

## **Collection**

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

**no ES0320**  
**Monographie du CLD de la**  
**Vallée-du-Richelieu**

Lucie Ramsay  
Winnie Frohn

sous la direction de  
Marguerite Mendell,  
Université Concordia

Décembre 2003



Cahiers du CRISES  
Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale – no ES0320  
« **Monographie du CLD de la Vallée-du-Richelieu** »  
Lucie Ramsay  
Winnie Frohn

sous la direction de Marguerite Mendell  
Université Concordia

Décembre 2003

ISBN : 2-89605-139-2

Dépôt légal :  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

## PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « les innovations et les transformations sociales ».

Une innovation sociale est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du *CRISES* étudient les innovations sociales à partir de trois axes complémentaires : le territoire, les conditions de vie et le travail et l'emploi.

### Axe innovations sociales et territoire

- Les chercheurs de l'axe territoire s'intéressent principalement aux rôles des acteurs sociaux, et à leurs pratiques innovatrices, dans les recompositions territoriales contemporaines. Ils étudient notamment l'émergence de réseaux sociaux et leurs liens avec de nouvelles formes de territorialité ; les relations entre les entreprises, les acteurs sociaux et les instances politiques locales ; les identités locales et leurs liens avec le développement économique et social ainsi que les modalités de gouvernance territoriale.

### Axe innovations sociales et conditions de vie

- Les chercheurs de l'axe conditions de vie s'attardent à repérer, décrire et analyser des innovations sociales visant l'amélioration des conditions de vie, notamment en ce qui concerne la consommation, l'emploi du temps, l'environnement familial, l'insertion sur le marché du travail, l'habitat, les revenus, la santé et la sécurité des personnes. Ces innovations se situent, généralement, à la jonction des politiques publiques et des mouvements sociaux : services collectifs, pratiques de résistance, luttes populaires, nouvelles manières de produire et de consommer, etc.

Axes innovations sociales, travail et emploi

- Les membres de l'axe travail et emploi centrent leurs travaux sur l'organisation du travail, la régulation de l'emploi et la gouvernance des entreprises dans le secteur manufacturier, dans la fonction publique et dans l'économie du savoir. Les recherches portent sur les dimensions organisationnelles et institutionnelles de l'emploi et du travail. Elles concernent tant les syndicats et les entreprises que les politiques publiques et s'intéressent à certaines thématiques comme les stratégies des acteurs, le partenariat, la gouvernance des entreprises, les nouveaux statuts d'emploi, le vieillissement au travail, la formation et l'économie du savoir.

## **LES ACTIVITÉS DU CRISES**

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires post-doctoraux, la formation des étudiants, le *CRISES* organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Les cahiers de recherche, les rapports annuels et la programmation des activités peuvent être consultés à partir de notre site Internet à l'adresse suivante : [www.cris.es.uqam.ca](http://www.cris.es.uqam.ca).

*Denis Harrison*  
Directeur

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	IX
RÉSUMÉ.....	XI
INTRODUCTION.....	1
1. CONDITIONS D’IMPLANTATION.....	2
1.1. Le territoire de la Vallée-du-Richelieu.....	2
1.2. Forces et faiblesses de la MRC et de la région.....	3
1.2.1. D’un point de vue agricole.....	4
1.2.2. D’un point de vue géographique et socio-économique.....	4
1.2.3. D’un point de vue territorial.....	5
1.3. Historique de la création du CLD de la Vallée-du-Richelieu.....	6
2. GOUVERNANCE.....	8
2.1. L’Assemblée annuelle, le Conseil d’administration et le Comité exécutif....	8
2.2. L’équipe autour du directeur général.....	11
2.3. Le fonctionnement du CA, CE et l’équipe du directeur général.....	11
2.4. Les usagers du CLD.....	13
2.5. Les organismes en lien avec le CLD.....	13
2.5.1. Société de développement des exportations de la rive Sud de Montréal (SDE) (anciennement Société de développement économique).....	15
2.5.2. Centre d’aide aux entreprises (CAE) avec le fonds de la Solide.....	15
2.5.3. Conseil régional de la Montérégie (CRDM).....	17

2.5.4. Carrefour Jeunesse-emploi (CJE).....	17
2.5.5. Centre local de l'emploi (CLE).....	17
2.5.6. La Corporation touristique de la Vallée-du-Richelieu .....	17
2.5.7 La relation avec la MRC de la Vallée-du-Richelieu.....	18
2.5.8. La Communauté métropolitaine de Montréal .....	18
2.5.9. Collaboration avec d'autres CLD.....	18
2.5.10. Autres lieux de collaboration en développement économique.....	19
2.5.11. Le milieu communautaire et de femmes .....	19
2.6. La remise en cause de la mission du guichet unique du CLD.....	20
<b>3. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT .....</b>	<b>21</b>
3.1. Le plan de développement (PLACÉE) et le plan annuel.....	21
3.1.1. La conception du PLACÉE et son utilité .....	21
3.1.2. Le Plan d'action .....	23
3.1.3. Le suivi et l'évaluation.....	24
3.2. Les fonds et services du CLD.....	25
3.2.1. Jeunes promoteurs .....	26
3.2.2. Fonds local d'investissement (FLI).....	26
3.2.3. Soutien au travail autonome (STA).....	28
3.2.4. Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDEES).....	28
3.2.5. Suivi des entreprises.....	29
3.2.6. Les fonds de La Corporation touristique de la Vallée-du- Richelieu.....	29
3.2.7. Les moyens de gestion et le budget de fonctionnement.....	29

3.3. Les critères d'évaluation des projets.....	30
3.3.1. La critique des fonds, volets et mesures :.....	30
3.3.2. Des critères trop rigides? .....	31
4. ÉCONOMIE ET ÉCONOMIE SOCIALE.....	33
4.1. L'absence d'une définition de l'économie sociale et de critères clairs .....	33
5. LES ACTIVITÉS ET SERVICES .....	35
5.1. Les activités et services offerts par le CLD .....	35
5.2. Les améliorations désirées par les répondants du CLD .....	36
5.3. Comment faire la promotion des activités et services du CLD ?.....	37
5.4. La relation du CLD avec la population.....	38
6. ÉVALUATION DU CLD PAR LES RÉPONDANTS.....	39
7. CONCLUSION .....	41
BIBLIOGRAPHIE .....	43



## LISTE DES CARTES ET DES TABLEAUX

CARTE 1	Carte de la Vallée-Du-Richelieu .....	2
TABLEAU 1	Tableau des partenaires du CLD de la Vallée-Du-Richelieu .....	14



## RÉSUMÉ

*L'étude de cas du CLD de la Vallée-du-Richelieu s'inscrit dans le cadre de la réalisation inter-universitaire d'une recherche sur les CLD du Québec et de leurs rapports avec d'autres organismes et leurs contributions aux MRC.*

*Plus particulièrement, cette étude dresse le portrait d'un CLD implanté à proximité de Montréal, dans une MRC en forte croissance démographique dont la moyenne d'âge de la population est la plus jeune du Québec. Avec une forte concentration de professionnels, la Vallée-du-Richelieu est au deuxième rang des MRC quant au revenu personnel par habitant.*

*En comparaison avec d'autres MRC, il n'y a pas beaucoup de groupes communautaires. De plus, selon le PLACÉE, ceux-ci ont de la difficulté « à obtenir le financement nécessaire à leur fonctionnement et, par conséquent, à offrir des services aux personnes les plus défavorisées. » À cause de cette fragilité du milieu communautaire, le malaise du CLD face au volet économie sociale de la mission du CLD devient préoccupant.*

*Créé en 1998 et perçu au départ comme le résultat d'une initiative du gouvernement du Québec, le CLD apparaît aujourd'hui dans son milieu comme un élément dynamique et rassembleur.*

*Lucie Ramsay et Winnie Frohn  
sous la direction de Marguerite Mendell*



## INTRODUCTION

Depuis les années 1990, le gouvernement du Québec a voulu promouvoir une certaine décentralisation du développement en régions plus particulièrement par le biais des CRD, CLD et des CRÉS. Dans une période où la plupart des CLD sont en train de rédiger leur nouveau plan d'action triennal, il était pertinent d'analyser la situation concrète de certains CLD parmi lesquels le CLD de la Vallée du Richelieu a été choisi, à cause de sa localisation particulière proche de la métropole dans une région qui se porte bien selon les statistiques socio-économiques.

Le portrait du CLD de la Vallée-du-Richelieu a été effectué en consultant plusieurs sources documentaires dont le site du CLD, le rapport annuel ainsi que divers autres documents promotionnels sur des organismes présents dans la région. Cette partie de la recherche s'est faite à partir des documents disponibles au début de l'année 2002. Onze entrevues furent également réalisées au cours de l'année 2002 auprès des membres du personnel, du conseil d'administration et du comité exécutif ainsi que des représentants de divers organismes oeuvrant dans la région. Le portrait porte donc sur la situation du CLD de la première partie de l'année 2002.

Comme cela se fait dans certaines revues académiques, mentionnons que nous utilisons d'une manière aléatoire le masculin et le féminin pour désigner nos interlocuteurs sans égard au sexe du ou de la répondante réelle. Ceci dans l'esprit de respecter l'anonymat de la personne.

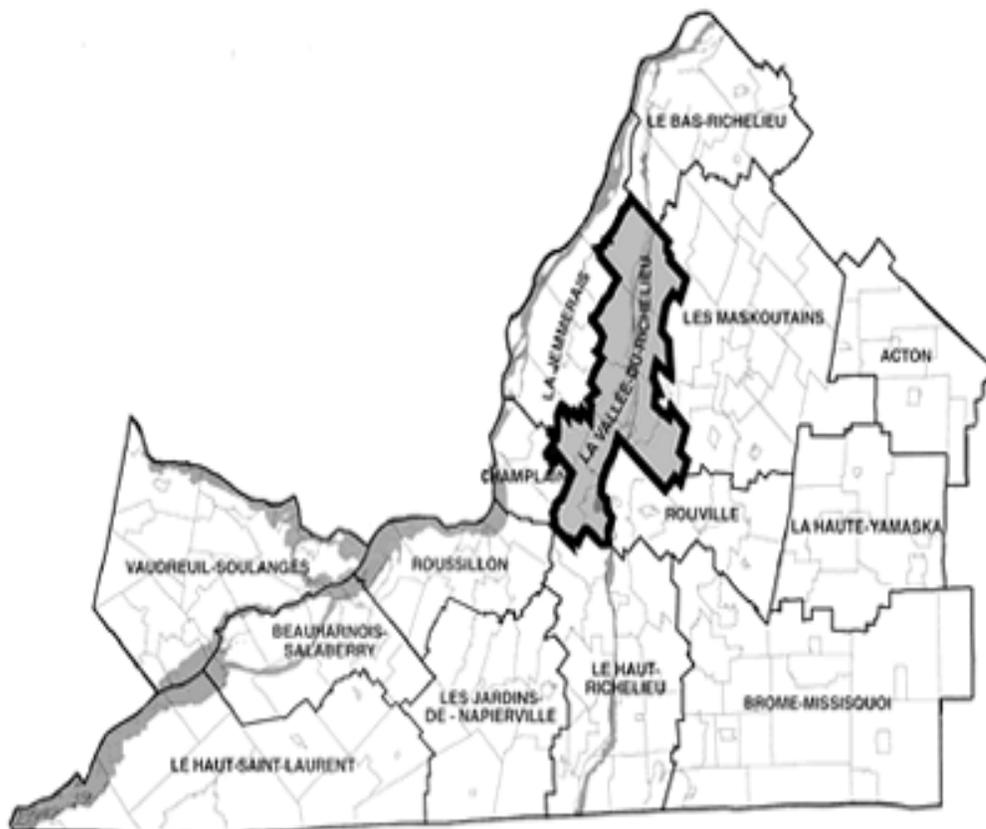
Cette étude aborde le CLD de la Vallée-du-Richelieu principalement sous l'angle des conditions d'implantation, la gouvernance, les outils de développement incluant l'économie sociale ainsi que les activités et les services offerts.

## 1. CONDITIONS D'IMPLANTATION

### 1.1. Le territoire de la Vallée-du-Richelieu

La MRC de la Vallée-du-Richelieu se situe au cœur de la Montérégie, en partie dans la Communauté métropolitaine de Montréal et à l'ouest de la région de l'Estrie. Longeant les deux rives de la rivière Richelieu, la Vallée-du-Richelieu possède des terres parmi les plus fertiles au Québec. Elle est traversée par plusieurs autoroutes reliant Québec et Montréal et Montréal à Sherbrooke.

Carte 1  
Carte de la Vallée-du-Richelieu



En 2003 (et en 2002 lors de l'enquête), cette MRC regroupe treize (13) municipalités :

Belœil (19 306 habitants)	Saint-Antoine-sur-Richelieu (1 548 habitants)
Carignan (5 973 habitants)	Saint-Basile-le-Grand (12 673 habitants)
Chambly (20 572 habitants)	Saint-Charles-sur-Richelieu (1 810 habitants)
McMasterville (4 063 habitants)	Saint-Denis-sur-Richelieu (2 226 habitants)
Mont-Saint-Hilaire (14 538 habitants)	Saint-Jean-Baptiste (2 898 habitants)
Otterburn Park (8 058 habitants)	Saint-Marc-sur-Richelieu (1 992 habitants)
Saint-Mathieu-de-Beloeil (2 246 habitants)	

Source : Ministère des affaires municipales et de la métropole (2003). *Répertoire des municipalités du Québec*, Gouvernement du Québec — <http://www.mamm.gouv.qc.ca>.

La population de la MRC est en forte croissance. Elle est passée de 107 985 habitants en 1991 à 116 745 en 1996. Même si on n'inclut pas l'ancienne municipalité de Saint-Bruno, intégrée dans la nouvelle ville de Longueuil en 2001, la population a bondi de 85 902 habitants en 1996 à 97 903 en 2003. De plus, elle y est plus jeune que dans le Québec en entier. Avec une forte concentration de professionnels, la Vallée-du-Richelieu est au deuxième rang des MRC en termes de revenu personnel par habitant avec 33 110 \$ comparativement à 26 958 \$ pour le Québec.<sup>1</sup>

## 1.2. Forces et faiblesses de la MRC et de la région

Le CLD de la Vallée-du-Richelieu possède les défauts de ses qualités. Souvent, des points représentant une force pour la région et son développement peuvent aussi devenir tout autant une faiblesse. Par ailleurs, les avantages et désavantages analysés dans le plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE) sont repris par les interlocuteurs, en moins de détails. Un résumé bref est présenté ici.

<sup>1</sup> Ces statistiques datent de 2001. Institut de la statistique du Québec (2003) Revenu personnel selon les régions administratives, les régions métropolitaines de recensement et les municipalités régionales de comté. Collection l'économie, p. 12 et 13. Les autres MRC avec un revenu personnel élevé sont Lajemmerais (33 624 \$), Thérèse-de-Blainville (31 368 \$), les Pays-d'en-Haut (31 205 \$) et l'Île-d'Orléans (31 088 \$).

### 1.2.1. *D'un point de vue agricole*

L'une des richesses de ce territoire réside dans la présence des plus fertiles et des plus belles terres agricoles. Par contre, plusieurs de ces terres agricoles seront sacrifiées notamment afin de pratiquer sur celles-ci diverses autres activités comme le développement de projets domiciliaires, la construction de nouvelles aires industrielles ou encore la pratique d'une panoplie d'activités touristiques. Ce phénomène peut s'expliquer, en partie peut-être, parce que le rôle économique de l'agriculture est peu valorisé par la population selon le PLACÉE.

### 1.2.2. *D'un point de vue géographique et socio-économique*

La localisation de ce territoire représente une force pour la région. Dotée d'un réseau routier élaboré composé de la route 116 et des autoroutes 10, 20 et 30, cette partie du territoire doit beaucoup de son dynamisme à la présence de ces axes routiers. Par contre, il existe un problème associé à ces axes puisqu'ils convergent vers Montréal mais ne se rejoignent pas.

La Vallée-du-Richelieu se situe dans la deuxième couronne de la Ville de Montréal et à proximité du pôle urbain de Saint-Hyacinthe. Sa situation géographique et son réseau routier efficace en font une région composée essentiellement de villes dortoirs :

Les gens vont travailler dans d'autres villes (...) tôt le matin et ça revient tard le soir, (...) et aussi les gens vont aller facilement en loisirs à l'extérieur (...) parce que les accès sont faciles. (Entrevue 1)

En fait, plus de 50 % de la population active travaille à l'extérieur de la MRC dont la grande majorité dans la région de Montréal.<sup>2</sup> Selon le PLACÉE et les répondants, le CLD et la région doit donc apprendre à gérer cette situation, considérée comme une faiblesse, notamment en créant dans la région une activité économique qui tient compte de la dépendance de la Vallée-du-Richelieu avec l'Île de Montréal. Au contraire de la situation qui prévaut, la proximité de Montréal doit devenir un avantage. Attirer dans la région des entreprises de sous-traitance est l'un des moyens pour y parvenir. La Vallée-du-Richelieu peut offrir pour ces entreprises une main-d'œuvre des plus qualifiée<sup>3</sup> qui, au lieu de se déplacer pour travailler à Montréal, demeurerait dans sa région de résidence. Par ailleurs, certains intervenants considèrent le développement domiciliaire comme une autre force de la MRC alors que les secteurs commercial et industriel pourraient potentiellement le devenir.

---

<sup>2</sup> Dans le pôle Saint-Bruno/Saint-Basile, 40 % des résidents travaillent sur l'Île de Montréal et 24 % travaillent sur la Rive-Sud immédiate. Dans le pôle Chambly/Carignac, les chiffres sont respectivement de 31 % et 21 %. Dans le pôle Beloeil/Mont-Saint-Hilaire, les chiffres sont respectivement de 25 % et 17 %. PLACÉE, p. 10.

<sup>3</sup> Selon le PLACÉE, la MRC de la Vallée-du-Richelieu détient l'un des plus hauts taux de scolarisation au Québec, tout cycle universitaire confondu.

### 1.2.3. *D'un point de vue territorial*

La MRC de la Vallée-du-Richelieu fait partie de la grande région de la Montérégie. Dans ce texte, il y aura donc une distinction entre la région (territoire de la MRC de la Vallée-du-Richelieu) et la grande région de la Montérégie.

La région compte plusieurs attraits touristiques intéressants. D'un point de vue régional, le développement touristique constitue une force, et semble être l'un des seuls axes de développement autour duquel tous les acteurs concernés se rallient, selon un répondant. L'environnement naturel et patrimonial permet également une haute qualité de vie pour les résidents.

Parmi les forces, la vie culturellement riche n'est pas très présente chez nos interlocuteurs, mais elle est clairement identifiée dans le PLACÉE. Parmi les faiblesses, la lecture du PLACÉE nous permet de repérer plusieurs oubliés dans les entrevues : « l'inadéquation entre la main-d'œuvre offerte et demandée », « un transport en commun insuffisant », « une région mal desservie en matière de santé et de services sociaux publics » et « l'insuffisance de culture sociale et communautaire. (p. 12-13). La pollution due à la rivière Richelieu est mentionnée brièvement dans le PLACÉE (p. 20) et pas du tout par les répondants.

Par contre, les répondants dans les entrevues ajoutent que l'une des faiblesses majeures de la région réside dans la difficulté de développer un sentiment d'appartenance à la région, mais également une aptitude à penser à l'autre :

Tant qu'on est riche, on n'a pas besoin des autres... (Entrevue 1)

Ce type de réflexion reflète un certain problème d'unité pour la MRC de la Vallée-du-Richelieu :

... si on pourrait dire au niveau des grands enjeux [régionaux] parce que les intérêts ne se dirigent pas tous vers le même endroit... (Entrevue 5)

Pour certains, ce manque de sens d'appartenance serait attribuable au fait que la :

MRC est un petit peu disparate, ce qui était pire lorsque Saint-Bruno appartenait à cette MRC, et développe chez les individus le réflexe de travailler plutôt chacun dans leur coin. (Entrevue 8)

Pour certains, ce sens de l'appartenance et cette aptitude à penser aux autres seraient plutôt en train de se développer dans la région. La rivière qui, jusqu'alors faisait office d'obstacle aux échanges entre les deux rives, devient plutôt un lieu de convergence. Cette faiblesse est en train de se convertir en force. La région commence à avoir la capacité à se regrouper, à travailler en collaboration sur certains dossiers.

Ainsi, selon certains, au point de vue régional, le CLD agit comme un partenaire rassembleur pour développer l'économie. L'apparition du CLD dans la région a créé une symbiose entre les municipalités. Toutefois, pour d'autres répondants, il existerait, en ce qui concerne les maires, un

double discours. Ces derniers emploieraient un discours régional lorsqu'ils sont entre eux, et un discours individualiste lorsqu'ils sont de retour dans leur ville respective.

Le CLD et le dynamisme de son directeur général représenteraient pour plusieurs utilisateurs ou utilisateurs potentiels, une force contribuant au développement de la région. Cette force encouragerait notamment « les contacts dans le milieu » favorisant ainsi l'avancement de certains projets, par contraste avec la MRC, qui, elle, est plutôt perçue comme « un lieu de compromis entre les maires ».

### 1.3. Historique de la création du CLD de la Vallée-du-Richelieu

Les centres locaux de développement (CLD) ont été créés en vertu de la *Loi sur le Ministère des Régions* (Loi 171) suite à la *Politique de soutien au développement local et régional*. On y décrit notamment les centres locaux de développement (CLD) comme « des organismes à but non lucratif financés conjointement par le gouvernement et les municipalités (au sein des MRC ou équivalent) ».<sup>4</sup>

Pour nos interlocuteurs, la création du CLD de la Vallée-du-Richelieu est perçue comme le résultat d'une initiative du gouvernement du Québec par l'intermédiaire du ministère des Régions. Selon une répondante, c'est la MRC qui deviendra responsable de mettre en place le CLD. Ainsi celui-ci ne constitue pas une réponse à des demandes formulées par le milieu afin de favoriser le développement de cette région :

Au départ, le CLD n'a pas été accueilli avec grand enthousiasme. (Entrevue 5)

L'implantation du CLD se réalise avec un peu de difficulté :

...parce que ça venait dans la plate-bande du municipal, et les autorités municipales avaient une approche plus négative que positive face au développement parce que chacun veut garder son chapeau. (Entrevue 1)

De plus, les intervenants du milieu municipal jugeaient qu'il s'agirait là d'une facture supplémentaire à assumer par les villes. Par ailleurs, il faut noter le rôle important qu'ont joué certains députés en terme de catalyseurs dans la création du CLD et encore aujourd'hui dans certains dossiers. En effet, ils ont été et sont encore d'une très grande aide comme répondants sur le plan politique.

En 1998, un comité préliminaire, composé de dix membres dont cinq personnes provenaient du milieu municipal et cinq autres du milieu socio-économique, fut formé afin de procéder à l'implantation du CLD. S'appuyant sur une proposition de l'urbaniste de la MRC, qui avait comparé les règlements de plusieurs CLD, ce comité avait la responsabilité de préparer les règlements et la charte. Celle-ci fut officiellement adoptée en juillet 1998, et le premier permanent, embauché en décembre 1998, fut le directeur général. Le comité de sélection choisit un directeur général jeune, dynamique et possédant une expertise dans le développement dans l'Est de

---

<sup>4</sup> Extrait du site Internet du ministère des Régions, le 20 mars 2003.

Montréal, à Pointe-aux-Trembles, et natif de la municipalité d'Otterburn Park dans la MRC de la Vallée-du-Richelieu. Ultérieurement, ce nouveau directeur procédera à l'organisation de l'offre de service du CLD qui, elle, débuta véritablement en avril 1999, après l'assemblée de fondation à laquelle assistaient les collèges électoraux dont on reparlera plus loin.

Avant la création du CLD de la Vallée-du-Richelieu, aucun organisme connu ou reconnu comme le CLD ne s'occupait du développement économique sur le territoire de la MRC. Au début des années 1990, la municipalité de Chambly pouvait compter sur les services d'un commissaire industriel avec plusieurs employés. De plus, il y a bien eu à un moment donné dans les années 80, semble-t-il, une Corporation de développement économique de Belœil, mais au moment de la création du CLD aucune autre structure n'avait un rôle similaire à celui du CLD.

Avant la création du CLD, il y avait plutôt sur le territoire quelques organismes qui ne faisaient que très partiellement une offre de services comme celle du CLD. D'ailleurs, quelques-uns de ces organismes seront rassemblés afin de former le CLD. Parmi ces organismes, il y avait notamment le Service d'aide aux jeunes entrepreneurs de la Vallée-du-Richelieu (SAJE). Celui-ci s'occupait principalement de l'entrepreneurship des jeunes de 18 à 35 ans. Comme le CLD, se devait par sa mission de devenir le guichet unique en matière de développement. D'un commun accord, la ressource du SAJE fut intégrée à la structure du CLD. Le fait d'intégrer le personnel déjà en place dans cet organisme permit de débiter avec des gens ayant déjà de l'expertise.

Un peu plus récemment, et à petits pas cette fois, la Corporation touristique de développement de la Vallée-du-Richelieu fut aussi intégrée au CLD. D'abord, une entente de partenariat et de services entre le CLD et la Corporation de développement touristique de la Vallée-du-Richelieu fut signée pendant les deux premières années. Au terme de cette entente, la Corporation fut finalement intégrée à la structure du CLD et les employés sont automatiquement devenus des employés du CLD.

Par ailleurs, la Société de développement économique (SDE) et le Centre d'aide aux entreprises (CAE), des organismes qui auraient pu être perçus comme des compétiteurs potentiels, n'étaient pas considérés comme tels par nos interlocuteurs. Il en sera question plus tard. Malgré son nom, la SDE avait déjà comme principal but de faciliter les exportations. De plus, ces organismes couvrent toute la grande région de la Montérégie et ne sont pas dédiés au territoire de la MRC.

## **2. GOUVERNANCE**

La gestion et le fonctionnement du CLD s'appuient sur une structure composée essentiellement d'un conseil d'administration, d'un conseil exécutif et de collèges électoraux dont nous verrons les particularités. L'équipe du personnel s'y ajoute autour du directeur général. Des comités donnent leur avis sur les demandes de fonds dans les différents programmes, et certains services sont délégués par entente à d'autres organismes comme nous le verrons plus loin.

### **2.1. L'Assemblée annuelle, le Conseil d'administration et le Comité exécutif**

L'assemblée annuelle des membres du CLD, convoquée via un avis public dans les journaux et une invitation personnelle, sert à l'adoption du Rapport annuel, du Plan d'action de l'année et des états financiers. C'est à cette assemblée que les représentants des collèges électoraux sont élus.

Le Conseil d'administration (CA) est constitué de membres élus par des collèges électoraux. Chacun de ceux-ci « attribué à chacune des sphères d'activités » élit un ou plusieurs représentants. Les membres du collège électoral peuvent être un maximum de 15 personnes et doivent, une fois par deux ans et par assemblée générale faire élire leur représentant au Conseil d'administration. Les 15 membres de chaque collège électoral correspondent aux 15 paroisses qu'on retrouvait dans les villes avant les fusions municipales de janvier 2001. Lorsque le CLD avait été créé, des avis publics invitant les gens à devenir membres des collèges électoraux avaient été publiés dans les journaux.

Selon plusieurs répondants, lors de la première formation des collèges électoraux, il y avait 14 maires et 16 intervenants qui voulaient être présents sur le CA. Cette structure, lors de la prise de décisions importantes, donnait un avantage aux maires car il serait plus facile pour eux de faire front commun contre 16 intervenants, dont les orientations étaient plutôt éparpillées. D'autre part, les maires trouvaient que la place faite au socio-économique était beaucoup trop importante au CA. Après plusieurs discussions, les maires reviennent sur leur position et acceptent finalement d'occuper 10 sièges au CA et non pas 14 comme au début. Par la suite, lors de la création de certains collèges électoraux comme ceux de la Condition Féminine et du Coopératif, il fallut pour les gens concernés à l'époque être un peu plus convaincants, afin de justifier leur création. Il y eut donc plusieurs débats et discussions à ce sujet. Toutefois, l'équilibre des représentants au CA (les maires versus le socio-économique) fut le plus important problème rencontré lors de la formation du CLD. Cette divergence d'opinion sur la représentativité des collèges électoraux fut même qualifiée par une personne de combat comme « les gens du petit peuple face au municipal ».

En 2001, le conseil d'administration (CA), qui se réunit quatre fois par année en plus d'une assemblée annuelle, se compose de 25 membres votants (dont 6 femmes et 19 hommes) et de 7 observateurs. Les membres votants du CA du CLD se répartissent selon dix collèges électoraux :

- Neuf maires et une conseillère pour le collège municipal (deux femmes et huit hommes) ;<sup>5</sup>
- Deux personnes de la santé et de l'éducation pour le collège institutionnel (un homme et une femme) ;
- Quatre personnes respectivement de l'industrie, des PME, du secteur du commerce et des jeunes entrepreneurs composent le collège industries et commerces (4 hommes) ;
- Une personne des industries et une autre de l'UPA pour le collège agroalimentaire (un homme et une femme) ;
- Une personne du tourisme et une autre de la culture pour le collège tourisme et culture (un homme et une femme) ;
- Une personne pour le collège condition féminine (une femme) ;
- Une personne pour le collège coopératif (un homme) ;
- Une personne pour le collège financier (un homme) ;
- Une personne pour le collège des travailleurs (un homme) ;
- une personne pour le collège communautaire (un homme).<sup>6</sup>

Comme on peut le constater, les hommes sont largement surreprésentés (environ les trois quarts du CA) particulièrement dans le collège électoral « municipal », puisqu'il est composé à toute fin pratique de maires, dans le collège « industries et commerces » et dans les collèges où seulement un représentant est élu. (Peut-être pour rééquilibrer ce résultat, le comité exécutif est composé de trois hommes mais également deux femmes. L'équipe du personnel, à part le directeur général, était composée en novembre 2001 de sept femmes et deux hommes.)

Soulignons quelques aspects concernant le fonctionnement de ces collèges. Lors des réunions du CA, un administrateur ne peut pas se faire remplacer; lorsqu'il y a une vacance pour l'un des postes de représentants, il doit y avoir une élection par les membres du collège électoral concerné afin de nommer le nouveau représentant. Par ailleurs, il peut arriver que certains représentants déjà en poste reçoivent la confirmation de leur maintien à ce poste sans en avoir été avisés, et/ou sans qu'une assemblée des membres du collège concerné se déroule. De plus, il existe un désintérêt chez certains membres de collèges électoraux à participer au fonctionnement du CLD afin d'être,

---

<sup>5</sup> Une conseillère et le maire proviennent de la ville de Chambly. Celui-ci étant préfet de la MRC, la ville de Chambly est représentée par la conseillère.

<sup>6</sup> Source : <http://www.valle-du-richelieu.ca/economie>, le 22 novembre 2001.

par exemple, représentant d'un collège. Cependant, certains collèges électoraux se réunissent plus qu'une fois par année pour discuter des enjeux qui les concernent.

En ce qui concerne la liste des membres des collèges électoraux du CLD de la Vallée-du-Richelieu, l'une des personnes interviewées mentionnait ne pas savoir jusqu'à très récemment qu'elle était membre de l'un de ces collèges et qu'elle pouvait participer à l'élection de son représentant :

Je dois dire qu'ils ont une structure que je ne connais même pas par cœur avec des collèges électoraux pour toutes sortes de secteurs. Ça a l'air d'une telle complication et ensuite aussi on ne sait pas ce que ça mange en hiver. Il y a, je suis membre moi et je ne savais pas que j'étais membre. J'ai appris que j'étais membre d'un des collèges électoraux, je pense que c'est sur (...), je ne suis pas trop sure. (...). Et il y en a plusieurs de ce genre-là. J'ai rencontré d'autres gens du milieu qui disent « Paraît-il que je suis membre de tel collège. » Je ne sais pas qu'est-ce qu'on fait nous autres. Qu'est-ce qu'on a à faire. Tout ce qu'on sait, c'est que tous ces collèges-là, ou les membres de ces collèges-là viennent à l'assemblée annuelle et ont un rôle à jouer. Ça c'est une structure qui a l'air un peu tentaculaire. (Entrevue 11)

Ce principe de collège électoral ne semble donc pas bien connu et compris de tous, malgré le fait qu'une lettre est envoyée à tous les membres des collèges électoraux avec un formulaire pour confirmer leur appartenance à un collège électoral.

Peut-être parce que l'organisme est encore jeune, et parce que plusieurs membres du Comité exécutif sont présents depuis le début, il n'y a pas de formation spécifique pour les nouveaux membres du CA lors de leur arrivée. Selon certains, la distribution des règlements de fonctionnement n'est pas suffisante. Ces nouveaux venus doivent, de façon autonome, procéder à leur intégration comme représentant et membre du CA. Par contre, d'autres membres du CA justifient cette absence de formation en jugeant que toute nouvelle personne qui arrive au CLD doit savoir, avant d'arriver, ce qu'est un CLD et son mode de fonctionnement, puisque normalement elle est déjà impliquée dans le milieu.

Concernant les 7 observateurs ou membres non votants du CA, dont deux femmes et cinq hommes, en novembre 2001, il s'agit respectivement de :

- La directrice du CLE de la Vallée-du-Richelieu ;
- Les trois députés représentant la MRC : Madame Louise Beaudoin, députée de Chambly, ministre d'État aux Relations Internationales et ministre responsable de la Francophonie ; Monsieur Bernard Landry, député de Verchères et Premier ministre du Québec et Monsieur Jean-Pierre Charbonneau, député de Borduas et ministre ;
- Le sous-ministre adjoint au ministère des Régions ;
- Le directeur général de la MRC de la Vallée-du-Richelieu ;

- Le directeur général du CLD de la Vallée-du-Richelieu.

Comme nous pouvons le remarquer, il y a 3 députés observateurs. Toutefois, seule la représentante d'un député assiste de façon assidue au CA du CLD selon certains répondants. Cette personne est très utile au CLD car elle contribue efficacement à résoudre des problèmes relevant du domaine politique.

Le taux de participation aux réunions du CA oscille entre 70 % et 90 %. La variation du taux de participation correspond aux périodes d'intense activité avant les assemblées, mais généralement, il y a toujours quorum. Il y a :

... rarement plus de 3 absences, sur tout le tour de la table ce qui donne à peu près 20 et quelques personnes facilement. (Entrevue 9)

Les 25 membres du conseil d'administration élisent cinq personnes au comité exécutif (CE). Celui-ci comprend les postes de la présidence, vice-présidence, trésorier et deux autres postes. Selon les interlocuteurs, l'exécutif a été formé afin d'être capable :

...d'accélérer sur certains domaines. (Entrevue 2)

Pour le comité exécutif, les réunions se font en moyenne une fois par mois, avec des fois des appels téléphoniques. Il y a même quelques fois des réunions extraordinaires en plus. À ce niveau, la participation semble excellente, proche de 100 %.

## **2.2. L'équipe autour du directeur général**

En novembre 2001, l'équipe du personnel autour du directeur général comprenait sept femmes et deux hommes. En plus de l'adjointe administrative, deux personnes s'occupaient du Service aux entreprises incluant le Fonds local d'investissements (FLI), trois personnes étaient respectivement responsable du Soutien au travail autonome (STA), du fonds Jeunes promoteurs et des mesures de suivi (35 et moins) et de l'entrepreneuriat collectif, incluant le Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDEES). Par la suite, cette personne a participé aux autres responsabilités. Une personne s'occupait plus particulièrement du développement rural et une directrice et une agente s'adressaient spécifiquement au tourisme (dont il sera question plus loin).<sup>7</sup>

## **2.3. Le fonctionnement du CA, CE et l'équipe du directeur général**

Selon nos interlocuteurs, à travers toutes les activités et services, et compte tenu de ses obligations, le CLD s'acquitte bien de son devoir d'en assurer la gestion et le contrôle. En général, les personnes rencontrées considèrent que les liens de communication et de confiance sont bien solides à tous les niveaux. Ce sont plutôt de bons échanges et une bonne communication :

---

<sup>7</sup> Source : <http://www.valle-du-richelieu.ca/economie> - le 22 novembre 2001.

...c'est assez transparent qu'il n'y a pas lieu, matière à des débats à n'en plus finir... (Entrevue 2)

Les rencontres des membres du CA se font sous le signe de la politesse, du respect et de la cordialité. Cet état d'esprit lors des rencontres permet pour certains membres du CA d'établir avec d'autres collègues des liens de réseautage et même de partenariat. Selon un interlocuteur, les rencontres du CA lui permettent de rencontrer des personnes qu'il voit moins souvent.

Selon un membre du comité exécutif :

Je pense que nos relations sont bonnes, (...) on travaille fort au niveau du CE. (...) Il y a eu quelques propositions du CE qui ont été amendées [mais] c'est assez rare que [les individus du CA insatisfaits de la décision du CE ne soient pas entendus] (Entrevue 1).

Toutefois, les décisions du CE sont habituellement entérinées par le CA tout simplement. Outre le fait que les membres du CA élisent les membres du CE, il s'établit une relation de confiance parce que l'exécutif doit prendre toutes les décisions courantes en ce qui concerne la gestion du CLD. Pour certains membres du conseil d'administration, il s'agit même de l'établissement d'une relation de complicité.

Toutefois, les membres du CA ne sont pas tous de cet avis. Dans certaines occasions, ils trouvent que le CE possède un « gros pouvoir de décision » et que le CA obtient le résultat des discussions du CE, mais ne peuvent pas tellement changer les choses. Jusqu'à présent, personne n'a véritablement osé confronter les décisions du CE. D'ailleurs, une personne soulève un certain questionnement concernant le peu d'échange lors des rencontres du CA en général. Elle se demande si c'est une question de satisfaction du travail réalisé par les membres du CE ou encore s'il s'agit tout simplement d'un manque de temps de la part des participants qui, n'ayant pas le temps de lire tous les documents avant la réunion, décident de se taire.

L'unanimité semble se faire autour du haut degré de satisfaction à l'endroit du travail et du professionnalisme du directeur général. Celui-ci dispose, selon les membres du CA, d'une volonté de vouloir développer, organiser et innover dans son travail. Sans vouloir attribuer cela directement à son jeune âge, plusieurs de nos répondants mentionnent sa jeunesse lorsqu'il en parle :

On a un directeur qui est très généreux. Il peut nous mâcher les dossiers. (Entrevue 1).

Il n'est pas étonnant que les liens semblent plus étroits entre le DG et le CE qu'entre le DG et le CA car entre le CA et le DG les liens se résument à des échanges lors des réunions tandis que les membres du CE sont appelés à se rencontrer plus souvent.

Par ailleurs, selon certains interlocuteurs, lorsque le directeur général doit améliorer ou changer des choses au CLD, il utilise beaucoup le mécanisme de la consultation en référant soit au réseau du CLD ou au ministère. À l'interne, au niveau des ressources humaines, tout le monde réalise son travail en essayant de ne pas déroger de ce qu'ils ont à faire et ainsi respecter la structure.

À quelques exceptions près, il y a absence de liens du CA avec le personnel du CLD. Une répondante faisait remarquer « *qu'à moins d'avoir à travailler avec ces personnes, on ne connaît pas vraiment le personnel du CLD* ». Elle suggère que le lien du CA avec le personnel du CLD soit un point à développer. Selon elle, des rencontres et des activités avec les gens qui coordonnent et gèrent certaines mesures et programmes contribueraient également à développer un sentiment d'appartenance.

## **2.4. Les usagers du CLD**

Les usagers du CLD varient en fonction des programmes du CLD. Étant donné la diversité des programmes, il devient difficile de déterminer avec précision « un profil type de l'utilisateur » du CLD. L'utilisateur du CLD est tout autant :

- Un prestataire de la sécurité du revenu ;
- Un prestataire de l'assurance emploi ;
- Des étudiants ;
- Des jeunes entrepreneurs ;
- Des femmes absentes du marché du travail pendant un certain temps (comme nous le verrons, souvent par le biais des Cercles d'entraide de la Rive-Sud) ;
- Des travailleurs autonomes ;
- Des entrepreneurs de PME, ou industriels de toute taille ;
- Ou encore monsieur ou madame *tout le monde*.

Les usagers sont rarement les grandes entreprises. À en juger par les bénéficiaires des différents fonds (Rapport annuel 2000) ce sont surtout des propriétaires de PME ou des personnes désirant créer des PME.

## **2.5. Les organismes en lien avec le CLD**

Le CLD n'agit pas seul. Comme le démontre le tableau des partenaires du CLD de la Vallée-du-Richelieu, le CLD considère plusieurs organismes comme des partenaires concourant à l'atteinte de sa mission de développement de la région. Dans les pages qui suivent, plusieurs de ces organismes seront passés en revue.

**TABLEAU 1**  
**Tableau des partenaires du CLD de la Vallée-du-Richelieu<sup>8</sup>**

[Association des Centres locaux de développement \(ACLDQ\)](#) ;  
[Centre d'aides aux entreprises de la Rive-Sud \(CAE - SOLIDE\)](#) ;  
[Commission Scolaire des Patriotes](#) ;  
[Développement économique Canada \(DEC\)](#) ;  
[Développement ressources humaines Canada \(DRHC\)](#) ;  
[Emploi-Québec \(CLE\)](#) ;  
[Investissement Québec](#) ;  
[Ministère des régions](#) ;  
[Montréal-International](#) ;  
[Société de Développement à l'Exportation de la Rive-Sud de Montréal \(SDE\)](#) ;  
[Ministère de l'Industrie et du Commerce \(MIC\)](#) [Ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Alimentation du Québec \(MAPAQ\)](#).

D'autres organismes que les répondants ont mentionnés que les bailleurs de fonds incluent La Caisse de dépôt, Investissement Desjardins et le Fonds de solidarité FTQ. Évidemment la MRC finance obligatoirement le CLD.

Comme on nous le faisait remarquer lors d'une de nos entrevues, les liens qu'entretient le CLD avec les autres organismes du territoire sont de plus en plus difficiles à maintenir et à coordonner. Le rôle de ces instances, trop nombreuses, est de moins en moins clair et l'on doit être partout en même temps si l'on veut prendre part aux décisions concernant la région.

Pour certains organismes, comme la CAE et le CRDM, le CLD va être présent à leur Conseil d'administration et le CLE assistera au Conseil d'administration du CLD afin de conserver un fonctionnement « conjoint » car, en bout de ligne, la mission pour plusieurs de ces organismes est la même selon certains répondants :

C'est un paquet d'organismes qui ont toute la même mission. C'est le développement économique, à l'exception que le CLD a en plus la notion sociale. (Entrevue 5)

<sup>8</sup> Information tirée de la page web : [http://www.vallee-du-richelieu.ca/economie/c4\\_1.html](http://www.vallee-du-richelieu.ca/economie/c4_1.html), le 21 mars 2003.

Cette remarque questionne ce qu'il adviendra du lien et des objectifs de chacun de ces organismes lorsque les personnes, possédant un historique et un certain cheminement, seront remplacées. Peut-être que seuls les organismes les plus forts prendront toute la place car ils seront plus informés en ce qui concerne ce que les autres font ou ont déjà fait par le passé. Les personnes qui participent dans ces organismes doivent également avoir une certaine disponibilité, ce qui n'est pas le cas pour les représentants d'organismes sans but lucratif ou communautaires et pour bien d'autres personnes aussi.

### 2.5.1. *Société de développement des exportations de la Rive-Sud de Montréal (SDE) (anciennement : Société de développement économique)*

Il y avait, bien avant l'implantation du CLD dans la région, un organisme, la Société de développement économique (SDE), s'occupant d'exportation pour la MRC de la Vallée-du-Richelieu et les autres MRC de la grande région. Dès la création du CLD, cet organisme a changé son nom pour la *Société de développement des exportations de la Rive-Sud de Montréal*. Le CLD n'a pas de lien formel avec cet organisme, mais selon le *Rapport annuel 2000* du CLD, celui-ci « confie à la SDE la promotion et le soutien des activités d'exportation des entreprises du territoire » (p. 22). Quatre catégories de service sont mentionnées : la rédaction du bottin des entreprises manufacturières ; les séminaires sur des sujets reliés à l'exportation ; les sessions de formation et l'aide technique.

### 2.5.2. *Centre d'aide aux entreprises (CAE) avec le fonds de la Solide*

L'organisme *Centre d'aide aux entreprises* existait avant l'implantation du CLD. Desservant les territoires des MRC de Champlain, Lajemmerais, les Maskoutains et la Vallée-du-Richelieu, il est perçu par certains comme un organisme complémentaire mais pas aussi structuré que le CLD bien que sa mission soit semblable. Autrefois supporté par le gouvernement du Canada, cet organisme figure maintenant comme un organisme indépendant offrant des services aux entreprises. Selon le dossier d'information, sa mission consiste essentiellement « à participer à la mise sur pied de nouvelles entreprises, de développer les entreprises actuelles, de collaborer à l'essor et au développement économique de son territoire, tout en favorisant le développement et le maintien de l'emploi. » Il gère des fonds d'investissement et offre du support à la gestion et à l'exportation. Un représentant du CLD siège sur le conseil d'administration.

De plus, le CAE, ayant un volet féminin d'entrepreneurship avec un fonds spécifique (Fonds des cercles d'entraide de la Rive-Sud), a signé une entente de services avec le CLD. À ce sujet, le CLD de la Vallée-du-Richelieu fut le seul CLD de la grande région à répondre positivement et à s'impliquer à développer ce fonds avec une contribution financière en 2002 de 5 000 \$. Selon le Rapport annuel du CLD, 35 clientes ont utilisé ces services dont 12 ont poursuivi leur démarche avec le CLD, quatre sont retournées aux études ; six recherchent de l'emploi ; cinq en ont trouvé et huit ont abandonné leur démarche. La coordonnatrice siège sur le conseil d'administration du CLD et est membre du Comité en condition féminine du CRD de la Montérégie.

Par ailleurs, selon nos interlocuteurs, puisque le CLD compte plus de personnel que le CAE, le CAE se doit de spécialiser son offre de services. Le CAE n'est pas en mesure d'accompagner l'entrepreneur dans toutes ses démarches. À part un certain financement, il se limite plutôt à un soutien au niveau de la recherche, du développement et de l'exportation, alors qu'il réfère les entrepreneurs à d'autres organismes lorsqu'il s'agit plutôt de fournir une aide au point de vue administratif ou marketing. Un répondant considère que le CLD travaille plus au **démarrage** d'entreprises, tandis que le CAE s'occupe plus de la **restructuration** d'entreprises. Plus spécifiquement, ce centre d'aide, qui gère notamment le fonds SOLIDE de la Vallée-du-Richelieu, agit comme un partenaire complémentaire avec le CLD qui réalise des montages financiers regroupant plusieurs sources de financement. Le directeur du CAE siège au comité du Fonds Jeunes promoteurs et au comité du Soutien au travail autonome (STA) du CLD.

Toutefois, selon certains interlocuteurs, les échanges de renseignements entre ces deux structures se font un peu lentement. Il s'agirait peut-être ici de liens ou de doublons obligés étant donné que les fonds du CAE sont associés au fédéral, alors que le CLD l'est au provincial. Pour l'un des répondants, le CAE existerait possiblement parce que le fédéral et le provincial ne peuvent pas s'entendre et que :

...chacun garde son assiette. (Entrevue 1)

À part l'aide technique offerte, le CAE possède en 2002 les fonds suivants :

- FONDS DE DÉMARRAGE (l'aide financière peut atteindre 75 000 \$ par entreprise) ;
- FONDS DE DÉVELOPPEMENT (l'aide financière peut atteindre 100 000 \$ par entreprise) ;
- FONDS DE CROISSANCE (l'aide financière peut atteindre 125 000 \$ par entreprise) ;
- FONDS DE CONSOLIDATION (l'aide financière peut atteindre 125 000 \$ par entreprise) ;
- FONDS GLOBAL (l'aide financière peut atteindre 125 000 \$ par entreprise) ;
- FONDS DES CERCLES D'ENTRAIDE DE LA RIVE-SUD (pour femmes uniquement, avec contribution du CLD de la Vallée-du-Richelieu) (l'aide financière peut atteindre 5 000 \$ par entreprise).

Comme nous l'avons également déjà mentionné, la Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE) est gérée par le CAE et consiste en :

... une corporation à but lucratif qui gère un fonds d'investissement dans le but d'aider financièrement et techniquement les entreprises nouvelles et existantes afin de créer et de maintenir des emplois sur le territoire de la MRC et des municipalités d'une communauté urbaine ou hors MRC. (Feuillet promotionnel de la SOLIDE)

L'aide financière se situe entre 5 000 \$ et 50 000 \$ par entreprise.

### 2.5.3. *Conseil régional de la Montérégie (CRDM)*

Pour nos interlocuteurs, le CLD a des liens avec le CRDM parce que celui-ci est perçu comme le répondant au niveau du Ministère des régions et comme l'organisme montérégien au niveau du développement économique. À part des assemblées du conseil d'administration, où se trouve une représentante du comité exécutif du CLD, quelques rencontres par année ont lieu entre les employés. La représentante du collège condition féminine du CLD de la Vallée-du-Richelieu siège au poste condition féminine au CRDM également. Quelques répondants, qui perçoivent le CRDM comme un organisme permettant une certaine coordination dans le développement de l'ensemble de la Montérégie, mettent en parallèle le travail du CLD au niveau de la MRC.

### 2.5.4. *Carrefour Jeunesse-emploi (CJE)*

Le CLD travaille en collaboration avec le CJE en lui déléguant notamment l'offre de certains cours et de certaines formations relativement à l'informatique. Comme le représentant du CJE, en tant que représentant du collège communautaire, est sur le CA, il suit les activités du CLD.

### 2.5.5. *Centre local de l'emploi (CLE)*

L'entente entre le CLD et le CLE est bonne. Comme le CLE participe habituellement à toutes les assemblées du conseil d'administration, les administrateurs du CLE connaissent les orientations, les projets et les programmes du CLD. Le Soutien aux Jeunes Entrepreneurs et le STA sont deux programmes auxquels contribue le CLE. Il participe même à l'attribution des bourses. Le CLE est en fait un partenaire dans plusieurs dossiers. Ainsi, le CLD, en collaboration avec le ministère de l'Industrie et du Commerce de la Montérégie et le CLE, a implanté un projet pilote soit un Club de travailleurs autonomes.

Le problème ne résiderait pas dans l'entente entre ces deux organismes, mais plutôt dans le fait que le CLE, bien qu'en accord avec les projets présentés, ne peut tout simplement pas avec les fonds dont il dispose répondre à la demande.

### 2.5.6. *La Corporation touristique de la Vallée-du-Richelieu*

La majorité de nos répondants considèrent que le CLD ne mandate aucun organisme externe pour gérer les fonds et mesures. Alors qu'il en existe et Carrefour Jeunesse-emploi et les Cercles d'entraide de la Rive-Sud (sous la supervision du CAE) en sont deux. En ce qui concerne la Corporation touristique de la Vallée-du-Richelieu, désormais intégrée aux services du CLD, elle possédait toujours en 2001 sa propre charte et conseil d'administration (ce qui lui donne plus de marges de manœuvre dans la recherche de subventions). Ainsi, son statut était double. (Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002, cependant, elle est complètement intégrée dans le CLD.) Celui-ci a créé un comité « tourisme », constitué des membres du conseil d'administration de la Corporation, qui

établit les orientations pour guider les employées du CLD. Ce comité est constitué d'une représentante du CLD, de quatre élus et de cinq acteurs dans le milieu touristique et une attachée politique de comté. Selon certains, la fusion de la corporation touristique au CLD s'est réalisée très difficilement (et lentement selon d'autres). La fusion s'est faite à la demande formelle de l'un de ses bailleurs de fonds, la MRC (l'autre bailleur de fonds étant le gouvernement). La MRC désirait que la corporation touristique devienne ainsi un département ou un volet du développement économique et que les bureaux soient situés à même le CLD.

### 2.5.7. *La relation avec la MRC de la Vallée-du-Richelieu*

La MRC contribue financièrement au budget de fonctionnement du CLD. Il a déjà été mentionné qu'en tant que bailleur de fonds, elle est intervenue pour demander l'intégration de la Corporation touristique de la Vallée-du-Richelieu. D'ailleurs, les répondants maires ainsi que d'autres répondants avertissent que les municipalités n'accepteront pas d'augmenter leurs contributions de beaucoup. En même temps, ils admettent que le CLD a éveillé les municipalités à la nécessité de penser au développement économique et à la concertation en développement économique. Cependant, certains répondants craignent que les municipalités, ou la MRC, veuillent reprendre le développement économique, en ayant leurs propres commissaires industriels, par exemple, si le volet économie sociale prend trop de place dans le CLD. Certains membres du CA, qui ne représentent pas les municipalités, avouent ne pas bien connaître le fonctionnement de la MRC. D'autres ont eu à consulter le schéma d'aménagement adopté par la MRC.

### 2.5.8. *La Communauté métropolitaine de Montréal*

Le CLD devra tenir compte des planifications économique, sociale et environnementale de cette nouvelle entité tout en s'ajustant à la réalité des cinq municipalités rurales qui en sont exclues. Suite à la restructuration de l'agglomération urbaine, il y a rumeur de fusion entre la MRC de la Vallée-du-Richelieu et la MRC de Lajemmerais. Les répondants se demandent si les CLD vont également être fusionnés. Plusieurs s'inquiètent parce qu'ils considèrent que ces deux MRC couvrent des réalités très différentes.

### 2.5.9. *Collaboration avec d'autres CLD*

Le CLD collabore avec d'autres CLD à plusieurs occasions (*Rapport annuel*). Ainsi, les CLD de la Vallée-du-Richelieu et de Lajemmerais ont embauché ensemble un agent rural. Les CLD Champlain, Lajemmerais, Rousillon et la Vallée-du-Richelieu ont compilé les données en vue de maximiser l'implantation ou l'expansion des entreprises existantes dans le cadre du programme du ministère de l'Environnement concernant la gestion des matières résiduelles. Les mêmes CLD ont fait une publicité conjointe dans une revue d'affaires. Les CLD des Maskoutains, du Bas-Richelieu et le CLD de la Vallée-du-Richelieu ont organisé un colloque sur l'économie sociale.

### 2.5.10. *Autres lieux de collaboration en développement économique*

Le CLD participe dans plusieurs autres organismes de développement économique (*Rapport annuel*). Ainsi, le CLD a participé à une première rencontre du groupe Transfert et entrepreneurship agricole de la Montérégie (TEAM) dont le but est de « favoriser le démarrage et le transfert d'entreprises agricoles... » Le CLD siège au conseil d'administration du Conseil de développement du bioalimentaire de la Montérégie (CDBM).

Le CLD, le CLE et la Chambre de Commerce de la Vallée-du-Richelieu ont signé une entente de dans le but de travailler en collaboration sur certains dossiers et d'échanger de l'information. Dans une autre forme de collaboration, le CLD et le Centre de la Nature du Mont-Saint-Hilaire ont mis sur pied un comité de travail sur la problématique des pomiculteurs.

Le directeur général du CLD siège au comité exécutif de Montérégie Économique (anciennement l'Association des professionnels en développement économique de la Montérégie). Cet organisme, qui est un lieu d'échange de tous les professionnels en développement économique, joue un rôle aviseur auprès du CRDM, du ministère des Régions, de l'Association de CLD du Québec (CDLDQ) et de l'Association des professionnels en développement économique (APDEQ). Le CLD fait également partie du Comité d'acceptation des projets monténégrins de la Société de Diversification Économique des Régions (SDER). Le CLD prévoit également un partenariat intéressant avec Montréal International, maintenant que la presque totalité de la MRC de la Vallée-du-Richelieu fait partie de la CMM.

### 2.5.11. *Le milieu communautaire et de femmes*

Selon certains répondants, le CLD considère l'organisme communautaire comme un organisme offrant des services sans tarification. De ce point de vue, l'économie sociale n'est pas du communautaire. D'ailleurs, pour le CLD, comme on le verra plus loin, l'économie sociale n'est pas encore suffisamment définie avec précision. Quelques répondants se questionnent concernant le volet social du CLD sur la pertinence de travailler avec le communautaire. Selon plusieurs, le CLD privilégie plus le volet économique que le volet communautaire et de ce fait, le CLD est plutôt perçu par le milieu communautaire comme un rassembleur au niveau économique local. Ainsi, les groupes communautaires ne voient pas d'avantages à travailler avec le CLD. Par contre, l'un de nos répondants remarquait que le CLD pourrait être pour le milieu communautaire une excellente tribune pour développer la concertation et que le CLD aurait tout intérêt à faire circuler auprès des organismes communautaires concernés plus d'information concernant ses activités. Mentionnons que selon le *Rapport annuel 2000*, le CLD est membre de deux sous-comités de la Table de concertation de la Petite enfance et des personnes démunies de la Vallée-des-Patriotes : « halte garderie » et « transport ».

En ce qui concerne les femmes ou les groupes de femmes, le Centre des femmes l'Essentielle offre beaucoup de services et envoie les femmes qui veulent faire un projet de développement local aux Cercles d'entraide de la Rive-Sud, gérés par le CAE. L'ennui c'est que le CLD a ainsi tendance à rester inconnu par les groupes de femmes et les femmes en général, même si le CLD contribue

financièrement aux Cercles d'entraide de la Rive-Sud. Cependant, on verra plus loin que les femmes réussissent à obtenir une bonne part des subventions administrées par le CLD.

## **2.6. La remise en cause de la mission du guichet unique du CLD**

Comme le précise sa mission, le CLD se doit notamment d'être un guichet multiservices. En supposant qu'il s'agisse bien d'un guichet offrant des services à caractères économique et social, comment expliquer que plusieurs organismes ne s'adressent pas au CLD ? Jusqu'alors, à la lumière des entrevues, notre analyse permet d'identifier deux types d'organismes qui pourraient potentiellement s'adresser au CLD, mais qui ne le font pourtant pas. Dans un premier cas, il s'agit d'organismes à caractère social qui ne voient pas ce que le CLD pourrait bien leur apporter puisque le CLD de la Vallée-du-Richelieu s'oriente plutôt vers des préoccupations à caractère strictement économiques. Ensuite, il s'agit d'organismes qui reconnaissent le « dynamisme » du CLD, mais ne voient pas d'intérêt à utiliser le CLD pour obtenir différents services de financements. Ces derniers préfèrent s'adresser directement aux bailleurs de fonds potentiels au lieu de passer par l'intermédiaire du CLD. Ici, la vision du CLD comme incontournable est alors remise en question.

Jusqu'à maintenant, le CLD semble réussir à maintenir ouverts les canaux d'échange avec plusieurs organismes spécialisés dans différents aspects du développement économique (exportation, bioalimentaire, nouvelle économie etc.), peut-être est-ce le prix à payer dans une région où le potentiel du développement économique est important.

### **3. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT**

Le CLD possède des outils de développement autant dans sa planification stratégique que dans son fonctionnement. Ces outils seront abordés sous trois aspects qui sont respectivement : le plan local d'action concerté pour l'économie et l'emploi (PLACÉE) avec le plan annuel ; les fonds et services du CLD, ainsi que les critères d'évaluation des projets.

#### **3.1. Le plan de développement (PLACÉE) et le plan annuel**

##### *3.1.1. La conception du PLACÉE et son utilité*

Le plan local d'action concerté pour l'économie et l'emploi (PLACÉE) est le résultat d'un processus important de consultation, comme plusieurs répondants le soulignent. La création du premier PLACÉE a donné lieu à beaucoup de discussions entre les différents collèges électoraux du CLD, mais il n'y a pas eu d'accrochages majeurs, quelques boutades tout au plus :

... à la base, c'était vraiment des échanges pour les grandes décisions à prendre pour un développement économique durable [comme celle de la création] des emplois pour des gens de la région et non des emplois pour des gens [de l'extérieur]. (Entrevue 3)

La firme Managec Inc. qui l'a réalisé, n'est pas de la région, et elle a été sélectionnée aux termes d'un processus d'appel d'offre, sur invitation avec quelques autres firmes. Afin de parvenir au document final, dans un premier temps, les gens de la firme chargés du PLACÉE dressèrent un portrait démographique et socio-économique de la Vallée-du-Richelieu. Ce portrait a permis de souligner les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la région. Une répondante ajoute que :

... les consultants pouvaient être plus objectifs (...) [donc] il y a des constats qui ont été faits. Des constats parfois positifs pour certains points, des constats négatifs pour d'autres. (Entrevue 3)

D'ailleurs, l'évaluation de la situation de la Vallée-du-Richelieu, telle que présentée dans le PLACÉE, est en général la même que celle que les répondants ont faite lors des entrevues. Cependant, les poches de pauvreté et la situation spécifique des femmes (qui est décrite dans une annexe du PLACÉE) et la pollution de la rivière Richelieu ne sont pas souvent mentionnées dans les entrevues.

Dans un second temps, la firme procédait à deux séries de consultations publiques réalisées auprès des collèges électoraux. Pour l'occasion, les collèges électoraux furent répartis en trois groupes, et chaque collègue électoral a alors été rencontré deux fois. Les divers intervenants de chacun des collèges électoraux furent invités à venir présenter leur point de vue sur ce futur document. Après l'étude des résultats de cette première rencontre, un premier document a été soumis aux participants et :

... ils pouvaient changer [des éléments] si par exemple ce que la firme a présenté ne reflétait pas exactement ce que les collèges électoraux pensaient... C'est ce qui est arrivé, un petit peu dans certains domaines, alors ça a été finalisé par les collèges électoraux. C'est pour ça que ça nous donne un bon PLACÉE. (Entrevue 2)

Renchérissant sur le principe démocratique régissant la rédaction du plan de développement, un autre commente à ce sujet :

Ça avait été bien intéressant ... ils nous avaient posé mille questions et à la lumière de ça, ils avaient présenté un plan qu'ils ont donc envoyé aux participants. Puisque j'étais participant à cette réunion de consultation, j'ai eu le plan tout de suite. Et j'ai trouvé qu'ils avaient bien reflété ce qu'on avait dit ensemble. (Entrevue 11)

Après les consultations auprès des intervenants intéressés à participer à l'élaboration finale du PLACÉE, leurs recommandations furent intégrées au document soumis par la firme afin de donner le PLACÉE final. On a d'ailleurs fait remarquer que le degré de satisfaction des membres du CA, lors de la présentation du PLACÉE, fut de très élevée, à bonne. Très peu de modifications ont dû être faites suite à la présentation du rapport final.

Le PLACÉE a été approuvé par les collèges électoraux et par le CA. Il est approuvé non seulement parce que la firme a été à l'écoute des collèges électoraux et du conseil d'administration, mais également parce qu'il est clair et bien argumenté. Le PLACÉE a finalement été adopté en décembre 1999 pour l'année 2000.

Dans le PLACÉE, la mission du CLD se définit comme suit :

- Favoriser l'essor économique du territoire par la création, la consolidation et l'expansion d'entreprises et par la création d'emplois, que ce soit dans une structure d'économie de marché ou d'économie sociale.

Quant aux axes d'interventions, ils sont au nombre de cinq :

- *Le positionnement du territoire ;*
- *Les secteurs forts et émergents ;*
- *La rétention et l'expansion des entreprises existantes ;*
- ***Le démarrage d'entreprises et les travailleurs autonomes ;***
- ***La promotion du territoire, la notoriété du CLD et la concertation.***

L'importance de donner des statistiques différenciées selon le sexe est reconnue sous la forme d'une annexe (contrairement à beaucoup d'autres PLACÉES ou PALÉES.). Cependant, on aurait aimé voir une discussion sur cet aspect du développement dans le texte et également les conclusions qu'il faut en tirer en termes de stratégies et d'actions.

Comme l'un de nos interlocuteurs le mentionne, le CLD essaie en général de suivre le PLACÉE. C'est surtout lors de la prise de décisions que les différents intervenants du CLD se référeront au PLACÉE. Ainsi :

On n'ira pas prendre le PLACÉE puis le faire comme on taille une tarte.  
(Entrevue 1)

Il s'agit plutôt de se questionner pour savoir si cette décision permettra de répondre aux besoins du milieu. Et comme les besoins du milieu sont aléatoires, et mouvants, le plan est réaménagé en conséquence.

Toutefois, un élément se dégage quant au PLACÉE qui est considéré comme un véritable outil de travail pouvant servir :

... au CLD pour orienter ses actions de développement. Pas seulement de développement économique mais également de développements éducatifs, du développement de formation. C'est un outil qui est très utile. Encore faut-il que tout le monde soit d'accord avec, que tout le monde travaille dans le même sens.  
(Entrevue 1)

### 3.1.2. *Le Plan d'action*

À la suite du PLACÉE, le CLD s'est doté d'un plan d'action annuel. Plusieurs répondants le considèrent comme un outil permettant de respecter le contenu du PLACÉE et d'exercer un suivi sur les actions réalisées ou pouvant être réalisées. Découlant du plan triennal (PLACÉE), il doit être adopté par le CA. Le plan d'action :

... c'est comme une carte de route, ce qu'on se donne comme objectifs, puis aussi ça nous permet après un an de voir ce qu'on a fait, ce qu'on n'a pas fait, ce qu'on devrait faire. C'est quand même bien important juste à ce niveau. (Entrevue 8)

Le plan d'action est réalisé chaque année au retour du temps des fêtes par l'équipe interne du CLD. L'approche séquentielle retenue pour arriver au plan d'action est la suivante (PLACÉE, 2000 : 21) :

<p>Mission – Axes d'intervention- Stratégies- Actions- Indicateurs de performance</p>
---

Les actions à prendre sont conséquentes avec la mission, les axes d'intervention et les stratégies. Les indicateurs sont concrets et la plupart du temps quantifiables. On peut se demander pourquoi les femmes et les jeunes sont ciblés uniquement dans l'axe d'intervention « Démarrage d'entreprises et travailleurs autonomes ». Est-ce parce qu'il y a des fonds spécifiques pour ces « clientèles » dans ce domaine ? Pourquoi cible-t-on les jeunes ? Il a été mentionné que la justification pour les femmes se trouve dans l'annexe du PLACÉE. Il serait également fort intéressant d'avoir une colonne « Budget » avec une évaluation des coûts des différentes actions.

Cependant, certains membres du CA du CLD ignorent l'existence du plan d'action annuel et que l'on utilise le PLACÉE pour le construire. Ils semblent confondre les deux documents, peut-être parce que le premier Plan d'action était annexé au PLACÉE. D'autres, tout en reconnaissant l'importance du Plan d'action, soulignent qu'il faut avoir une approche flexible :

C'est sûr que toujours un plan annuel c'est important à faire, mais de le suivre, puis, ça, c'est une autre paire de manches, parce que tu ne sais jamais à quoi qui t'arrive. (Entrevue 7).

Une certaine flexibilité semble donc nécessaire.

D'ailleurs, pour l'un de nos répondants, le plan annuel ne semble pas toujours être perçu clairement comme une mise à jour, une actualisation du PLACÉE. Selon un répondant, l'insatisfaction concernant cet outil proviendrait du fait que l'information qu'on fournit aux membres du CA, lors des rencontres, n'est pas suffisamment précise lorsqu'il s'agit de réfléchir à ce qui a été fait, comment cela a été fait et ce qu'il reste à faire dans les prochains mois, afin d'atteindre les objectifs fixés au départ. Plus spécifiquement, on trouve surtout que :

Des fois dans une réunion du CA, on ne prend pas le temps de s'arrêter pour faire une réflexion. Donc, moi je peux avoir une perception, la personne à côté de moi peut avoir une autre perception. Alors si on s'arrêtait juste pour faire une mise en commun de dire : voici comment on voit ça, voici l'évaluation qu'on en fait. Peut-être que ça préciserait des choses. Ça serait peut-être un point sur lequel on pourrait vraiment essayer de miser. (Entrevue 6)

Du point de vue d'un utilisateur potentiel des services du CLD, le PLACÉE et ses plans annuels révèlent deux éléments principaux : premièrement, le CLD est concret et ouvert dans ses axes d'interventions et contribue à dynamiser le milieu et, deuxièmement, le CLD possède des intérêts assez larges, c'est comme un lieu de concertation, « un lieu de synergie ».

Finalement, la plupart des interlocuteurs comprennent le PLACÉE et les plans annuels comme des orientations en matière de développement de la région. Ces outils permettent d'intervenir dans un très large champ de compétence autour du développement économique qui inclut notamment le développement touristique, l'économie sociale, le démarrage d'entreprises, les développements industriel, manufacturier et commercial. Toutefois, selon les orientations déterminées, l'atteinte des résultats ne se fait pas à tout coup, ce qui est, par ailleurs, normal :

Il arrive que plutôt que d'obtenir des résultats associés aux orientations prédéterminées, d'autres opportunités prévues dans deux ans par exemple se présentent maintenant et le CLD opte alors pour ces opportunités. (Entrevue 3)

### 3.1.3. *Le suivi et l'évaluation*

Le Rapport annuel, produit à chaque fin d'année, est l'une des méthodes retenues par le CLD afin d'évaluer les résultats ou les retombées, tant au plan économique qu'au plan social. À cet égard, le Rapport annuel présente les données sur les différents fonds selon le sexe, l'âge, la scolarité, le

secteur d'activité et la localisation, ce qui est tout à fait cohérent avec le PLACÉE et les plans d'action annuels. Il serait intéressant d'ajouter au Rapport annuel un rappel d'un certain nombre d'indicateurs (ou mesures) et de l'information sur le degré d'atteinte de ceux-ci.

De plus, le directeur général, lors de chaque rencontre du CA, présente un rapport d'activités. Plus spécifiquement, les membres du conseil d'administration évaluent les retombées ou les résultats en se concentrant sur le développement économique. Il y est moins question du développement social. Ainsi l'évaluation s'attardera surtout sur :

- Le nombre d'entreprises dans lesquelles le CLD est intervenu, pouvant tout aussi bien être des entreprises de travailleurs autonomes que des compagnies manufacturières. Le CLD s'attarde plus spécifiquement à considérer où était l'entreprise avant et où elle se situe après son intervention ;
- Si le CLD est le seul investisseur, il regarde les fonds générés.

Un sondage auprès des utilisateurs des services du CLD a également été effectué. D'ailleurs, 94 % considèrent que le CLD a répondu totalement ou partiellement à ses besoins. L'appréciation générale des services reçus est « très satisfaisants » à 70 % et « satisfaisants » à 30 % !

De plus, l'achat par le CLD de la Vallée-du-Richelieu d'un nouveau logiciel permettra de gérer une base de données qui apportera, selon l'un des répondants, une amélioration concrète afin de vérifier divers aspects sur les retombées des investissements à court, moyen et long termes.

En résumé : afin de suivre le plan d'action, le CLD accorde une attention particulière principalement à deux éléments que sont les fonds générés : la santé des entreprises et la création d'emplois.

### **3.2. Les fonds et services du CLD**

La mission générale de tous les fonds c'est la création d'emploi et pour la plupart le développement économique :

C'est toujours des volets à développement économique, c'est toujours des volets pour générer de l'emploi. C'est toujours avec pérennité aussi. On essaie de regarder des emplois qui demeurent, des emplois qui restent. ... C'est d'ailleurs une aide précieuse pour ceux qui veulent partir une entreprise. (Entrevue 7)

En 2000, au moyen de ses activités entrepreneuriales, le CLD déclare avoir procuré une aide financière et technique à 88 entreprises ainsi qu'une aide exclusivement technique à 107 entreprises. Sur les 88 entreprises financées, 191 emplois ont été créés et 42 maintenus pour un total de 233 emplois, avec en moyenne 2,65 emplois.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Rapport annuel 2000, page 10.

### 3.2.1. Jeunes promoteurs

Le fonds Jeunes promoteurs s'adresse aux jeunes âgés de 18 à 35 ans qui désirent démarrer leur première entreprise. »<sup>10</sup>. Le CLD aide notamment les jeunes à analyser leurs projets et à faire des plans d'affaires comme on le verra plus loin :

Ils vont bénéficier de l'information pour pouvoir se partir une nouvelle entreprise, sauf c'est sûr que c'est des éléments qui sont moteurs dans notre économie, pour établir de nouvelles entreprises, puis de donner du travail aux jeunes...Il faut que les gens aient le courage de passer au travers du processus parce qu'il y a beaucoup d'information à donner et aussi beaucoup dans certains cas de formation à recevoir. (Entrevue 8)

Le total des subventions accordées en 2000 se porte à 105 607 \$ pour 21 projets pour un total de 30 emplois. Depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2000, date d'entrée en vigueur d'une restructuration de la politique de ce fonds, l'aide maximale accordée par projet est établie à 15 % des dépenses admissibles. Le montant de la subvention est limité à 5 000 \$ par entreprise dans le cas où le coût du projet est inférieur à 100 000 \$ et si le coût du projet dépasse 100 000 \$, la limite maximale s'établit à 8 000 \$. En général les coûts des projets varient entre 20 000 \$ et 120 000 \$ (il est très rare que les projets dépassent 100 000 \$.). Le reste du financement est assuré par les institutions financières. Ainsi, en l'an 2000, les investissements totaux se montent à 818 427 \$. Les dossiers soumis ont tous été acceptés. Les entreprises se trouvent surtout dans le secteur tertiaire (15 projets), ensuite dans le secteur secondaire (5 projets) et un projet dans le secteur primaire. La majorité des jeunes promoteurs ont entre 30 et 35 ans et la moitié sont des hommes. La majorité ont un niveau collégial ou moins. Les projets se trouvent surtout dans les municipalités plus populeuses.

Le comité du Fonds se compose de trois employés du CLD, un maire, membre de l'exécutif du CLD, le directeur général du CAE, le directeur du Service aux entreprises de la Caisse populaire de Belœil et deux entrepreneurs.

### 3.2.2. Fonds local d'investissement (FLI)

Le Fonds local d'investissement « procure une aide financière, sous forme de prêt à terme, à un taux d'intérêt extrêmement avantageux, pouvant servir de complément à un montage financier. »<sup>11</sup> Le total des subventions accordées en 2000 se porte à 282 500 \$ pour 10 projets pour un total de 99 emplois. Les entreprises se trouvent surtout dans le secteur tertiaire (4 projets) et dans le secondaire (5 projets) et un projet dans le secteur tertiaire moteur. La grande majorité des promoteurs ont plus que 35 ans et les deux tiers sont des hommes. La scolarité n'est pas donnée. Les projets se trouvent surtout dans les municipalités plus populeuses.

---

<sup>10</sup> Extrait du Rapport annuel 2000 du CLD de la Vallée-du-Richelieu, page 11.

<sup>11</sup> Information tirée du site Internet : [http://www.vallee-du-richelieu.ca/economie/c2\\_4.cfm](http://www.vallee-du-richelieu.ca/economie/c2_4.cfm), le 23 mars 2003.

Avec un budget de 1 million \$ environ sur 5 ans, le FLI vise, lui aussi, la création d'emplois en plus du maintien de l'emploi et du développement économique, plus spécifiquement par l'octroi de prêts plus élevés que ceux des Jeunes promoteurs. La politique du Fonds a changé au cours de l'année 2000. L'instrument financier privilégié est le prêt à terme, maximum de 5 ans avec une limite de 50 % des dépenses admissibles ou 35 000 \$. Le taux d'intérêt est égal au taux préférentiel de la Caisse populaire Desjardins moins 1 % pour les trois premières années en démarrage :

C'est du développement d'entreprise. Aider des entreprises qui sont démarrées justement à acquérir de l'équipement, ou encore à terminer ou à conduire une démarche de démarrage. (...) (Entrevue 6)

Avec l'intérêt au rendement et le pouvoir de réinvestir face aux remboursements, actuellement, le CLD a reçu pour à peu près 800 000 \$ et a déjà placé plus que ça (...) et il pourrait en faire demain matin encore 300 000 \$. Alors ça donne une idée sur le rendement qu'on a pu généré, (...) sur les remboursements, donc ce qui peut être réinvesti. (...) La taille des investissements varie beaucoup. L'année passée on a généré pour pas loin de 7 millions de dollars. (Entrevue 3)

Le FLI peut également devenir un fonds de financement suivant celui des Jeunes promoteurs. Ainsi, une personne qui a déjà reçu des fonds de Jeunes entrepreneurs, et qui est suivie, peut faire sa demande au FLI (...) :

Je ne dirais pas qu'il va avoir son prêt automatiquement, mais on a déjà une opinion favorable. (Entrevue 2)

[Le] FLI, Jeunes promoteurs, mesure Soutien au travail autonome : ça c'est dans la même catégorie. Ce sont des fonds d'aide au démarrage pour les trois. Le FLI on l'utilise aussi de façon aussi beaucoup en expansion, en étant positionné avantageusement pour les entreprises en partenariat toujours avec une institution financière. On va toujours embarquer avec une institution financière mais, naturellement, de façon avantageuse pour l'entreprise avec une politique de taux avantageuse (...). On va financer des choses que les institutions financières ne financent pas. Donc c'est une complémentarité. C'est un outil de développement.... (Entrevue 2)

Le principal bailleur de fonds n'est pas le CLD, il agit plutôt en complémentarité :

Des fois les gens (...) parlent de sommes qui sont minimales mais quand on additionne tous les argents qu'on peut aller chercher, des fois ce n'est pas rare qu'on a fait des montages financiers de jusqu'à 600 000 \$ où l'on prêtait 50 000 \$. (Entrevue 2)

En 2000, le CLD avait investi 282 500 \$, et les investissements totaux arrivaient à 2 588 129 \$.

Le comité du Fonds se compose des membres du conseil d'administration et des employés du CLD.

### 3.2.3. Soutien au travail autonome (STA)

« Le programme STA, financé par Emploi-Québec et géré par le CLD, s'adresse aux prestataires de l'assurance-emploi et ceux de l'assistance-emploi qui désirent démarrer une entreprise à but lucratif sur le territoire de la Vallée-du-Richelieu. De plus, les individus ayant reçu des prestations d'assurance-emploi au cours des trois dernières années peuvent aussi se prévaloir de ce programme. »<sup>12</sup> Selon le Rapport annuel de 2000 du CLD, durant cette même année, 76 personnes ont été acceptées pour ce programme, totalisant 69 projets. De ce nombre, 11 participants ont abandonnés ou quittés au profit d'un emploi (7). Le type d'entreprise n'est pas présenté dans le Rapport annuel, mais 67 emplois ont été créés (dont 43 entrepreneurs et 24 autres emplois). Les participants sont également répartis de 25 ans à 54 ans. À peu près la moitié se compose de femmes. La plupart ont une scolarité de niveau collégial ou universitaire, premier cycle. Les projets se trouvent surtout dans les municipalités plus peuplées.

Un répondant insiste sur le fait que le STA consiste en une mesure de réinsertion en emploi et non pas à une mesure de développement économique. Il explique que l'attitude de la personne qui reçoit le dossier peut parfois faire varier la rigidité des critères pour le soutien au travailleur autonome. Lors de la réception des dossiers pour le STA, plutôt que d'évaluer si le projet présenté permet à la personne d'améliorer sa situation financière, trop souvent, il arrive que l'on considère uniquement l'aspect développement économique.

Le comité du Fonds se compose d'un employé du CLE, du directeur général du CAE, du directeur du Service aux entreprises de la Caisse populaire Desjardins de Belœil et de deux employés et un membre de l'exécutif du CLD.

### 3.2.4. Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDEES)

Aucune définition n'est donnée de ce Fonds dans le Rapport annuel. Le total des subventions accordées en 2000 se chiffre à 72 500 \$ pour 4 projets pour un total de 37 emplois. Les entreprises se trouvent dans le secteur tertiaire : trois dans le récréotouristique et un dans les services. Tous sont des OBNL. L'âge, le sexe et la scolarité ne sont pas donnés. Les quatre projets se trouvent dans quatre municipalités différentes. La politique a été remaniée en septembre 2000. Ainsi dorénavant « les secteurs prioritaires sont le récréotourisme, la culture et les compléments en matière de santé et services sociaux ; un appui significatif et concret du milieu (financier, entente de service, etc.) ; un montant unique et limité dans les secteurs d'activité largement subventionnés par d'autres instances gouvernementales. » (*Rapport annuel*, p. 8). On ajoute que « Bien que les deux réalités économique et sociale doivent obligatoirement être présentes, le moteur principal de la prise en charge du milieu demeure la créativité [sic] » (*Rapport annuel*, p. 15). L'approche du CLD en ce qui concerne l'économie sociale est traitée dans la Section 4.

Le comité du Fonds se compose de membres du conseil d'administration ou de l'exécutif et des employés du CLD.

---

<sup>12</sup> Extrait du rapport annuel 2000 du CLD de la Vallée-du-Richelieu, page 17.

### 3.2.5. *Suivi des entreprises*

« Ce programme permet aux jeunes, qui avaient 35 ans et moins lors du démarrage de leur entreprise, de recevoir gratuitement des services de consultation. Ces consultations contribuent largement à augmenter les chances de succès des entreprises de la région. (...) Depuis novembre 2000, il est maintenant possible pour les entrepreneurs de 35 ans et plus de bénéficier des mêmes services-conseils. »<sup>13</sup>

« En 2000, il y a eu 103 entreprises et ce, pour un total de 893 heures d'intervention auprès de cette clientèle. »<sup>14</sup> Ces interventions revêtent la forme de service-conseil ou encore celle de services d'accompagnement. En ce qui concerne le service-conseil, il se réalise principalement selon trois orientations qui sont respectivement :

- La gestion de l'entreprise ;
- Le développement des ventes ;
- Les services d'accompagnement.

### 3.2.6. *Les fonds de la Corporation touristique de la Vallée-du-Richelieu*

Puisque l'entente d'intégration de la Corporation au CLD a été signée en novembre 2002, les données ne sont pas disponibles dans le Rapport annuel de 2000. Voir la Section 5 pour la description d'une partie de ses activités.

### 3.2.7. *Les moyens de gestion et le budget de fonctionnement*

Tel que présenté, le CLD dispose pour chaque fonds d'un comité interne permanent qui veille à l'étude d'éligibilité des dossiers tout en respectant les politiques associées à chacun de ces fonds et mesures.

Il y a également des comités qui peuvent être formés de façon temporaire, comme par exemple lors de la création du PLACÉE. Les membres formant tous ces comités ont seulement le pouvoir de faire des recommandations. La décision finale revient donc toujours au comité exécutif (CE). C'est l'exécutif qui accorde le prêt ou le refuse. Cependant, le comité exécutif va habituellement dans le sens des recommandations des comités d'études. Pour plusieurs, il s'agit plutôt d'une formalité administrative. D'ailleurs une des personnes interviewées renchérit à ce sujet en disant :

---

<sup>13</sup> Extrait du Rapport annuel 2000 du CLD de la Vallée-du-Richelieu, page 19.

<sup>14</sup> Extrait du Rapport annuel 2000 du CLD de la Vallée-du-Richelieu, page 19.

Je pense que le monde fait confiance aux comités, mais c'est sûr et certain qu'il y a des questions, des questions qui viennent du conseil d'administration comme « pourquoi qu'on a passé ça ? » ou « qu'est-ce qui fait que lui a eu 15 mille et l'autre qui a eu dix mille ? » Puis, c'est sûr, il y a une surveillance quand même. (Entrevue 7)

Ainsi lorsqu'un comité, qui analyse les demandes, en vient à la conclusion qu'il est préférable de recommander un refus du prêt, le dossier est quand même amené à l'exécutif afin de démontrer la ou les raisons motivant ce refus.

Le budget de fonctionnement du CLD était de 660 306 \$ en 2002. Ce montant inclut les salaires, l'administration, les assurances, les frais de déplacements des administrateurs et des analystes se rendant chez des entreprises ou encore à des rencontres comme celles des Jeunes entrepreneurs STA.<sup>15</sup> Sur les 660 000 \$, un montant de 500 000 \$ va en ressources humaines et l'autre montant de 160 000 \$ est destiné à des ententes externes de sous-contractants.

### **3.3. Les critères d'évaluation des projets**

Dans les prochaines sections, la critique des fonds, volets et mesures ainsi que les critères d'évaluation de projets seront abordés.

#### *3.3.1. La critique des fonds, volets et mesures*

En général, selon nos interlocuteurs, les différents fonds semblent bien fonctionner, mais il y a un questionnement concernant le fonds destiné à l'économie sociale. Il y a consensus que le travail des comités est très sérieux lors de l'analyse des dossiers et de l'allocation des fonds. Il est difficile de dégager une ou des critiques récurrentes pour chacun des fonds du CLD de la part de nos répondants. En effet, les commentaires varient d'un individu à l'autre et selon les priorités personnelles de chacun. Ainsi nous notons les commentaires suivants :

- Pour les Jeunes promoteurs et le Fonds FLI : il n'y a pas assez de fonds ;
- Pour le programme Soutien aux travailleurs autonomes, il existe une énorme disparité dans l'application de ce programme d'un CLD à un autre étant donné que le CLD est tributaire d'Emploi-Québec dans ce dossier :

---

<sup>15</sup> Les rencontres hebdomadaires reliées au STA revêtent la forme de « déjeuner moteur ». Le but principal est de stimuler et d'orienter les jeunes entrepreneurs.

On est vulnérable aux soubresauts d'Emploi-Québec versus les régions... C'est un programme d'employabilité donc on aide des gens à démarrer, à créer leur propre emploi, versus l'ensemble des autres programmes qui sont surtout des programmes de développement économique. Alors les critères d'un programme STA sont généralement inférieurs. Ce qui entraîne une certaine disparité (...) C'est un programme ... [qui] dans certaines circonstances [est] difficile à gérer. (Entrevue 3)

- Le partenariat du CLD avec Emploi-Québec fonctionne très bien, mais le problème réside plutôt dans le manque de fonds d'Emploi-Québec, afin de pouvoir donner suite à divers projets présentés et acceptés par le CLD ;
- L'un de nos répondants critique les modalités de financement annuel des Fonds du CLD par le gouvernement québécois, en mentionnant que l'octroi des fonds sur plusieurs années, comme le fait déjà Développement économique Canada, serait une bonne chose et éviterait de négocier à la pièce chaque année.

### .3.3.2. *Des critères trop rigides ?*

En général, selon un interlocuteur, les critères d'éligibilité pour les fonds ne seraient pas assez sévères. Ce manque de sévérité a un impact direct, non négligeable, sur les participants qui perdent beaucoup, autant en temps qu'en argent, lorsque le projet échoue. Par contre, il a déjà été mentionné qu'un répondant considère que les critères pour le programme STA varient selon les personnes responsables et qu'on ne tient pas toujours assez compte de l'impact sur l'individu par opposition au développement économique. Par ailleurs, pour la majorité des répondants :

... tout bon projet va être admissible indépendamment des conditions des programmes ou autres, on va trouver une façon de (...) les aider. (Entrevue 3)

... les critères ne sont pas rigides, ils sont plutôt souples. À partir du début, il a fallu même un petit peu les corriger. On était peut-être trop souple. (...) quand on prête des argents qui viennent des fonds publics, parce que ça vient des fonds publics, que ce soit municipal que ce soit du gouvernement du Québec, il ne faut pas non plus que ce soit un panier percé. (...) Alors, on a resserré un petit peu les critères. (Entrevue 2)

Le CLD a modifié les critères quant au démarrage d'entreprises pour les femmes, en baissant le montant exigé pour partir une entreprise. Cette modification semble par ailleurs un petit peu discriminatoire pour l'un des répondants.

La question du CLD appliquant des critères trop rigides ne semble donc pas un problème pour la plupart. Le resserrement des critères, auquel le CLD procéda, donna lieu à certaines restrictions du côté de l'acceptation d'entreprises en redressement.

Les membres du CA sont plutôt enchantés lorsque des projets novateurs se présentent. Dans les cas où ça ne fonctionne pas, ce n'est pas parce que le projet est novateur, mais bien parce que les

chances de succès sont faibles. Ajoutons qu'ils trouvent plutôt rares et souvent décevants les projets présentés comme novateurs.

Certains répondants considèrent comme important d'avoir les salaires comme critère :

Que ça soit un entrepreneur, un jeune, (...) [par exemple si] ils sont deux [et qu'ils] se prennent chacun 85 mille de salaire et ils vont donner le salaire minimum, je vais voter contre, même si le projet est bien beau, parce que ça ne se tient pas. (Entrevue 9)

## 4. ÉCONOMIE ET ÉCONOMIE SOCIALE

Aucun doute ne subsiste quant à l'importance accordée par le CLD de la Vallée-du-Richelieu au développement économique de la région. En ce qui concerne l'économie sociale, il semble y avoir un certain malaise où l'on considère que peu se fait réellement sur le terrain :

Bien ça a été défini un petit peu dans la mission du CLD (...), je pense que l'importance qui est donnée à ce volet [économie sociale] dans les papiers, dans les lettres, ce n'est pas proportionnel à ce qui se passe sur la rue, pas du tout dans les faits. L'économie sociale quand on regarde l'attribution des budgets, moi le souvenir que j'en ai du CLD pour l'économie sociale en tant que tel là, il n'y a pas grand-chose. (Entrevue 5)

De plus, selon une répondante, les CLD, situés dans des secteurs plus défavorisés, auraient tendance à avoir un volet économie sociale plus fort et plus développé. Il semblerait que dans un milieu plus riche, comme celui de la Vallée-du-Richelieu, les entreprises d'économie sociale seraient plus difficile à démarrer et, par le fait, plus problématique de distribuer les fonds de l'économie sociale du CLD.

### 4.1. L'absence d'une définition de l'économie sociale et de critères clairs

L'existence d'une offre de services relative à l'économie sociale dans le CLD est attribuée en ce sens directement aux initiatives de développement du gouvernement. Pour plusieurs, le gouvernement n'aurait pas dû attribuer au CLD la responsabilité de s'occuper de l'économie sociale. En effet, on nous rapporte que plusieurs dirigeants de CLD partagent l'idée selon laquelle le développement du volet économie sociale dans les CLD, alors qu'il ne semble pas y avoir de véritable besoin dans certains milieux, désintéresserait le milieu des affaires du CLD. On craint que les gens d'affaires perçoivent le CLD comme un organisme communautaire, plutôt qu'un organisme de développement économique.

En ce qui concerne le développement de l'économie sociale, il existerait un problème tant en ce qui concerne les critères de ce fonds que de l'interprétation même du concept de l'économie sociale. La majorité des projets d'économie sociale ont été acceptés, depuis les trois dernières années, pour des organismes déjà existants. Ainsi, la structure en place des organismes déjà existants semble un atout. Ainsi, la majorité des répondants s'entendent à dire qu'il existe peut-être une difficulté à démarrer une entreprise d'économie sociale, qui serait attribuable à la rigidité des critères de financement. D'ailleurs à ce sujet, on nous mentionne :

La définition de l'économie sociale n'est pas simple, et ce n'est pas de la faute du CLD. Je dirais plutôt que c'est la faute de la façon dont la politique d'économie sociale avait été pensée. Ce n'était peut-être pas réaliste de penser que des entreprises d'économie sociale pouvaient s'autofinancer après trois ans. Puis l'autofinancement dans les groupes communautaires ça fait peur parce qu'ils viennent en aide à des personnes démunies qui n'ont pas de sous, puis là c'est comme il faut que tu leur charges pour une tarification de services. Pas évident. (Entrevue 6)

De plus, on considère que le gouvernement, qui a établi ces critères, doit revoir leur validité ainsi que la définition même de l'économie sociale qui n'est pas claire et précise pour tous. Cette situation crée des difficultés d'application chez le personnel :

Les critères [pour l'économie sociale] font en sorte que les gens ne peuvent pas répondre. (...) il faudrait tirer toujours après eux autres.... (Entrevue 1)

Par ailleurs, la plupart des répondants du CLD de la Vallée-du-Richelieu ne sont pas en accord avec la décision du gouvernement d'accorder un budget fermé pour l'économie sociale. Il s'agirait plutôt d'une très mauvaise idée ayant pour effet de détruire à moyen terme l'engagement du privé. Présentement, un montant fixe des fonds (budget de 50 000 \$) est attribué à l'économie sociale, mais il n'est pas dépensé à toutes les années. Bien qu'il y ait une possibilité de développement, tant et aussi longtemps que les critères associés à l'économie sociale ne seront pas davantage précisés par le ministère des Régions, le CLD n'investira pas de ressources supplémentaires à développer l'économie sociale.

De plus, puisque les projets d'économie sociale exigent plus de temps que les autres projets, le CLD a décidé de changer le processus d'acceptation des projets :

Le dossier de l'économie sociale va prendre beaucoup plus de temps, beaucoup plus d'heures au CLD qu'un processus d'affaires. (...) on a décidé, à partir de 2002, qu'on va en appel d'offres. Les projets d'économie sociale vont être traités comme les autres (...). On a évalué qu'on a passé beaucoup d'heures improductives sur les dossiers. Alors maintenant les dossiers sur lesquels on va travailler seront des dossiers sur appel de projet qui vont être prêts à être travaillés. (Entrevue 3)

## 5. LES ACTIVITÉS ET SERVICES

### 5.1. Les activités et services offerts par le CLD

Parmi ses services, le CLD offre une aide à la rédaction de plans d'affaires. Le CLD ne rédige pas le plan d'affaires pour le « client », mais offre tout de même un encadrement pouvant se traduire par de la formation à deux niveaux :

- Une première formation d'une vingtaine d'heures concernant le plan d'affaires ;
- Pour le démarrage de l'entreprise, des formations d'une quarantaine d'heures données par des sous-traitants et se traduisant par du *coaching* en gestion, en recherche et en analyse financière.

Le CLD a également engagé un conseiller en développement rural qui peut offrir « un support technique pour tout projet de : démarrage ou d'expansion d'entreprise ; recherche de financement ; développement de marché ; organisation d'activités et regroupement d'entreprises » (*Rapport annuel 2000*, p. 20).

Le CLD travaille également beaucoup pour augmenter la productivité de ses partenaires. Ainsi, le CLD offre à ses clients, comme services complémentaires, la possibilité de participer à certains séminaires de sensibilisation comme par exemple le commerce électronique ou encore la production de valeur ajoutée. Dans l'ensemble, ces activités et services visent également à permettre aux participants des rencontres de réseautage et un éventuel maillage.

Le CLD, avec la fusion de la Corporation touristique, possède désormais dans ses services, qui s'adressaient jusqu'alors surtout aux entreprises, un volet socio-économique qui se traduit principalement par le développement d'activités associées au tourisme. Dans ce cas, « c'est un service direct qui est offert (...) puis qu'on voit ». Concrètement, cette offre de services touristiques se traduit notamment par :

- Le développement de projets touristiques ;
- 3000 actes de renseignement via les bureaux d'information touristiques (*Rapport annuel 2000*, p. 23) ;
- La mise sur pied d'une patrouille touristique où, durant la saison d'été, trois jeunes sillonnent la région sur des scooters pour donner de l'information touristique et ainsi faire la promotion du territoire au niveau touristique ;
- Une vitrine agroalimentaire à Chambly (en collaboration avec le Comité de revitalisation).

Ces services touristiques sont les seuls qui soient offerts directement à la population, outre les « clients » des divers programmes du CLD et les participants aux journées reliées au

développement de l'entrepreneurship, précédemment présentées. Le CLD n'organise donc pas beaucoup d'activités *at large* et qui rejoignent la population.

Le CLD se concentre également sur la réalisation d'activités et « d'interventions ciblées » reliées au développement de l'entrepreneurship dans la région de la MRC. Ainsi, le CLD a notamment organisé certains événements comme les journées entrepreneuriat Jeunesse, des visites industrielles ainsi que « La Grande tournée agro-alimentaire. »<sup>16</sup>

Selon nos répondants, le CLD est un acteur important dans la région, notamment lorsqu'il s'agit de faire de la représentation pour certains dossiers auprès des différents paliers de gouvernements. Dans certains cas, il arrive que le CLD agisse plutôt comme intermédiaire entre certains organismes de la communauté et les institutions financières. Par exemple, dans le cas du Centre de la Petite enfance (CPE) :

On a mis sur pied aussi les CPE. Il y a eu une « couple » de CPE où le CLD s'est impliqué là-dedans. (...) Ce qui est arrivé, c'est que les parents avaient leur projet d'implantation mais (...) les parents ne parvenaient pas à avoir le support nécessaire d'une institution financière pour être capables de les *backer*. (...) Stéphane, le directeur, est devenu l'espèce d'intermédiaire entre la caisse populaire et les parents de « Roule ta Pomme » du CPE pour que les deux s'assoient et se comprennent. (Entrevue 1)

Le CLD a également participé à plusieurs études, par exemple, un Guide agroalimentaire, une sorte d'inventaire des différentes entreprises agricoles.

## 5.2. Les améliorations désirées par les répondants du CLD

En général, le CLD aimerait bien développer de nouveaux outils et de nouveaux services s'il y avait plus de fonds. Selon un répondant, le CLD est victime du désengagement de l'État. Parmi les outils désirés il y a :

- Des services au niveau de l'aide à l'exportation en incluant une formation sur certains sujets très pointus ;
- Plus de présence auprès des entreprises afin de disposer d'une plus grande marge de manœuvre pour agir par exemple, avant que certaines entreprises, arrivent en phase de redressement ;
- Des outils au niveau du pré-démarrage d'une entreprise en mettant encore plus l'emphase sur la manière d'écrire son plan d'affaires, et particulièrement pour appuyer les jeunes qui ont de la difficulté (le SAJE, qui existait avant, fut intégré au CLD).

---

<sup>16</sup> Cette journée a permis aux décideurs de la MRC de visiter cinq fermes situées dans la Vallée-du-Richelieu, afin de leur faire prendre conscience en quoi consiste l'agriculture pratiquée dans leur milieu et, plus spécifiquement, de leur faire connaître les investissements requis et générés dans les entreprises agricoles

### 5.3. Comment faire la promotion des activités et services du CLD ?

Le CLD est de plus en plus connu. Les différentes annonces publiées dans le journal de la grande région de la Montérégie, « L'Oeil Régional », et, avec le temps, les différents contacts établis par le CLD contribuent à une meilleure connaissance du CLD par les de la région. Selon tous les interlocuteurs, alors qu'on demandait auparavant : « c'est quoi le CLD ? », désormais les gens demandent plutôt « quels sont les services du CLD ? » D'ailleurs un sondage auprès des utilisateurs des services du CLD a révélé que 37 % ont connu le CLD via une publicité (27 % l'ont connu par le biais d'Emploi-Québec ; 22 % le connaissaient déjà et 14 % ont appris son existence par le biais de connaissances). Une entente de publicité a été conclue avec les Hebdomadaires Montérégiens.

Toutefois, le Rapport annuel souligne que le CLD a fait très peu de communiqués ou de publicité dans les journaux en l'an 2000, parce qu'il était en processus d'implantation. Cette situation a été ressentie par les répondants qui considèrent qu'il existe une méconnaissance des activités et des services du CLD. Certains suggèrent de faire la promotion des « bons coups » du CLD pour informer la population. Le CLD pourrait également organiser des rencontres pour présenter ses fonctions et ses services. D'autres craignent de ne pas être capables de répondre à une demande en croissance qui, éventuellement, en serait le résultat. Jusqu'à présent, il n'y a pas d'agent d'information ou de personne attitrée aux relations publiques.

Plusieurs soulignent cependant qu'une bonne connaissance du CLD faciliterait, pour des individus, la recherche de programmes d'aide et de soutien. Le CLD n'est pas connu comme guichet unique pour les programmes gouvernementaux. Plusieurs y voient une occasion pour le CLD ou le gouvernement de se doter de nouveaux moyens diffusant la connaissance du contenu de ses programmes de développement régional auprès de la population :

Ce que les gens reprochent parfois, c'est qu'ils sont obligés de faire trois ou quatre ministères avant de cogner à la bonne porte. Il arrive qu'ils se découragent à la 3<sup>e</sup> porte. Or, c'est à la quatrième qu'il faut qu'ils aillent. (Entrevue 2)

D'un autre côté, certains ont quelques réserves lorsqu'on demande si le CLD devrait communiquer davantage :

... c'est à la fois vrai et faux : ça prend plus d'information, plus de communication. C'est facile à dire aussi parce que quand tu ne te sens pas concerné, l'information passe dans le beurre. Il ferait un grand dossier dans l'ŒIL RÉGIONAL, le journal local-là, je ne suis pas sûr que je le lirais de toute façon. Je pense que ça prend beaucoup de contact directe c'est pour ça que moi je crois que c'est un bon endroit parce que l'expérience que j'en ai comme personne est une expérience positive, donc je leur fais confiance. Alors comment communiquer, je ne sais pas trop-là. (Entrevue 11)

Renchérissant sur cette perspective, une autre répondante souligne la particularité de la région proche de Montréal où une grande partie de la population n'est pas intéressée aux services à la population parce qu'elle travaille à Montréal ou à Longueuil :

...il y a 65 % de la population qui travaille à l'extérieur du territoire. Ils ne sont pas nécessairement intéressés au développement économique. Eux autres, ils travaillent dans des zones urbaines, des parcs industriels. Ils s'en viennent ici un peu pour avoir une qualité de vie. (...) Ça va être différent dans d'autres régions. (Entrevue 4)

Certains répondants ont mentionné que le CLD est plus connu là où il est situé, au centre du territoire de la MRC.

#### **5.4. La relation du CLD avec la population**

Selon nos interlocuteurs, la façon, pour les citoyens ou citoyennes, d'intervenir dans les activités du CLD est par le biais des collèges électoraux. De cette manière, le CLD rejoint une population cible. Les dirigeants du CLD ne considèrent pas que ce soit nécessaire de consulter les citoyens non membres des collèges électoraux du CLD parce que chacun des collèges électoraux est représentatif du point de vue d'un secteur de la société. Toujours selon nos répondants, les personnes absentes de cette structure ne se sentent tout simplement pas concernées par les activités et services offerts par le CLD.

Par ailleurs, en tant que tel, aucun regroupement de citoyens n'est intervenu directement dans les activités du CLD. Les seules représentations réalisées auprès du CLD proviennent d'organismes déjà sur le CA (par exemple une présentation de leurs fonctions par le Cercle d'entraide) ou encore d'organismes avec lesquels le CLD entretient des « liens d'affaires », comme c'est le cas avec le Centre local d'emploi (CLE) et le Conseil régional de développement de la Montérégie (CRDM). Il y a eu aussi des exposés réalisés par le Club de l'exportation, mais il s'agissait alors d'offrir au CLD les services payants de cet organisme.

## 6. ÉVALUATION DU CLD PAR LES RÉPONDANTS

Il est évident que le CLD en aidant les futurs entrepreneurs et les entreprises, de manière fort variée, a un impact sur le développement économique de la Vallée-du-Richelieu. Cela se traduit principalement par l'apport d'investissements et la création d'une richesse dans la région, notamment par la création d'emplois. Les activités et les services du CLD influencent le dynamisme entier de la région surtout au plan économique. Le CLD a su :

... réveiller les consciences municipales au développement et à la concertation du développement économique. (Entrevue 5)

Il conscientise et offre un encadrement du développement économique.

Lorsqu'il s'agit de décrire la mission du CLD, le terme « rassembleur » revient souvent pour désigner le CLD. Ainsi, la mission du CLD figurant dans le PLACÉE concorde avec celle de nos répondants, à l'exception toutefois de la mission de l'économie sociale qui semble moins bien comprise et obtient en conséquence moins de résultats. À part le fait que le concept de l'économie sociale et de ses caractéristiques ne soit pas clair pour la plupart des interlocuteurs, ceux-ci mentionnent qu'il y a moins de besoins à ce niveau étant donné que c'est une région riche, tandis que d'autres argumentent que les critères gouvernementaux pour le financement ne sont pas réalistes. Plusieurs répondants aimeraient tout de même voir se développer des projets d'économie sociale.

Bref, comme « centre de développement local », à part des fonds d'investissement, le CLD agit surtout en employant notamment les mécanismes de la formation, de la concertation et de l'animation afin d'encourager le réseautage.

Des interlocuteurs ont proposé certains gestes ou certaines actions. D'autres aimeraient voir, en terme de planification, une préoccupation plus grande pour le patrimoine agricole ainsi qu'un effort pour combattre la spécialisation de villes dortoirs. Il y a, en général, une grande satisfaction en ce qui concerne le fonctionnement. On suggère tout de même de mieux faire connaître le fonctionnement des collèges électoraux, de mieux informer les nouveaux membres du CA, de prendre le temps de bien comprendre le plan d'action annuel et d'encourager le développement de liens entre le conseil d'administration et le personnel. Plusieurs interlocuteurs veulent plus de promotion du CLD.



## CONCLUSION

Ce profil du CLD de la Vallée-du-Richelieu nous permet de faire quelques observations. Le CLD fonctionne bien notamment à cause du dynamisme du directeur général et de son équipe et grâce au dévouement des membres du CA et du CE. La forte présence des maires sur le CA qui semblait causer initialement quelques problèmes a été rapidement corrigée. De plus, puisque ces derniers contribuent financièrement au CLD, il est de leur intérêt de participer activement au bon fonctionnement et au développement de cette structure qui, dans l'ensemble, fonctionne de façon démocratique. Pour les nouveaux arrivants au CA, qui connaissent moins bien l'historique, il serait profitable de mieux leur expliquer le fonctionnement du CLD. Le plan annuel, bien préparé, gagnerait dans son efficacité si les membres du CE et du CA comprenaient bien la distinction entre cet instrument de mise à jour et d'évaluation et le PLACÉE. Rappelons que la planification stratégique a été faite d'une manière sérieuse faisant ainsi que les membres du CA, ayant assisté à cet exercice, ont bien assimilé l'analyse de la problématique de la région.

En ce qui concerne la sélection des membres du conseil d'administration, un problème résiderait dans la mauvaise compréhension du processus de fonctionnement des collèges électoraux autant de la part des membres du CA que des membres des collèges électoraux. Si le CLD voulait assurer une meilleure représentation des femmes sur son conseil d'administration (elles ne représentent qu'un quart), il faudrait probablement modifier la façon dont les collèges électoraux choisissent leurs représentants et représentantes en élisant, par exemple, un homme et une femme pour chaque collège et ensuite en laissant au CA la tâche de choisir qui des deux assumera la représentation, pour arriver à un nombre égal d'hommes et de femmes. On pourrait aussi utiliser l'approche des MRC dans la région du Centre de Québec.

Les fonctions du CLD semblent de mieux en mieux comprises et connues par les différents utilisateurs et intervenants du milieu. Le CLD assume en général très bien son rôle de support dans le domaine de l'entrepreneuriat. Ainsi, le CLD est un moteur très important du développement économique local et régional de la région de la Vallée-du-Richelieu.

Le CLD est un rassembleur du milieu, sauf à ce qu'il paraît en ce qui concerne le milieu communautaire, qui ne semble pas très développé sur ce territoire. En effet, en comparaison avec d'autres MRC, il n'y a pas beaucoup de groupes communautaires. De plus, selon le PLACÉE, ceux-ci ont de la difficulté « à obtenir le financement nécessaire à leur fonctionnement et, par conséquent, à offrir des services aux personnes les plus défavorisées » (p. 13). À cause de cette fragilité du milieu communautaire, le malaise du CLD devient problématique face au volet économie sociale de sa mission. La principale raison pour ce questionnement semble que les critères et le concept de l'économie sociale sont encore peu précis et que l'on craint la réaction des gens d'affaires. Cependant, il y aurait un besoin de services aux plus démunis qui pourraient éventuellement être comblés par l'économie sociale, puisque selon le PLACÉE, il existe des poches de pauvreté bien localisées, un accroissement du nombre de familles monoparentales pauvres et également une pauvreté cachée. Cette pauvreté n'est peut-être pas suffisamment représentée au conseil d'administration pour provoquer des efforts ciblés, notamment dans l'économie sociale. Le CLD pourrait prendre un rôle de leadership envers « l'indifférence de la communauté face aux

problèmes sociaux » (PLACÉE, p. 13). Si la même sorte de malaise existe dans plusieurs CLD, il faudrait y trouver une alternative.

Juste comme le CLD aurait éventuellement intérêt à s'adresser plus spécifiquement au développement d'emplois et de services dans les poches de pauvreté localisées sur son territoire, il faudrait voir, à une plus grande échelle, si le CLD peut profiter de la présence du CRD de la Montérégie pour établir une planification plus précise avec cet organisme et les autres MRC de la grande région. Il faudrait également déterminer de manière plus précise comment coordonner le développement de la région et notamment celui du CLD de la Vallée-du-Richelieu, avec la nouvelle ville de Longueuil et la Communauté métropolitaine.

Le CLD devrait considérer la possibilité de s'attaquer à la problématique de la pollution de la Rivière Richelieu, autant pour la qualité de vie des résidents que pour l'industrie touristique. Le Centre de la Nature du Mont-Saint-Hilaire et le Conseil régional de l'environnement de la Montérégie pourraient être des partenaires éventuels.

Par ailleurs, pour réussir encore plus de développement économique, il faudrait augmenter les fonds attribués au CLD et au CLE.

Y a-t-il trop d'organismes de développement qui opèrent sur le territoire de la MRC de la Vallée-du-Richelieu ? Il faudrait une analyse beaucoup plus détaillée pour répondre à cette question. Cependant, et à ce moment-ci, il nous semble que le CAE fait double emploi et que les organismes d'exportation sont nombreux. Est-ce la bonne stratégie pour obtenir plus de fonds ?

Bref, jusqu'à présent, le CLD s'intègre très bien aux structures déjà existantes de la région et devient de plus en plus un organisme de premier plan en matière de développement local et régional.

## BIBLIOGRAPHIE

- BLANCHETTE, Charles et Denis PERRON. Document d'information sur la structure industrielle pour le territoire desservi par le Centre de services Sorel relevant du Centre des ressources humaines Canada (CRHC) Centre-du-Québec, Développement des ressources humaines Canada/Human Resources Développement Canada.
- CARREFOUR JEUNESS-EMPLOI de la Vallée-du-Richelieu - Au centre de vos projets. Feuillelet promotionnel.
- CENTRE D'AIDE AUX ENTREPRISES DE LA RIVE-SUD INC. Dossier d'information.
- CLD DE LA VALLEE-DU-RICHELIEU (2001) Plan d'action 2001.
- CLD DE LA VALLEE-DU-RICHELIEU (2001) Rapport annuel 2000.
- CLD DE LA VALLEE-DU-RICHELIEU Feuillelet promotionnel du Programme Soutien au travail autonome.
- EMPLOI-QUÉBEC DE MONTÉRÉGIE (2000). Enquête sur les caractéristiques de la demande de main-d'œuvre en Montérégie 1999-2000, MRC Vallée-du-Richelieu. Postes vacants et intentions d'embauche selon la classification nationale des professions. Direction de la recherche, de l'information sur le marché du travail et de l'évaluation.
- FEUILLET promotionnel de la SOLIDE
- FEUILLET promotionnel des Cercles d'entraide de la Rive-Sud. Entrepreneurship au féminin.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC - Le développement passe par ici : Le CLD le guichet multiservice pour vos projets créateurs d'emplois. Feuillelet promotionnel.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2003). Revenu personnel selon les régions administratives, les régions métropolitaines de recensement et les municipalités régionales de comté. Collection l'économie.
- MANAGEC INC. (2000) Plan local d'action concerté pour l'économie et l'emploi. CLD de la Vallée-du-Richelieu, 2000-2002, rapport final. Présenté au CLD de la Vallée-du-Richelieu.
- CLD DE LA VALLEE-DU-RICHELIEU : <http://www.vallee-du-richelieu.ca/economie>