier, je peux vous assurer que je n'ai jamais eu à endosser ma robe machiavélique de disciple de Thémis. Au contraire, le Centre m'est apparu comme une véritable révélation.

Comme le célèbre marin qui a découvert notre pays en osant aller plus loin, le Centre qui porte son nom dans la basse-ville de Québec est à son image ; il va plus loin... il ose! Il ose faire confiance aux jeunes adultes, il ose leur remettre un pouvoir entre les mains et il ose les respecter dans ce qu'ils sont, dans ce qu'ils croient et dans ce qu'ils vivent.

L'esprit général qui prévaut au Centre, c'est absolument celui de l'entraide communautaire. Ça donne comme milieu de vie un endroit où le respect des personnes est prioritaire peu importe la couleur de la peau, l'orientation sexuelle et la condition culturelle et sociale. Le harcèlement, la discrimination à l'égard des femmes, la violence et les activités illicites sont radicalement radiés de cette enceinte. C'est la démocratie et la recherche d'autonomie à l'état pur.

Les gens qui crient à gauche et à droite que les jeunes n'ont plus de valeurs ni de principes, alors à ceux-là je crie bien haut, allez voir et allez visiter le Centre « pour et par les jeunes adultes » de Québec : le Centre Jacques-Cartier. Pour moi, ce Centre est la preuve vivante que même les jeunes les moins avantagés au plan social peuvent se sortir de leur borbier et réussir lorsqu'on leur en laisse la chance.

## Remerciements

Aux jeunes adultes du Centre Jacques-Cartier, à son équipe de travail et à son équipe ressource pour leur accueil et leur aide.

À Michel Bédard, organisateur communautaire, nouvellement retraité, pour m'avoir fait découvrir le Centre Jacques-Cartier.

À mon tuteur d'essai, Yvan Comeau, pour sa confiance.

À Lynda, Olivier, Mitsou-Annabelle et David-William pour leur patience à mon égard.

À ma famille et mes ami-e-s pour avoir été là quand j'ai eu besoin d'eux.

## Pensée

« Le monde matériel repose sur l'équilibre le monde moral sur l'équité. »

**Victor Hugo**

« Il est grand le petit peuple. »

**Bernard**

## 1. Introduction

Toute personne qui visite pour la première fois le Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier retrouve nécessairement un coin, un endroit, un panorama qui attire son attention et qui fait qu'on s'y sent bien presque instantanément.

Rien n'a été négligé pour redonner vie à ce bâtiment architectural de trois étages qui fête cette année son nonantième anniversaire d'existence et qui fut jadis le théâtre d'une petite école élémentaire de quartier très achalandée.

Pour arriver à plaire à tout le monde, les gens qui ont cogité le Centre Jacques-Cartier, l'ont fait avec le souci premier de répondre aux besoins et aux attentes des six types de personnalité développée dans la taxinomie de Holland (Bujold, 1989). D'ailleurs, moi, qui suis une personnalité de type A c'est-à-dire à prédominance artistique, j'ai été littéralement conquis à la vue de sa scène à la fois intimiste et généreuse.

Tout est sobre là-dedans. Pas de couleurs criantes, pas de musique hurlante à torsader les neurones, non, rien vraiment qui frôle l'extravagance. Bien au contraire, on découvre un milieu agréable, paisible, où toute chose à une place et où toute chose se retrouve à sa place. C'est calme, détendu! Les gens y entrent et s'y rencontrent. Les bonjours s'activent, les sourires s'illuminent et des discussions civilisées s'entament autours d'une table garnie de tasses de café fumantes.

Devant tant de quiétude, on a peine à croire que l'on est dans un Centre habité et administré entièrement par des jeunes adultes de 16 à 30 ans. Pourtant, c'est la pure vérité.

L'essai qui suit n'a pas la prétention ni l'outrecuidance de prétendre vous faire connaître le Centre Jacques-Cartier sous tous ses plis et sous toutes ses coutures. Son esprit s'inscrit plutôt dans le cadre de « l'Économie sociale » et des recherches effectuées par les chercheurs du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats).

Son développement se fera à travers la lunette d'une grille de collecte des données des activités de l'économie sociale (Comeau, 1996). Par cette grille, certains aspects du Centre seront projetés à l'avant-scène et mis en lumière. Avec elle, nous essaierons de mieux comprendre le contexte qui a contribué à l'émergence du Centre Jacques-Cartier et nous tenterons de mieux connaître aussi ses acteurs, ses dimensions organisationnelle et institutionnelle et son bilan au plan des réalisations, au plan de l'économie sociale et au plan sociétal. Nous compléterons cette étude avec une projection d'avenir du Centre à court, moyen et long terme.

## 2. Le contexte d'émergence

Le Centre Jacques-Cartier est un lieu résidentiel et communautaire qui prend racines dans la basse-ville de Québec, n répond spécifiquement aux besoins des jeunes adultes âgés de 16 à 30 ans. Les pages subséquentes de cette monographie présentent en chiffres le profil socio-économique de la basse-ville et la dure réalité à laquelle sont confrontés les jeunes adultes qui habitent ces quartiers. Elles relèvent également dans le temps le contexte, les promoteurs et les appuis qui ont été nécessaires pour mener à bien l'émergence et la mise en marche de ce Centre.

### 2.1 La problématique des jeunes adultes en basse-ville de Québec

Historiquement, les quartiers de la basse-ville de Québec sont reconnus comme étant des milieux ouvriers, à faibles revenus où trônent, en roi et maître, la sous-scolarisation, la précarisation, le chômage, la pauvreté, le sous-développement et l'exclusion. Mais, qu'en est-il au juste? Est-ce vrai, est-ce réellement si tragique la situation que l'on nous brosse de la basse-ville de Québec, ou est-elle un tant soit peu exagérée? C'est avec l'intention bien arrêtée de répondre à toutes ces interrogations que j'ai initié ma recherche de ce milieu.

Dans la « Collection données-statistiques-indicateurs » sur la pauvreté au Québec publiée par le Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), Ferland, Pageau et Choinière (1997) nous apprennent que le territoire du CLSC basse-ville se classe, en 1985, avec une proportion de 51 % de pauvres, au 5e rang des 160 CLSC du Québec. En 1990, le même CLSC se classe encore à ce même rang, mais cette fois-ci, avec un pourcentage de 46,5 %. Cette baisse de 4,5 % en cinq ans peut laisser croire à une certaine résorption de la pauvreté dans ces quartiers, mais dans les faits, il n'en est rien. Pour la même période, on remarque un exode de l'ordre de 2 000 résidants dont une bonne majorité de jeunes adultes âgés de 15 à 29 ans.

Comme la pauvreté ne fait pas de discrimination, tous les groupes d'âges des deux sexes sont frappés de plein fouet par celle-ci dans la basse-ville. Ainsi donc, en 1990, on retrouve 45,1 % d'hommes pauvres et 47,8 % de femmes dans la même situation sur ce territoire. En ce qui concerne les groupes d'âges, les 0-17 ans, avec un taux de pauvreté de 52,1 %, se classent 3e sur l'ensemble des CLSC du Québec après ceux de Pointe Saint-Charles et Hochelaga-Maisonneuve. Les 18-44 ans sont, eux, placés au 2e rang avec une proportion de pauvres de 42 %; les 45-64 ans obtiennent le premier rang avec un taux de pauvreté de 42,0 %; et, chez les 65 ans et plus, c'est le 2e rang de tous les CLSC avec un taux de 56,2 %.

Si l'on regarde de plus près la situation des 16 à 30 ans, on dénote : un taux d'abandon scolaire de 33 % comparativement à 20 % pour l'ensemble du Québec; un taux de suicide trois plus élevé que sur le territoire de la région 03; un jeune adulte sur trois au chômage ou à l'Aide sociale et un taux de grossesse bien au-dessus de la moyenne québécoise pour les moins de 19 ans ( Lavoie et Laverdière, 1991).

Avec de tels chiffres, pas besoin de discourir longtemps pour s'apercevoir qu'actuellement les temps sont durs dans la basse-ville de Québec et que son portrait socio-économique s'ombrage dangereusement. D'ailleurs, les lignes suivantes le décrivent d'une manière très explicite.

Le document « Être jeune et adulte en basse-ville », rédigé en 1991 par Colette Lavoie et Jacques Laverdière, organisateurs communautaires du CLSC basse-ville, dresse un profil socio-économique et socio-sanitaire plutôt ahurissant des conditions de vie des gens de ce territoire et en particulier des jeunes de 15 à 29 ans. On découvre que seuls 40 % des adultes de 15 ans et plus ont un revenu provenant d'un emploi; ce qui signifie, en chiffre net, que 60 adultes sur 100 vivent dans une quelconque forme de dépendance ou d'assuétude gouvernementale.

En termes d'emploi justement, la moitié de ceux générés sur ce territoire se situent dans le secteur des services (commerce au détail, vente et bureau) et un autre quart, lui, est relié au secteur de l'usinage ou la petite manufacture. En définitive, plus de 75 % des emplois créés en basse-ville le sont par l'intermédiaire de deux secteurs qui engendrent irrémédiablement, vous en conviendrez, la précarité et l'instabilité à l'égard des emplois dans ces quartiers. Avec, un taux de chômage de 20 % en basse-ville comparativement à un taux de 12 % pour celui de la région de Québec en 1986, la situation économique apparaît très précaire (Lavoie et Laverdière, 1991).

Il va s'en dire que le revenu, dans la basse-ville de Québec, n'est pas plus reluisant que le visage de l'emploi. Si l'on remarque pour l'ensemble de l'agglomération de Québec un revenu médian de 30 000 \$, en 1986, sur le territoire de la basse-ville, ce même revenu fond de moitié et se chiffre à 15 000 \$, ce qui est bien en dessous du seuil de pauvreté comme le rapportent Lavoie et Laverdière (1991).

Le secteur du logement, lui, laisse transparaître là aussi des statistiques pour le moins déconcertantes. Dans la basse-ville, le tiers du revenu est consenti au logement comparativement à une proportion de l'ordre de 18 % dans le Québec métropolitain. Dans cette même région métropolitaine, 53 % des gens sont des propriétaires en comparaison de seulement 21 % pour la population de la basse-ville. Pire encore, un bon nombre des logements de ce territoire sont de toute évidence dans un état somme toute insalubre.

Dans un contexte semblable, la scolarisation en prend inévitablement pour son rhume. Toujours en 1986, l'étude du CLSC nous apprend que près de 60 % des gens de plus de 15 ans sur son territoire n'ont aucun diplôme du secondaire. C'est, notamment, 25 % de plus que pour l'ensemble de la grande région de Québec.

Évidemment, lorsque l'on visualise attentivement toutes les composantes économiques des divers secteurs d'activités que nous venons de parcourir sur la basse-ville de Québec, on devine aisément que les chances d'intégration sociale et d'insertion professionnelle des jeunes adultes de 15 à 30 ans de ces quartiers, sont durement compromises. Pourtant, ceux-ci représentent près de 20 % d'une population comptant 30 000 individus (CRÉECQ, 1995). Pour cette « génération sacrifiée », comme l'ont nommée divers sociologues québécois réputés, rien n'est facile et rien n'est donné pour rien.

## **2.2 Le projet initial**

En 1990, le Rassemblement populaire de monsieur Jean-Paul L'Allier siège à l'hôtel de ville de Québec. Ce parti fraîchement élu et ayant eu pendant sa campagne électorale comme thème central la revitalisation du centre-ville, sollicite le CLSC de la basse-ville pour que celui-ci lui présente un projet d'habitation destiné aux jeunes, en vue d'utiliser un bâtiment passablement délabré qui servait jadis d'école primaire à la Commission des écoles catholiques de Québec.

L'organisateur communautaire contacté, à ce moment-là, est monsieur Jacques Laverdière, un travailleur social chevronné, déterminé, patient qui connaît parfaitement bien le milieu, sa clientèle, ses particularités et ses besoins.

Un des besoins urgents ressentis dans la basse-ville c'est, sans contredit, le manque de logements pour les jeunes adultes de 16 à 30 ans. L'organisateur communautaire sait pertinemment que pour les jeunes de la génération X en quête d'autonomie, il y a peu ou presque pas de logements subventionnés de types KLM, COOP ou OSBL. De plus, il est conscient également que les jeunes adultes ne peuvent pas se doter d'un logement convenable avec les revenus dont ils disposent.

Cependant, il n'est pas totalement convaincu qu'en travaillant uniquement sur l'aspect résidentiel avec les jeunes adultes, on arrive à les aider adéquatement. Les expériences passées qu'il a vécues d'abord avec le projet d'habitation Saint-Jean Baptiste dans le milieu des années 1980, puis celle ensuite du Logi-autonome, en 1987, année des sans abris, le convainc davantage qu'il faut faire plus, en 1990, si on veut répondre judicieusement aux besoins des jeunes adultes du quartier et les aider convenablement à s'intégrer socialement et professionnellement. Une échéance rapprochée pour la présentation du projet fait que le temps presse et que la demande doit être déposée au plus tôt. Il la complète, mais pas nécessairement dans sa vision des choses et de ce que devrait être pour lui un centre d'habitation pour jeunes adultes. La demande pour un projet « standard » d'habitation sociale est déposée, mais au bout du compte, elle est refusée. Acharné et loin de baisser les bras après ce refus, Jacques Laverdière monte sur pied un comité provisoire dans lequel on retrouve principalement des jeunes adultes, des gens du milieu communautaire, scolaire ainsi que des individus connaissant l'intégration à l'emploi.

Ce comité provisoire se donne comme mandat principal d'élaborer non seulement un projet exclusivement résidentiel, comme ce fut le cas avec les habitations Saint-Jean Baptiste et Logi-autonome, mais également d'y juxtaposer un projet de type communautaire où le jeune adulte aura accès facilement à différents services lui permettant de mieux intégrer la société. De plus, une condition sine qua non se rattache à l'élaboration de ce projet : il doit inclure les jeunes adultes de 16 à 30 ans dans tous les paramètres et processus de prise de décision, ce qui veut dire, en un mot, qu'il doit être conçu, d'une façon intégrale, pour et par les jeunes adultes eux-mêmes. Le comité provisoire siège pendant près de deux années avant que n'aboutisse finalement le fruit de leur travail ardu et concerté. C'est ainsi que le 23 juillet 1992, prend officiellement forme sur lettres patentes, le Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier, une initiative unique non seulement dans la basse-ville de Québec, mais sur l'ensemble du territoire québécois.

### **2.3 Les promoteurs**

Hormis le contexte socio-politique favorable issu de l'élection au municipal du Rassemblement populaire et de son programme sur la revitalisation du centre-ville, on identifie principalement, trois promoteurs qui ont joué un rôle primordial dans l'édification du Centre Jacques-Cartier, tel qu'il nous apparaît maintenant.

Il s'agit de monsieur Jacques Laverdière, organisateur communautaire au CLSC de la basse-ville, monsieur Serge Gagné, responsable de formation et conseiller en formation scolaire au Centre d'éducation pour adultes Louis-Jolliet et monsieur Daniel Pelletier, fondateur, entre autres, du Club de recherche d'emplois pour jeunes et du Groupe Intégration Travail. Deux liens intrinsèques existent entre ces trois individus. Ce qui les unit avant quoi que ce soit, c'est que chacun d'eux, dans leur milieu de travail respectif, est confronté quotidiennement à

la dure réalité des jeunes adultes, à leurs besoins non comblés et à leur manque de support et de soutien en matière de formation et d'insertion au travail, à l'école et à la société par la force des choses. Quant à l'autre lien, il est basé sur l'engagement syndical de ces trois travailleurs, depuis plusieurs années, au sein de la CSN. Ils se connaissent donc très bien, partagent et privilégient la même approche et la même philosophie vis-à-vis les jeunes adultes de 16 à 30 ans, c'est-à-dire, une approche sociale et critique qui tient compte du jeune adulte dans sa globalité. Ces trois membres fondateurs représentant chacun un secteur d'activités différent (santé et services sociaux, éducation et emploi) constituent le noyau qui forme le comité provisoire.

## 2.4 Les appuis

L'idée d'instituer en basse-ville un Centre résidentiel et communautaire pour et par les jeunes adultes attire rapidement des appuis et c'est le cas de plusieurs jeunes adultes de Saint-Roch et des alentours dont, entre autres, Jean-François Galibois et Gilles Robitaille du Logi-autonome qui se greffent au comité provisoire. Ils sont imités par les gens du milieu communautaire dont, Francine Loignon, du groupe d'alphabétisation Atout Lire, et Christiane Vallée de l'Archipel d'Entraide qui joignent également les rangs de ce comité.

Cependant, si cette innovation de jumeler pour les jeunes adultes de 16 à 30 ans le résidentiel et le communautaire emballe une bonne partie des gens du milieu, ce n'est pas obligatoirement le cas de tous les intervenants. La Commission des écoles catholiques de Québec (CÉCQ) prise mal le fait que le nouveau Centre veuille dispenser de la formation sur place avec ses propres formateurs, ce qui, en principe, constitue un accroc dans sa chasse gardée institutionnelle. Pour leur part, les organismes communautaires œuvrant dans le domaine de l'insertion à l'emploi s'interrogent sur la pertinence du Centre en cette matière et sur le fait que celui-ci puisse dupliquer leurs propres services.

Bien informé des réactions que suscite ce projet dans le milieu, le comité provisoire se remet au travail et dresse une ligne directrice pour des services inexistantes dans le milieu susceptibles de combler à la fois les besoins pressants des jeunes adultes et sécuriser en même temps les intervenants et partenaires du milieu. Cette pierre d'assise sur laquelle va reposer le Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier, c'est dans « l'apte mais pas prêt ». Grosso modo, cette expression signifie que les jeunes adultes, qui recevront des services au Centre Jacques-Cartier, seront ceux qui, en principe, sont aptes à intégrer le marché du travail, le monde scolaire ou celui de la formation, mais qui, en réalité, à cause d'un manque d'encadrement, d'accompagnement, d'orientation, d'exploration, d'information, de motivation, de valorisation ou d'entraînement ne sont simplement pas préparés ni aptes à le faire. Cette ligne directrice se démarque de tous les services offerts sur le territoire et elle rallie les divers intervenant-e-s dans le dossier.

Ainsi, le CRÉECQ (Carrefour de Relance de l'Économie et de l'Emploi du Centre de Québec), Centraide, le Centre Solidarité Jeunesse de Québec, le CLSC de la basse-ville, le Club Kinsmen de Québec, le Club Richelieu de la haute-ville, le Club Rotary de Beauport, la CÉCQ, le Conseil régional de développement et de concertation Région de Québec, Développement des ressources humaines du Canada, la Fondation Solidarité pauvreté Limoilou, Sainte-Foy Hyundai, le Syndicat des Travailleur-euse-s du CLSC de la basse-ville et la Ville de Québec appuient l'émergence du Centre Jacques-Cartier. Un peu sur le même principe que l'aide accordée au coopérative internationale, c'est-à-dire, pour chaque dollar investi on en ajoute deux, la Corporation du CJC réussi à accumuler les 63 000 \$ requis pour se porter acquéreur de la partie communautaire de la bâtisse. Pour le résidentiel, une entente interviendra entre la Société d'habitation du Québec (SHQ) et la Société canadienne

d'hypothèque et de logement (SCHL). Cette entente fédérale/provinciale, qui a vu le jour en 1986, vise essentiellement par des prêts consentis et garantis par ces deux sociétés, l'accroissement de l'habitation sociale. Elle s'oriente à l'intérieur d'un programme à deux volets : OSBL public où le prêteur hypothécaire demeure le propriétaire de la bâtisse; et OSBL privé où ce sont les occupants ou une corporation à but non lucratif qui le deviennent. Dans le cas du Centre Jacques-Cartier, c'est le second volet du programme qui s'est appliqué.

## 2.5 Le démarrage

Du point de vue légal le Centre Jacques-Cartier a reçu ses lettres patentes le 23 juillet 1992. Cependant, la prise réelle de la bâtisse s'effectue seulement le 27 novembre suivant lors d'une première journée de curetage et d'exploration des lieux par les jeunes adultes. Tout est à faire dans ce bâtiment aux structures solides mais dont l'intérieur est en piteux état.

D'entrée de jeu, les jeunes adultes décident que les logements de la portion résidentielle seront presque en totalité des studios dotés d'un minimum de services. Les travaux pour cette partie s'exécutent sous la responsabilité de professionnels du bâtiment, à cause, bien sûr, de la loi et des normes régissant leur rénovation. Ils décident cependant que ce sont eux qui vont prendre en charge la réfection de la portion communautaire de ce bâtiment. Celle-ci deviendra donc la première tâche commune à tous.

Ainsi l'aspect communautaire du Centre se met en marche plus spécifiquement en 1993. Sans locaux dûment aménagés pour tenir des assemblées, celles-ci se font, en attendant, au CLSC basse-ville sur la rue Saint-Joseph, il faudra près d'une demi douzaine de rencontres entre les jeunes adultes, les intervenants du milieu et les organisateurs communautaires qui agissent, à ce moment-là, plutôt en facilitateurs, pour tisser la toile de fond qui servira de structure régissant tout ce qui touche de près ou de loin la vie du Centre Jacques-Cartier.

De fil en aiguille, on ébauche les statuts et règlements généraux du Centre. On raffine la définition et la notion de membre. On précise le rôle et les pouvoirs du conseil d'administration et on élabore même un code de vie à l'interne. C'est dans la même période également que les jeunes adultes décrètent l'assemblée générale comme étant l'ultime souveraine au Centre, ce qui, en termes clairs, confèrent aux membres le véritable pouvoir soit celui de donner les mandats au conseil d'administration. Puis, avec l'intention bien arrêtée de faire du Centre Jacques-Cartier un des lieux les plus démocratiques qui soit, les jeunes adultes impliqués dans les assemblées votent et adoptent à l'unanimité la formule électorale du 50 % plus un.

Pendant ce temps, les travaux à la bâtisse se font lentement mais sûrement. L'aile communautaire démarre officiellement ses activités à l'été 1994 dans ce bâtiment qui ressemble énormément encore à un vaste chantier de construction. C'est dans ces locaux toujours en réfection que se tiennent les premières rencontres de sélection pour les jeunes adultes intéressés à venir habiter au Centre Jacques-Cartier.

Puis, finalement, au mois de novembre de la même année les jeunes adultes peuvent enfin rentrer dans leur logement. Ça y est, le Centre Jacques-Cartier devient pleinement et totalement opérationnel le 1er octobre 1994.

### 3. Le réseau

Lorsque le comité provisoire a développé le créneau du « apte mais pas prêt » pour la clientèle des 16 à 30 ans, ce projet a immédiatement plu à la collectivité car il donnait naissance à un service qui n'existait pas auparavant dans le milieu. Dans ce contexte qui lui semble favorable, le Centre Jacques-Cartier attire à lui, avec une certaine aisance, la sympathie des divers intervenants sociaux et il en profite pour développer et bâtir tout autour un réseau considérable. Ici, pour ne pas me lancer dans une énumération lourde et fastidieuse pour le lecteur, je précise que tous les bailleurs de fonds/services mentionnés à la rubrique « les appuis » font toujours partie du réseau du Centre. Cependant, tout au long de ses trois années d'existence ce même réseau s'élargit grandement. Au plan collectif, des liens sont établis, entre autres, avec la Coalition sur l'aide sociale, le Regroupement des organismes communautaires 03 (région 03) et le Carrefour Jeunesse emploi.

Au plan de la formation, du démarrage et du suivi de projet, nonobstant les liens fondamentaux existant déjà avec le CREECQ et la CECQ qui sont des partenaires fidèles depuis les débuts du Centre, d'autres ramifications s'installent notamment avec la Société québécoise du développement et de la main-d'œuvre ( SQDM ), le centre Travail-Québec Jacques-Cartier, le Centre d'accueil le Phare, le Groupe des jeunes adultes (GJA), la Dauphine et Anim-action.

#### **4. La dimension institutionnelle de l'activité**

Réaliser l'édification et le maintien d'un centre comme celui qui est au cœur de l'étude de cette monographie présentement commande nécessairement l'implication d'une multitude de personnes ainsi que la présence d'un réseau solidement implanté autour de soi. Dans la section qui suit, nous jetons un regard sur la dimension institutionnelle de l'activité et sur les acteurs qui gravitent dans le sillon de ce Centre.

Les principaux acteurs, au Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier, apparaissent être les membres eux-mêmes. Dans leur bilan de 1995-1996, les statistiques nous démontrent qu'ils sont au nombre de 54. Comme il est décrit précédemment dans la présentation de ce document, on peut parler, ici, sans peur de se tromper, d'un groupe passablement homogène. Ses membres ont entre 16 et 30 ans pour la grande majorité. La plupart de ceux-ci proviennent de milieux défavorisés. Ils sont tous à la recherche d'un projet de vie, en quête de leur autonomie et 90 % d'entre eux sont prestataires de la Sécurité du revenu.

Pour qu'une personne devienne membre au Centre Jacques-Cartier il lui faut : être âgé de 16 à 30 ans (ratio, 80 % de 30 ans et moins; 20 % de 31 ans et plus excluant les employées); prendre connaissance et être prêt à respecter en tout temps le Code de vie du Centre; être ou vouloir se mettre en action dans une démarche personnelle ou collective favorisant la prise en charge d'un projet de vie; avoir l'intérêt pour la vie communautaire; et, participer de manière régulière à la vie démocratique, et notamment aux assemblées générales. Il doit également payer une cotisation minimale.

En ce qui a trait au travail rémunéré, on dénombre, en juillet 1997, cinq travailleuses au Centre Jacques-Cartier. Quatre d'entre elles sont des employées permanentes tandis qu'une autre est contractuelle et rattachée spécifiquement au projet de l'atelier à la terre. Les employées sont membres du Centre à part entière et à ce titre, elles peuvent voter à l'assemblée générale et siéger sur le conseil d'administration.

On retrouve, aussi, trois visages familiers au Centre. Il s'agit de Colette Lavoie, organisatrice communautaire au CLSC de la basse-ville, Jacques Laverdière, lui aussi, organisateur communautaire au même CLSC et membre fondateur du Centre et Serge Gagné, également membre fondateur et responsable de la formation à l'école d'éducation des adultes Louis-Jolliet.

De plus, une trentaine de bénévoles, qui pour la plupart proviennent des quartiers avoisinants et sont intéressés à la vie communautaire et à l'entraide, s'investissent hebdomadairement dans la grande famille du Centre Jacques-Cartier. Contrairement aux membres cependant, les bénévoles ne peuvent voter aux assemblées générales *ni* faire partie du conseil d'administration à moins d'être une personne cooptée. Également, on y retrouve habituellement des étudiant-e-s stagiaires et des personnes-ressources, comme c'est le cas présentement, avec Roll Grenier, horticulteur émérite qui donne de la formation aux ateliers à la terre.

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

Lorsqu'il est question d'institution, on veut toujours faire référence aux rapports de pouvoir, formel ou non, qui se jouent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'un organisme ou d'une entreprise. Ces rapports apparaissent généralement fondamentaux car ils mettent en jeu des points aussi cruciaux que l'inclusion des membres et des usagers, les acquis des producteurs

salariés ainsi que les règles juridiques et législatives. Les lignes qui suivent donnent un aperçu sommaire de la dimension institutionnelle du Centre Jacques-Cartier ainsi que de la façon dont le pouvoir s'y exprime.

#### **4.1.1 Le pouvoir formel et informel**

Le pouvoir formel au Centre Jacques-Cartier est entre les mains de ses membres qui l'expriment dans l'assemblée générale. D'emblée, c'est elle qui siège au sommet de l'organigramme du Centre. Son rôle et son pouvoir sont de décider des grandes orientations et priorités de l'organisme; d'adopter ou de modifier les statuts et règlements; d'adopter les rapports annuels et financiers du Centre; de nommer un vérificateur; et d'élire un conseil d'administration. Pour que l'assemblée générale soit décisionnelle, il faut que le tiers des membres actifs soient présents. Si je me rapporte à celle qui s'est tenue le 7 juin dernier où j'étais présent, on peut aisément qualifier le taux de participation d'excellent car il se positionne à plus de 80 % de présence.

En-dessous de l'assemblée générale, il y a le conseil d'administration (c.a.). Neuf personnes constituent le c.a. du Centre Jacques-Cartier. On y retrouve un-e président-e, un-e responsable de la vie communautaire et un-e représentant-e des non-locataires qui sont élu-e-s à l'assemblée générale parmi les membres. Trois autres représentant-e-s des locataires, préalablement recommandé-e-s par l'assemblée des locataires, sont également élu-e-s à l'assemblée générale. Il y a aussi un-e représentant-e des salarié-e-s qui y est élu-e. Deux places restent disponibles sur le c.a. pour des personnes cooptées. Celles-ci sont choisies par le c.a. et approuvées par l'assemblée générale.

Pour qu'un membre puisse être élu au c.a. il doit recueillir lors d'élections à l'assemblée générale l'appui de la moitié des membres actifs présents plus un . Si après trois tours de scrutin aucun candidat n'a récolté cette majorité, on diminue la liste des candidatures en retirant le nom de celui ou celle qui a reçu le moins de votes. Si après cet exercice démocratique un seul candidat demeure en liste et n'obtient pas la majorité requise, l'élection pour ce poste est reportée à la prochaine assemblée générale. Il est à noter que les membres élus au c.a. le sont pour une période d'un an.

Le rôle du c.a. du Centre est fort varié. Il consiste à coordonner l'ensemble des volets d'activités; assurer le suivi des décisions prises en assemblée générale; préparer et convoquer les assemblées générales; gérer les budgets adoptés à l'assemblée générale; accepter les nouveaux membres, les démissions, procéder à des exclusions si nécessaire; former des sous-comités au besoin; gérer le contrat de travail des employé-e-s salarié-e-s; être responsable des actions collectives et représentations à mener sur des dossiers touchant les conditions de vie et de travail des jeunes adultes; prendre toutes décisions relative au bon fonctionnement du Centre; et, faire rapport de ses activités lors de l'assemblée annuelle.

En ce qui a trait au pouvoir informel, il serait plus pertinent et plus décent de parler au Centre Jacques-Cartier de pouvoir moral plutôt que de pouvoir informel. Ce pouvoir moral est exercé au Centre principalement et judicieusement par Jacques Laverdière et Serge Gagné, deux des fondateurs et par Colette Lavoie, organisatrice communautaire au CLSC basse-ville. Ces trois personnes ont, pour utiliser une expression populaire, le Centre tatoué au cœur. En d'autres mots, ils le connaissent de bout en blanc et sous tous ses angles. Donc, ce pouvoir moral dont ils font usage, avec une extrême parcimonie et dans le plus grand respect de tous les membres comme j'ai pu le constater, semble être relié directement et en large partie à leur compétence, à leur maîtrise des relations tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du

Centre, à leur connaissance accrue de ses règles organisationnelles et institutionnelles et à leur charisme personnel.

Cependant, comme il a été expliqué plutôt, il faut garder en mémoire que la prise de décision au Centre Jacques-Cartier se fait par les membres eux-mêmes à l'assemblée générale et que, par conséquent, un vote formel d'un membre de l'équipe ressource compte pour un seul vote, comme pour tous les autres membres du Centre.

Si l'on jette un regard observateur sur l'équipe de travail, on constate aussi que chacune des travailleuses exerce une influence certaine auprès des membres. Cet état de chose est tout à fait normal et régulier au Centre car chacune d'elles, dans les diverses fonctions qu'elle accomplit quotidiennement, doit faire montre de leadership. Les membres ont une confiance évidente envers tout le personnel de son équipe de travail et cette confiance est tout à fait légitime et justifiée car elle s'est bâtie dans le temps et dans l'action. Les membres sont bien conscients que si l'une d'entre elles s'investit dans quelque chose, elle va y mener sa barque jusqu'à ce que la rive soit atteinte.

Au niveau des membres, il y a un pouvoir de plus en plus dynamique qui s'installe. Des projets comme les ateliers à la terre et l'instauration d'un restaurant-café écologique (anti fast-food), économique et culturel au centre-ville de Québec en sont des preuves évidentes. Ce sont eux qui ont voulu au départ et tout au long de leur cheminement concrétiser ces deux initiatives.

Dans un tel contexte, c'est-à-dire, avec un pouvoir formel qui peut être qualifié de très démocratique et un pouvoir informel teinté de l'esprit communautaire, on doit affirmer, sans crainte d'erreur, que le climat qui émane au Centre Jacques-Cartier entre les divers acteurs institutionnels (c.a., comités, équipe de travail, équipe ressource, bénévoles et membres) est des plus harmonieux.

#### **4.1.2 L'inclusion des membres et des usagers**

La principale raison d'être du Centre Jacques-Cartier est sans nul doute l'inclusion des jeunes adultes de 16 à 30 ans dans la société et tous ses paramètres: le travail, l'école, la vie sociale et la vie culturelle. En ce sens, fidèle à lui-même, le Centre se fait un devoir d'imbriquer tous ses membres dans un processus collectif et intégratif où chacun a sa place et où chacun vit dans le respect de l'autre. Sa structure démocratique permet aux membres, aux bénévoles, aux usagers et aux salarié-e-s, par le biais des nombreux comités et par celui de son assemblée générale, d'émettre leurs idées, leurs pensées et leurs façons de voir, de faire et de vivre le Centre Jacques-Cartier.

Ces prérogatives sont loin d'être des vœux pieux à cet endroit. On n'a qu'à se remémorer les places disponibles aux membres et aux salarié-e-s sur le conseil d'administration ainsi que les formations spécifiques que le Centre dispense à ses membres, à ses bénévoles et à ses usagers sur son fonctionnement interne. Tout individu relié au Centre a été nécessairement informé des règles et usages qui ont cours à cet endroit ainsi que de ses droits. Quand l'information apparaît aussi limpide les litiges ne sont pas légion. Cependant, lorsqu'ils surgissent chacun sait qu'il détient plus d'un recours ou d'une instance pour se faire entendre. Les membres peuvent faire valoir leur point de vue dans les comités, face au conseil d'administration et si ça ne suffit pas, ils peuvent exposer leurs doléances directement devant l'instance souveraine au Centre Jacques-Cartier : l'assemblée générale et ses membres.

### **4.1.3 Les acquis des producteur-trice-s salarié-e-s**

Dans un contexte communautaire comme celui qui prévaut au Centre Jacques-Cartier, il est de mise généralement de voir des conditions de travail plus ou moins orthodoxes. Rassurez-vous, même si les salaires au Centre ne sont pas les plus faramineux à 12.85\$ l'heure et même si, annuellement, plusieurs heures en temps travaillé iront dans la comptabilité du bénévolat plutôt que dans celles du temps payé, il n'en demeure pas moins que les conditions des salarié-e-s au Centre ont été élaborées dans le plus grand respect de ses travailleuses, même s'il n'y a pas de présence syndicale.

Actuellement, les employées au Centre Jacques-Cartier travaillent 28 heures par semaine. Elles sont considérées comme des employées régulières mais à temps partiel. Leurs heures de travail s'accomplissent de 9 heures le matin à 17 heures le soir excluant une heure pour le dîner. Elles doivent être disponibles au minimum un soir par semaine.

Le temps supplémentaire accumulé est non monnayable et peut être récupéré en temps à l'intérieur de la période normale de travail. Le maximum de temps accumulé est d'une semaine, mais il peut s'étaler sur une plus grande période avec l'assentiment du conseil d'administration.

Toutes les salariées reçoivent le même taux horaire et celui-ci est ajusté à toutes les années avec l'augmentation du coût de la vie. Le versement des salaires s'effectue aux deux semaines. Elles bénéficient de 18 % d'avantages sociaux comprenant trois semaines de vacances après un an de service et quatre semaines de vacances après trois années complétées.

Plusieurs autres conditions de travail garnissent le contrat de travail des salarié-e-s du Centre. On remarque qu'il y a des politiques d'établies pour les frais remboursables, le congédiement, l'ancienneté, les démissions et la fermeture de poste ou de mise à pied temporaire. En ce qui touche aux autres dispositions, on retrouve les jours chômés et payés (13 au total), les congés de maladie, les congés parentaux, les congés spéciaux payés (mariage, décès, juré) et les congés sans solde.

Dans l'ensemble, on peut qualifier les conditions de travail des employées du Centre comme étant l'équivalent de ce qui se fait dans un milieu syndiqué. La seule différence qui existe entre les deux milieux semble être le fait que les employé-e-s doivent se soumettre annuellement à une évaluation.

## **4.2 Les rapports avec l'extérieur**

Lorsque l'on effectue la nomenclature des partenaires en interrelation avec le Centre Jacques-Cartier, on a peine à croire que ce Centre est opérationnel depuis moins de trois ans tellement ceux-ci sont nombreux.

Les types de rapports que le Centre entretient et maintient avec son réseau environnant sont de l'ordre du partenariat et de la coopération. Comprenant que l'autonomie est un substantif prioritaire au Centre Jacques-Cartier, il demeure donc de bon aloi de croire que ses relations avec les pairs extérieurs en sont teintées. D'ailleurs, l'autonomie aux yeux de la Génération X, c'est une valeur qui apparaît aussi sacrée que la perfection peut l'être pour la Génération des Baby Boomers, sauf que, peu importe de quel côté de la clôture où on se situe dans la hiérarchie de ces générations, invariablement, on essaie du mieux que l'on peut de tendre vers l'une ou l'autre de ses finalités.

C'est donc dans cet esprit d'autonomie, d'ouverture et d'entraide communautaire que le Centre crée et développe des liens. Ces liens sont de quatre ordres : liens avec les organismes gouvernementaux et institutionnels; liens avec les organismes privés; liens avec les organismes communautaires; et, liens de solidarité envers l'ensemble des jeunes du Québec.

Les liens vis-à-vis les organismes gouvernementaux et institutionnels sont répartis au niveau des trois paliers du pouvoir politique, c'est-à-dire, municipal, provincial et fédéral. Des discussions tenues entre les représentants du pouvoir politique et les gens du Centre, il en est ressorti des nouvelles façons de faire bref, des innovations. On n'a qu'à penser, entre autres, aux ententes uniques intervenues entre l'école Louis-Jolliet de la CÉCQ et le Centre qui lui permettent de dispenser de la formation reconnue au cœur même de son enceinte. On n'a qu'à penser également au projet des ateliers à la terre et à celui du « resto » écologique, deux idées en une, qui marquent un tournant majeur dans la vie du Centre et qui le projettent davantage sur le chemin de la formation, de l'intégration socioprofessionnelle, de l'employabilité et, nécessairement aussi, directement dans les entrailles de l'économie sociale.

Les liens avec les organismes privés sont plus qu'essentiels à la survie de l'aile communautaire du Centre. On peut même avancer que ce sont ces organismes privés qui, dans un certain sens, assurent le Centre d'un certain montant d'argent récurrent annuellement. Sans peur de se méprendre, on peut prétendre que ceux-ci, qui ont soutenu financièrement au départ la mise en œuvre du Centre Jacques-Cartier, semblent avoir admirablement compris sa mission et avoir apprécié les contacts qui s'y sont développés au fil du temps, car près de trois ans plus tard, ils y sont toujours aussi fidèles et y contribuent encore.

Les liens avec les autres organismes communautaires se sont multipliés à un rythme fou et ceux déjà existant se sont raffermis, raffinés et accentués. Pour citer un exemple, prenons le cas du CREECQ avec qui le Centre et d'autres partenaires coopèrent en étroite collaboration actuellement dans le but d'instaurer et de mettre sur pied des cercles d'emprunt.

Quant aux liens de solidarité qui unissent les jeunes adultes du Centre aux autres jeunes du Québec, ils se sont métamorphosés en actions concrètes et directes avec la création d'un comité d'action collective. De jour en jour, l'implication sociale des jeunes du Centre Jacques-Cartier à la cause des autres jeunes du territoire québécois, s'est accrue. Si avant l'ouverture du Centre ces jeunes étaient pour la majeure partie d'entre eux des exclus et des anonymes, aujourd'hui, ces mêmes jeunes sont membres de la coalition sur l'Aide sociale; ils ont participé au groupe d'idéation sur la réforme de l'Aide sociale; ils ont contribué à l'élaboration du comité d'implantation du Carrefour Jeunesse-Emploi; ils ont organisé des soirées d'information sur la loi 115 (coupures à l'Aide sociale) et une kyrielle d'autres événements concernant la situation globale de vie des jeunes. Avec un véhicule comme le Centre, les jeunes ont maintenant une tribune où ils peuvent se faire entendre sur tous les fronts.

### **4.3 Les règles juridiques et législatives**

Le Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier est un organisme à but non lucratif qui est dûment incorporé au Gouvernement du Québec. Il est régi sous l'autorité de la troisième partie de la Loi sur les compagnies (L.R.Q., chap. C-38, a. 218).

Comme tel, le montant auquel sont limités les biens immobiliers que peut acquérir et posséder la corporation est limité à cinq millions. La corporation ne peut céder non plus la propriété de ses immeubles d'habitation autrement qu'à une corporation sans but lucratif ou à une coopérative d'habitation locative, sous réserve des droits du prêteur hypothécaire d'exercer les recours que lui accordent la loi et la convention.

Le Centre a conclu une entente également avec la SCHL en vertu de l'article 56.1 de la Loi Nationale sur l'Habitation et la SHQ en vertu des dispositions de la Loi sur la Société d'Habitation du Québec (L.R.Q. c. S-8). Il a été un des derniers à profiter du programme bilatéral OSBL privé qui a été aboli quelque temps après la fondation du Centre. C'est grâce à celui-ci, par exemple, que la réfection de 1,5 million \$ pour le côté résidentiel a pu être concrétisée.

Évidemment, comme les membres du Centre participent à divers programmes gouvernementaux par exemple l'Aide sociale, la formation, l'employabilité, etc., le Centre est tenu de respecter les règles et règlements qui les régissent.

## **5. La dimension organisationnelle**

Organiser un centre, constituer ses services en donnant à chacun l'importance qu'il doit avoir, élaborer ses aspects stratégiques, ses finances, l'organisation du travail, sa formation, ses biens et ses produits voilà principalement les tâches organisationnelles qui incombent à toute nouvelle entreprise, coopérative ou organisme qui s'implante. Dans les paragraphes qui viennent, nous dépeignons la dimension organisationnelle du Centre Jacques-Cartier ainsi que les processus producteurs de services développés au fil du temps et en fonction des besoins quotidiens.

### **5.1 Le profil organisationnel**

Peu importe l'endroit, le contexte, l'organisme ou l'entreprise, nul ne peut se structurer ni ne fonctionner sans des objectifs clairs, précis, en lien et en cohérence avec sa propre mission. Cette partie portant notamment sur le profil organisationnel nous présente les objectifs poursuivis par le Centre Jacques-Cartier, les stratégies qu'il utilise, les services qu'il élabore et les budgets que ses activités économiques engendrent.

#### **5.1.1 Les objectifs**

Comme, il a été démontré jusqu'ici, le Centre Jacques-Cartier apparaît comme une ressource résidentielle et communautaire qui s'adresse principalement aux jeunes adultes de 16 à 30 ans issus de la basse-ville de Québec et de ses environs. Dans un premier temps, je fais part des objets pour lesquels la corporation s'est constituée en 1992 et dans un deuxième temps, j'explique les objectifs généraux poursuivis par le Centre, actuellement, en 1997.

La corporation a été constituée à des fins purement sociales, charitables, philanthropiques et sans intention pécuniaire pour ses membres. Tous les profits de la corporation servent à accomplir les buts visés. Elle s'emploie à grouper en association les personnes intéressées aux fins poursuivies par elle. Elle peut planifier, concevoir et réaliser des activités d'animation, de loisirs, d'éducation et de formation pour les résidents et la population en général. Elle doit défendre et promouvoir les intérêts de ses membres et elle peut organiser des campagnes de souscriptions et recevoir des dons. Il est clair que cette corporation ne peut constituer un établissement au sens de la Loi sur les services de santé et les services sociaux.

Pour leur part, les objectifs généraux du Centre découlent nécessairement de l'atteinte de son but ultime qui consiste à faire de cet endroit un lieu d'appartenance, d'entraide, de regroupement, de prise en charge de soi, d'autonomie et de formation continue pour les jeunes adultes de 16 à 30 ans et cela, par le biais de services, de comités et de volets d'activités. Un des premiers objectifs visés par le Centre Jacques-Cartier est indubitablement celui de favoriser la réinsertion scolaire. Un deuxième, tout aussi vital, est celui de susciter l'insertion sociale des jeunes adultes. Développer l'employabilité pour cette clientèle s'inscrit donc logiquement comme étant le troisième objectif poursuivi par le Centre et aider au démarrage de projets individuels et collectifs dans les quartiers centraux comme le quatrième de ses grands objectifs.

### **5.1.2 Les aspects stratégiques**

À partir des premiers balbutiements du Centre, qui datent de 1990, jusqu'à la formation du premier conseil d'administration élu, il se sera écoulé, au bas mot, près de quatre ans. Durant ces quatre années, le Centre en profite pour implanter et élargir un solide réseau de contacts dans le milieu. D'ores et déjà, avant même l'ouverture officielle du Centre, le CLSC de la basse-ville, le bureau d'Aide sociale local, Centraide, le CRÉECQ, la CÉCQ, le centre Travail-Québec (CTQ) Jacques-Cartier, la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM) et plusieurs autres organismes du genre, de même que moult entreprises privées de la région sont bien informés et très sensibilisés à la mission sociale que se donne le Centre Jacques-Cartier. D'ailleurs, c'est avec empressement qu'on accueille ce nouveau venu dans le milieu et que la plupart des organismes et entreprises y réfèrent maintenant des jeunes adultes.

Cependant, la promotion des services offerts au Centre Jacques-Cartier ne s'arrêtent pas là. Les jeunes adultes du Centre font preuve de dynamisme et plusieurs activités de sensibilisation se mettent en branle pour établir sur le terrain et dans la rue des contacts plus directs avec les jeunes adultes du milieu. Pour favoriser ce type de contacts, un dépliant explicatif sur la mission et les services dispensés au Centre est réalisé et distribué par les jeunes dans divers points névralgiques du territoire.

Au fur et à mesure de son développement, le Centre Jacques-Cartier apparaît de plus en plus comme un centre leader au sein de la communauté des jeunes adultes du Québec métropolitain. Ainsi, avec un tel statut, il est de tous les fronts et de tous les combats sociaux concernant les jeunes. Entre autres choses, il est un participant actif aux travaux sur les États généraux modifiant la loi de l'Aide sociale, à ceux du Forum jeunesse et à une multitude d'autres activités, autant régionales que nationales, impliquant directement ou indirectement les jeunes du Québec. À ne pas en douter, le Centre Jacques-Cartier s'avère non seulement un établissement reconnu et solidement implanté dans son milieu mais, de plus en plus, il joue un rôle prépondérant, crucial et mobilisateur auprès de la collectivité des jeunes adultes de 16 à 30 ans.

### **5.1.3 Les biens et services produits**

Le Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier offre aux jeunes de 16 à 30 ans, une panoplie de services<sup>^</sup> élaborés à partir des besoins exprimés dans le milieu par les jeunes adultes eux-mêmes. À la base des services dispensés par le Centre, on recense 27 logements. Ces derniers sont subventionnés et ne peuvent dépasser en coût de loyer 25 % des revenus totaux des jeunes adultes. Ces logements sont en grande majorité des studios modernes dotés de toutes les commodités voulues.

En ce qui concerne plus particulièrement l'aspect communautaire, le service qui retient en premier lieu notre attention et qui est en quelque sorte le fer de lance, ou si vous préférez la porte d'entrée au Centre, c'est le volet « accueil et information-référence » qui opère régulièrement 50 heures par semaine. Un autre service fondamental qu'offre le Centre, c'est son volet formation. Comme nous le verrons plus loin dans les processus organisationnels, on peut qualifier d'exceptionnel, d'unique et d'innovation l'apport du Centre dans le milieu à cet égard.

S'ajoute, en concomitance avec le service à la formation, un service de démarrage et de suivi de projets créateurs d'emplois. Ce volet service sert d'élément dynamique aux jeunes adultes

qui peuvent, par le concours de celui-ci, canaliser plus positivement leur énergie et l'investir dans des projets constructifs, conçus par eux et qui leur servent à la fois d'outil de socialisation, d'expérimentation, d'orientation, d'exploration, de formation et d'entraînement à l'emploi en vue d'une prochaine réinsertion sur le marché. Le Centre met également à la disposition de ses usagers un centre de documentation et une salle d'ordinateurs où les usagers peuvent réaliser leurs travaux et exécuter leurs recherches.

D'autres services variés de type communautaire sont disponibles aussi aux membres et usagers du Centre Jacques-Cartier. Parmi ceux-ci, on dénote une cuisine collective, un local de musique et de répétition, un groupe de théâtre, qui produit et joue « Le grand sketch » (une pièce conscientisante sur la situation des jeunes), une salle multidisciplinaire où peuvent avoir lieu des spectacles, des réceptions de tous genres, des expositions et des vernissages. On retrouve également sur place un local de menuiserie et un laboratoire de photo noir et blanc.

Lorsque l'on analyse attentivement les biens et services produits par le Centre Jacques-Cartier par rapport aux biens et services produits sur l'ensemble du territoire avoisinant, on ne lui trouve pas, à cause de son unicité, d'équivalent comparable. C'est pour cette raison que les mots les plus souvent utilisés par le milieu environnant pour décrire le Centre sont complémentarité et partenariat. Le Centre Jacques-Cartier semble, désormais, être bien implanté et avoir bel et bien sa place très distincte dans l'univers public, privé, social et communautaire de la région de Québec.

#### 5.1.4 Les données financières

Comme nous l'avons vu précédemment, le Centre Jacques-Cartier est devenu opérationnel le 1er octobre 1994. À ce jour, le Centre présente deux bilans financiers. Le bilan de 1994-1995 compte seulement trois mois d'exploitation. Celui de 1995-1996 s'échelonne sur toute une année d'opération. C'est ce dernier que vous allez découvrir dans les lignes suivantes.

##### **Revenus et Dépenses**

Revenus	1996	1995
Revenus de l'activité résidentielle	231,524	212,909
Revenus de l'activité communautaire	148,372	183,987
	<b>379,896</b>	<b>396,896</b>
Dépenses		
Dépenses de l'activité résidentielle	231,524	212,909
Dépenses de l'activité communautaire	148,344	183,900
	<b>379,868</b>	<b>396,809</b>
Excédent des revenus	<b>28</b>	<b>87</b>

Pour ce qui est des revenus et dépenses de l'exercice financier se terminant le 31 décembre 1996, le secteur résidentiel a généré des revenus de 231, 524 \$ et des dépenses équivalant à ce même montant. De son côté, le secteur communautaire a produit des revenus de 148,372 \$ et des dépenses de 148, 344 \$. La sommation des revenus du résidentiel et du communautaire nous donne un résultat total de 379, 896 \$ tandis que l'addition des dépenses des deux secteurs s'élève à 379, 868 \$ ce qui laisse un excédent de revenus de 28 \$ pour l'année budgétaire.

Les revenus pour le résidentiel proviennent de trois sources : les loyers, 55 556 \$; les

subventions de fonctionnement (SHQ, SCHL), 175 710 \$; et, les intérêts, 258 \$. Les revenus pour le communautaire sont alimentés par de subventions d'organismes gouvernementaux et institutionnels, par des subventions d'organismes privés, par la cotisation des membres et par des activités et des services de ventes et de location. Voici la répartition et la description de la provenance de ses revenus.

#### **Subvention d'organismes gouvernementaux et institutionnels**

Développement et ressources humaines Canada	\$ 41,239
La commission des Ecoles catholiques de Québec	19,952
Emploi et immigration Canada	8,616
Ministère de la Sécurité du revenu	7,830
Ministère des affaires municipal	700
<b>Total</b>	<b>78,339</b>

#### **Subventions d'organismes privés**

Centraide Québec	\$ 27,500
Fondation Saison Nouvelle Inc.	10,000
Club Rotary de Beauport	8,500
Club Richelieu haute-ville	5,000
Club Optimiste de Duberger	3,319
Plura Québec	2,000
La guignolée Sainte- Yves	1,500
Sainte-Foy Hyundai	600
Syndicat CLSC basse- ville	250
<b>Total</b>	<b>58,669</b>

En 1995, les revenus du communautaire étaient de 183 987\$. En 1996, ils sont de 148 372\$ et ceux prévus dans le budget de 1997/98 sont de l'ordre de 133 700\$. Pas besoin d'être fort en mathématique pour constater une légère décroissance de ceux-ci. Il est bon de souligner ici cependant que 60 % des revenus du communautaire sont redistribués en salaire.

## ACTIF

	1996	1995
Actif à court terme		
Encaisse	50,032	55,684
Débiteurs	5,903	13,413
Frais payer d'avance		2,137
	<b>55,935</b>	<b>71,234</b>
Immobilisations résidentielle	1,443,395	1,550,441
Immobilisations communautaire	31,018	24,591
	<b>1,530,348</b>	<b>1,550,441</b>
<b>PASSIF</b>		
Passif à court terme		
Créditeurs	29,657	36,825
Dû à la SHQ	9,813	25,653
	<b>39,470</b>	<b>62,478</b>
Hypothèque immobilière	1,443,395	1,451,502
Réserves résidentielle	11,538	7,016
Actif net affecté (com)	31,018	24,594
Actif net non affecté (com)	4,882	4,854
	<b>1,530,348</b>	<b>1,550,441</b>

Tant au niveau de l'actif que du passif le Centre Jacques-Cartier montre des chiffres de l'ordre de 1, 530, 348 \$. Ce qui est intéressant à noter ici, c'est le fond de réserve que doit maintenir le Centre Jacques-Cartier pour remplir une des conditions des prêteurs hypothécaires, en l'occurrence la SHQ et la SCHL.

## 5.2 Les processus organisationnels

Lorsque l'on se rapporte au processus organisationnel d'une entreprise ou d'un organisme, on cherche principalement à répondre aux questions suivantes : qui produit les biens et services au travail, qui organise le travail, qui s'occupe et bénéficie de la formation, s'il y a lieu, et qui, finalement, consomme les biens et services qui y sont produits. Les processus organisationnels, c'est ni plus ni moins le visage de l'organisme ou de l'entreprise sur le terrain. Les paragraphes qui viennent essaient de décrire le plus fidèlement possible le profil organisationnel du Centre Jacques-Cartier.

### 5.2.1 La production

Avec le nombre élevé de services qu'il dispense, le Centre Jacques-Cartier doit s'activer grandement pour les garder tous disponibles aux jeunes adultes de 16 à 30 ans, surtout que sa mission s'intéresse autant au côté résidentiel qu'au côté communautaire.

De fait, le travail au Centre est réparti entre les membres (une cinquantaine), les bénévoles (une trentaine), l'équipe de travail (quatre), les stagiaires et, à l'occasion, quand le besoin s'en fait sentir, par des chargée de projet (une) et des spécialistes conseils ou des spécialistes en formation (un). Ils sont appuyés tout au long de la production du travail sur une base annuelle par deux organisateurs communautaires du CLSC Basse-ville et par un responsable de formation relié au Centre d'éducation pour adultes Louis-Jolliet qui interagissent et créent des liens continus entre leur milieu respectif et le Centre lui-même.

En ce qui regarde plus particulièrement les membres, qui doivent selon les règlements généraux accorder au Centre un minimum de 50 heures de bénévolat annuellement, ils ont le loisir de choisir où ils veulent investir leurs heures de travail en autant que ce soit en concordance logique avec un projet de vie. Celles-ci peuvent être employées dans diverses activités de type social et artistique, dans de nombreux comités, comme par exemple, celui de la vie interne, de l'action collective, de la finance, de sélection ou de la vie communautaire, dans de multiples assemblées, des activités et même au sein du conseil d'administration, s'ils y sont élus.

Bien que la participation des membres à la vie du Centre peut être qualifiée d'excellente, il faut garder en mémoire le caractère particulier plutôt intellectualisant de l'ensemble de ces activités qui commande, plus souvent qu'autrement de la part des participants, des qualités de leader, d'entrepreneur, d'organisateur, de communicateur où l'entregent, la diplomatie et le sens de la débrouillardise sont constamment sollicités. Comme il n'est pas donné à tous de détenir ces attributs, il n'est pas rare de voir les mêmes membres devenir responsables de plusieurs comités à la fois. Il peut en résulter, après un bout de temps de ce régime pour certains, un essoufflement et une lassitude suite aux nombreuses tâches à mener de front simultanément.

En ce qui concerne les bénévoles du Centre, on les rencontre sur place sur une base régulière et hebdomadaire. Tout comme les membres, ils peuvent s'impliquer là où bon leur semble sauf que, comme il a été mentionné plus tôt, ils ne peuvent voter aux assemblées générales ni faire partie du conseil d'administration à moins d'être une personne cooptée.

Pour donner un ordre de grandeur quant à l'implication des membres et des bénévoles au Centre, on note qu'ils ont ensemble cumulé, au cours de l'année 1995, près de 7000 heures de bénévolats.

En ce qui regarde l'équipe de travail composée de quatre travailleuses permanentes, on remarque que le boulot pour chacune d'entre elles comporte une kyrielle de tâches et de responsabilités. Plus spécifiquement, Sylvie Tremblay s'occupe de la permanence et de l'accueil, deux secteurs d'intervention directe au Centre. Elle chapeaute également le comité de sélection des membres résidants et, depuis peu, elle fait aussi partie du Conseil d'administration. C'est elle également qui met beaucoup d'énergie à conserver une atmosphère de paix et d'harmonie dans le Centre.

De son côté, Carole Bélanger est en charge de la formation, du démarrage et du suivi de projets créateurs d'emplois. Elle recrute et fait la promotion des programmes de formation; elle rencontre individuellement ou en groupe les jeunes; elle entretient des liens personnalisés avec les intervenants du milieu; elle fait de l'animation/formation en rapport avec les projets de vie; et, elle fait également le suivi des gens en formation et le suivi des membres par l'entremise du comité de vie communautaire.

Quand à Lyson Tremblay, son travail à l'animation varie en fonction de l'ensemble de ses tâches. Elle doit animer, supporter, orienter et valider le travail des nombreuses équipes de travail qui se forment au Centre. Elle supervise en majeure partie le socio-culturel et l'aspect

inter-humain qui s'y vit. Dernièrement, elle a été aussi désignée chargée de projet pour le restaurant-café.

Pour la quatrième permanente du groupe, Nadia Bérubé, ses tâches sont très nombreuses. Elle fait la tenue de livres; elle collecte les loyers; elle rédige les rapports de fin d'année; elle tient bien en main le budget d'exploitation de la bâtisse (assurances, entretien, réparations) et elle suit pas à pas le développement financier des projets.

Bien sûr, le Centre Jacques-Cartier étant ce qu'il est, c'est-à-dire un milieu de vie, la priorité pour ses employées est avant toute chose axée sur les membres et les usagers. Dans ces conditions, il est fréquent, malgré la somme assez volumineuse de travail qu'elles ont à effectuer, que les travailleuses du Centre mettent de côté le travail en cours pour écouter et faire de la relation d'aide auprès de ces mêmes membres et usagers.

Chacune des employées permanentes du Centre est embauchée et payée pour un total de 28 heures/semaine. Cependant, dans la réalité, elles effectuent un nombre plus élevé d'heures qui peut être de l'ordre de 100 à 200 heures additionnelles de bénévolat annuellement, incluant là-dedans les 50 heures obligatoires en tant que membres.

Par rapport à cela, il faut souligner le fait que trois des employées permanentes au Centre ont d'abord été des bénévoles avant d'être des employées. C'est donc dire que l'aspect communautaire est primordial pour cette équipe. Mais comme toute équipe, elle a traversé une phase individualiste et compétitive, une phase de frustration et de conflit, une phase d'harmonie et d'élaboration des normes et elle se situe maintenant à la phase d'intégration fonctionnelle des dimensions de solidarité et de tâche, ce que Tuckman appelle la phase de performance (Richard, 1995).

Toutefois, malgré ce haut degré de cohésion et de détermination, il n'en demeure pas moins que le Centre Jacques-Cartier incarne un défi considérable pour cette jeune équipe et qu'il serait souhaitable que les tâches de ses membres ne soient pas trop augmentées au cours des prochaines années, si l'on veut continuer à maintenir la qualité des services que les usagers y trouvent présentement. Si la charge de travail devait être plus considérable, il faudrait songer sérieusement à rallonger leur temps payé à 35 heures ou à engager une personne supplémentaire pour les aider.

En ce qui a trait à la contribution des organisateurs communautaires du CLSC de la basse-ville, Colette Lavoie et Jacques Laverdière ainsi que du responsable à la formation à l'école Louis-Jolliet, Serge Gagné, même si leur implication à la production des services n'est pas aussi colossale que lors du démarrage du Centre, ils lui consacrent tout de même annuellement, selon une évaluation sommaire, un bon 200 heures chacun.

### **5.2.2 L'organisation du travail**

C'est le rôle du conseil d'administration de coordonner l'ensemble des services, volets et activités du Centre. À ce titre, c'est lui qui veille à l'organisation du travail.

Pour ce qui touche plus spécifiquement à son contrôle, celui-ci est dévolu à l'équipe de travail, à l'équipe ressource, aux divers comités et aux membres eux mêmes qui se sont inscrits dans la mentalité d'entraide et de partenariat prévalant au Centre Jacques-Cartier. En ce sens, le contrôle du travail devient donc par définition l'affaire et la responsabilité de tous.

La répartition des tâches s'effectue, quand à elle, à l'intérieur des assemblées générales et des différents comités. Là-dedans, le jeune adulte a la possibilité de choisir le type de travail ou d'activité dans lequel il veut s'impliquer et qui correspond le plus à ses goûts, ses intérêts et ses habiletés.

L'innovation la plus sentie au Centre Jacques-Cartier est sans contredit le fait que le travail s'organise et s'est toujours organisé à partir des besoins sciemment exprimés par les jeunes adultes. Pour vous permettre de comprendre un peu mieux son déroulement, je citerai l'exemple de la formation de l'Entreprise-jeunesse de production et de services écologiques du Québec-Métro que le Centre a mise sur pied. Cette entreprise à double volets, qui inclut un projet de ferme communautaire (les ateliers à la terre) et un projet de restaurant écologique et socioculturel, est née à partir des discussions de jeunes adultes soucieux de leur environnement, de l'écologie, de bien se nourrir et désireux d'offrir à la collectivité du centre-ville une bouffe d'une grande qualité nutritive mais à tout petit prix.

Dans ce cas-ci, comme dans tous les cas d'ailleurs, la conception ou l'idéation du projet s'opère par les jeunes adultes du Centre. Elle se raffine et se peaufine à l'intérieur d'un comité et est subséquemment présentée au conseil d'administration et/ou à l'assemblée générale. Une fois le projet entériné par la majorité des membres, le travail s'organise autour du projet et la machine se met en marche. L'équipe de travail, l'équipe ressource et le comité visé vont articuler et coordonner le projet avec l'aide des acteurs du réseau pour qu'il s'inscrive dans l'esprit communautaire qui prévaut au Centre Jacques-Cartier, c'est-à-dire dans celui de favoriser un cheminement des jeunes adultes qui les conduit soit vers l'emploi, l'école, la mise en action personnelle ou vers une implication dans le milieu.

### **5.2.3 La formation des producteurs**

La formation est au Centre Jacques-Cartier ce que la tour Eiffel est à Paris, c'est-à-dire une entité indissociable. D'ailleurs, l'entente particulière qu'il détient avec la Commission des écoles catholiques de Québec (CÉCQ) en fait foi.

Plusieurs types d'activités de formation sont dispensés aux membres, aux bénévoles, aux usagers et même aux travailleuses permanentes. Lorsqu'il s'agit plus catégoriquement d'entrée en formation, de formation générale et de programme d'intégration socioprofessionnelle, la formation se tient en collaboration avec la CÉCQ par l'entremise de l'école Louis-Jolliet.

Lorsqu'il est question de formation à l'interne destinée uniquement aux membres et aux bénévoles sur des sujets aussi variés que la relation d'aide, l'animation, le fonctionnement d'un OSBL, le travail de rue ou sur l'art d'organiser des activités, celle-ci se veut assumée entièrement par le Centre et son équipe de travail. De fait, lorsqu'on inventorie ce type de formation donnée par le personnel du Centre dans les bilans d'activités, on relève pour chaque année une constante d'une centaine d'heures.

### **5.2.4 La consommation de biens et services**

Le bilan annuel de mai 1996 du Centre nous apprend que son service d'accueil, d'information et de référence a réalisé au bas mot 2190 interventions, n a accueilli aussi 365 nouveaux visages. Son travail de milieu et de rue, tout autant efficace, a permis de rejoindre 300 organismes et 60 nouveaux jeunes adultes.

D'août 1996 à juin 1997, le Centre Jacques-Cartier a lancé neuf activités de formation de groupe. Sept d'entre elles furent des démarches d'entrée en formation dont une spécifique pour le projet des ateliers à la terre et une autre pour les jeunes mères. En regard de celle-ci il faut comprendre qu'en basse-ville de Québec la proportion de naissances de mères de moins de 19 ans doublait, dans le cours des années 1980, celle du Québec avec un taux de 9,3 % comparativement à 4,8 % (Lavoie et Laverdière, 1991). Les deux autres démarches initiées par le Centre ont touché à la formation générale en milieu institutionnel et à l'intégration socioprofessionnelle.

Globalement, c'est un cumulatif de 1314 heures de formation que le Centre a offert en 1996-1997. Au total, 77 jeunes ont adhéré à ce type de formation en milieu communautaire et 69 ont terminé ou poursuivent leur démarche. Le recrutement de ces jeunes adultes s'est fait au Centre Jacques-Cartier et auprès d'organismes-partenaires comme la Maison Revivre, le Phare, la Maison Dauphine, le Service Amical basse-ville, le CLSC Basse-ville Limoilou, le Centre de protection de l'enfance et de la jeunesse (CPEJ), le Centre de formation de Québec, l'Arbre, les maisons des jeunes et également Portage.

Les autres activités du Centre ont reçu, elles aussi, leur lot d'usagers. Pour en citer quelques unes, les activités d'échanges et d'expressions tels le journal, le Bla-Bla de l'être, le théâtre et les ateliers de musique ont rejoint pas moins de 75 participants.

Pour les services-support du Centre, une cinquantaine de jeunes adultes ont fréquenté le centre de documentation et on recense au-delà de 365 périodes d'occupation pour sa salle d'ordinateurs. Également, on retrouve 25 utilisateurs de la cuisine collective dont plus spécialement les jeunes adultes de groupe « D'ia bouffe pas des bombes ».

## 6. Éléments de synthèse et de bilan

Quand la marche du temps sonne le glas des bilans, il devient fort intéressant de voir les réalisations qu'un organisme ou une entreprise a pu concrétiser en rapport avec sa mission de base et aux objectifs visés. Outre le bilan des réalisations, les paragraphes suivants s'efforcent de démontrer des éléments d'appréciation du Centre Jacques-Cartier tant du point de vue de l'économie sociale que du point de vue sociétal.

### 6.1 Au plan des réalisations

Au Centre Jacques-Cartier, les réalisations aux plans économique, associatif et social apparaissent colossales. D'une part, même si le Centre n'a pas encore trois ans d'opération, il est, de par son fonctionnement particulier du pour et par les jeunes, un milieu d'expérimentation continue. D'autre part, malgré les moyens financiers très restreints mis à sa disposition, il croît avec et en même temps que ses membres.

Au plan économique, le Centre s'en tire sans coup férir au niveau du résidentiel qui présente des revenus réguliers et des dépenses passablement stables. Évidemment, lorsque l'on scrute ce volet du Centre, ce qui ressort en préséance, ce ne sont ni les revenus ni les dépenses engendrées, mais le fait que plus d'une trentaine de jeunes adultes vivant des situations de vie précaires puissent avoir accès à un logement de qualité, subventionné et correspondant à leurs revenus et à leur capacité de payer.

Sur le même plan, mais au niveau du communautaire, les revenus et dépenses pour la même années oscillent dans les 150 000 \$. Ceux prévus pour 1997 sont de 134 000 \$. De ce montant, près de 60 % est redistribué en salaires comme il a été mentionné. L'aspect communautaire, c'est l'âme du Centre, ses bras, ses jambes, son dynamisme et ses actions. Pourtant, avec un budget vertement minime par rapport à l'étendue de son champs d'action, le volet communautaire du Centre Jacques-Cartier me fait penser grandement à un funambule qui déambule sur un fil bien mince. Sa situation financière, sans être alarmante, soulève quand même de sérieuses questions car les personnes à l'interne doivent investir énormément d'énergie et de temps pour dégoter du financement et assurer la bonne marche du Centre, celui-ci ne disposant pas dans ses goussets d'un montant d'argent récurrent venant du Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS). Pour l'instant, seul Centraide et d'autres organismes privés lui procurent ce montant récurrent en le subventionnant à plus de 43%; le reste des subventions du communautaire provenant de programmes et de contrats de services avec les organismes gouvernementaux et institutionnels.

Sur le plan associatif, les résultats que le Centre présente sont révélateurs. Un noyau ferme de plus de 50 membres, une trentaine de bénévoles assidus et près de 300 usagers ont utilisé, en 1995, l'un ou l'autre des services offerts par le Centre Jacques-Cartier ou ont participé à l'une ou l'autre de ses activités. La force dominante du Centre est inexorablement sa capacité naturelle à former des groupes d'action avec ses jeunes adultes. À titre d'exemple, toujours en 1995, on relevait la présence de cinq comités regroupant 45 jeunes adultes; huit plateaux d'expérimentation en comptant 45 également; des activités d'échanges et d'expression qui en ont rejoint 75 et des cliniques santé qui en ont groupé plus d'une soixantaine.

Sur le plan social, là aussi, il y a des indices probant de collaboration, de complémentarité, de concertation, de partenariat, d'entraide communautaire et ce, dans toutes les sphères du milieu. L'implication du Centre, comme je l'ai mentionné auparavant, se veut sur tous les

fronts en même temps : logement, formation, intégration socioprofessionnelle, insertion sociale, orientation, projet de vie, accompagnement et prise de position.

## **6.2 Au plan de l'économie sociale**

Nancy Neamtan (1996, p. 3), présidente du chantier de l'économie sociale, définit celle-ci ainsi : « L'économie sociale est un secteur de notre économie composé d'entreprises ou d'organismes sans but lucratif qui ne sont ni des entreprises publiques, ni des entreprises privées motivées en premier lieu par le rendement financier. Elle regroupe des organismes qui ont une finalité de services aux membres ou à la collectivité plutôt que le profit. Les entreprises sociales se démarquent aussi par leur autonomie de gestion et par leur mode de fonctionnement participatif ».

Le Centre Jacques-Cartier est à mes yeux un modèle type parfait d'une entreprise de l'économie sociale car il correspond à tous points de vue à la définition de madame Neamtan.

D'abord, il n'est pas une entreprise publique, ni une entreprise privée. Il est un organisme communautaire sans but lucratif voué totalement à ses membres, à ses usagers, à ses travailleuses et à ses bénévoles. La notion de profit n'est nullement poursuivie par le Centre Jacques-Cartier et ce sont assurément les services aux membres et à la collectivité qui priment avant tout. Sa gestion est autonome et indépendante et former des regroupements où les gens sont actifs est une de ses premières priorités.

Par rapport à son mode de fonctionnement pour et par les jeunes de 16 à 30 ans, le Centre Jacques-Cartier apparaît comme un lieu des plus rafraîchissants où le mot démocratie retrouve toute sa noblesse et son vrai sens. Ce sont les membres qui sont les « boss » là-dedans. Ce sont les membres également qui siègent sur le conseil d'administration et ce sont encore eux qui composent les comités. Au niveau de la prise en charge et de l'autogestion (empowerment), on ne peut guère en demander mieux.

## **6.3 Au plan sociétal**

Depuis 1994, le Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier, a créé pour offrir ses services et activités, quatre emplois permanents. Ces quatre emplois sont occupés par quatre femmes et trois d'entre elles étaient d'abord des bénévoles avant d'y travailler à titre de salariées. Devant ce résultat, on doit définitivement déduire que le Centre est un organisme d'intégration à l'emploi et aussi un organisme créateur d'emplois.

De plus, l'ensemble des conditions incluses dans ses contrats de travail démontre clairement que le Centre entretient avec le personnel de son équipe de travail des relations basées sur le respect et sur la confiance. Les travailleuses n'ont pas de syndicat, mais à compétences égales, leur contrat de travail pourrait se comparer judicieusement à l'ensemble des contrats de travail qui se signent dans des entreprises syndiquées.

Leur façon d'organiser le travail s'apparente doublement avec le modèle suédois de réorganisation du travail (Lapointe, 1995). D'une part, on retrouve des éléments similaires : qualité de vie au travail, autonomie, démocratisation, élargissement des pouvoirs, des droits et octroi de nouvelles responsabilités. D'autre part, on retrouve également à l'interne une grande flexibilité du personnel dans l'organisation du travail et une implication maximale de celui-ci qui l'amène nécessairement sur la voie de la requalification.

Comme dans le modèle suédois, les travailleuses du Centre Jacques-Cartier ont une participation globale dans l'entreprise et dans son processus de prise de décisions.

Bien qu'il soit tout jeune encore, le Centre montre certains signes d'historicité. Ses relations avec la société en général semblent être engagées dans un sorte de couloir que le psychologue Jean Piaget qualifierait de réciprocité (Dubé, 1996). En d'autres mots, la société opère des changements sur le Centre mais le Centre opère également des changements dans la société.

Par exemple, un des changements que la société opère sur le Centre depuis deux ans a trait justement à l'économie sociale et à la création d'emploi. Dans ce sens, au risque même d'y laisser plusieurs plumes, le Centre n'a vraisemblablement pas le choix d'emboîter les pas dans le démarrage d'entreprises s'il veut suivre la parade et retirer son lot de subventions et de contrats de services.

Dans l'autre sens, le Centre a changé les données dans le milieu. Avant, si les organismes publics, les institutions et les entreprises privées étaient sollicités par des jeunes adultes vivant des situations de vie difficiles, ils ne pouvaient pas faire grand chose car ils n'avaient aucun endroit adapté à leurs besoins et auquel les référer. Maintenant, avec le Centre Jacques-Cartier, ils ont cet endroit; un lieu où les jeunes adultes peuvent porter leur voix assez haut pour être entendus et reconnus dans notre société.

## 7. Perspectives anticipées

Par rapport au résidentiel, l'avenir du Centre Jacques-Cartier à court, moyen et long terme semble somme toute assuré. Les revenus des loyers qui sont occupés en permanence à pleine capacité ainsi que l'entente existant entre la SHQ, la SCHL et le Centre laisse présager que son aile résidentielle sera encore effective dans 50 ans.

Par rapport au communautaire, la situation n'est pas la même. Le Centre encourt certains risques et le bât pourrait notamment blesser au niveau financier. Cependant, il faut bien se comprendre : l'aile communautaire du Centre peut très bien survivre avec le montant actuel de ses revenus. Là, n'est pas le problème. Celui qui s'impose plutôt, c'est qu'en inscrivant sa mission dans la vague de l'économie sociale et dans la création d'emploi par le démarrage d'entreprises, le Centre doit puiser à même son budget du communautaire pour supporter ses projets.

Ainsi donc, pour les deux prochaines années, le Centre doit engager un montant de 75 000 \$ pour soutenir le projet des ateliers à la terre et celui du restaurant écologique. Ces projets combinés créeront quatre emplois ( un déjà effectif aux ateliers à la terre depuis le printemps 1997 ) dont trois au restaurant-café à l'automne. Ici, plusieurs questions se posent mais restent sans réponse. Le Centre réussira-t-il à dégoter des subventions pour épouser cet investissement? Le restaurant-café saura-t-il tirer les marrons du feu et atteindre un seuil de rentabilité? Les ateliers à la terre récolteront-ils une quantité suffisante de légumes pour fournir un tant soit peu le restaurant? Et, finalement, à un autre niveau, est-ce que la cohabitation restaurant, résidentiel et lieu communautaire va se faire en toute harmonie? À moins d'être muni d'une vision futuriste nul ne peut répondre à cela. Ce à quoi moi je peux répondre, par le biais des observations que j'y ai faites, c'est que si ces projets fonctionnent au dixième de l'énergie déployée jusqu'ici par les jeunes adultes, par l'équipe de travail et par l'équipe ressource, alors ce sera un succès assuré. Mais, comme nous n'en sommes pas encore là, il importe de retenir ici que en matière de démarrage d'entreprises le Centre est à la croisée des chemins. Où ça passe avec ses projets actuels et c'est tant mieux, où ça ne passe pas et ça hypothèque et l'aile communautaire et la confiance du Centre dans sa capacité de faire du démarrage d'entreprises.

Si le démarrage d'entreprises fait encourir des risques à court et moyen terme à l'aile communautaire du Centre, il n'en est rien quant à son service de formation pour qui l'avenir s'annonce encore plus florissant. D'année en année, les heures de formation et le nombre de participant-e-s s'inscrivent à la hausse au Centre. La popularité de sa formule de formation gagne du terrain et des appuis. En ce sens, le Centre finalise présentement une entente avec les responsables du secteur Limoilou qui permettra aux jeunes adultes de ce territoire d'intégrer eux aussi les formations que le Centre dispense.

Somme toute, le Centre Jacques-Cartier s'apprête à relever et à vivre d'ici à l'aube de l'an 2000 des défis de très grande taille. D'abord, le Centre a les infrastructures pour lui permettre d'accueillir le double des usagers qu'il accueille présentement. C'est un des premiers défis qui s'offre à lui que d'augmenter le nombre des usagers. Le membership aussi doit s'accroître pour que le Centre renforce ses racines et devienne encore davantage un lieu identifié aux jeunes adultes de 16 à 30 ans. Dans ce sens, le Centre devrait incessamment s'asseoir avec ses membres pour élaborer une stratégie de communication qui ferait mieux connaître à la population sa mission, ses services et ses activités. Le Centre devra agir avec beaucoup de vigilance également en ce qui a trait au démarrage d'entreprises. Les deux projets en chantier pour l'instant vont drainer, si la situation reste inchangée, une bonne partie des ressources financières du budget alloué au communautaire pour les deux

années à venir. Finalement, comme dernier défi, le Centre devra poursuivre la réputation d'excellence qu'il se forge de plus en plus sur le territoire en matière de formation.

Même si ces défis sont grands, il n'y en a pas un là-dedans qui m'apparaît plus grand que le Centre Jacques-Cartier, lui-même. Pour moi, le tour de force, le grand défi qu'a relevé ce Centre, c'est sa propre mise au monde. Il fallait être drôlement culotté et avant-gardiste pour mettre entre les mains d'une bande déjeunes adultes de 16 à 30 ans assoiffés d'autonomie, de démocratie et d'écologie un bâtiment résidentiel et communautaire d'une valeur de plus d'un million et demi de dollars. C'est le pari qu'ont tenu les trois membres fondateurs au tout début de la formation du Centre et le temps passé depuis ce jour tend à prouver qu'ils ont eu raison et qu'ils ont fait le bon choix.

## 8. Conclusion

La monographie que nous venons de parcourir nous a fait connaître au tout début un milieu durement frappé par la pauvreté et tous les aléas que celle-ci peut entraîner.

Pour parvenir à combler les besoins des jeunes adultes de 16 à 30 ans de la basse-ville de Québec, il aura fallu aux fondateurs une volonté de fer et une grande ouverture à l'égard de l'innovation.

Précisément, cette ouverture à l'innovation a mené à la naissance et à la création d'un Centre nouveau genre incluant à la fois l'aspect résidentiel et communautaire. Depuis ce jour, le Centre Jacques-Cartier doit s'adapter, sans montant récurrent du MSSS, à toutes les réalités qui peuvent surgir dans notre univers social. Une de ces réalités qu'a à vivre ce Centre est vraisemblablement celle de l'économie sociale. Par le biais de celle-ci, nous avons vu que le Centre encourt indubitablement certains risques. Cependant, lorsque l'on lorgne du côté de la mission du Centre, l'économie sociale apparaît comme un outil de premier plan pour atteindre les buts et les objectifs qu'il s'est fixé.

Jusqu'à maintenant, la réalité de l'économie sociale a permis au Centre Jacques-Cartier de créer quatre emplois permanents, un à contrat et bientôt trois autres avec le projet du restaurant-café. Pour moi, c'est dans la création de ces emplois que s'inscrit la véracité et la réelle validité de l'économie sociale. C'est simple, plus le milieu crée de l'emploi et plus il fait renaître l'espoir d'insertion socioprofessionnelle pour ces jeunes adultes. Mais au-delà de l'emploi et de l'espoir, l'essence même des liens qu'on retrouve entre le Centre Jacques-Cartier et l'économie sociale semble s'apparenter étroitement à la définition que donne l'ONU (1997, p. 14) sur sa vision de ce que doit être le développement social. Pour ce vénérable organisme, « le développement social est une démarche visant à améliorer la capacité des gens à vivre en toute sécurité et à leur permettre de participer pleinement à la vie de la société. Il repose sur des valeurs fondamentales comme la dignité humaine, les libertés et les droits fondamentaux, l'égalité, l'équité, et la justice sociale... Le but ultime du développement social est d'améliorer la qualité de vie de tous ». Le Centre Jacques-Cartier est avant tout un lieu, un endroit sécurisant qui ouvre ses portes à une clientèle qui, comme le démontre cet essai, a été largement négligée, isolée et exclue dans son milieu. Depuis l'avènement de ce Centre, les données ont changé pour les jeunes adultes qui le fréquentent où qui y résident. Maintenant, ils savent qu'ils ont l'opportunité de jouer un rôle actif dans leur communauté et dans la société en général.

Sur un plan tout autre, le Centre Jacques-Cartier fait également la démonstration que le développement économique va de pair avec le développement social. À l'heure où l'on constate une vague décentralisante des gouvernements, tant au fédéral qu'au provincial, l'économie sociale apparaît assurément une stratégie qui vaut la peine d'être explorée si l'on veut contribuer au développement de son milieu. Le Centre Jacques-Cartier semble bien avoir compris les possibilités de l'économie sociale. S'il s'y inscrit avec tant d'ardeur, c'est pour préserver et activer la mission qu'il s'est lui-même imposé.

## Bibliographie

Bujold, Charles (1989), Choix professionnel et développement de carrière. Montréal, Gaétan Morin Éditeurs Ltée, 471 p.

Comeau, Yvan (1996), Guide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale. Montréal. Crises, 13p.

CRÉECQ, (1995) Portrait des quartiers du Centre-Ville de Québec. Québec, Les Impressions LeCan, 126 p.

Dubé, Louis (1996), Psychologie de l'apprentissage. Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, 393 p.

Ferland, Marc, Michel Pageau et Robert Choinière (1997), « La pauvreté au Québec : Situation par région socio-sanitaire et district de CLSC », Collection données, statistiques et indicateur. Ministère de la Santé et des Services sociaux, pp. 41-54.

Lapointe, Paul-André (1995), « La réorganisation du travail : Continuité, rupture et diversité », dans Rodrigue Blouin et al., La réorganisation du travail efficacité et implication. Ste-Foy, Presses de l'université Laval, pp. 3-43.

Lavoie, Colette et Jacques Laverdière (1991), Profil socio-économique et sanitaire des 15-29 ans du territoire du CLSC de la Basse-Ville. Centre de documentation CLSC Basse-Ville, 50p.

Neamtan, Nancy (1996), Lu et vu, la revue Économie locale et territoire. Montréal, mars 1996.

Richard, Bruno (1995), Psychologie des groupes restreints. Cap-Rouge, Presses Inter Universitaire, 138 p.

ONU (1997), Lu et vu, la revue Économie locale et territoire. Montréal, avril 1997.

## Références documents Centre résidentiel et communautaire Jacques-Cartier

Lettres patentes du CJC, 23 juillet 1992.

Bilan 1994-1995.

Bilan 1995-1996.

États financiers au 31 décembre 1996.

Règlements généraux, avril 1996.

Règlements généraux modifications, février 1997.

Code de vie.

Contrat de travail, mai 1996.

Entreprise agricole de production écologique, projet déposé au Conseil de concertation et de développement de la région de Québec (CRCDQ), novembre 1996.

Entreprise jeunesse de production et de services écologiques de Québec-Métro, projet d'étude de faisabilité et d'expérimentation-terrain, février 1996.

Demande de subvention café-jeunesse.

Plan d'action 1996-1997.

Rapport volet Inter-humain, mai 1997.

Bilan de l'action collective, mai 1997.

Rapport du comité de vie communautaire, mai 1997.

Rapport volet formation, et démarrage et suivi de projet, mai 1997.

Bilan de l'Assemblée annuelle des activités, mai 1997.

Bilan de l'accueil, mai 1997.

## **Entrevues enregistrées**

Jacques Laverdière, organisateur communautaire CLSC basse-ville et fondateur

Colette Lavoie, organisatrice communautaire CLSC basse-ville

Serge Gagné, responsable de formation à l'École Louis-Jolliet et fondateur

Sylvie Tremblay, intervenante

Lison Tremblay, intervenante

Carole Bélanger, intervenante

Nadia Bérubé, comptabilité

Marie Desbiens, intervenante à contrat

Roll Grenier, horticulteur

Plusieurs entrevues informelles ont été réalisées avec des jeunes au Centre et aux ateliers à la terre