

Monographie du Centre local de développement (CLD) de Gatineau

Par *Joanie Rollin*
sous la direction de *Louis Favreau*

Note sur les auteurs :

Joanie ROLLIN détient une maîtrise en études urbaines de l'Université du Québec à Montréal/INRS-UCS. Elle est professionnelle de recherche et adjointe à la coordination à la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC) à l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Elle est également assistante de recherche pour les Alliances de recherche université-communauté en économie sociale (ARUC-ÉS).

Louis FAVREAU est sociologue et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC) de l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Il est chercheur au Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie, les entreprises et les syndicats (CRISES) et au Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT).

Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC)

Série Rapports de recherche N°.9

ISBN : 2-89251-203-4



Juin 2004

Remerciement

L'équipe de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités tient à remercier le personnel du CLD de Gatineau et les divers acteurs terrain qu'elle a rencontrés sans lesquels elle n'aurait pu réaliser cette étude. Merci de nous avoir accueillis si chaleureusement !

Table des matières

REMERCIEMENT.....	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	V
RÉSUMÉ	VI
INTRODUCTION.....	7
LES CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT (CLD) : QUELLE PERTINENCE ET QUELLE EFFICACITÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DE NOS COMMUNAUTÉS ?	7
LES CLD : ÉTAT DES LIEUX.....	7
LES CLD : L'IMPORTANCE DE SAISIR LE TYPE DE SOCIÉTÉ QUI LES SOUS-TEND	8
MÉTHODOLOGIE.....	12
1. PRÉSENTATION DU TERRITOIRE - LA VILLE DE GATINEAU (OUTAOUAIS).....	13
1.1. SITUATION GÉOGRAPHIQUE	13
1.2. SITUATION DÉMOGRAPHIQUE.....	14
1.3. LA SITUATION SCOLAIRE	15
1.4. LES SECTEURS D'ACTIVITÉ.....	16
1.5. LA SITUATION DE LA MAIN-D'OEUVRE	18
1.6. L'ENTREPRENEURSHIP.....	19
1.7. LE DÉVELOPPEMENT LOCAL EN OUTAOUAIS AVANT L'ARRIVÉE DE LA RÉFORME CRÉANT LES CLD	20
2. IMPLANTATION DU CLD.....	21
2.1. IMPLANTATION DU CLD-CUO	21
2.2. DÉBAT AUTOUR DE LA MISE SUR PIED DU CLD-CUO	22
2.3. UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE VIRTUELLE	23
2.4. ÉVALUATION DU CLD-CUO	26
2.5. RÉORGANISATION DE LA STRUCTURE SUITE À LA FUSION MUNICIPALE.....	27
2.6. IMPACT DE LA FUSION MUNICIPALE.....	27
3. GOUVERNANCE.....	28
3.1. LES MEMBRES DU CLD DE GATINEAU	28
3.2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA) – CLD DE GATINEAU.....	29
3.3. LE COMITÉ EXÉCUTIF (CE).....	31
3.4. LES DIVERS COMITÉS DU CLD DE GATINEAU	31
3.5. LES USAGERS	32
3.6. LES PARTENAIRES DU CLD DE GATINEAU	32
3.6.1. <i>Les groupes actifs</i>	33
3.7. RELATIONS PARTENARIALES.....	35
3.8. DÉFINITION DU DÉVELOPPEMENT LOCAL	36
3.9. VISION DE L'ÉCONOMIE SOCIALE EN OUTAOUAIS.....	37
4. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT	37
4.1. LE PALÉE	37
4.2. LES RESSOURCES DU CLD	41
4.2.1. <i>Financières</i>	41
4.2.2. <i>Les obligations du CLD envers ses partenaires financiers</i>	41
4.2.3. <i>Les ressources humaines</i>	41
4.2.4. <i>Les relations internes</i>	42
4.3. LES FONDS, VOLETS, MESURES	42

4.3.1. Les fonds en économie privée	43
4.3.2. Le fonds d'économie sociale	48
4.3.3. Les mesures spécifiques d'accompagnement	50
4.3.4. Impartition de programmes	52
4.3.5. Critères d'admissibilité des projets (synthèse)	52
4.3.6. Processus d'analyse des projets	53
4.3.7. Refus et acceptation des projets.....	55
5. ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS	56
5.1. LES ACTIVITÉS ORGANISÉES ET LES SERVICES OFFERTS	56
5.2. LES OUTILS ET/OU SERVICES À DÉVELOPPER.....	57
5.3. LA MISSION DU CLD DE GATINEAU	57
5.4. LA PROMOTION DES FONDS, ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS AU CLD	58
6. ÉVALUATION.....	58
6.1. MÉTHODES D'ÉVALUATION DES RÉSULTATS ÉCONOMIQUES ET SOCIAUX	58
6.2. RETOMBÉES SUR LE PLAN ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DU CLD DE GATINEAU.....	58
6.3. EFFICACITÉ DE LA STRUCTURE ACTUELLE DU CLD.....	61
6.4. ANCRAGE DU CLD SUR LE TERRITOIRE	61
6.5. ENJEUX FUTURS DU CLD DE GATINEAU	61
CONCLUSION.....	62
ANNEXE A : LES ENTREPRISES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UN FINANCEMENT DU CLD DE GATINEAU AU COURS DE L'ANNÉE 2002	63
ANNEXE B: GRILLE GÉNÉRALE D'ENTREVUE CLD.....	65
BIBLIOGRAPHIE.....	69
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	71

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : Situation de l'emploi à Gatineau en 2001	18
TABLEAU 2 : Situation du revenu à Gatineau	19
TABLEAU 3 :Les collèges électoraux et la représentation au CA du CLD-CUO	25
TABLEAU 4 :Les partenaires du CLD de Gatineau	32
TABLEAU 5 :Axes et priorités du PALÉE du CLD de Gatineau	39
TABLEAU 6 :Ratio déboursé/engagement du CLD de Gatineau en 2002.....	53
TABLEAU 7 :Taux d'acceptation des projets soumis en 2002 selon les divers fonds du CLD.....	56
TABLEAU 8 :Projets reçus en fonction des différentes mesures	59
TABLEAU 9 :Entreprises acceptées et démarrées au CLD de Gatineau en 2002	59
TABLEAU 10 :Décisions d'investissements du CLD de Gatineau pour l'année 2002	59
TABLEAU 11 :Les retombées dans le milieu du CLD de Gatineau en 2002.....	60

Liste des figures

FIGURE I Situation géographique de la ville de Gatineau	14
FIGURE II : Population selon les groupes d'âge	15
FIGURE III : Population active de 15 ans et plus selon les industries les plus importantes à Gatineau en 2001.....	17

Résumé

Le débat a cours présentement sur la question de la gouvernance et de la décentralisation dans le développement des collectivités locales et régionales du Québec. D'un côté, la décentralisation est au cœur du discours politique de tous les partis et du gouvernement, et de l'autre, les régions sont en demande de renforcement des gouvernances locale et régionale. De nouveaux dispositifs d'un développement décentralisé ont vu le jour au Québec depuis 5 ans, occasionnant la réorganisation de l'univers de développement des régions. Parmi ces acteurs, les CLD figurent en tête de liste. Quel nouveau partage des pouvoirs et quel type de développement économique local émerge dans la reconstruction des territoires avec l'arrivée de ce nouvel acteur ?

Sur la base d'une monographie, les pages qui suivent rendent compte de l'expérience du CLD de Gatineau (228 000 habitants) implanté sur le territoire urbain de l'Outaouais (07) en 1998. Les cinq grands thèmes qui seront abordés sont : 1) la dynamique du développement local et régional en Outaouais urbain ; 2) les conditions d'implantation du CLD sur ce territoire ; 3) les rôles et les responsabilités de cette structure dans la gouvernance locale ; 4) les outils, activités et service offerts ; 5) l'évaluation, les résultats et les retombées du CLD dans son milieu.

Réalisée dans le cadre plus général d'une quinzaine d'études de ce type (en complément à l'étude des portefeuilles des CLD menée récemment par l'ACDLQ) et réalisées conjointement par des chercheurs d'universités en région tant en milieu urbain que rural, elle veut à la fois démontrer le type d'efficacité de la structure CLD en faisant ressortir ses rôles et responsabilités effectives dans le développement de même que son ancrage au sein des diverses instances du développement local et régional déjà existants (CRD, MRC, CDR, CDÉC, gouvernements locaux, etc.).

La comparaison interrégionale des études de cas mènera à la publication d'un ouvrage collectif qui tracera l'itinéraire des CLD.

*Joanie Rollin
sous la direction de Louis Favreau
Université du Québec en Outaouais (UQO)*

Introduction

Les centres locaux de développement (CLD) : quelle pertinence et quelle efficacité pour le développement de nos communautés ?

Les Centres locaux de développement (CLD), cette nouvelle organisation locale de développement mise en place par le gouvernement du Québec en 1998 et qui est implantée sur l'ensemble du territoire québécois est-elle pertinente et efficace pour assurer le développement de nos communautés ?

Initialement conçus, comme l'a voulu le gouvernement du Québec de cette période, les CLD sont des guichets multiservices à l'entrepreneuriat offrant des services de première ligne en matière de soutien technique ou financier aux entreprises collectives et privées. Le modèle des CLD s'avérait prometteur d'abord parce qu'il impliquait une certaine décentralisation du pouvoir vers les milieux locaux instaurant ainsi une nouvelle forme de gouvernance locale. À cet effet, les CLD ont été institués en corporations à but non lucratif gérées par des conseils d'administration entièrement composés d'acteurs du milieu. Plus flexibles, les CLD peuvent donc mieux s'adapter aux spécificités et aux besoins locaux. Ensuite, parce qu'ils mobilisent les acteurs du développement local, les CLD induisent un meilleur partenariat à l'échelle locale mais également aux échelles régionale et nationale.

Les CLD : état des lieux

Mais qu'en est-il vraiment ? Après cinq années d'existence, quel bilan peut-on faire de ce nouveau dispositif public de développement local ? À ce propos, nous disposons de bien peu d'études et de données pour répondre à cette question. Mentionnons toutefois quelques références qui ouvrent le débat.

Il s'agit d'abord d'une étude de Proulx et Jean (1999) qui dresse un premier bilan des principales activités des CLD, deux ans après leur mise en place. Ensuite, le Rapport triennal des CLD (2001) réalisé par le ministère des Régions porte sur l'atteinte des objectifs poursuivis et des réalisations des CLD au Québec pour la période de 1998 à 2000. La troisième référence est un ouvrage issu d'une conférence nationale sur le développement tenue dans l'Outaouais et dont l'intitulé est « Quel avenir pour les régions », ouvrage qui mène une réflexion sur les CLD et plus largement sur l'ensemble des dispositifs, publics et associatifs, de développement local tout comme le livre qui l'avait précédé sur les différentes filières québécoises de développement local. Enfin, l'analyse de la gestion des fonds et des portefeuilles des Centres locaux de développement du Québec de Lévesque, Mendell et all., constitue un ouvrage de référence incontournable sur la dimension financière des CLD.

Afin d'élargir les connaissances sur cette nouvelle forme de gouvernance locale instaurée au Québec, sous la direction de Benoît Lévesque (Université du Québec à Montréal), de Marguerite Mendell (Université Concordia) et de Louis Favreau (Université du Québec en Outaouais), en partenariat avec l'Association des CLD du Québec, une équipe de chercheurs s'est donnée comme objectif d'étudier les CLD à partir d'un échantillon couvrant les différentes régions du Québec (une quinzaine de monographies dont celle-ci). L'itinéraire des CLD des débuts jusqu'à aujourd'hui fera prochainement l'objet d'un livre sur les nouvelles formes de gouvernances territoriales au Québec. C'est donc dans le cadre de ce projet de recherche que nous vous présentons cette monographie du Centre local de développement de Gatineau en Outaouais.

Les CLD : l'importance de saisir le type de société qui les sous-tend

Les CLD sont porteurs de certaines valeurs, d'une orientation, de choix de société. Quelques repères peuvent nous aider à comprendre l'émergence des CLD et ce que leur travail sous-tend pour le développement de la société québécoise :

1. Le débat a cours depuis quelque temps déjà au Québec sur la question de la démocratie et du développement à partir des notions de gouvernance, de décentralisation, d'économie sociale et de développement économique et social local. D'un côté, la décentralisation est au cœur du discours politique de tous les partis et du gouvernement et, de l'autre, plusieurs régions sont en demande de contrôle de leur propre développement. Dans cette foulée, depuis une décennie, de nouveaux dispositifs de développement ont vu le jour, ce qui a occasionné une réorganisation significative de l'univers de développement des régions. Parmi ces acteurs nouveaux, les centres locaux de développement (CLD) figurent en tête de liste. Une question importante a dès lors été soulevée : quel nouveau partage des pouvoirs et quel type de développement économique local sont en train d'émerger dans la reconstruction des territoires avec l'arrivée de ce nouveau service public de développement local ?
2. Des différentes recherches entreprises sur ce sujet, il ressort la plupart du temps quatre grands constats généraux sur l'approche multi-activités, multi-partenaires, favorables à plusieurs types d'entreprises (privées et collectives) portées par les CLD et les autres dispositifs de développement local nés dans la même période :
 - a) **Une nouvelle approche de développement local a émergée : le développement économique et social local.** Avec les CLD et les autres dispositifs (SOLIDES, CDC, CDÉC...), il est devenu plus difficile de dissocier l'intervention de développement social de celle du développement économique comme on le faisait couramment pendant la période

des Trente glorieuses (1945-1975) alors que, d'un côté, le développement social était pris en charge par l'État-providence et que, de l'autre, le développement économique relevait principalement de l'initiative de l'entreprise privée. Nos recherches dont celle-ci tendraient à démontrer que, dans une certaine mesure, cette nouvelle génération d'organisations (CLD, CDÉC et CDC...) et d'institutions (CRD, CDR) a stimulé « l'économie québécoise dans un sens qui tient davantage compte de l'intérêt social général et donc des deux dimensions, sociale et économique, du développement » (Comeau, Favreau, Lévesque et Mendell, 2001 : 240). Le développement local passe donc un peu plus par la conjugaison du développement économique et du développement social (création et maintien d'emplois, formation de la main-d'œuvre locale, développement de services de proximité, etc.).

- b) **L'introduction d'une filière d'économie sociale dans le développement local et régional.** Les années 1990 ont accueilli la création de fonds de développement pour le soutien au démarrage de même que la consolidation et l'expansion d'entreprises d'économie sociale. Ce sont là des dispositifs de gestion de fonds et de soutien à des projets selon une logique relativement nouvelle misant sur la création d'emplois viables et de qualité. Les CLD sont une illustration vivante de ces organisations de développement local qui administrent des fonds qui ne sont pas consacrés uniquement à l'entreprise privée tout en offrant un accompagnement de proximité.
- c) **Une approche de développement local concertée et partenariale.** C'est à l'intérieur d'un « modèle québécois de développement » renouvelé qu'a émergé cette approche de développement local plus concertée et partenariale. Nos études tendent à démontrer un certain rapprochement entre les divers organismes et institutions qui œuvrent au développement local et régional. Il semble qu'un nombre grandissant d'acteurs (dont de nouveaux acteurs économiques provenant d'organisations sociales) a développé une volonté explicite de travailler de concert, tant d'un point de vue financier que technique, autour d'enjeux et de projets de développement local et régional.
- d) **Le renforcement des territoires comme leviers de développement.** L'élaboration de planifications stratégiques régionales et locales concertées confirme que plus d'acteurs privilégient maintenant des logiques de développement transversales plutôt que des logiques par programmes ou par population cible. Le territoire devient une base plus importante de mobilisation des divers acteurs avec l'arrivée de ce nouveau service public de développement local.

3. S'interroger sur la gouvernance en période de « réingénierie » de l'État. Mais il y a un hic avec l'arrivée du Parti libéral au pouvoir. Avec son projet de « réingénierie » de l'État québécois, les CLD et bien d'autres choses n'ont plus désormais qu'un avenir incertain. La nouvelle conjoncture politique nous force à nous interroger à nouveau sur la gouvernance, c'est-à-dire à nous demander quel est l'état des rapports de force entre les marchés, la société civile et les États. L'approche de développement local des CLD est encore très jeune. Elle a fait florès avec le gouvernement d'un parti au pouvoir qui misait sur les institutions publiques, sur la concertation avec les organisations syndicales et le monde associatif en général (groupes de femmes, organisations communautaires, etc.), sur les intellectuels et leurs réseaux. Mais aujourd'hui, avec un gouvernement libéral misant sur le privé d'abord et sur un refus quasi-viscéral de l'interventionnisme de l'État et de la concertation entre partenaires (public, associatif, privé), le rapport de forces pourrait être en voie de s'inverser. Les CLD ont-ils des assises assez solides et durables pour faire face à l'opération de « réingénierie » de l'État québécois entrepris par le gouvernement libéral ? Plusieurs projets de loi de ce gouvernement questionnent très fortement le modèle renouvelé de développement que le Québec avait réalisé dans les vingt dernières années et auquel les CLD participaient de plain pied. Tensions et rapport de force sont à nouveau à l'avant-scène des défis de démocratisation du développement de la société québécoise. Comme le disait si bien Gilles Roy, intervenant de longue date dans l'est du Québec (Le Devoir, 31 décembre 2003) :

La nouvelle gouvernance locale et régionale annoncée par le gouvernement actuel viendra-t-elle corriger les lacunes dans les acquis précieux du passé ou bousiller l'ensemble en paralysant les dynamismes locaux et régionaux ? C'est la question qui préoccupe les acteurs passés et présents du développement régional.

Mais cette question n'est-elle pas en partie répondue dans le projet de loi 34 devenu force de loi : le développement local et régional, façon libérale, dépend maintenant centralement des seuls élus municipaux puisque, dans les Conférences régionales d'élus (CRE), nouvelle structure qui remplace les CRD, la présence d'acteurs socioéconomiques autres qu'eux-mêmes est aléatoire. Reste donc à voir là où les CLD et les organisations sociales (syndicats, groupes de femmes...) auront réussi à obtenir une présence significative en dépit de la limite imposée d'un tiers de la composition de l'instance. Et à examiner le type de participation qu'ils pourront exercer dans un cadre qui ne garantit plus vraiment leur légitimité et encore moins leur droit d'exister. Car la dynamique qui sous-tend les CRE relève d'une conception fort traditionnelle de la démocratie : celle qui considère que seuls les élus municipaux sont légitimes, comme si le vote une fois tous les quatre ans suffisait et que les acteurs autres

oeuvraient sans mandats ni reddition de comptes. Sur la démocratie, et sur la manière de concevoir l'économie et son développement au niveau local et régional, il pourrait y avoir dans les prochaines années des reculs importants. À moins que...dossier à suivre.

Janvier 2004, Gatineau

LOUIS FAVREAU, titulaire, Ph.D. (sociologie)
Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC)

Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES) et Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT).

Université du Québec en Outaouais
Courriel : crdc@uqo.ca
Site Internet : <http://uqo.ca/crdc-geris/>

Méthodologie

L'étude qui suit a été réalisée dans le cadre plus général d'une quinzaine d'études du genre effectuées conjointement par des chercheurs de plusieurs universités en région tant en milieu urbain que rural. Réalisées sous la direction de Benoît Lévesque (UQÀM), Marguerite Mendell (Concordia) et Louis Favreau (UQO), auxquels se sont joints d'autres chercheurs : Mario Carrier (Université Laval), Winnie Frohn (UQAM), Patrice Leblanc (UQAT), Marc-Urbain Proulx (UQAC) et Carol Saucier (UQAR), ces études seront publiées sous forme de cahiers de recherche et feront l'objet d'un ouvrage collectif qui devrait paraître en 2004 aux Presses de l'Université du Québec. Cet ouvrage sera un complément à l'étude des portefeuilles des CLD, de l'ACLQ et du ministère des Régions du Québec, et permettra de mieux saisir le portrait des CLD et du développement local.

La présente étude s'intéresse au cas du CLD de Gatineau, dans le secteur urbain de la région de l'Outaouais (07). Elle a comme hypothèse principale que le CLD se veut un lieu de concertation entre les divers acteurs socioéconomiques qui œuvrent au développement local et régional et son objectif est de démontrer le type d'intervention que fait le CLD dans le développement local, son rôle et ses responsabilités effectives dans le développement, de même que son ancrage au sein des diverses instances du développement local et régional déjà existantes à Gatineau.

Ce cahier est divisé en six parties. La première présente le territoire urbain de l'Outaouais sur lequel a été implanté le CLD ainsi que la dynamique du développement local et régional sur ce territoire. La deuxième partie traite de l'implantation du CLD et la troisième explore la question de la gouvernance. Les quatrième et cinquième sections identifient les outils de développement, les activités et services offerts par le CLD de Gatineau. La dernière section s'intéresse à l'évaluation, aux résultats et aux retombées du CLD dans son milieu.

Notre étude est qualitative et exploratoire. Il s'agit d'une monographie. Les outils de cueillette de données sont : la recherche documentaire, l'observation participante et l'enquête par entretiens. D'abord, nous avons consulté la documentation provenant du CLD, fait une revue de presses des journaux locaux (Outaouais) de 1997 à 2002 et exploré l'information disponible sur le site Internet du CLD (<http://www.cldgatineau.ca/>). Dans un deuxième temps, nous avons procédé à l'enquête par entretien auprès du personnel du CLD (directeur général, agents de développement, membres du CA) et des principaux acteurs œuvrant au développement de Gatineau (CRDO, CDÉC, SDÉO, CDÉ). Nous avons construit nos plans spécifiques d'entretien en fonction de la grille générale proposée par l'équipe

de recherche. Vous pouvez consulter cette grille à l'annexe B. Outre la recherche documentaire et les entretiens, nos diverses implications dans le milieu (conseil d'administration de la CDÉC de Gatineau, Table régionale d'économie sociale du CRDO et activités diverses) nous ont permis de compléter notre cueillette d'information.

Toute recherche rencontre inévitablement certaines difficultés. Dans le cas qui nous concerne, ces problèmes ont surtout ralenti la démarche. Ils sont fortement liés à la fusion municipale. Restructurations massives au sein de l'équipe de professionnels du CLD ainsi qu'au sein des acteurs du milieu, disponibilité réduite des personnes à rencontrer et difficulté d'obtention de la documentation sont des exemples d'embûches auxquelles nous avons été confrontés.

1. Présentation du territoire - la ville de Gatineau (Outaouais)

1.1. Situation géographique

Lorsque les CLD ont été implantés en Outaouais, le territoire urbain était composé de cinq villes : Gatineau, Hull, Aylmer, Buckingham, Masson et Angers. Ces cinq villes constituaient ce qui était appelé autrefois la Communauté urbaine de l'Outaouais (CUO). Depuis la fusion municipale en janvier 2002, ces cinq villes sont devenues les cinq secteurs de la nouvelle grande ville de Gatineau. Porte d'entrée du sud-ouest du Québec, Gatineau se situe à l'extrême sud de la région de l'Outaouais sur les rives de la rivière des Outaouais. Elle fait fonction de centre de services pour l'Outaouais et de vitrine du Québec pour la Capitale nationale du Canada. Elle est située à mi-chemin entre deux pôles de l'économie canadienne : Montréal et Toronto.

FIGURE I Situation géographique de la ville de Gatineau



(Source : <http://pages.infinit.net/hache/carte.html>, page consultée le 9 juillet 2003.)

Parmi les quatre autres sous-régions de l'Outaouais : la MRC des Collines-de-l'Outaouais, la MRC Papineau, la MRC de la Vallée-de-la-Gatineau et la MRC du Pontiac, la nouvelle ville de Gatineau est la moins étendue avec une superficie de 339,4 km².

1.2. Situation démographique

Gatineau est le secteur le plus peuplé (70,8 %) de la région de l'Outaouais avec 228 052 habitants en 2002. Cette population lui donne le statut de cinquième ville en importance au Québec après Montréal, Québec, Longueuil et Laval (Ville de Gatineau, 2003).

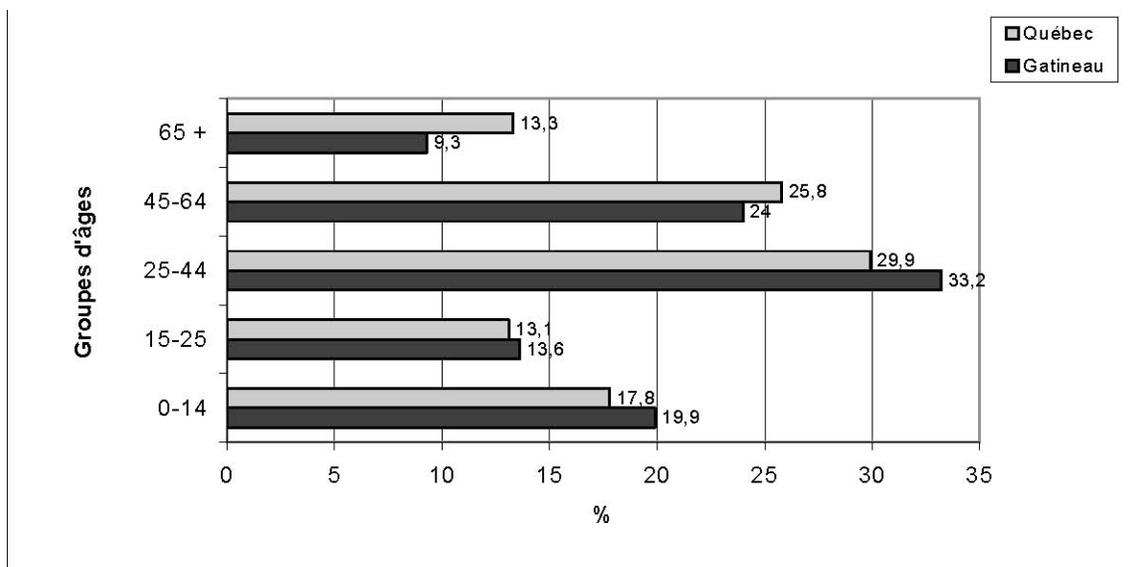
Entre 1986 et 1996, l'Outaouais a enregistré une croissance démographique exceptionnelle. La nouvelle ville de Gatineau se démarquait des autres secteurs de la région avec une croissance de l'ordre de 16,1 %. Selon les perspectives démographiques projetées par l'Institut de la statistique du Québec en l'an 2000, la croissance démographique de l'Outaouais devrait se poursuivre jusqu'en 2021¹. Selon une

¹ Pour plus d'information voir : DOUCET, C. (2002), « Portrait démographique de l'Outaouais et de ses sous-régions », Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités, Université du Québec en Outaouais, Gatineau, 49 pages.

étude de Doucet (2002), cette tendance serait attribuable à l'apport de nouveaux immigrants attirés par les perspectives d'emplois dans la région.

Selon l'Institut de la statistique du Québec en 2001, la population de Gatineau est plus jeune que celle de la province. À Gatineau, 19,9 % de la population était des jeunes de 0 à 14 ans comparativement à 17,8 % pour l'ensemble du Québec. La catégorie d'âge qui enregistrait la plus grande proportion de population est celle des 25 à 44 ans avec 33,2 %. La population de plus de 65 ans et plus était nécessairement moins nombreuse (9,3 %).

FIGURE II : Population selon les groupes d'âge



La ville de Gatineau compte 64 315 familles en l'an 2000. De ce nombre, 19,2 % sont monoparentales. Ce chiffre est légèrement plus élevé que la moyenne québécoise (16,6 %). (Institut de la statistique du Québec, 2000).

1.3. La situation scolaire

La région de l'Outaouais est reconnue pour son taux de décrochage scolaire élevé. En 1999-2000, le taux de décrochage était de 33,9 % comparativement à celui du Québec qui était de 26,4 % (CRAIEO, 2001). Gatineau n'échappe pas à cette situation. Selon l'Institut de la statistique du Québec en 2001, près de 30 % de sa population détenait moins qu'un certificat d'études secondaires. Cette problématique s'explique en partie par le secteur tertiaire qui est très développé dans cette région :

Il y a une partie de la main-d'œuvre qui est peu scolarisée dans la région et qui a de la difficulté à trouver des emplois dans les régions périphériques et dans les milieux ruraux. Les emplois de manœuvre, à leur niveau, sont moins présents avec seulement les pâtes et papiers et les moulins à scie.

Les secteurs d'activités économique en Outaouais où travaillent [les] jeunes sans diplôme d'études secondaires sont, par ordre décroissant : le commerce de détail, l'hébergement et la restauration, les autres industries des services tels les services personnels et les divertissements ainsi que les loisirs (CRAIEO, 2001 : 27).

Aux dires de certains acteurs œuvrant au développement économique de la région, il y a une non-harmonisation de l'ensemble des programmes de formation et des cartes de compétences en Outaouais. Par exemple, la région ne semble pas outillée pour former des travailleurs dans les secteurs des technologies de l'information, de l'industrie du tourisme et de l'hôtellerie :

Le problème est aussi de savoir quelle type de main-d'œuvre elle doit préparer pour percer les marchés technologiques ? L'Outaouais doit développer sa main-d'œuvre et trouver des façons originales de le faire !

Malgré un taux élevé de décrochage scolaire, Gatineau dépasse la moyenne québécoise en ce qui a trait au nombre de diplômés universitaire selon l'Institut de la statistique du Québec en 2001. Alors que son taux est de 20,1 %, le Québec enregistre 17,2 % à ce niveau.

1.4. Les secteurs d'activité

L'économie de la ville de Gatineau est peu diversifiée. Il s'agit du principal enjeu dans la région. L'activité économique se concentre surtout dans le secteur des services avec l'omniprésence de l'administration publique. Alors que le secteur manufacturier a été au cœur du développement de la ville jusque dans les années 1970, ses entreprises sont aujourd'hui peu diversifiées (pâtes et papier et imprimerie) éparses et rarissimes :

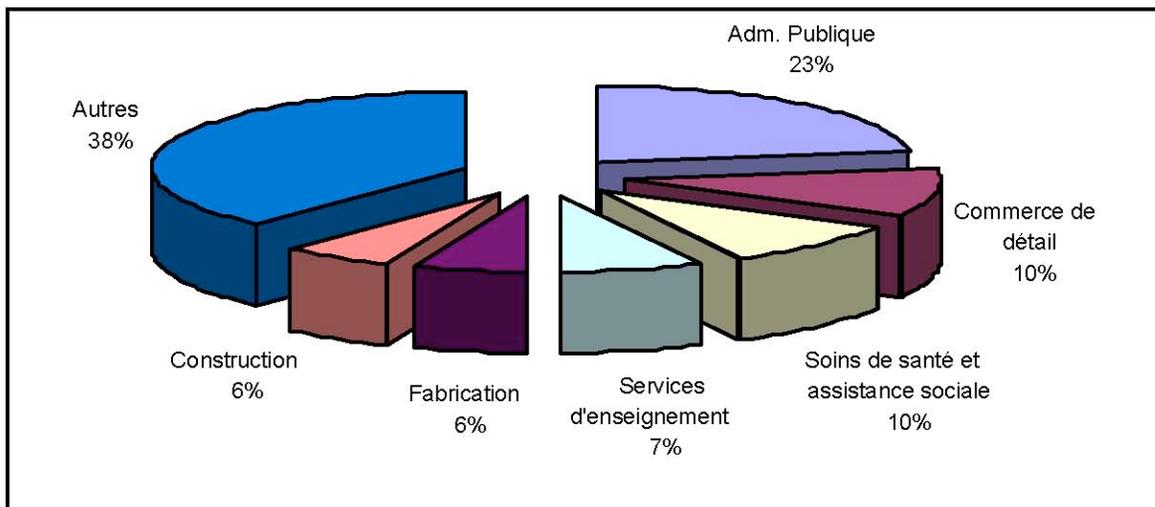
La venue de la fonction publique avec le développement des centres de recherches et l'entreprise technologique a éliminé les secteurs traditionnels manufacturiers.

La portion de l'emploi dans le secteur tertiaire à Gatineau est supérieure à celle de l'ensemble de la région de l'Outaouais et déjà cette dernière est la plus tertiarisée du Québec. Les trois niveaux de

gouvernement fournissent près de 21 000 emplois à Gatineau ce qui représente 23 % de l'ensemble des emplois du territoire (CRAIEO, 2001).

En ajoutant à la main-d'œuvre des services gouvernementaux celle qui travaille dans les secteurs de l'enseignement et de la santé et des services sociaux, quatre personnes sur dix à Gatineau œuvrent dans la fonction publique (CRAIEO, 2001).

FIGURE III : Population active de 15 ans et plus selon les industries les plus importantes à Gatineau en 2001



Dans la première moitié des années 1990 la fonction publique fédérale a connu une décroissance qui a été catastrophique pour l'Outaouais. Elle connaît présentement une croissance. L'Outaouais reste tout de même très vulnérable à une diminution des effectifs de la fonction publique fédérale.

En ce qui concerne les entreprises, selon les données du LIC-Outaouais² Gatineau compte 7 671 entreprises en opération en février 2004. Près du quart de ces entreprises se concentre dans le secteur commercial. Elles sont généralement de petite taille. D'ailleurs, selon le CRAIEO (2001) neuf commerces sur dix comptent moins de 20 employés et plus de 60 % comptent moins de cinq travailleurs.

²Liste industries et commerces en Outaouais. Voir le site Intranet :<http://www.lic-outaouais.ca>

1.5. La situation de la main-d'oeuvre

Suite à la récession de 1991-1992, et ce, jusqu'en 1997, le pourcentage de personnes sur le marché de l'emploi a diminué dans la région de l'Outaouais. Les taux d'activité et d'emploi ont enregistré des baisses de 5,2 % et 4,6 % durant cette période. Même si ces taux étaient plus élevés que pour l'ensemble du Québec, la chute a été beaucoup plus marquée pour l'Outaouais diminuant l'écart avec le Québec. Selon Doucet (2004), la tendance s'est renversée entre 1997 et 2002. Il semble que la reprise économique de cette région soit l'une des plus remarquables au Québec. Toutefois, même si le taux de chômage diminue depuis 1992, les taux d'emploi et d'activité n'ont toutefois pas réussi à augmenter car, comme pour le Québec, Gatineau est au prise avec un phénomène de vieillissement de la population.

TABLEAU 1 : SITUATION DE L'EMPLOI À GATINEAU EN 2001

Données 2001	Gatineau	Outaouais	Province de Québec
Population active de 15 ans et plus	127 195	250 530	5 832 350
Taux d'activité	70,8 %	68,2 %	64,2 %
Taux d'emploi	67,1 %	63,9 %	58,9 %
Taux de chômage	5,2 %	6,3 %	8,2 %
Taux de chômage 15 à 24 ans	10,6 %	11,3 %	13,2 %
Taux de chômage 25 ans et plus	4,1 %	5,3 %	7,3 %

En 2001, les femmes constituent 48,5 % de la population active de Gatineau alors que les hommes en font 51,5 %. Pour ce qui est des taux d'emploi ils sont de l'ordre de 62,6 % et 72,1 %.

Selon l'Institut de la statistique du Québec cette même année, 90,5 % de la population de 15 ans et plus rémunérée se compose de travailleurs employés. 2,03 % de ces salariés sont des travailleurs autonomes en entreprises constituées. Seulement 30,0 % sont des femmes.

TABLEAU 2 : SITUATION DU REVENU À GATINEAU

Données 2001	Gatineau	Outaouais	Province de Québec
Revenu moyen de la population	30 796 \$	29 394 \$	27 125 \$
Population ayant un revenu de moins de 20 000\$	38 %	40,6 %	45,6 %
Revenu moyen des femmes	26 392 \$	25 032 \$	21 286 \$
Femmes ayant un revenu de moins de 20 000 \$	44,3 %	47,2 %	54,4 %

En l'an 2000, les familles monoparentales avaient un revenu moyen de 39 503 \$ comparativement à 72 319 \$ pour les familles comportant un couple.

À Gatineau, 33,5 % des ménages locataires dépensent plus de 30 % de leur revenu à l'habitation. En 2001, c'est 40,6 % des logements privés occupés qui le sont en location. Au Québec, c'est près de 50 % des ménages privés qui versent plus de 30 % de leur revenu pour le logement (Institut de la statistique du Québec, 2001).

1.6. L'entrepreneurship

La faible proportion de travailleurs autonomes (2,03 %) nous permet d'énoncer que la population active urbaine est peu entreprenante.

La région de l'Outaouais n'a pas de culture entrepreneuriale. C'est une région qui a une base de fonctionnaires. Le jeune qui est entrepreneur son père est fonctionnaire. [...]. Ici c'est minime. La base du commerce est beaucoup liée à l'immobilier et au commerce.

Les gens ayant les compétences entrepreneuriales ne veulent pas se partir en affaires et gagner 30 000 \$ par année alors qu'ils peuvent gagner 80 000\$ et 60 000\$ en travaillant pour le gouvernement.

L'Outaouais a une culture de salariéS. Les gens travaillent pour avoir leur paye toutes les deux semaines et pour leurs vacances d'été.

Une étude de Proulx et Riverain (1999) sur les mouvements d'entreprises dans les sous-régions du Québec en 1999, nous permet de tirer certaines conclusions en ce qui a trait à l'entrepreneurship à Gatineau. Entre 1992 et 1997, l'activité entrepreneuriale de la ville de Gatineau est qualifiée d'« intensive ». Cela signifie que la ville a connu des taux de création et de fermeture d'entreprises élevés.

Le taux de croissance nette d'entreprises³ entre 1992 et 1997 y est évalué à 11,30 % comparativement à 13,4 % en Outaouais et 9,5 % au Québec. Il s'agit d'un taux se situant dans la moyenne nationale.

L'Outaouais a le désavantage d'être une région frontalière. Le système de taxation en Ontario diffère de celui du Québec et il est plus avantageux pour les entreprises. Le développement économique local de l'Outaouais est ralenti du fait qu'il est plus intéressant pour les entreprises de s'installer du côté ontarien.

1.7. Le développement local en Outaouais avant l'arrivée de la réforme créant les CLD

Jusque dans les années 1990, le développement économique social local du territoire urbain de l'Outaouais s'est fait de façon disparate, sans consensus ni focus sur des secteurs précis à développer. D'un côté, il y avait les services de développement économique municipaux des cinq villes qui faisaient du développement économique sur leur territoire respectif selon leurs priorités, leurs budgets et leurs préoccupations particulières. Leur approche de développement consistait à attirer des entreprises de l'extérieur sur le territoire. C'était le développement par l'attrait d'entreprises de l'extérieur et sans soutien technique aux entrepreneurs. Le développement économique local de Gatineau se faisait sans grand apport d'un entrepreneurship issu du milieu lui-même.

Simultanément et aussi en parallèle, il y avait les services publics de première ligne de santé et services sociaux et les organismes communautaires qui faisaient du développement social et communautaire.

Les années 1990 ont marqué un tournant dans la dynamique de développement local en Outaouais urbain. Ces années ont accueilli la mise sur pied d'organismes communautaires outillés de fonds de développement et intervenant dorénavant dans le champ économique. De nouveaux dispositifs d'accompagnement prenant en charge le maintien et le développement d'entreprises, la formation de la main-d'œuvre locale et l'accompagnement de projets contribuant à la reconstruction du tissu social (Boucher et Favreau, 1996). En Outaouais, on assiste, entre autres, à la mise sur pied des trois corporations de développement économique communautaire de l'Outaouais (CDÉC), de carrefours jeunesse emploi (CJE), d'Option femme emploi, etc. On pourrait dire que, dès lors, cette région est entrée dans l'ère partenariale, un partenariat entre les secteurs privé/public/communautaire. Au plan régional, on retrouve la Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides (CDROL), le

³ « La croissance nette d'entreprises est évaluée par le ratio de création nette (entreprises créées moins entreprises fermées) de 1992 à 1997 sur le nombre d'entreprises en activités en 1992. » (Proulx et Riverain, 1999 :2).

Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO) et la Société de diversification économique de l'Outaouais (SDÉO) qui évoluaient en ayant très peu de rapports les uns avec les autres.

2. IMPLANTATION DU CLD

2.1. Implantation du CLD-CUO

Le Centre local de développement de la communauté urbaine de l'Outaouais (CLD-CUO) a été mis sur pied le 1^{er} avril 1998 sous la supervision du Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO). Il a débuté ses activités en septembre 1998. Son implantation s'est faite sous la responsabilité de la CUO dont le président était Marc Croteau. Au départ, la CUO devait accueillir quatre CLD, soit un dans chaque ville (Aylmer, Hull, Gatineau, Masson/Buckingham). Toutefois, la vive opposition des milieux municipaux et celle de la ville de Masson-Angers de jumeler son territoire avec celui de Buckingham⁴ afin de respecter le critère d'un CLD par 25 000 habitants, semble avoir eu un impact sur la tournure des événements puisque finalement on a opté pour une seule structure CLD, avec cinq points de services municipaux dans chacune des villes, a été implantée en Outaouais. (Le Droit, vendredi 17 octobre 1997).

Selon la majorité des personnes rencontrées, le CLD-CUO n'a pas intégré ou pris la place d'une structure de soutien au développement économique existant sur le territoire. Le directeur général du CLD nous a expliqué qu'il y avait des acteurs en Outaouais qui avaient une mission semblable à celle du CLD. En regard des volets dans lesquels intervient le CLD, il y avait les CDÉC qui faisaient de l'entrepreneuriat privé et social. La Ville, avec ses commissaires industriels et ses consultants, travaillait au niveau de l'économie privée traditionnelle. Le ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) avait, de son côté, des fonds pour financer des projets. Il y avait aussi le Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais qui avait le mandat de travailler avec les jeunes. Aux niveaux des études et des activités prospectives, le travail était fait par le CRDO ou par l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ). Dans un article du journal Le Droit, le président du CRDO indique que son organisme remplissait très bien la tâche et réussissait à concilier les intérêts locaux et régionaux. Il semble que la venue du CLD/CUO lui ait fait perdre la moitié de son financement (Le Droit, vendredi 22 janvier, 1999). En effet, un de nos entretiens confirme qu'avant l'implantation du

⁴ « Les élus massonnois s'opposent à ce jumelage car, selon la formule proposée, Masson-Angers ne compterait que quatre ou cinq représentants sur la quinzaine de membres au conseil d'administration puisque la majorité des intervenants économiques ont pignon sur rue à Buckingham. » (Le Droit, vendredi 17 octobre 1997 :6).

CLD, le CRDO avait un fonds d'investissement régional et local pour financer le démarrage d'entreprises. Avec la mise sur pied des CLD, le mandat local (financement d'entreprises et de projets locaux) a été dévolu au CLD.

2.2. Débat autour de la mise sur pied du CLD-CUO

La revue de presse nous a permis de constater qu'il y eut tout un débat autour de la mise sur pied du CLD-CUO. Son implantation n'a pas fait l'unanimité. En entretien, on nous a expliqué que le CLD-CUO a été implanté pendant que le ministère des Affaires municipales était en négociation du pacte fiscal avec les villes. «Il y avait des tensions majeures entre le gouvernement du Québec et les municipalités dans ces négociations». Certains considèrent qu'il fût bien maladroit de la part du gouvernement de Lucien Bouchard de négocier, à ce même moment, la politique de développement local et régional qui allait demander aux municipalités de jouer des rôles accrus dans le développement économique. «En Outaouais, on a exigé l'implantation des CLD à l'intérieur des commissariats industriels et dans les MRC. En milieux ruraux, les corporations de développement économique ont totalement été remplacées. On passait d'un conseil d'administration contrôlé par les maires [...] à une structure où le municipal ne pouvait pas occuper 50 % des voix». «Le monde n'aime pas ça se faire imposer des structures».

Le débat a surtout émané du monde municipal. Plusieurs personnalités, dont les maires, se sont opposées, dans un premier temps, à la mise sur pied du CLD. D'abord, ils ne voyaient pas l'utilité de financer un autre organisme de développement économique parce qu'ils investissaient déjà dans les commissariats industriels et dans la SDÉO. Deuxièmement, ils contestaient la structure démocratique CLD qui, disaient-ils, ne leur conférait pas le contrôle sur les sommes injectées. Troisièmement, ils contestaient le type de développement intégré, à la fois économique et social, concerté et partenarial que la réforme semblait vouloir imposer. Il faut savoir qu'à cette époque les cinq municipalités de la région travaillaient en compétition les unes par rapport aux autres. Finalement, certaines personnes voyaient l'implantation du CLD comme un dédoublement des structures administratives du gouvernement et espéraient qu'il soit intégré à la SDÉO. Le CLD a tout de même été implanté mais dans un article du journal *Le Droit* du vendredi 13 février 1998, on peut lire ceci : «Personne ne voulait des CLD et personne n'en veut encore aujourd'hui, mais il vaut mieux un modèle qui colle le plus possible à la réalité de l'Outaouais que de s'en faire imposer un».

Il s'agit d'une citation du maire de Hull, Yves Ducharme, actuellement maire de la nouvelle grande ville de Gatineau.

Les administrations municipales n'ont finalement eu d'autres choix que de verser pour la mise sur pied du CLD/CUO, le montant qu'elles versaient en 1996 pour le développement économique de leur milieu, soit la somme de 250 000 \$ (Le Droit, vendredi 13 février 1998). En réalité, la Ville n'a versé que 2/12 de ce qu'elle devait verser et le gouvernement 12/12 de ce qu'il devait donner. L'enveloppe de départ du CLD-CUO fût de 1,2 million \$ et prévoyait des sommes en ressources et fonctionnement de 200 000 \$. L'entente négociée entre le milieu municipal et le ministre des régions, le 19 février 1998, prévoyait une participation du milieu municipale de 1 050 000 \$ et du gouvernement de 1 200 681 \$. En 1999, le CLD-CUO s'est mérité 300 000 \$ d'argent neuf (Le Droit, mardi 15 décembre 1998). On nous a dit en entretien que le budget du CLD-CUO était éclaté et contrôlé en partie par les cinq villes. Le CLD n'avait pas de pouvoir d'allocation sur l'ensemble de son budget.

2.3. Une structure organisationnelle virtuelle

Plusieurs disent que la structure organisationnelle du CLD-CUO était virtuelle. Il s'agissait d'une structure très décentralisée vers les municipalités et des organismes du milieu. En effet, la structure qui a émergée a distribué chacun de ses mandats à divers acteurs. L'entrepreneuriat jeune a été remis au CJEO via le programme Enjeux Outaouais. Le mandat de l'économie sociale a été remis aux trois CDÉC de la région (Gatineau, Hull, Buckingham). La mesure Soutien aux travailleurs autonomes (STA) a été impartie à la Commission scolaire des draveurs (CSD) et une autre mesure spécifique a été impartie à l'organisme Option femme emploi. Finalement, le mandat de l'entrepreneuriat privé a été remis, sous forme de contrats de services, aux services de développement économique municipaux. Il y avait un point de services du CLD dans chacune des villes.

Le CLD-CUO avait deux employés dont la tâche était entièrement consacrée à la mission du CLD. Il s'agissait du coordonnateur et de l'adjointe administrative qui en assuraient l'administration. Ensuite, il y avait des commissaires industriels dont les 10 % de la tâche devaient être remplis en fonction de la mission du CLD.

Le CLD avait un « Central CLD » dont les principales fonctions comprenaient l'ensemble du processus décisionnel de l'assemblée des membres, du conseil d'administration (CA), du comité exécutif (CE), du comité d'investissement (CI) et du jeu des recommandations entre ces instances. À cela s'ajoutait le cheminement des recommandations au CA de ses différents comités ad hoc et de sa Commission

d'économie sociale. En matière d'investissement, ces fonctions comprenaient une discussion sur l'appui à procurer aux projets colligés par les commissaires économiques. Les fonctions du central comprenaient aussi la préparation des dossiers pour le comité d'investissement. En matière de planification, il devait réaliser le Plan d'action local sur l'économie et l'emploi (PALÉE). (Site Internet CLD/CUO).

Les points de services du CLD constituaient les guichets multiservices à l'entrepreneuriat : guichet unique d'aide et de soutien aux entrepreneurs chargés de coordonner l'offre, la quantité et la qualité des services du CLD sur leur territoire. Les points de services voyaient à la promotion des services offerts, à acheminer les demandes de financement et à offrir en direct les services aux clientèles résiduelles (Rapport annuel, 2000). Chaque point de services avait un commissaire, employé de la ville, dont les 10 % de la tâche étaient alloués au mandat du CLD. Il n'y avait aucune ressource terrain qui travaillait directement pour le CLD. Les ressources étaient prêtées par les municipalités.

Le directeur général actuel du CLD nous a expliqué qu'à cause de cette structure décentralisée, le CLD-CUO n'a pu se considérer comme le guichet unique de l'entrepreneuriat à Gatineau. Il s'est plutôt déclaré comme étant un « facilitateur » du développement.

La responsabilité du cheminement des projets était confiée aux commissaires économiques de chacune des villes titulaires du mandat CLD/CUO. Pour les entreprises privées, s'il y avait lieu, le commissaire, le coordonnateur du CLD et la ressource chargée de l'accompagnement en plan d'affaires convenaient du cheminement optimal pour la réalisation du projet. Pour ce qui est des entreprises d'économie sociale, les projets étaient acheminés vers les commissaires sur la base d'appels de projets au rythme potentiel d'un projet à tous les quatre mois. Le commissaire devait s'assurer d'un examen préliminaire des projets avec le coordonnateur du CLD et le conseiller en entrepreneurship de la CDÉC qui desservait sa ville et ils convenaient du cheminement optimal pour la réalisation du projet. Le commissaire était responsable de l'inscription préliminaire du projet aux fonds du CLD. Il concluait ou non une entente avec l'accompagnateur principal pour la présentation du projet au CI.

Selon un ancien commissaire industriel, les commissaires industriels qui avaient le mandat CLD devaient travailler en fonction des objectifs du CLD et des municipalités. À son avis, les tâches étaient sensiblement les mêmes. «Techniquement, c'était à peu près les mêmes fonctions». Certaines personnes rencontrées nous ont justement indiqué que l'incompréhension du monde municipal du

mandat CLD, a fait en sorte que les commissaires n'ont pas changé leur mode de travail, ce qui a empêché la mise en oeuvre d'une vision globale du développement sur l'ensemble du territoire urbain.

La nomination des administrateurs du CLD/CUO se faisait par des élections au sein de chacun des collèges électoraux représentant chaque secteur d'activité désigné par le CLD. Le collège du secteur municipal était formé des représentants désignés par la CUO et les autres collèges électoraux étaient formés des personnes et/ou organismes qui, d'après le CLD, étaient les plus représentatifs. La composition des collèges pouvait varier d'une année à l'autre de manière à maintenir la représentativité des secteurs d'activités désignés. Le CLD invitait les personnes et/ou les organismes désignés à se regrouper afin de procéder à l'élection d'un représentant qui serait l'administrateur pour l'année à venir. Chaque collège faisait ensuite savoir au CLD le nom de son ou de ses administrateurs dix jours avant la date fixée par le CLD pour la première assemblée générale. C'est lors de cette assemblée que les représentants des collèges désignés étaient nommés à titre d'administrateur (Règlements généraux, 2000).

Les administrateurs étaient nommés pour un mandat d'un an. Seulement ceux qui avaient été nommés pour la première année ont été reconduits pour l'année suivante, soit 1999. Par la suite, les administrateurs devaient élire, parmi eux, un président, un vice-président, un secrétaire et un trésorier. Chacun d'eux pouvait être remplacé, en cas d'absence, par une personne qui était nommée par le collège électoral désigné. Cette personne avait droit de parole mais pas le droit de vote (Règlements généraux, 2000).

TABLEAU 3 LES COLLÈGES ÉLECTORAUX ET LA REPRÉSENTATION AU CA DU CLD-CUO

Milieu ou dimension	Collège électoral	Nombre administrateurs
1) Municipal	Communauté urbaine de l'Outaouais (CUO)	10
2) Communautaire	Regroupement des organismes communautaires de l'Outaouais (ROCO)	1
3) Affaires	Chambre de commerce et d'industrie de l'Outaouais (CCIO)	1
4) Travailleurs - Syndicats	Table FTQ-CSN	1

5) Institutionnel	Régie régionale de la santé et des services sociaux (RRSSSO) et Table Éducation-Outaouais	1
6) Coopératives	Conseil des coopératives de l'Outaouais (CCO)	1
7) Culturel	Conseil régional de la culture de l'Outaouais (CRCO)	1
8) Agro-alimentaire	Table de concertation agro-alimentaire de l'Outaouais (TCAO)	1
9) Jeunes	Jeune Chambre d'affaires de l'Outaouais (JCAO)	1
10) Économie sociale	Conseil régional en économie sociale de l'Outaouais (CRESO)	1
11) Tourisme	Association touristique de l'Outaouais (ATO)	1
12) Femmes	Réseau des femmes d'affaires et professionnelles de l'Outaouais (REFAP)	1
Total :		21

Il y avait limitation du CA à 11 administrateurs sur la base de 50 % du CA au milieu municipal. 50 % + 1 étaient réservés aux autres milieux. Le CA se composait également du représentant du CLD, du ministère des Régions du Québec et des Centres locaux d'emploi. Ils n'avaient toutefois pas le droit de vote. Les députés de l'Assemblée nationale du Québec représentant les circonscriptions électorales de la CUO recevaient aussi l'invitation. Ils étaient au nombre de cinq en l'an 2000 (Rapport annuel, 2000).

Selon un membre de l'ancien CA, le premier CA du CLD-CUO ne ressemblait pas à un CA d'organismes de développement économique et communautaire. Il ressemblait davantage à un conseil de ville. Parmi les dix conseillers municipaux en siège, il y avait quatre maires. Selon lui, les réunions reprenaient presque entièrement les débats des conseils de ville. Il dit qu'il y avait une scission à l'intérieur de celui-ci entre le collège municipal et les autres collèges. Ce n'est que lorsque la présidente actuelle est arrivée en poste, une conseillère municipale bien impliquée au niveau communautaire, que cette division s'est atténuée.

2.4. Évaluation du CLD-CUO

D'abord, en ce qui a trait au développement, cette première structure CLD n'a pas changé les orientations de développement local sur le territoire gatinois. Celle-ci répondait surtout et toujours aux

aspirations politiques des maires des cinq villes. La venue du CLD n'a pas non plus enrayé la compétition qui existait entre les cinq municipalités, ni fait émerger une vision globale du développement sur l'ensemble du territoire et aucune planification stratégique propre au CLD n'a été réalisée durant cette période.

En termes de résultats socio-économiques ou de retombées dans le milieu, même si certaines personnes rencontrées considèrent que les résultats des organismes mandatés par le CLD étaient insatisfaisants et que le processus de traitement des dossiers était long, les rapports annuels démontrent que le CLD-CUO a traité plusieurs dossiers, qu'il a investi et suscité de nombreux investissements dans des entreprises et projets locaux et qu'il a entraîné la création ou le maintien de plusieurs emplois durant ses premières années. La dernière partie de ce cahier (évaluation) relate quelques résultats le démontrant.

2.5. Réorganisation de la structure suite à la fusion municipale

Depuis le 1^{er} janvier 2002, le CLD a procédé à une transformation complète de son organisation. Avec l'abolition des cinq points de services du CLD, le personnel des services de développement économique des municipalités a été rapatrié dans la nouvelle Corporation de développement économique (CDÉ) de Gatineau. La mise sur pied de cette corporation a obligé le CLD à se doter de sa propre équipe de travail terrain : directeur, directeur adjoint, analyste, adjointe administrative, commissaires⁵ à l'entrepreneuriat privé et commissaires à l'entrepreneurship social. Ce personnel en entier consacre 100 % de sa tâche aux activités du CLD. Cette nouvelle structure a développé de nouvelles mesures, a repris le mandat de l'économie sociale qui était imparti au CDÉC et a aussi rapatrié une partie du mandat jadis confié au CJEO. Sans être dit clairement, le CLD tentait aussi peu à peu de se redéfinir comme le guichet unique de l'entrepreneurship à Gatineau. Le CA a diminué de moitié tout en conservant la représentativité des secteurs.

2.6. Impact de la fusion municipale

Le passage à une structure CLD plus centralisée semble être favorable à son développement et à sa croissance. La majorité des personnes rencontrées disent que son mandat et ses objectifs spécifiques sont visiblement plus clairs, notamment avec une planification stratégique qui lui est propre. Il a plus de pouvoir sur son intervention puisqu'il est en mesure d'offrir des services en entrepreneurship avec

⁵ Le terme « agent de développement » est généralement utilisé pour désigner ces postes.

ses propres effectifs et il possède une plus grande marge de manœuvre sur la gestion de ses ressources financières.

Du point de vue du développement, la fusion municipale a changé l'échiquier des acteurs. Certains ont été éliminés (commissariats industriels), d'autres ont été fusionnés (les trois CDÉC en une) et une autre a été mis sur pied (la CDÉ). La fusion a exigé de ces acteurs, anciens et nouveaux à la fois locaux et régionaux, qu'ils se concertent pour s'entendre sur une vision commune du développement local et sur les rôles et les responsabilités de chacun. Elle les a obligé à travailler ensemble et les a forcé à arrimer leurs planifications stratégiques locales et régionales. Avec la fusion municipale, l'Outaouais urbain semble en voie de passer d'un développement local urbain disparate vers un développement concerté, partenarial et intégré (économique et social).

3. GOUVERNANCE

3.1. Les membres du CLD de Gatineau

Le CLD de Gatineau est composé d'un maximum de dix-huit (18) membres. La corporation est constituée de quatorze (14) catégories de membres actifs :

- › Cinq membres désignés par la Ville ;
- › Un membre désigné par le milieu coopératif (CDROL) ;
- › Un membre désigné par le milieu agroalimentaire (Table de concertation agroalimentaire de l'Outaouais) ;
- › Un membre désigné par le milieu de la culture (Conseil régional de la culture de l'Outaouais) ;
- › Un membre désigné par le milieu communautaire (Regroupement des organismes communautaires de l'Outaouais) ;
- › Un membre désigné par le milieu syndical (collège composé de : la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Centrale syndicale du Québec - CSQ) ;
- › Un membre désigné par le milieu touristique (Association touristique de l'Outaouais -ATO) ;
- › Un membre désigné par les affaires-entrepreneurs (collège composé de : Chambre de commerce et d'industrie de l'Outaouais, Jeune chambre d'affaires de l'Outaouais, Réseau des femmes d'affaires et professionnelles de l'Outaouais) ;
- › Un membre désigné par le milieu des femmes entrepreneures (collège composé de : Chambre de commerce et d'industrie de l'Outaouais, Jeune chambre d'affaires de l'Outaouais, Réseau des femmes d'affaires et professionnelles de l'Outaouais) ;

- › Un membre désigné par le milieu des jeunes entrepreneurs (collège composé de : Chambre de commerce et d'industrie de l'Outaouais, Jeune chambre d'affaires de l'Outaouais, Réseau des femmes d'affaires et professionnelles de l'Outaouais) ;
- › Un membre désigné par le milieu de l'éducation (Table éducation du CRDO) ;
- › Un membre désigné par le milieu des loisirs (Unité régionale des loisirs et du sport de l'Outaouais (URLSO) ;
- › Un membre désigné par le milieu de la santé et des services sociaux (Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Outaouais) ;
- › Un membre désigné par le milieu de l'environnement (Conseil régional de l'environnement et du développement de l'Outaouais).

Les délégués des collèges électoraux sont élus au suffrage universel (une voix par organisation, majorité simple des voix) lors d'une assemblée convoquée et tenue une fois par année. Elle est organisée par le CLD et le mandat des membres est de deux ans. (Règlements généraux, 2002)

3.2. Le conseil d'administration (CA) – CLD de Gatineau

En 2002, le CLD a revu ses statuts et règlements faisant passer le nombre d'administrateurs de vingt et un (21) à onze (11). Outre ce changement, le CLD a augmenté la représentation des entrepreneurs en réservant trois sièges à ce milieu et il a intégré les membres des collèges électoraux non élus au CA à la Commission d'économie sociale.

Éligibles aux sièges un à cinq, les membres sont désignés par la ville de Gatineau. Pour les sièges six à huit, il s'agit des membres désignés par les milieux suivants : coopératif, agroalimentaire, de la culture, communautaire, syndical, touristique, éducation, loisirs, santé et des services sociaux et environnement. Le siège neuf est désigné par le milieu des affaires-entrepreneurs, le siège dix par le milieu des jeunes entrepreneurs et le onzième par le milieu des femmes entrepreneurs.

Les membres observateurs qui n'ont pas droit de vote sont : le directeur du CLD, le représentant du ministère des Régions du Québec, le représentant des Centres locaux d'emploi (CLE) sur le territoire de Gatineau et les députés de l'Assemblée nationale du Québec représentant les circonscriptions électorales de Gatineau. Les administrateurs sont élus tous les deux ans, par et parmi les membres actifs qui sont présents à l'assemblée générale annuelle. Leur mandat est d'une durée de deux ans.

Il n'y a pas d'équilibre hommes/femmes au sein du CA du CLD de Gatineau puisque sur onze (11) administrateurs il y a huit (8) femmes. Pour ce qui est de la représentativité des secteurs, on nous a dit

que malgré le fait que les conseillers municipaux sont minoritaires, leurs opinions ont énormément de poids dans les décisions parce que la Ville est un bailleur de fonds du CLD.

Le CA se rencontre environ huit fois par année. Généralement, il n'y a pas de réunions durant l'été. En 2001, il y a eu plus de réunions à cause de la réforme liée à la fusion municipale. Le taux de participation aux réunions du CA est d'environ 70 %, ce qui est nettement meilleur que dans l'ancienne structure du CLD et ce, pour l'ensemble des comités. Les élus municipaux sont, semble-t-il, ceux qui s'absentent le plus. Les réunions du CA ont lieu le jour et il s'agit d'un facteur de réussite.

Le directeur général du CLD nous a expliqué que l'ancien CA avait un penchant pour l'entrepreneuriat privé. Maintenant, il semble vouloir s'ouvrir davantage au développement économique communautaire. Toutefois, les membres ont de la difficulté à revenir en arrière surtout avec la nouvelle composition du CA qui accueille plus d'entrepreneurs privés. Il affirme que le CA est moins porté vers l'économie sociale et qu'il est difficile de faire passer des projets de cette nature.

Les personnes rencontrées disent que les relations entre les membres sont très bonnes. On nous a indiqué que tous les membres du CA ont une demi à une journée complète de formation durant une année. On prétend toutefois qu'il est bien difficile pour les nouveaux membres de comprendre tous les fonds disponibles au CLD.

Le directeur général nous a dit que le CA est très protocolaire. Toutes les résolutions sont préparées d'avance pour les réunions avec tous les attendus. Chaque commissaire du CLD est responsable de présenter ses résolutions, revues et corrigées par le directeur. Ensuite, ce dernier doit rédiger un sommaire exécutif pour les membres du CA qui, selon lui, ne veulent pas lire toute la « brique » qu'ils reçoivent.

Le CA gère et dirige les affaires du CLD en conformité avec le mandat du CLD :

- › Il accomplit tous les actes nécessaires à la réalisation des buts que poursuit le CLD conformément à la loi et aux règlements généraux ;
- › Il adopte de nouveaux règlements ou les modifie s'il y a lieu ;
- › Il adopte les résolutions qui s'imposent pour réaliser les mandats du CLD ;
- › Il nomme, révoque et remplace tout représentant du CLD au sein de tout organisme ou organisation ;
- › Il prend les décisions concernant l'engagement des employés, les achats et les dépenses qu'il peut

autoriser, les contrats et les obligations où il peut s'engager ;

- › Il prépare un budget annuel qui doit être autorisé par l'assemblée annuelle des membres ;
- › Il exerce tous les pouvoirs utiles et nécessaires à la réalisation du mandat du CLD.

3.3. Le comité exécutif (CE)

Le comité exécutif du CLD est composé de quatre (4) membres. Le **président**, qui préside les assemblées des membres, les réunions du CA et du CE et qui signe tous les documents officiels pour le CLD. Il y a le **vice-président** qui remplace le président en cas d'absence ou de refus d'agir ; le **secrétaire** qui signe et garde tous les procès-verbaux, les documents constitutifs et tout autre document du CA et, finalement, le **trésorier** qui voit à la comptabilité du CLD, à la préparation des états financiers et aux prévisions budgétaires. Il conserve tous les documents financiers. Les membres du CE sont élus par les administrateurs lors de la première réunion du CA pour un terme d'un an (Règlements généraux, 2002).

Le CE veille au bon fonctionnement des affaires courantes du CLD. On nous a dit que les officiers se rencontrent surtout pour préparer des documents ou des réflexions pour les rencontres du CA. Aucun pouvoir ne lui revient mais il peut être mandaté de façon ponctuelle par le CA.

3.4. Les divers comités du CLD de Gatineau

Le CLD de Gatineau possède cinq comités ad hoc : la Commission d'économie sociale, le comité PALÉÉ, le comité d'investissement (CI), la SOLIDE et un petit comité Micro-Crédit.

La Commission d'économie sociale est composée de onze (11) personnes dont trois administrateurs du CLD, six membres de différents collèges électoraux et un membre non votant. Cette commission se charge de guider le CA dans ses interventions en matière d'économie sociale. Elle lui recommande de participer financièrement dans des projets en économie sociale, lui fait des recommandations sur sa politique d'intervention en économie sociale et elle participe à la confection du PALÉÉ en matière d'économie sociale. La Commission d'économie sociale se positionne sur tous les problèmes à caractère social. Elle s'est réunie sept (7) fois en 2002. Deux fois par année, la Commission organise une rencontre avec tous les secteurs qui sont liés à l'économie sociale pour valider leurs orientations.

Pour ce qui est du CI, il est composé de six (6) membres du CA. Il se charge d'étudier les dossiers d'investissement (Jeunes et FLI) et de faire des recommandations au CA. Le CI s'est rencontré neuf fois (9) en 2002. En ce qui a trait au Comité Micro-Crédit, il est composé d'employés.

Le CI et la Commission d'économie sociale se rencontrent aux six semaines, soit six (6) ou huit (8) fois par année. Les réunions ont généralement lieu deux semaines avant la réunion du CA. S'il n'y a pas de projets à approuver au CA, les réunions des comités sont annulées.

3.5. Les usagers

En entrepreneurship privé, on nous a dit que les personnes rencontrées ont généralement entre 30 et 45 ans. En économie sociale, les clients semblent surtout être des organismes communautaires ainsi que des entrepreneurs qui veulent se créer un emploi. On nous a dit qu'il y a peu d'activités pour la population *at large* à part des séances d'information, offertes par l'agent de communication, sur les services du CLD. Le directeur général nous a indiqué que les activités concernent davantage les entrepreneurs.

3.6. Les partenaires du CLD de Gatineau

TABLEAU 4 LES PARTENAIRES DU CLD DE GATINEAU

	Les organisations sectorielles
ACLDQ (Association des centres locaux de développement du Québec)	URLSO (Unité régionale de loisir et de sport de l'Outaouais)
CDÉC de Gatineau (Coopérative de développement économique communautaire de Gatineau)	CRCO (Conseil régional de la culture de l'Outaouais)
CDÉG (Corporation de développement économique de Gatineau)	TCAO (Table de concertation agroalimentaire de l'Outaouais)
CDET (Centre de développement d'entreprises technologiques)	CDROL (Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides)
CJEO (Carrefour jeunesse emploi de l'Outaouais)	MICQ (ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec)
Les CLD de la région (CDL des-Collines-de l'Outaouais, CLD du Pontiac, CLD Vallée-de-la-Gatineau, CLD Papineau)	MR (ministère des régions)

CLE (Centre local d'emploi)	OFE (Option Femmes Emploi)
CRDO (Conseil régional de développement de l'Outaouais)	Outaouais International
CRIEG (Centre régional d'incubation d'entreprises de Gatineau)	SDÉO (Société de diversification économique de l'Outaouais)
CSD (Commission scolaire des Draveurs)	SOLIDEQ (Société local d'investissement et de développement de l'emploi du Québec)
DÉC (Développement économie Canada)	Ville de Gatineau
Emploi Québec	
Enjeu Outaouais	
FRSTQ (Fonds régional de solidarité des travailleurs du Québec)	

(Source : Rapport annuel, 2002 : 3)

3.6.1. Les groupes actifs

Selon les personnes rencontrées, les principaux groupes actifs au niveau du développement local à Gatineau sont, du côté des institutions gouvernementales : DÉC, le MIC, la CDÉ, le CRDO, la SDÉO, le CLD, Investissement Québec et la Ville de Gatineau. Au niveau des associations on retrouve principalement : la CDÉC, la CDROL, le CJEO, le Fonds de Solidarité de la FTQ, les institutions financières, le groupe de Capital de Risque, le Centre de développement des entreprises technologiques (CDTI) et la Corporation de développement des entreprises technologiques (CDET). Le directeur général du CLD a également souligné les groupes de promoteurs qu'il ne faut pas sous estimer et les groupes d'investisseurs privés (les trois principaux hommes d'affaires de Gatineau). À son avis, ces derniers génèrent beaucoup plus d'emplois et d'investissements. Voici ce que le directeur général nous a précisé en entretien :

Ce ne sont pas tant les acteurs de développement [organismes] que le milieu qui font le développement. Ce sont les gens d'affaires qui effectuent le développement économique. De la même façon au niveau du développement social, ce sont les organismes qui innovent chacun chez-eux, chacun chez-elles, afin de démarrer de nouvelles initiatives, de nouveaux programmes et à la lueur du pouls du milieu. C'est vraiment le milieu qui influence le développement local. En général, le développement est porté par les mêmes. Il s'agit d'une réalité régionale. Du point de vue du développement économique, il y a dix (10) ou quinze (15) acteurs qui mènent la région. Dans le domaine social, il s'agit de dix (10) ou quinze (15) associations. Le CLD est là pour stimuler. Le développement part de l'individu ou de l'organisme qui, selon ses besoins, va cogner à une porte peut importe le niveau, le palier gouvernemental. La porte à laquelle va cogner un promoteur n'est pas importante dans la mesure où l'organisme qui l'accueille le dirige vers l'organisme approprié.

Au niveau des instances publiques, le CRDO assure la concrétisation de la planification régionale stratégique de l'Outaouais qui définit les axes et les priorités de développement de la région. Il est un agent de concertation entre les divers acteurs avec ses tables sectorielles (ex : Table régionale d'économie sociale de l'Outaouais et la Table CRD/CLD). Le CRDO agit comme un agent de concertation entre les cinq CLD de l'Outaouais. Le comité CLD-CRD permet la mise en commun des différents projets et expertises des cinq CLD. Le CRDO dispose d'un fonds de développement régional pour financer des projets régionaux et locaux lorsqu'ils sont structurants au niveau local. Le CLD s'est impliqué financièrement dans cinq (5) dossiers régionaux en 2002. La nouvelle Corporation de développement économique, de son côté, soutient le développement d'entreprises privées de plus de deux ans. Elle fait de la prospection et de la consolidation dans les secteurs : manufacturier, du tourisme, de la haute technologie et du tertiaire-moteur. Elle travaille de concert avec le CLD dans certains projets et elle utilise les fonds du CLD. Pour ce qui est de la SDÉO, elle s'occupe de stimuler la diversification économique de l'Outaouais par des investissements dans des projets avant leur réalisation (études-formations) et dans leur réalisation aux niveaux local et régional. Elle finance aussi des projets du CLD. Pour ce qui est du CLD, il offre du soutien technique et financier au démarrage, à l'expansion et à la consolidation de petits projets d'entreprises privées et d'économie sociale au niveau local. Il élabore le PALÉE en fonction des orientations régionales du CRDO et il privilégie les secteurs : agro-alimentaire, culture, produits de la forêt, environnement, tourisme, économie sociale et technologie de l'information.

Au niveau des organisations du milieu, la CDÉC de Gatineau fait de la revitalisation dans les quartiers ciblés comme prioritaires en milieu urbain. Elle reçoit du financement de la SDÉO et du CLD et travaille en partenariat avec ce dernier dans le soutien d'entreprises d'économie sociale dans ses

quartiers d'intervention. Pour sa part, le CJEO est mandaté par le CLD pour soutenir les jeunes entrepreneurs (18 à 35 ans) via le programme Enjeux Outaouais. La CDROL de son côté accompagne les projets de création de nouvelles coopératives.

3.7. Relations partenariales

On remarque un certain partage des rôles et responsabilités à divers niveaux dans les relations entre les divers acteurs de développement à Gatineau. D'abord, on peut voir une division en fonction du territoire d'action. Alors que certains interviennent et financent des projets régionaux, d'autres se concentrent davantage sur les projets locaux ou encore à l'échelle du quartier. Certains agissent tout de même à plusieurs niveaux (CRDO, SDÉO). Ensuite, on note une division en fonction de l'âge de l'entreprise. Cette distinction se fait davantage au niveau du soutien technique offert par le CLD et la CDÉ. Alors, que le premier s'intéresse aux entreprises de moins de deux ans, le premier opte pour celles de deux ans et plus. Troisièmement, certains acteurs se divisent la tâche en fonction de l'âge des entrepreneurs. À titre d'exemple, les services techniques d'aide aux jeunes entrepreneurs sont offerts par le CJEO. Finalement, il y a une division qui se fait en fonction du secteur d'activité dans lequel s'inscrit le projet. En effet, une entreprise que se situe dans le secteur manufacturier devrait être dirigée vers la CDÉ.

Parmi les relations entretenues entre les divers acteurs, il y a des rapports d'impartition de mandat, de partenariat/concertation et des liens financiers. La majorité des personnes rencontrées disent que les relations sont bonnes, serrées, complémentaires et teintées de respect. Elles disent que les acteurs ont une volonté de travailler ensemble, de se concerter. On nous a dit que la concertation se faisait énormément dans les dossiers entre les agents de développement des diverses organisations, que ce soit en économie privée ou en économie sociale. Plusieurs personnes travaillent dans le milieu depuis longtemps et bon nombre d'entre eux se connaissent depuis quelques temps :

Il y a du partenariat avec les « commissaires » en économie sociale. Se sont tous des gens qui se connaissent. C'est quasiment une grande famille. Il y a de bonnes relations parce qu'il y a de la communication et que chacun respecte ses balises... En effet, il y a des liens très étroits avec la CDÉC du côté des commissaires à l'économie sociale. Il y a un partage des dossiers selon le mandat des organisations et selon l'expertise des personnes en poste dans les deux organisations. Les relations sont excellentes. Il faut dire qu'elles dépendent grandement des personnes en présence. Les employés de la CDÉC et du CLD qui travaillent au niveau de l'économie sociale se connaissent très bien. Ils ont des liens depuis longtemps, souvent à cause d'emplois antérieurs.

Malgré tout, la concertation a ses lourdeurs à Gatineau parce que beaucoup d'acteurs font du développement économique et parce que les gens manquent de temps pour le faire. Il est également mentionné à l'unanimité qu'il n'y a pas de hiérarchie dans les relations. Aucun acteur n'est responsable ou se prétend responsable du développement socio-économique du territoire et n'a le pouvoir de l'orienter. On nous a tout de même précisé que les planifications stratégiques des instances gouvernementales du Québec et du Canada sont largement influencées par les pouvoirs publics.

Certaines données nous indiquent qu'il existe tout de même des facteurs de tension entre certains acteurs. D'une part, il y a la reprise du mandat de l'économie sociale et d'une partie du mandat jeune par le CLD qui semble avoir fait des frictions. Il faut rappeler que le mandat de l'économie sociale était imparti aux trois CDÉC de l'Outaouais avant la fusion municipale et la réorganisation interne du CLD. Depuis, le CLD a repris ce mandat et en conserve l'enveloppe budgétaire. Il remet quand même une subvention à la CDÉC⁶, mais d'une valeur beaucoup moindre. Le directeur de la CDÉC nous a expliqué qu'avant que le processus de fusion soit enclenché, l'entente avec le CLD était que la nouvelle CDÉC serait l'unique responsable de l'économie sociale. Ce n'est pourtant pas ce qui s'est passé ! Ensuite, il y a la vision traditionnelle de développement de certains acteurs qui est revendiquée par d'autres. Il y aurait des divergences dans leurs visions de l'entrepreneurship, dans l'articulation des projets et dans l'élaboration des plans d'affaires. Troisièmement, il y a le manque de reconnaissance de l'économie sociale de quelques-uns qui fait grincer les autres et finalement, le manque de reconnaissance du milieu associatif.

3.8. Définition du développement local

En général, les personnes rencontrées s'entendent pour dire que le développement local est le développement d'un territoire plus restreint, celui de l'Outaouais. Pour eux, faire du développement local c'est mobiliser les forces vives du milieu, encourager les entrepreneurs locaux à se prendre en charge et à développer des entreprises prospères qui auront des retombées dans le milieu. Certains croient que le développement local n'est pas endogène et qu'il a besoin des forces de l'extérieur. «La grande préoccupation du développement local dans l'Outaouais est de créer de l'emploi dans le milieu pour développer l'autonomie de la région».

⁶ Les trois CDÉC de l'Outaouais ont été fusionnées en une seule CDÉC, la CDÉC de Gatineau, dans le processus de fusion municipale.

3.9. Vision de l'économie sociale en Outaouais

Pour le «CLD Gatineau, l'économie sociale est une approche de développement partagée par des personnes, une communauté pour harmoniser des besoins sociaux, la création d'emplois durables et le développement économique aux niveaux local et régional. Par sa volonté de justice sociale et de répartition de la richesse collective, elle lutte contre la pauvreté, le chômage et l'exclusion sous toutes ses formes» (Tiré du document « *Osons la solidarité* » présenté par le Chantier de l'économie sociale à l'occasion du Sommet sur l'économie et l'emploi de l'automne 1996. Politique FDEES, 2001 : 3).

Le directeur général dit que le CLD se fie beaucoup au Chantier de l'économie sociale, à l'expérience des membres de la Commission d'économie sociale du CLD et aux membres de la Table régionale d'économie sociale de l'Outaouais du CRDO (TRÈS). Il dit qu'il y a des initiatives très intéressantes dans la région. Le secrétaire du CA confirme que l'économie sociale constitue une priorité et que parmi toutes les mesures, c'est dans l'économie sociale qu'il y a le plus d'investissements (prêts).

Beaucoup d'acteurs tiennent compte de l'économie sociale dans leur planification stratégique. Même si certains pensent qu'elle est un peu marginale par rapport à l'économie traditionnelle, ils prétendent qu'elle répond tout de même à des besoins locaux. C'est pourquoi ils disent qu'il faut s'en occuper et la supporter. «Elle constitue une voie parmi d'autres qui ne répondra jamais à tous les problèmes».

D'un autre côté, une personne ayant une vision plus traditionnelle du développement, nous a dit que l'économie sociale ne génère pas beaucoup de retombées immédiates. Il prétend que les dossiers prennent du temps à lever, qu'il faut un consensus trop long à aller chercher. «L'économie sociale ne fait pas partie [de nos priorités]. L'économie ne peut être sociale. Elle te permet de faire du profit ou non. Tu tires la ligne. Ou tu fais de l'économie, ou tu fais du social !»

4. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT

4.1. Le PALÉE

Le premier PALÉE a été conçu en quatre phases. Les trois premières ont été développées par un consultant mandaté par le CLD et la dernière par le directeur général actuel. Les trois premières phases constituaient le diagnostic de l'organisation du CLD. Elles ont positionné l'organisation et ont démontré que le CLD-CUO ne constituait pas le guichet unique de l'entrepreneuriat sur le territoire urbain de l'Outaouais. La dernière phase de ce PALÉE était le plan d'action du CLD. Elle a été

construite une fois les actions réalisées. Le premier PALÉE a été accepté de force par le CA en juin 2002⁷.

Une personne rencontrée nous a confié que la complexité de l'ancienne structure éclatée du CLD a rendu très difficile la réalisation du PALÉE. Le directeur général croit que l'absence du premier PALÉE n'a pas eu d'impacts négatifs sur les activités du CLD-CUO. Cependant, il convient qu'un PALÉE permet de voir, avec les indicateurs, si le CLD répond à ses objectifs. À son avis, le deuxième PALÉE permettra de contribuer davantage à l'économie locale et à construire des partenariats avec les autres acteurs du milieu.

C'est en juin 2002 que s'est enclenché le processus d'élaboration du deuxième PALÉE. À ce moment, le CA a mis en place un comité de pilotage PALÉE formé de membres du CA. Il devait planifier le processus dans lequel allait s'intégrer le PALÉE. Le comité a validé un questionnaire qui a été passé à tous les secteurs d'activités faisant partie du conseil : coopératif, femmes, jeunes, agroalimentaire, Emploi Québec, loisirs, environnement et municipal. Le CRDO, le secteur de la culture et les syndicats ont également été interpellés même s'ils ne font pas partie du conseil d'administration du CLD. Le seul secteur qui a été exclu du processus de façon volontaire est le secteur de la forêt.

Les acteurs rencontrés devaient se positionner à deux niveaux :

- › Au niveau des secteurs d'activités: pour savoir ce qui s'est passé dans chacun d'eux dans le domaine de l'entrepreneuriat et du développement local durant les trois dernières années. Le CLD voulait saisir les opportunités pour les prochaines années ;
- › Au niveau du CLD (membres du CA et employés du CLD) : pour déterminer les forces et faiblesses de la structure du CLD. Il s'agissait d'identifier les améliorations à apporter au CLD.

Une fois les consultations terminées, le comité de pilotage a été transformé en comité de validation. Il devait prendre connaissance du résumé des consultations et en faire ressortir les grands constats. Le PALÉE a ensuite été construit à partir de ces constats. Dans ce processus, le CLD a pris en compte les orientations des planifications stratégiques de ses partenaires. Depuis septembre 2002, la Ville de Gatineau procède à la réalisation de son plan, Emploi Québec a fait son Plan local d'intervention (PLI) et la CDÉ ainsi que le CRDO ont fait de même. Toutes ses planifications stratégiques ont influencé la production du PALÉE ainsi que le Rendez-vous national des Régions auquel a participé le directeur du CLD.

⁷ Il nous a été impossible de nous procurer une copie du document.

Le CLD a terminé la rédaction de son PALÉE en avril 2003. En principe, celui-ci aurait dû être validé par le CA, le CRDO et par Emploi Québec avant d'être déposé au ministre. Cependant, le CLD a décidé d'arrêter le processus étant donné le changement de gouvernement et l'incertitude qui règne en ce qui a trait à l'avenir des CLD.

Un entretien avec le directeur général nous permet néanmoins d'élaborer sur les priorités, les axes et les actions qui guident la production du PALÉE. D'abord, les priorités sont les jeunes, les femmes et le développement des compétences. Pour cette dernière, le CLD a constaté que plusieurs faillites d'entreprises sont liées directement au manque de compétences entrepreneuriales.

Le PALÉE reprend le modèle de la planification stratégique régionale du CRDO. Il reprend non seulement la démarche mais aussi les secteurs et les orientations régionales. Le CLD lui donne la « couleur locale ». Donc pour ce qui est des axes, le CLD reprend chacun des axes du CRDO et cible des priorités.

TABLEAU 5 AXES ET PRIORITÉS DU PALÉE DU CLD DE GATINEAU

AXE		PRIORITÉS
I	> Développement et pleine utilisation des ressources humaines régionales.	> Les jeunes, les femmes et le développement des compétences.
II	> Développer et diversifier l'économie en s'appuyant sur l'entrepreneurship et l'innovation.	> Secteurs priorisés : tourisme, technologie de l'information, agroalimentaire, culture et industrie culturelle, économie sociale, environnement et entreprise innovante ⁸ .

⁸ Pour le CLD, une entreprise innovante est une entreprise qui n'est pas nécessairement dans les secteurs prioritaires. Cependant, elle risque d'augmenter l'offre significativement au niveau de Gatineau.

III	› Développer et adapter les infrastructures et institutions aux besoins de la région (axe des partenariats).	› Secteurs priorités : éducation, santé, transport, soutien au développement local, sectoriel et régional. Le CLD veut faire des meilleurs maillages avec ces secteurs et développer des partenariats plus intégrés au niveau du développement régional. › Partenariats internes : mettre l'accent sur la commercialisation, sur les banques de consultants et sur de meilleures pratiques en matière de financement. › Partenariats externes : intégrer l'ensemble des partenaires.
IV	› Développement social et qualité de vie.	› Priorités : les jeunes et la pauvreté, l'amélioration de la qualité de vie par les loisirs et le sport et l'économie sociale. › Partenariats avec la CDÉC, supporter les activités de la TRÉS, faire des études régionales, actions avec le Relais Plein air, Baie McLaren...

Entre autres, les mesures qui seront prises sont :

- › au niveau des femmes : le micro-crédit, le *coaching*, du suivi, l'accès au capital, des ententes avec le réseau Jeune entreprise et les dossiers de relève ;
- › au niveau du développement des compétences : en collaboration avec le CLE pour soutenir les entreprises il y aura de la formation, du démarrage d'entreprise, l'utilisation du fonds d'urgence, le développement de marchés et de la commercialisation ;
- › au niveau des jeunes : il y aura du mentorat, des actions axées sur la relève, des collaboration avec la Fondation en entrepreneurship, l'emphase sur le réseau Jeune entreprise, la promotion des fonds, le développement des idées et du démarrage d'entreprises innovantes.

Au niveau des secteurs, le CLD aimerait intégrer davantage la formation spécifique parce qu'il y a une problématique en Outaouais au niveau des métiers traditionnels (ex : plombier, électricien...). Au delà des cartes de compétences que les gens intéressés doivent obtenir, le CLD souhaite une formation en entrepreneurship spécifique à ce genre de métier.

D'autre part, le CLD aimerait qu'il y ait un meilleur maillage avec « Solution antennes ». Cette organisation est branchée sur tous les réseaux publics et parapublics d'offres de contrats (appels

d'offres). Le CLD veut payer pour que ces entreprises soient membres de cette organisation. Aussi, il souhaite évaluer l'incubateur actuel et relancer un autre projet.

La planification du CLD sera faite pour trois ans. À chaque année, il entend faire un plan d'action. Le troisième plan sera constitué des actions non réalisées dans les deux précédents.

4.2. Les ressources du CLD

4.2.1. Financières

Pour ce qui est du budget du CLD de Gatineau, le fonctionnement réel du CLD coûte 711 000 \$ en salaires, locaux, matériaux, ordinateurs... Pour l'année 2003, le CLD aura fonctionné avec 2 100 000 \$ de budget de fonctionnement et de fonds. Les montants sont déterminés au prorata de la population du territoire (225 000 habitants). La masse salariale du CLD est de 557 000 \$. Son exercice financier se termine le 31 décembre de chaque année. Ses livres et états financiers sont vérifiés à chaque année par un vérificateur externe qui dépose un rapport à l'assemblée générale annuelle des membres qui doit l'accepter. (Règlements généraux, 2002).

4.2.2. Les obligations du CLD envers ses partenaires financiers

À chaque année, le CLD doit remettre un rapport de ses activités ainsi que ses états financiers pour l'année précédente au MRQ à la date prévue dans l'entente avec le ministère et la Ville. Il doit également leur remettre un état détaillé des sources de financement et de l'utilisation par activité de ces sommes. (Règlements généraux, 2002)

Le directeur général du CLD nous a mentionné que le MRQ est souple dans ses délais et que le CLD a une marge de manœuvre totale au niveau de ses activités dans la mesure où il respecte l'essence de la loi du ministère. Il dit qu'il y a tout de même certaines décisions qui sont dictées à l'avance par celui-ci. Pour ce qui est de la Ville de Gatineau, le CLD doit lui présenter ses rapports annuels.

4.2.3. Les ressources humaines

Avec la réorganisation interne qui a suivi la fusion municipale, le CLD a conservé son directeur général et son adjointe administrative. Il s'est doté d'un directeur adjoint, d'un analyste et de quatre commissaires : deux en économie sociale et deux en économie privée. La majorité des personnes embauchées vient du milieu du développement local : deux ressources viennent du CDROL, une autre de la CDÉC de Gatineau, une d'Option femme emploi, une du CLD de Papineau et une autre du CJEO.

4.2.4. Les relations internes

À l'arrivée des quatre commissaires, on nous a dit qu'il y a eu quelques tensions. C'est surtout au niveau de l'administration. Il s'agirait d'une surcharge de travail liée à l'intégration des nouveaux employés et à leur familiarisation avec la politique du CLD. Il y a eu des remises à l'ordre par la direction et le tout est s'est replacé. Toutes les personnes rencontrées à l'intérieur de l'organisation ont dit que les relations sont excellentes. Le directeur souligne qu'il s'agit d'une toute nouvelle équipe, jeune et dynamique.

4.3. Les fonds, volets, mesures

Avant de faire la description de chacun des fonds, voici les **secteurs économiques privilégiés** par le CLD pour chacun des fonds :

- Agro-alimentaire
- Culture
- Transformation des produits de la forêt
- Technologie de l'information
- Tourisme
- Économie sociale
- Environnement

Les **secteurs d'activités priorités** sont :

- Secteur primaire
- Secteur manufacturier
- Secteur tertiaire-moteur

Spécifiquement :

Entreprises manufacturières de base :	aliments et boisson, caoutchouc, produits du bois, papier et produits connexes, imprimerie, première transformation des métaux, produits métalliques, produits minéraux non métalliques, produits du pétrole et du charbon.
Entreprises manufacturières traditionnelles :	tabac, cuir, textile, bonneterie, vêtement, meubles et articles d'ameublement.
Entreprises manufacturières modernes :	machinerie, matériel de transport, appareils et matériaux électriques, produits chimiques, industries manufacturières diverses.
Tertiaire moteur :	génie conseil, robotique, informatique (conception et fabrication de logiciels), recyclage, protection de l'environnement, tourisme.

Pour ces secteurs, nonobstant ce qui précède, les administrateurs s'entendent pour considérer tout projet à fort potentiel, c'est-à-dire ayant un contenu favorisant une des facettes suivantes : la technologie, l'innovation, l'exportation, le design ou une réponse à des besoins particuliers du milieu en termes de marché et de création d'emplois.

Politique FLI, 2002 : 8

4.3.1. Les fonds en économie privée

FONDS LOCAL D'INVESTISSEMENT (FLI)

La mission du FLI est destinée à la création et au maintien d'emplois par le biais d'aide financière et technique qu'elle apporte au démarrage ou à l'expansion de P.M.E. localisées sur le territoire de la ville de Gatineau. Le FLI est un outil financier apte à accélérer la réalisation des projets d'entreprises sur le territoire et, en ce sens, le CLD Gatineau intervient de façon proactive dans les dossiers. Le CLD Gatineau encourage l'esprit d'entrepreneurship et sa tâche de développement consiste à supporter les nouveaux entrepreneurs dans leurs projets afin de : créer et soutenir des entreprises viables, financer le démarrage, supporter le développement de l'emploi, contribuer au développement économique du territoire de la Ville de Gatineau.

Politique FLI, 2002 : 3

Ce fonds est utilisé pour les entreprises privées et d'économie sociale. Les sommes sont offertes sous forme de prêt, prêt participatif, garantie de prêt, cautionnement, acquisition d'obligation ou autres emprunts, participation au capital-action, capital social ou autrement jusqu'à un maximum de 100 000 \$ par intervention. Le CLD vise des investissements inférieurs à 100 000 \$ afin de promouvoir la mise sur pied de petites entreprises et la création ou le maintien d'emplois viables :

«Le FLI a pour but de doter les entreprises d'une structure de saine capitalisation nécessaire à la réussite d'un projet. [...] Il est donc un levier essentiel au financement à obtenir d'autres sources tels un prêt conventionnel d'une institution financière, une subvention, une mise de fonds, autre capital d'appoint, etc.» (Politique FLI, 2002 : 4).

Le CLD dispose de 431 000 \$ par année pendant cinq (5) ans du MRQ pour ce fonds. Il s'agit d'un montant total de 2 159 300 \$. En 2003, le CLD est au dernier versement. Jusqu'à maintenant, les tranches d'argent étaient versées automatiquement lorsque le CLD avait engagé 70 % de la somme.

Les entreprises admissibles au FLI sont :

- › Celles en démarrage, incluant celles de l'économie sociale lorsque les objets s'inscrivent dans les orientations de la politique d'investissement, lorsqu'elles sont dûment incorporées et qu'elles génèrent de l'activité économique ;
- › Exceptionnellement, les entreprises en expansion ou en consolidation dont les objets s'inscrivent dans les orientations de la politique FLI et qui sont dûment incorporées ;
- › Les projets qui s'appuient sur un plan d'affaires sur trois années d'opération et qui démontrent que l'entreprise à être créée présente de bonnes possibilités de viabilité et de rentabilité ;
- › Les entreprises qui vont entraîner la création d'au moins deux (2) emplois permanents ou l'équivalent en personne/année, dans les deux années suivant la date de début des activités du projet ;
- › Celles qui comportent des dépenses en immobilisation ;
- › Qui sont financées en partie par une mise de fonds de l'entrepreneur, égale ou supérieure à 20 % de la valeur des dépenses admissibles du projet ;
- › Qui démontre au CLD que l'aide financière est essentielle à la réalisation du projet ;
- › Et celles qui réalisent un projet dans tous secteurs d'activité économique déterminés par la politique FLI.

«Le CLD Gatineau attache beaucoup d'importance à la qualité des ressources humaines de l'entreprise. Il reconnaît que la véritable force de l'entreprise repose principalement sur les entrepreneurs et les travailleurs qui la composent» (Politique FLI, 2002 : 5). D'autres facteurs comme les retombées économiques du projet en terme de création d'emplois, l'esprit d'ouverture des entrepreneurs envers leurs travailleurs et leur approche des relations de travail, peuvent bonifier un dossier et influencer les décisions d'investissement. Pour les entreprises en consolidation, les conditions sont adaptées au contexte.

Les critères d'investissement sont :

- › La viabilité économique d'un projet ;
- › Des entrepreneurs possédant des connaissances et une expérience pertinente du domaine ainsi que des connaissances et aptitudes en gestion ;
- › Un plan d'affaires qui démontre une permanence de rentabilité, des perspectives d'avenir et un impact économique significatif ;
- › Des retombées économiques en terme de création d'emplois ;

- › Un apport de capital provenant d'autres sources, autre que la mise de fonds des promoteurs ;
- › Le support de ressources du milieu pour appuyer les entrepreneurs et les conseiller dans leur entreprise.

Politique FLI, 2002

LA SOCIÉTÉ LOCAL D'INVESTISSEMENT DANS LE DÉVELOPPEMENT (SOLIDE) DE GATINEAU

«La SOLIDE de GATINEAU gère un fonds d'investissement destiné à la création et au maintien d'emplois par le biais d'aide financière et technique qu'elle apporte au démarrage ou à l'expansion de P.M.E. localisées sur le territoire de la Municipalité» (Politique SOLIDE, 2001 : 2). Elle constitue un outil financier pouvant accélérer la réalisation de projets d'entreprises dans lesquels elle se charge d'intervenir de façon proactive. Elle encourage l'esprit d'entrepreneurship en supportant les nouveaux entrepreneurs dans leurs projets afin de : «créer et soutenir des entreprises viables ; financer le démarrage ou l'expansion d'entreprises; supporter le développement de l'emploi; contribuer au développement économique du territoire de la Municipalité» (Politique SOLIDE, 2001 : 2).

Le CLD a créé la SOLIDE comme une corporation indépendante. Elle a un CA composé à moitié de gens d'affaires et à moitié d'administrateurs. Elle gère un fond de 500 000 \$, financé à 100 % par SOLIDEQ (fonds de solidarité de la FTQ) qui s'engage à lui donner indéfiniment des tranches de 500 000 \$ une fois les 500 000 \$ dépensés.

Le type de financement offert par la SOLIDE constitue le prêt participatif, «consenti sur la base d'une reconnaissance de dette et assorti d'une option d'achat d'actions participantes de l'entreprise. Ce type de financement favorise la capitalisation de l'entreprise» (Politique SOLIDE, 2001 : 4). La SOLIDE peut aussi investir par du capital-action ordinaire ou privilégié, ou par du prêt avec ou sans garanti. Toutefois, elle ne peut avoir plus de 49 % des actions dans une entreprise. Généralement, le pourcentage se situe en dessous de 30 %. La mise de fonds du ou des promoteurs doit atteindre au minimum 20 % du total du projet. Cette exigence peut être plus ou moins élevée en fonction de la qualité des promoteurs.

La SOLIDE vise des interventions inférieures à 50 000 \$ afin de promouvoir l'émergence de petites entreprises et la création ou le maintien d'emplois viables. Son financement a pour but de doter les entreprises d'une structure de saine capitalisation nécessaire à leur réussite. Elle est donc un levier au financement d'autres sources telles des institutions financières, des subventions, des mises de fonds ou autre capital d'appoint.

Les entreprises admissibles sont celles :

- › Dont l'activité principale est localisée sur le territoire de la municipalité de Gatineau et dont le siège social est situé au Québec ;
- › Incorporées à but lucratif qui génèrent une activité économique ;
- › Qui œuvrent dans les secteurs d'activités primaire, manufacturier et tertiaire moteur. Le secteur commercial (commerce de détail) n'est pas admissible ;
- › Dont les promoteurs font une mise de fonds (obligatoire) telle que définie par la politique ;
- › Dont la demande de financement se situe entre 5 000 \$ et 50 000 \$;
- › Qui s'engagent à fournir ses rapports financiers et de gestion.

Politique SOLIDE, 2001

Les critères d'investissements sont :

- › La viabilité économique du projet ;
- › Des entrepreneurs possédant des connaissances et une expérience pertinente du domaine ainsi que des connaissances et aptitudes en gestion ;
- › Un plan d'affaires qui démontre une permanence de rentabilité, des perspectives d'avenir et un impact économique significatif ;
- › Des retombées économiques en terme de création d'emplois ;
- › Des promoteurs ayant une philosophie d'ouverture, envers les travailleurs, dans leurs relations de travail. La qualité des ressources humaines et la gestion participative sont des éléments aptes à bonifier un dossier ;
- › Un apport de capital provenant d'autres sources, autre que la mise de fonds des promoteurs ;
- › Etre une entreprise en phase de démarrage ou d'expansion ;
- › Le support de ressources du milieu pour appuyer les entrepreneurs et les conseiller dans leur entreprise.

Politique SOLIDE, 2001

LE FONDS JEUNES

L'objectif de ce fonds est d'aider les jeunes entrepreneurs à créer une première entreprise ou une deuxième entreprise en leur offrant un support technique et financier. Ce fonds est réservé à l'économie privée.

Les candidats admissibles sont :

- › Les citoyens canadiens ou immigrants ;
- › Les résidents permanents du Québec ;
- › Les personnes de 18 à 35 ans inclusivement ;
- › Celles qui possèdent une expérience ou une formation pertinente au projet ;
- › Celles qui s'engagent à travailler à temps plein dans l'entreprise.

Politique Jeunes, 2002

Le CLD dispose de 89 049 \$ par année dans ce fonds, sur cinq ans. Il s'agit de subventions de 6 000 \$ par promoteur ou de 9 000 \$ par projet. L'aide est versée sous forme de subvention (contribution non-remboursable). Malheureusement, dans ce compte il y a actuellement (en 2003) 270 000 \$. Le CJEO, via le programme Enjeu Outaouais, n'a pas réussi à soutenir autant de jeunes promoteurs que souhaités. Il n'y a eu qu'une entreprise de créée en 2002.

Pour le fonds « Jeune », sauf exception, les administrateurs n'entendent pas prioriser les secteurs suivants soit parce qu'ils sont encombrés soit parce qu'un investissement ne ferait que déplacer des activités économiques sans nouvel apport » (Politique fonds « Jeune », 2001 : 6) : construction, transport, commerce de détail, services immobiliers et agences d'assurances, intermédiaires financiers et des assurances, services d'enseignement, services de soins de santé et des services sociaux à l'exception des soins et services hors institution, imprimerie, hébergement, restauration et traiteurs, services personnels et domestiques, associations, les services d'affaires, services de voyages, parcs et garages de stationnement, les services professionnels, les services de réparation.

DÉCLIC PME

Déclic PME est un programme qui aide les entreprises à obtenir du financement pour le démarrage d'un projet ou pour des projets déjà en exploitation. Il s'agit d'un montant de 125 000 \$ offert sous forme de prêt aux entrepreneurs. Le nombre de prêt durant l'année est indéfini et le bailleur de fonds est Investissement Québec.

Le CLD a la possibilité de combiner le FLI, le fonds Jeunes et Déclic PME dans un seul dossier. Un entrepreneur peut donc bénéficier d'un montant de 375 000 \$ pour son projet. On commence à être aussi solide que la SDÉO en terme de capacité d'investissement.

4.3.2. Le fonds d'économie sociale

LE FONDS DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES EN ÉCONOMIE SOCIALE (FDEES)

Dans le cadre de la Politique de soutien au développement local et régional, le CLD Gatineau est appelé à gérer un fonds réservé à des projets du domaine de l'économie sociale. [...] Le CLD Gatineau entend gérer ce fonds avec souplesse, en ne multipliant pas à outrance les critères et les normes de gestion, le but étant de permettre son soutien à des projets intéressants pour le milieu, autant du point de vue social qu'économique. Il s'agit en fait de s'adapter aux projets et non d'adapter les projets au programme, tout en s'assurant du respect de normes minimales, ceci dans le but de faciliter au maximum le démarrage de projets.

Politique FDEES, 2001 : 3

Le CLD dispose de 411 000 \$ par année dans ce fonds. Les demandes sont d'un maximum de 50 000 \$ pour la création, la consolidation ou l'expansion d'une entreprise. L'aide financière est présentée sous forme de subvention et elle est non remboursable et non récurrente.

Le MRQ redonne presque toujours un montant de 50 000 \$ dépendamment de ses investissements. Le ministère utilise « les fonds de tiroir qu'on appelle ». C'est généralement pour des projets en consolidation. Le CLD doit préciser les problèmes spécifiques de l'entreprise et le montant nécessaire à son redressement.

Le fond d'économie sociale du CLD de Gatineau possède deux volets :

Volet 1 : Le volet 1 constitue le montant maximum de 8 000 \$ pour aider les groupes de promoteurs ou les organismes dans la réalisation de leur plan d'affaires. Ce volet inclus également un montant de 5 000 \$ pour les organismes du milieu qui désirent se payer un consultant ou payer les dépenses réelles encourues pour la conception et la réalisation du plan. Le directeur général du CLD nous a expliqué que son organisation a fait le constat que les organismes du milieu, souvent sous financés, n'ont pas le temps et les moyens de faire un plan d'affaires parce qu'ils doivent remplir leur mission quotidienne. Le volet I comprend donc les «étapes préalables au démarrage d'une nouvelle entreprise, à savoir la

réalisation d'études de faisabilité, de marché et de viabilité ainsi que la préparation d'un plan d'affaires et d'un montage financier réaliste sur trois ans» (Politique FDEES, 2001 : 4).

Volet 2 : Le volet 2 constitue le montant maximum de 50 000 \$ pour la création d'une entreprise (mise en œuvre du plan d'affaires), pour la consolidation d'une entreprise (enracinement dans le milieu d'une entreprise existante) ou pour l'expansion d'une entreprise (exploitation de nouveaux créneaux ou mise en marché de produits ou services différents dans une entreprise existante).

Le directeur du CLD nous a précisé que le CLD ne peut se permettre de donner 100 000 \$ en volet 1. Il y prévoit plutôt dix projets par année avec un taux de réussite de 50 %. Il prétend que ce taux est réaliste. «Sans ce risque de la part du CLD, il n'y aurait pas eu de projets d'économie sociale chez les organismes du milieu. Il s'agit d'une initiative unique au Québec».

Pour ce qui est des **critères d'admissibilité** des projets, il faut d'abord et avant tout que le projet soit réalisé sur le territoire de la nouvelle ville de Gatineau. Ensuite, les critères sont :

- › la création ou le maintien d'emplois durables et de qualité, soit des emplois (réguliers, permanents ou saisonniers) rémunérés par des salaires qui correspondent aux normes du travail ;
- › la production de biens ou de services solvables, donc des produits et services pour lesquels il existe un marché établi ou à développer ;
- › la réponse à des besoins sociaux dont la rentabilité est mesurée en fonction des effets positifs directs et indirects des activités réalisées sur la communauté concernée ou desservie par un projet d'économie sociale ;
- › la viabilité financière du projet. Il doit donc avoir un équilibre financier reposant sur des revenus autonomes et sur la contribution complémentaire de partenaires privés, municipaux ou gouvernementaux ;
- › être une fête ou un festival dont le siège social est situé à Gatineau et pour lequel sont reliés : des emplois durables pour la ville, des fournisseurs locaux, des retombées économiques significatives, un plan de développement assurant la viabilité à court terme, à moyen terme et à long terme.

Politique FDEES, 2001

Tous les projets autorisés par le CA font l'objet d'un protocole d'entente entre le CLD et le promoteur du projet. Ce protocole définit les conditions de versement de l'aide financière et les obligations de chacune des parties (Politique FDEES, 2001).

4.3.3. Les mesures spécifiques d'accompagnement

Le CLD a créé des mesures spécifiques d'accompagnement qui tirent leurs argents du fonds de fonctionnement. Le directeur prétend que le CLD pourrait ne pas avoir ces mesures et il ne serait pas plus malheureux. Sauf qu'au lieu d'être neuf (9) employés, le CLD en compterait peut-être 17. «Je t'avouerai que le CLD donne plus de 300 000 \$ de son fonctionnement, soit à des organismes ou à des programmes. Il n'est pas obligé de le faire». Voici les mesures disponibles au CLD de Gatineau :

La mesure d'accompagnement Jeunes

Il s'agit du montant de 125 000 \$ que le CLD impartit au CJEO via le programme Enjeux Outaouais pour le mandat « jeunes ».

Les projets structurants

Le CLD met 40 000 \$ dans ce fonds pour aider une entreprise et/ou un secteur à réaliser certaines activités ponctuelles, circonstanciées et déterminées qui ont une incidence multisectorielle. Sous forme de prêt, le CLD met le même montant que le ou les promoteurs jusqu'à concurrence de 10 000 \$.

La mesure d'urgence

La présidente du CA et le directeur du CLD gèrent ce fonds et prennent les décisions en ce qui le concerne. Le directeur général nous indique que cette façon de faire ne fait pas l'unanimité au CA, mais elle est efficace. Il précise qu'ils rendent des comptes au CA, mais seulement après coup. Jusqu'à maintenant, il n'y a eu aucune perte. C'est la raison pour laquelle le CA tolère cette façon de procéder.

Le fonds d'urgence s'adresse aux entreprises privées et d'économie sociale. Il offre une intervention de spécialiste dans des dossiers que le CLD a déjà traités et ayant des problèmes étant jugés urgents. Le CLD a parfois tout intérêt à réinvestir un petit montant pour en récupérer un plus gros. L'aide financière d'un maximum de 10 000 \$ est offerte sous forme de prêt, subvention, garantie de marge de crédit ou tous véhicules financiers issus de la créativité. «Les meilleurs financiers sont les gens les plus créatifs parce qu'ils inventent et pensent à des façons de financer des entreprises, totalement *flyer* où tout le monde y trouve son compte».

La mesure Études et activités prospectives

Ce fonds s'adresse aux organismes à but lucratif ou les OBNL qui ont besoin d'une étude de positionnement stratégique (reconnaître le marché, identifier les marchés, étude de commercialisation, étude de repositionnement, étude d'abandon de ligne de produit, de nouvelle ligne de produit...). Il s'agit d'un fonds de 50 000 \$. Le CLD ne dépasse jamais la contribution du promoteur, et ce, jusqu'à un maximum de 10 000 \$. C'est le CLD qui demande ces études.

La mesure Soutien aux travailleurs autonomes (STA)

Cette mesure est subventionnée par Emploi Québec. Elle vise les chômeurs et les assistés sociaux qui veulent démarrer leur entreprise. Il s'agit d'une démarche de formation à travers laquelle les entrepreneurs conçoivent et développent leur plan d'affaires, démarrent et peuvent percevoir jusqu'à 48 semaines de chômage par année pour une année, en plus de bénéficier des conseils techniques de gens qualifiés dans divers domaines. Cette mesure est impartie à la Commission scolaire des Draveurs via Compétences Outaouais.

La mesure d'appui PALÉE

Il s'agit du fonds de 5 000 \$ qui a été créé pour financer les actions reliées à la réalisation du PALÉE. Toutes les demandes reliées à ce fonds doivent passer par le CA.

La mesure Interventions spécialisées

Les interventions spécialisées visent l'entrepreneurship ou des programmes qui servent à réaliser le PALÉE et qui sont de grande envergure.

La mesure Intervention CDÉC

Cette mesure est la subvention de 50 000 \$ qui est donnée à la CDÉC de Gatineau pour son budget de fonctionnement.

La mesure Analyse de projets

Ce budget de 60 000 \$ sert pour les études réalisées par le Centre régional d'analyse intégrée en entrepreneurship (CRAIE).

4.3.4. Impartition de programmes

Avant la réorganisation du CLD, ce dernier répartissait des mesures à quatre organismes du milieu : Option femme emploi, les trois CDÉC de l'Outaouais, le CJEO et la CSD. Maintenant, il concède des programmes qu'à deux d'entre eux. Il s'agit de la mesure d'accompagnement « Jeunes » au CJEO et de la mesure STA à la CSD.

À cet effet, le directeur du CLD nous a expliqué que son organisation peut attribuer des programmes dans la mesure où ses bailleurs de fonds et les membres du CA sont satisfaits des résultats. Lorsqu'ils sont insatisfaits, qu'ils exigent plus de projets ou des projets de meilleure qualité, le CLD doit agir en conséquence.

Une personne rencontrée pense que le CLD a repris des mesures imparties pour tenter de devenir l'unique porte d'entrée de l'entrepreneurship à Gatineau. Ce serait aussi pour uniformiser et structurer les services en entrepreneurship afin d'avoir une organisation plus solide. Cette personne nous a indiqué qu'à l'origine ses mesures avaient été imparties pour ne pas empiéter sur le terrain de ceux qui faisaient déjà le travail.

4.3.5. Critères d'admissibilité des projets (synthèse)

Les critères de base du CLD **pour effectuer un investissement** dans un projet sont : la viabilité économique du projet, l'expertise de l'entrepreneur, les supports internes ou externes dont il dispose pour l'appuyer et le conseiller dans l'entreprise, l'importance de sa mise de fonds et les retombées économiques du projet en terme de création d'emplois (Politique FLI, 2002).

En économie sociale, le projet doit également répondre à un besoin, rejoindre la mission et rencontrer les secteurs ciblés par le CLD, être innovateur, original, ne pas engendrer de concurrence déloyale ni de déplacement d'emplois, il doit y avoir un marché et le projet doit amener de la nouvelle argent dans la région. Pour ce qui est de ou des entrepreneurs, ils doivent être sérieux et compétents et ils doivent préparer un plan marketing détaillé. En fait, avant de déposer un projet :

- › les promoteurs doivent évaluer leurs compétences techniques et leur expérience face au projet ;
- › évaluer leurs habiletés de gestion afin de mener à bien ce projet ;
- › disposer d'un réseau de contacts pertinent à la réussite du projet.

Selon la direction du CLD, la marge de manœuvre du CLD face aux critères d'admissibilité des projets est très élastique. Il y a des critères qui ne font pas de place à l'interprétation comme par exemple, l'incorporation. Si le CLD demande d'être incorporé, l'entrepreneur doit l'être. Pour ce qui est des secteurs d'activités dans lesquels doivent s'inscrire les projets, le CLD est assez souple. Au delà des secteurs, il y a une phrase dans chacune des politiques (FLI, FDEES...) qui dit « ou tout projet à caractère innovant ». Le directeur du CLD dit qu'il finance plus de projets dans cette phrase que dans les secteurs mentionnés.

En 2002, le CLD a constaté que les promoteurs ont moins de difficulté à relever les conditions du CLD puisque le ratio déboursé/engagement du CLD s'est amélioré pour tous les fonds.

TABLEAU 6 RATIO DÉBOURSÉ/ENGAGEMENT DU CLD DE GATINEAU EN 2002

Ratio engagement/déboursé				
Fonds du CLD	2002	2001	2000	1999
FLI	85 %	83 %	65 %	47 %
Jeunes	100 %	93 %	77 %	65 %
FDEES	81 %	73 %	58 %	47 %

(Source : CLD de Gatineau, Rapport annuel 2002 : 18)

4.3.6. Processus d'analyse des projets

À partir du moment où un projet est déposé au CLD, l'équipe a 35 jours pour en faire l'analyse. Dans l'ancienne structure, il s'agissait de 120 à 160 jours. À l'intérieur de cette période, le commissaire (privé ou social) accompagne le projet. Dans un premier temps, c'est le directeur adjoint du CLD qui reçoit tous les entrepreneurs qui veulent démarrer un projet. Il fait le filtrage et achemine les clients aux commissaires désignés. Il juge les projets en fonction de leur potentiel et demande parfois l'avis des commissaires en réunion d'équipe. Un projet peut être retourné au CJEO ou à la mesure STA si on juge qu'il n'est pas prêt pour entrer dans le processus du CLD.

Le processus débute lorsque le commissaire reçoit l'entrepreneur pour l'élaboration de son plan d'affaires. Le commissaire tente toujours d'envoyer rapidement les entrepreneurs sur le terrain afin

qu'ils s'entourent de personnes pour les aider à développer leur projet. En économie sociale, surtout, le CLD veut faire en sorte que les projets ne se développent pas en vase clos et sortent du communautaire.

Ensuite, le commissaire dépose le projet à l'analyste. Si celui-ci a un surplus de dossiers, il en remet au directeur adjoint. Si ce dernier a un excédent, il en transmet au directeur général, au commissaire qui ne s'occupe pas du dossier et, ultimement, les dossiers vont au CRAIE. Le CLD a donc quatre possibilités de débordement, ce qui lui donne une capacité d'acceptation de projets de l'ordre de 20 projets par mois.

L'analyste analyse le projet et demande au commissaire qui s'en charge d'aller chercher des informations supplémentaires si nécessaire. Le commissaire est responsable d'aller chercher les informations auprès du promoteur, pour ne pas que ce dernier rende des comptes à trop de personnes. Ensuite, le commissaire rend son avis au comité désigné, soit au CI ou à la Commission d'économie sociale. Le promoteur doit lui-même présenter son dossier avec l'aide de l'analyste en cas de besoin. Le comité statue sur la recevabilité du projet : favorable, non favorable ou à modifier (trois choix).

Lorsque le projet est accepté, c'est le commissaire qui est responsable de l'administration des conditions (ex : négocier le bail, la preuve du montage financier, les lettres d'appuis...). Il peut y avoir cinq ou six conditions (non rigides) avant le premier déboursé ou avant l'investissement total. L'analyste repasse le dossier et tranche.

Validation des entrepreneurs et des idées d'entreprises

Le réseau CLD Gatineau intègre dans son processus une occasion de valider le potentiel entrepreneurial de ses candidats au démarrage d'une entreprise. Il y a un processus court qui est réalisé périodiquement par les commissaires économiques, les accompagnateurs et autres collaborateurs du CLD Gatineau. Il y a aussi un processus plus complet et confidentiel, pour les plus gros projets, qui est réalisé par le CLD Gatineau et ses collaborateurs. Des documents sont mis à la disponibilité des entrepreneurs afin d'évaluer le potentiel de leur projet d'entreprise, sur le site Internet du CLD de Gatineau à la page suivante : <http://www.cldgatineau.ca/accomp.html>

- > Plan d'affaires en économie sociale ;
- > Formulaire d'évaluation en économie sociale ;
- > Tableur d'analyse financière du secteur manufacturier ;

› Tableau d'analyse financière du secteur des services.

Processus de suivi des projets

Pour le suivi des projets, l'équipe du CLD utilise le principe de la lumière verte, jaune et rouge. Les commissaires sont responsables de vérifier les états financiers des entreprises qu'ils ont suivies. Ils doivent faire une visite dans chacune d'elles durant la première année.

Si les états financiers sont satisfaisants, il s'agit d'une lumière verte. Si l'entreprise a de la difficulté à rembourser le CLD, il s'agit d'une lumière jaune. À ce moment, l'analyste du CLD doit évaluer les états financiers de l'entreprise. Il fait, soit avec le fonds d'urgence ou/et Emploi Québec, un redressement de la situation financière et parfois même psychosocial. Quand il y a des décisions cruciales telles que celles de mettre une entreprise en faillite, de revendiquer une position spécifique ou de faire une entente dans un contrat, c'est une lumière rouge. À ce moment, c'est le directeur général qui étudie le dossier.

Selon les commissaires rencontrés, les suivis demandent énormément de temps et le CLD n'a pas les moyens financiers et les ressources humaines nécessaires pour faire le suivi de tous les dossiers. Le CLD préconise le suivi des projets avec lesquels il a développé de bonnes relations de confiance avec le ou les entrepreneurs.

4.3.7. Refus et acceptation des projets

Les personnes interviewées nous ont dit qu'aucun projet n'est refusé à cause de critères trop rigides. Les principales raisons de refus sont le manque de sérieux de l'entrepreneur et/ou les projets qui ne rejoignent pas les secteurs priorités par le CLD. En moyenne, plus de 80 % des projets ou mesures sont acceptés au CI ou à la Commission d'économie sociale. Lorsqu'ils sont passés à un de ces comités, on nous a dit que c'est près de 100 % des projets qui sont acceptés. «Jamais une commission ou un CI déroutent les projets, ils les bonifient».

TABLEAU 7 TAUX D'ACCEPTATION DES PROJETS SOUMIS EN 2002 SELON LES DIVERS FONDS DU CLD

Taux d'acceptation des projets soumis			
Fonds du CLD	2002	2001	2000
FLI	96%	67%	77%
Jeunes	100%	90%	60%
FDEES (VOLET 2)	93%	83%	67%
Total	97%	79%	67%

(Source : Rapport annuel, 2002 : 17)

Les résultats indiquent une nette augmentation dans l'acceptation des projets depuis l'an 2000, et ce, pour les trois fonds mentionnés. Ceux-ci démontrent également que ces taux sont nettement supérieurs à ceux des autres CLD si on les compare avec les résultats de l'étude des portefeuilles des CLD du Québec⁹. Selon le rapport annuel 2002, cette amélioration est liée à la nouvelle approche du CLD , «c'est-à-dire, un meilleur tri des projets ainsi qu'un accompagnement plus étroit, intégré à même le CLD de Gatineau» (Rapport annuel, 2002 : 17).

5. ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS

5.1. Les activités organisées et les services offerts

Le CLD offre deux types de services : 1) des services de première ligne d'accompagnement ou de soutien technique à la réalisation d'un projet, eu égard à son financement ou non ; 2) des services de soutien financier. Ses services s'adressent à des entrepreneurs potentiels ou déjà en activités, individuels ou collectifs, incluant les entreprises d'économie sociale, et ce, sans distinction quant à l'âge ou le stade de développement de l'entreprise. Ces services peuvent comprendre :

- › des activités de consultation, d'orientation et de référence ;
- › de l'aide à la réalisation de plans d'affaires incluant des études de préfaisabilité ;

⁹ Lévesque, B., Mendell, M., M'Zali, B., Martel, D. et J. Desrochers (2002), « Analyse de la gestion des fonds et des portefeuilles des Centres locaux de développement du Québec », *Cahiers du CRISES*, Collection Hors-série, Université du Québec à Montréal, 57 pages.

- › de la recherche de financement ;
- › de la formation en entrepreneurship ;
- › du soutien aux entreprises ;
- › de la référence à des services spécialisés notamment en matière d'exportation et de développement technologique.

L'accompagnement des projets s'exerce en matière de pré-démarrage, de démarrage, d'expansion ou de consolidation d'entreprise. Il comprend une assistance et un guide dans la rédaction du plan d'affaires de l'entrepreneur. Le CLD partage les divers outils utilisés par le réseau des CLD dans les différentes étapes de réalisation du projet d'entreprise tels *les documents à joindre lors d'une demande de projet d'économie sociale et le modèle d'un plan d'affaires de projet d'économie sociale* (disponibles sur le site Internet du CLD de Gatineau).

5.2. Les outils et/ou services à développer

Les membres du personnel rencontrés croient qu'il y a d'autres outils ou services qui devraient être offerts par le CLD. Premièrement, en terme de micro crédit, ils croient que le CLD devrait aller plus loin et, à tout le moins, faire une expérimentation à ce niveau. Deuxièmement, au niveau des jeunes, ils pensent que le CLD devrait être plus innovateur et tenter de voir ce qui se fait à travers le Québec pour valider les meilleures pratiques en matière de développement de l'entrepreneurship jeunesse. «Le CLD doit rester à l'affût de ce qui se fait et innover par rapport à son milieu. Il est encore plus important pour lui de regarder ce qui se passe dans son milieu et de trouver les meilleures solutions aux défis [qu'il lui pose]. Il y aura toujours de nouveaux services à développer»! Troisièmement, ils croient que le CLD devrait développer le mentorat. On nous a dit qu'un programme intéressant existe au CLD de Val-d'Or. Le programme « Zone Active ». Celui-ci regroupe des gens d'un même domaine autour d'un entrepreneur afin de le soutenir dans son projet.

5.3. La mission du CLD de Gatineau

«La mission d'un CLD est de mobiliser l'ensemble des acteurs locaux dans une démarche commune tournée vers l'action en vue de favoriser le développement de l'économie et la création d'emplois sur son territoire dans le cadre d'un partenariat entre le gouvernement et la communauté locale» (Association des CLD du Québec / ACLDQ, Site Internet du CLD de Gatineau, <http://www.cldgatineau.ca/mandats.html>, visité le 17 juillet 2003).

5.4. La promotion des fonds, activités et services offerts au CLD

C'est par l'intermédiaire des journaux locaux et régionaux (Outaouais Affaires, le journal Le Droit, La Revue de Gatineau...), par la radio, des activités comme des cinq à sept (5 à 7) et par son site Internet que le CLD fait la promotion de ses fonds, activités et services. Sa campagne de promotion s'est faite en trois temps. Dans un premier temps, elle avait pour but de faire connaître l'existence de l'organisme. Deuxièmement, elle voulait faire savoir que le CLD avait des fonds pour financer des projets et, dans un troisième temps, elle a servi à démontrer son efficacité en présentant des projets concrets. Le CLD met 55 000 \$ par année pour sa publicité.

6. ÉVALUATION

6.1. Méthodes d'évaluation des résultats économiques et sociaux

Il n'y a pas de grille officielle pour l'évaluation des résultats des projets du CLD de Gatineau. Certains outils comme les rapports annuels et le LIC module ACLDQ peuvent tout de même être utilisés. Le LIC permet de recueillir les données statistiques, les investissements et les retombées dans la région. Ses données sont davantage économiques que sociales et le personnel du CLD considère qu'il n'est pas adaptés aux besoins du CLD de Gatineau.

6.2. Retombées sur le plan économique et social du CLD de Gatineau

Les retombées des activités et services du CLD s'observent à divers niveaux. Les personnes rencontrées en entrevue nous ont dit, entre autres, que le CLD stimule l'entrepreneuriat, qu'il développe des projets structurants, qu'il crée des entreprises et surtout, qu'il est un levier financier pour des projets d'entreprise.

Pour l'année 2002, concrètement :

- › le CLD a traité 165 projets comparativement à 228 projets en 2001. Cette diminution est attribuable à la reconfiguration du réseau d'accompagnement des projets, à l'effort de triage des projets lors du premier contact et au fait que le CLD n'accepte que les projets qui répondent à sa mission. Le CLD estime avoir accueilli près de 1 000 projets par téléphone ou lors d'une première rencontre ;

TABLEAU 8 PROJETS REÇUS EN FONCTION DES DIFFÉRENTES MESURES**Nombre de projets reçus en fonction des différentes mesures**

FLI	FDEES	Jeunes	Micro-crédit	Études activités prospectives	Projets structurants	Urgence
60	51	7	8	7	10	21

(Source : CLD de Gatineau, Rapport annuel 2002 : 15)

› des sommes engagées, il a concrétisé 32 projets d'entreprises, soit sept (7) projets de moins qu'en 2001 ;

TABLEAU 9 ENTREPRISES ACCEPTÉES ET DÉMARRÉES AU CLD DE GATINEAU EN 2002**Entreprises acceptées et démarrées en 2002***

Fonds du CLD	Démarrage	Expansion	Consolidation
FLI	11	7	2
FDÉES	5	3	3
Jeunes	1	0	0
Total	17	10	5

«* L'entreprise est comptabilisée une seule fois même s'il y a eu plus d'un engagement du CLD durant la même année». (CLD de Gatineau, Rapport annuel 2002 : 18)

› il a fait des engagements pour 1 990 533 \$, soit le double qu'en 2001 ;

TABLEAU 10 DÉCISIONS D'INVESTISSEMENTS DU CLD DE GATINEAU POUR L'ANNÉE 2002**Décisions d'investissements du CLD de Gatineau pour l'année 2002**

Types de projets	Projets reçus	Projets acceptés	Engagements
Projets FLI	60	25	1 084 000\$
Projets FDÉES	51	25	699 175\$
Projets Jeunes	7	6	42 000\$

Études et activités prospectives	7	5	36 000\$
Projets structurants	10	10	57 679\$
Micro-crédit	8	4	32 000\$
Projets d'urgence	21	15	103 358\$

Vous trouverez en annexe A, la liste des entreprises ayant bénéficié d'un soutien financier de la part du CLD de Gatineau au cours de l'année 2002.

- > il a créer ou maintenu 135 emplois comparativement à 147 en 2001¹⁰ et ses investissements ont généré des retombées dans l'économie de la région de l'ordre de 6 536 693 \$ contrairement à 7 739 659 \$ en 2001 ;

TABLEAU 11 LES RETOMBÉES DANS LE MILIEU DU CLD DE GATINEAU EN 2002

Retombées dans le milieu en terme d'investissements et d'emplois pour 2002				
Principaux fonds du CLD	Nombre de projets	Emplois créés	Emplois maintenus	Investissements
FLI	22	45	27	2 971 532 \$
FDEÉS	13	54	7	3 279 586 \$
Jeunes	1	2	0	60 717 \$
Total	36	137	34	6 311 835 \$

(Source : CLD de Gatineau, Rapport annuel 2002 : 18)

Tout comme nous l'avons mentionné précédemment, plusieurs projets du CLD sont réalisés en partenariat avec d'autres acteurs du milieu, que ce soit en terme de financement ou technique. Il nous est possible de confirmer que les dollars investis par le CLD de Gatineau génèrent des dollars additionnels.

¹⁰ Le CLD de Gatineau se compare à la moyenne des CLD qui annuellement créent ou maintiennent 123,9 emplois (Lévesque, Mendell, M'Zali, Martel, Desrochers, 2002).

6.3. Efficacité de la structure actuelle du CLD

Selon la majorité des personnes rencontrées, l'efficacité de la nouvelle structure est démontrée. D'abord, la centralisation permet une meilleure coordination et un meilleur contrôle des ressources financières et humaines. Ensuite, elle élimine la concurrence et favorise la communication. Le CLD doit tout de même continuer d'être innovateur, reconnaître les autres acteurs en présence, leurs rôles et mandats ainsi que les entrepreneurs.

6.4. Ancrage du CLD sur le territoire

Le CLD devra faire ses preuves et c'est unanime chez les interviewés. En milieu rural, les CLD sont bien ancrés en Outaouais parce qu'ils sont les seuls acteurs de développement local. Cependant, en milieu urbain plusieurs nous ont expliqués qu'avec une population de 225 000 habitants c'est plus difficile parce que le CLD n'est pas le seul acteur à œuvrer au développement de la région. En plus, dans le contexte de la fusion municipale, la Ville s'est dotée d'une CDÉ. Il s'agit d'une structure reconnue comme étant efficace dans les grandes villes. Aux dires de certains, plusieurs personnes du monde municipal souhaitent la fusion de ces deux structures.

Le CLD se distingue tout de même des autres acteurs, parce que, en plus de financer des projets d'entreprise privée, il a un fonds spécifique pour le financement des projets d'économie sociale. Il soutient les projets qu'il finance, il privilégie les petites entreprises (moins de deux ans) et fait la promotion de la création d'emplois et le maintien d'emplois viables. Parmi tous ces acteurs actifs, le CLD de Gatineau ne peut prétendre être le seul dispositif de soutien au développement local en Outaouais urbain. Le personnel du CLD en est fort conscient. Il demeure tout de même un FACILITATEUR du développement bien important dans le milieu. Certains le considèrent même comme l'acteur le plus actif.

6.5. Enjeux futurs du CLD de Gatineau

Les principaux enjeux du CLD sont sans contredit la fusion municipale et le changement de gouvernement au Québec. Du point de vue de la fusion, notre enquête nous permet d'énoncer que les politiciens et administrateurs municipaux locaux ne sont pas encore d'accord pour financer un organisme dont ils ne contrôlent pas les résultats. À cette effet, une personne rencontrée nous a posée la question suivante : «Imaginez si la Ville de Gatineau doit un jour décider, à cause d'un budget limité, lequel des organismes entre la CDÉ et le CLD elle doit financer»? Même si elle constitue un enjeu de

taille, la fusion municipale semble tout de même avoir été bénéfique comme nous l'avons énoncé précédemment. Pour ce qui est de l'arrivée au pouvoir d'un nouveau gouvernement...

CONCLUSION

Pour conclure, la venue du CLD de Gatineau sur le territoire urbain de l'Outaouais a, de toute évidence, entraîné la réorganisation de l'univers de développement de la région. L'introduction de ce nouveau dispositif de développement local a fait naître un nouveau partage des pouvoirs sur le territoire et un nouveau type de développement économique local. Même si la structure d'origine du CLD de Gatineau n'a pas instantanément changé l'approche de développement local privilégiée sur le territoire, nous pouvons confirmer que la fusion municipale et les restructurations qu'elle a engendrées l'a fait. On observe que la majorité des acteurs œuvrant au développement local sont de plus en plus soucieux des résultats et retombées sociales de leurs actions. Malgré des orientations de développement qui ont tardé à conjuguer l'économique et le social, on note que le fonds d'économie sociale, géré par le CLD, a été utilisé à pleine capacité.

ANNEXE A

Les entreprises ayant bénéficié d'un financement du CLD de Gatineau au cours de l'année 2002

Fonds « FLI »

- | | | | |
|---------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| > Navette
aéroportuaire | > Plomberie Daniel
Déziel | > Idéeclic | > Fredal Interaction |
| > CPE la Planète des
enfants | > Évolutel | > Santé universelle
(Sporthèque) | > Baico |
| > Ccophymed | > Location Mobil
Tech | > Caliciel | > Aliments M&R |
| > Wulf Bike | > Houle Hydrotube | > Asset Plus | > Armature D.M.D. |
| > Création Démétan | > Caradélice | > Schnobby | > Adnetis |
| | | | > Pâte d'amande
EDDE |
-

Fonds « Jeunes »

- | | | |
|--------------|-------------------------------------|----------------------|
| > Wulf Bikes | > Santé universelle
(Sporthèque) | > Fredal Interaction |
| > Adnetis | > Schnobby | > Éclairage Boréal |
-

Fonds « FDEÉS » Volet 2

- | | |
|---|---|
| > Centre sportif de l'Outaouais | > Comptoir St-Vincent-de-Paul de la Basse-
Lièvre |
| > Réintek | > Projet d'intégration en bureautique pour
personnes ayant des limitations
fonctionnelles |
| > Coopérative de travail Bioterra | > Fondation de la Polyvalente Nicolas-
Gatineau |
| > Centre de la Petite enfance La Planète des
enfants | > Coopérative de travailleurs Apidor |
| > Festival canadien des tulipes | > URLSO – Hébergement d'organisme de la
nouvelle ville de Gatineau |
| > Coopérative de transport adapté JMB | > Coopérative de solidarité des organismes
d'habitation de l'Out. |
| > Coopérative de travail des jardins
biologiques de Gatineau | |
| > CPE Le Bonjour | |
-

Fonds « Micro-Crédit »

- > Médifact LD
 - > Jeff Casselman Excavation
 - > Miss Chocolat
-

Les études et activités prospectives

- > Plan de développement et de mise en valeur du site de la chute des Chaudières, secteur Hull
 - > Plan d'affaires aéroport exécutif de Gatineau-Ottawa
 - > Étude de positionnement pour Kanvasys
 - > Étude de positionnement pour Zéqura
 - > Étude de marché pour Solacom
-

Les projets structurants

- > Participation à l'impression du guide touristique de la région 07 – éditions 2002
 - > Orchestre de chambre de Hull
 - > Forum : Former pour entreprendre
 - > Centre de conditionnement physique Nicolas-Gatineau
 - > Festival des Montgolfières de Gatineau
 - > Festival de ski de fond
 - > Étude sectorielle pour le développement de l'horticulture en Outaouais
 - > Participation aux activités du CREDETAO
 - > Gîte Ami
 - > Académie de danse de l'Outaouais
-

(Source : CLD de Gatineau, Rapport annuel 2002 : 7)

ANNEXE B

GRILLE GÉNÉRALE D'ENTREVUE CLD

I. CONDITIONS D'IMPLANTATION

1.1 Description de l'environnement socio-économique (en complément des fiches)

- 1.1.1- Quel est le profil des usagers du CLD ? (par exemple, finissants universitaires, entrepreneurs déjà en affaires, chômeurs, TPE, PME, grande entreprise, etc.)
- 1.1.2- Existait-il plusieurs organismes ayant une mission semblable, même de façon partielle, à celle du CLD sur le territoire ? Si oui, qu'est-il advenu de ces organismes ?
- 1.1.3- Comment le CLD se fait-il connaître de la population et de ses partenaires potentiels ?

1.2 Conditions de création du CLD

- 1.2.1- Quand le CLD a-t-il été créé ?
- 1.2.2- Avant sa création, constituait-il déjà un organisme (ou fusion de plusieurs) de développement économique ou autres ? Depuis quand l'ancienne structure existe-t-elle ?
- 1.2.3- Quels étaient les divers services, programmes, fonds, etc. offerts dans l'ancienne structure ?
- 1.2.4- Est-ce que ce sont les mêmes individus qui ont constitué l'équipe du CLD ?
- 1.2.5- Comment s'est fait le transfert vers la nouvelle structure (maillage, fusion, etc.) ?
- 1.2.6- Si le CLD n'a pas été intégré à une structure déjà existante, comment l'équipe interne a-t-elle été constituée ?
- 1.2.7- Quelle était l'enveloppe initiale (ou les enveloppes) pour le fonctionnement et la réalisation des activités du CLD (incluant les fonds, volets et mesures) ? Comment les montants ont-ils été déterminés ?
- 1.2.8- Quelles sont vos obligations envers vos partenaires financiers ?
- 1.2.9- Quel était le processus de nomination des membres au C.A. ?

II. GOUVERNANCE

2.1 Représentativité des groupes

- 2.1.1- Quels sont les groupes présents sur le CA du CLD et à quelle fréquence ils se réunissent ?
- 2.1.2- Quelle est la proportion de chacun de groupes ?
- 2.1.3- Quelle est la proportion de femmes présentes au CA ?
- 2.1.4- Quel est le taux de participation aux réunions du CA ?
- 2.1.5- Y a-t-il des sièges réservés pour certaines catégories de personnes ?
- 2.1.6- Comment qualifiez-vous les liens entre les membres du CA, entre les membres du CA et le CE, entre les membres du CA et le DG ?
- 2.1.7- Les rôles et responsabilités des membres du CA sont-ils compris par chacun des membres ? Existe-t-il une formation pour les membres ?
- 2.1.8- Les membres du CA du CLD siègent-ils sur d'autre CA ?

2.2 Les Comités

2.2.1- Existe-t-il des comités formés de citoyens qui ont eu l'occasion d'intervenir dans les activités du CLD ? Si oui, qu'elle était la nature de l'intervention ?

2.2.2- Existe-t-il des comités *ad hoc* ? Comment sont-ils constitués ? Quel est leur mandat ?

2.3 Les relations de pouvoir

2.3.1- Quels sont les groupes actifs au niveau du développement local ? Quels sont ceux qui entretiennent des relations avec le CLD ? Sur quelle base s'établissent ces relations ?

2.3.2- Quels sont les liens que le CLD entretient avec les autres acteurs du milieu tels CLE, SADC, CJE, CRD, CDC, MRC etc. (concertation, coopération, compétition, partenariats, etc.)

2.3.3- Quels sont les liens que le CLD entretient avec les autres instances décisionnelles tels CRD, MRC, ministère des Régions, etc ?

2.4 Le développement local.

2.4.1 Quels sont vos orientations stratégiques et vos axes de développement ?

III. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT

3.1 Le Plan de développement (PLACÉE ou PALÉE)

3.1.1- Comment le premier PLACÉE a-t-il été conçu et par qui ?

3.1.2- A-t-il donné lieu à des discussions, entre qui et sur quels points ?

3.1.3- comment les plans annuels sont-ils conçus ?

3.1.4- Ets-ce que le PLACÉE et les plans annuels sont utiles ? Si oui, en quoi ?

3.2 De quelles ressources dispose le CLD en matière de :

3.2.1- Budget de fonctionnement ?

3.2.2- Ressources humaines (employés, consultants, professionnels, bénévoles siégeant sur le CA et autres bénévoles, etc.) ?

3.2.3- Comités (permanents, *ad hoc*) ?

3.3 Les fonds, volets ou mesures

3.3.1- Comment décrivez-vous la mission des fonds, volets et mesure suivants : FLI, DEÉS (ou FES), Jeunes promoteurs, mesure soutien au travail autonome ?

3.3.2- Décrivez chacun des fonds, volets et mesure : budget, taille des investissements, type d'entreprise, niveau de développement, secteur économique (privilegié, évité), type d'entreprises ou population visée, services offerts (aide à la gestion, à la conception, etc.), dans le cas du FLI, mode de rémunération attendu et instruments utilisés dans les placements (capital-actions, prêts sans intérêt, etc.)

3.3.3- Quels sont les critères d'admissibilité les projets ? Le CLD dispose-t-il d'une marge de manoeuvre face à ces critères ?

3.3.4- Quelles sont les étapes d'analyse d'un projet ?

3.3.5- Quel est le pourcentage des projets refusés pour chacun des fonds volets ou mesure ?

3.3.6- Est-ce que des projets innovateurs sont refusés à cause de critères qui seraient trop rigides ?

3.3.7- Le CLD mandate-t-il un ou des organismes pour gérer un fonds, volet ou mesure ? Si oui, pourquoi ?

3.3.8- Existe-t-il d'autres fonds, volets, mesures ou autres services qui sont offerts par le CLD et qui ne sont pas mentionnés en 3.2.1 ?

IV. ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS

4.1.1- Quels sont les activités organisées et les services qui sont offerts par le CLD ?

4.1.2- Existe-t-il une certaine marge de manoeuvre quant à la façon dont les activités sont organisées et les services sont offerts ?

4.1.3- Y aurait-il des nouveaux outils et services à développer ?

4.1.4- Pour chacun des fonds, volets et mesure, pouvez-vous dresser une liste des projets ou investissements réalisés ou en cours ?

4.1.5- En quelques mots, quelle est la plus grande répercussion des activités du CLD sur le milieu ou sur l'ensemble de la population ?

4.1.6- À travers quelles activités êtes-vous en contact directement avec la population ?

4.1.7- Comment décririez-vous alors la mission du CLD ou comment la qualifieriez-vous (animation, rassemblement, innovation, etc.)

V. ÉVALUATION (retombées sur le plan économique, social et démocratique)

5.1.1- Quel était le degré de satisfaction des membres du CA lors de la présentation du PLACÉE et des plans ?

5.1.2- Les plans et le PLACÉE ont-ils été suivis et jusqu'à quel point ? Quelle évaluation faites-vous de la pertinence de ces outils ?

5.1.3- Avez-vous une méthode pour évaluer les résultats ou les retombées tant sur le plan économique que social ? Si oui, quels sont les indicateurs ?

5.1.4- Pour chacun des fonds, volets ou mesure, des données existent-elles en termes de :

- création d'entreprises (nombre, coûts par entreprise, etc.)
- création d'emplois (nombre, coûts par emploi, réinsertion, etc.)
- suivi des projets (par qui et comment)
- revitalisation du milieu (les problèmes que le milieu connaissait avant l'implantation du CLD sont-ils réglés, en voie de l'être ou au contraire se sont-ils aggravés, etc.)
- d'effet de levier

5.1.5- Pensez-vous que la représentativité sur le CA du CLD est suffisante pour assurer la participation et la représentativité des divers acteurs au plan local ?

5.1.6- À votre avis, est-ce que cette participation a un impact sur les priorités ainsi que sur les résultats aux niveaux local, régional et national ?

5.1.7- Depuis l'implantation du CLD comment décririez-vous la participation et la représentation des divers acteurs (CRD, CLE, CJE, SADC, etc.) face au développement économique et social, aux plans local et régional ?

5.1.8- Selon vous, comment se produit le développement aux niveaux local, régional et national (qui, comment) ? Comment le développement se produit-il entre les instances représentatives des trois niveaux ?

5.1.9- Quelle évaluation faites-vous de la participation de la population face aux activités proposées par le CLD ?

5.1.10- La population est-elle à l'origine de projets socioéconomiques qui ont vu le jour ? Si oui, avez-vous des exemples ?

5.1.11- Selon vous, la position occupée par le CLD parmi les instances de développement mises sur pied par le gouvernement lui permet-elle de réaliser des objectifs distincts des autres instances ? Quelle est la marge de manoeuvre ?

5.1.12- Existe-t-il un processus de suivi des projets ?

5.1.13- Le CLD est-il un instrument de développement local bien ancré dans la MRC ?

5.1.14- Selon vous, quelle perception les divers acteurs du développement, d'une part, et la population, d'autre part, ont-ils du CLD ?

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- BOUCHER, J. et L. FAVREAU. 1996. « Développement local et économie sociale : nouveau défi du travail social », *Cahier de la Chaire de recherche en développement communautaire*, Série recherche no. 2, Université du Québec en Outaouais, 28 pages.
- CLD DE GATINEAU et SOLIDE DE GATINEAU. 2001. *Politique d'investissement de la SOLIDE de Gatineau*, Gatineau, 7 pages.
- CLD DE GATINEAU. 2002. *Rapport annuel 2001 du CLD de Gatineau*, Gatineau, 13 pages.
- CLD DE GATINEAU. 2002. *Centre local de développement (C.L.D) Gatineau. Règlements généraux*, Gatineau, 22 pages.
- CLD DE GATINEAU. 2002. *Politique d'investissement du «Fonds local d'Investissement» du CLD Gatineau*, Gatineau, 8 pages.
- CLD DE GATINEAU. 2002. *Politique d'Investissement du fonds «Jeunes» du CLD Gatineau*, Gatineau, 6 pages.
- CLD DE GATINEAU. 2002. *Politique d'investissement du « Fonds de développement des entreprises en économie sociale » du CLD GATINEAU*, Gatineau, 8 pages.
- CLD DE GATINEAU. 2003. *Rapport annuel 2002 du CLD de Gatineau*, Gatineau, 24 pages.
- COMEAU, Y., FAVREAU, L., LÉVESQUE, B. et M. MENDELL. 2001. « Emploi, économie sociale et développement local. Les nouvelles filières », Presses de l'Université du Québec, Coll : Pratiques et politiques sociales, Sainte-Foy, 302 pages.
- CRAIEO (2001), *Recueil statistique des indicateurs sur la pauvreté. Région de l'Outaouais et ses territoires. Consultation régionale : Ne laisser personne de côté !*, CRAIEO, Gatineau, 101 pages.
- DOUCET, C. sous la direction de L. FAVREAU. 2002. « Portrait démographique de l'Outaouais et de ses sous-régions », *Cahiers de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités*, Série Développement régional no.2, Université du Québec en Outaouais, 49 pages.
- DOUCET, C. sous la direction de L. FAVREAU et M. ROBITAILLE (à venir), « Portrait de l'économie et de l'emploi en Outaouais », *Cahiers de la Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités*, Série Développement régional, Université du Québec en Outaouais.
- LÉVESQUE, B., MENDELL, M., M'ZALI, B., MARTEL, D. et J. DESROCHERS. 2002. « Analyse de la gestion des fonds et des portefeuilles des Centres locaux de développement du Québec », *Cahiers du CRISES*, Collection Hors-série, Université du Québec à Montréal, 57 pages.
- RIVERIN, N. 1999. « Territoires MRC et entrepreneurship », *Revue Organisations & territoires*, Université du Québec à Chicoutimi, Vol. 8, no 1 et 2, printemps-été, pp. 75-84.

Ville de Gatineau. 2003. *Profil municipal*, Gatineau, 42 pages.

REVUE DE PRESSES

MORIN, A. 1998. « Le maire Ducharme ne veut rien savoir du CLD du ministre Chevrette », *Le Droit*, La Région, Vendredi 13 février, p. 6.

THÉRIAULT, C. 1999. « Marc Croteau s'inquiète, Martine Morissette est optimiste. Les CLD font toujours jaser », *Le Droit*, L'économie, Vendredi 22 janvier, p. 12.

SITES INTERNET

Centre local de développement de Gatineau (CLD), <http://www.cldgatineau.ca>, visité entre 2000 - 2003)

Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO), <http://www.crdo.qc.ca>, visité entre 2000 - 2003.

Coopérative de développement régional Outaouais - Laurentides (CDROL), <http://cdrol.coop/>, visité entre 2000 - 2003.

Corporation de développement économique de Gatineau (CDÉG), <http://www.directiongatineau.ca/>,
Visité le 18 juillet 2003.

Ville de Gatineau, <http://www.ville.gatineau.qc.ca/gatineau/index.html>, visité le 18 juillet 2003.

Institut de la statistique du Québec, <http://www.stat.gouv.qc.ca/default.htm>, visité en janvier 2004.

Société de diversification de l'Outaouais (SDÉO),
<http://www.uqo.ca/observer/SocialGeneral/index.html>, visité en mars 2003

liste des sigles et acronymes

ACLDQ	Association des centres locaux de développement du Québec
ATO	Association touristique de l'Outaouais
CDÉC	Coopérative de développement économique communautaire
CDÉ	Corporation de développement économique
CDET	Corporation de développement des entreprises technologiques
CDROL	Coopérative de développement régionale Outaouais-Laurentides
CDTI	Centre de développement des entreprises technologiques
CJE	Carrefour jeunesse emploi
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CRAIE	Centre régional d'analyse intégrée en entrepreneurship
CRDO	Conseil régional de développement de l'Outaouais
CSD	Commission scolaire des Draveurs
CSN	Confédération des syndicats nationaux
CSQ	Centrale des syndicats du Québec
CUO	Communauté urbaine de l'Outaouais
DÉC	Développement économique Canada
FDEES	Fonds de développement des entreprises en économie sociale
FLI	Fonds local d'investissement
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
MIC	Ministère de l'industrie et du commerce
MRC	Municipalité régionale de comté
OPDQ	Office de planification et de développement du Québec
PALÉE	Plan d'action local pour l'économie et l'emploi
PLI	Plan local d'intervention
SDÉO	Société de diversification économique de l'Outaouais
SOLIDE	Société locale d'investissement dans le développement
STA	Soutien aux travailleurs autonomes
TRÉS	Table régionale d'économie sociale
UQAM	Université du Québec à Montréal
UQO	Université du Québec en Outaouais
UQAT	Université du Québec à Trois-Rivières
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi
UQAR	Université du Québec à Rimouski
URLSO	Unité régional des loisirs et du sport de l'Outaouais