



Centre de recherche sur les innovations
DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE, LES ENTREPRISES ET LES SYNDICATS

Cahiers du *CRISES*

Collection

Études de cas d'entreprises en économie sociale

no ES0313

Monographie du CLD Vallée-de-l'Or

par

Sébastien Savard, Patrice Leblanc
et Hélène Guillemette

Novembre 2003



Centre de recherche sur les innovations

DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE, LES ENTREPRISES ET LES SYNDICATS

Cahier du *CRISES*

Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale – no ES0313

« Monographie du CLD Vallée-de-l'Or »

par Sébastien Savard, Patrice Leblanc et Hélène Guillemette

ISBN : **2-89605-127-9**

Dépôt légal : novembre 2003

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

PRÉSENTATION DU **CRISES**

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

Une innovation sociale se définit par son caractère novateur ou hors normes et par l'objectif général qu'elle poursuit soit celui de favoriser le mieux-être des individus et des collectivités. Elle se caractérise tout autant par un processus de mise en œuvre impliquant une coopération entre une diversité d'acteurs que par les résultats obtenus, immatériels ou tangibles. À plus long terme, les innovations peuvent avoir une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors sources de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle de développement.

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

Axe innovations sociales et territoire

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

Axe innovations sociales et conditions de vie

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

Axes innovations sociales, travail et emploi

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

LES ACTIVITÉS DU *CRISES*

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

Denis Harrison

Directeur

NOTES SUR LES AUTEURS

Sébastien SAVARD est travailleur social et professeur au Département des sciences humaines de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Ses recherches portent sur les nouveaux rapports entre l'État et la société civile et s'intéresse plus particulièrement aux interfaces entre les acteurs publics et communautaires dans la réponse aux besoins sociaux de la population. Il est membre de l'Alliance de recherche université communautés (ARUC) en économie sociale dirigée par Yves Vaillancourt de l'UQAM. Il est également membre du Centre de recherche sur le développement des territoires qui est sous la responsabilité de Bruno Jean de l'Université du Québec à Rimouski.

Patrice LEBLANC est professeur-sociologue au Département des sciences des sciences du développement humain et social de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) et chercheur à la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités. Ses recherches portent sur les villages ruraux québécois et canadiens, sur la migration interne des jeunes québécois et sur la gestion durable de la forêt. Il est membre du Groupe de recherche sur la migration des jeunes (GRMJ) dirigé par Madeleine Gauthier de l'INRS-ucs et de l'équipe de recherche « *New Rural Economy* » dirigée par Bill Reimer de l'Université Concordia. Il est également membre de la Fondation canadienne pour la revitalisation rurale.

HÉLÈNE GUILLEMETTE est agente de recherche en Abitibi-Témiscamingue. Elle a fait des études de maîtrise en anthropologie à l'Université Laval et s'intéresse particulièrement à la question des jeunes vivant en région. Elle a été présidente de la Table régionale jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----|
| LISTE DES CARTE, ENCADRÉ ET TABLEAUX | IX |
| RÉSUMÉ..... | XI |
| INTRODUCTION | 1 |
| 1. APERÇU DÉMOGRAPHIQUE ET SOCIO-ÉCONOMIQUE DE LA MRC DE LA VALLÉE-DE-L'OR..... | 3 |
| 2. ÉMERGENCE ET IMPLANTATION DU CLD VALLÉE-DE-L'OR | 5 |
| 2.1. Des débuts difficiles | 5 |
| 2.2. La mise en place du Conseil d'administration et de l'équipe du CLD-VO..... | 7 |
| 3. STRUCTURE ET MODE DE FONCTIONNEMENT | 9 |
| 3.1. Le Conseil d'administration | 9 |
| 3.2. Le Comité exécutif et le Comité d'investissement | 10 |
| 3.3. La participation aux différents comités de gestion | 10 |
| 3.4. Recrutement..... | 11 |
| 3.5. La permanence..... | 11 |
| 3.6. Les Comités de travail et les Tables de concertation..... | 12 |
| 4. SERVICES OFFERTS ET OUTILS DE DÉVELOPPEMENT | 13 |
| 4.1. La clientèle | 13 |
| 4.2. Les services offerts | 13 |
| 4.3. Outils et programmes de développement | 15 |
| 4.3.1. L'économie sociale : un secteur d'intervention et un programme de financement..... | 15 |
| 4.3.2. Le Fonds local d'investissement (FLI) | 16 |
| 4.3.3. Le programme Jeunes promoteurs..... | 16 |
| 4.3.4. Le Fonds de recherche et prédémarrage | 16 |
| 4.3.5. Le Soutien au travail autonome (STAU) | 16 |
| 4.3.6. La Solide | 17 |

| | | |
|-----------------|--|----|
| 4.4. | L'analyse des dossiers | 17 |
| 4.5. | La gouvernance locale | 18 |
| 4.5.1. | Vision du développement et Plan d'action | 18 |
| 4.5.2. | Zone active et Vision Vallée-de-l'Or..... | 19 |
| 5. | LES PARTENAIRES | 21 |
| 5.1. | Le Centre local d'emploi | 21 |
| 5.2. | La Société d'aide au développement des collectivités | 21 |
| 6. | IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES ET DÉMOCRATIQUES | 23 |
| 6.1. | Les emplois créés..... | 23 |
| 6.2. | La crédibilité du CLD-VO..... | 24 |
| 6.3. | L'économie sociale..... | 24 |
| 6.4. | Une nouvelle concertation | 24 |
| CONCLUSION..... | | 27 |

LISTE DES CARTE, ENCADRÉ ET TABLEAUX

CARTE 1

Le territoire du CLD Vallée-de-l'Or 4

ENCADRÉ 1

Description des services offerts par le CLD de la Vallée-de-l'Or 14

TABLEAU 1

Bilan des rencontres des différents comités du CLD, 1998-2001 10

TABLEAU 2

Sommaire de l'aide pour les différents Fonds du CLD Vallée-de-l'Or, 1998-2001 17

TABLEAU 3

Emplois créés ou maintenus selon les programmes du CLD Vallée-de-l'Or, 1998-2001 23

RÉSUMÉ

La monographie du Centre local de développement (CLD) de la Vallée-de-l'Or s'inscrit dans le cadre d'une recherche qualitative sur les CLD, à laquelle participent plusieurs chercheurs de diverses universités du Québec sous la direction de M. Benoît Lévesque (UQAM). L'objectif de cette monographie est de présenter les grandes étapes de l'implantation, le contexte organisationnel et la dynamique locale entourant cette nouvelle structure organisationnelle.

Les premières années de vie du CLD ne se sont pas déroulées sans difficulté. Le milieu a reçu plutôt froidement l'annonce de sa création, plusieurs y voyant une ingérence du gouvernement provincial dans la question du développement économique local. La question de son financement a également animé d'âpres débats entre les défenseurs et les opposants du CLD.

Cinq ans plus tard, la nouvelle structure semble avoir réussi faire sa niche et à établir sa crédibilité dans le milieu. Sa capacité financière plus imposante, ses réalisations et son apport indéniable à la concertation et à l'animation des acteurs du développement évoluant dans une MRC davantage reconnue par ses clivages que par sa cohésion font en sorte que le CLD est maintenant considéré comme un intervenant incontournable du développement économique et social du territoire. Une nouvelle gouvernance locale dans la gestion du développement centrée sur l'entrepreneursisme collectif et multisectoriel (privé, étatique et communautaire) semble ainsi vouloir s'installer dans la MRC et le CLD-VO a joué et joue toujours un rôle central dans cette transition.

Sébastien Savard, Patrice Leblanc et Hélène Guillemette

INTRODUCTION

Cette monographie du Centre local de développement Vallée-de-l'Or (CLD-VO) s'inscrit dans un projet plus vaste, piloté par Benoît Lévesque de l'Université du Québec à Montréal (UQÀM) et directeur du CRISES au 31 mai 2003, et visant à mieux comprendre de nouvelles formes de gouvernance locale qui apparaissent au Québec depuis quelques années. Elle a pour objet de présenter un bref historique de même que le contexte de l'implantation de cette structure récente dont la mission est de regrouper et d'animer les acteurs du développement local.

Les renseignements présentés dans ce rapport proviennent de plusieurs sources. Tout d'abord, le CLD-VO a produit et mis à la disposition des chercheurs ses rapports annuels et la revue de presse qu'il produit. Des entrevues ont aussi été réalisées à l'automne 2002 afin de compléter l'information écrite. Monsieur Serge Martel, directeur général du CLD-VO, à cette époque, a donné des informations sur l'histoire de l'organisation à partir de sa création. Monsieur Gérard Lafontaine, président du CLD-VO, a complété l'information sur le fonctionnement de l'organisme. Madame Élisabeth Larouche, première présidente du CLD-VO a également été interrogée sur le contexte et les événements vécus au moment de l'implantation de l'organisme. De même, nous avons rencontré en entrevue monsieur Fernand Trahan, maire de la municipalité de Val-d'Or et homme d'affaire sur le conseil d'administration lors de la création du CLD-VO et Madame Hélène Paradis, agente de communication et responsable du volet économie sociale de l'organisation. Finalement, certains représentants d'organismes partenaires nous ont entretenus sur les relations qu'ils entretiennent avec le CLD-VO afin d'avoir un aperçu de la dynamique partenariale qui s'est mise en place autour de la nouvelle structure. Les partenaires rencontrés sont Monsieur Clément Lemieux, du Centre local d'emploi (CLE), Monsieur Francis Dumais, de la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) et Madame Hélène Thibault, du mouvement Zone active. Les catalogues de recensement de Statistiques Canada ont été utiles pour dresser le profil démographique et socio-économique du territoire de la MRC de la Vallée-de-l'Or.

La monographie du CLD Vallée-de-l'Or est composée de six parties. La première fournit un aperçu de quelques caractéristiques démographiques et socio-économiques de la MRC de la Vallée-de-l'Or. Le contexte d'émergence du CLD-VO et l'histoire de son implantation font l'objet de la deuxième partie. En troisième lieu, nous discuterons de la structure de l'organisme et de son fonctionnement. La quatrième section aborde la question des services et outils à la disposition du CLD-VO pour intervenir sur le développement économique du milieu. Finalement, les deux dernières sections cherchent à mettre en lumière certains éléments de l'émergence d'une nouvelle gouvernance locale à laquelle participe le CLD-VO ainsi qu'à évaluer quelques-uns des impacts associés à sa présence et à ses interventions dans la communauté.

1. APERÇU DÉMOGRAPHIQUE ET SOCIO-ÉCONOMIQUE DE LA MRC DE LA VALLÉE-DE-L'OR

La MRC de la Vallée-de-l'Or est située dans la portion sud-est de l'Abitibi-Témiscamingue. Les données de recensement de 2001 nous apprennent que ce territoire est le plus peuplé de la région avec une population de 42 375 habitants. Un pourcentage de 28,9 % de la population témiscabitiébienne vit sur ce territoire. Cependant, compte tenu que cette population est répartie sur les 27 165 km² du territoire (ce qui en fait également le territoire le plus étendu de la région), ce dernier est celui où l'on retrouve le deuxième plus bas taux de densité de population de l'Abitibi-Témiscamingue, avec 1,7 habitant par km². Toutefois, c'est aussi sur ce territoire que l'on retrouve le plus haut taux de population urbaine, avec 73,4 % de la population demeurant dans une municipalité de plus 1 000 habitants.

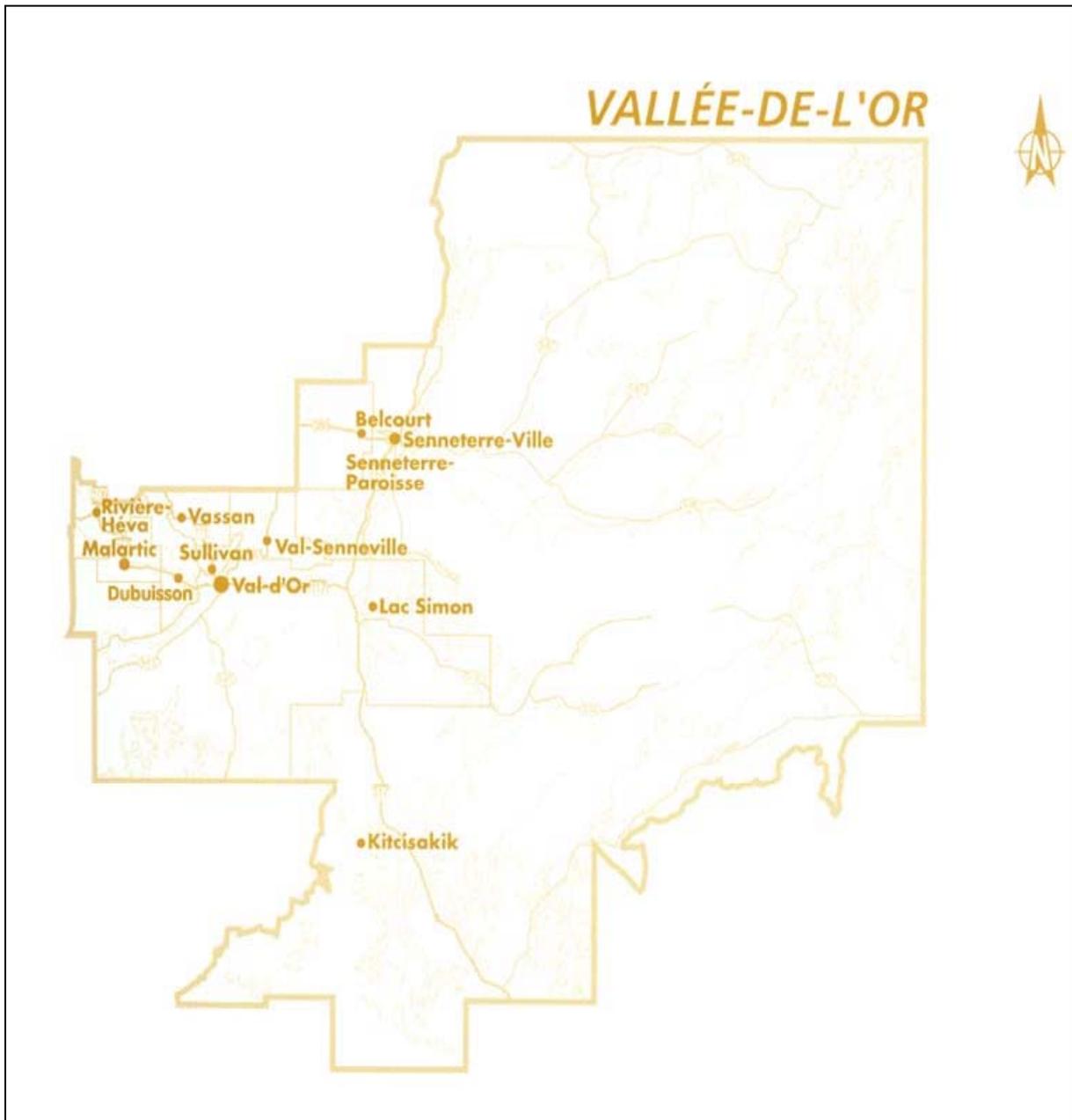
La MRC de la Vallée-de-l'Or est une des deux seules MRC de l'Abitibi-Témiscamingue où l'on retrouve une ville de plus de 20 000 habitants (Val-d'Or). On y décompte également 7 municipalités de plus de 1 000 habitants, dont deux comptent plus de 3 000 résidents (Malartic et Senneterre). Sur ce territoire, on retrouve aussi une réserve autochtone de près de 1 000 habitants de même qu'une population autochtone hors réserve approchant les 700 personnes vivant principalement dans la plus grande ville du territoire. Traditionnellement, le territoire est découpé en trois zones d'appartenance et de développement économique : la zone Rivière-Héva, Malartic et Dubuisson, la zone Val-d'Or, Sullivan, Val-Senneville et Vassan¹, et la zone Senneterre-Ville, Senneterre-Paroisse et Belcourt.

L'activité économique de la MRC de la Vallée-de-l'Or s'organise fortement autour des activités forestière et minière. L'agriculture y est aussi présente et l'industrie touristique cherche à s'y développer plus fortement depuis quelques années. Le Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue (CEGEPAT) et l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) offrent différents programmes de formation à temps plein sur un campus commun à Val-d'Or, bien que les campus principaux de ces deux institutions soient dans la ville de Rouyn-Noranda (à 115 km de Val-d'Or)

La MRC de la Vallée-de-l'Or se distingue par un taux de sous-scolarisation très important puisque 36,4 % des personnes de 20 à 64 ans n'ont pas de diplôme d'études secondaires alors que la moyenne québécoise est de 23,5 %. La proportion de la population ayant effectué des études universitaires, équivalant à 13,3 %, est cependant un peu plus élevée que celle de la région en général. Le taux d'activité de même que les revenus moyens des ménages privés affichent des niveaux légèrement supérieurs à ceux de la moyenne régionale mais sont inférieurs à ceux de la moyenne québécoise.

¹ Les municipalités de Val-d'Or, Sullivan, Val-Senneville et Vassan sont maintenant fusionnées dans la grande municipalité de Val-d'Or.

CARTE 1
Le territoire du CLD Vallée-de-l'Or



Source : CLD Vallée-de-l'Or, <http://www.cldvdo.qc.ca/territoire.asp>

2. ÉMERGENCE ET IMPLANTATION DU CLD VALLÉE-DE-L'OR

2.1. Des débuts difficiles

C'est en 1998, comme dans plusieurs autres régions du Québec, que s'implante un CLD sur le territoire de la MRC de la Vallée-de-l'Or. En théorie, la création de CLD avait pour objectif de mettre en place un guichet unique de développement économique qui rassemblerait toutes les structures, tant corporatives que municipales, provinciales et fédérales afin de favoriser le développement économique à partir d'initiatives locales. En pratique cependant, et plus particulièrement dans la Vallée-de-l'Or, la concrétisation du projet de guichet unique a connu plusieurs ratés.

Tout d'abord, l'entente Canada-Québec n'a pas abouti, ce qui a rendu impossible la fusion de la Société d'aide au développement des collectivités (SADC) dans le nouveau CLD. Quant à l'intégration des structures municipales de développement dans le CLD, elle a été confrontée au problème majeur de l'éclatement du territoire de la Vallée-de-l'Or en trois zones, chaque pôle urbain souhaitant conserver son autonomie et sa marge de manœuvre en matière de développement économique. Avant l'implantation du CLD dans la Vallée-de-l'Or, le territoire était en effet pourvu de structures de développement économique, notamment sous la forme des corporations de développement industriel de Senneterre, Val-d'Or et Malartic². Ces corporations possédaient une charte opérationnelle et fonctionnaient avec un CA. De plus, existait à Val-d'Or un Office du tourisme et des congrès relevant de la municipalité. Les municipalités de Val-d'Or, Senneterre et Malartic étaient donc habituées à contrôler le développement économique sur leur territoire par le biais de leurs propres structures. La nouvelle législation du gouvernement Québécois en matière de développement des régions remettait sérieusement en question cette autonomie de gestion. En effet, le gouvernement du Québec révisait son mode d'intervention dans ce champ en créant une structure où il concentrerait désormais son implication financière et dans laquelle les villes devaient obligatoirement investir les mêmes sommes qu'elles engageaient dans leur corporation locale de développement, si elles désiraient bénéficier de la participation financière de l'État provincial. Les plus grosses municipalités étaient donc obligées de soutenir financièrement une structure sur laquelle elles n'avaient pas le plein contrôle, tandis que les plus petites municipalités étaient contraintes de s'impliquer financièrement dans le développement économique, ce qu'elles n'avaient jamais ou à peu près pas fait jusqu'à maintenant. Les principales municipalités ne faisaient donc pas confiance au CLD-VO pour voir au développement de leur milieu. Un témoin de cette période raconte :

Chaque pôle voulait garder ses acteurs pour s'assurer que le développement de leur secteur ne serait pas laissé pour compte au niveau du développement industriel de leur milieu. C'est avec beaucoup de méfiance et de colère qu'elles ont vécu l'implantation forcée des CLD. (Entrevue numéro 5)

On comprendra que dans ce contexte, la grande majorité des maires s'était positionnée contre la création de tels organismes. Pour « acheter la paix », suite à des négociations entreprises par le député provincial, Senneterre et Malartic ont alors augmenté leur investissement de

² Si les corporations de Senneterre et de Val-d'Or étaient actives ayant en poste un commissaire industriel, celle de Malartic, sans commissaire industriel fonctionnait beaucoup plus au ralenti. Ces corporations ont cessé leurs activités lors de l'implantation du CLD, mais des commissaires industriels ont été réengagés à Val-d'Or et Senneterre depuis.

25 000 \$ chacune en échange d'un point de services, où des agents de développement pourraient être sur le terrain, près de la population. Cela allait permettre un plus grand contrôle au niveau local bien que la structure de développement agisse au niveau de la MRC et que le bureau principal du CLD-VO soit à Val-d'Or.

D'autres tensions relevaient du fait que la participation financière du gouvernement s'accompagnait d'une série de normes à respecter et de secteurs d'intervention à couvrir mais sans pour autant fournir un financement correspondant à ses exigences. À titre d'exemple, le CLD-VO devait intervenir en agriculture, en tourisme, en économie sociale, etc. Plusieurs personnes qui intervenaient déjà dans le domaine du développement de l'économie et de l'emploi dans le milieu considéraient au départ que le CLD-VO n'apportait pas beaucoup de nouvelles ressources dans la communauté et qu'il ne faisait finalement que dédoubler des services déjà existants. Dans la Vallée-de-l'Or, le CLD était donc perçu comme une structure supplémentaire imposée par l'État qui coûte cher et qui rapporte peu aux principaux investisseurs, soit les municipalités.

La répartition entre les différentes MRC de l'enveloppe régionale par le Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue (CRDAT) a également généré son lot de frustration et d'insatisfaction dans la MRC de la Vallée-de-l'Or. Responsable de la répartition des montants de démarrage pour les CLD, le CRDAT a en effet choisi, considérant que les CLD avaient des besoins similaires quant à leur structuration et à leur implantation, de diviser le montant dévolu à la région en cinq parts égales pour les cinq MRC sans tenir compte des différences importantes qui existent entre les territoires au niveau des populations à desservir. La MRC de la Vallée-de-l'Or étant la plus peuplée et considérée par surcroît par les autres MRC de la région comme la plus riche malgré des indicateurs socio-économique à la baisse, est ressortie grande perdante de cette décision. Les dirigeants du CLD-VO évaluent à 65 000 \$ le montant dont ils ont été privés. Seule la possibilité de déposer en 2001 des demandes dans le nouveau Fonds d'investissement dévolu aux régions ressources a fait diminuer cette récrimination du CLD-VO

Enfin, en sus du fort scepticisme de la communauté des affaires et du monde municipale, l'implantation du CLD-VO a été en butte au contexte politique de l'époque. Des élections provinciales ont suivi la création des CLD, ce qui a eu un effet nuisible sur l'implantation. En effet, le Parti Libéral véhiculait avant et durant la campagne électorale un discours promouvant l'abolition des CLD. Le contexte n'était donc pas des plus favorable.

La perception des acteurs du milieu sur l'implantation du CLD-VO témoigne du contexte négatif dans lequel il est né. Le fait qu'une structure telle que le CLD soit imposée alors qu'existaient déjà des structures locales de développement favorisait l'hypothèse entretenue par les municipalités voulant que l'implantation des CLD soit un moyen pour le gouvernement d'assurer un plus grand contrôle sur le développement économique des MRC. Les municipalités étaient désormais confrontées à un choix déchirant. En effet, soit elles finançaient seule leur corporation, soit elles partageaient le financement du développement avec le gouvernement, mais par l'entremise d'une structure imposée par Québec. Cela signifiait certes une possibilité d'augmenter le financement disponible pour le développement économique mais aussi une perte d'autonomie importante. Au CLD écopait le rôle d'exécuter les recommandations du gouvernement, entraînant dans son sillage les municipalités et leur mécontentement.

Ces problèmes et ces tensions entourant le création et l'implantation du CLD-VO culmineront durant la troisième année de son existence avec l'annonce par la MRC de la Vallée-de-l'Or d'un retrait de 176 500 \$ du financement annuel qu'elle accordait au CLD-VO (sur un financement habituel d'environ 318 000 \$). Les municipalités voulaient continuer à financer leur corporation locale et trouvaient lourde leur contribution financière au CLD-VO dans ce contexte. La décision de la MRC de couper de plus de la moitié sa contribution au financement de l'organisme a eu l'effet d'un véritable krach sur la structure financière du CLD-VO. Trois permanents et deux agents de développement devront alors être remerciés de leurs services. Cela entraînera également la fermeture des points de service de Malartic et de Senneterre. L'année suivante le financement sera revenu au niveau de ce qu'il était avant la coupure. En effet, pour éviter que le gouvernement coupe son propre financement d'un montant similaire, il a été convenu que les municipalités maintenaient leur financement au CLD-VO, mais ce dernier leur retournait l'argent par la suite. Cette petite entourloupe permettait aux municipalités de réinjecter ces montants dans leur corporation de développement industriel et au CLD-VO de bénéficier d'un soutien financier inchangé du gouvernement.

2.2. La mise en place du Conseil d'administration et de l'équipe du CLD-VO

Il aura fallu un an et demie pour constituer l'équipe du CLD et structurer l'organisme. La première étape a consisté à former un comité provisoire d'implantation constitué de trois élus nommés par la MRC et représentant les trois pôles de la MRC. Un membre représentait Malartic, Rivière-Héva et Dubuisson. Un second membre représentait Senneterre, Senneterre-Paroisse et Belcourt, tandis qu'un troisième représentait Val-d'Or, Val-Senneville, Vassan et Sullivan. Ce comité avait pour premier mandat d'examiner la formule d'implantation du CLD et d'élaborer un projet de règlements généraux incluant l'assemblée générale et la composition du Conseil d'administration (CA).

Diverses alternatives ont été envisagées pour la composition du CA. La première consistait à former un CA à partir des acteurs impliqués dans les corporations de développement industriel. Ceux-ci auraient assumé deux mandats différents, à savoir la gestion en commun des programmes ministériels, d'une part, et la poursuite de leurs activités de développement économique sur leur territoire propre, d'autre part. L'ennui avec cette formule est qu'elle créait une scission au sein même du CA, ce qui avait pour effet d'isoler les municipalités les unes des autres sur le plan du développement économique alors que l'objectif à la base du CLD était la création d'une instance de développement pour l'ensemble de la MRC. Il a plutôt été convenu d'abolir les corporations de développement industriel et de créer une véritable nouvelle structure. Une longue période de flottement s'est finalement soldée par le maintien des Corporations de développement économique et de leurs commissaires industriels. Les raisons invoquées pour expliquer cette décision sont la présence trop faible et le manque d'expertise du CLD-VO dans le domaine du développement industriel, la possibilité de partager les tâches en exerçant des rôles différents et le principe défendu par plusieurs intervenants voulant que plus il y aurait d'acteurs impliqués dans le développement, plus de développement il y aurait. C'est dans ce contexte de compromis que les relations entre corporations, municipalités et CLD-VO sont devenues moins tendues.

Par ailleurs, pour pallier aux réticences des municipalités de confier à un organisme territorial la responsabilité de stimuler le développement de leur localité, il a été convenu que chaque

pôle de la MRC serait représenté par un nombre équivalent de membres sur le conseil d'administration du CLD-VO. Le CLD-VO devenait ainsi le seul organisme de la MRC qui intègre une représentativité égale de chacun des pôles. Sur les 15 membres composant le CA, 5 proviennent du secteur de Malartic, 5 du secteur de Val-d'Or et 5 autres du secteur de Senneterre.

Au défi de respecter une certaine forme de représentativité géographique, s'ajoutait la nécessité de combler les postes attachés en fonction des différents secteurs d'activités identifiés par le gouvernement (municipal, travailleurs³, agroalimentaire, affaires et commerce, coopératif, communautaire, jeunesse, institutionnel). L'une des difficultés a été de déterminer quel secteur était représenté par quelle zone puisque chacune d'entre elles a des caractéristiques socio-économiques et des cibles de développement économique qui lui sont propres.

En définitive, aux tensions associées au manque de clarté du mandat dévolu à l'organisme, notamment en ce qui concerne son rôle spécifique face aux autres organismes de développement de la Vallée-de-l'Or, se sont ajoutées des difficultés autour du financement du CLD-VO et de la représentativité des différentes zones de la MRC. La crédibilité du CLD-VO s'est accrue au fil du temps alors que la réélection du Parti Québécois a fait disparaître le spectre de l'abolition des CLD promise par le Parti Libéral pendant la campagne électorale de 1998. Par ailleurs, le CLD-VO a longtemps joué la carte du partenaire qui apportait un soutien aux initiatives de développement, ce qui eu pour effet de le maintenir dans l'ombre ou dans une position de second violon. Cette situation a prévalu jusqu'à ce qu'un employé du ministère des Régions affirme dans un rapport que le CLD Vallée-de-l'Or était un des plus performants de la région. À partir de ce jour, le CLD-VO a gagné de façon marquée en crédibilité dans le milieu.

³ En Abitibi-Témiscamingue, il existe une répartition des différents représentants des travailleurs selon leur secteur d'activités au sein des cinq CLD de la région. Dans la Vallée-de-l'Or, il s'agissait d'élire un représentant du monde syndical provenant du secteur de l'enseignement.

3. STRUCTURE ET MODE DE FONCTIONNEMENT

3.1. Le Conseil d'administration

Tel que mentionné précédemment, le CA du CLD-VO s'est constitué de façon à répondre à l'objectif d'être représentatif des trois pôles d'appartenance, soit Val-d'Or, Senneterre et Malartic. Le tiers des membres du CA allait ainsi représenter chacun des pôles pour un total de 15 administrateurs, tel que stipulé dans les règlements généraux. Il est aussi convenu que 49 % des administrateurs sont des élus du monde municipal et que les autres sont des représentants des différents secteurs socio-économiques.

Il est à noter que les municipalités sont très présentes au sein du CA, à tout le moins au début de l'histoire du CLD-VO : près de la moitié des membres proviennent d'un milieu municipal soucieux de protéger ses investissements et ses intérêts. Pour ce qui est des sièges réservés aux représentants socio-économiques, ils ont été occupés pendant une certaine période par des acteurs du développement qui étaient aussi associés d'une façon ou d'une autre au milieu municipal. Cette surreprésentation des municipalités a créé des tensions importantes car cela remettait en question le principe de la gouvernance partagée. Un des répondants commente ainsi cette période tumultueuse du conseil d'administration :

C'était la première fois que plusieurs municipalités contribuaient au développement économique. Elles craignaient que l'argent soit mal géré et que leur milieu soit pénalisé. Les différents pôles ont cherché à contourner la règle voulant que les municipalités n'aient pas plus de 49 % des sièges en *boostant* le CA, ce qui fait qu'à un certain moment donné, 75 % du CA était constitué de gens du monde municipal. Plusieurs portaient d'autres « chapeaux » mais ils étaient du monde municipal et les relations étaient tendues à cause de ça. (Entrevue 7)

En 2001, quatre des sièges réservés au milieu municipal ont été transformés en sièges pour le milieu socio-économique. Cela assure une présence moins forte des élus municipaux et permet un recrutement plus facile de nouveaux membres, la catégorie de représentant socio-économique étant plus large et moins définie que les autres. Néanmoins, une résolution a récemment été adoptée stipulant que la présidence devait être occupée par un membre du milieu municipal.

La représentation des femmes sur le CA est un sujet sensible. En effet, bien que le CLD se dit soucieux de s'associer un nombre significatif de collaboratrices, on trouve peu de femmes dans le domaine du développement économique qui se montrent intéressées à siéger sur le CA. Il faut dire qu'en partant, le milieu municipal – très présent au CA – est constitué à 80 % par des hommes. L'option de réserver un siège au CA à au moins une femme a été envisagée mais elle a été rejetée, car elle aurait compliqué davantage l'opérationnalisation du principe de la représentation tripartite (3 pôles) et par secteur d'activités. Pour sortir de cette impasse, il a été décidé que ce sont les secteurs d'activités qui sont représentés au CA et non les catégories d'individus. La même réflexion et le même raisonnement ont prévalu lorsque la question de la représentation des nations autochtones est venue sur le tapis. Une seule exception à ce principe a été permise soit la catégorie « jeunes » dont la représentation au sein du CA est imposée par le ministère des Régions.

3.2. Le Comité exécutif et le Comité d'investissement

Deux autres comités viennent compléter la structure de gestion du CLD-VO. Il s'agit d'abord du comité exécutif, composé de sept des membres du CA. Il existe également un comité d'investissement, composé des membres de l'exécutif, du directeur général et de deux aviseurs (légal et financier).

3.3. La participation aux différents comités de gestion

Le Tableau 1 permet de constater qu'avec les années, il y a eu une évolution au niveau du nombre de rencontres des différentes instances qui composent la structure du CLD-VO. En effet, on observe qu'en 1998, année de la fondation, c'est l'exécutif qui est l'instance la plus souvent convoquée alors qu'en 2001, c'est le comité d'investissement qui se réunit le plus régulièrement. On peut penser que lorsqu'un organisme s'implante et se structure, il faut prendre des décisions rapides, tâche qui incombe souvent à un exécutif.

TABLEAU 1
Bilan des rencontres des différents comités du CLD, 1998-2001

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|---------------------------------|------|------|------|------|
| Comité provisoire | 2 | | | |
| Assemblée générale de fondation | 1 | | | |
| CA | 8 | 8 | 11 | 10 |
| Exécutif | 17 | 5 | 13 | 4 |
| Comité d'investissement | 6 | 12 | 11 | 17 |

Sources : Rapports annuels du CLD Vallée-de-l'Or 1998, 1999, 2000, 2001. Compilation par l'équipe de recherche.

Soulignons un taux de participation d'environ 80 % aux rencontres du CA, ce qui est plutôt positif. Il demeure cependant certains problèmes. Par exemple, il semble que les discussions dépassent rarement le niveau de la simple transmission de l'information, les débats de fonds étant ainsi plutôt rares. Le nombre de collèges électoraux obligatoires expliquerait en partie cette situation. En effet, les gens présents seraient souvent davantage préoccupés de défendre leur domaine et ils auraient de la difficulté à prendre des décisions en fonction des enjeux généraux du CLD-VO.

Rappelons qu'en 2001, une crise financière importante vient secouer le CLD-VO et les travaux du Conseil d'administration vont être pratiquement monopolisés par la gestion de la tension qu'elle a engendrée. Bien que la situation ait été rétablie l'année suivante, l'ambiance sur le conseil d'administration a tout de même été durement affectée par cette perturbation.

3.4. Recrutement

Le processus de recrutement est loin d'être une sinécure. En plus de devoir combler les postes en fonction des secteurs d'activités imposés par Québec, il faut aussi respecter la répartition géographique des postes. De plus, certains critères non inscrits dans les statuts et règlements orientent souvent les recherches de candidats pour occuper les postes devenus vacants au CA en cours d'année. Ces contraintes font en sorte que, bien souvent, on peut être amené à trouver des candidats possédant des caractéristiques tellement ciblées que la banque de candidats potentiels devient très limitée. Par exemple, trouver une femme de Senneterre qui représenterait le secteur de l'agroalimentaire relève du miracle. Recruter un jeune de moins de 35 ans désireux de s'impliquer sur un CA d'un organisme de développement économique n'a également pas été une mince tâche lorsque le besoin s'est fait ressentir. Ce qui n'arrange rien, la plupart des gens disposés à faire du bénévolat en région sont déjà impliqués dans plusieurs organisations et cela les rend moins disponibles pour de nouvelles implications.

En 2001, la transformation des quatre postes du milieu municipal en postes socio-économiques a un peu facilité la tâche du recrutement. En effet, pour réduire un peu la place prépondérante du milieu municipal, la table des maires de la MRC a accepté de transformer quatre postes réservés à des représentants des municipalités en postes socio-économiques. Cette décision a donné un peu de marge de manœuvre au CA, car les nouveaux postes pouvaient être comblés par des personnes provenant de n'importe quel secteur d'intervention. La répartition géographique devait cependant être maintenue.

3.5. La permanence

Le personnel permanent de la première année d'opérations (1998) était composé du directeur général à Val-d'Or, entouré de deux agents de développement, d'une secrétaire administrative et d'une agente de communication et d'événements. À Senneterre, une agente de développement et une secrétaire comptable occupaient le point de services. Quant à Malartic, on y trouvait un agent de développement et une agente de recherche.

En 2000, la permanence se modifie un peu : l'agente de développement ajoute à son mandat celui d'analyste financière. En 2001, l'agente de communication ajoute l'économie sociale à son mandat. Le point de services de Malartic ne fonctionne que de janvier à mars et seulement avec un agent de développement.

Depuis ses tous débuts, le CLD-VO a profité de programmes de subvention salariale pour l'embauche de contractuels : Emploi-Québec, CRDAT, Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Science et de la Technologie (MICST) (Soutien à l'emploi stratégique), Fonds régional de création d'emploi. Ces programmes permettent d'assurer du personnel pour occuper un poste d'agent rural en économie sociale, un poste de conseil en industrie forestière et un poste de conseil en réclamation Recherche scientifique et développement économique, notamment.

3.6. Les Comités de travail et les Tables de concertation

À l'intérieur même du CLD-VO, il existe plusieurs comités : embauche et politiques de travail, promotion et communications, réorganisation (comité ad hoc formé lors de la crise financière de 2001).

Le CLD-VO ayant un mandat de mobilisation, de concertation et d'animation, les comités et tables à l'externe occupent beaucoup d'espace dans le mode de fonctionnement de l'organisation. Les tables enfance-famille, agroalimentaire, touristique, éducation, la table STAU (Soutien au travail autonome), le pacte rural, le comité vision, le comité local en économie sociale sont au nombre des instances de concertation auxquelles participe le CLD-VO⁴. Les relations sont bonnes en général, notamment parce que plusieurs d'entre elles sont issues du mouvement Zone active (voir section 4.5.2 plus loin) qui n'est pas politisé.

⁴ A titre d'exemple, le CLD-VO met sur pied en novembre 1998 la Table de concertation locale en agroalimentaire. Cette dernière comporte 15 membres actifs et a pour mission « d'entreprendre les démarches nécessaires afin d'améliorer et de développer le secteur de l'agroalimentaire dans la MRC » (Rapport annuel 1999, Vallée-de-l'Or, p. 37). Des activités comme la tenue d'un forum de discussion, des tournées d'information, l'évaluation des besoins de formation, l'élaboration d'un répertoire des aides financières, la création d'une bibliothèque agroalimentaire, l'organisation de soupers à saveur régionale, l'identification d'opportunités d'affaires, ne sont que quelques exemples du dynamisme dont fait preuve le CLD-VO dans ce secteur, entouré de ses partenaires et collaborateurs.

4. SERVICES OFFERTS ET OUTILS DE DÉVELOPPEMENT

4.1. La clientèle

Le CLD-VO travaille essentiellement avec de petits entrepreneurs privés qui veulent soit démarrer une nouvelle entreprise, en consolider une ou encore qui veulent prendre de l'expansion. Il travaille également auprès d'entreprises d'économie sociale, bien que ce secteur d'intervention n'ait pas toujours été clairement défini rendant d'autant difficile l'identification d'un projet véritablement porteur. L'aide apportée n'est cependant pas que ponctuelle. En effet, auprès des entrepreneurs qu'il soutient, le CLD-VO fait office de *coach*, de partenaire, spécialement grâce à son service de suivi. Le CLD-VO veut ainsi se démarquer par une qualité des suivis offerts aux entrepreneurs qui lancent leur entreprise. En effet, alors que plusieurs CLD et autres organisations impliqués dans l'aide au démarrage cessent d'offrir des services à partir du moment où l'entreprise est lancée, le CLD Vallée-de-l'Or, lui, poursuit ses démarches d'accompagnement même une fois que l'entreprise est en affaires.

Si dans les premiers temps du CLD-VO, le développement de la grande industrie faisait partie de ces mandats, depuis environ un an il est de plus en plus clair pour les différents intervenants que ce rôle doit être dévolu aux commissaires des corporations de développement industriel. Le CLD-VO estime en effet qu'il n'a ni les ressources ni pour l'instant les compétences pour traiter avec ces entrepreneurs particuliers. De plus, développer ou attirer de grandes entreprises demande un travail de longue haleine que les corporations de développement industriel sont plus à même de faire que le CLD-VO.

4.2. Les services offerts

Le CLD-VO regroupe ces différents services sous cinq grands thèmes : 1) le soutien technique, l'aide au démarrage et le suivi ; 2) le support à l'identification et à la validation d'opportunités d'affaires ; 3) l'animation économique ; 4) la promotion du territoire et 5) le soutien financier. L'Encadré 1 expose à quoi renvoie chacun de ces thèmes, tel qu'on le retrouve dans les différents rapports annuels de l'organisme.

ENCADRÉ 1**Description des services offerts par le CLD de la Vallée-de-l'Or****Soutien technique, aide au démarrage et suivi**

- Informer sur le démarrage d'entreprises et évaluer le potentiel entrepreneurial ;
- Valider l'idée ou le projet d'affaires (faisabilité, législation et évaluation primaire du marché et de la concurrence) ;
- Aider à la réalisation du plan d'affaires (marché, faisabilité, marketing, finance, démarrage) ;
- Supporter techniquement les promoteurs du territoire dont ceux en économie sociale (aide à la gestion et à la prise de décision) ;
- Aider à la recherche de financement ;
- Effectuer un suivi technique auprès des nouvelles entreprises.

Support à l'identification et à la validation d'opportunités d'affaires

- Avec les partenaires du milieu, identifier et valider des opportunités d'affaires dans les secteurs industriel, commercial, de service et d'économie sociale ;
- Rechercher des informations spécialisées (réglementation, fabricants, fournisseurs, concurrence, marché, etc.) ;
- Réaliser des études d'opportunités ;
- Aider à identifier et à supporter le développement de projets à l'intérieur d'entreprises existantes.

Animation économique

- Élaborer, en collaboration avec le milieu, un plan de développement économique du territoire de la MRC de la Vallée-de-l'Or ;
- Diffuser des informations économiques ;
- Promouvoir l'entrepreneuriat auprès de la population, et plus particulièrement chez les jeunes ;
- Animer les petites collectivités et aider à l'identification de projets de développement ;
- Mettre sur pied des comités sectoriels de développement ;
- Organiser des colloques sectoriels ;
- Supporter la mise en place de réseaux d'entreprises.

Promotion du territoire

- Promouvoir la Vallée-de-l'Or comme destination affaires ;
- Promouvoir les caractéristiques distinctives du territoire (économie et qualité de vie) ;
- Prospecter des entreprises extérieures en relation avec les opportunités identifiées sur le territoire ;
- Promouvoir des réussites sur le territoire.

Soutien financier

- Fonds local d'investissement ;
- Jeunes Promoteurs ;
- Fonds d'économie sociale ;
- Soutien au travail autonome (STAU) ;
- Fonds de recherche et de faisabilité.

4.3. Outils et programmes de développement

4.3.1. *L'économie sociale : un secteur d'intervention et un programme de financement*

On conçoit, au CLD de la Vallée-de-l'Or, que l'amélioration de la qualité de vie fait partie intégrante du développement local. En 1998, le CLD-VO met sur pied une Table locale des entreprises d'économie sociale dont le principal objectif est de développer la concertation. Le CLD-VO s'implique au Comité régional d'économie sociale depuis ses débuts et fait la promotion du soutien qu'il peut offrir. En 2000, le CLD-VO poursuit ses implications et les élargit en siégeant à la Table régionale enfance-famille.

En effet, les organismes les mieux préparés à profiter des services et des fonds destinés à l'économie sociale sont les centres de la petite enfance. Toutefois, en ce qui concerne l'économie sociale, le CLD-VO ne se contente pas de se réseauter avec les organismes de la petite enfance mais offre aussi ses services à tout organisme envisageant de créer de l'emploi et de s'autofinancer après un certain temps. Outre la promotion de ses services et de ses fonds, le CLD-VO anime le milieu et s'implique activement dans les démarches des promoteurs. Bien que l'économie sociale soit encore méconnue, notamment pour son caractère économique, et bien que beaucoup de résistance doive encore être levée, différentes stratégies ont été mises en place. Par exemple, le CLD-VO a innové en élaborant une formation à l'intention des organismes de développement social afin que ces derniers soient mieux outillés pour présenter des projets visant l'obtention de fonds disponibles dans différents programmes de la Régie régionale de la santé et des services sociaux ou des programmes tels que le Fonds de lutte contre la pauvreté. Le modèle de formation a même été importé par les CLD des autres territoires de la région.

L'aspect multisectoriel transparaît nettement dans le secteur de l'économie sociale, particulièrement lorsqu'un organisme comme le CLD rallie à la fois des acteurs du milieu tels que les intervenants du CLSC et les intervenants du développement économique.

En ce qui concerne les ressources investies par le CLD-VO dans le secteur de l'économie sociale, on retrouve à l'intérieur de l'organisme un agent de développement affecté à temps partiel aux dossiers d'économie sociale. Aucun investissement n'est réalisé la première année alors qu'une enveloppe de 30 000 \$ est disponible. En 1999, première année complète d'intervention du CLD-VO, 10 000 \$ auront été investis dans le champ de l'économie sociale. En 2001, ce montant sera porté à 48 500 \$⁵. En 2002, la promotion faite depuis les débuts commence à donner des résultats. Débutée avec un dépliant d'information distribué à grande échelle, puis par des ateliers de formation s'adressant aux organismes communautaires et par l'implication du CLD-VO au projet de journal régional de Solidarité rurale Abitibi-Témiscamingue, le fonds destiné à l'économie sociale est de plus en plus connu et utilisé.

Les critères définis pour gérer le fonds d'économie sociale sont que l'entreprise crée de l'emploi et soit en mesure de s'autofinancer. Le CLD souhaite faire bénéficier le plus d'entreprises possible de ce financement plutôt que de financer une entreprise à répétition. Il s'agit d'un support au démarrage.

5 Voir à la fin de cette section le tableau 2 pour une compilation des fonds investies dans les différents programmes depuis la création du CLD-VO en 1998.

4.3.2. *Le Fonds local d'investissement (FLI)*

Dès la création des CLD, le gouvernement du Québec a inclus dans la politique de financement des CLD la mise sur pied d'un fonds local d'investissement permettant le financement d'entreprises sous forme de prêts garantis ou non. En 1998, ce fonds a été fixé pour le CLD-VO à 427 290 \$ pour une période de 5 ans. Cela représentait une possibilité de prêts annuels de 85 458 \$. Cette somme sera augmentée au fil des ans. Si en 1998 seulement 68 000 \$ ont été effectivement déboursés pour 4 projets (bien que 98 000 \$ avaient été accordés), en 2001, c'est 17 prêts qui ont été accordés pour 1 148 790 \$. Les secteurs priorités par ce Fonds sont la nouvelle économie, le secteur manufacturier et le tertiaire moteur. Le secteur commercial est exclu.

4.3.3. *Le programme Jeunes promoteurs*

Jeunes promoteurs, auparavant géré par le ministère de l'Industrie, du Commerce, des Sciences et de la Technologie (MICST), est un programme pour les 18 à 35 ans qui créent une première entreprise. Le nombre de demandes reçues par le CLD-VO est considéré comme décevant (Rapport annuel 2001, Vallée-de-l'Or, p. 28). Les fonds sont pourtant intéressants, mais les jeunes semblent manquer de projets. En 1999, 28 projets avaient été financés pour un total de 43 250 \$, tandis qu'en 2001, c'étaient 18 projets qui recevaient 75 575 \$ d'aide. En 2001, le plafond de la subvention est passé de 5 000 \$ à 7 000 \$ et des fonds ont été mis à la disposition des jeunes entrepreneurs, qui avaient démarré leur entreprise depuis 1998, pour des projets d'expansion ou de formation.

4.3.4. *Le Fonds de recherche et prédémarrage*

En 1999, apparaissent deux nouveaux programmes, soit le Fonds de recherche et prédémarrage ainsi que le Fonds de création d'emplois. Ce dernier restera disponible seulement un an, alors que le Fonds de recherche et pré-démarrage pourra être utilisé conjointement avec d'autres programmes et deviendra au fil des ans un véritable levier pour la création d'entreprises. Dans la première année d'existence du Fonds de recherche et pré-démarrage 4 projets auront bénéficié de prêts ou de subventions pour un total de 4 192 \$ tandis qu'en 2001 3 projets auront reçu au total 15 084 \$. Cependant, en 2000, 7 projets auront été financés pour un montant total de 33 050 \$ d'aide.

4.3.5. *Le Soutien au travail autonome (STAU)*

Ayant pour clientèle cible les prestataires de la sécurité du revenu ou de l'assurance-emploi, le STAU permet de supporter financièrement et techniquement les entrepreneurs potentiels. Les premiers gestionnaires du programme en partenariat étaient la Direction des ressources humaines du Canada (DRHC) et la SADC. À l'arrivée du CLD, le programme lui a été transféré en partenariat avec le Centre local d'emploi (CLE). Le CLD accompagne l'entrepreneur tandis que le CLE évalue les demandes d'admissibilité au programme et verse une allocation salariale au promoteur. En 1998, un budget a été réservé par le CLE de la Vallée-de-l'Or afin de mettre en place un système de gestion informatique commun avec le CLD-VO.

Les critères d'admissibilité, spécialement en ce qui a trait aux produits et services des entreprises en création, ont été définis en collégialité entre le CLD-VO et le CLE. Par exemple, le marché étant saturé dans les secteurs de la restauration et de l'alimentation, ils ont été laissés pour compte. Le CLD-VO aura davantage tendance à supporter les promoteurs des secteurs technologique, industriel et manufacturier.

En 2001, l'entente entre le CLD-VO et le CLE prévoyait l'accompagnement de 25 promoteurs pour une période de 2 ans avec un montant de 30 000 \$ par année. Un montant supplémentaire de 1 200 \$ par dossier traité en surplus est également prévu à l'entente.

4.3.6. La Solide

Le CLD-VO espérait en 1998 obtenir la charge de la gestion de la SOLIDE de la MRC de la Vallée-de-l'Or afin de « permettre une synergie dans les fonds d'investissement offerts à nos entreprises » (Rapport annuel 1998, Vallée-de-l'Or, p. 29). En 1999, l'offre est rejetée mais le CLD obtient un poste au CA de la SOLIDE.

TABLEAU 2
Sommaire de l'aide pour les différents Fonds du CLD Vallée-de-l'Or, 1998-2001

| Programmes | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Fonds local d'investissement (prêt) | 68 000 \$ | 111 500 \$ | 63 300 \$ | 1 148 790 \$ |
| Jeunes promoteurs (subvention) | 35 000 \$ | 43 250 \$ | 61 750 \$ | 75 575 \$ |
| Fonds d'économie sociale (subvention) | 0\$ | 10 000 \$ | 15 000 \$ | 48 500 \$ |
| Soutien au travail autonome (allocation salariale) | 11 dossiers | 9 dossiers | 25 dossiers | 14 dossiers |
| Fonds de recherche et prédémarrage | | 4 192 \$ | 33 050 \$ | 15 084 \$ |
| Fonds de création d'emploi | | 865 000 \$ | | |

Sources : Rapports annuels du CLD Vallée-de-l'Or 1998, 1999, 2000, 2001. Compilation par l'équipe de recherche.

4.4. L'analyse des dossiers

L'analyse d'un projet débute avec l'évaluation par la permanence, qui prépare et analyse le projet. Son pouvoir de recommandation s'exerce auprès du comité d'investissement, mais ce dernier considère en général qu'un projet qui lui est présenté mérite une attention sérieuse puisque la permanence a jugé bon d'y investir du temps de travail. La préparation et l'analyse d'un projet demande en effet une cinquantaine d'heures de travail. Aussi, lorsqu'un projet est douteux, il est d'abord présenté à l'exécutif pour obtenir un avis. Certains projets ont une incidence politique. Dans de tels cas, la permanence fait une recommandation au comité d'investissement et il appartient à la structure politique de donner la réponse.

Pourvu du personnel adéquat pour faire l'analyse des projets, analyste financier, avocat, comptable, une décision peut être rendue dans les quinze jours quant au financement. Chaque réunion du CA étudie quelques demandes.

Par ailleurs, le CLD-VO est réputé pour son ouverture devant l'innovation et juge les projets cas par cas. En ce qui concerne les inventeurs, la problématique est souvent qu'ils n'ont pas encore développé les qualités d'entrepreneurs – ce en quoi le CLD-VO peut les supporter.

4.5. La gouvernance locale

4.5.1. Vision du développement et Plan d'action

L'existence de trois pôles d'appartenance au sein d'une même MRC affecte la vision du développement d'un organisme à portée territoriale tel que le CLD. Pour être fonctionnel, le CLD-VO a dû véhiculer des valeurs de spécialisation dans chaque pôle tout en préservant une unité fondamentale au sein de l'organisme : la vision est donc constituée d'éléments structurants touchant tous les secteurs de la MRC.

C'est en ce sens que le CLD-VO redistribue certaines responsabilités. Les corporations ont une expertise en développement industriel lourd. L'Office du tourisme et des congrès de Val-d'Or a lui aussi une expertise solide dans son domaine. Le CLD-VO reconnaît ces organismes de développement économique et afin de ne pas dédoubler le travail et de respecter les spécificités de chaque pôle, il rend les fonds concernés accessibles ainsi que du personnel de soutien pour certains dossiers.

Le CLD-VO croît également fortement à l'importance de développer ce que certains de ses intervenants nomment l'entrepreneuriat collectif. C'est pourquoi il s'est très tôt engagé dans des actions de concertation regroupant de très nombreux acteurs du développement économique et social de son territoire, notamment à travers le mouvement Zone active dont nous reparlerons plus loin. En développant une vision commune des enjeux de développement et des axes d'intervention à prioriser, le CLD-VO croit qu'il y a aura une meilleure coordination des actions sur le territoire et, en bout de ligne, une croissance économique soutenue.

Dans ce contexte de concertation où chaque organisme de développement a sa place, la planification stratégique annuelle de CLD consiste donc essentiellement à consolider les programmes, à promouvoir la notion de projets structurants, à développer les relations de partenariat, à informer la population. Globalement, il s'agit de mobiliser, de concerter et de dynamiser le territoire en supportant le développement des aspects identifiés comme prioritaires sur la base des spécificités de la MRC. Si en 1998 la réalisation du Plan d'action avait été retardée par manque d'informations statistiques à jour, en 1999 11 enjeux stratégiques sont identifiés par le CLD-VO (Rapport annuel CLD Vallée-de-l'Or, 1999, p. 27) :

- Mobiliser, concerter et dynamiser le territoire dans le respect des initiatives et de l'autonomie locale ;
- Promouvoir une stratégie de développement mettant en valeur notre patrimoine collectif ;
- Stimuler et développer l'esprit d'entreprise ;

- Internationaliser notre économie ;
- Accélérer les activités de recherche et de développement des connaissances ;
- Rendre accessible le financement de pré-démarrage et le capital de risque ;
- Diversifier notre économie en mettant l'accent sur le développement d'entreprises à caractère innovateur ;
- Intensifier le réseautage tant chez les entreprises que chez les organismes ;
- Valoriser le travail autonome ;
- Développer l'esprit d'entreprise chez les jeunes ;
- Favoriser l'émergence d'entreprises d'économie sociale.

Dans cette perspective, le plan d'action du CLD-VO prend donc la forme suivante : à partir d'une analyse des enjeux de développement de la région, de grands principes sont esquissés pour encadrer la formulation de projets structurants. C'est à partir de ce plan d'action et d'une vision commune que se sont données les organismes de développement de la MRC de ce que devrait être le développement du territoire, que le CLD-VO identifie chaque année ses actions privilégiées.

L'un des axes importants de développement pour la Vallée-de-l'Or est le tourisme. Le CLD-VO travaille dans l'optique de créer par la concertation une synergie entre les promoteurs, les hôteliers et les structures d'accueil. Les autres secteurs majeurs du développement économique de la MRC sont l'agroalimentaire, les mines et les forêts. Pour ce qui est du commerce de détail, il est exceptionnellement encouragé, sur le plan du support financier, car il n'appartient pas au CLD-VO de générer de la concurrence dans un secteur qui n'est pas en intense progression économique. Pour cette raison, notamment, le CLD-VO insiste sur la recherche. Autres secteurs prisés par le CLD-VO : le secteur communautaire et celui de l'économie sociale. Pendant longtemps, le développement social passait après le développement économique, or, dans sa vision, le CLD-VO les considère tous deux sur un pied d'égalité et les supporte également.

En définitive, la vision de développement du CLD-VO se résume à promouvoir l'excellence. En effet, le travail en concertation avec tous les organismes de développement du milieu permet à chacun de développer sa propre expertise et d'en faire profiter les autres. Le CLD-VO a une vision à plusieurs niveaux : socio-économique, création d'emplois, qualité de vie, économie sociale. Ainsi, la mobilisation des ressources du territoire par le CLD-VO repose sur une vision inclusive et permet l'atteinte d'objectifs communs. Ajouté à ce rôle de mobilisateur, le CLD-VO joue aussi celui d'encadrer les promoteurs afin de les soutenir jusqu'à l'autonomie.

4.5.2. Zone active et Vision Vallée-de-l'Or

Zone active est un regroupement, créé en 1999, d'acteurs du milieu préoccupés par le développement économiques de la MRC. Les perturbations économiques négatives vécues alors par les industries des mines et de la forêt ont mis à mal l'économie du territoire et la chambre de commerce de Val-d'Or a voulu réagir en créant un mouvement dont la responsabilité serait de penser et de soutenir la mise sur pied de nouveaux projets de développement économique. Le CLD-VO, dès la première assemblée, a assumé un leadership

important dans ce regroupement. Il voulait ainsi assumer pleinement sa responsabilité de concertation et d'animation du développement du territoire.

Le CLD-VO a également été à l'origine en l'an 2000 du projet Vision Vallée-de-l'Or qui a été par la suite animé par Zone active. Le CLD-VO a l'obligation d'élaborer un plan stratégique devant guider l'action de l'organisme pour les prochaines années. Mais le directeur général ne voulait pas déterminer un plan stratégique sans connaître celui des autres car il désirait que l'action du CLD s'arrime avec celle des autres intervenants du milieu. Il a donc eu l'idée d'organiser une démarche dont l'objectif ultime serait l'élaboration d'une vision du développement à long terme de la MRC (ce que serait le territoire en 2010) à laquelle les plans de développement des différents organismes viendraient s'intégrer. Des résistances sur le terrain ont obligé un transfert de responsabilité du CLD vers Zone active. Voici comment une personne impliquée à l'époque dans ce processus explique la raison de ce passage du flambeau :

Au départ, c'était le CLD qui pilotait ce projet (Vision Vallée-de-l'Or). Mais à cause des résistances, entre autres, la peur entretenue par certains organismes de dévoiler leur plan, le CLD a utilisé Zone active pour stimuler la collaboration de tous à l'élaboration de la Vision en divulguant leur plan d'intervention à long terme. On voulait ainsi avoir en main un plan stratégique globale.(Entrevue 7)

Cette décision n'a pas fait l'unanimité au sein de la communauté environnante du CLD-VO. Certains ont vu dans cette passation un symptôme du manque de leadership de l'organisation, une carence dans son rôle d'animateur du milieu autour de la détermination des orientations de développement économique et social du territoire. D'autres, par contre, considèrent que cette décision s'est avérée la seule pouvant sauver la démarche.

5. LES PARTENAIRES

Tel que mentionné dans la section traitant du mouvement Zone active, chaque organisme de développement s'est positionné dans un plan global de développement socio-économique pour la MRC. Chaque organisme a par conséquent un créneau dans lequel il accroît son expertise et travaille en partenariat avec les autres organismes pour les autres créneaux. Dans cet ordre d'idées, les principaux partenaires du CLD-VO sont le CLE et les deux SADC du territoire.

5.1. Le Centre local d'emploi

Le Centre local d'emploi (CLE) de la Vallée-de-l'Or est né à peu près à la même époque que le CLD-VO. Aux dires des directeurs généraux des deux établissements, les relations entre les deux organisations ont toujours été bonnes. Au départ, comme les deux organisations faisaient leurs premiers pas à peu près en même temps, les distinctions au niveau des mandats de chacun demandaient des clarifications. Il y avait en effet un peu de confusion en ce qui concerne la réponse aux questions entourant le « qui fait quoi et quand ». À titre d'exemple, le CLE faisait au départ de l'étude de plans d'affaires. Maintenant, ce mandat est clairement dévolu au CLD-VO et le CLE va acheter le service d'étude de plans d'affaires au CLD-VO. Les deux organisations collaborent beaucoup par l'entremise du programme de Soutien au travail autonome (STAU) qui veut aider à la création d'entreprise et d'emploi par le biais du travail autonome. Le CLD-VO évalue la qualité du projet alors que le CLE évalue la qualité du candidat et finance le salaire de la personne qui démarre son entreprise. Le CLD-VO va également offrir un encadrement et un suivi à l'entrepreneur pendant les premières années de vie de l'entreprise. Les deux organisations collaborent également par leur participation commune à des tables de concertations (Zone active, Vision Vallée-de-l'Or, etc.).

5.2. La Société d'aide au développement des collectivités

La Société d'aide au développement des collectivités (SADC) est un partenaire important du CLD-VO. Les deux organisations collaborent très régulièrement autour d'un même projet de création d'une entreprise et de soutien à un entrepreneur. Le fait que les locaux de la SADC à Val-d'Or et du CLD-VO soient dans la même bâtisse est un facteur qui facilite grandement les contacts entre les deux organismes. Les intervenants n'ont qu'à franchir une porte pour se retrouver chez leur partenaire organisationnel. C'est une réalité qui facilite grandement l'accompagnement d'un client vers les services de l'autre institution.

Les relations entre le CLD-VO et la SADC n'ont cependant pas toujours été aussi harmonieuses. D'abord, l'intention originelle du Gouvernement Québécois de vouloir intégrer les SADC à la structure des CLD n'a pas nécessairement aidé à l'établissement de relations exemptes de méfiance et de tension. Le flou qui entourait la mission, le mandat et les orientations de la nouvelle structure (CLD) s'est également avéré un élément défavorable au début de la cohabitation des deux acteurs sur le même territoire et sur le même terrain (développement local, conseil et soutien aux entreprises). Mais il semblerait que le désir mutuellement entretenu de placer l'intérêt du client en avant plan et d'y subordonner tout autre type de préoccupations a favorisé l'émergence de relations de collaboration jugées par les répondants comme très bonnes.

La mise sur pied d'un comité regroupant une fois par année les différents acteurs du développement du territoire de la Vallée-de-l'Or (CLD, SADC, CLE, etc.) a été une initiative qui aura largement contribué à l'amélioration des rapports entre les différents intervenants. L'élaboration d'un code d'éthique devant encadrer les pratiques de collaboration entre les diverses organisations est un exemple d'outil développé sur cette Table pour créer et maintenir les bonnes relations de partenariat dans la MRC.

Outre ce comité, la SADC et le CLD-VO participent conjointement à un certain nombre de tables. Le Groupe Action est une de ces tables. Outre ces deux organisations, elle regroupe le CLE, le Carrefour jeunesse emploi et le CEGEP. Cette table veut regrouper et concerter les acteurs qui interviennent en entrepreneurship. La mise en commun des plans d'affaires, l'élaboration d'un protocole en matière de communication est au nombre des résultats ayant émergé de cette table.

Les directeurs généraux du CLD-VO et de la SADC, en collaboration intense avec la Chambre de commerce, ont également été très impliqués dans la mise sur pied de Zone active.

Le CLD-VO ne limite évidemment pas ses relations de partenariat avec ces seules organisations. Le ministère des Régions et le Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue (CRDAT) sont deux autres instances avec lesquelles le CLD-VO a des rapports très fréquents car elles font partie du même réseau gouvernemental. Les autres organisations avec lesquelles le CLD-VO entretient des liens sont surtout sollicitées pour intervenir sur des projets très spécifiques. La Municipalité régionale de comté (MRC), le ministère Développement économique Canada, la Directions des ressources humaines du Canada (DRHC), le Carrefour jeunesse emploi (CJE), le Centre d'aide au développement des technologies, sont au nombre de ces organismes avec lesquels le CLD-VO maintient ce type de collaboration plus ou moins ponctuelle.

6. IMPACTS SOCIO-ÉCONOMIQUES ET DÉMOCRATIQUES

6.1. Les emplois créés

La plupart des programmes ont progressé, au fil des ans, en termes de création et de maintien d'emploi. Il se fait un peu de deuxième et troisième transformation du bois, ce qui crée des besoins en services – lesquels sont encore à développer. C'est en collaboration avec les commissaires industriels que le CLD-VO examine actuellement ces avenues.

C'est à partir du support au démarrage particulièrement des petites entreprises que le CLD-VO a beaucoup développé sa crédibilité. Il chemine petit à petit vers le support de moyennes entreprises, qui permettront la création de 15 ou 20 emplois d'un coup, plutôt que de 3 ou 4 à la fois pour les petites entreprises. La moyenne entreprise est considérée, par plusieurs acteurs, comme l'avenir de la Vallée-de-l'Or.

Le Tableau 3 rend compte des emplois créés ou maintenus par le CLD-VO depuis sa création à et partir de ses différents programmes. On notera qu'à ce chapitre les résultats du CLD-VO sont intéressants et semblent fort prometteurs puisqu'ils sont en nette progression d'années en années.

TABLEAU 3
Emplois créés ou maintenus selon les programmes
du CLD Vallée-de-l'Or, 1998-2001

| Programmes | 1998 | | 1999 | | 2000 | | 2001 | |
|--|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|
| | Créés | Maintenus | Créés | Maintenus | Créés | Maintenus | Créés | Maintenus |
| Fonds local d'investissement (prêt) | ? | ? | 1 | 20 | 6 | 19 | 83 | 98 |
| Jeunes Promoteurs (subvention) | 8 | ? | 18 | 10 | 40 | 0 | 2 | 54 |
| Fonds d'économie sociale (subvention) | 0 | 0 | 6 | 0 | 18 | 6 | 19 | 19 |
| Soutien au Travail Autonome (allocation salariale) | 11 | ? | 20 | 9 | 45 | 1 | 9 | 0 |
| Fonds de recherche et prédémarrage | ? | ? | 1 | 5 | 4 | 5 | 0 | 1 |
| Fonds de création d'emploi | | | 41 | | | | | |

Sources : Rapports annuels du CLD Vallée-de-l'Or 1998, 1999, 2000, 2001. Compilation par l'équipe de recherche.

6.2. La crédibilité du CLD-VO

L'efficacité du CLD-VO est bonne mais il y a encore place à l'amélioration. On peut certes dire que son professionnalisme dans l'analyse est très rigoureux. C'est par ailleurs un organisme qui aura beaucoup contribué à rallier les gens autour d'objectifs communs en jouant le rôle de déclencheur pour la mise en place de différents comités et Tables à portée territoriale. Considérant que les programmes sont élaborés en fonction d'un territoire, les scissions dans un territoire sont souvent néfastes lorsqu'il s'agit d'obtenir du financement. Une vision territoriale a des conséquences importantes sur les conceptions des acteurs du développement et sur les priorités retenues.

Du travail de promotion reste encore à faire pour exposer les réalisations du CLD-VO à la population mais en général, les acteurs du développement sont satisfaits. C'est là un pas de géant quand on considère la froideur avec laquelle la création du CLD-VO a été accueillie en 1998.

6.3. L'économie sociale

Le développement du secteur de l'économie sociale est un des mandats importants qui a été confié aux CLD lors de leur création. Dans la Vallée-de-l'Or, s'est posée rapidement la question de savoir ce qui relevait ou non de ce secteur. Après une certaine période de flottement il semble maintenant plus clair pour les intervenants du CLD-VO ce qu'est l'économie sociale et comment ce secteur peut être aidé. C'est ainsi que des formations ont été élaborées par le CLD pour affiner la compétence tant des gens du milieu de l'économie sociale que du milieu communautaire. Le taux de satisfaction aux formations sur les rôles et mandats d'un CA, sur la mission et les objectifs ainsi que sur les demandes de financement a varié entre 95 % et 98 %. On également constaté que les organismes vont dorénavant chercher une plus juste part des subventions auprès des autres grands organismes tels que le Régie régionale de la santé et des services sociaux ou le Fonds de lutte à la pauvreté.

6.4. Une nouvelle concertation

On a longtemps considéré la Vallée-de-l'Or comme un territoire qui s'était développé par le travail acharné de quelques entrepreneurs et de personnes fonceuses. Certains affirment même qu'il ne s'agissait que d'une vingtaine ou d'une trentaine d'individus. Tous s'entendent cependant pour dire que cette époque est révolue, que ces bâtisseurs sont partis. C'est dans cette perspective que le CLD-VO devient une institution importante, porteuse qu'elle est du développement de l'ensemble du territoire.

Dès sa mise sur pied, le CLD-VO a misé sur le développement d'un entrepreneurship collectif. Pour ce faire, il s'est impliqué fortement dans le mouvement Zone active et a lancé le projet Vision Vallée-de-l'Or. Il a mis sur pied plusieurs tables de travail et participant à d'autres déjà existantes.

De par ses actions le CLD-VO a sans contredit contribué fortement à développer une culture de concertation et de partenariat sur son territoire. Si cette culture lui préexistait, notamment à travers le Groupe Action, elle semble prendre de l'ampleur depuis la création du CLD-VO.

C'est donc une nouvelle vision, plus collective et partagée, du développement économique et social qui semble émerger dans la Vallée-de-l'Or et à laquelle le CLD-VO n'est pas étrangère.

CONCLUSION

Le CLD-VO est une institution relativement jeune. Ses débuts n'ont pas été des plus faciles. Mal accepté dans la région puisque perçu comme parachuté par le gouvernement du Québec, avec un mandat vaste souvent pas assez clairement défini, le CLD-VO s'est retrouvé rapidement avec une crise importante de financement, la MRC de la Vallée-de-l'Or lui amputant de moitié sa contribution. Il a su cependant faire face aux événements.

Maintenant, après un peu plus de cinq ans d'existence, le CLD-VO semble mieux trouver sa place et être mieux accepté dans le monde du développement économique et social du territoire de la Vallée-de-l'Or. Ses réalisations nombreuses et ses capacités plus grandes qu'à ses débuts de financer de nouveaux projets lui ont conféré une meilleure crédibilité. Le CLD-VO est maintenant un acteur plutôt incontournable lorsqu'il est question de développement. De par l'entrepreneuriat collectif sur lequel il mise et par sa volonté forte de concertation élargie, le CLD-VO participe activement à la mise sur pied d'une nouvelle forme de gouvernance locale regroupant tout à la fois des acteurs privés, institutionnels, syndicaux et étatiques.

On peut donc penser que dorénavant seront collectivement identifiés les grands axes de développement du territoire de la Vallée-de-l'Or et qu'en partenariat seront définis et mis à l'action des projets concrets.

BIBLIOGRAPHIE

CENTRE Local d'emploi Vallée-de-l'Or (1998), *Rapport annuel*, 33 pages.

CENTRE Local d'emploi Vallée-de-l'Or (1999), *Rapport annuel*, 40 pages.

CENTRE Local d'emploi Vallée-de-l'Or (2000), *Rapport annuel*, 37 pages.

CENTRE Local d'emploi Vallée-de-l'Or (2000), *Les coupures de presse du CLD 1998-1999*

CENTRE Local d'emploi Vallée-de-l'Or (2001), *Rapport annuel*, 40 pages. (comprenant les coupures de presse *du CLD 2001*)

CENTRE Local d'emploi Vallée-de-l'Or (2001), *Les coupures de presse du CLD 2000*

CENTRE Local d'emploi Vallée-de-l'Or (2002), *Les coupures de presse du CLD Janvier 2002-Juillet 2002*.

STATISTIQUES Canada (2003, 24 septembre). Profil des communautés 2001 [document web]. Adresse web : http://www12.statcan.ca/francais/profil01/PlaceSearchForm1_f.cfm (consulté le 15 mai 2003).