

Cahiers du CRISES

Collection Études de cas d'entreprises
d'économie sociale

ÉTUDES D

ES9808

ETUDES DE CAS
D'ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE

**Société d'aide au développement
des collectivités de Papineau**

par Lucie Beaudoin

sous la direction de Louis Favreau

avril 1998

PRÉSENTATION DE LA COLLECTION

La collection des "entreprises d'économie sociale" présente des études réalisées dans le cadre de l'un ou l'autre des chantiers de recherches de l'axe Économie sociale du CRISES¹.

Dans cette collection, on retrouvera donc quatre séries d'études. Une première sera constituée de monographies de fonds de développement régional, local et communautaire qui ont été réalisées pour la plupart dans le cadre du projet CRISES/PRO-FONDS. Une deuxième série porte sur les entreprises associatives qui ont des objectifs d'insertion sociale et professionnelle. Une troisième est constituée d'études de dispositifs d'accompagnement du développement local (CDEC, CDC, SADC, etc.) qui exercent des fonctions de gouvernance locale et qui soutiennent des initiatives relevant de l'économie sociale. Enfin, on retrouvera également des études de coopératives de services, de coopératives de travail et de coopératives de travailleurs-actionnaires qui répondent à leur façon aux défis de la crise de l'emploi et de l'État-providence .

Chaque étude a l'ambition de décrire méticuleusement chacune des initiatives selon une grille méthodologique qui cherche à mettre en lumière entre autres 1) les conditions d'émergence de ces entreprises et organisations, 2) les formes organisationnelles (organisation du travail et mode de gestion), 3) les formes institutionnelles (rapport à l'État, statuts juridiques, répartition du pouvoir entre les divers acteurs), et 4) les impacts sociaux et le rapport au milieu. Visant avant tout à faire une bonne description des catégories d'observation, ces études sont révélatrices des rapports et des conditions dont l'économie sociale est tributaire tout comme de la grande diversité et de la créativité dont chacune des organisations fait preuve.

Ces études de cas s'inscrivent dans une étape essentielle de la démarche de recherche sur l'économie sociale du CRISES. Ensemble, elles composent le matériel d'analyse des chercheurs du CRISES qui visent, par l'étude d'expérimentations spécifiques, à cerner leur potentiel en termes d'innovations sociales, de diffusion et de démocratisation des rapports sociaux, et de régulation sociale de l'économie. Ces études qui seront reprises dans le cadre d'analyses comparatives, présentent dès maintenant un intérêt certain, non seulement pour la recherche mais pour tous ceux et celles qui veulent approfondir la théorie et les pratiques liées à l'économie sociale, notion qui fait de plus en plus l'objet de débats sur la scène publique.

Benoît Lévesque, coordonnateur
Lucie Mager, professionnelle

¹ L'économie sociale est l'un des deux axes de recherche du Centre de recherche interuniversitaire sur les innovations sociales dans les entreprises, les syndicats et l'économie sociale (CRISES). Cet axe regroupe, à travers un recoupement de différents réseaux, un noyau d'une quinzaine de chercheurs et une vingtaine d'étudiants à la maîtrise, au doctorat ou en stage post-doctoral en provenance de différentes universités québécoises (UQAM.UQAH.UQAR, Lavai, HEC, Concordia), qui travaillent autour d'une même problématique sur une dizaine de projets de recherche différents. On trouvera une liste complète de ces projets de recherche dans le dernier rapport annuel d'activités du CRISES. Sur la problématique développée dans le cadre de l'équipe Économie sociale du CRISES, voir les Cahiers du CRISES no 9504 et 9505. Pour les premiers résultats du projet de l'équipe PRO-FONDS, voir le cahier le cahier du CRISES no 9610; voir aussi le Profil socio-économique des Fonds de développement local et régional au Québec, BFDR-Q , mai 1997. Pour la méthodologie des études de cas, voir Cahiers du CRISES no 9605, Yvan Comeau, Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale , 1996. Enfin, on trouvera aussi des informations utiles sur l'économie sociale sur le site web du CRISES, à l'adresse <<http://www.unites.uqam.ca/crises>>.

Avant-propos

Dans les 25 ou 30 dernières années, les professions du «social» et les politiques publiques en matière de santé et de services sociaux se sont intéressées au développement local conçu comme développement de services au sein des communautés locales par l'intermédiaire des transferts sociaux (financement public). Depuis longtemps aussi les pouvoirs publics, notamment les municipalités, s'y intéressent comme stratégie d'accueil d'entreprises sur leur territoire. Dominante exclusivement sociale dans le premier cas de figure, dominante économique dans le second. Ces deux approches traditionnelles sont aujourd'hui remises en cause dans le contexte de crise de société que nous traversons.

En effet, le développement local, en tant que stratégie d'intervention dans les communautés locales tend à se déployer différemment depuis une décennie. On peut repérer son renouvellement à partir des paramètres suivants: 1) de nouveaux acteurs du développement local . des groupes en difficulté qui améliorent leur sort par la création d'entreprises répondant aux besoins d'une communauté (Défi Autonomie à Mont-Laurier par exemple); 2) de nouvelles règles et de nouveaux dispositifs de développement local: une gestion qui associe à des degrés divers la population sur un territoire donné en cherchant à réarticuler les exigences du «social» et de l'«économique» au plan local (cas par exemple des CDC, des CDEC et d'une partie des SADC); 3) de nouvelles activités de développement local: des entreprises coopératives et communautaires (à faible intensité de capital surtout) évoluant dans de multiples champs d'intervention répondant à de nouvelles demandes sociales; 4) des nouveaux modes d'intervention des pouvoirs publics (fonds de développement et démarches partenariales par exemple). L'expérience de la SADC de Papineau dans l'Outaouais est intéressante à ce titre notamment parce qu'elle chemine de l'«économique» vers le «social» à la différence des CDÉC qui cheminent du «social» vers l'«économique». Cette étude de cas est une invitation à suivre ce parcours, à le comprendre de l'intérieur et à en examiner la portée et les limites.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction:	1
1. Contexte et conditions d'émergence de la SADCPapineau	3
1.1 Le milieu (local/régional).....	3
1.2 Les promoteurs de la SADC.....	5
1.3 La mise de fonds initiale	6
1.4 Historique.....	6
1.5 La fusion CADC-CAE: une transformation importante dans le développement des collectivités de Papineau	9
2. Les acteurs impliqués dans la SADC Papineau.	11
2.1 Les souscripteurs ou pourvoyeurs	11
2.2 Des contrats de gestion au partenariat local.	11
2.2.1 Le programme Travailleur Indépendant	12
2.2.2 Le Projet de Relance Économique et Sociale des Quartiers (PRESQ) de Buckingham	14
2.2.3. Le Fonds d'Investissement Local (FIL) de Papineau	15
2.3 Les autres partenaires.	16
2.3.1. Le Réseau des SADC et ses liens avec l'organisme	16
2.3.2. Le Bureau Fédéral de Développement Régional pour le Québec (BFDR-Q).....	18
2.3.3. Autres exemples de partenariats dans le milieu.....	18
3. La dimension institutionnelle	19
3.1 Les règles juridiques et législatives.....	19
3.2 Les rapports de pouvoir à l'interne.....	19
4. La dimension organisationnelle	23
4.1 La vocation et les objectifs du fonds	23
4.2 Le fonctionnement de la SADC.....	24
4.3 Le fonctionnement du fonds d'investissement.....	24
4.4 La sélection des projets: critères et méthodes.....	25
4.5 Les services offerts aux entreprises et aux entrepreneurs	25
5. Les politiques d'investissement du fonds de la SADC Papineau	26
5.1 Les populations cibles	26
5.2 Les secteurs économiques préférés.....	26
5.3 Les stades privilégiés d'investissement et les types d'investissement.....	26

TABLE DES MATIÈRES (suite)

5.4 La taille des investissements en capital-actions	27
5.5 La durée des investissements en capital-actions	28
6. L'impact sur le développement régional ou local: évaluation des effets structurants.....	28°
6.1 Le rapport entre les demandes de financement déposées par les promoteurs et les projets financés.....	28
6.2 Le rapport entre le capital investi et les projets appuyés.....	29
6.3 Le rapport entre le capital investi et les emplois créés.....	30
6.4 Autres critères d'évaluation du fonds:.....	33
7. Quelques hypothèses sur la portée et les limites des SADC	34
7.1 La contribution de la SADC au développement local autour de trois pôles principaux	34
7.2. Trois défis non réalisés ou les limites de la SADC.....	35
Conclusion: l'avenir de la SADC Papineau.....	36
RÉFÉRENCES.....	39

LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES

Tableau 1: Répartition de l'emploi par secteur d'activité pour la population de la MRC Papineau, 1991	4
Tableau 2: Statistiques des clients rencontrés et acceptés dans le cadre du programme Travailleur Indépendant, 1996-1997	13
Graphique 1 : Répartition du portefeuille de la SADC Papineau, 1995	27
Graphique 2: Pérennité du fonds de la SADC Papineau, 1995	30
Graphique 3: Capital investi dans des projets d'entreprise par année à la SADC de Papineau, 1986-1996.....	31
Graphique 4: Emplois créés par année par des projets d'entreprises impliquant la SADC de Papineau, 1986-1996.	32

Introduction:

Au Québec, les SADC forme un réseau de 54 Sociétés d'Aide au Développement des Collectivités implantées dans des collectivités rurales ou semi-urbaines de la province. Elles sont issues de la fusion des Comités d'Aide au Développement des Collectivités (CADC) et des Centres d'Aide aux Entreprises (CAE). «Les SADC interviennent chacune dans leur milieu, en développant des créneaux de base qui correspondent à la réalité de leurs collectivités» (Réseau des SADC, 1997:1). Chaque société comporte en moyenne 17 municipalités où les indices de dévitalisation sont plus élevés qu'ailleurs au Québec.

La Société d'Aide au Développement des Collectivités (SADC) est une société sans but lucratif dont la mission est «de stimuler la participation de la collectivité dans la prise en charge de son avenir qui se matérialise par le développement d'une vision d'avenir de la collectivité et par le biais d'activités qui supportent la concertation et le partenariat; qui amènent la collectivité à s'adapter et à planifier ses besoins en ressources humaines; et qui supportent l'entreprise et la création d'emplois par le biais de services techniques et financiers» (Réseau des SADC du Québec, 1997: 4).

Ce type de société actualise sa mission par une approche de développement local qui fonde l'existence même de la SADC. Ce principe s'appuie sur quatre éléments importants: 1) donner la prépondérance à la ressource humaine et mettre l'accent sur sa valeur intrinsèque; 2) miser sur la volonté populaire; 3) favoriser les initiatives locales; 4) susciter la solidarité des gens du milieu. De plus, la notion de collectivité implique que les individus partagent le même territoire et des intérêts communs.

La SADC intervient sur une base territoriale. Elle intervient aussi au niveau local à travers le soutien aux projets initiés dans chacune des municipalités. La population moyenne desservie par une SADC compte 30 000 habitants. Ajoutons à cela que 78% des localités desservies par une SADC compte moins de 2 000 habitants. «La présence de SADC sur un territoire donné est liée à l'importance des indices de dévitalisation» (Réseau des SADC du Québec, 1997: 30), observée d'abord par son évolution démographique et ensuite par des données telles que le taux de chômage et le revenu moyen. Le revenu annuel moyen par habitant des SADC accuse un manque à gagner de quelques 2 500\$ par rapport à la moyenne québécoise et d'environ 4 100\$ en comparaison avec celui des Canadiens en général.

Les SADC sont des initiatives de développement économique communautaire rural stimulées à l'origine par le gouvernement fédéral. Elles existent officiellement depuis 1995. Dans les faits, elles comptent dix ans d'expérience. Aujourd'hui, elles sont plus spécifiquement financées par le Bureau fédéral de

développement régional pour le Québec (BFDR-Q). Chaque SADC dispose d'un budget de roulement de 200 000\$ annuellement ainsi que d'un fonds d'investissement dans les entreprises se situant à une hauteur moyenne de 1,5 millions \$.

Dans un contexte de désengagement de l'État-providence, de régionalisation et de décentralisation des services, les fonds locaux et régionaux de développement peuvent devenir des leviers de développement économique communautaire importants tant en milieu rural qu'en milieu urbain. La contribution de la SADC au développement économique communautaire tient dans le soutien qu'elle apporte à la création et au maintien d'emplois ainsi qu'au développement de projets communautaires structurants sur le territoire où elle intervient. Depuis la fin des années 1980, de plus en plus d'organismes oeuvrent comme intermédiaires auprès des communautés locales en difficultés.

Afin d'approfondir nos connaissances sur l'intervention des SADC dans les communautés locales en difficulté, nous avons effectué une étude de cas de la SADC Papineau en Outaouais. Cette monographie s'inscrit dans une recherche amorcée en 1995 par le groupe de recherche PROFONDS qui porte sur les fonds locaux et régionaux de développement au Québec. Elle s'inscrit aussi dans une vision plus large, dans une recherche du Collectif de recherche sur les innovations dans les entreprises et les syndicats (CRISES), recherche qui porte sur le développement local et régional et sur les entreprises d'économie sociale (Favreau et Lévesque, 1996). D'autres auteurs ont travaillé sur les structures des SADC, notamment Lachapelle¹ avec une étude sur les structures des CADC comme espace d'économie sociale et de Favreau et Jean (1995)² sur le Programme de développement des collectivités (PDC) du gouvernement fédéral où les CADC sont vus comme des «pratiques d'animation du développement économique en milieu rural» (Favreau et Jean, 1995: 130).

1 Lachapelle, R. (1995), «Les CADC comme espace d'économie sociale», *Nouvelles Pratiques Sociales* (NPS), Montréal, vol. 8, no 1, pp. 81-95.

2 Favreau, J-L et B. Jean (1995) «Qui perd gagne. Les pratiques d'animation du développement rural dans les CADC» dans *Et les régions qui perdent. ?*, GRIDEQ-GRIR, p. 129-149.

1. Contexte et conditions d'émergence de la SADC Papineau

1.1 Le milieu (local/régional)

La Société d'Aide au Développement des Collectivités de Papineau a pignon sur rue à Buckingham. En vertu de l'étude québécoise sur les fonds de développement locaux et régionaux au Québec à laquelle nous avons participé (Lévesque, Mendell et van Kemenade, 1997), la SADC Papineau est un des 254 fonds de capital de risque répertoriés au Québec. Elle fait partie de la catégorie des fonds de développement locaux et régionaux relevant de l'économie sociale laquelle recouvre 77% de l'ensemble de tous les types de fonds étudiés (ibid., 1997). Son mandat est un mandat de développement local rural. Elle dessert le Comté de Papineau, soit: la Municipalité Régionale de Comté (MRC) de Papineau et deux municipalités faisant partie de la Communauté Urbaine de l'Outaouais (Buckingham et Masson-Angers); deux municipalités de la MRC des Collines de l'Outaouais: La Salette et Ange-Gardien et une municipalité de la MRC Antoine-Labelle, Notre-Dame du Laus.

Le Comté de Papineau comporte 33 municipalités dont les six principales agglomérations sont Thurso, Papineauville, Buckingham, Masson, Chénéville et St-André Avellin. Le territoire est dominé par le bouclier laurentien, lequel est découpé par deux vallées principales qui sont la Vallée-de-la-Petite-Nation à l'est et la Vallée-dé-la-Lièvre à l'ouest. Il y a aussi une autre petite vallée appelée la Vallée-dé-la-Blanche un peu plus au nord. On accède au territoire de Papineau par la route 148, qui longe la rivière des Outaouais. Cette route relie le Comté aux grandes régions métropolitaines de Montréal et Hull/Ottawa.

Le Comté de Papineau est un secteur touristique en constante évolution. Le territoire est constitué de plusieurs centres d'activités de villégiature, de réserves fauniques, de pourvoiries, de clubs de golf et de terrains de camping. De plus, la région est dotée de plusieurs emplacements historiques exceptionnels tels que le Château de Montebello, ancien domaine de la Seigneurie de Joseph Papineau, le musée des pionniers sans compter les activités sociales importantes comme les festivals qui attirent de nombreux touristes chaque année. Le territoire est pourvu d'infrastructures de développement économique, social et communautaire qui contribuent à l'essor de ce territoire.

Pour bien se représenter le territoire, nous devons respecter la division naturelle des deux vallées. Ainsi, la Vallée-de-la-Lièvre s'est développée à partir de ses richesses naturelles. La forêt est une de ses ressources les plus importantes. L'industrie forestière domine par le nombre de ses employés sur le territoire et les activités reliées à la transformation du bois. La transformation du bois emploie plus de 80% de la main-d'oeuvre. En ce qui concerne la Vallée-de-la-Petite-Nation, on remarque que le secteur tertiaire domine nettement.

Sa position périphérique des centres urbains de Hull/Ottawa, Hawksbury et Buckingham fait en sorte que sa structure commerciale se concentre davantage vers les biens de nécessité. Les biens plus spécialisés se retrouvent davantage dans les centres urbains entourant le territoire du Comté de Papineau.

Le tableau qui suit souligne la répartition de l'emploi par secteur d'activité sur le territoire du Comté de Papineau pour l'année 1993. On remarque que les secteurs d'activité reliés à l'industrie manufacturière, au commerce de détail, à l'hébergement et à la restauration sont les plus gros employeurs de ce territoire.

Tableau 1
Répartition de l'emploi par secteur d'activité
pour la population du Comté de Papineau,
1993

Secteur d'activité économique	Nombre de travailleurs	% par secteur d'activité
Industrie agricole et de services connexes	151	2,24
Pêche et piégeage	6	0,09
Exploitation forestière et services forestiers	243	3,60
Mines, carrières et puits de pétrole	9	0,13
Industries manufacturières	1698	25,15
Construction	446	6,61
Transport et entreposage	322	4,77
Communications et autres services publics	144	2,13
Commerce: gros : détail	240 1268	3,56 18,78
Finance, assurance et immeuble	216	3,2
Services: gouvernementaux : aux entreprises : de santé et services sociaux : enseignement	697 157 609 305	10,32 2,33 9,02 4,52
Hébergement et restauration	1131	0,01
Autres industries de services	239	3,54
Total	7881	100,0

Source: Données recueillies auprès de la SADC Papineau, issue du Rapport d'activités 1993-1994

Le secteur tertiaire domine sur l'ensemble du territoire avec 68,79% de la totalité des emplois dans 85% de la totalité des entreprises du territoire. Ces emplois sont répartis dans 1 156 entreprises. Suivent le secteur secondaire avec 25,15% des emplois concentrés dans 88 entreprises et le secteur primaire avec 6,06% des emplois dans 104 entreprises (CAE Papineau, Rapport d'activités 1993-1994).

La population totale est d'environ 40 545 habitants et ne cesse de croître comparativement à d'autres régions rurales du Québec. Le Comté de Papineau est un territoire majoritairement francophone: 91,7% de la population parle français et 2% sont bilingues (Corporation de Développement Économique de Papineau, 1994). La population du Comté de Papineau est vieillissante. Près du tiers des personnes sont âgées de 50 ans et plus. En comparaison, la population de l'Outaouais est considérée comme moins vieillissante comparativement à l'ensemble du Québec. On constate que 75% de la population qui est en âge de travailler (15 à 64 ans) a moins de 45 ans (MICST, 1997).

On retrouve le niveau de revenu moyen le plus faible du territoire dans la Vallée-de-la-Petite-Nation. Le marché du travail est difficile dans cette portion de la région outaouaise. Ainsi, plus de 50% des ménages doivent survivre avec moins de 18 500\$ annuellement. Dans la Vallée-de-la-Lièvre, c'est Buckingham qui, selon une étude effectuée par un organisme de développement local, concentre des «poches de pauvreté» dans un de ses quartiers qui compte environ de 55% de la population totale de cette agglomération (CDC Rond Point cité par SADC, 1993-1994). Il apparaît que pour l'ensemble du territoire desservi par la SADC, une importante proportion des revenus provient des transferts gouvernementaux. Pour la Vallée-de-la-Petite-Nation, 65% des familles comptent un revenu se situant autour du seuil de pauvreté tandis que pour la Vallée-de-la-Lièvre, ce taux est de 48%.

1.2 Les promoteurs de la SADC

Le promoteur de la Société d'Aide au Développement des Collectivités (SADC) de Papineau est le gouvernement fédéral à partir de son Programme de Développement des Collectivités (PDC). Ce programme «vise à réunir les communautés rurales d'une petite région économiquement éprouvée, afin de les aider à maîtriser leur destin» (Favreau et Jean, 1995: 136). Le PDC cherche aussi à «conjuguer les efforts des différents paliers de gouvernement, du monde de l'entreprise, des syndicats et du secteur associatif en vue d'accroître les chances des régions éloignées des grands centres urbains de trouver place au soleil...» (ibid.: 136).

1.3 La mise de fonds initiale

L'organisme possède une mise de fonds initiale de 200 000\$ dont 150 000\$ est réservé aux services aux entreprises et aux entrepreneurs et 50 000\$ aux services de développement des collectivités. Le montant total alloué est exclusivement utilisé pour le budget de roulement de la SADC c'est-à-dire pour payer les coûts d'opération de la SADC. Le coût des opérations inclut aussi la gestion et l'analyse des dossiers des promoteurs. Le montant de la mise de fonds initiale allouée aux SADC du Québec a été décidé lors de la fusion entre les Comités d'Aide au Développement des Collectivités (CADC) et les Centres d'Aide aux Entreprises (CAE) de Papineau, deux organismes sans but lucratif sous la responsabilité du gouvernement fédéral, maintenant connu sous l'enseigne unique de SADC.

1.4 Historique

Il faut remonter au début de 1984 pour découvrir l'origine de la SADC Papineau. L'organisme tel qu'il est connu aujourd'hui, a traversé trois grandes étapes. Mais d'abord, nous ne pouvons passer sous silence l'origine du programme fédéral tel que nous le connaissons maintenant et qui prend sa source à la fin des années 1970. Certains milieux ruraux du Québec éprouvaient à l'époque de graves problèmes de désertification. Le gouvernement fédéral au pouvoir (Parti Libéral du Canada) initia un programme appelé Aide au Développement Économique Local (ADEL) dont les objectifs étaient le développement et la création d'emplois dans les milieux fortement dévitalisés. Il s'agissait de sociétés à but non lucratif implantées sur différents territoires éprouvant des problèmes d'employabilité. L'objectif d'une telle démarche était de créer à la fois un fonds d'investissement qui accorderait des prêts et une société qui donnerait des services d'aide technique pour développer des entreprises et conséquemment, qui créerait des emplois. Trois projets pilotes furent mis sur pied au Québec, un aux Iles-de-la-Madeleine (Cap-aux-Meules), un autre dans la Vallée-de-la-Matapédia et le troisième sur le territoire de la Haute-Gatineau (Maniwaki). Le gouvernement voulait encourager le potentiel de prise en main des milieux ruraux avec une approche de développement local.

L'intention première et qui est encore là est que le milieu se prenne en charge et qu'il décide par lui-même des investissements à effectuer, à même les fonds publics disponibles. Cela dépendait toujours du niveau de chômage dans la région (Bélisle, président du C.A. de la SADC Papineau, 1997).

Avec l'entrée du gouvernement conservateur au pouvoir au milieu des années 1980, les initiateurs du projet ADEL ont dû faire des ajustements. En 1984, le projet a changé de nom pour devenir la Société de Croissance locale de l'emploi (CLE). Selon M. Bélisle, actuel président du conseil d'administration de la SADC Papineau, le programme CLE était vraiment axé sur le développement économique de la région de Papineau.

Au début des opérations du programme CLE³, le projet ne couvrait pas entièrement le territoire de Papineau. Après deux ans, les initiateurs du projet ont demandé une extension du territoire pour couvrir l'ensemble du Comté de Papineau, ce qui leur donnaient accès à une plus grande population et ainsi à plus de projets potentiels. Ils ont débuté l'aide financière aux entreprises avec des prêts de 25 000\$ maximum.

Le programme CLE a subsisté environ trois ans. Ensuite, le projet a changé de nom pour devenir le Centre d'aide aux entreprises (CAE). C'est donc sous l'égide d'un nouveau projet: le Programme de Développement des Collectivités (PDG), que la SADC a vécu sa troisième étape en 1988 sous le nom de Centre d'Aide aux Entreprises (CAE) de Papineau. La société CLE de Papineau fut la première à effectuer cette transition. «Le gouvernement a dit: on va créer un programme de développement des collectivités. On a gardé les mêmes paramètres que le CLE. Il n'y avait pas d'attente mais il y avait beaucoup de critiques en chemin» (Bélisle, 1997). Le CAE avait son siège social à Buckingham, à quelques rues du siège social de la SADC actuelle. Son mandat était de fournir du capital de risque aux entreprises principalement sous forme de prêts, de garanties de prêt et de capital-actions.

Historiquement, il semble que ces changements d'orientation dans les pratiques d'intervention en milieu rural, proviennent des systèmes de développement des collectivités en Europe, en Belgique principalement. Le système européen fonctionnait depuis une quinzaine d'années déjà. Le gouvernement a décidé d'initier un système semblable au Canada. Selon M. Bélisle, l'évolution au Canada en matière de développement des collectivités n'était pas aussi avancée qu'en Europe. M. Bélisle avoue que personne à l'époque ne savait ce qu'était le développement local. Selon lui, le milieu rural québécois n'était pas nécessairement prêt à un projet semblable. Le projet fut quand même mis en place. Les décisions gouvernementales étaient de ne plus accorder de subventions généreuses aux entreprises et aux projets de toutes sortes comme cela se faisait dans les années 70. Les CAE feraient des prêts aux entreprises.

Ils ne l'ont pas fait explicitement mais c'est ce que ça voulait dire. La population était habituée à cogner aux portes du député et demander de l'argent pour tel ou tel projet. Dans le temps du gouvernement de Mulroney, cela est tombé. Tu ne changes pas la philosophie d'une population comme ça, surtout quand c'est caché. Ils ne voulaient pas dire qu'ils ne donnaient plus de subvention (Bélisle, 1997).

Avec la transformation des CLE en CAE, la volonté gouvernementale était que ces sociétés arrivent éventuellement à s'autofinancer. Le gouvernement fédéral a toujours été la seule source de financement des CLE comme des CAE. Le mot d'ordre était d'octroyer une certaine enveloppe budgétaire à chacun des 61 CAE et de ne plus réinvestir dans ces organismes. Pour le CAE de Papineau, cette enveloppe

3 Dans le Comté de Papineau, la société ainsi créée a pris le nom de Société de développement de Papineau Inc..

s'élevait à 200 000\$, octroyée comme montant de départ au fonds d'investissement dans les entreprises. Ce montant pouvait être augmenté jusqu'à un maximum de 1 550 000\$ selon la demande des promoteurs en investissement. En 1985, on comptait 61 Centre d'Aide aux Entreprises au Québec, implantés à partir de la division territoriale des municipalités régionales de comté (MRC). Ils étaient sous la Direction des Ressources Humaines Canada (DRHC).

Le CAE de Papineau s'est développé tranquillement au fil des ans. En 1995, il avait réussi à capitaliser un montant de 2 500 000\$ disponible pour les investissements dans les entreprises. Le mandat de l'organisme étant d'investir dans des entreprises sous forme de prêts ou de capital-actions. Il devait aussi récupérer les montants investis afin de réaliser son autofinancement, ce qu'aucun des CAE au Québec n'a matérialisé.

Les CAE devaient avoir un fonds assez gros pour permettre des retours d'investissement suffisants pour la gestion du programme et pour permettre de réinjecter de l'argent dans le milieu. Au début, si je me souviens bien, ils nous donnaient cinq ans pour s'autofinancer. C'était impossible (Bélisle, 1997).

Le CAE de Papineau a dû recourir à certaines stratégies de développement afin d'assurer sa pérennité. Il semble que plusieurs investissements ont été conclus avec des promoteurs qui n'avaient pas vraiment besoin du CAE pour se financer. En contre partie, cela garantissait un retour presque certain de l'investissement pour le CAE et assurait ainsi la survivance du fonds de développement. Les investissements en terme de prêts ou de garanties de prêt «sûrs» étaient privilégiés par rapport aux investissements à «risques élevés». Ce qui pouvait laisser présager une sélection plus «fine» dans les investissements du CAE, ce qui se faisait moins à l'époque d'ADEL et du CLE.

Les CAE n'étaient pas les seuls organismes de développement des collectivités à être créés dans le milieu des années '80 par ce gouvernement. Le gouvernement fédéral mettait aussi en place les Comités d'Aide au Développement des Collectivités (CADC) en 1985. Leur mandat était d'assurer l'aide technique aux projets de développement collectif et durable sur la majorité des territoires ruraux du Québec.

Le Comité d'Aide au Développement des Collectivités (CADC) implanté dans la MRC Papineau avait son siège social à Papineauville dans la Vallée-de-la-Petite-Nation. Son rôle était de promouvoir le développement des collectivités. Son mandat spécifique se concentrait dans des dossiers de développement local. Le programme fédéral de Développement des Collectivités (PDC) offrait aux CADC jusqu'au début de l'année 1992, le choix de cinq volets d'intervention: 1) un fonds pour les initiatives communautaires; 2) l'achat de formation sous la forme de cours de formation professionnelle; 3) l'aide au déplacement et à la recherche d'emploi; 4) l'implantation d'un CAE et 5) l'encouragement à l'activité indépendante par le programme de développement du travail autonome. Le CAE devait d'être un outil

d'intervention de la CADC dans le milieu. Contrairement à la majorité des autres MRC, la CADC de Papineau a été implantée après le CAE.

Si un organisme avait un projet de développement de la collectivité, le CADC offrait son aide aux promoteurs du projet soit par un prêt de ressources humaines et/ou par une subvention. Le CADC Papineau n'aidait pas seulement des organismes communautaires. Par exemple, il a préparé le fichier des entreprises de la région. «C'était relié au côté économique mais c'était pour aider la collectivité» (Hudon, 1997). Si le CADC recevait des demandes d'aide financière en capital de risque de la part d'un promoteur, il référerait celui-ci au CAE de Papineau. D y avait un lien constant entre le CAE et la CADC. C'est en 1995 que se concrétisa la dernière étape dans la transformation de la SADC Papineau, avec la fusion des CADC aux CAE sur tous les territoires du Québec où cela a été possible⁴.

1.5 La fusion CADC-CAE: une transformation importante dans le développement des collectivités de Papineau

La fusion a eu lieu à la fin de 1995. Elle fut un événement marquant dans l'histoire du Programme fédéral de Développement des Collectivités (PDC). Presque tous les CAE ont effectué une fusion avec les CADC au Québec. C'est sous la Direction des Ressources Humaines Canada (DRHC) que se sont effectués les fusions. Ensuite, le Programme de Développement des Collectivités a été transféré au Bureau Fédéral de Développement Régional pour le Québec (BFDR-Q). La fusion entre les deux organismes a suscité différentes réactions tant dans les organismes CAE et CADC que dans le milieu. Certains observateurs médiatiques diront même qu'elle a laissé des séquelles dans le milieu (Le Droit, 27 avril 1995).

La fusion impliquait des changements majeurs dans l'organisation interne, l'organisation financière et dans les orientations générales de l'organisme nouvellement fusionné. Au niveau de l'organisation financière, après la fusion et la création de la SADC, le budget a été divisé en deux soit 150 000\$ qui a été affecté au volet des services aux entreprises et 50 000\$ affecté au volet développement des collectivités. En tout, un montant de 200 000\$ est attribué pour le fonds de roulement global de la SADC Papineau comparativement au montant annuel de base de 150 000\$ pour le CAE et de 100 000\$ pour la CADC, avant la fusion de 1995. Au niveau organisationnel, les deux conseils d'administration du CAE et du CADC ont dû prendre des décisions concernant la gestion et l'organisation de la nouvelle structure administrative de la SADC. «Tu pars de deux conseils d'administration différents, qui ont des entités différentes et tu tombes à un. Leur but ultime est d'aider la collectivité mais avec des moyens financiers moindres» (Hudon, 1997).

⁴ Dans certaines régions, les deux entités n'existaient pas en même temps. Il y a un ou deux CAE qui n'ont pas fusionné au Québec comme le CAE des Basses-Laurentides.

La fusion s'est opérée à partir d'un protocole d'entente entre les deux organismes et à partir des directives du DRHC. La fusion s'est concrétisée lors de l'assemblée de fondation de la SADC à Buckingham. «Plus de 150 personnes se sont présentées à l'assemblée mais curieusement, plusieurs d'entre elles n'ont fait acte de présence que le temps d'enregistrer leur vote» (Le Droit, 27 avril 1995). Les résultats des élections du nouveau conseil d'administration donnaient deux postes en provenance de la Vallée-de-la-Petite-Nation sur les 11 postes disponibles (ibid., 1995). Plusieurs personnes présentes ont émis la crainte d'un favoritisme en faveur de la Vallée-de-la-Lièvre au détriment de la Vallée-de-la-Petite-Nation. Il semble que trois autres postes se sont ajoutés depuis puisque le conseil d'administration actuel compte 14 membres.

Les discussions ont été nombreuses parmi les membres du conseil d'administration nouvellement formé. Elles ont porté sur différents points de divergences. Par exemple, durant les négociations, les intervenants du CADC et du CAE impliqués dans la fusion, ont dû décider de l'endroit où serait situé le siège social de la SADC, ce qui ne fut pas une simple affaire. Cet élément géographique a entraîné des tensions entre les intervenants de la Petite-Nation, surtout de Papineauville où était situé le CADC et les intervenants de Buckingham, siège social du CAE. Comme d'autres régions du Québec, le territoire de Papineau a une longue et très riche histoire. Il a aussi ses *guerres de clochers*.

Il y a eu une *crise d'identité* au début des opérations de l'organisme nouvellement fusionné. Il semble que la première réunion du conseil d'administration a été difficile.

// faut que tu connaisses le contexte du comté de Papineau qui a deux Vallées: Petite-Nation et La-Lièvre. Si tu mets les deux ensemble cela entraîne des guerres de tranchées entre certains intervenants composés majoritairement de gens d'affaires. La fusion, elle, n'a pas été normale c'est-à-dire normale dans le sens qu'on s'attendait à avoir des crises et il y a eu des crises. Mais là, ça se résorbe (Hudon, 1997).

Il a finalement été décidé que le siège social serait installé à Buckingham où était déjà situé le CAE de Papineau. L'ancien bureau de la CADC situé à Papineauville, resterait ouvert afin de desservir la population de la Vallée-de-la-Petite-Nation. La SADC embaucherait une personne qui aurait le mandat du développement de la collectivité sur tout le territoire du Comté de Papineau.

Le bureau du CADC de Papineauville devenait alors un point de service de la SADC, ce qui a généré des problèmes d'interprétation dans la population quant à son emplacement géographique. L'incompréhension de la population vient semble t-il du fait que des citoyens pensaient que la personne embauchée pour le bureau de Papineauville desservirait seulement la population de la Petite-Nation.

En fait, le mandat du point de service de la SADC situé à Papineauville est le même que celui du siège social de Buckingham. La stratégie utilisée par la SADC Papineau visait spécialement à ne pas perdre l'emplacement dans la Petite-Nation et la visibilité de la SADC dans cette vallée. Les administrateurs de la SADC répondaient en cela à la demande de la population. Il faut ajouter qu'il n'est pas fréquent pour une SADC d'avoir un point de service. C'est une situation rare qui s'explique par la situation particulière du territoire de Papineau.

Après un an de fonctionnement, le point de service de Papineauville a été fermé, l'agent de développement ayant laissé l'emploi. Les services sont néanmoins donnés à la population mais il n'y a pas de présence physique sur les lieux. Malgré cela, la population de la Petite-Nation ressent ce départ comme une perte pour leur territoire. Ils ont l'impression qu'on leur a enlevé le CADC. Il y a encore de l'amertume face à la fusion de la part de la population de cette vallée. La SADC travaille à changer cette image. « C'est la transition en ce moment. Les gens ne comprennent pas encore le message» (Hudon, 1997).

2. Les acteurs impliqués dans la SADC Papineau

2.1 Les souscripteurs ou pourvoyeurs

La SADC de Papineau a un seul promoteur et un seul bailleur de fonds, le gouvernement fédéral par l'entremise de son programme PDC. Le Bureau fédéral de développement régional pour le Québec (BFDR-Q) est responsable de cet organisme sans but lucratif depuis la fusion en 1995.

C'est le DRHC qui a décidé de la division de l'enveloppe budgétaire de la SADC Papineau comme de toutes les SADC au Québec, d'ailleurs. Le volet le plus durement touché par cette décision est le volet du développement des collectivités qui accuse une perte de budget de roulement de 50 000\$ après la fusion des deux organismes.

2.2 Des contrats de gestion au partenariat local

La SADC s'est alliée différents partenaires dans sa mission de développement local. Ainsi, elle est passée d'une conception du développement local strictement libéral à des collaborations, des ententes, des partenariats avec des organismes et des personnes qui ne proviennent pas du monde des entreprises classiques tel que l'entreprise privée. Par exemple, elle est en lien étroit avec d'autres organismes et programmes axés sur le développement des collectivités que l'on peut considérer comme des organismes

partenaires. Actuellement, la SADC a des accords de gestion avec des organismes du milieu. Elle anime et développe le programme Travailleur Indépendant (TI) du gouvernement fédéral destiné au développement de micro-entreprises et au travail autonome. Elle a aussi le mandat de la gestion technique du PRESQ, un projet de revitalisation des quartiers défavorisés de Buckingham. De plus, elle dirige, anime et développe le Fonds d'Investissement Local (FIL), un fonds de développement local initié par la MRC Papineau, la SADC Papineau et le gouvernement du Québec.

2.2.1 Le programme Travailleur Indépendant

La SADC Papineau anime et dirige le programme Travailleur Indépendant (TI) de l'Outaouais, un volet du Programme de Développement des Collectivités, géré par Développement des Ressources Humaines du Canada. L'entente entre la SADC et le programme TI englobe la gestion du programme en milieu rural sur le territoire du Comté de Papineau (Vallée-de-la-Petite-Nation et Vallée-de-la-Lièvre) et Notre-Dame du Laus ainsi que la gestion du programme en milieu urbain sur le territoire de la communauté urbaine de l'Outaouais (CUO) comprenant les villes de Hull, Aylmer, Gatineau, Buckingham, Masson-Angers et la MRC des Collines de l'Outaouais. La succursale du programme TI urbain est d'ailleurs située à Gatineau.

Ce programme fédéral a comme objectif la réinsertion des prestataires de l'assurance-emploi et des prestataires de la sécurité du revenu sur le marché du travail par la création d'une micro-entreprise ou par le travail autonome. Le TI a un mandat précis de création d'emplois par l'aide financière au démarrage de micro-entreprise ou au travail autonome. Les personnes qui en bénéficient reçoivent une prestation d'assurance-emploi sous forme de salaire pendant une période maximale de 52 semaines. «Il y a un très haut taux de succès avec ce programme-là. C'est un joyau de la couronne de Développement des Ressources Humaines. C'est prouvé que cela fonctionne. Ça ne coûte pas cher à moyen et long terme» (Hudon, 1997). Il faut rappeler ici que Travailleur Indépendant est aussi un mode d'intervention de soutien au développement du milieu mis à la disposition des CADC dans la deuxième moitié des années 1980 à partir du PDC. En général, le programme TI reste en lien direct avec les interventions favorisées dans les SADC par son objectif de soutien technique et financier dans la création ou l'acquisition d'une entreprise.

Le Programme Travailleur Indépendant a eu jusqu'ici un impact important au Québec. En 1995-96, on comptabilise environ 3 000 demandes reçues. Plus de 1 390 projets ont bénéficié d'une aide financière (moyenne de 27 projets TI par SADC) pour un total de 19 millions \$ en investissements dans les prestations des travailleurs indépendants. On a ainsi créé et maintenu 3 000 emplois. La contribution moyenne du gouvernement fédéral par emploi par l'entremise de TI est de 6 390\$ sans compter les autres sources de financement.

Le programme TI pour le territoire du Comté de Papineau a un taux de réussite de 38%. On remarque dans le tableau ci-dessous que les deux tiers des clients acceptés dans le programme se situent dans la tranche des 30-49 ans. La majorité des emplois créés se situent dans le secteur tertiaire pour 74,07% soit 20 clients rencontrés sur 71 projets.

Tableau 2
Statistiques des clients rencontrés et acceptés dans le cadre du
programme Travailleur Indépendant, 1996-1997

Groupe d'âge rencontrés	# clients	%	# clients	%
		acceptés TI.		
Inconnu	4	5,63	3	11,11
18-24 ans	5	7,04	2	7,41
25-29 ans	10	14,08	4	14,81
30-39 ans	26	36,62	9	33,33
40-49 ans	23	32,39	9	33,33
50-59 ans	3	4,23	0	0
Total	71	100,0	27	100,0

Le mandat principal de la SADC est d'animer et développer le programme sur le territoire de Papineau et dans la Communauté urbaine de l'Outaouais et la MRC des Collines de l'Outaouais. Le travail de la SADC dans l'organisation du programme TI consiste aussi à gérer les budgets du programme, à vérifier les états financiers et à payer les salariés. Trois agents de développement qui relèvent de la SADC sont affectés en permanence à ce programme; un agent est affecté au TI rural et deux agents oeuvrent pour le TI urbain. Il faut souligner que le promoteur de ce programme est la Direction des Ressources Humaines Canada (DRHC).

Le comité de sélection des projets TI est composé pour le milieu rural, de représentants provenant du Bureau local des Ressources Humaines Canada de Buckingham, du Centre Travail-Québec de Buckingham, de la Commission Scolaire Vallée-de-la-Lièvre, et de la Municipalité de Buckingham. Pour le territoire urbain, les représentants proviennent des Municipalités de Hull et de Gatineau, de la Direction des Ressources Humaines Canada de Hull et de Gatineau et enfin, d'un représentant régional de la Direction des Ressources Humaines Canada à titre consultatif. Leur mandat consiste à approuver les projets soumis par les agents TI de la SADC Papineau. Ces projets doivent, entre autres, démontrer leur viabilité et leur utilité pour la collectivité.

L'intervention du programme TI se fait généralement dans la phase de démarrage d'une entreprise. L'apport des agents TI de la SADC se traduit par l'analyse des dossiers, recommandations de projets, formation et réseautage (diagnostic, étude de faisabilité ou de rentabilité, plans d'affaires, services comptables, états financiers, assistance-conseil, cours de perfectionnement, recherche de financement, maillage et redressement d'entreprise).

2.2.2 Le Projet de Relance Économique et Sociale des Quartiers (PRESQ) de Buckingham

Le Projet de Relance Économique et Sociale des Quartiers (PRESQ) de Buckingham, est un projet de développement économique communautaire initié par la Corporation de développement communautaire (CDC) Rond Point en partenariat avec la Société d'Aide au Développement des Collectivités (SADC) de Papineau et la municipalité de Buckingham.

L'implantation d'un tel projet à Buckingham fait suite aux recommandations du Rapport Favreau issu de l'étude réalisée par le CRÉEOM en 1993-94, recherche portant sur l'état de la pauvreté dans les villes de Hull, Gatineau et Buckingham (Favreau, 1995). Un comité local d'intervention constitué par différents partenaires sociaux et économiques a été créé suivant la constatation de pauvreté importante dans certains secteurs de Buckingham, afin d'explorer des pistes d'intervention. Démarré officiellement en 1996, l'objectif de ce projet est d'élaborer des stratégies, susciter des initiatives et accompagner des porteurs de projet vers une action concertée de revitalisation économique et sociale. Quatre personnes siègent au comité du PRESQ, la coordonnatrice de la CDC Rond Point, un représentant municipal, le directeur général de la SADC Papineau et le directeur du PRESQ à titre de personne ressource.

Le PRESQ est un projet local de développement économique communautaire dont l'intervention est concentrée dans la partie est de Buckingham, partie la plus défavorisée de cette municipalité. Le budget dédié à cet organisme permet d'engager 86 000\$ en subvention. Ses bailleurs de fonds sont le Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO) (40 000\$), la Municipalité de Buckingham (8 000\$), la Caisse Populaire de Buckingham (1 000\$), l'entreprise forestière Me Laren (3 000\$), la SADC (2 000\$), la Corporation de développement communautaire Rond Point (2 000\$) et le BFDR-Q (30 000\$).

Outre la subvention de 2 000\$ accordée, la SADC s'est engagée dans la gestion financière du PRESQ. Cet engagement sous forme de services fait partie de sa contribution au projet. La CDC Rond Point a le mandat de planifier les interventions du PRESQ dans le milieu. Au niveau des ententes de gestion, il n'y a pas de protocole d'entente formel entre les promoteurs puisque le projet n'a pas de charte officielle. Il est sous la responsabilité juridique de la CDC Rond Point.

2.2.3. Le Fonds d'Investissement Local (FIL) de Papineau

La SADC Papineau gère aussi le Fonds d'Investissement Local (FIL) sur le territoire de la MRC Papineau. Le FIL est un fonds d'investissement local en capital de risque ayant le statut d'organisme sans but lucratif. Par son statut et ses finalités, il fait partie des fonds de développement relevant de l'économie sociale. Il a été fondé en 1996. Le FIL a été implanté afin de favoriser le développement des entreprises sur le territoire de la MRC Papineau. Ses objectifs sont de fournir du capital de risque aux entreprises, surtout aux micro-entreprises et de développer de nouveaux partenariats dans le milieu. Ses trois bailleurs de fonds sont le Gouvernement du Québec avec 150 000\$, la SADC Papineau avec un investissement de 75 000\$ et la MRC Papineau avec un investissement de 25 000\$. Il a un capital disponible de 250 000\$ pour des investissements dans les entreprises.

Les investissements se font sous forme de prêts principalement ainsi que par des garanties de prêt et du capital-actions. Le montant des investissements ne dépasse pas le maximum de 25 000\$ par projet. Les niveaux d'intervention du FIL dans les entreprises sont le prédémarrage, le démarrage et le développement des entreprises. L'administration est effectuée par huit maires des municipalités de la MRC Papineau qui siègent au conseil d'administration du FIL. Toutes les décisions d'investissement se prennent au conseil d'administration. Généralement, le directeur général de la SADC Papineau siège à titre de personne ressource concernant certaines expertises.

Le FIL n'a pas de restriction particulière quant aux secteurs économiques dans lesquels il investit. Par contre, il favorise le secteur du tourisme, surtout dans le démarrage et le développement d'entreprises. La SADC Papineau a pour mandat de diriger, gérer et animer le FIL soit en rencontrant les promoteurs, en analysant les projets soumis et en présentant ces projets au conseil d'administration du FIL. Au niveau des investissements dans les entreprises, les gestionnaires soulignent l'importance accordée aux disponibilités financières de chacun des fonds. L'approche privilégiée est le «cas par cas». Cette entente ouvre beaucoup de possibilités au niveau du partenariat local et du développement collectif. Même si le FIL est géré par les mêmes gestionnaires que la SADC, il semble que ces deux organismes sont régis par un code d'éthique qui empêche les conflits de gestion qui pourraient intervenir entre les deux fonds de développement⁵.

⁵ Comme le Fonds d'Investissement Local est un nouveau fonds de capital de risque, il n'y avait pas de données statistiques disponibles sur les projets et les emplois créés au moment de la collecte de données de la monographie de la SADC Papineau.

La SADC a mis 30% des fonds dans le FIL, mais on ne veut pas que ce soit vu comme la SADC [...] C'est un partenariat superbe en complémentarité avec nos services. Dans le sens où le maximum d'un prêt qu'on peut faire est 75 000\$ (SADC). Mais là tout d'un coup, on pourrait aller jusqu'à 100 000\$ parce qu'on peut prêter le maximum 75 000\$ et eux (FIL) pourraient prêter le maximum 25 000\$, ça fait 100 000\$. Ça commence à être drôlement intéressant pour le milieu. Il y a eu les premiers contrats donnés au mois de décembre. Petit train va loin. Il faut penser que ce n'est pas des gros prêts qui se passent là, c'est une moyenne de 15 000\$ (Hudon, 1997).

2.3 Les autres partenaires

2.3.1. Le Réseau des SADC et ses liens avec l'organisme

«En 1997, on dénombre 54 SADC dans milieux ruraux et semi-urbains où sont enregistrés des indices de dévitalisation et de sous-emploi plus importants qu'ailleurs au Québec et au Canada» (Réseau des SADC au Québec, 1997: 27). On retrouve des SADC dans 14 des 16 régions du Québec. Chacune couvre un territoire comprenant entre 2 et 45 municipalités (de 1 788 habitants en moyenne). Le nombre de SADC dans une région varie en fonction de l'étendue soit de une à huit sociétés. Il semble que 60% des SADC épousent parfaitement le découpage administratif des MRC où elles interviennent.

Depuis le début des années 90, dans un contexte de régionalisation, il s'avère que la Municipalité Régionale de Comté (MRC) est le territoire d'appartenance de base pour organiser et implanter des services aux collectivités. Cette tendance s'est confirmée plus récemment avec la nouvelle politique québécoise de soutien au développement local et régional (Réseau des SADC du Québec, 1997: 27).

Même si certaines SADC ne cadrent pas parfaitement à une MRC, l'ensemble des municipalités est desservi par une ou l'autre des SADC de la région. C'est sur la base du territoire municipal, lieu d'émergence des initiatives locales, qu'on arrive le mieux à apprécier la représentation des SADC. «Le réseau rejoint de la sorte 890 municipalités, ce qui correspond à 61,5% du total du Québec» (Réseau des SADC du Québec, 1997: 28). Le territoire couvert par des SADC compte 1,52 million d'individus et représente ainsi 21,9% de la population du Québec (ibid.: 29). Depuis 1991, les collectivités vivant sur le territoire des SADC ont connu une croissance de 2,6%, ce qui s'approche de celle de l'ensemble du Québec (4%).

Le Réseau des SADC s'est constitué en 1995, à partir de la fusion des Conférences des CADC et de l'Association des CAE du Québec. Le conseil d'administration du Réseau est composé d'un représentant régional de chacune des SADC. Chaque année, le Réseau offre des séances de formation à ses membres sur des thèmes différents dans le cadre notamment des rencontres semi-annuelles. Un Groupe de

travail/formation et recommandations a été constitué pour améliorer les interventions du Réseau avec chacune des SADC.

De plus, les SADC par l'entremise de leur réseau, ont pris position au niveau politique en faveur du milieu rural. Dans un article du journal *Le Devoir* de 1995, on peut lire une réaction du Réseau des SADC au discours du président de la Banque Nationale qui considère que les régions doivent s'adapter aux lois du marché et aux défis de la concurrence mondiale même si cela signifie la fermeture de régions entières incapables de s'adapter. Nous citons:

Nous refusons totalement cette forme de relance économique et cette croissance car cela signifie à moyen terme la mort de nos collectivités [...] C'est notre capacité, comme organisation et comme personnes, à mobiliser nos collectivités dans l'immense tâche de reconstruction de leur économie et de leur milieu de vie qui est remise en cause, et non pas le potentiel des régions [...] Malgré le contexte difficile qui prévaut et contrairement à l'idée reçue que l'aide gouvernementale aux régions se fait en pure perte, les investissements s'avèrent rentables comme en fait foi une étude du gouvernement fédéral. Les fonds d'investissement des Sociétés d'Aide au Développement des Collectivités totalisent environ 100 millions \$ avec un taux de rendement qui oscille [...] autour de 10% [...] ces investissements ont permis la création et le maintien de plus de 50 000 emplois (le Devoir, 9 juin 1995: A1).

Cette réaction est très significative de l'orientation générale de l'organisation du Réseau des SADC et de leur apport aux régions dévitalisées.

C'est en grande partie par la diffusion de la Revue *Économie locale et territoires*⁶ qui est un bulletin trimestriel d'information que le Réseau rejoint les membres des SADC dans toutes les régions du Québec. Les informations qui sont transmises aux membres vont de la promotion du développement local à une contribution à la formation des acteurs du développement. Les instruments privilégiés par le Réseau à partir de la revue sont la circulation d'informations sur des expériences «terrains» de développement local, des initiatives locales de développement et sur des idées nouvelles afin d'enrichir les expériences des SADC.

Outre, la revue *Économie locale et territoires*, le Réseau des SADC communique avec ses membres à l'aide d'un Bulletin de liaison interne des SADC qui informe les membres de tous les derniers événements publics et sociaux au Québec. Le Réseau des SADC dispose aussi d'un site Internet⁷ accessible au public et d'un autre site appelé CIRIL destiné exclusivement aux membres des SADC.

⁶ Connu avant 1996 sous l'appellation de *Cahiers du développement local*.

⁷ Adresse du site Internet du Réseau des SADC au Québec: <http://www.reseau-sadc.qc.ca>

2.3.2. Le Bureau Fédéral de Développement Régional pour le Québec (BFDR-Q)

La présence du BFDR-Q comme gestionnaire du PDC semble donner un nouveau souffle aux SADC. Réciproquement, les SADC alimentent le BFDR-Q. Avec la prise en charge des SADC et des Corporations de développement économique communautaire (CDEC), le BFDR-Q a dû ajuster sa mission et les grandes orientations «pour y refléter l'adhésion du ministère à l'approche du développement économique local et la reconnaissance des SADC et des CDEC comme outils d'intervention privilégiés» (Réseau des SADC, 1997). Ces deux organismes de développement économique local sont considérés comme des organismes intermédiaires de service de première ligne.

Pour le moment, c'est surtout par des informations que le BFDR-Q alimente les SADC. Il semble que le désir du BFDR-Q est de travailler en partenariat avec la SADC de Papineau. Le représentant régional du BFDR-Q vient rencontrer les membres de la SADC Papineau régulièrement. Le bureau régional du BFDR-Q est aussi impliqué dans le Centre communautaire Internet qui vient d'ouvrir ses portes à Buckingham. Entre autres, le responsable régional a contribué à la tenue de séances de formation à l'environnement Internet.

Dans une autre ligne d'intervention, le BFDR-Q a implanté en 1997 un projet pilote dont l'objectif est de développer un outil sous forme de guide, de mesure continue du rendement et d'évaluation de l'impact économique des interventions faites par les SADC au Québec. Cet outil selon le document consulté, devrait être utile dans les activités de gestion des SADC. Il permettra de rendre compte de leurs activités à la collectivité et de répondre aux exigences d'imputabilité gouvernementale (Réseau des SADC, 1997).

2.3.3. Autres exemples de partenariats dans le milieu

Le Comté de Papineau semble posséder un potentiel de développement appréciable. D'après les propos du directeur de l'organisme, le territoire compte une quarantaine d'organismes et une trentaine de maires. Avec les 14 membres du conseil d'administration de la SADC Papineau, « c'est beaucoup de monde qui peuvent amener des projets. Il faut pouvoir utiliser ces ressources humaines. La SADC ne peut pas être partout» (Hudon, 1997).

La SADC tente de développer des partenariats dans le milieu. Il semble que les organisations et les gens ne sont pas enclins à faire appel naturellement à la SADC pour des services de développement local ou de financement d'entreprises. Le directeur actuel attribue cet état de fait à la restructuration récente amenée par la fusion de la CADC avec le CAE. «Les gens ne sont pas enclins à venir frapper à notre porte parce que dans le passé on investissait strictement dans les entreprises. C'était ça la raison d'être».

Aujourd'hui la SADC comme organisme sans but lucratif tente aussi de s'impliquer dans des projets à caractère communautaire. Elle s'est impliquée dans le projet de l'implantation du Carrefour Jeunesse-Emploi de Papineau récemment ouvert. Elle s'est aussi impliquée dans la mise sur pied du Centre communautaire Internet de Papineau. C'est ainsi que la SADC de Papineau a amorcé des collaborations avec la Corporation de développement économique (CDE) de Papineau dans le développement d'un fichier d'entreprises avec la Commission scolaire La Lièvre et avec la Société Québécoise de la Main-d'oeuvre (SQDM) pour un contrat de formation des futurs entrepreneurs du programme Travailleur Indépendant et de la formation communautaire sur l'utilisation d'Internet. La SADC Papineau a aussi développé des partenariats avec la Ville de Buckingham pour le projet PRESQ et avec la MRC de Papineau par l'entremise du FIL. La SADC Papineau semble aussi très ouverte à établir des partenariats avec d'autres fonds de développement régionaux et locaux.

Ces exemples de partenariats et de collaboration avec les autres acteurs locaux démontrent comment les SADC sont en partie devenues un outil du milieu en drainant des financements publics en direction des communautés locales en difficulté.

3. La dimension institutionnelle

3.1 Les règles juridiques et législatives

La SADC Papineau est constituée selon la partie II de la loi sur les sociétés canadiennes. C'est une corporation à but non lucratif initiée par le gouvernement fédéral et régie par le Bureau fédéral de développement régional pour le Québec. Le conseil d'administration élu par l'assemblée générale est composé de 14 membres représentatifs de chacun des secteurs d'activités, le secteur économique et le secteur social du territoire couvert par la SADC de Papineau. En plus du conseil d'administration, la SADC est pourvue d'un comité exécutif et d'un comité d'investissement dont le mandat est de traiter les demandes d'investissement des promoteurs. Ce comité est composé de cinq membres du conseil d'administration..

3.2 Les rapports de pouvoir à l'interne

La SADC est un organisme dont l'administration est assurée par des membres bénévoles. Ces bénévoles proviennent de toutes les sphères d'activités. Par leur présence dans les assemblées générales, ils assurent la représentativité de la population et aussi, l'équilibre entre les compétences et les

préoccupations du milieu. Les notions de résidence et/ou de place d'affaires (lieu d'appartenance), d'intérêt pour le développement collectif et de reconnaissance par le conseil d'administration ont une signification importante pour tous les individus qui désirent devenir membres de la corporation.

Un comité de membership a été constitué lors de la fusion du CAE/CADC pour recruter de nouveaux membres. Il semble que les SADC ont une procédure assez unique pour le recrutement des membres de la société et du conseil d'administration. Dans les faits, pour être membre du conseil d'administration, la personne doit d'abord être membre de la Société d'Aide au Développement des Collectivités. « Donc, tu as une part sociale à payer. C'est symbolique, tu ne fais pas d'argent avec ça. C'est pour lier les gens à la SADC » (Hudon, 1997). La SADC de Papineau compte actuellement 77 membres.

C'est à partir du conseil d'administration qu'est géré la SADC de Papineau. Il a le mandat de mettre en oeuvre les grandes orientations tant au niveau du fonds d'investissement que du développement des collectivités. Les administrateurs du conseil d'administration de la SADC sont généralement nommés par l'assemblée générale annuelle. Les membres du conseil d'administration sont imputables de leurs décisions devant la collectivité. La nomination des membres du conseil d'administration se fait par quatre modes: 1) généralement par suffrage universel, un membre égale un vote; 2) par désignation; 3) par collège électoral; 4) ou par cooptation. Le mandat d'un administrateur est généralement de deux ans et il est renouvelable. La plupart des SADC optent pour une forme mixte, alliant deux à trois formes de représentation.

Dans la majorité des SADC, la taille du conseil d'administration est variable (de 7 à 23 administrateurs) mais se situe en moyenne à 13 administrateurs. Dans les règlements généraux d'une SADC, il est stipulé que les membres du conseil d'administration doivent provenir de tous les segments d'activités compris sur le territoire de la SADC. Les segments sont regroupés selon quatre approches: thématique (problématique ou groupe donné), sectorielle (activités socio-économiques), territoriale (portion donnée du territoire) et structurelle (représentants d'organisations du milieu) (Réseau des SADC, 1997). Certains sièges peuvent être réservés à un groupe d'intérêt ou à un organisme spécifique. Le segment le plus représenté dans les conseils d'administration des SADC est sectoriel.

Il existe certaines règles générales à l'organisation de la SADC de Papineau au niveau de la répartition des membres du conseil d'administration. Celui-ci doit être composé de 14 personnes issues de certains secteurs d'activités économiques, du secteur public et du milieu social. Les grands secteurs d'activités sont représentés à la fois au sein du membership de la SADC de Papineau et au conseil d'administration. Ces secteurs d'activités sont le secteur tertiaire et le secteur secondaire dans les domaines de l'agro-

alimentaire et forestier. Les services publics sont représentés par des gens issus des services sociaux. Il y a aussi un siège réservé à la jeunesse. Le conseil d'administration de la SADC de Papineau est représenté comme suit: deux sièges sont réservés pour les jeunes; deux sont réservés aux Commissions scolaires; deux sont réservés aux membres oeuvrant dans les services santé et services sociaux et huit autres membres sont issus des secteurs d'activités économiques: le secteur tertiaire (services) et le secteur secondaire (manufacturier). Les membres du conseil d'administration sont aussi recrutés selon leur représentativité géographique: sept d'entre eux proviennent de la Vallée-de-la-Petite-Nation et les sept autres proviennent de la Vallée-de-la-Lièvre. Une seule femme siège au conseil d'administration. Elle provient du milieu des services sociaux. L'organisme est donc sous-représenté au niveau féminin tant dans le membership qu'au conseil d'administration.

Les administrateurs de la SADC de Papineau se rencontrent généralement une fois par mois. Outre le conseil d'administration, la SADC dispose de deux comités décisionnels: le comité exécutif et le comité d'investissement. Le mandat du comité exécutif, nommé par le conseil d'administration, est d'exécuter les décisions de celui-ci, préparer l'ordre du jour des réunions, rapporter leurs actes, soumettre des suggestions au C. A. et décider des questions administratives courantes relatives au fonds d'opération et à la gestion du personnel.

Le mandat du comité d'investissement est de gérer le portefeuille de prêts en accord avec les politiques de crédit adoptées par le conseil d'administration, de soumettre les rapports faisant état des engagements et du suivi des dossiers de prêts aux entreprises (chargé de la gestion du fonds). Le comité est composé de cinq membres. Il est à noter que les membres du comité proviennent tous du C. A. et ils sont membres en règle de la corporation. Ils sont choisis pour leur expertise dans les domaines du financement et de la gestion d'entreprise. Ils se rencontrent pour discuter des dossiers environ aux trois semaines ou selon la demande.

La SADC Papineau dispose de quatre volets d'intervention: 1) la direction et le soutien administratif; 2) l'aide à l'entreprise avec son fonds d'investissement; 3) l'aide au travailleur indépendants avec le programme TI et 4) le développement des collectivités. La permanence de la SADC est assurée par sept personnes. Ces travailleurs forment ensemble une équipe multidisciplinaire. Le mandat principal du directeur général est la direction de l'organisme et de la gestion des fonds d'investissement de la SADC, du FIL et du projet communautaire PRESQ. De plus, il a le mandat d'assurer la visibilité constante de la SADC dans le milieu. Il a une formation universitaire en administration de commerce. Outre le directeur, quatre autres employés travaillent dans l'organisme. Il y a d'abord une secrétaire qui assure le soutien administratif. Elle a une formation collégiale. Ensuite, il y a deux analystes financiers à qui il revient

d'effectuer les tâches de comptabilité de l'organisme, d'analyser les plans d'affaires proposés par les promoteurs d'entreprises et de faire le rapport au comité d'investissement de la SADC et au conseil d'administration du FIL. De plus, ils prodiguent aussi l'aide technique et conseillent les promoteurs. Leur formation universitaire se situe dans le domaine de la comptabilité et de l'administration. Enfin, la SADC s'assure la coopération de trois agents qui ont la responsabilité du programme Travailleur Indépendant. Ils analysent les demandes et assurent l'aide technique aux promoteurs. Leur formation universitaire est dans le domaine de l'administration. Finalement, la SADC emploie aussi des étudiants par l'entremise de projet fédéraux d'emplois aux étudiants comme IDÉE PME et Placement Carrière-été (PCE).

La SADC Papineau offre deux types de services. D'abord, des services aux entreprises et entrepreneurs locaux. Par ces services, elle offre aux promoteurs de projets, le soutien financier aux entreprises par le fonds d'investissement et le fonds associé qui est le FIL. De plus, elle subventionne la mise en oeuvre de projets locaux tels que le PRESQ. Elle offre aussi du support technique par la production de banques de données telles que le profil socio-économique de la MRC Papineau et le répertoire des entreprises.

En second lieu, la SADC Papineau offre aussi des services à la collectivité par la prise en charge du milieu et par des partenariats dans le cadre de son approche de développement local. Différentes activités sont mises en oeuvre pour encourager la concertation par la participation à ces activités. Ces activités visent à rapprocher les acteurs sociaux et les intervenants locaux par la mise en place d'un guichet multiservices, l'organisation d'événements locaux, la participation ou l'organisation de déjeuners-causerie ou de soupers-conférence, la participation à des tables sectorielles, des coalitions, des regroupements, des tables de concertation, etc. Elle participe à la mise en oeuvre de planifications stratégiques d'autres organismes lorsqu'elle reçoit une demande. Elle anime des événements locaux tels que les soirées Internet ou organise de telles activités. Elle privilégie des interventions de sensibilisation du milieu en développant un sentiment d'appartenance au milieu par toutes sortes d'activités telles que la diffusion d'information, la protection du milieu, la promotion des produits locaux, l'aspiration locale (revalorisation des quartiers et contrer l'exode des jeunes). Enfin, elle soutient la mise en oeuvre d'initiatives locales comme le projet PRESQ.

4. La dimension organisationnelle

4.1 La vocation et les objectifs du fonds

La Société d'Aide au Développement des Collectivités de Papineau est une corporation sans but lucratif soumise à la Loi sur les corporations canadiennes, dont la mission est de stimuler la participation de la collectivité dans la prise en charge de son avenir par le développement d'une vision d'avenir et par des activités qui supportent la concertation et le partenariat. Sa mission comporte aussi le soutien à l'entreprise et la création d'emplois par le biais de services techniques et financiers. La spécificité des SADC tient dans son double mandat. La SADC est à la fois un fonds de développement régional et un dispositif de développement économique et social au service de la collectivité. Ceci en fait un organisme du «tiers secteur» plus précisément de l'économie sociale⁸: 1) par son statut d'organisme sans but lucratif; 2) par ses finalités de développement local et de création d'emplois; 3).par ses acteurs locaux impliqués et; 4) par ses règles juridiques et législatives (Favreau, 1997: 10). Elle comporte toutefois quelques limites et difficultés liées à son mode de fonctionnement que nous verrons plus loin.

La mission, l'approche et les mode opératoires sont les mêmes dans chacune des SADC. Quelques modalités d'opération peuvent différer d'une SADC à l'autre. Ces variations s'expliquent par le fait que la SADC doit d'abord s'adapter aux besoins et aux spécificités du milieu dans lequel elle est implantée. Elle doit aussi être représentative de la volonté de ce milieu.

Selon les lettres patentes de l'organisme, les objectifs de la SADC Papineau sont de favoriser le développement socio-économique de la Vallée-de-la-Lièvre et de la Vallée-de-la-Petite-Nation, de fournir aux gens d'affaires une assistance technique et financière, si nécessaire, dans la planification de projets nouveaux ou de projets d'expansion. L'organisme vise aussi à fournir une aide technique ou des conseil à la gestion de certaines entreprises. Finalement, l'organisme vise à créer un environnement propice aux initiatives locales (privées ou communautaires) par le biais d'activités qui supportent la concertation et le partenariat (SADC, 1995). À plus long terme, la SADC désire aussi s'assurer de la pérennité des opérations du fonds d'investissement.

⁸ Pour de plus amples informations sur l'économie sociale, nous vous suggérons de consulter la revue *Économie et Solidarités* du CIRIEC coordonnée à l'UQAH.

4.2 Le fonctionnement de la SADC

Au niveau du fonctionnement, la SADC a des modalités de fonctionnement particulières à sa structure interne. Au niveau des besoins financiers de base, la SADC dispose d'un budget de roulement pour l'aide aux entreprises et pour le développement local qui s'élève à 200 000 \$. Comme nous l'avons spécifié précédemment dans le texte, ce budget se divise comme suit: un montant de 150 000\$ est alloué pour le fonctionnement du volet investissement dans les entreprises (salaires des employés, factures, etc.) tandis qu'un montant de 50 000\$ est réservé au volet de développement des collectivités.

Pour le volet de développement des collectivités, la SADC Papineau assume les coûts engendrés par les services d'expertise pour les projets locaux de développement collectif. Il n'y a pas de subvention directe aux organismes ou aux promoteurs de projets. Les services offerts au développement des collectivités se limitent au pré-démarrage du projet c'est-à-dire tout ce qui concerne les études de marché et les services de support tels que le montage d'un dossier et d'un plan d'affaires (s'assurer que les informations sont complètes). *«Admettons que tu as un projet de pistes cyclables. Tu vas avoir besoin de faire une étude de projet. Ça prend une expertise pour faire cette évaluation. La SADC va supporter les coûts de l'expertise »* (Hudon, 1997). La somme allouée pour le développement des collectivités est minime puisque les sommes prélevées dans ce budget de roulement comprennent aussi une partie des salaires des employés de la SADC Papineau, un montant pour payer les comptes courants, etc.

4.3 Le fonctionnement du fonds d'investissement

Les SADC se distinguent des autres fonds locaux et régionaux de développement au Québec par des activités d'investissement qui s'appuient sur les services offerts aux entreprises et à la collectivité. Le fonds d'investissement local devient alors un levier de développement privilégié. Il a pour objectif de favoriser la création, le maintien et le développement de l'emploi sur le territoire du Comté de Papineau. Les investissements se font majoritairement sous forme de prêts, de garanties de prêt et de capital-actions. La SADC est complètement autonome dans la gestion du fonds d'investissement qui est la propriété de la collectivité de Papineau.

Le service d'investissement dans les entreprises a actuellement un capital disponible pour des prêts aux entreprises de 2.7 millions \$. C'est un des montants les plus élevés de toutes les SADC au Québec. La moyenne se situant autour de 1,5 millions \$. Ceci s'explique par le fait que la SADC Papineau est le plus ancien fonds de développement de la deuxième génération (initiée avec les CLE) au Québec.

4.4 La sélection des projets: critères et méthodes

Les dirigeants de la SADC Papineau préconisent aujourd'hui une intervention plus «pointue» dans la collectivité autant dans la sélection des projets pour fins d'investissement que des projets de développement local. Le directeur général croit que cette méthode a des chances de fonctionner et de porter des fruits à moyen et long terme. Cette façon de procéder s'est développée dit-il, «par la force des choses». Avec la fusion, les montants octroyés pour le roulement de la SADC ont diminué, ce qui oblige les dirigeants à faire des choix et à être plus sélectifs dans la gestion des demandes de services et de financement.

Nous croyons qu'avec des interventions pointues dans la communauté, on peut mieux réussir avec le même montant. On veut que ce soit plus efficace. C'est mon mandat d'assurer que les montants sont investis de façon efficace. On va voir. Je pense que les gens vont bien recevoir cela. C'est de cette façon qu'on veut fonctionner et ça va être notre présence dans le milieu. On va pouvoir dire, ce projet-là, on a aidé à le démarrer. On est présent (Hudon, 1997).

4.5 Les services offerts aux entreprises et aux entrepreneurs

La SADC offre différents services de soutien aux entreprises locales qui varient en pourcentage selon le service technique ou d'investissement requis et les besoins des promoteurs de projets. La majeure partie de l'énergie est consacrée aux investissements dans les entreprises. C'est donc dire que le service aux entreprises est un créneau d'intervention nettement dominant dans l'organisme. Les investissements sont surtout axés sur les prêts aux entreprises. Suivent le capital-actions et les garanties de prêt.

La SADC a aussi le mandat de faire un suivi auprès des entreprises afin de leur assurer un support technique et l'aide à la gestion de leur entreprise. Cet élément est difficilement réalisable actuellement parce que la SADC ne dispose pas d'un fonds de roulement et de personnel suffisant pour effectuer ce suivi. La SADC est très consciente de cette limite dans ses interventions et désire y remédier. Le suivi fait partie des priorités d'intervention pour les prochaines années.

5. Les politiques d'investissement du fonds de la SADC Papineau

La SADC de Papineau concentre ses investissements dans les entreprises situées sur le territoire du Comté de Papineau. C'est le comité d'investissement qui a la responsabilité d'effectuer l'analyse de toutes les demandes d'investissement acheminées à l'organisme. Les politiques d'investissement sont basées sur la planification stratégique annuelle de l'organisme et sont fonction du budget alloué.

5.1 Les populations cibles

Les services en investissement et en développement des collectivités de la SADC Papineau sont réservés à la population résidant sur le territoire du Comté de Papineau.

5.2 Les secteurs économiques préférés

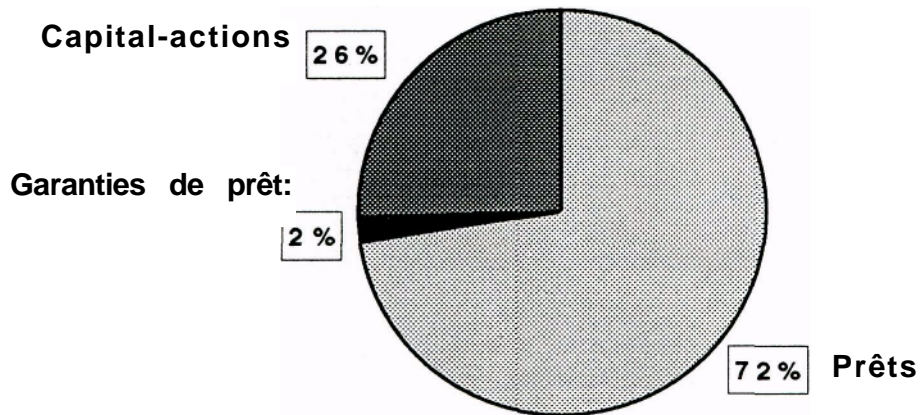
Au niveau des investissements, la SADC privilégie certains secteurs économiques de développement considérés comme prioritaires sur le territoire du Comté Papineau. Les domaines privilégiés sont le tourisme, l'agro-alimentaire et les entreprises en foresterie. Le fonds d'investissement a en outre, des restrictions particulières en ce qui concerne les organismes à caractère religieux, l'industrie du sexe et les organisations politiques. Jusqu'ici les investissements accordés se concentrent dans le domaine de l'exploitation forestière, les entreprises manufacturières, le tourisme et plusieurs commerces de détail.⁹

5.3 Les stades privilégiés d'investissement et les types d'investissement

La SADC intervient à tous les stades de développement de l'entreprise que ce soit au démarrage, en croissance, en expansion ou en redressement ou relance. L'objectif d'un fonds de capital de risque étant de fournir du capital en devenant actionnaire de l'entreprise, la participation de la SADC à la plus-value se fait de deux façons: par la participation au capital-actions de l'entreprise et par prêt participatif (Lévesque, Mendell et van Kemenade, 1997). Le montant minimum qu'une SADC investit dans une entreprise est de 5 000\$. La capacité maximum de l'investissement dans chacune des entreprises est de 75 000\$. Dans ses objectifs de financement, la SADC privilégie certains instruments d'investissement. La majorité des investissements sont faits sous forme de prêts (environ 72%), d'actions privilégiées (capital-actions, 26%) ou de garanties de prêt (2%).

⁹ Les dossiers d'entreprises étant traités confidentiellement, il est impossible de mentionner ici le nom des entreprises qui ont bénéficié des investissements de la SADC.

Graphique 1
Répartition du portefeuille de la SADC Papineau, 1995



Source: Rapport d'activités de la SADC Papineau, 1995

Le mode de rémunération recherché par la SADC Papineau vise essentiellement à assurer la pérennité de l'organisme par des retours en investissement. La SADC s'assure des retours en investissement en récupérant des revenus d'intérêt et des honoraires de gestion principalement. Cela signifie que la SADC n'est pas à la recherche de profits d'intérêt pour ses membres en imposant des intérêts très élevés sur les prêts ou les garanties de prêt comparativement à un fonds de développement privé.

5.4 La taille des investissements en capital-actions

Lorsque la SADC décide d'investir en capital-actions dans une entreprise, elle ne s'engage jamais pour plus de 50% de la mise initiale. Elle ne devient donc jamais actionnaire majoritaire. Ce n'est d'ailleurs pas la finalité de la SADC de posséder des entreprises ou d'avoir une voix majoritaire dans les décisions internes lorsqu'elle siège au C.A. de ces entreprises.

Au niveau du processus d'évaluation des projets d'investissement en capital-actions, la SADC fait l'évaluation à partir de la valeur aux livres et de la valeur du marché de l'entreprise. Les méthodes utilisées pour mesurer la capacité financière du projet sont variées. Ces méthodes passent de l'expérience personnelle du promoteur aux taux de rendement comptable en passant par la simulation du bénéfice au

pro forma, la valeur actuelle nette et le taux de rendement interne. L'évaluation du projet pourra être réitérée dans le futur si le comité d'investissement le juge profitable ou nécessaire.

5.5 La durée des investissements en capital-actions

Lorsqu'il s'agit d'un investissement dans l'entreprise sous forme de capital-actions, la durée des investissements s'étend sur une période de deux à quinze ans, au maximum. L'accord de financement comporte d'ailleurs une date fixe de retrait de l'investissement. Lors de son retrait d'une entreprise en tant qu'actionnaire, la SADC dispose d'une grande ouverture quant à la vente de sa participation financière initiale à l'entreprise. Les dispositions ne sont pas précisées formellement par l'organisme pour le moment.

6. L'impact sur le développement régional ou local: évaluation des effets structurants

La SADC a un double mandat, celui du développement économique et celui du développement des collectivités. Afin de mesurer l'impact de la SADC de Papineau sur le développement local ou régional, nous avons utilisé certains indicateurs économique et social. Nous verrons que la SADC est un outil précieux pour les collectivités locales et qu'elle présente aussi certaines limites d'intervention.

6.1 Le rapport entre les demandes de financement déposées par les promoteurs et les projets financés

On ne peut pas comptabiliser les projets financés par la SADC sans inclure les années où le fonds de développement a oeuvré comme CAE Papineau. Les activités du fonds d'investissement de la SADC sont en fait, en continuité avec les activités du CAE, le fonds d'investissement originel, qui avait alors le mandat de fournir du capital supplémentaire aux entreprises. De 1985 à 1995, le CAE a investi plus de 5 millions \$ sur le territoire du Comté de Papineau permettant la création et le maintien de 1100 emplois. Il a contribué à plus de 150 projets d'entreprises touchant le secteur manufacturier, le commerce de détail et les entreprises reliées au tourisme. L'organisme n'a accusé que 5% de perte d'investissement de capital de risque (Le Droit, 1^{er} mai 1995). La SADC Papineau aurait investi entre 1990 et 1996, dans une centaine d'entreprises pour un montant total d'investissement d'environ 3,9 millions \$. Cela représente des investissements totaux importants pour le territoire de Papineau depuis les six dernières années.

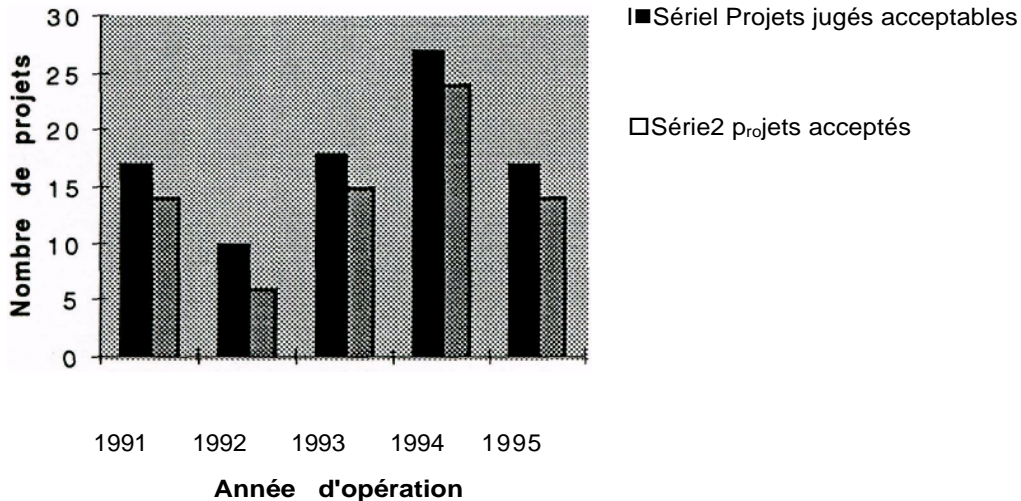
6.2 Le rapport entre le capital investi et les projets appuyés

La SADC Papineau semble avoir suivi une évolution constante dans ses investissements jusqu'en 1995, année de la fusion du CAE avec la CADC. Pendant cette année-là, les investissements se sont stabilisés voire même, légèrement diminués. Les raisons évoquées par les dirigeants de la SADC concernant cette diminution sont dans un premier temps que la fusion a mobilisé les énergies pendant toute la première partie de l'année financière de 1995. Ensuite, la SADC a resserré ses critères de sélection des projets comme nous l'avons souligné plus avant dans la monographie. Il s'ensuit que les changements de structure ont amené des contraintes de fonctionnement au niveau du fonds d'investissement telles que la diminution du financement, réduisant ainsi la marge de manoeuvre des intervenants de la SADC. Cette diminution ajoute des difficultés à offrir les mêmes services à la population comme le CAE pouvait le faire avant la fusion. Ces éléments rendent les investissements moins facilement accessibles aux promoteurs. Ils rendent aussi les procédures de sélection plus longues que dans les premières années d'opération du CAE. Par exemple, la formulation d'un plan d'affaires, d'études de marché et de faisabilité, le suivi aux entreprises demandent des compétences et du temps à la fois aux promoteurs de projets comme aux analystes financiers. En outre, d'après les intervenants de la SADC, les projets proposés dans les dernières années, ont présenté moins de «qualité» que dans les années précédentes, ce qui implique des refus ou une réorientation du projet d'entreprise.

La majorité des montants investis dans chacun des projets se situe autour de 25 000\$. La SADC investit dans ce qu'il est donné d'appeler la très petite (TPE) ou la petite et moyenne entreprise (PME) selon la demande du promoteur et le stade de développement de l'entreprise.

Par exemple, en 1991, on peut voir dans le graphique qui suit que 18 projets (sur 42 demandes) ont été jugés acceptables par le comité d'investissement dans la mesure où ils présentaient les conditions requises par la SADC. Sur le nombre total de ces projets, 14 ont été finalement acceptés par la SADC et ont reçu du financement sous forme de prêts, de capital-actions ou de garanties de prêt. Comparativement en 1995, 45 demandes avaient été déposées et sur ce nombre 17 dossiers avaient été jugés recevables, 13 des 17 projets ayant reçu du financement. Il semble que la qualité des demandes ait été inférieure en 1995 à ce qu'elle était en moyenne dans les années passées. Cela expliquerait le montant inférieur des investissements comparativement aux années antérieures (333 500\$ en 1995) (SADC, Rapport annuel 1995).

Graphique 2
Pérennité du fonds de la SADC Papineau, 1995



Source: Données recueillies lors de l'enquête du Groupe PROFONDS sur les fonds locaux et régionaux de développement, 1995.

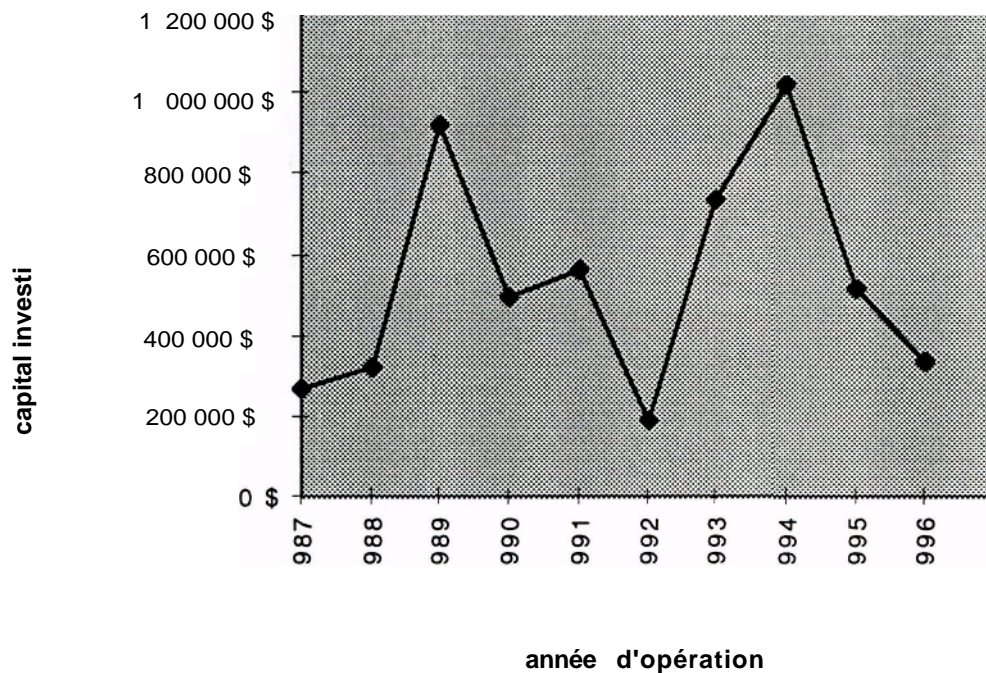
En outre, les interventions plus «pointues» sont un autre facteur de ralentissement des activités. Sur le registre du développement des collectivités de soutien aux employeurs, la SADC préfère également dans l'avenir, intervenir dans des dossiers précis. Son engagement dans le projet de développement économique communautaire PRESQ démontre bien cette volonté.

6.3 Le rapport entre le capital investi et les emplois créés

La création d'emploi par le soutien au démarrage d'entreprises a elle aussi suivi une certaine constante depuis 1985. La fusion CAE/CADC et les stratégies d'intervention plus «pointues» dans le milieu ont eu une certaine influence sur les investissements dans les entreprises durant la dernière année d'opération recensée. Il en résulte une légère diminution des emplois créés. Malgré cela, la SADC démontre son efficacité à encourager, par ses actions et par ses outils d'accompagnement, le milieu rural dans la prise en charge de son développement économique et social.

Dans le graphique qui suit, nous présentons une illustration de la distribution du capital investi par année dans des projets d'entreprise depuis l'année financière de 1985-1986 jusqu'à 1995-1996.

Graphique 3
Capital investi dans des projets d'entreprise par année à la SADC de Papineau, 1986-1996



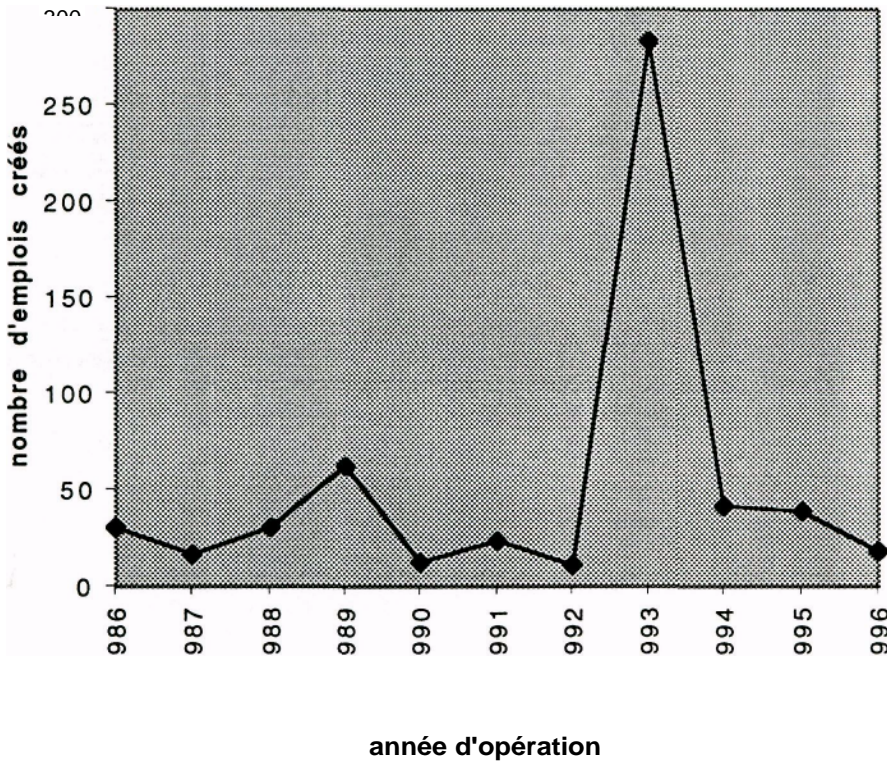
Source: Données recueillies par la SADC Papineau, 1997

Nous remarquons que c'est l'année 1994 qui a demandé le montant d'investissement le plus élevé. Par cet investissement, la SADC a contribué à la création de 24 projets d'entreprise créant ainsi 41 emplois et maintenant 113 autres emplois. La moyenne du capital investi par la SADC chaque année est d'environ 450 000\$.

Sur dix ans, entre 1986 et 1996, la SADC a contribué par son aide de financement aux entreprises, à la création de 570 emplois. De plus, elle a contribué au maintien de 620 autres emplois et ce pour l'ensemble des projets appuyés. Le nombre d'emplois créés par projet, incluant le promoteur, varie entre une et trois personnes habituellement. Le graphique suivant nous illustre le nombre d'emplois créés par année.

Graphique 4

Emplois créés par année par des projets d'entreprises impliquant la SADC de Papineau, 1986-1996



Source: Données recueillies par la SADC de Papineau, 1997

Nous remarquons dans ce graphique que l'année 1993 affiche un nombre important d'emplois créés comparativement aux autres années. L'année 1993 a été une année particulièrement favorable en création d'emplois puisque la SADC a investi dans 15 projets créant ainsi 284 emplois et participant au maintien de 144 autres emplois sur le territoire de la MRC Papineau. Parmi les entreprises les plus créatrices d'emploi, on souligne que la SADC a contribué au financement de trois nouvelles entreprises dont une dans le secteur manufacturier créant ainsi 115 emplois et deux autres dans le secteur forestier, créant 111 emplois. De plus, deux entreprises ont pris de l'expansion dans les secteurs manufacturier et forestier contribuant au maintien de 26 et de 41 emplois respectivement dans chacun des secteurs nommés. Ces projets ont demandé 734 500\$ en investissement de la part de la SADC Papineau. C'est donc une année plutôt exceptionnelle puisque la moyenne des emplois créés se situe autour de 28 emplois par année tandis que sont maintenus annuellement environ 44 emplois.

Il est à noter que nous n'avons pas compilé l'année 1993 à l'intérieur des moyennes soulignées car cette année-là présente un caractère particulier qui pourrait influencer à la hausse les moyennes globales. Nous avons donc préféré traiter l'année 1993 isolément. Enfin, la SADC ne tient pas de comptabilité sur les emplois indirects créés à partir des projets d'entreprise où elle a investi. Il est donc difficile d'évaluer l'action de la SADC Papineau à partir de cet élément.

De plus, nous constatons que les SADC ont tendance à financer différents types d'entreprises. On peut constater qu'elles financent non seulement le secteur de l'économie marchande mais également celui de l'économie sociale.

6.4 Autres critères d'évaluation du fonds:

En ce qui a trait à son approche de développement local, la SADC démontre les efforts accomplis durant les deux dernières années afin d'améliorer la présence de l'organisme dans le milieu communautaire et social sur le territoire de Papineau. Pour la SADC, cet effort est important vu le peu de participation des citoyens engendrée, entre autres, par la fusion des deux organismes CADC/CAE. La SADC a effectué récemment une évaluation de la rentabilité du point de service de Papineauville, après deux ans de fonctionnement. «J'ai évalué les retours. L'approche ne semble pas avoir porté fruits. Il faut trouver une autre méthode. C'est ce que nous faisons en ce moment» (Hudon, 1997). D'où toute l'importance pour la SADC de s'adjoindre des partenaires et des collaborateurs crédibles et efficaces sur le terrain.

La SADC a un souci marqué pour la formation en développement local des membres du C.A. et du personnel de l'organisme. C'est par l'entremise du Réseau des SADC que circulent la formation et les informations sur l'approche de développement local développée au Québec par Bernard Vachon et Francine Coallier¹⁰ et sur d'autres sujets d'intérêts variés. Malgré les limites budgétaires imposées avec la fusion du CAE au CADC, des séances d'information et des formations sont accessibles au personnel de la SADC Papineau. Les employés peuvent assister régulièrement à des séminaires et des colloques portant sur des sujets de l'heure comme l'économie sociale, le financement au féminin, le changement au code civil, etc. L'implication de la SADC dans la formation des futurs entrepreneurs et la formation Internet démontre aussi la place qu'occupé la formation dans l'organisme.

La SADC accorde une attention particulière au respect des normes environnementales sur son territoire. Cet élément est garant de sa crédibilité dans le milieu. De ce fait, elle n'investira pas dans une entreprise

¹⁰ Voir entre autres, Vachon, Bernard et Francine Coallier (1993), *Le développement local. Théorie et pratique*, Éditions Gaétan Morin, Boucherville.

montrant des risques de pollution ou de dégradation de l'environnement. Mieux, elle cherche à contribuer aux efforts entrepris pour la conservation de l'environnement par des investissements ou par la promotion.

Il est indéniable qu'au niveau des investissements, la SADC a un impact important sur toute la communauté. Sans cet outil de développement, les promoteurs ne pourraient peut-être pas mettre à jour leurs projets d'entreprise parce que refusés par les institutions financières traditionnelles. Généralement, une institution traditionnelle décide d'investir dans une entreprise qui présente des risques si la SADC investie elle aussi. La SADC apporte donc de la crédibilité financière à l'entreprise. Le potentiel des services offerts aux entreprises par la SADC en fait un organisme central de développement économique local en milieu rural.

7. De quelques hypothèses sur la portée et les limites des SADC

7.1 La contribution de la SADC au développement local autour de trois pôles principaux

À partir des données que nous avons recueillies autour des dimensions suivantes: contexte, émergence, institutionnelle, organisationnelle, etc., il nous apparaît possible de conclure autour des quelques hypothèses suivantes:

1) Tout d'abord, la SADC Papineau, par sa présence et son action, **favorise le développement d'entreprises rentables de même que l'émergence et le maintien** d'emplois sur le territoire du Comté de Papineau. C'est un dispositif de développement significatif au plan économique comme au plan social, qui a fait ses preuves et qui a démontré que les régions dévitalisées peuvent encore se prendre en main et créer des entreprises nobles et concurrentielles dans une conjoncture de mondialisation des marchés.

2) Par son mode d'intervention, la SADC Papineau favorise l'établissement de **partenariats financiers** avec d'autres composantes de la communauté que ce soit des institutions traditionnelles (caisses populaires, etc.), des syndicats ou d'autres fonds au niveau du financement de projets d'entreprise.

3. a) La SADC soutient **le risque lorsqu'elle devient le premier investisseur au moment du démarrage de l'entreprise ou lorsqu'elle se porte garant du promoteur en s'impliquant**

comme complément d'investissement au démarrage. Comparativement, les institutions financières traditionnelles s'impliquent peu ou pas, à moins d'une participation importante de la SADC ou d'un autre fonds de développement.

b) On peut aussi émettre l'hypothèse que les institutions traditionnelles (caisses populaires, banques, etc.) **prennent le relais du financement** de ces entreprises lors de la phase d'expansion, une fois que l'entreprise a démontré des **signes de rentabilité et de viabilité**: a) reconnaissance du milieu et crédibilité financière pour les entreprises financées par la SADC ou un autre fonds; b) traditions bien ancrées dans les entreprises (crédibilité qu'apportent les institutions financières traditionnelles); c) adhésion aux chambres de commerce locales, etc. L'intervention de la SADC à ce stade est rarement nécessaire à moins que l'entreprise ait eu des difficultés à effectuer le passage du démarrage vers l'expansion sans lacunes.

7.2. Trois défis non réalisés ou les limites de la SADC

1) Cet organisme de développement local possède beaucoup d'outils de développement à cause de son fonds de développement, de sa longue tradition de développement local et de son expertise en animation locale et en soutien aux entreprises. Malgré cela, **la SADC Papineau ne fonctionne pas au maximum de ses capacités.** Au niveau des investissements, on peut se demander si les orientations visant des interventions plus «pointues» n'auraient pas tendance à **rendre inaccessible aux petits promoteurs locaux l'aide financière** au même titre que les institutions traditionnelles ont l'habitude de faire.

2. a) La SADC **n'offre pas de service en prédémarrage d'entreprise.** Cet élément est important quand on parle de «qualité des projets» présentés. En offrant ce service, elle contribuerait à l'amélioration des projets d'entreprise par son expertise en entrepreneurship.

b) Il en est de même **du suivi des entreprises financées**¹¹. Puisqu'il semble que les trois premières années sont décisives au niveau de la stabilité de l'entreprise, il est certain qu'en effectuant un suivi périodique des entreprises, la SADC pourra non seulement s'assurer de récupérer ses investissements en soutenant les promoteurs mais aussi de participer à l'essor de l'entreprise. En effet, la SADC de Papineau est un investisseur de première ligne dans les projets locaux d'entreprise. Ceci signifie que les promoteurs, ne pouvant être financés par les institutions traditionnelles, ils se tournent vers des fonds de capital de risque comme le fonds de la SADC, fonds qui ont l'avantage de prêter avec

¹¹ Du moins au moment de la recherche

des intérêts peu élevés et qui demandent beaucoup moins de garanties, donc «qui prennent des risques» comparativement aux institutions traditionnelles de financement.

Mais il semble qu'une fois l'entreprise démarrée et stabilisée, le promoteur se tourne vers les institutions traditionnelles pour obtenir du financement supplémentaire pour son expansion ou son développement. Ces institutions sont moins réticentes à un investissement lorsque le promoteur a de bonnes garanties. Celui-ci n'a plus besoin du fonds de capital de risque. Il a atteint un niveau de crédibilité financier. La SADC est un peu perdante dans ce jeu car un investissement en développement d'entreprise pourrait lui être aussi profitable financièrement. Elle a aussi besoin de projets d'investissement et de rémunérations en retour d'investissement pour assurer sa pérennité.

3) Enfin, les **services de développement des collectivités sont minimalement exploités** par rapport aux autres dimensions de l'organisme. Le peu d'argent alloué au budget du développement des collectivités comparativement à ce qui était attribué avant la fusion, rend les interventions plus difficiles à réaliser. Ce service fait ainsi figure de «parent pauvre». La SADC peut aussi être vue de la population comme un outil d'investissement dans les seules entreprises. Les dirigeants eux mêmes constatent la méconnaissance de la population quant aux services offerts par la SADC.

Conclusion: l'avenir de la SADC Papineau

Parmi ses priorités d'intervention, il est certain que la SADC prévoit prendre des mesures pour mettre en place un moyen d'effectuer le suivi en entreprise¹². La SADC vise aussi la création de comités composés d'administrateurs et d'intervenants de l'organisme. Ces comités auront pour objectif de cibler les problèmes de certains secteurs d'intervention et d'activité économique.

La SADC veut augmenter sa présence dans le milieu. L'organisme qui possède un site Internet par l'intermédiaire du Réseau des SADC, désire aussi implanter un genre de «newsletter» qui lui permettra ainsi de rejoindre les membres de la société plus facilement.

Dans la pratique, il semble que cet organisme favorise prioritairement la création et le développement d'entreprises rentables, le maintien des emplois sur le territoire couvert par la SADC Papineau et

¹² AU moment de mettre sous presse, la SADC avait déjà pris des dispositions au sujet du suivi. Celui-ci est maintenant effectué par les analystes financiers de l'organisme.

l'émergence de l'entrepreneurship local. À plus long terme, la SADC désire aussi s'assurer de la pérennité des opérations du fonds d'investissement. Son intervention pour favoriser l'économie sociale et la revitalisation économique et sociale de quartiers demeure encore timide.

Le directeur général souligne que les liens tissés avec différents partenaires permettent et vont permettre de plus en plus à la SADC Papineau d'investir dans des créneaux qui lui étaient peu accessibles avant. Par exemple, leur association avec d'autres fonds de développement qui viennent de s'implanter dans le milieu, comme le FIL Papineau ou un autre fonds régional, élargit leurs possibilités d'investissement dans les entreprises. De plus, ils n'excluent pas de s'associer avec d'autres partenaires dans des projets d'envergure tels que des entreprises de haute technologie ou en informatique.

À l'automne 1997, un nouveau programme dédié aux jeunes de 18 à 30 ans a été mis sur pied par le gouvernement fédéral. Il s'agit du programme «Stratégie Jeunesse». Ce nouveau programme devrait élargir certaines perspectives de développement pour la SADC Papineau qui en sera le gestionnaire. Par exemple, un jeune qui bénéficie du programme Stratégie Jeunesse pourrait aussi bénéficier d'autres services de la SADC, de prêts du FIL, etc. Ce programme est simultanément implanté dans toutes les régions du Québec. Voilà le genre d'intervention que les dirigeants de la SADC espèrent constituer dans un avenir proche, un type de travail qui ne repose pas seulement sur le développement traditionnel de l'entreprise privée mais aussi sur le travail autonome.

En outre, l'implication de la SADC de Papineau dans le programme Travailleur Indépendant est un atout non seulement de création d'emplois mais aussi de visibilité de l'organisme dans le milieu. Ce programme est aujourd'hui bien connu et bien implanté dans la région tant en milieu rural qu'urbain.

Enfin, la SADC Papineau a un mandat de deux ans avec le BFDR-Q. Le contrat a été reconduit en 1996. Il nous apparaît important si la SADC Papineau veut moins dépendre de son bailleur de fonds, qu'elle augmente sa visibilité dans le milieu.

En conclusion, nous pensons qu'une partie de l'avenir de la SADC passe par le soutien aux initiatives locales rurales et des quartiers urbains d'une ville comme Buckingham tel le Projet PRESQ dans lequel la SADC est déjà impliquée mais trop faiblement. L'interpellation du PRESQ ou d'une Corporation de développement économique communautaire (CDEC) ou encore d'un Carrefour Jeunesse-Emploi (CJE) lesquels favorisent le développement social combiné au développement économique, démontre que de telles initiatives peuvent faire partie de l'avenir des SADC en s'imposant comme nouveaux acteurs

locaux. Ces initiatives peuvent travailler avec la SADC au renforcement du «parent pauvre» dans son sens plus intégral, celui de services au développement des collectivités.

Le scénario que nous venons de proposer est positif. Il reste qu'il existe une marge importante d'inconnu. Un inconnu dont les cartes sont brouillées par l'implantation de nouvelles structures régionales du gouvernement du Québec c'est-à-dire les Conseils locaux de développement (CLD) et les Centres locaux d'emploi (CLE). Ces nouvelles structures forcent la redéfinition de l'intervention économique et sociale de et dans les communautés. Elles pourraient jouer un rôle déterminant dans l'avenir des SADC au Québec.

REFERENCES

- CENTRE D'AIDE AUX ENTREPRISES PAPINEAU INC. (1993), *Rapport annuel 1993*, Buckingham, 12 pages.
- CENTRE D'AIDE AUX ENTREPRISES PAPINEAU INC. (1994), *Rapport annuel 1994*. Buckingham, 12 pages.
- COMEAU, Y. (1996), *Grille de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale*. Collection économie sociale. Cahiers du Collectif de recherche des innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES). UQAM, Montréal. 13 pages.
- CORPORATION DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (CDE) DE PAPINEAU (1994). *Profil économique du territoire de la MRC Papineau*. Montebello. 68 pages.
- DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA (1994). *Document interne d'information sur la fusion des CAE et des CADC*. Gouvernement du Canada.
- FAVREAU, J-L et B. JEAN (1995), «Les pratiques d'animation du développement rural dans les CADC» dans *Et les régions qui perdent...?* sous la direction de S. CÔTE, J-L KLEIN et M-U PROULX, GRIDEQ-GRIR. Département de géographie de l'UQAM, Montréal, pp. 129-149.
- FAVREAU, Louis (1994), *Relancer l'emploi et l'économie des quartiers en difficulté de Buckingham, Gatineau et Hull* par le D.E.C. pour C.R.E.E.O.M. Hull, 156 pages.
- FAVREAU, Louis (1997), *L'Économie sociale mise en perspective: renouvellement au Nord et émergence au Sud*. Chaire de Recherche en Développement Communautaire. Université du Québec à Hull, Hull. Série recherche no. 7, 37 pages.
- FAVREAU, L. et B. LÉVESQUE (1996) *Développement économique communautaire: économie sociale et intervention*. Collection pratiques et politiques sociales. Presses de l'Université du Québec. Québec. 230 pages.
- LACHAPELLE, R. (1995), «Les CADC comme espace d'économie sociale», *Nouvelles Pratiques Sociales* (NPS), Montréal, vol. 8, no 1, pp. 81-95.
- LÉVESQUE, B , MENDELL, M. et S. VAN KEMENADE (1997), *Fonds de développement local et régional au Québec*, Bureau fédéral de développement régional (Québec), Canada, 51 pages.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE, DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (MICST) (1997), *La conjoncture économique des régions du Québec en 1996*, Direction de l'analyse des PME et des régions, Gouvernement du Québec. Source Internet: <http://www.micst.gouv.qc.ca>
- RÉSEAU DES SADC DU QUÉBEC (1997), *Portrait des SADC du Québec*. Sainte-Foy, 45 pages.
- SOCIÉTÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS (SADC) DE PAPINEAU (1996), *Rapport annuel 1995*, St-André-Avellin.
- SOCIÉTÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS (SADC) DE PAPINEAU (SADC) (1995), *Lettres patentes enregistrées*, Industrie Canada, Loi sur les corporations canadiennes.
- SOCIÉTÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS (SADC) DE PAPINEAU INC., *Règlements pour une société constituée en vertu de la partie II de la loi sur les sociétés canadiennes*.

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DE DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE (1996), *Portraits socio-économiques de la Communauté Urbaine de l'Outaouais et des MRC La Vallée-de-la-Gatineau, Les-Collines-de-L'Outaouais, Papineau, Pontiac*, Service de la planification et de la recherche, Québec, 17 pages.

VACHON, Bernard et Francine COALLIER (1993), *Le développement local. Théorie et pratique*, Éditions Gaétan Morin, Boucherville, 331 pages.

REVUE DE PRESSE

———(1995), «Créer de la richesse, pas des riches». Réseau des SADC dans *Journal Le Devoir*, 9 juin, page A1L

DUCLOS, Rachel (1995), «Congrès des SADC: les organismes de développement harmonisent leur action». *Journal Le Devoir*, 11 mai, page B1.

SOUCY, Yves (1995), «Centre d'aide aux entreprises en 10 ans». *Journal Le Droit.*, 1er mai, page 18.

SOUCY, Yves (1995), «Une fusion qui inquiète dans la Petite-Nation». *Journal Le Droit*, 27 avril, page 4.

ENTREVUES:

Entrevue avec M. Bernard Hudon, directeur général par intérim à la SADC Papineau, (1997).

Entrevue avec M. Jacques Bélisle, président du conseil d'administration de la SADC Papineau (1997).

Entrevue avec M. Michel Parent, directeur général du CAE Papineau (1995).

Entrevue avec Luc Gravelle, agent du programme Travailleur Indépendant (TI) du Gouvernement fédéral, (1997).

Entrevue avec Mme Denise Arpin, directrice communautaire de la Corporation de Développement Communautaire (CDC) Rond Point de Buckingham.

Entrevue avec M. Patrick Duguay, directeur économique communautaire et coordonnateur du Projet de Relance Économique et Sociale des Quartiers (PRESQ) de Buckingham (1997).

Si vous désirez obtenir plus de renseignements sur le Réseau des SADC au Québec ou que vous désirez recevoir un exemplaire de la revue, nous vous suggérons de communiquer avec le Réseau soit par la poste ou par courrier électronique aux adresses suivantes:

Revue *Économie locale et territoires*
Réseau des SADC du Québec
1001, route de l'Église, bureau 501,
Sainte-Foy, Québec
G1V 3V7

tel: (418) 658-1530

Télec: (418) 658-9900

Adresse du site Internet du Réseau des SADC au Québec:

<http://www.reseau-sadc.qc.ca>