

## **Cahiers du *CRISES***

### **Collection**

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

**no ES0309**

**Le Centre local de développement  
de la MRC d'Arthabaska -  
du virtuel au concret**

par

Benoît Lévesque, Marguerite Mendell  
Ralph Rouzier et Émilie Patry

Novembre 2003

Cahier du *CRISES*

Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale – no ES0309

« Le centre local de développement de la MRC d'Arthabaska – du virtuel au concret »

par Benoît Lévesque, Marguerite Mendell, Ralph Rouzier et Émilie Patry

ISBN : **2-89605-120-1**

Dépôt légal : décembre 2003

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

## PRÉSENTATION DU **CRISES**

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (**CRISES**) est un centre interuniversitaire qui s'intéresse principalement à la thématique « des innovations et des transformations sociales ».

Une innovation sociale se définit par son caractère novateur ou hors normes et par l'objectif général qu'elle poursuit soit celui de favoriser le mieux-être des individus et des collectivités. Elle se caractérise tout autant par un processus de mise en œuvre impliquant une coopération entre une diversité d'acteurs que par les résultats obtenus, immatériels ou tangibles. À plus long terme, les innovations peuvent avoir 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 sources de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle de développement.

Les chercheurs du **CRISES** étudient les innovations sociales à partir de trois grands 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

## NOTES SUR LES AUTEURS

Benoît LÉVESQUE est professeur, Département de sociologie, Université du Québec à Montréal et membre du *CRISES*.

Marguerite MENDELL est professeure et directrice, Institut Karl-Polanyi, Université Concordia et membre du *CRISES*.

Ralph ROUZIER est professionnel de recherche au *CRISES*, agent de développement à l'ARUC-ÉS, Université du Québec à Montréal et chargé de cours à l'Université du Québec en Outaouais (UQO).

Émilie PATRY est assistante de recherche, Université du Québec à Montréal.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX .....	IX
LISTE DES ACRONYMES.....	XI
RÉSUMÉ .....	XIII
INTRODUCTION.....	1
1. CONDITIONS D'IMPLANTATION .....	3
1.1. Conditions de création du CLD .....	3
1.1.1. Un besoin ? .....	3
1.1.2. Contexte.....	4
1.1.3. Forces et faiblesses du développement local .....	6
1.2. Description du territoire .....	7
2. GOUVERNANCE.....	13
2.1. Représentativité des groupes sur le CA .....	13
2.2. Relations du CLD avec les autres acteurs .....	14
2.2.1. Relations avec la SADC Arthabaska .....	15
2.2.2. Relations avec le CJE Arthabaska .....	15
2.2.3. Relations avec le CLE .....	15
2.2.4. Relations avec la MRC et le ministère des Régions .....	16
3. LES OUTILS DE DÉVELOPPEMENT.....	19
3.1. Mission.....	19
3.2. Le PALÉE .....	19
3.3. Les ressources .....	19
3.3.1. Les ressources humaines.....	19
3.3.2. Les ressources financières .....	20
3.4. Les fonds .....	20
3.5. Les étapes d'un projet.....	22

4. ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS.....	25
4.1. Activités et services offerts.....	25
4.2. Projets réalisés ou en cours.....	25
5. ÉVALUATION .....	27
5.1. Les problèmes identifiés par le CLD et ses partenaires.....	27
5.1.1. Le CA .....	27
5.1.2. L'économie sociale .....	27
5.2. Le CLD vu par les acteurs .....	28
CONCLUSION.....	31
SOURCES.....	33
SITES WEB .....	33
PERSONNES RENCONTRÉES ET FONCTIONS.....	35



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Superficie en terre (km <sup>2</sup> ) .....	7
Tableau 2	Population en 2001 .....	8
Tableau 3	Revenu par habitant en 2001 (\$) .....	8
Tableau 4	Taux de chômage en 1996 et 2001 (%).....	8
Tableau 5	Répartition de la population de 15 ans et plus selon le niveau de scolarité, 2001 (%) .....	9
Tableau 6	Répartition des emplois par secteur en 1996 (%).....	9
Tableau 7	Nombre d'emplois pour l'ensemble des secteurs en 1996.....	10
Tableau 8	Nombre d'établissements manufacturiers en 1997 et 1998 .....	10
Tableau 9	Nombre d'emplois manufacturiers en 1997 et 1998 .....	10
Tableau 10	Nombre d'employés par entreprise manufacturière en 1997 et 1998 .....	11
Tableau 11	Membres du CA du CLD d'Arthabaska en 2001 .....	13
Tableau 12	Membres du comité exécutif en 2001 .....	14
Tableau 13	Budget 1998-2001 (\$) .....	20
Tableau 14	Réalisations du FDEÉS .....	21
Tableau 15	Réalisations du FLI .....	21
Tableau 16	Réalisations de JP.....	22



## LISTE DES ACRONYMES

ACLDQ	Association des centres locaux de développement du Québec
CA	Conseil d'administration
CDCBF	Corporation de développement communautaire des Bois-Francs
CDBEF	Corporation de développement économique des Bois-Francs
CDE	Corporation de développement économique
CDTBF	Corporation de développement touristique des Bois-Francs
CE	Comité exécutif
CJE	Carrefour jeunesse emploi
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CPE	Centre de la petite enfance
CRCDCQ	Conseil régional de concertation et de développement du Centre-du-Québec
CRD	Conseil régional de développement
EÉSAD	Entreprise d'économie sociale en aide domestique
FDEÉS	Fonds de développement des entreprises d'économie sociale
FLI	Fonds local d'investissement
JP	Programme Jeunes promoteurs
MIC	Ministère de l'Industrie et du Commerce
MRC	Municipalité régionale de comté
OSBL	Organisme sans but lucratif
PALÉE	Plan d'action local pour l'économie et l'emploi
PME	Petite et moyenne entreprise
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
STA	Mesure Soutien au travail autonome
TPE	Très petite entreprise



## RÉSUMÉ

*Comme il existait dans la MRC d'Arthabaska trois corporations de développement qui étaient bien implantées, au départ, il ne semblait avoir que peu de place pour un CLD. C'est pourquoi il est d'abord né sous une forme « virtuelle » dans un contexte où les acteurs ne pouvaient qu'être placés devant un fait accompli. Son implantation aura été bénéfique puisqu'il est apparu aux yeux de plusieurs qu'une nouvelle organisation pouvait jouer un rôle positif dans la MRC sans rien enlever aux autres organisations existantes. Il faut noter qu'il existait au moment de la création du CLD une Table sectorielle de concertation dans chacune des MRC et une Table sectorielle de concertation inter MRC au sein desquelles l'implantation des CLD avait été discutée. Si au départ les activités du CLD étaient réalisées par des corporations existantes, celui-ci tendait à se défaire de cette image « virtuelle » afin de rapatrier ses divers outils à même sa propre organisation et afin d'être reconnu par le milieu comme une organisation autonome ayant un rôle spécifique à remplir en matière de développement de la MRC.*

*Benoît Lévesque, Marguerite Mendell, Ralph Rouzier et Émilie Patry*



## INTRODUCTION

Cette étude de cas porte sur le Centre local de développement de la MRC d'Arthabaska (CLD). Elle résulte principalement d'entrevues avec des intervenants en développement local et régional, qu'ils soient impliqués directement ou non dans le fonctionnement du CLD. Douze personnes ont été interviewées entre mai et juin 2002 : une personne était à l'emploi du CLD en tant que coordonnateur, et c'était alors le seul employé ; deux autres représentaient les mandataires du Fonds local d'investissement (FLI), du programme Jeunes promoteurs (JP), de la mesure Soutien au travail autonome (STA) et du Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDEÉS) ; neuf autres personnes étaient impliquées dans le développement local et/ou régional, siégeant ou non sur le conseil d'administration (CA) du CLD. Par ailleurs, divers documents ont été consultés tels des rapports annuels, des documents gouvernementaux, etc. Notons que les entrevues sont numérotées et que les numéros ne correspondent pas à l'ordre alphabétique des personnes rencontrées dont les noms apparaissent à la toute fin. Par ailleurs, divers documents ont été consultés : revue de presse, rapports d'activités, etc.

Il est important de lire cette étude de cas en tenant compte de la période où l'enquête a été menée. La reprendre aujourd'hui avec la même grille donnerait des résultats sans aucun doute différents. Entre autres, l'étude résulte de perceptions d'individus à un moment spécifique, qu'il s'agisse des personnes interviewées ou des enquêteurs. Si les mêmes personnes étaient interviewées de nouveau par les mêmes enquêteurs, les perceptions de chacun pourraient être différentes. Nous ne prétendons donc pas décrire la réalité à partir de cette étude, mais cette dernière permet tout de même de se représenter approximativement ce qu'était le CLD au moment de l'enquête étant donné que les personnes rencontrées, non seulement en avaient une représentation concrète, mais contribuaient, de plus, à façonner directement ou indirectement le CLD en tant qu'acteur du développement local, d'une part, d'autre part parce que ces acteurs interagissaient avec le CLD. Il est donc important de ne pas perdre de vue, lors de la lecture de cette étude, qu'il s'agit en quelque sorte d'un portrait à un moment précis dans le temps bien qu'évidemment la situation qui prévalait à ce moment a nécessairement contribué à faire du CLD ce qu'il est devenu en 2003, du moins en partie. Sans aucun doute, la situation qui prévalait en 2001 et que nous présentons ne serait plus la même aujourd'hui, cela nonobstant le changement de gouvernement. D'ailleurs il est certain qu'elle n'est plus la même puisque le CLD est devenu une corporation autonome en 2003 (voire note numéro 23 dans la conclusion).

Il faut rappeler que les premiers CLD voient le jour (Amqui et Basse-Côte-Nord, entre autres) en décembre 1997 alors que l'Assemblée nationale sanctionne la *Loi sur le ministère des Régions* (Loi 171). Toutefois, la plupart des CLD sont créés en 1998 étant donné que les activités du *ministère des Régions* deviennent effectives le 1er avril 1998. S'ils sont 108 en 2002, il y a déjà eu plus de 120 CLD. Ils sont, aux yeux du gouvernement, les instruments privilégiés du développement au niveau local. Devant constituer une sorte de guichet multiservices ou unique, devant favoriser l'entrepreneuriat individuel et collectif, ils sont appelés à se faire reconnaître comme tel et à jouer un rôle central en matière de

développement local. Ayant le statut de corporation à but non lucratif, ils sont financés par le gouvernement et les municipalités, qui sont présentés comme des partenaires oeuvrant au développement économique. En fait, avec la création des CLD, les municipalités étaient obligées de contribuer au développement économique, ce que plusieurs faisaient déjà avant leur création alors qu'elles assuraient le financement de commissariats industriels ou de corporations de développement économique (CDE). Ceux-ci étaient, avant la création des CLD, au nombre de 90 (Joyal, 2001). En 1998, les municipalités doivent participer au financement des CLD à raison de ce qu'elles versaient en 1996 aux CDE, contributions sans lesquelles le gouvernement du Québec menaçait de retenir ses propres contributions. Comme il est indiqué dans le rapport triennal des CLD, de 1998 à 2000, le ministère des Régions a versé 132,4 millions de dollars (M \$) dans le réseau des CLD alors que le ministère des Affaires municipales et de la métropole a versé 57,1 M \$ aux CLD présents sur son territoire (CLD de Montréal, de l'île de Montréal et celui de Laval). Le gouvernement du Québec a donc injecté 189,5 M \$. Quant au milieu municipal, il a injecté 120,9 M \$ dans les CLD durant cette même période. Comme une partie de la capitalisation est sous la forme de prêts (52,8 M \$ pour les FLI), les contributions gouvernementales et municipales représentaient respectivement 53 % et 47 % (Ministère des Régions, 2001).



## 1. CONDITIONS D'IMPLANTATION

### 1.1. Conditions de création du CLD

#### 1.1.1. Un besoin ?

Il existait, au moment de la création du Centre local de développement d'Arthabaska (CLD), une corporation de développement économique, la Corporation de développement économique des Bois-Francis (CDEBF). Il existait aussi d'autres organisations vouées au développement économique telle une Société d'aide au développement des collectivités (SADC), et une chambre de commerce, mais aussi deux autres corporations, la Corporation de développement communautaire des Bois-Francis (CDCBF) et la Corporation de développement touristique des Bois-Francis (CDTBF). Il faut noter que ces outils de développement étaient tous bien implantés dans la Municipalité régionale de comté d'Athabaska (MRC), créée en 1981,<sup>1</sup> et qu'il s'agissait d' « organisations solides, fortes, représentatives du milieu » (Entrevue 10). Puisque « les gens du milieu ont reconnu la compétence et l'expertise des organismes en place dans la gestion de l'entrepreneuriat »,<sup>2</sup> les dites corporations n'entendaient pas intégrer en tout ni même en partie leurs activités au sein de cette nouvelle structure. Il était plutôt question du contraire. Si certains proposaient de fusionner les trois corporations, cette proposition aurait été rejetée rapidement compte tenu de la crédibilité des trois entités (Entrevue 10). Par ailleurs, la structure du CLD n'apparaissait pas comporter d'éléments innovateurs aux yeux des acteurs. Par exemple, au point de vue composition du CA, la SADC d'Arthabaska avait déjà compté jusqu'à 23 administrateurs représentant divers collèges. Celle-ci finançait des projets dans tous les secteurs, y compris celui de l'économie sociale (Entrevue 1). D'autre part, les pratiques de concertation, comme nous le verrons, étaient déjà développées au sein de la MRC, tout du moins entre certains acteurs économiques. Dès lors, « [la] principale tâche du CLD de la MRC consistait donc à impartir aux corporations existantes les mandats de développement de l'entrepreneuriat et de l'économie sociale. [...]. La Corporation de développement économique des Bois-Francis est ainsi [devenue] responsable de la gestion de trois programmes d'aide au financement, soit le Fonds local d'investissement (FLI), Jeunes promoteurs et Soutien au travail autonome (STA). La gestion du volet de l'économie sociale [a été accordée] à la Corporation de développement communautaire des Bois-Francis. ».<sup>3</sup>

Alors en quoi donc l'arrivée du CLD pouvait-elle changer quelque chose ? Comme le CLD était imposé, n'ayant en quelque sorte pas d'autre choix que de voir cette structure s'ériger sur le territoire, les acteurs se sont mobilisés et se sont concertés afin que les trois corporations (communautaire, économique et touristique) ne perdent ni leur autonomie ni leur efficacité (Entrevue 9). S'il existait un guide d'implantation des CLD, il revenait donc aux décideurs locaux de définir l'utilité du CLD, dans un contexte où il apparaissait tout à fait inutile si on fait abstraction des nouveaux fonds qu'il engendrait.

---

<sup>1</sup> <http://www.regiondesboisfrancis.com>.

<sup>2</sup> [http://www.cdebf.qc.ca/ns/c\\_cld.asp](http://www.cdebf.qc.ca/ns/c_cld.asp).

<sup>3</sup> *Ibid.*

### 1.1.2. Contexte

Comme on s'en doute, et c'était le cas dans de nombreuses MRC, il y a eu de grandes réserves suite à l'annonce de la création du CLD. Dans la MRC ce sont plus particulièrement les grandes municipalités, qui finançaient déjà leur corporation de développement économique, qui étaient réticentes face à la nouvelle structure. Par contre, dans les plus petites municipalités ou dans les milieux ruraux, la formule CLD était bien accueillie puisque la CDEBF ne les desservait pas réellement<sup>4</sup> (Entrevue 12). D'un autre point de vue, au contraire, le milieu rural se sentait floué considérant qu'il aurait à payer pour la prospérité de la ville (Entrevue 6). Le CLD était donc vu au début comme une obligation par l'ensemble des acteurs. Mais comme ceux-ci étaient déjà relativement bien organisés pour se concerter afin de décider comment accueillir la nouvelle organisation, ils ont intégré le CLD dans d'autres structures déjà existantes, mais tout d'abord dans la CDEBF (Entrevue 3). C'est ainsi qu'est né un CLD en quelque sorte « virtuel », expression utilisée par la majorité des informateurs.

Une des premières utilités que les acteurs reconnaissent néanmoins au CLD est qu'il constitue une possibilité supplémentaire pouvant permettre aux entrepreneurs de trouver du financement. Autrement dit, ils s'entendent sur le fait que la MRC puisse très bien abriter d'autres outils ou d'autres fonds de développement (Entrevue 1). Cependant il ne semble faire aucun doute, selon cette interprétation, que tout nouvel outil doit agir en complémentarité et non en compétition avec les autres (Entrevue 2). Sinon il n'y aurait aucun intérêt à accueillir une nouvelle structure ou de nouveaux outils qui n'apporteraient rien de nouveau ou qui viendraient supplanter d'autres qui existent.

Par exemple, la complémentarité est tangible lorsque Carrefour jeunesse emploi (CJE) appuie des jeunes dans leurs démarches entrepreneuriales, avant qu'ils ne présentent une demande de financement au CLD, c'est-à-dire indirectement à la CDEBF. Le CJE agirait en quelque sorte comme un guichet unique spécifiquement destiné aux jeunes, entre autres à la recherche de financement d'un projet d'entreprise, bien qu'il n'ait pas de fonds à cet effet. Si le CLD se veut un guichet unique et s'il dispose d'une enveloppe pour les jeunes entrepreneurs, le CJE serait mieux outillé que le CLD pour appuyer les jeunes dans les premiers moments de leur démarche étant donné que c'est sa raison d'être (Entrevue 4.) Une telle situation peut cependant entraîner une certaine confusion, à savoir où tracer la ligne entre la compétition et la complémentarité. À la limite, comme le CLD s'est vu octroyer les fonds destinés aux jeunes, si l'un des deux guichets devaient disparaître, dans un esprit de compétition ou dans une situation de rationalisation de l'allocation des ressources et des services, ce serait probablement le CJE qui risquerait de disparaître.

Au moment de la création du CLD, un autre acteur, devant se consacrer au développement pouvait intégrer le réseau des acteurs économiques. Selon un informateur, les fonds octroyés au CLD pourraient doubler en termes de montant et ils seraient entièrement utilisés. Toutefois, ces fonds sont destinés à un créneau particulier, celui des petits projets. Il apparaissait

---

<sup>4</sup> On peut penser que les activités de la CDEBF pouvaient avoir un impact positif dans les milieux ruraux. Par exemple, la création d'emplois à Victoriaville peut permettre à des personnes de plus petites municipalités avoisinantes d'y travailler.

important d'avoir un acteur dont la spécialité était de s'occuper spécifiquement de petits projets. Présenté ainsi en complémentarité avec les actions des autres, l'acceptation du CLD s'en trouvait facilitée (Entrevue 8).

Il faut noter aussi que l'arrivée du CLD coïncidait avec des changements structurels importants. En effet, la région à laquelle appartient la MRC, le Centre-du-Québec, était créée en juillet 1997, un peu avant la loi créant le ministère des Régions, et les CLD d'ailleurs, qui prenait effet en décembre 1997. La création de la nouvelle région avait engendré la mise sur pied d'une nouvelle organisation régionale composée de « tables inter MRC et de tables MRC » constituées dans ce dernier cas de 14 secteurs différents (Entrevues 3 et 5), bien qu'au départ il y en avait 13 (Entrevue 7). Il est à noter que les participants de chaque Table sectorielle de concertation de chacune des MRC désignent trois représentants pour représenter et défendre les intérêts de leur territoire au sein de la Table sectorielle de concertation inter MRC, donc au niveau régional<sup>5</sup>. Les CLD étaient donc implantés dans la région peu de temps après. Comme il y avait un incitatif financier du gouvernement, comme certains acteurs considéraient justement qu'il y avait de la place pour un autre outil de développement, l'idée du CLD a été acceptée à condition qu'il soit intégré dans des structures existantes telles la CDEBF pour quatre mandats, du moins au tout début, puis la CDTBF pour le mandat du développement touristique. Les représentants des tables ont été évidemment partie prenante des discussions.

Cependant, contrairement à ce qui était indiqué plus haut, c'est la MRC et non le CLD, qui n'avait aucun employé, qui a mandaté la CDEBF pour assurer la gestion du FLI, de la mesure STA, du programme JP et du FDEÉS. Peu après, la CDCBF, a demandé à la CDEBF, dont le directeur était coordonnateur du CLD, de s'occuper de la gestion du FDEÉS. Elle était sans aucun doute une organisation qui était dans une meilleure position pour développer l'économie sociale. On peut présumer qu'un commissariat industriel n'était pas nécessairement le meilleur endroit pour s'en occuper, encore moins en 1998, alors que ce concept était à toute fin pratique inconnu au sein de plusieurs organisations. Visiblement, si ni l'une ni l'autre des deux corporations ne savaient trop quoi faire de l'économie sociale — ce qui était d'ailleurs le cas de nombreux CLD faut-il le souligner — la CDCBF souhaitait tout de même pouvoir gérer cet outil de développement local. Regroupant 63<sup>6</sup> organismes communautaires (Entrevue 3), comptant plus de 12 000 membres,<sup>7</sup> le CA de la CDCBF était constitué de 10 collèges électoraux (Entrevue 3). Fondée en 1984, elle était alors la première expérience du genre au Québec.<sup>8</sup> Par ailleurs, le président de chacune des 14 tables sectorielles devenait d'office membre du CA du CLD (Entrevues 5 et 8). L'implantation du CLD a donc bénéficié d'une organisation locale existante et relativement bien structurée (Entrevue 5).

---

<sup>5</sup> <http://www.centre-du-quebec.qc.ca>

<sup>6</sup> Maintenant 65 (<http://www.cdebf.qc.ca>).

<sup>7</sup> <http://www.regiondesboisfrancs.com>

<sup>8</sup> <http://www.cdcbf.qc.ca>

En effet :

Le CLD a voulu travailler avec des tables sectorielles. Ils avaient défini un certain nombre de secteurs, treize secteurs au départ. Puis là, ils s'étaient dit, ces secteurs-là, on veut qu'ils soient présents au régional, mais on veut que ces tables sectorielles-là œuvrent au plan local, donc un processus très très démocratique, très près de la population, etc. Et quand les CLD sont arrivés, il y a certains territoires qui se sont dits, tant qu'à mettre en place notre CLD, on va lui donner une représentativité en fonction des tables sectorielles sur le territoire (Entrevue 12).

### *1.1.3. Forces et faiblesses du développement local*

Si une des forces de la MRC, voire de la région, est l'entrepreneurship, en revanche, il manquerait de main-d'oeuvre qualifiée (Entrevue 1) dans des secteurs précis, étant donné que dans d'autres, il existe un excédant de main-d'oeuvre (Entrevue 11). Il y aurait une lacune en matière de « hauts savoirs » (Entrevue 2). Une des grandes forces de la région est une grande capacité de concertation qui existe entre les acteurs du développement (Entrevue 2) dans un milieu où « tous se connaissent » (Entrevue 1). En fait, tous ne doivent pas nécessairement se connaître, mais la concertation se fait entre ceux qui font partie de ce réseau de développement économique. Nous avons vu en effet que tous ne se connaissaient pas nécessairement lorsque suite à deux entrevues, on ne semblait pas savoir dans un cas ce qu'était le Conseil régional de concertation et de développement du Centre-du-Québec (CRCDCQ), ni même un Conseil régional de développement (CRD) d'ailleurs, et dans l'autre, si on savait à peu près ce que c'était, on ne savait pas où il était situé. Pourtant on parle d'une organisation qui avait ses bureaux à Victoriaville, alors que le CRD était situé à Drummondville. Il s'agit là d'acteurs directement impliqués dans le développement économique connaissant le CLD, et non de citoyens aucunement impliqués dans un tel type d'activité.

Malgré tout, le développement économique serait diversifié et plusieurs groupes travaillent de concert, les milieux étant très organisés. Au plan local, il est essentiellement question des trois corporations de développement, comme nous l'avons vu. Une prise en charge réelle du développement par les acteurs du milieu a été incitée par la crise économique du début des années 1980. Cette crise les a, en quelque sorte, forcés à apprendre à travailler ensemble afin de solutionner les problèmes. (Entrevue 3) Dans la région, la concertation serait très développée et il y aurait beaucoup de maillage entre les tables sectorielles, jeunes, aînés, culture, voire entre le communautaire et l'économique (Entrevues 4 et 5). Paradoxalement, le fait qu'il y ait beaucoup d'organismes qui partagent les mêmes missions ne facilite pas toujours la concertation (Entrevue 4). Malgré cette concertation, les gens ont cependant tendance à travailler en « silo » (Entrevues 3 et 7). Cela peut se comprendre si le contexte est le moins propice à engendrer une lutte entre des acteurs qui cherchent à acquérir des ressources rares. La concertation peut reposer sur des liens personnels que des individus et pas nécessairement des organisations, tissent entre eux.

L'aspect touristique est plus difficile à développer que dans d'autres régions. Il est nécessaire de miser sur les forces de la région tels les festivals, le tourisme agricole, etc., contrairement à d'autres endroits où les caractéristiques physiques du territoire (lacs et montagnes par exemple) apparaissent plus attrayantes pour les touristes (Entrevue 9).

Pour ce qui est de la diversification au plan industriel, les principaux secteurs sont l'industrie agroalimentaire, les pâtes et papiers, le bois, les produits métalliques, la machinerie, le meuble et le vêtement et le traitement de matières recyclables.<sup>9</sup>

Une des faiblesses pour ce qui est des localités en milieu rural est parfois la question du zonage agricole qui, par exemple, empêche des municipalités de développer des parcs industriels. (Entrevue 6). Il faut rappeler que la loi sur le zonage agricole a été créée pour sauvegarder ce type de territoire, bien que des zones désignées agricoles puissent ne plus l'être après que des individus ou groupes aient porté leur cause devant une commission. Notons au passage que la région est la première productrice de lait et de bovins au Québec.<sup>10</sup>

Par ailleurs, la MRC abrite des programmes de formation de la main-d'œuvre en fonction des besoins des entreprises. Ainsi, Cascades inc. et le Cégep de Victoriaville ont développé un programme de formation en automatisation et contrôle, et un autre au sein de certaines entreprises favorisant l'alternance travail-études dans les domaines du bois, du meuble et de la récupération.<sup>11</sup>

## 1.2. Description du territoire

La région du Centre-du-Québec a été créée le 30 juillet 1997. Au moment de l'enquête, elle comptait 84 municipalités et deux communautés autochtones. Elle est constituée de cinq MRC : Arthabaska, Bécancour, Drummond, L'Érable et Nicolet-Yamaska. Elle couvre une superficie totale de 6 965 km<sup>2</sup>. Quant à la MRC d'Arthabaska, elle compte 24 municipalités.<sup>12</sup>

**TABLEAU 1**  
**Superficie en terre (km<sup>2</sup>)**

Québec	Centre-du-Québec	Arthabaska
1 521 654	6 965	1 889

Source : Institut de la statistique du Québec (Les régions : population et occupation du territoire).

<sup>9</sup> [http://www.cdebf.qc.ca/ns/c\\_bf.asp](http://www.cdebf.qc.ca/ns/c_bf.asp)

<sup>10</sup> <http://www.regiondesboisfrancs.com>

<sup>11</sup> [http://www.cdebf.qc.ca/ns/c\\_bf.asp](http://www.cdebf.qc.ca/ns/c_bf.asp)

<sup>12</sup> <http://www.cdebf.qc.ca>

Arthabaska abritait en 2001 près de 30 % de la population de la région qui elle abritait 3 % de la population du Québec. Cela semble peu, mais il faut noter que les régions de Montréal et de la Montérégie, à elle seule en 2001, abritaient près de 43 % de la population (respectivement 24,8 % et 17,9 %). Si l'on rajoute le pourcentage de la population habitant dans la région de la Capitale nationale (8,8 %),<sup>13</sup> c'est plus de 50 % de la population qui vivait dans ces trois régions. En moyenne donc, les 14 autres régions du Québec abritaient chacune 3,5 % de la population en 2001.

**TABLEAU 2**  
**Population en 2001<sup>14</sup>**

Québec	Centre-du-Québec	Arthabaska
7 237 479	218 502	64 089

Source : Institut de la statistique du Québec (Les régions : population et occupation du territoire).

Si le revenu par habitant de la MRC en 2001 est inférieur à la moyenne nationale, il est légèrement supérieur à la moyenne de la région.

**TABLEAU 3**  
**Revenu par habitant en 2001 (\$)**

Québec	Centre-du-Québec	Arthabaska
25 501	22 219	23 293

Source : Institut de la statistique du Québec (Les régions : profils régionaux).

Par contre, dans le cas de la région et de la MRC le taux de chômage en 2001 était inférieur à la moyenne nationale. En 1996, Arthabaska avait un taux supérieur (10,6 %) à celui de la région (9,7 %) ce qui change en 2001.

**TABLEAU 4**  
**Taux de chômage en 1996 et 2001 (%)**

	Québec	Centre-du-Québec	Arthabaska
1996	11,8	9,7	10,6
2001	8,2	7,1	6,6

Source : Ministère de l'Industrie et du Commerce (Profil régional) pour 1996 et Institut de la statistique du Québec pour 2001 (Les régions : recensement de 2001).

<sup>13</sup> [www.infostat.gouv.qc.ca](http://www.infostat.gouv.qc.ca)

<sup>14</sup> Ne comprend pas les données pour une ou plusieurs réserves ou établissements indiens (Statistique Canada).

Dans le tableau qui suit, on note que le taux de diplômés universitaires est nettement sous la moyenne nationale. C'était également le cas en 1996 tant pour la région que la MRC avec un taux respectif de 6,7 % comparée à 12,2 % pour l'ensemble du Québec.<sup>15</sup>

**TABLEAU 5**  
Répartition de la population de 15 ans et plus  
selon le niveau de scolarité, 2001 (%)

	Québec	Centre-du-Québec	Arthabaska
<b>Inférieur au certificat d'études secondaires</b>	31,7	37,9	n.d.
<b>Certificat d'études secondaires<sup>16</sup></b>	17,1	18,0	n.d.
<b>Études postsecondaires partielles<sup>17</sup></b>	37,2	36,6	n.d.
<b>Grade universitaire<sup>18</sup></b>	14,0	7,5	n.d.

Source : Institut de la statistique du Québec (État de la scolarisation).

En 1996, les secteurs primaire et secondaire occupaient une proportion plus importante que dans l'ensemble du Québec dans la région et dans la MRC. Ils représentaient près de 40 % des emplois, comparé à un peu moins de 25 % pour l'ensemble du Québec.

**TABLEAU 6**  
Répartition des emplois par secteur en 1996 (%)

	Québec	Centre-du-Québec	Arthabaska
<b>Primaire</b>	3,4	8,9	8,5
<b>Secondaire</b>	21,3	31,1	31,8
<b>Tertiaire</b>	75,3	60,0	59,6

Source : Ministère de l'Industrie et du Commerce.

<sup>15</sup> Ministère de l'Industrie et du Commerce (Profil régional).

<sup>16</sup> Les études secondaires complétées comprennent le certificat d'études secondaires seulement, la formation postsecondaire partielle et le certificat ou diplôme d'une école de métiers.

<sup>17</sup> Comprend la formation postsecondaire partielle, le certificat ou le diplôme d'une école de métiers, le certificat ou le diplôme collégial et le certificat ou le diplôme universitaire inférieur au baccalauréat.

<sup>18</sup> Le grade universitaire comprend le baccalauréat, certificat ou diplôme supérieur au baccalauréat, la maîtrise et le doctorat.

Pour la même année, la région abritait 3 % des emplois du Québec et la MRC un peu moins de 30 % des emplois de la région ce qui correspond à la répartition de la population.

**TABLEAU 7**  
**Nombre d'emplois pour l'ensemble des secteurs en 1996**

Québec	Centre-du-Québec	Arthabaska
3 119 130	94 380	27 905

Source : Ministère de l'Industrie et du Commerce (Profil régional).

En 1997, la région comptait 5,6 % d'établissements manufacturiers au Québec. La MRC comptait un peu plus de 27 % des établissements manufacturiers de la région. Les proportions demeurent pratiquement les mêmes une année plus tard : respectivement 5,7 % et 28,5 % des établissements du Québec et de la région.

**TABLEAU 8**  
**Nombre d'établissements manufacturiers en 1997 et 1998**

	Québec	Centre-du-Québec	Arthabaska
1997	10 176	573	157
1998	9 126	525	150

Source : Ministère de l'Industrie et du Commerce pour 1997 (Profil régional) et Institut de la statistique du Québec pour 1998 (Économie et finance : secteur manufacturier).

En ce qui concerne le nombre d'emplois manufacturiers, la région abritait 4,6 % des emplois au Québec et la MRC un peu plus de 30 % des emplois de la région en 1997. En 1998, la région gagne des emplois, abritant 5,3 % des emplois manufacturiers du Québec. Quant à la MRC, elle en perd, tout comme l'ensemble du Québec d'ailleurs : elle compte 26,5 % des emplois manufacturiers de la région.

**TABLEAU 9**  
**Nombre d'emplois manufacturiers en 1997 et 1998**

	Québec	Centre-du-Québec	Arthabaska
1997	531 535	24 685	7 535
1998	486 058	25 862	6 868

Source : MIC pour 1997 (Profil régional) et Institut de la statistique du Québec (pour 1998, total des salariés) (Économie et finance : secteur manufacturier).



En moyenne, le nombre d'employés par entreprise manufacturière est de 52 dans l'ensemble du Québec, 43 dans la région 48 et dans la MRC en 1997. En 1998 ces moyennes baissent dans le cas du Québec et de la MRC mais augmentent dans celui de la région.

**TABLEAU 10**  
**Nombre d'employés par entreprise manufacturière en 1997 et 1998**

	Québec	Centre-du-Québec	Arthabaska
1997	52	43	48
1998	53	49	46

Source : Tableaux 8 et 9.



## 2. GOUVERNANCE

### 2.1. Représentativité des groupes sur le CA

En 2001, le conseil d'administration était constitué de 21 personnes sur une possibilité de 22, car un poste était vacant. Dix-huit personnes avaient droit de vote. Si en général les intérêts de l'ensemble des acteurs de la MRC apparaissent bien représentés à travers la composition du CA, dans certains cas il serait difficile de trouver un représentant. Ce serait par exemple le cas de la table représentant le développement coopératif qui ne trouverait aucun intérêt à joindre le CLD (Entrevue 5). Si les intérêts de chacun semblent bien représentés au sein du CA, il faut apporter une nuance. Les représentants des secteurs qui sont soutenus par une organisation ou une structure solide ont plus de poids que les autres (Entrevue 9). Quatre élus siègent sur le CA du CLD, représentant ainsi 19 % des administrateurs. Comparer à d'autres CLD, dont les élus représentent parfois jusqu'à 50 % des administrateurs, cela peut sembler peu d'autant plus que la MRC comptait 24 municipalités au moment de l'enquête. Toutefois, en ce qui concerne le budget du CLD, les deux tiers des élus, donc ici nécessairement trois élus sur quatre, doivent donner leur aval lors de l'adoption du budget annuel (Entrevue 3). Après tout, ce sont eux qui défendent le budget du CLD auprès de la MRC (Entrevue 6). En termes de gouvernance locale au sein du mandat du CLD, le poids des élus est sans aucun doute déterminant, bien que le rôle des autres acteurs soit aussi important. Le mandat des administrateurs est de deux ans.

**TABLEAU 11**  
**Membres du CA du CLD d'Arthabaska en 2001**

<b>AVEC DROIT DE VOTE</b>	
Élus	4
Table 1 - Développement agroalimentaire et forestier	1
Table 2 - Développement commercial et entreprises de services	1
Table 3 - Développement communautaire	1
Table 4 - Développement culturel	1
Table 5 - Développement industriel	1
Table 6 - Développement touristique	1
Table 7 - Éducation et formation professionnelle	1
Table 8 - Loisirs, sports et plein air	1
Table 9 - Santé et services sociaux	1
Table 10 - Aînés	1
Table 11 - Femmes	1
Table 12 - Jeunes	1
Table 13 - Travailleurs et syndicats	1
Table 14 - Développement coopératif	vacant
Table 15 - Famille et petite enfance	1
<b>SANS DROIT DE VOTE</b>	
Responsable administratif du CLD	1
Ministère des régions	1
CLE	1
<b>TOTAL</b>	21 (sur 22)

Source : CLD, Rapport annuel 2001.

La participation aux réunions du CA, en général, ne poserait pas de problèmes, la majorité des administrateurs participant à la dizaine de réunions annuelles. Selon un informateur, le taux de participation serait de 75 à 80 % (Entrevue 12), bien qu'il ait déjà été inférieur à 67 % (Entrevue 6). Comme certains représentants de tables se plaignaient du fait qu'ils n'avaient pas le temps de parler de problèmes spécifiques entourant ou représentant leurs préoccupations, les réunions du CA débutent une demi-heure plus tôt afin de permettre à ceux qui le désirent d'échanger sur ces questions avec les autres représentants de tables sectorielles (Entrevue 6). En 2001, 10 femmes siégeaient sur le CA avec droit de vote et 11 hommes, dont 8 avec droit de vote (Rapport annuel).

Quant au comité exécutif (CE), les membres se sont réunis à 18 reprises en 2001 (Rapport annuel, 2001). Les membres du CE sont élus à chaque année lors de l'assemblée générale. En 2001, il était constitué de 5 personnes. Il existe un comité d'analyse formé la plupart du temps de membres du CA dont le nombre varie de 4 à 5 (Entrevue 7).<sup>19</sup>

**TABLEAU 12**  
**Membres du comité exécutif en 2001**

<b>ÉLU MUNICIPAL</b>	Président
<b>DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE</b>	Vice-présidente
<b>ÉLUE MUNICIPALE</b>	Secrétaire-trésorière
<b>AÎNÉS</b>	1
<b>DÉVELOPPEMENT CULTUREL</b>	1

Source : CLD, Rapport annuel 2001.

## 2.2. Relations du CLD avec les autres acteurs

Dans l'ensemble, selon les informateurs rencontrés, les relations sont bonnes entre les divers acteurs du développement économique même si souvent « c'est des individus qui tiennent une alliance » (Entrevue 1). Cela contribue à la qualité des relations, en autant que les individus s'entendent bien, évidemment. Autrement dit, la concertation reposerait sur quelques individus. Cela rend ces pratiques évidemment fragiles. Toutefois, il n'y aurait pas de conflits apparents entre le CLD et les autres acteurs du développement. Entre autres, la bonne entente existait parce que le CLD était au départ « virtuel » et parce que le commissaire industriel de

<sup>19</sup> Suite à la lecture de l'étude, le directeur général a spécifié qu'il existe un comité d'analyse composé de quatre personnes pour le FLI formé par le directeur général du CLD, deux administrateurs et un membre du comité exécutif. Il y a aussi un comité formé de la même manière pour le programme Jeunes Promoteurs. En ce qui concerne le FDÉS, le comité est formé de trois personnes, soit un représentant de la Corporation de développement communautaire des Bois-francs et deux administrateurs du CLD. Le directeur général du CLD y siège comme personne ressource. Le comité pour l'application de la mesure STA est pour sa part formé du directeur général du CLD, d'un représentant du centre local d'emploi et d'un représentant du milieu des entreprises.

la CDEBF en était le responsable administratif (Entrevue 7). Une structure sans bâtisse et sans personnel n'est probablement pas trop menaçante. Par ailleurs, le commissaire industriel n'avait probablement aucune raison de s'entendre ni mieux ni moins bien avec les autres acteurs qu'il connaissait déjà à cause de la création du CLD. Enfin, pour certains, le CLD était perçu comme une « boîte à lettre », des lors que les municipalités y faisaient transiter des fonds qui retournaient vers diverses corporations de développement ; il n'apparaissait là encore pas trop menaçant (Entrevue 9).

### *2.2.1. Relations avec la SADC Arthabaska*

Un maire siégeait, au moment de l'enquête, sur le CA du CLD et sur celui de la SADC (Entrevue 1). Si le CLD est venu supplanter la SADC en matière de concertation (Entrevue 7) aux niveaux local et régional (Entrevue 9), il ne semble pas s'être développé d'animosité entre les deux organisations pour autant (Entrevue 1). Les deux organisations travaillent dans certains cas en complémentarité (Entrevue 10). La SADC est bien implantée sur le territoire depuis 1984 alors que la corporation avait un autre nom, la Société CLE.<sup>20</sup> Il y a amplement de place pour un autre acteur du développement sans que ceux qui existent n'aient à se sentir menacés (Entrevues 1, 3 et 8).

### *2.2.2. Relations avec le CJE Arthabaska*

Là encore, les relations sont bonnes. Les deux organismes se complètent. Toutefois, selon un informateur, le CJE devrait être considéré comme le guichet unique pour ce qui est de la clientèle à qui ses services sont destinés, c'est-à-dire les personnes âgées de 16 à 35 ans. Si le CLD s'occupe des questions d'entrepreneuriat et que le CJE s'occupe de celles d'employabilité, il n'en demeure pas moins, selon ce point de vue, que les individus de moins de 35 ans qui veulent démarrer une entreprise devraient passer par le CJE. Par exemple, avant de le diriger au CLD, le personnel du CJE pourrait les encadrer afin qu'ils soient mieux préparés pour soumettre leur projet. Par ailleurs, si des montants étaient disponibles pour le personnel et pour les projets, le CJE pourrait gérer un volet entrepreneuriat sans que le CLD ne doive cesser ses activités avec le programme Jeunes promoteurs (Entrevue 4). Encore une fois, il ne semble pas manquer de place pour les organisations qui veulent soutenir les entrepreneurs dans leurs démarches.

### *2.2.3. Relations avec le CLE*

Plusieurs dossiers sont traités conjointement avec le CLD et le CLE en ce qui concerne les données sur le marché du travail, afin de favoriser la concertation pour l'emploi, afin d'apporter un meilleur support aux tables ad hoc, etc. Cela ne s'arrête donc pas à la mesure STA, mais concerne aussi des études sur le territoire, les besoins des entreprises, etc. Mais comme le CLD était virtuel au moment de l'enquête, le CLE travaillait plutôt avec la CDEBF

---

<sup>20</sup> Les Sociétés CLE (Croissance locale d'emploi), un programme fédéral, existaient depuis 1981.

et avec d'autres acteurs tels des ministères. Il en serait ainsi quand bien même le CLD ne serait plus virtuel. Du point de vue des objectifs définis par le CLE visant la mesure STA, le CLD — c'est-à-dire son mandataire la CDEBF — les atteint, contribuant ainsi aux bonnes relations entre les deux entités (Entrevue 11).

#### 2.2.4. *Relations avec la MRC et le ministère des Régions*

Dans l'ensemble les relations sont bonnes. Entre autres, comme on l'a vu, les élus, bien qu'ils n'étaient que quatre à siéger sur le CA, ont un poids important. Cette phrase d'un de nos informateurs résume bien la situation : « La loi va faire en sorte qu'il [le CLD] va demeurer jusqu'à temps qu'ils [le gouvernement] disent le contraire. Mais, on va faire avec, comme on dit, et puis tant qu'à faire avec, on est aussi bien de bien faire avec et on est mieux de s'organiser que de se faire organiser. » (Entrevue 6). Autrement dit, les représentants de la MRC, les élus, et les autres acteurs interagissent positivement dans le cadre de cette nouvelle structure, positivement afin d'essayer de la mouler à leurs intérêts. Par ailleurs, on peut penser que les relations sont également bonnes entre la MRC et le ministère des Régions. Il n'y a qu'à prendre comme indicateur le partenariat financier entre la MRC et le Ministère qui indique aussi que la MRC fait tout de ce point de vue pour que le CLD fonctionne. En 1999-2000, le financement des municipalités était en fait supérieur à celui du ministère des Régions : 54 % contre 46 % (Ministère des Régions, 2000), ce qui était la quatrième plus grande participation financière du palier municipal à travers tout le Québec pour les CLD sous la responsabilité du ministère de Régions,<sup>21</sup> incluant les montants destinés au FLI. Par ailleurs, le Ministère, à travers son représentant, le sous-ministre, tente de créer les conditions favorables afin qu'une certaine harmonie se développe entre les divers acteurs du développement (Entrevue 10). La totalité des personnes interviewées semblait croire que cela était possible étant donné que tous semblaient considérer, encore une fois, qu'il y avait amplement de place pour qu'un autre acteur s'implique afin de favoriser le développement local. Plusieurs, au risque de nous répéter, considéraient aussi que le CLD pouvait sinon devait jouer un rôle afin de coordonner la concertation entre les divers acteurs. Mentionnons cependant qu'il s'agit bien des personnes rencontrées. En effet, le directeur d'une organisation qui siège sur le CA du CLD, du moins dont le nom apparaît sur la liste des administrateurs, a refusé de nous rencontrer pour discuter du CLD. Nous avons eu beau lui dire que justement il était important de rencontrer aussi des gens qui étaient contre l'implantation du CLD, mais il n'a toujours pas voulu. Nous ne savions pas pourquoi il siégeait d'ailleurs encore sur le CA du CLD, outre le fait d'avoir son nom sur la liste des administrateurs. Nous reproduisons ici l'étrange histoire qu'il nous a tout de même transmise, tout en conservant l'anonymat du directeur et de l'organisation en question :

Dès que je vois le mot CLD, cela signifie que je perdrai (sic) du temps. Quand j'étais jeune, nous passions des journées entre ami (sic) à former des équipes, sans savoir à quoi nous allions jouer. Et quand nous commençons à jouer c'était le temps

---

<sup>21</sup> En termes de contribution de la MRC, le CLD Arthabaska était devancé par les CLD de Sherbrooke (67 %), de Haute-Yamaska (66 %), et de Drummondville (56 %).

de rentrer. Je vis ce même scénario avec les CLD. Je n'ai pas le temps de vous rencontrer. Je suis sur le côté du monde des affaires et ça va vite. Que le gouvernement donne au réseau des [...] le mandat des CLD (avec les mêmes ressources) et je vous garantis (sic) que la prospérité apparaîtra (sic) dans chacune des régions du Québec. Voici le résumé et la conclusion de votre étude.

Cette conclusion, pour le moins expéditive, révèle tout de même que le CLD ne fait pas l'unanimité et que probablement d'autres intervenants pensent comme l'auteur de ces quelques lignes. Dans un endroit où « tous se connaissent », car les acteurs du développement s'ils sont plus ou moins nombreux travaillent inévitablement ensemble à un moment ou à un autre, qu'ils le souhaitent ou non, il est probablement plus difficile d'entendre les voix dissidentes lorsqu'il semble y avoir consensus. Ou bien justement il a été difficile de rencontrer les personnes qui ne font pas partie du consensus car elles ne font pas partie du réseau au sein duquel les entrevues ont été effectuées.





### **3. LES OUTILS DE DÉVELOPPEMENT**

#### **3.1. Mission**

Le CLD avait, au moment de l'enquête, certes beaucoup à faire afin de se faire reconnaître comme une structure réelle et non plus seulement virtuelle. Dans le rapport annuel 2001, son mandat est décrit comme devant favoriser la concertation afin de stimuler l'entrepreneursip, le développement local et la création d'emplois sur le territoire de la MRC. Afin d'y parvenir, les acteurs devront lui reconnaître ce rôle de coordination (Rapport annuel, 2001). Pour l'un de nos informateurs, ce rôle dépasse le niveau local puisque le CLD ne peut agir sans développer une vision régionale du développement économique (Entrevue 7).

#### **3.2. Le PALÉE**

Au début, le Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) était copié sur celui de la CDEBF (Entrevue 3). Une fois le coordonnateur engagé pour le CLD, remplaçant le directeur de la CDEBF qui agissait à ce titre, il a pu se concentrer sur la spécificité d'un plan en fonction du mandat du CLD (Entrevue 3 et 7). Un Lac-à-l'Épaule a été organisé afin de produire le PALÉE, ce qui a permis d'identifier où le CLD devait intervenir mais aussi où il ne devait pas intervenir (Entrevue 3). Il faut noter que la MRC organise chaque année un Lac-à-l'Épaule et invite les représentants des tables sectorielles à discuter de développement. Il a été, entre autres, question de restructuration du CLD durant cet exercice (Entrevue 7). Cependant, ce n'est pas l'ensemble des tables qui a élaboré le plan. Un autre comité a été mis sur pied pour assurer le suivi (Entrevue 6). Il aurait été bien reçu par l'ensemble des acteurs dont la MRC et le *ministère des Régions* (Entrevue 7). La planification stratégique multisectorielle de la MRC a servi également à l'élaboration du PALÉE (Entrevue 5). Il est à noter que plusieurs instances ont leur propre plan de développement : SADC, CRDCQ, Emploi Québec, la CDEBF, etc. (Entrevue 11). On peut supposer alors qu'au Centre du-Québec ou dans d'autres régions, le PALÉE ne représente ou ne fait consensus qu'autour des acteurs qui sont proches de la mission du CLD. Pour ce qui est des tables sectorielles, 14 représentants peut sembler beaucoup, mais ceux-ci représentent-ils réellement l'ensemble d'un secteur donné ? En bout de ligne, chacun tente de développer le local avec les recettes d'un peu tout le monde.

#### **3.3. Les ressources**

##### **3.3.1. Les ressources humaines**

Comme nous l'avons vu le nouveau coordonnateur du CLD, embauché en 2001, était le seul employé du CLD au moment de l'enquête. À la fin de celle-ci, en juin 2002, il était nommé directeur du CLD, mais était toujours le seul employé (Entrevue 8). La CDEBF avait pour assurer la gestion des outils de développement trois analystes. La CDCBF avait, quant à elle, une personne qui était responsable de la gestion du FDEÉS. Pour le volet touristique, la

CDTBF intégrait le mandat du CLD dans ses activités d'autant plus qu'elle avait aussi pour objectif de créer des emplois et de favoriser le développement économique. Par ailleurs, les membres de l'exécutif du CLD et ceux du CA jouaient évidemment un rôle actif dans la bonne marche des activités de financement et de développement d'un CLD « réel ».

### 3.3.2. Les ressources financières

Le CLD disposait de 1,2 M \$ en 2001, comparativement à un peu plus de 1 M \$ en 2000. La MRC contribuait, en 2001, pour plus de 60 % du montant total, le ministère des Régions pour un peu plus de 30 %, *Emploi-Québec* pour près de 4,4 %, l'ACLDQ pour près de 2,8 % et Projet promotion pour 1,7 %. Des revenus d'intérêts comptaient pour 0,5 %. La contribution municipale était donc très importante comme nous l'avons déjà indiqué. Pour l'année 2000, les pourcentages étaient les suivants : près de 65 % pour la MRC, 26 % pour le *ministère des Régions*, près de 4,8 % pour *Emploi-Québec*, 3,3 % pour l'ACLDQ et un peu moins de 1 % en revenus d'intérêts (Rapport annuel 2001). Comme on sait que la contribution de la MRC était de 54 % pour l'année 1999, celle-ci l'a donc augmentée au cours des deux exercices suivants alors que la contribution du gouvernement a considérablement diminuée étant donné qu'elle était de 46 % en 1999.

**TABLEAU 13**  
**Budget 1998-2001 (\$)**

<b>FONCTIONNEMENT</b>	<b>2 928 960</b>
<b>FLI</b>	921 740
<b>FDEÉS</b>	539 000
<b>JP</b>	163 640
<b>TOTAL</b>	<b>4 553 340</b>

Source : Ministère des Régions et Entrevue 7.<sup>22</sup>

### 3.4. Les fonds

À partir du FDEÉS, le mandataire du CLD, la CDCBF, avait financé 5 projets sur 11 présentés au CLD en 2001 au coût de 143 500 \$. Cela aura permis la création ou la consolidation de 13 emplois. Le coût total des projets financés était de 488 879 \$. Depuis la création du CLD, 11 projets sur 36 avaient été financés au coût de 342 876 \$ pour 30 emplois créés ou

<sup>22</sup> Nous avons pris en compte les informations recueillies lors d'une entrevue sur la partie disponible pour l'économie sociale et qui fait partie de la même enveloppe que le fonctionnement. Nous avons aussi eu accès aux données du ministère des Régions sur les montants accordés durant l'exercice 1999-2000 que nous avons multiplié par quatre. Le montant est donc une approximation car les sommes ont pu varier au cours des années.

consolidés. Le coût total était de 2 386 886 \$ (Rapport annuel 2001). En 2001, trois coopératives et deux OSBL avaient obtenu du financement (Rapport annuel 2001).

**TABLEAU 14**  
**Réalisations du FDEÉS**

	<b>2001</b>	<b>Depuis 1998</b>
<b>Nombre de projets</b>	5	11
<b>Financement</b>	143 500 \$	342 876 \$
<b>Emplois créés ou maintenus</b>	13	30
<b>Coûts par emploi</b>	11 038,46 \$	11 429,20 \$
<b>Coût total des projets (effet levier)</b>	488 879 \$ (X 3,4)	2 386 886 \$ (X 7)
<b>Coûts par emploi (avec levier)</b>	37 606,07 \$	79 562,86 \$

Source : CLD, Rapport annuel 2001.

En ce qui concerne le FLI, le mandataire du CLD, la CDEBF, avait financé 17 projets sur 22 en 2001 au coût de 333 100 \$. Cela aura permis la création de 173 emplois et la consolidation de 63 emplois. Le coût total des projets financés était de 4 459 872 \$. Depuis la création du CLD, 59 projets sur 66 avaient été financés au coût de 1 013 100 \$ permettant la création de 298 emplois et la consolidation de 63 emplois. Le coût total était de 7 349 620 \$ (Rapport annuel 2001).

**TABLEAU 15**  
**Réalisations du FLI**

	<b>2001</b>	<b>Depuis 1998</b>
<b>Nombre de projets</b>	17	59
<b>Financement</b>	333 100 \$	1 013 100 \$
<b>Emplois créés et consolidés</b>	236	361
<b>Coûts par emploi</b>	1 411,44 \$	2 806,37
<b>Coût total des projets (effet levier)</b>	4 459 872 \$ (X 13,4)	7 349 620 \$ (X 7,3)
<b>Coûts par emploi (avec levier)</b>	18 897,76 \$	20 359,05 \$

Source : CLD, Rapport annuel 2001.

En ce qui concerne le programme Jeunes promoteurs, la CDEBF avait financé 5 projets sur 6 en 2001 au coût de 25 000 \$. Cela aura permis la création de 26 emplois. Le coût total des projets financés était de 1 036 435 \$. Depuis la création du CLD, 25 projets sur 26 avaient été financés au coût de 118 000 \$ permettant ainsi la création de 69 emplois. Le coût total était de 2 098 350 \$. Quatre des 5 projets acceptés en 2001 avaient aussi pu obtenir du financement dans le cadre du FLI et de la mesure STA (Rapport annuel 2001).

**TABLEAU 16**  
**Réalisations de JP**

	2001	Depuis 1998
<b>Nombre de projets</b>	5	26
<b>Financement</b>	25 000 \$	118 000 \$
<b>Emplois créés et consolidés</b>	26	69
<b>Coûts par emploi</b>	962,54 \$	1 710,14 \$
<b>Coût total des projets (effet levier)</b>	1 036 435 \$ (X 41,4)	2 098 350 \$ (X 17,8)
<b>Coûts par emploi (avec levier)</b>	39 862,88 \$	30 410,86 \$

Source : CLD, Rapport annuel 2001

Quant à la mesure STA, la CDEBF avait accepté 46 dossiers sur 54. Les projets retenus auraient généré des investissements de 2 184 080 \$, soit une moyenne de 47 480 \$, et permis de créer 79 emplois.

En ce qui concerne la CDTBF, mandaté par le CLD afin de promouvoir son volet de développement touristique, 111 866 \$ avaient été investis en 2001 dans divers projets (salons et expositions, campagne de publicité et relations publiques). Les retombées reliées aux congrès et événements atteignaient 783 300 \$. Quant au volet commercialisation visant la clientèle de groupe ou la clientèle individuelle, les retombées atteignaient 955 128 \$ (Rapport annuel 2001).

### 3.5. Les étapes d'un projet

Comme la CDEBF disposait de trois analystes financiers, ceux-ci étaient responsables des dossiers de financement dans le cadre du FLI, Jeunes promoteurs et STA, mandaté par le CLD à cet effet. Ils rencontraient donc les promoteurs, les appuyaient dans la préparation du plan d'affaires et en recherche de financement, donnaient de la formation, etc. Une fois le dossier monté, les analystes recommandaient à un comité d'analyse l'acceptation ou le refus du projet. Le comité d'analyse soumettait quant à lui ses recommandations au CE (Entrevue 7). En ce qui concerne l'économie sociale, c'était le même portrait, c'est à dire que la CDCBF était responsable de l'accueil des promoteurs, de l'accompagnement dans des dossiers, d'études de

faisabilité, du montage financier, etc. Elle présentait les dossiers au comité d'analyse du CLD a qui elle faisait ses recommandations et c'est l'exécutif du CLD qui entérinait ou non le projet (Entrevue 3). L'exécutif prenait donc toutes les décisions relatives aux subventions et prêts dans le cadre du FDEÉS, de JP, de STA et du FLI.



## **4. ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS**

### **4.1. Activités et services offerts**

Il y a peu à dire puisque le CLD, au moment de l'enquête, était virtuel et n'avait qu'un employé. Quant aux mandataires, il ne s'occupait que de leur mandat, c'est-à-dire la gestion de fonds. Si les mandataires pouvaient avoir des activités de formation, de service-conseils, etc., ils le faisaient dans le cadre de leurs propres activités.

### **4.2. Projets réalisés ou en cours**

En fait, le projet est de faire du CLD une structure indépendante des trois corporations qui sont mandatées pour gérer les activités du CLD. Comme au moment de l'enquête il n'y avait qu'un employé, le coordonnateur qui est devenu directeur général, celui-ci devra éventuellement engager du personnel.





## 5. ÉVALUATION

### 5.1. Les problèmes identifiés par le CLD et ses partenaires

Aux yeux de la majorité des personnes rencontrées, le CLD est totalement inconnu (Entrevue 3, 5, 7 et 8). Il n'a pas de « reconnaissance », et ceux qui en ont entendu parler considère la CDEBF comme étant le CLD (Entrevue 8). En fait, il n'est connu que de ceux qui « oeuvrent autour de la table » constituée des divers représentants des 14 secteurs différents (Entrevues 3 et 5). Néanmoins, il y aurait une volonté afin que le CLD devienne un instrument de développement local sur lequel les acteurs pourraient compter afin de renforcer leurs actions. Il pourrait donc constituer un lieu rassembleur, un incubateur et un lieu de concertation, bien que cela n'était pas encore le cas (Entrevues 3 et 5). À la limite, la présence du CLD n'avait pas encore changé grand chose. D'une part, même s'il n'avait pas été créé, l'économie sociale aurait existé de toute façon et les entreprises à la recherche de financement en auraient trouvé. D'autre part, la mesure STA existait déjà ainsi que le programme Jeunes promoteurs (Entrevues 3, 5 et 7). C'est donc ce qu'en feront les acteurs du milieu qui déterminera son utilité (Entrevues 3 et 5). Aux yeux de certains, il devrait être un lieu où les divers acteurs du développement pourraient se réunir pour discuter des moyens à prendre afin de développer la MRC. Ceux-ci se réunissent déjà à l'occasion, mais dans divers lieux. Le CLD pourrait être ce lieu commun à tous et le directeur du CLD pourrait agir à la manière d'un animateur qui aurait aussi pour tâche de synthétiser les pensées de chacun (Entrevue 6). Ce point de vue n'est pas inintéressant et propose une autre définition d'un guichet unique sinon une autre utilité. Car pourquoi les CLD devraient absolument être le guichet unique dans chacune des MRC ?

#### 5.1.1. Le CA

Au moment de l'enquête, il n'y avait pas de problèmes apparents. Si la participation était faible au début, les administrateurs étaient plus présents en 2001. La diversité des secteurs représentés au CA permet à une partie des acteurs du développement de la MRC d'exprimer ses idées en matière de développement économique. Toutefois, cela doit être relativisé dès lors qu'il s'agit souvent des mêmes personnes qui travaillent déjà ensemble de toute manière (Entrevue 1). Par ailleurs, comme il est indiqué dans le rapport annuel 2001, les femmes sont bien représentées au CA. Elles étaient dix, dont neuf avec droit de vote, alors que l'on comptait 11 hommes dont huit avec droit de vote. Rappelons qu'il y avait un poste vacant. Du côté des élus municipaux, parmi ces 17 personnes, on comptait deux femmes et deux hommes.

#### 5.1.2. L'économie sociale

Comme on pouvait s'y attendre, l'économie sociale était peu connue. Cependant, la définition retenue de l'économie sociale, par les représentants du CLD en est une caractérisée par la rentabilité des activités et par l'absence d'une dépendance face aux subventions. On peut penser qu'il devait être un peu contradictoire de gérer un programme de subventions. Par

exemple, la CDCBF responsable de la gestion FDEÉS « n'a pas voulu embarquer dans le mouvement des CPE<sup>23</sup> et de l'aide domestique » (Entrevue 7). Aux yeux des responsables, ces formes d'entreprises engendrent une substitution d'emplois. Entre autres, même si les CPE ou les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) n'étaient pas financés par le CLD, ils existeraient quand même. Les exclure du financement permet de se concentrer sur d'autres formes de démarrage d'entreprises, et de créer des emplois qui ne le seraient probablement pas autrement. C'est ce qu'il faut comprendre par substitution d'emplois, du moins peut-on comprendre. Ainsi, si des projets de récupération en matériel informatique avaient été approuvés au début des activités du CLD (Entrevue 7), en 2001 on retrouvait une coopérative de consultation en développement local, un café multiethnique, une coopérative funéraire, un carrefour d'entraide bénévole et une coopérative de restauration (Rapport annuel 2001). D'autres projets avaient été identifiés : un programme de gestion de rivière (aménagement pour la pêche) et un projet pour contrer l'alcool au volant sur une base annuelle. « Alors c'est ça. Ça ressemble un peu à notre définition de l'économie sociale. Ce ne sont pas des projets de remplacement. Ce sont des nouveaux projets. » (Entrevue 7). Il est à noter qu'en 2001, la moyenne des financements des projets d'économie sociale était de 28 700 \$. La plus haute subvention avait atteint 40 000 \$, la plus basse 18 500 \$.

## 5.2. Le CLD vu par les acteurs

Pour un de nos informateurs, les CLD constituent, entre autres, un outil au service du gouvernement qui peut, à travers les ministres ou leurs représentants, qui siègent au CA des CLD, rencontrer les décideurs locaux et régionaux. Ceux-ci peuvent prendre connaissance des changements qui s'annoncent (Entrevue 4). De ce point de vue, il s'agirait donc d'une structure qui permettrait au gouvernement de tâter l'humeur des électeurs dans chacune des circonscriptions, mais aussi de puiser des idées afin de développer des politiques de développement économique. On peut souhaiter que ce n'était pas là la motivation première de créer des CLD. Des sondages auraient probablement fait l'affaire.

Pour un autre, le CLD est un lieu où la concertation entre les divers représentants des tables sectorielles est possible. Cependant ce n'est pas un lieu qui engendre la prise rapide des décisions devant favoriser le développement économique lorsque l'on compare, par exemple, cela aux décisions qui sont prises à la CDEBF (Entrevue 11). Cela est compréhensible, car la CDEBF existant depuis près de 30 ans était intégrée dans des réseaux, avait des dossiers qu'elle suivait, etc. Par ailleurs, la concertation ne signifie pas que tous les acteurs ont le même poids, d'autant plus qu'il existe des guerres de pouvoir chacun essayant de soustraire le maximum des ressources, cela au sein même du CLD (Entrevue 11). Si c'est effectivement le cas, on comprendra que les décisions soient difficiles à prendre alors que le climat semble un peu tendu, ce qui ne favorise évidemment pas la concertation. S'il faut rappeler que le CLD comptait, en 2001, 17 personnes sur 22 avec droit de vote, il faut noter que ni le nombre de personnes ni la diversité des secteurs représentés ne constituent en soi un frein à la prise de décision. Six financiers autour d'une même table ne seront pas nécessairement tous d'accord sur un investissement à réaliser alors qu'ils ont quelques choix. Cependant, on comprendra que

---

<sup>23</sup> Centres de la petite enfance.

ce qui peut ralentir parfois la prise de décision c'est la perception du développement économique, que l'on soit un banquier ou un animateur communautaire. À cet effet, les CLD constituent un lieu intéressant permettant justement de donner une couleur locale au développement. Rappelons que les SADC avaient avant la création des CLD adopté cette formule. À Arthabaska, comme nous l'avons dit, la SADC avait déjà eu jusqu'à 23 administrateurs, mais *Développement économique Canada* avait demandé de ramener ce nombre à 11 (Entrevue 1).

Pour un autre informateur, le CLD n'avait pas apporté grand chose de nouveau dans la MRC dès lors qu'il était en quelque sorte géré par la CDEBF. Il n'avait donc aucune autonomie d'autant plus que son CA mandatait une organisation qui avait non seulement son propre CA mais aussi ses propres orientations. Il devenait donc difficile de juger de l'impact des activités du CLD (Entrevue 5). Mais comme le CLD cherchait à développer sa propre identité et son autonomie, comme il cherchait à se défaire de son étiquette de CLD virtuel (Entrevue 6), le temps permettra de mieux juger son utilité et ses réalisations (Entrevue 5). Un autre informateur abonde dans le même sens mais en rajoutant que le CLD tout comme la région sont peu connus. Pour ce qui est du CLD, une des causes est son caractère virtuel qui fait en sorte qu'il est difficile de connaître ou d'évaluer ses activités d'autant plus que le CLD « faisait faire » (Entrevue 7). Il serait nécessaire que le CLD se détache de la CDEBF, alors qu'il n'a jamais été question que la CDEBF devienne un CLD (Entrevue 8). Toutefois, les résultats devraient être tangibles à court terme, c'est-à-dire une fois que le CLD sera autonome. Les acteurs du développement local sont plus enclins à travailler en groupe ou en association, à développer des projets structurants, ce qui n'était pas particulièrement le cas avant la création du CLD. Il reste cependant encore beaucoup à faire, car cela ne fonctionne pas dans tous les cas. Il ne s'agit en fait que de quelques projets (Entrevue 7).

Si, au départ, le mandat du CLD était la création d'emplois et le développement économique, avec les nombreux acteurs qui se trouvent à siéger au CA, son rôle est devenu prioritairement celui de favoriser la concertation et l'animation du milieu. Les administrateurs ne sont pas nécessairement tous préoccupés par le développement économique et la création d'emplois tout du moins prioritairement. C'est pourquoi le développement économique doit être principalement véhiculé par la CDEBF et demeurer entre ses mains. La question du guichet unique n'est pas une mauvaise idée en soi, mais cela ne peut s'appliquer sur un territoire où il existe déjà des organisations de développement bien implantées : « la personne qui a eu l'idée géniale des CLD n'a peut-être pas accompagné son idée d'une analyse des spécificités des acteurs du développement » (Entrevue 9).

Les interventions du CLD sont tout de même perçues comme étant positives, bien qu'il y ait beaucoup de confusion à l'entour de sa mission. Un informateur note que les moyens sont modestes alors qu'il y a beaucoup de gens autour de la table au CA, qui représentent eux aussi beaucoup de gens. Cette confusion est d'autant nourrie par le fait que le mandat du CLD n'apparaissait pas clair. Le souhait d'une des personnes que nous avons rencontrées était que le CLD « précise son mandat de concertation avec un plan bien précis, des budgets, un personnel dévoué et confirme sa mission de développement économique et de création d'emplois de façon plus claire et plus précise pour qu'autour de la table, les gens saisissent bien la mission

de l'organisation et qu'après ça on discute d'enjeux intéressants et que ce soit autre chose que d'approuver des petits programmes » (Entrevue 9).

La création du CLD a permis, ou tout du moins confirmé, l'importance de maintenir la concertation entre les acteurs et il réussirait à bien l'animer (Entrevue 9). Ainsi, les relations entre certaines organisations s'améliorent car elles n'ont pas toujours été bonnes, surtout dans le cas de celles partageant des champs de compétence semblables. Le CLD permet aux représentants de diverses organisations de se rencontrer. « Avant, sans dire qu'on se poignardait, on ne s'aidait pas nécessairement. Chacun se glorifiait et était fortement critique. » (Entrevue 11). Le CLD joue donc un rôle central en matière de concertation, de lieu de réunion de tables *ad hoc* et de développement de la mission du milieu (Entrevue 11). Toutefois, cette pratique de concertation existait avant la venue du CLD (Entrevues 7 et 8). Le CLD pourrait donc permettre de la renouveler.

## CONCLUSION

Ce qui ressort, comme on l'a vu, c'est que le CLD étant virtuel, il était difficile de saisir son utilité. Les acteurs ont accepté de bon gré sa création, parce qu'ils y étaient obligés bien sûr, mais aussi parce qu'ils ont cherché à utiliser du mieux qu'ils le pouvaient les ressources disponibles, humaines mais surtout financières étant donné, comme on le sait, que le gouvernement menaçait les MRC récalcitrantes de retirer son financement. Il leur fallait donc créer un CA, mais comme une table de concertation existait déjà, il n'y avait qu'à rajouter les membres sans droit de vote et les élus. Qui était le mieux placé pour être mandaté afin de gérer le FLI, le FDEÉS, Jeunes promoteurs et la mesure STA si ce n'était la CDEBF dont le directeur siégeait à la table de concertation ? Probablement que d'autres organisations existantes auraient très bien pu le faire, mais la CDEBF s'occupait déjà de la promotion du développement économique depuis une trentaine d'années et la MRC la finançait déjà. En fait, c'était la corporation de développement économique des quatre plus grandes municipalités, c'est-à-dire Victoriaville, Warwick, Kingsey Falls et Tingwick. Les maires n'avaient aucune raison, du moins apparente, de refuser d'injecter des fonds dans le CLD, dès lors qu'ils savaient très bien que ces fonds destinés en grande partie au fonctionnement du CLD reviendraient à la CDEBF en bonne partie sinon en totalité, puisque le gouvernement accordait aussi des fonds pour le fonctionnement sous forme de subventions, en plus d'en accorder pour les outils de développement sous forme de subventions ou de prêts. Au départ rappelons que le coordonnateur du CLD était le commissaire industriel et directeur de la CDEBF. Une fois que les acteurs se sont entendus sur le fait que le mandat CLD incombait à la CDEBF, celle-ci a mandaté la CDCBF afin qu'elle gère le FDEÉS. En fait ni l'une ni l'autre des deux corporations ne savaient trop quoi faire d'un fonds dédié à l'économie sociale, mais la CDCBF y voyait là une occasion de pratiquer une forme de développement local avec un fonds. Il apparaît que l'ensemble des acteurs autour de la table a acquiescé.

Par ailleurs, le milieu était relativement bien organisé pour intégrer le CLD aux structures existantes. Le CLD, au départ, ne permet aucunement de développer une nouvelle forme de gouvernance locale mais relève d'une forme de gouvernance déjà bien structurée, la table nouvellement constituée de 14 représentants de secteurs. Pas étonnant que les municipalités n'hésitaient pas à contribuer à 54 % du budget total du CLD en 1999-2000 et à plus de 60 % en 2000-2001. L'incitatif financier a dû également jouer, car nombreux ont été ceux qui avaient interprété que pour 1 \$ versé par les municipalités le gouvernement verserait 1 \$, ce qu'il se serait empressé de corriger ou de nier (Entrevue 12). On sait en effet que cela n'a pas été le cas pour des raisons évidentes : les municipalités pauvres se seraient probablement appauvries davantage, alors que les plus riches se seraient enrichies. La contribution financière de la MRC au CLD Arthabaska devrait cependant diminuer considérablement lorsque le CLD aura récupéré ses outils de gestion et de développement car la CDEBF n'est pas sur le point de disparaître. Certaines municipalités voudront toujours la financer, au moins les quatre plus importantes de la MRC. Les maires devront composer avec cela, c'est-à-dire qu'il leur faudra doser quelle part du financement ils injecteront dans l'une et l'autre structure sans que le gouvernement ne se froisse ni menace de couper ou de retirer sa contribution financière, si lui-même continu de financer les CLD, bien entendu. On peut présumer que cela a été discuté entre les représentants des divers paliers gouvernementaux, sinon que les maires ont pensé à

des solutions. Les représentants de la table de concertation étaient d'accord que la CDEBF reçoive le mandat CLD, car ils s'assuraient également que si la formule CLD était pour disparaître à court terme, la CDEBF elle existerait encore. Autrement dit, il n'était pas question de détruire ce qui fonctionnait bien. C'est pour cette raison que les corporations existantes ont continué d'exister de manière autonome incluant la CDCBF et la CDTBF.

Le CLD pourra donc contribuer au développement local en permettant à de petits projets ou à des TPE de voir le jour, étant donné qu'il ne disposera pas d'une capitalisation permettant de financer par exemple des PME, à moins de tout mettre ses fonds dans un ou deux projets. Par contre, il pourra contribuer au financement de PME en partenariat avec des acteurs financiers qui disposent de capitalisation beaucoup plus importante. Un promoteur à la recherche de 500 000 \$, s'il réussit à amasser auprès de quatre institutions 200 000 \$ pourra évidemment plus facilement emprunter par exemple auprès d'une même institution, caisse populaire ou banque, 300 000 \$. Dans ce cas, le CLD pourrait avoir injecté 50 000 \$ ou 25 000 \$ même. Le CLD sera donc utile pour un créneau particulier qu'il devra développer. Il ne constituera pas nécessairement un guichet unique pas plus que les autres organisations d'ailleurs. Si le CLD venait à prendre trop de place, les autres organisations ne l'apprécieraient probablement pas. En fait, il deviendra ce que les acteurs du milieu qui s'y impliquent en feront. Il pourra cependant constituer un lieu rassembleur, un lieu où il sera possible de discuter le développement de la MRC, voire de la région et de le coordonner au moins en partie. En effet, cela permet entre autres aux représentants des 14 tables sectorielles, aux élus et aux représentants du gouvernement de se pencher sur ces questions. Le CLD pourra très bien s'intégrer à la dynamique locale et contribuer à la bonifier, mais il ne la transformera pas, du moins pas seul. Il sera un acteur parmi d'autres mais son mandat devra être clarifié. Contrairement à d'autres MRC, il ne sera pas la continuité ni la transformation d'une structure existante et il ne se positionnera pas contre d'autres structures au sens où il devrait faire sa place en tassant les autres pour se faire reconnaître ou pour accaparer les projets les meilleurs. Bien qu'il soit difficile de prévoir ce que sera l'avenir, il est possible que le CLD résultera d'une gouvernance locale existante et qu'il en sera le reflet afin que les acteurs du milieu servent encore mieux le développement économique et social de leur territoire. Il ne sera ni un guichet unique ni « le guichet » multiservices, mais un outil parmi d'autres, cependant au service des autres outils et des autres acteurs du développement.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Suite à la lecture de l'étude de cas, le directeur général du CLD qui occupait, au moment de l'enquête, le poste de coordonnateur, nous disait que le CLD n'avait plus rien de virtuel. Nous le citons ici textuellement. Depuis janvier 2003, le CLD est une corporation autonome exerçant ses mandats avec le soutien de ses ressources autant financières qu'humaines, comptant six employés dont cinq professionnels du développement d'entreprises et de l'animation du milieu : trois analystes financiers pour les programmes FLI, Jeunes promoteurs et STA, un agent rural affecté à la politique de la ruralité et le directeur général, en charges de la gestion et du volet concertation dans ses différents aspects. Par ailleurs, nous disait-il, lors de la dernière évaluation que la MRC et le ministère des Régions ont effectuée sur la performance du CLD, l'organisation a obtenu une des meilleures notes des cinq CLD du Centre-du-Québec.

## SOURCES

- CLD DE LA MRC D'ARTHABASKA, (2001), « Rapport annuel 2001 », 35 p. + annexes.
- CHEVRETTE, Guy, (1997), Politique de soutien au développement local et régional (Livre blanc). Québec : Secrétariat au développement des régions, 49 p.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC, (2001), (1997). « Loi sur le ministère des Régions » (Loi 171).
- JOYAL, André, (2002), *Le développement local. Comment stimuler l'économie des régions en difficulté*. Sainte-Foy : Les Éditions de l'IQRC/PUL, 156 p.
- MINISTÈRE DES RÉGIONS, (2001), Rapport triennal des Centres locaux de développement 1998-2000, Québec : Gouvernement du Québec, 50 p.
- MINISTÈRE DES RÉGIONS, (2000), « Centres locaux de développement : source de financement 1999-2000 », 17 p.

## SITES WEB

- CDEBF : <http://www.cdebf.qc.ca>
- CDCBF : <http://www.cdebf.qc.ca>
- CDTBF : <http://tourisme-bois-francs.qc.ca/accueil.htm>
- Centre-du-Québec : <http://www.regiondesboisfrancs.com>
- CRCDCQ : <http://www.centre-du-quebec.qc.ca>
- CST (Conseil de la science et de la technologie) : <http://www.cst.gouv.qc.ca/>
- MIC (ministère de l'Industrie et du Commerce) : <http://www.mic.gouv.qc.ca/>
- MINISTÈRE DES RÉGIONS : <http://www.mreg.gouv.qc.ca>





## PERSONNES RENCONTRÉES ET FONCTIONS

Nous remercions grandement toutes ces personnes qui ont généreusement accepté de participer à cette étude de cas :

- Pierre BASTIEN, directeur, Accès travail ;
- Normand BÉLISLE, conseiller en développement régional, ministère des Régions ;
- Pierre BÉLIVEAU, directeur, SADC ;
- Raymond BERGERON, chef d'équipe, CLE ;
- Serge CARON, coordonnateur CLD ;
- Chantal CHAREST, coordonnatrice, CDCBF ;
- Luc DASTOUS, directeur CJE ;
- Gaétan DÉSILETS, sous-ministre adjoint, ministère des Régions ;
- Solange DESROSIERS, mairesse de Saint-Louis-de-Blandford ;
- Claude-Henri LÉVEILLÉ, directeur CRCDCQ ;
- Alain PROVENÇAL, directeur CDTBF ;
- René THIVIERGE, directeur CDEBF.

Cette recherche a été rendue possible grâce à une subvention du FCAR (maintenant le Fonds québécois de recherche sur la nature et les technologies).