

Cahiers du *CRISES*

Collection

Étude de cas d'entreprises d'économie sociale

no ES0310

**Le Centre local de développement
de la MRC de Memphrémagog :
une transition bien assumée**

par

Benoît Lévesque, Marguerite Mendell
Ralph Rouzier et Émilie Patry

Novembre 2003

Cahier du *CRISES* – no ES0310
Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale :
« Le Centre local de développement de la MRC de Memphrémagog :
une transition bien assumée »
par Benoît Lévesque, Marguerite Mendell, Ralph Rouzier, Émilie Patry

ISBN : 2-89605-121-X
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.crisis.uqam.ca.

Denis Harrison

Directeur

NOTES SUR LES AUTEURS

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

Marguerite MENDEL est professeure et directrice, Institut Polanyi, Université Concordia et membre du *CRISES*.

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

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

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES ACRONYMES	XI
RÉSUMÉ	XIII
INTRODUCTION	1
1. CONDITIONS D'IMPLANTATION	3
1.1. Conditions de création du CLD	3
1.1.1. Contexte	3
1.1.2. Forces et faiblesses	5
1.2. Description du territoire	8
2. GOUVERNANCE	13
2.1. Les instances : CA, CE et comités	13
2.2. Relations du CLD avec les autres acteurs	17
2.2.1. De manière générale	17
2.2.2. CLE	18
2.2.3. MRC	18
2.2.4. CAE et Investissement Québec	18
2.2.5. CRD	19
2.2.6. Ministère des Régions et MIC	19
3. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT	21
3.1. Mission	21
3.2. Le PLACÉE	21
3.3. Les fonds, volets et mesures	23
3.3.1. Le FLI	23
3.3.2. FDEÉS	23
3.3.3. Subvention Jeunes promoteurs (JP)	24
3.3.4. STA	25
3.3.5. Le PICC	25
3.3.6. La SOLIDE	25

3.3.7. Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (FCJE)	26
3.4. Les étapes d'un projet	26
4. ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS	29
5. ÉVALUATION.....	31
5.1. Les problèmes identifiés par le CLD et ses partenaires.....	31
5.1.1. L'économie sociale	31
5.1.2. Le commerce de détail.....	32
5.2. L'impact des interventions du CLD et son avenir.....	32
CONCLUSION	39
SOURCES	41
SITOGRAFIE	43
PERSONNES RENCONTRÉES ET FONCTION.....	45

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Personnel du CLD en 2001	4
Tableau 2	Répartition de la population de 15 ans et plus selon le niveau de scolarité, 2001 (%)	7
Tableau 3	Population en 2001	8
Tableau 4	Superficie en terre (km ²)	8
Tableau 5	Revenu par habitant en 2001 (\$)	9
Tableau 6	Répartition des emplois par secteur en 1996 (%).....	9
Tableau 7	Nombre d'établissements manufacturiers en 1997 et 1998	9
Tableau 8	Nombre d'emplois manufacturiers en 1997 et 1998	10
Tableau 9	Nombre d'employés par entreprise manufacturière en 1997 et 1998.....	10
Tableau 10	Nombre d'emplois pour l'ensemble des secteurs en 1997.....	10
Tableau 11	Taux de chômage en 1996 et 2001 (%).....	11
Tableau 12	Membres du CA en 2001	14
Tableau 13	Membres du CE en 2001	15
Tableau 14	Budget 1998-2001	24
Tableau 15	Investissements et répercussions.....	33
Tableau 16	Nombre de dossiers traités et répercussions.....	34

LISTE DES ACRONYMES

BDC	Banque de développement du Canada
CA	Conseil d'administration
CAE	Centre d'aide aux entreprises
CAMO	Comité d'adaptation de la main-d'œuvre
CDE	Corporation de développement économique
CDP	Caisse de dépôt et placement du Québec
CE	Comité exécutif
CFER	Centre de formation en entreprise et récupération
CJE	Carrefour jeunesse emploi
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CPE	Centre de la petite enfance
CPIM	Corporation de promotion industrielle de Magog
CRD	Conseil régional de développement
CST	Conseil de la science et de la technologie
DEC	Développement économique Canada
FC JE	Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs
FDEÉS	Fonds de développement des entreprises d'économie sociale
FLI	Fonds local d'investissement
JP	Programme Jeunes promoteurs
MIC	Ministère de l'Industrie et du Commerce
MRC	Municipalité régionale de comté
OCDE	Organisation pour la coopération et le développement économique
PICC	Programme d'investissement communautaire du Canada
PLACÉE	Plan local d'actions concertées pour l'économie et l'emploi
PME	Petites et moyennes entreprises
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SDÉR	Société de diversification économique des régions
SGF	Société générale de financement
SODEM	Société de développement économique de Memphrémagog
SOLIDE	Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi
STA	Mesure soutien au travail autonome

RÉSUMÉ

Avant la création du CLD de la MRC de Memphrémagog en 1998, il existait une société de développement économique depuis 1984. Celle-ci est devenue le CLD, et son personnel y a été intégré. Ce changement au sein de l'organisation aura eu un impact positif sur l'organisation même, mais aussi sur les activités de développement économique et social de la MRC, voir sur la région même. Entre autres, cela aura favorisé la participation d'un plus grand nombre d'acteurs aux décisions touchant la MRC, bien que les élus municipaux occupent une place très importante au sein du CA. Auparavant, ils étaient les seuls à siéger au CA de la société de développement. Sans aucun doute, du moins dans le cas de ce CLD, le fait qu'il existait une structure sur laquelle a pu se greffer le CLD aura été bénéfique à son implantation et à la consolidation de ces activités.

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

INTRODUCTION

Cette étude de cas porte sur le Centre local de développement de la MRC de Memphrémagog (CLD). Elle résulte principalement d'entrevues avec des intervenants en développement local et régional qu'ils soient impliqués directement ou non dans le fonctionnement du CLD. Quinze personnes ont été interviewées entre octobre 2001 et février 2002 : six personnes étaient à l'emploi du CLD et neuf autres personnes étaient impliquées dans le développement local et/ou régional, siégeant ou non sur le conseil d'administration (CA) du CLD. Notons que les entrevues sont numérotées et que les numéros ne correspondent pas à l'ordre alphabétique des personnes rencontrées dont les noms apparaissent à la toute fin. Par ailleurs, divers documents ont été consultés : revue de presse, rapports d'activités, etc.

Il est important de lire cette étude de cas en tenant compte de la période où l'enquête a été menée. La reprendre aujourd'hui avec la même grille donnerait des résultats, sans aucun doute, différents. Entre autres, l'étude résulte de perceptions d'individus à un moment spécifique, qu'il s'agisse des personnes interviewées ou des enquêteurs. Si les mêmes personnes étaient interviewées de nouveau par les mêmes enquêteurs, les perceptions de chacun pourraient être différentes. Nous ne prétendons donc pas décrire la réalité à partir de cette étude, mais cette dernière permet tout de même de se représenter approximativement ce qu'était le CLD au moment de l'enquête, étant donné que les personnes rencontrées non seulement en avaient une représentation concrète, mais contribuaient de plus à façonner directement ou indirectement le CLD en tant qu'acteur du développement local, d'une part, et d'autre part, parce que ces acteurs interagissaient avec le CLD. Il est donc important de ne pas perdre de vue, lors de la lecture de cette étude, qu'il s'agit en quelque sorte d'un portrait à un moment précis dans le temps bien qu'évidemment la situation qui prévalait à ce moment a nécessairement contribué à faire du CLD ce qu'il est devenu en 2003, du moins en partie. Sans aucun doute, la situation qui prévalait en 2001, ou au début 2002, que nous présentons ne serait plus la même aujourd'hui, cela nonobstant le changement de gouvernement.

Il faut rappeler que les premiers CLD voient le jour (Amqui et Basse-Côte-Nord, entre autres) en décembre 1997, alors que l'Assemblée nationale sanctionne la Loi sur le ministère des Régions (Loi 171). Toutefois, la plupart des CLD sont créés en 1998, étant donné que les activités du ministère des Régions deviennent effectives le 1er avril 1998. S'ils sont 108 en 2002, il y a déjà eu plus de 120 CLD. Ils sont, aux yeux du gouvernement, les instruments privilégiés du développement au niveau local. Devant constituer une sorte de guichet multiservices ou unique, devant favoriser l'entrepreneuriat individuel et collectif, ils sont appelés à se faire reconnaître comme tel et à jouer un rôle central en matière de développement local. Ayant le statut de corporation à but non lucratif, ils sont financés par le gouvernement et les municipalités qui sont présentés comme des partenaires oeuvrant au développement économique. En fait, avec la création des CLD, les municipalités étaient obligées de contribuer au développement économique, ce que plusieurs faisaient déjà avant leur création alors qu'elles assuraient le financement de commissariats industriels ou de corporations de développement économique (CDE). Ceux-ci, avant la création des CLD, étaient au nombre de 90 (Joyal, 2001). En 1998, les municipalités doivent participer au

financement des CLD à raison de ce qu'elles versaient en 1996 aux CDE, contributions sans lesquelles le gouvernement du Québec menaçait de retenir ses propres contributions. Comme il est indiqué dans le rapport triennal des CLD, de 1998 à 2000, le ministère des Régions a versé 132,4 millions de dollars (M \$) dans le réseau des CLD, alors que le ministère des Affaires municipales et de la métropole a versé 57,1 M \$ aux CLD présents sur son territoire (CLD de Montréal, de l'île de Montréal et celui de Laval). Le gouvernement du Québec a donc injecté 189,5 M \$. Quant au milieu municipal, il a injecté 120,9 M \$ dans les CLD durant cette même période. Comme une partie de la capitalisation est sous la forme de prêts (52,8 M \$ pour les FLI), les contributions gouvernementales et municipales représentaient respectivement 53 % et 47 % (Ministère des Régions, 2001).

1. CONDITIONS D'IMPLANTATION

1.1. Conditions de création du CLD

1.1.1. Contexte

Avant la création du CLD, en avril 1998, il existait, depuis 1984 dans la Municipalité régionale de comté de Memphrémagog (MRC), la Société de développement économique de Memphrémagog (SODEM). Il s'agissait d'une corporation de développement économique (CDE) à but non lucratif dont le conseil d'administration (CA) était composé de 11 administrateurs : sept maires et quatre représentants du secteur industriel. Le budget provenait des municipalités et les maires étaient choisis par le Conseil des maires de la MRC. Comme la plupart des CDE ou commissariats industriels, la SODEM avait un mandat plus restreint que celui du Centre local de développement (CLD) qui est venu le remplacer. Toutefois, elle avait un volet qui s'adressait aux jeunes entrepreneurs (Entrevue 1).

Si, pour un de nos informateurs, il y a peu de différences entre la SODEM et le CLD (Entrevue 14), cela peut signifier que le passage d'une structure à l'autre se soit réalisé de manière relativement harmonieuse (Entrevue 1). Cependant, il y a eu certaines difficultés (Entrevues 1 et 2). L'une d'entre elles résidait dans l'interprétation et l'application de la Politique de soutien au développement local et régional. Les protagonistes avaient de la difficulté à se représenter où mènerait cette politique d'autant plus que ceux qui devaient mettre sur pied le CLD n'avaient pas toujours l'expérience ou les connaissances requises pour l'appliquer (Entrevue 1). Par exemple, il n'y a qu'à penser à l'économie sociale (Entrevue 5). Par ailleurs, les moyens financiers apparaissaient insuffisants pour réaliser toutes les activités prévues. De plus, il fallait créer les conditions favorables pour intégrer plusieurs représentants de secteurs d'activités différents au sein d'un même CA. Comparativement à la SODEM, le CA doublait en termes de sièges (Entrevue 1).

D'un autre point de vue, les acteurs du développement économique avaient des craintes sur les intentions réelles du gouvernement (Entrevue 8). Voulait-il créer des « petits ministères » dans les régions ? S'agissait-il d'une formule « mur à mur » venant ainsi contrer « la force des régions », voire des MRC qui résideraient dans leur autonomie ? (Entrevue 1) Si la politique faisait état d'un guichet unique en entrepreneurship, les entreprises déjà existantes étaient mises de côté. Pourtant, elles seraient le pilier sur lequel repose le développement économique. Enfin, s'il était question de créer un véritable guichet unique, le gouvernement provincial avait omis de s'entendre avec le gouvernement fédéral afin de faciliter les relations entre les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et les CLD (Entrevue 1).

Malgré toutes ces difficultés, l'implantation du CLD a été grandement facilitée par l'existence de pratiques de concertation entre les acteurs du développement économique dans la MRC et dans la région (Entrevues 1 et 2). Par exemple, avant la mise en place du CLD, la table de main-d'œuvre de la MRC de Memphrémagog, que présidait d'ailleurs l'actuel directeur général

du CLD, réunissait plusieurs intervenants : gouvernements fédéral et provincial, les chambres de commerce, etc. Ces acteurs avaient donc déjà l'habitude de travailler ensemble (Entrevue 1).

Si dans les faits la SODEM est devenue le CLD, deux nouvelles entités étaient créées. La première a été conservée, mais son mandat s'est transformé. Elle est devenue une société d'investissement en immobilier. Elle est chapeautée par sept maires, mais le CLD est responsable de sa gestion. Ses services sont utilisés par l'ensemble des municipalités. Après plusieurs années, la société sera constituée d'un actif important pour la MRC, voire pour la région. Par exemple, le CLD a dû construire un édifice pour se loger étant donné que celui où il logeait appartenait à la MRC. C'est la société qui est propriétaire du nouvel édifice. L'investissement prévu était de 550 000 \$. Encore, la SODEM devait élaborer et diriger la construction d'un incubateur industriel dans la municipalité de Stanstead. Les investissements prévus de l'ordre de 300 000 \$ devaient provenir de l'ensemble des municipalités de la MRC (50 %) et de la ville hôte (50 %) (Entrevue 1).

Le personnel de la CDE est devenu le personnel du CLD. Une personne de plus a été embauchée pour organiser les fonds. Sans aucun doute, « Au début, ajuster tous les fonds pour qu'ils soient complémentaires a demandé beaucoup de travail » (Entrevue 2). Si en 1998 il y avait quatre employés, en 2001, il y en avait 13. Par exemple, lors de la signature de l'entente Canada-Québec sur la main-d'œuvre et la création d'Emploi-Québec, le CLD a dû embaucher une commissaire industrielle. Le secteur touristique a été intégré à l'ensemble de ses activités, alors qu'il était auparavant sous la responsabilité de Tourisme Memphrémagog. L'économie sociale a aussi nécessité l'embauche d'une personne (Entrevue 1). On peut comprendre que le CLD est une toute autre organisation que le commissariat industriel qu'il est venu remplacer.

TABLEAU 1
Personnel du CLD en 2001

Directeur général	1
Adjointes administratives	3
Analyste financière	1
Commissaire au développement	1
Commissaire touristique	1
Personnel du bureau d'information touristique	3
Commissaire industriel	1
Agent de développement STA	1
Agent de développement rural et d'entreprises d'économie sociale et agroalimentaire	1
TOTAL	13

Source : CLD, Rapport annuel 2001.

À ses débuts, le CLD aurait été bien accepté par l'ensemble des acteurs du développement économique. S'il existait tout de même une méfiance vis-à-vis de la création « d'un autre monstre », « ça n'a pas été quelque chose qui a soulevé les passions, personne n'a déchiré sa chemise » (Entrevue 9).

1.1.2. Forces et faiblesses

Une des forces de la MRC est son bassin de main-d'œuvre qualifiée (Entrevue 11), bien que 50 % des travailleurs du parc industriel de Magog proviennent de Sherbrooke (Entrevue 1) et que les entreprises éprouveraient des difficultés à trouver de la main-d'œuvre dotée d'une formation technique (Entrevue 8).

La MRC compte des entreprises spécialisées dans l'industrie du caoutchouc et du plastique. Les polymères constituent une des forces de la région qui abrite les deux plus gros sous-traitants en caoutchouc pour le secteur automobile au Québec. Puisqu'il existe une masse critique d'entreprises et que les outils de développement sont disponibles, le secteur des polymères a été identifié comme étant prioritaire pour les prochaines années (Entrevues 1 et 11).

C'est pourquoi, en 1996, une usine-école, le Centre de développement professionnel caoutchouc-plastique, a été fondée pour favoriser le développement de ce secteur.¹ « On a intégré dans un même projet l'ensemble des cartes de formation pour en faire un centre d'excellence et de formation. On s'est aligné avec le collège de Thedford Mines. On veut faire un peu comme Saint-Hyacinthe qui s'est positionnée au plan agroalimentaire. » La SODEM était impliquée dans cette initiative. Les investissements étaient de l'ordre de 650 000 \$ pour la construction d'un incubateur industriel destiné à ces secteurs (Entrevue 1). Devait suivre le Centre intégré de formation en plasturgie et caoutchouc. Du moins, c'était là le souhait de ses promoteurs. Le financement de près de 12 M \$ devait être idéalement assuré à 90 % par le ministère de l'Éducation du Québec.²

Par ailleurs, la Commission scolaire des Sommets et le CLD avaient établi des liens avec Oyonnax en France, le quatrième producteur mondial au niveau du plastique. Une entreprise du secteur des composites devrait s'implanter dans la MRC. Elle sera la seule en Amérique du Nord dans son champ d'activités et profitera de la proximité de la frontière des États-Unis et

¹ Il faut mentionner que la création de cette usine-école pilotée par la commission scolaire des Sommets a pu voir le jour en « deux ans comparativement à une moyenne de sept ans au niveau du ministère de l'Éducation » (Entrevue 4).

² Le 6 octobre 2003, dans un communiqué du gouvernement du Québec, on pouvait lire que le ministère de l'Éducation allouait un montant d'un peu plus de 4,9 M \$ à la Commission scolaire des Sommets pour la construction du centre intégré. « Le Centre offrira les programmes Conduite et réglage de machines à mouler, Conduite de machines industrielles et Mise en oeuvre de matériaux composites. Ce dernier programme sera offert de façon permanente à compter de l'année 2003-2004. La construction du Centre permettra à la Commission scolaire d'accueillir 144 élèves débutants par année dans les trois programmes. L'établissement pourra également offrir de la formation sur mesure pour répondre aux besoins des entreprises de la région, tant pour le volet plastique que pour le volet caoutchouc. Il sera d'ailleurs le seul centre à offrir ce dernier volet au Québec. » (Magog, le 6 oct. /CNW Telbec) Le coût du projet aurait été réévalué à un peu plus de 6,6 M \$. « La Ville de Magog a fait don du terrain, d'une valeur de 214 500 \$, et les organismes du milieu ont contribué à hauteur de 819 000 \$, dont 654 000 \$ proviennent des entreprises et 165 000 \$ du Conseil régional de développement de l'Estrie. La Commission scolaire des Sommets contribue pour un montant de 400 000 \$ et le solde de 298 837 \$ proviendra du remboursement partiel de la taxe sur les produits et services, auquel la Commission scolaire a droit. » (Magog, le 6 octobre /CNW Telbec).

du centre intégré de formation. Ce dernier constituerait donc un outil de développement stratégique important (Entrevue 1). Le CLD a joué dans ce dossier un rôle en tant que partenaire en ce qui concerne la seconde initiative, participant entre autres activement à la campagne de financement. Il avait ainsi réussi à accumuler des promesses de financement de l'ordre de 650 000 \$, soit 150 000 \$ de plus que prévu. Toutefois, le projet a été refusé par le gouvernement du Québec au début de l'année 2002.³ Puisque la réalisation de ce projet permettrait aux entreprises du secteur de connaître une forte croissance, puisque « les régions qui performant sur le plan économique, ce sont celles qui ont des éléments attractifs » (Entrevue 1), les promoteurs ne lâchent pas prise et poursuivent les démarches en vue de convaincre le gouvernement de participer au financement du projet. La décision devrait être connue en novembre 2002.

En 1992, les emplois du caoutchouc et plastique en Estrie représentaient un peu moins de 5 % des emplois de ce secteur au Québec. En 2001, c'était 22,5 %.⁴ En 2000, il s'agissait de 40 % de tous les emplois manufacturiers de la MRC.⁵ Ce secteur permet d'assurer une grande sécurité d'emplois (Entrevue 11). On comprend donc pourquoi certains acteurs mettent autant d'effort à développer et à soutenir ce secteur.

Les partenariats et les pratiques de concertation, que le CLD a créés ou renforcés avec d'autres acteurs constituent aussi un atout important (Entrevues 9 et 15). Ce sont des pratiques qui existaient avant sa création. Par exemple, durant les années 1990, la MRC a créé une table de concertation avec les industriels (Entrevue 1). Ces pratiques seraient facilitées par un environnement d'affaires qui serait « convivial », alors que le succès entrepreneurial serait accepté et encouragé (Entrevue 11). Les différents acteurs du développement ne seraient pas revendicateurs même s'ils peuvent défendre des intérêts corporatistes (Entrevue 1). Notons que pour l'OCDE, le partenariat peut permettre de coordonner les activités de la société civile, du secteur privé et des gouvernements afin de solutionner les problèmes que l'on trouve au niveau local et régional à travers l'amélioration des formes de gouvernance (OCDE, 2001). D'où l'importance de développer ces pratiques.

Outre une localisation géographique privilégiée (Entrevues 1, 8, 9 et 11), la MRC jouirait d'une bonne qualité de vie (Mager, 2001). Même s'il manque de main-d'œuvre qualifiée, elle est sans aucun doute privilégiée par la proximité d'une université anglophone (Bishop's University) et francophone (Université de Sherbrooke), et par la présence de trois établissements du niveau collégial dont un anglophone et deux francophones (Champlain Regional College/Campus Lennoxville, Cégep de Granby Haute-Yamaska et Collège de Sherbrooke) (Entrevues 1 et 11). L'Université de Sherbrooke a d'ailleurs une chaire de recherche en industrie plastique (Entrevue 11). Toutefois, la population serait moins scolarisée que la moyenne québécoise (Entrevue 1), en ce qui concerne les niveaux collégial et universitaire tout du moins. Le tableau suivant présente les données pour l'année 2001.

³ *La Tribune*, « Centre de plasturgie : les intervenants rencontreront le ministre Simard », Sherbrooke, le lundi, 25 mars 2002.

⁴ Direction régionale Emploi-Québec à Sherbrooke : document adressé au CLD.

⁵ Les Affaires, 10 mars 2001, p. B12.

Mentionnons qu'en 1996, la MRC affichait un taux inférieur de 0,7 % à celui de la région en ce qui concerne les études universitaires et de 3,1 % en ce qui concerne le niveau collégial.⁶

TABLEAU 2
Répartition de la population de 15 ans et plus selon
le niveau de scolarité, 2001 (%)

	Québec	Estrie	Memphrémagog
Inférieur au certificat d'études secondaires	31,7	34,4	n.d.
Certificat d'études secondaires ⁷	17,1	17,3	n.d.
Études post-secondaires partielles ⁸	37,2	36,5	n.d.
Grade universitaire ⁹	14,0	11,9	n.d.

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

Une autre force de la MRC est l'environnement qui aura permis le développement du secteur touristique (Entrevue 9). « Memphrémagog ça résonne bien avec tourisme. » (Entrevue 11). Même si la MRC a une image très touristique ou de villégiature, l'industrie touristique jusqu'à récemment était pourtant peu dynamique. Paradoxalement, cette image fortement ancrée cache une autre réalité : « Plusieurs ne savent pas qu'il y a des parcs industriels. » (Entrevue 1). En fait, « le secteur manufacturier en termes de création d'emplois [...] dépasse le secteur touristique. » (Entrevue 15). « On parle d'emplois réguliers, d'emplois permanents. Alors il y a une image et il y a une réalité sur le même territoire. » (Entrevue 9). Cependant, comme on le verra, de nombreux emplois dépendent du développement du secteur touristique.

Le secteur manufacturier a connu une grande croissance de 1998 à 2000 avec SAARGUMMI qui a embauché du personnel¹⁰. « Magog a alors beaucoup fait parlé d'elle. » (Entrevue 3). Auparavant, la municipalité était méconnue au niveau manufacturier, alors qu'il existait quelques belles réalisations telle DANA Canada Inc.¹¹ présente depuis la seconde moitié des années 1980, mais il n'y avait alors pas de « masse critique ». Il faut noter que l'économie est relativement diversifiée (Entrevue 9). Si c'est le cas au niveau de l'agriculture (Entrevue 5), elle ne l'est cependant pas suffisamment en termes de secteurs de pointe ou de nouvelles technologies (Entrevue 15).

⁶ Ministère de l'Industrie et du Commerce (Profil régional).

⁷ Les études secondaires complétées comprennent le certificat d'études secondaires seulement, la formation postsecondaire partielle et le certificat ou diplôme d'une école de métiers.

⁸ Comprend la formation postsecondaire partielle, le certificat ou le diplôme d'une école de métiers, le certificat ou le diplôme collégial et le certificat ou le diplôme universitaire inférieur au baccalauréat.

⁹ Le grade universitaire comprend le baccalauréat, certificat ou diplôme supérieur au baccalauréat, la maîtrise et le doctorat.

¹⁰ Huit cent soixante-cinq (865) emplois en 2001 (CLD de la MRC de Memphrémagog, Répertoire des entreprises manufacturières, Édition 2001, 37 p.) : joints d'étanchéité et verre encapsulé.

¹¹ Cent soixante-dix (170) emplois en 2001 (CLD de la MRC de Memphrémagog, Répertoire des entreprises manufacturières, Édition 2001, 37 p.) : arbres de transmission.

Un atout réside dans le pouvoir de taxation des municipalités à travers la croissance régulière de la richesse foncière, « c'est-à-dire une valeur imposable des immeubles qui croît régulièrement de façon un peu plus privilégiée que d'autres régions du Québec » (Entrevue 9).

1.2. Description du territoire

Au moment de l'enquête, dix-neuf municipalités se trouvaient sur le territoire de la MRC. En 2001, cette dernière abrite 41 871 habitants, soit un peu moins de 15 % de la population de la région. La population permanente de la MRC connaît une croissance depuis plus de 40 ans. En 1986, par exemple, elle était de 33 700 résidents¹² et de 39 127 en 1996.¹³

TABLEAU 3
Population en 2001¹⁴

Québec	Estrie	Memphrémagog
7 237 479	285 613	41 871

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

Magog constitue le pivot économique régional, tant au niveau industriel que commercial. On y trouve 50 % des industries et 80 % de l'emploi industriel (Mager, 2001). Plus de 14 000 personnes y résidaient. La MRC couvre une superficie totale de plus de 1 300 km².

TABLEAU 4
Superficie en terre (km²)

Québec	Estrie	Memphrémagog
1 521 654	10 197	1 314

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

Le revenu par habitant de la MRC est supérieur à la moyenne québécoise et à celle de la région. L'écart s'est même agrandi en deux ans. Le revenu par habitant de la MRC était pratiquement le même que celui de l'ensemble du Québec en 1999 alors qu'il était supérieur de 7,3 % à celui de la région¹⁵. Ces écarts en 2001 sont respectivement de 8 % et 10 %.

¹² <http://www.cldmemphremagog.com>

¹³ Statistique Canada, recensement 1996.

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

¹⁵ À partir des données du ministère de l'Industrie et du Commerce (Profil régional).

TABLEAU 5
Revenu par habitant en 2001 (\$)

Québec	Estrie	Memphrémagog
25 501	24 875	27 724

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

La population active œuvre principalement dans les secteurs tertiaire et secondaire. Le secteur secondaire représentait en 1996, 34,5 % des emplois de la MRC avec près de 5 700 emplois. Les principaux secteurs sont les produits textiles, la construction ainsi que le caoutchouc et le plastique. Le secteur tertiaire est en croissance, principalement en raison du développement touristique. Ce secteur comptait en 1996 plus de 10 000 emplois, soit 61 % de l'ensemble des emplois du territoire. Ce sont dans les secteurs de l'enseignement et de la santé du commerce où l'on trouvait le plus d'emplois : près de 24 %. Près de 22 % des emplois du secteur tertiaire provenaient des commerces de gros ou de détail. Les secteurs de l'hébergement et de la restauration constituaient aussi des employeurs très importants.¹⁶ En 2001, la situation est sensiblement la même bien que le secteur secondaire, au niveau de la région, gagne 4 points.¹⁷

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

Secteurs	Québec	Estrie	Memphrémagog
Primaire	3,4	5,8	4,5
Secondaire	21,3	28,9	34,5
Tertiaire	75,3	65,3	61,0

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

La MRC abritait, en 1997, 14 % des établissements manufacturiers de la région. En 1998, ce nombre passe à 12 %. Quant à la région, en 1997 elle compte près de 4,9 % des établissements manufacturiers au Québec et en 1998, 5 %.

TABLEAU 7
Nombre d'établissements manufacturiers en 1997 et 1998

	Québec	Estrie	Memphrémagog
1997	10 176	495	70
1998	9 126	463	57

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

¹⁶ <http://www.cldmemphremagog.com>

¹⁷ Portail gouvernemental/Région de l'Estrie.

Le nombre d'emplois manufacturiers était alors légèrement supérieur en 1997 : 16 % des emplois manufacturiers de la région. En 1998, Il faut noter en 2001 une augmentation remarquable du nombre d'emplois manufacturier qui totalisent, selon les données du rapport annuel 2001, 7 185 emplois. Cela constituerait une augmentation de près de 48 % du nombre des emplois manufacturiers depuis 1997. Par ailleurs si l'ensemble du Québec connaît une diminution des emplois, la région et la MRC connaissent une augmentation.

TABLEAU 8
Nombre d'emplois manufacturiers en 1997 et 1998

	Québec	Estrie	Memphrémagog
1997	531 535	29 915	4 830
1998	486 058	30 047	5 565

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

La région et la MRC comptent, en moyenne, plus d'employés par établissements manufacturiers que l'ensemble du Québec, mais c'est dans le cas de la MRC, qu'entre 1997 et 1998, les changements sont les plus marquants.

TABLEAU 9
Nombre d'employés par entreprise manufacturière en 1997 et 1998

	Québec	Estrie	Memphrémagog
1997	52	60	69
1998	53	65	98

Source : Tableaux 7 et 8.

En 1997, la MRC comptait 13,4 % des emplois de la région.

TABLEAU 10
Nombre d'emplois pour l'ensemble des secteurs en 1997

Québec	Estrie	Memphrémagog
3 119 130	122 255	16 440

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

Enfin, en 2001, c'est dans la MRC que le taux de chômage est le plus bas. En 1996, ce taux était supérieur à celui de la Région mais inférieur aux taux nationaux.

TABLEAU 11
Taux de chômage en 1996 et 2001 (%)

	Québec	Estrie	Memphrémagog
1996	11,8	9,9	10,8
2001	8,2	6,9	6,5

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

2. GOUVERNANCE

2.1. Les instances : CA, CE et comités

Les MRC a été très impliquée lors de la création des CLD, nonobstant le fait qu'elle y était obligée par la Loi sur le ministère des Régions. Un comité avec des élus a été formé et différents paramètres reliés à la composition du CA ont été établis. Le CA du CLD a d'abord été constitué de gens qui avaient déjà des liens entre eux, étant issus de divers comités ou de tables de concertation. Un siège a été ajouté pour que le secteur culturel ait un représentant, étant donné que ce secteur faisait partie d'un des axes de développement importants de la MRC depuis plusieurs années (Entrevue 1).

Il a donc été convenu de former un CA de 25 personnes constitué de deux observateurs (députés d'Orford et de Brome-Missisquoi), trois autres personnes sans droit de vote (le directeur général du CLD, le directeur du CLE¹⁸ et le représentant du ministère des Régions) et 20 avec droit de vote, dont 10 élus, membres du Conseil des maires de la MRC, et 10 autres représentant 10 secteurs d'activités : éducation, entreprise privée, syndicat, secteur communautaire, tourisme, culture, santé et services sociaux, secteur coopératif, commerces et affaires, et secteur agricole. Par la suite, le choix des représentants a été décidé au sein de divers collèges électoraux. Un collège électoral est formé d'intervenants d'un secteur qui procèdent à l'élection d'un délégué (Entrevue 8).

Il y a eu des demandes auxquelles le CLD n'a pu répondre. Par exemple, le groupe des aînés voulait avoir un représentant au CA. Le comité d'implantation du CLD considérait que 25 personnes constituaient une limite à ne pas dépasser (Entrevue 1). Par ailleurs, une ou des instances représentant les jeunes n'ont pas été invitées à participer au CA du CLD (Entrevue 14). Un représentant du ministère de l'Industrie et du Commerce s'est rajouté au CA en 2001 à titre d'invité sans droit de vote.

¹⁸ Centre local d'emploi.

TABLEAU 12
Membres du CA en 2001

Avec droit de vote	
Maires	10
Secteur culturel	1
Secteur de l'éducation	1
Secteur industriel	1
Secteur commerce et affaires	1
Secteur coopératif	1
Secteur syndical	1
Secteur communautaire	1
Secteur de la santé et des services sociaux	1
Secteur touristique	1
Secteur agricole	1
Sans droit de vote	
Député	2
Ministère des régions	1
Directeur général du CLD	1
CLE	1
Ministère de l'Industrie et du Commerce	1
TOTAL	26

Source : CLD, Rapport annuel 2001.

La composition du CA cherche donc à refléter le plus grand nombre de secteurs d'activités. Si, comme se questionne un de nos informateurs, on peut se demander jusqu'à quel point les collègues autres, que celui représentant les élus municipaux, ont un poids réel, « au moins ils sont là. » (Entrevue 6). D'un autre point de vue, ce contrepois au pouvoir des élus municipaux est bel et bien réel. Les maires avaient même certaines craintes. D'une part, les municipalités étaient appelées à devenir des bailleurs de fonds importants, d'autre part, les maires ne pouvaient pas composer la majorité au CA, comme c'était le cas dans l'ancienne structure (Entrevue 1). Pourtant, les municipalités étaient appelées à contribuer moins au financement des CLD qu'elles ne le faisaient déjà avec la SODEM. Le minimum requis par le gouvernement du Québec était en effet en deçà de ce que versaient déjà les municipalités au commissariat industriel. Ce qui les inquiétait réellement, c'était de ne constituer que 50 % des membres votants de la nouvelle structure (Entrevue 9). Étant aux yeux d'un de nos interviewés les grands patrons des CLD, puisqu'ils y contribuent financièrement (41 % du financement en 1999-2000), les maires se sentaient quelque peu frustrés de ne rien y gagner en termes de pouvoir. Les décisions prises au CLD, « de ce point de vue de maire », risquaient de leur échapper (Entrevue 11). Ils ont donc dû « changer leurs habitudes » et accepter de « se voir imposer des collègues électoraux » (Entrevue 9).

S'il y avait « parité » entre les élus municipaux et les secteurs d'activités (10 sièges chacun) (Entrevue 1), une question soulevée par le ministère des Régions consistait au contraire à se demander si les maires ne détiendraient pas trop de pouvoir face aux autres membres du CA (Entrevue 9). Selon l'article 10 de la Loi sur le ministère des Régions :

Aucun des milieux représentés au sein du conseil d'administration ne peut en constituer la majorité, ni détenir un nombre de sièges qui n'assure pas un équilibre adéquat entre eux, selon les besoins de la collectivité concernée. Chaque membre n'a droit qu'à une seule voix. Le cas échéant, ces mêmes règles s'appliquent au comité exécutif.

Il faut cependant reconnaître que les élus municipaux ne constituent pas nécessairement un bloc homogène en tout temps et que leurs intérêts peuvent très bien s'opposer. En effet, quand il est par exemple question de fusions, « ça fait des maires qui sont à couteaux tirés [...]. C'est hautement émotif les fusions [...] les gens, ils ne voient pas nécessairement l'importance du développement local. Chacun prêche pour sa paroisse, les maires à leur niveau, les entreprises à leur niveau » (Entrevue 4). Quoi qu'il en soit, une fois la majorité des CLD créée, le ministère n'a pas cherché à bloquer cette composition du CA, étant donné que cette forme ne s'était pas répandue comme une « traînée de poudre » dans toutes les régions du Québec (Entrevue 9).

Quant au conseil exécutif (CE), il est composé de cinq personnes avec droit de vote. Le directeur général du CLD en fait partie, mais sans droit de vote tout comme un observateur du ministère des Régions. Il est aussi composé de deux représentants du milieu municipal et de trois représentants de secteurs d'activités (Entrevue 1).

TABLEAU 13
Membres du CE en 2001

Secteur culturel	président
Maire	2
Secteur industriel	1
Secteur de l'éducation	vice-présidente
Sans droit de vote	
Directeur général du CLD	secrétaire-trésorier
Ministère des régions	observateur
TOTAL	7

Source : CLD, Rapport annuel 2001.

Le CA traite essentiellement des principales orientations, comme le plan d'action et les décisions administratives importantes. Il n'est pas impliqué dans toutes les opérations quotidiennes, sa fonction étant essentiellement administrative (Entrevue 1). Les rencontres du CA qui sont publiques ont lieu de cinq à six fois par année (Entrevues 4 et 10). Les sujets abordés sont donc restreints et il n'est évidemment pas question d'y traiter de dossiers confidentiels. Il existerait une bonne collaboration entre les administrateurs (Entrevue 2). Le

CA constituerait une « bonne formule » dès lors qu'il permet aux gens « de la place » de participer aux décisions (Entrevue 5). Un de nos interviewés résume une perception que la majorité des personnes rencontrées partagent à savoir que cette structure « tente de faire une bonne représentation de tous les secteurs d'activités » (Entrevue 8). Il existe alors deux formes de gouvernance à l'interne : le CA au niveau des principales orientations et le CE au niveau des actions et des interventions. Par exemple, si une stratégie pour le recrutement de la main-d'œuvre a pu être définie au CA, c'est au CE qu'elle a réellement pris forme (Entrevue 1).

Le CE a une grande autonomie. Si le CA détermine les grandes orientations dû, entre autres, à l'attitude des élus municipaux qui considèrent justement que le rôle du CE est de réaliser concrètement des projets et de prendre des décisions, ce dernier a une grande marge de manœuvre. Les membres du CE se réunissent à toutes les trois semaines ou à tous les mois. Au besoin, des questions spécifiques peuvent être réglées par téléphone avec le président du CA (Entrevue 1).

Cette autonomie est possible parce qu'il y a beaucoup de maires qui sont des gens d'affaires (Entrevue 1). Les élus sont orientés vers le développement économique (Entrevue 2). C'est une attitude d'affaires, non bureaucratique, qui imprègne l'organisation. « On est là pour aider la communauté d'affaires. Il faut être efficace. » Par exemple, lorsque la MRC a fait face à un problème de pénurie de main-d'œuvre qui s'annonçait, le CLD en partenariat avec le CLE de Memphrémagog ont mis sur pied un CAMO (comité d'adaptation de la main-d'œuvre) manufacturier en mars 2000. Il était composé d'un nombre représentatif d'entreprises de Magog et de la périphérie. C'est ce qui a permis de négocier une entente avec un transporteur pour acheminer de la main-d'œuvre dans le parc industriel de Magog, à partir de Sherbrooke, sur les trois quarts de travail. Cela aura favorisé une certaine stabilité au niveau de l'entreprise SAARGUMMI (Entrevue 3). « On a réagi tout de suite aux demandes des entreprises et le CA a entériné plus tard. Quand on appui des entreprises dans leur croissance, les résultats sont là. » (Entrevue 1). Ce CAMO a également réalisé une recherche sur le logement, un sondage sur les perspectives d'embauche, des démarches avec des immigrants et la promotion sur des métiers en pénurie auprès des étudiants (Rapport annuel, 2001).

Le CA fait confiance au CE d'autant plus que les administrateurs savent que les projets ont aussi transités par des comités d'analyse et de financement, à travers lesquels les représentants des collèges électoraux peuvent, en bout de ligne, agir concrètement étant donné que c'est au sein de ces comités que les recommandations sont produites (Entrevues 1 et 4).

Il en est ainsi du comité de financement du CLD (FLI-FDEÉS-JP-FCJE) constitué de 7 représentants : le ministère des Régions (1 siège), le milieu municipal (3 sièges), le secteur industriel (1 siège), le secteur commerce et affaires (1 siège) et le milieu communautaire (1 siège). Deux personnes ressources s'y rajoutent en provenance du CLD (Rapport annuel, 2001).

Le CLD gère les bureaux d'information touristique et il existe un comité touristique. Ce dernier prépare les grandes orientations devant favoriser le développement du secteur touristique. Il est composé de 2 maires, d'un représentant de gens d'affaires, d'un représentant d'une association de marchands et de 4 représentants dont les activités sont directement liées au tourisme. Une personne ressource s'y rajoute et provient du CLD (Entrevue 6 et Rapport annuel 2001).

Cinq personnes sont présentes sur le comité STA : CLE (1 siège), secteur communautaire (1 siège), milieu des caisses populaires (1 siège), secteur commercial (1 siège) et CLD (1 siège). Deux personnes ressources s'y rajoutent provenant du CLD (Rapport annuel 2001).

La SOLIDE¹⁹ a son CA qui approuve ou rejette les projets et qui est constitué de 5 personnes qui représentent le milieu coopératif (1 siège), l'entreprise privée (1 siège), le milieu syndical (1 siège) et le milieu municipal (2 sièges). Le poste de président, qui était occupé par un maire en 2000, était vacant en 2001. Une personne ressource du CLD fait aussi partie de CA, mais sans droit de vote (Rapport annuel 2001).

La Corporation de promotion industrielle de Magog (CPIM) a aussi son CA composé de 7 membres issus de la SODEM (2 sièges), d'entreprises privées (3 sièges) et du milieu municipal, un maire et un conseiller municipal (2 sièges). Deux personnes ressources proviennent du CLD (Rapport annuel 2001).

La SODEM, quant à elle, est composée de 8 membres : 6 maires, un représentant de la MRC qui agit comme secrétaire et le directeur général du CLD qui agit comme trésorier (Rapport annuel 2001)

Le CLD siège sur divers CA, sur, entre autres, celui du Conseil régional de développement (CRD). Le personnel siège aussi sur divers comités ou participe à des activités ponctuelles. Par exemple, le CLD cherche à être présent lors des activités des chambres de commerce, cependant sans siéger sur leur CA afin d'éviter les conflits (Entrevue 1). Cela lui permet sans aucun doute de se faire reconnaître par l'ensemble des acteurs.

2.2. Relations du CLD avec les autres acteurs

2.2.1. De manière générale

Le CLD cherche à créer ou à renforcer des réseaux afin que des entrepreneurs puissent accéder à des programmes offerts par le Conseil national de recherches du Canada (CNRC), par Développement économique Canada, ou en facilitant l'exportation et la commercialisation, etc. À cet effet, le CLD a une entente de partenariat avec Estrie Internationale 2007 qui appui l'ensemble des entreprises de l'Estrie dans le cas des exportations. Il y a aussi des ententes de

¹⁹ Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi.

partenariat, sinon il existe des maillages avec le CLE, le ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC), la Société générale de financement (SGF), Investissement Québec (IQ), CDP Accès capital, le Fonds de solidarité FTQ, Investissement Desjardins, la Banque de développement du Canada (BDC), Estrie Capital, etc. Plus les partenariats ou les maillages sont nombreux, plus cela permet d'identifier les besoins des entreprises et les façons de les aider.

2.2.2. *CLE*

Le CLD et le CLE travaillent de concert dans la plupart des dossiers industriels et touristiques, cela même s'ils ne sont pas toujours en accord. Le directeur général du CLD et le directeur du CLE se rencontrent régulièrement (Entrevue 1 et 7). Cela leur permet d'échanger beaucoup d'information et de faire avancer les dossiers. Lorsqu'une nouvelle entreprise vient s'installer dans la MRC, si le CLD lui fait parvenir une offre ou une proposition, il y mentionne qu'il existe un support au niveau du recrutement et de la formation de la main-d'œuvre. Une bonne entente entre le CLD et le CLE profite donc à tous (Entrevue 1). Par ailleurs, les employés du CLE et du CLD travaillent aussi en collaboration (Entrevue 15). Il en est de même lorsqu'il s'agit de définir les priorités au niveau de l'emploi. Lors de la planification de ses activités, s'il est question d'un volet qui touche à l'emploi et à la main-d'œuvre, le CLD traite de ces questions avec le CLE. L'information transite dans les deux sens (Entrevue 7).

Pour un de nos informateurs, la relation, CLD et CLE, se développerait à travers une harmonisation de leurs activités découlant d'une même priorité de développement. « C'est sûr que l'harmonie fonctionne bien entre les deux, ça ce sont des éléments qui font qu'on est capable de se doter à court, à moyen et à long termes d'une politique générale au niveau de la MRC, c'est très très positif. Ils sont devenus les leaders là-dedans, c'est clair. » (Entrevue 13).

2.2.3. *MRC*

Les relations sont également bonnes avec la MRC bien qu'aux yeux de certains le CLD pourraient très bien en devenir une subdivision dès lors que les maires occupent une place importante dans le CLD (Entrevues 9 et 11). Les deux directeurs se rencontrent aussi régulièrement. Cependant, si chacune des deux organisations a des fonctions spécifiques, c'est la présence des maires qui permet « d'assurer qu'il n'y ait pas de politique de développement ou de mise en valeur du territoire qui aille à l'encontre de l'une ou de l'autre. » (Entrevue 9).

2.2.4. *CAE et Investissement Québec*

De manière générale, les relations sont bonnes tant avec le CAE qu'avec Investissement Québec, bien que parfois les activités des organisations puissent se chevaucher (Entrevue 12 et 13).

2.2.5. CRD

Il existe une bonne collaboration avec le CRD même s'il apparaît parfois comme une structure « administrative » lourde aux yeux de certains acteurs du milieu ou s'il est mal connu. Selon un de nos informateurs, le CRD n'a pas de pouvoir direct d'intervention dans l'économie, mais il définit des axes de développement stratégique ou favorise la création des tables de concertation. Il constitue cependant un support au développement à l'échelle régionale. Ses interventions se situent à un niveau macroéconomique (Entrevue 1). Au moment de l'enquête, le CLD avait un de ses représentants qui siégeait à son CA et une autre à la commission de développement industrielle. En fait, c'est principalement un échange en termes d'information qui souderait la relation entre les deux organisations, alors que parfois ils réaliseraient même des projets en partenariat (Entrevue 4).

Le rôle du CRD est, selon un autre informateur, très important. Il observe et analyse ce qui se passe au niveau de l'ensemble des CLD d'une région. Quand un CLD bâtit un projet pour répondre à un ou des besoins, il en informe le CRD qui va en faire la promotion au sein de commissions à partir desquelles les priorités en matière de développement régional sont définies.

Quand le gouvernement régional réussit à prioriser les dossiers qui vont être en appui au gouvernement local, c'est sûr qu'on a une écoute plus attentive au niveau du ministère [des Régions] parce qu'eux mêmes ont à prioriser des dossiers [...]. On en arrive à une nouvelle génération de gens qui comprend que les querelles de clocher ça donne rien de les garder, c'est pas comme ça que tu vas faire du développement. On a tous des petites *games* de pouvoir [...] mais, en même temps, on donne divers sons de cloches aux différents paliers de gouvernement que l'entente se fait, qu'on est capable de se parler, qu'on est capable de croire dans le développement local et régional et que c'est ça qu'il faut prioriser (Entrevue 4).

2.2.6. Ministère des Régions et MIC

Les relations entre le ministère des Régions et le CLD sont bonnes. Lors de la création du CLD, le MIC a vu, quant à lui, son rôle diminuer en matière de développement économique dans la région. Pour un de nos interviewés, il ne devrait en fait y avoir qu'un seul ministère responsable du développement économique. Il y a des tensions entre les deux ministères. Par exemple suite au 11 septembre 2001, le gouvernement avait mis en place un système de veille pour permettre d'identifier les entreprises en difficulté. « Les demandes au CLD provenaient des deux ministères, ce qui laissait place à la confusion. » (Entrevue 1).

Dans l'ensemble, les partenaires rencontrés entretiennent de bonnes relations avec le CLD et vice-versa. En effet, « Ici on sent qu'on collabore tous ensemble et on s'entraide puis on ne sent pas de scission même avec le CLE. Je pense que c'est une force de la région que d'avoir une bonne concertation. » (Entrevue 14). Encore :

[...] ce qui est propre à l'Estrie par rapport aux autres régions administratives du Québec, c'est que les gens qui sont dans des positions d'aide à l'entrepreneur sont des gens qui se connaissent tous et de longues dates. Donc, il y a déjà un lien d'amitié qui est là, donc le partenariat est facile, ce n'est pas un partenariat institutionnel qui est forcé, c'est plus un partenariat d'amitié qui fait en sorte qu'on représente différentes structures mais on travaille tous pour le bien du client. Bon ça ce n'est pas généralisable à toute l'Estrie, il y en a qui sont plus ouverts que d'autres (Entrevue 12).

3. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT

3.1. Mission

Le CLD a pour mission de promouvoir le développement économique du milieu et de favoriser la création et l'expansion des entreprises par le soutien à l'entrepreneursip individuel ou collectif ainsi qu'aux intervenants en économie sociale.²⁰

3.2. Le PLACÉE

En 1998, tous les membres du CA et les maires de l'ensemble des municipalités se sont réunis dans un « Lac-à-L'épaulé » pour discuter des champs d'intervention du CLD. Près d'une quarantaine de personnes étaient réunies. Il y a eu consensus sur l'ensemble des activités sauf sur le volet touristique qui était en sous-traitance. Il était nécessaire de discuter du financement de cet organisme. Les participants ont tout de même adopté un plan de trois ans, devant prendre fin en 2001, les priorités étant revues à chaque année (Entrevue 1).

Par la suite une approche sectorielle, sous forme de tables de travail ou de comités, a été privilégiée. Par exemple, au niveau manufacturier, des industriels ou des représentants du secteur, dont la commissaire industrielle du CLD, se sont rencontrés et ont établi des priorités d'intervention (Entrevues 1 et 3). Puis les membres du CA se sont réunis et ont définis les priorités de chaque secteur dans une perspective régionale (Entrevue 1). Il ne semble donc pas avoir eu un appel, afin qu'un plus grand nombre d'individus participent à l'élaboration du plan d'action. La concertation apparaît s'être développée entre des individus qui partageaient déjà une vision commune du développement.

Le plan d'action 2002-2005 fait état, quant à lui, des priorités en matière d'agroalimentaire, de secteur manufacturier, de stratégie reliée à la main-d'œuvre, de secteur des communications, d'économie sociale et de tourisme. Les priorités sont les suivantes pour chacun des secteurs :

Agroalimentaire :

- assurer une permanence agroalimentaire ;
- rétablir la table agroalimentaire ;
- stimuler l'entrepreneursip agroalimentaire ;
- favoriser le réseautage ;
- favoriser le développement de produits agrotouristiques.

²⁰ <http://www.cldmemphremagog.com>

Manufacturier :

- recrutement de la main-d'œuvre et maintien du comité de main-d'œuvre manufacturier ;
- formation et sensibilisation des PME quant aux enjeux de la mondialisation ;
- augmenter l'offre de bâtiments industriels disponibles à Magog et Stanstead ;
- élaborer une stratégie de développement global pour le développement des parcs industriels ;
- identifier les besoins des entreprises par l'inventaire industriel et des visites d'entreprises.

Main-d'œuvre :

- diffuser auprès des partenaires et des entreprises l'information sur le marché du travail et les mesures d'aides disponibles ;
- continuer de soutenir les entreprises dans le recrutement de la main-d'œuvre ;
- assurer une meilleure offre de main-d'œuvre ;
- renforcer la capacité d'adaptation des entreprises aux changements technologiques et de marché ;
- supporter le démarrage de nouvelles entreprises par la mise en place d'un guichet unique.

Communications :

- déléguer toutes les actions de communication à une personne définie ;
- revoir le plan de communication et assurer un suivi régulier sur son application ;
- tirer profit de l'intégration du tourisme au CLD ;
- façonner une nouvelle image dynamique du CLD qui soit constante et uniforme ;
- maximiser l'utilisation des technologies de l'information.

Économie sociale :

- pallier aux lacunes en termes de connaissance de l'économie sociale ;
- renforcer les capacités de gestion entrepreneuriale ;
- améliorer les services en aide et soins domestiques ;
- améliorer les services destinés aux personnes du quatrième âge en perte d'autonomie ou handicapées ;
- améliorer le système de transport ;
- participer au développement du milieu rural ;
- évaluer les besoins en termes de services de garde (CPE).

Touristique :

- améliorer la qualité de l'accueil sur le territoire ;
- accroître et coordonner les efforts de promotion déployés par les entreprises et intervenants touristiques de la région ;

- promouvoir l'industrie touristique de la MRC de Memphrémagog sur son territoire ;
- soutenir, structurer et susciter l'émergence de l'offre touristique ;
- supporter les projets d'investissement dans le secteur touristique.

3.3. Les fonds, volets et mesures

3.3.1. Le FLI

La capitalisation du FLI est d'un peu plus 156 000 \$ par année. En tout, près de 430 000 \$ avaient été investis en 2001. Avec le FLI, 15 à 20 dossiers sont examinés annuellement. Sept à huit projets sont acceptés. « Le suivi en prend un coup, car on ne peut pas bien suivre tous les projets. » (Entrevue 2).

Les montants sont destinés aux entreprises viables en démarrage ou en expansion. Ce levier de développement économique permet au CLD de réaliser des investissements dans les entreprises du territoire, incluant celles de l'économie sociale, ce qui est d'ailleurs le cas de l'ensemble des CLD. Il est destiné aux entreprises de la MRC qui favorisent la création d'emplois durables. Le plan d'affaires doit démontrer que l'entreprise sera rentable dans un délai de trois ans. Les secteurs manufacturiers – tertiaire-moteur, environnemental et touristique – sont privilégiés.

L'aide financière, qui ne peut dépasser 50 % des dépenses admissibles ou 80 % dans le cas d'une entreprise d'économie sociale, est constitué d'un prêt entre 10 000 \$ et 50 000 \$. Le prêt devra être remboursé sur une période de cinq ans sous forme de versements mensuels. Le taux d'intérêt correspond au taux de base + 2 %. Des frais de gestion annuels, de 1,1/2 % du solde du prêt, sont applicables.²¹

Le FLI est surtout utilisé pour des projets du secteur tertiaire-moteur qui se caractérisent par une certaine forme d'innovation au niveau manufacturier. Les bénéficiaires de la mesure STA pourraient y avoir accès, mais cela ne s'est pas encore présenté car les projets appartiennent plutôt au secteur des services qui ne sont pas financés par le FLI (Entrevue 6).

3.3.2. FDEÉS

Pour l'économie sociale, le budget est de 80 000 \$ par année. Près de 200 000 \$ étaient disponibles en 2002 étant donné qu'il n'y a pratiquement pas eu de projets d'économie sociale, financés depuis la création du CLD. Selon un de nos interviewés, cela s'explique par le fait que l'économie sociale n'est pas connue. C'est pour cette raison que le CLD accepte maintenant les demandes en tout temps, c'est-à-dire, qu'il n'y a plus de date limite pour

²¹ *Ibid.*

présenter un projet qui était le 31 août de chaque année. (Entrevue 5 et Web²²). Comment le CLD définit-il l'économie sociale ?

L'économie sociale se définit comme étant les activités et les organismes issus de l'entrepreneuriat collectif, qui respectent les principes suivants : finalité de services aux membres ou à la collectivité, autonomie de gestion, processus décisionnel démocratique, primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et des revenus, gestion participative, prise en charge et responsabilité individuelle et collective. Elle peut être développée dans tous les secteurs d'activités qui répondent aux besoins de la population et des collectivités.²³

Les organismes admissibles, coopératives ou organismes à but non lucratif incorporés, qui produisent des biens ou services, doivent être financièrement viables et doivent procurer des emplois durables. Le projet doit émaner de la communauté et ses objectifs doivent correspondre avec les orientations du PLACÉE du CLD. Toutefois, « Le projet doit se réaliser dans sa totalité et ce, dans l'année suivant le financement de celui-ci », alors que dans le cas du FLI, les projets ont jusqu'à 3 ans avant de démontrer leur rentabilité. Dans le cas du FDEÉS, il s'agit cependant d'une subvention qui ne peut excéder 80 % des dépenses admissibles.²⁴

3.3.3. *Subvention Jeunes promoteurs (JP)*

Elle est destinée aux promoteurs âgés de 18 à 35 ans qui ont un projet d'entreprise qui doit entraîner la création d'au moins deux emplois permanents. L'aide financière varie entre 3 500 \$ et 5 000 \$ et peut être accordée à deux jeunes par projet.²⁵ Au cours de 2001, la limite est passée à 10 000 \$ (Rapport annuel, 2001), ce qui réduit nécessairement le nombre de projets pouvant être financé.

TABLEAU 14
Budget 1998-2001 ²⁶

Opération	1 722 884
FLI	625 712
FDEÉS	320 000
JP	117 293
Total	2 785 889

Source : Ministère des Régions

²² *Ibid.*

²³ *Ibid.*

²⁴ *Ibid.*

²⁵ *Ibid.*

²⁶ Il s'agit d'un estimé puisque nous avons utilisé les données du ministère des Régions pour l'exercice 1999-2000.

3.3.4. STA

En ce qui concerne la mesure Soutien au travail autonome (STA), il s'agit d'appuyer un projet d'entreprise porté par des individus qui veulent devenir travailleurs autonomes. Ces individus doivent être prestataires soit de la sécurité du revenu, soit de l'assurance emploi ou avoir bénéficié de l'assurance emploi au cours des trois dernières années, ou encore être sans emploi et sans soutien financier ou être travailleurs à statut précaire. Ils doivent présenter un projet qui apparaît rentable, doivent démontrer un esprit d'entrepreneurship alors que leur projet ne doit pas constituer une concurrence déloyale. Le projet passe par un comité d'approbation qui juge si un marché existe et si la personne a les compétences nécessaires. Il s'agit d'une première approbation avant la soumission du plan d'affaires « qui doit prouver si on avait raison de penser qu'il y avait un marché, si éventuellement la personne pourra vivre décemment de son projet » (Entrevue 6).

Pour « les prestataires de l'assistance emploi et les participants à l'assurance emploi, le soutien du revenu prend la forme d'une allocation de 280 \$ par semaine, sauf pour les prestataires d'assurance emploi qui conservent leur taux de prestation jusqu'à la fin de leur période de prestation, s'il est supérieur à ce montant ». Les travailleurs à statut précaire n'ont droit à aucun soutien du revenu, mais peuvent bénéficier d'un soutien technique.²⁷

3.3.5. Le PICC

Le CLD gère le Programme d'investissement communautaire du Canada (Industrie Canada). Ce programme prendra cependant fin en 2002. Il favorisait l'embauche de ressources pour faciliter l'utilisation par les PME de sources de financement comme le capital-risque. Il s'agit donc d'un support en termes de conseils et de montages de dossiers. Les montants disponibles étaient de 60 000 \$ par année durant 5 ans. Le milieu devait fournir également une contribution de 30 000 \$ des dépenses annuellement (Entrevue 1).

3.3.6. La SOLIDE

La SOLIDE existe depuis 1995. Lorsque le CLD en a pris la gestion en 1998, il y avait un passif important ou des mauvaises créances. « Mais comme une partie des fonds proviennent du gouvernement sous forme de subventions, les pertes pourront être assumées. » La capitalisation est maintenant de 500 000 \$ (Entrevue 2). Le fonds est destiné au démarrage d'entreprises ou à l'expansion d'entreprises existantes.

Une des principales conditions d'admissibilité est que l'entreprise, présente dans la MRC, doit favoriser la création et le maintien d'emplois durables et de qualité dans les secteurs primaire, manufacturier ou tertiaire moteur (génie conseil, environnement, haute technologie, tourisme, etc.)

²⁷ <http://www.cldmemphremagog.com>

L'aide financière, entre 5 000 \$ et 50 000 \$, se fait sous forme de prêts non garantis participatifs. Si le montant de l'aide peut correspondre à un maximum de 50 % des dépenses admissibles, le promoteur doit, quant à lui, effectuer une mise de fonds minimale de 20 % du coût du projet. Le remboursement se fait sur une période maximale de 5 ans sous forme de versements mensuels de capital et intérêts. La participation de la SOLIDE est conditionnelle à celle d'autres partenaires financiers. Des frais de gestion annuels de 1,1/2 % du montant du prêt sont appliqués.²⁸

3.3.7. *Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (FCJE)*

La FCJE a été créée et est commanditée par des entreprises privées.²⁹ Elle offre des prêts pouvant atteindre 15 000 \$ remboursables sur une période de 3 à 5 ans, selon le montant du prêt aux jeunes de 18 à 29 ans qui ont un projet d'entreprise.³⁰

3.4. **Les étapes d'un projet**

Un « bon » projet est évalué d'abord à partir de la perception que se font les analystes du promoteur. D'ailleurs, la principale raison de rejets de projets, même si c'est la plus difficile à justifier, est l'entrepreneur ou le promoteur même. D'autres fois, c'est qu'il n'y a pas de marché ou le plan d'affaires n'a pas été fait convenablement. Les références personnelles sont aussi importantes (Entrevue 2).

En tout, c'est un peu moins de 50 % des projets qui ne se réalisent pas pour diverses raisons et qui sont refusés. Les dossiers rejetés le sont parfois dès le départ avant même l'ouverture du dossier. Cela permet d'éviter au promoteur des frais de 200 \$ qui sont non remboursables pour l'ouverture des dossiers dans le cas du FLI et de 100 \$ pour le FDEÉS (Entrevue 2). Dans le cas de la SOLIDE, les frais sont de 200 \$, et dans ceux de JP et FCJE, ils sont de 100 \$.³¹

Les projets d'économie sociale sont analysés à partir des objectifs de marché, d'une perspective de gestionnaire d'entreprise, etc. Si un organisme communautaire maîtrise bien le volet financier, le CLD acceptera son projet sans difficulté (Entrevue 2). En ce qui concerne ce type de projets, cela ne semble pas être la majorité des cas puisque « les gens qui poussent les premières entreprises d'économie sociale n'ont pas une vocation de rentabilité, mais plutôt une vocation sociale. Après, ils vont regarder pour la rentabilité. Nous on veut faire l'inverse. Eux vont penser aux gens et après à une entreprise. » (Entrevue 5).

²⁸ *Ibid.*

²⁹ Fondée en 1996 par la Banque CIBC, la Banque Royale et la Fondation canadienne de la jeunesse.

³⁰ <http://www.cldmemphremagog.com>

³¹ *Ibid.*

De ce point de vue, la rentabilité économique apparaît donc plus importante que la rentabilité sociale qui semble accessoire.³²

Au niveau de l'économie sociale, la première année, le CLD a évalué les besoins en termes financiers à 350 000 \$. Ces besoins ont surtout été exprimés par le milieu communautaire (Entrevue 1). Si en 2001, trois projets d'économie sociale étaient actifs, dont « un est en cours, l'autre en démarrage, l'autre, ce n'est pas évident » (Entrevue 2), aucun nouveau projet n'avait cependant été soumis au CLD durant cette année (Entrevues 2 et 5). « Comme les entreprises sont jeunes, on y va souvent par essai erreur. En économie sociale, tout est jeune. » (Entrevue 1). Le CLD a donc mandaté une organisation (Coopérative de travail Interface) pour faire une étude sur les besoins en matière d'économie sociale. Dix-huit projets ont été identifiés (Entrevues 2 et 5). Toutefois, il est parfois difficile de trouver des porteurs de projets. De plus, « Il n'est pas évident avec l'économie sociale de trouver des organismes qui rencontrent les critères [d'admissibilité] » (Entrevue 2).

L'agriculture est également un secteur méconnu. Tout le monde ne saisit pas bien ce qu'est la ruralité. Avec une enveloppe de 20 000 \$ par année, il est difficile de réaliser beaucoup de projets d'autant plus dans un contexte où chaque municipalité doit améliorer sa situation (Entrevue 5).

³² Encore une fois, il faut rappeler que l'économie sociale était méconnue au moment de l'enquête. Comme le directeur général le soulignait, suite à la lecture de l'étude de cas, la situation a changé entre 2001 et 2003. L'aspect financier est certes important, mais l'aspect social tout autant, puisqu'il s'agit d'économie sociale. Par ailleurs, le CLD cherche à retenir des « bons » projets et pas seulement des projets rentables au plan financier.

4. ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS

Le CLD offre un soutien technique et financier en mettant à la disposition de la clientèle un éventail de services de première ligne destinés au démarrage, à la consolidation et au développement de projet d'entreprise. Il offre des services tels que :

- des activités de consultation, d'orientation et de référence ;
- l'aide pour réaliser un plan d'affaires ;
- la recherche de financement ;
- l'encadrement et le suivi ;
- l'aide financière potentielle ;
- le support à la formation en entrepreneuriat ;
- la référence à des services spécialisés ou à des services offerts par des organismes tels que les coopératives de développement régional.³³

Tous les projets, qui ont transité par le CLD, étaient à l'étape du démarrage. Le CLD cherche à financer des projets d'expansion mais, généralement, les promoteurs à cette étape vont plutôt s'adresser à des institutions financières. Le CLD est identifié comme relevant de l'ordre du « dernier recours » par plusieurs (Entrevue 2). C'est en effet le cas d'un de nos interviewés qui considère que le CLD devrait s'occuper des gens « qui n'ont pas les ressources académiques et financières pour mener à terme leur démarche de travail. » (Entrevue 12). Par ailleurs, il est difficile d'offrir du capital de risque ou du capital-actions dans le cas de petits montants. Le CLD offre plutôt du capital de développement, c'est-à-dire sans garantie (Entrevue 2).

Des séances d'information sont offertes à chaque semaine. En moyenne il y avait cinq participants (Entrevue 2), mais les demandes ayant diminué, il y aurait maintenant de 2 à 3 personnes qui y assisteraient à chaque semaine. Le CLD prépare un plan d'action (affiches, communiqués de presse, etc.) afin de mieux faire connaître cette initiative (Entrevue 6).

Le CLD réunit, lorsque possible, des partenaires financiers afin de permettre à un promoteur de présenter son projet. C'est un service qui s'inscrit dans la nature du guichet unique. Cela permet aux promoteurs de rencontrer, dans un premier temps, les organismes qui seraient susceptibles de financer leur projet : Innovatech, Développement économique Canada (DEC), MIC, BDC, Investissement Québec, etc., sans toutefois inviter lors d'une même rencontre des organisations qui sont en concurrence : « Les fonds régionaux sont en compétition, on les fera pas venir ensemble. » En affaires, il y a une limite aux partenariats.

³³ <http://www.cldmemphremagog.com>

S'il s'agit de véhiculer essentiellement des informations, cela peut cependant permettre à un projet de démarrer (Entrevue 2). D'autres partenaires peuvent aussi être invités, tel le CLE, qui peut transmettre aux promoteurs des informations en ce qui concerne la main-d'œuvre par exemple. Cette initiative permet au promoteur de simplifier ses démarches étant donné qu'il n'a pas à rencontrer tous les intervenants, un à la suite de l'autre, et qu'il n'a pas à les identifier. « C'est un peu rassurant pour eux. » (Entrevue 7). Cela démontre, de ce point de vue, que le rôle de guichet unique est bien compris.

Le terme de guichet unique ne signifie cependant pas que le CLD peut tout faire ou qu'il est l'acteur du développement local le plus important ou indispensable. « Le CLD doit reconnaître qu'il ne peut tout faire seul et qu'il a besoin de ses partenaires ou des autres organisations vouées au développement. » (Entrevue 8). Cela aussi il semble bien l'avoir compris. Par exemple, le CLD, la Commission scolaire des Sommets et Emploi-Québec ont conjugué leurs efforts afin de mettre sur pied une formation continue offerte aux gens qui veulent démarrer une entreprise. Il s'agit d'une attestation professionnelle³⁴(Entrevue 2).

Pour les plans d'affaires, il s'agit essentiellement de *coaching*. Le CLD peut aussi mettre en relation un promoteur avec des consultants, il peut assurer le suivi des démarches, donner des informations sur les programmes de subventions, etc., et cela à toutes les étapes d'un projet d'entreprise. Le CLD, au moment de l'enquête, avait une dizaine de dossiers en cours en ce sens (Entrevue 3). Il aide aussi les entreprises à se localiser, il soutient le tourisme, il met à la disposition des entrepreneurs un bottin industriel, il distribue un journal interne à tous les mois aux entrepreneurs et partenaires (Entrevue 2).

³⁴ Attestation de spécialisation professionnelle en lancement d'entreprise.

5. ÉVALUATION

5.1. Les problèmes identifiés par le CLD et ses partenaires

5.1.1. L'économie sociale

L'économie sociale constituerait un secteur qui demande beaucoup de temps et d'effort. Cela se comprend car les CLD ont hérité d'un fonds qui n'existait pas auparavant. Il y aurait donc un apprentissage collectif important à réaliser. Selon trois informateurs, les gens qui interviennent dans ce secteur empruntent des méthodes qui s'apparentent au secteur communautaire plutôt qu'à celui des affaires (Entrevues 1, 2 et 5). « Quand on a une entreprise à rentabiliser, c'est pas toujours évident. Dans toutes les entreprises dans lesquelles le CLD a investi, il a été obligé de réinvestir car les entreprises étaient en sérieuses difficultés financières. » (Entrevue 1). Même quand il s'agit d'organismes communautaires qui essaient d'adapter un projet à des programmes de subvention, il est nécessaire de les appuyer, de les conseiller, de leur expliquer comment monter un projet, etc. Il s'agit en grande partie d'un travail de *coaching*. Par ailleurs, il faut chercher à créer un réseau propre à l'économie sociale afin que les individus puissent travailler ensemble lorsque possible (Entrevue 2 et 5).

Les critères d'admissibilité sont d'abord marchands. Par exemple, si le CLD a supporté un Centre de formation en entreprise et récupération (CFER) destiné à de jeunes décrocheurs ou une coopérative de travailleurs pour personnes handicapées, il s'est retiré d'un projet étant donné que cela n'était pas rentable au plan comptable (Entrevue 1). Il ne fait pourtant aucun doute que la rentabilité sociale devait exister, du moins peut-on le supposer. Cependant, la rentabilité financière est également importante. Dans le deuxième cas, par exemple, le CLD, après avoir accordé des subventions de 53 389 \$, a rejeté une demande de 60 000 \$ étant donné que l'entreprise faisait face à de sérieux problèmes financiers. Celle-ci a été contrainte de cesser ces activités.³⁵ S'il n'y a pas de rentabilité financière, mais qu'il y a une grande rentabilité sociale, les projets d'économie sociale seront refusés. Le contraire est-il toujours vrai dès lors qu'il n'existe pas de méthode comptable pour mesurer la rentabilité sociale, autre que la représentation que s'en fait chaque individu ? Par exemple, si une entreprise d'insertion qui vend du linge recyclé est très rentable au plan comptable mais qu'elle ne permet « d'insérer » aucun des individus qui y transitent, n'aura-t-elle pas plus de chance de trouver du financement qu'une entreprise dont les résultats sont négatifs au plan comptable mais qui permet « d'insérer » 100 % des individus qui y transitent ?

L'ensemble des CLD de la région se plaindrait du fait qu'il n'y a pas suffisamment de ressources pour s'occuper du secteur de l'économie sociale. Entre autres, les enveloppes au niveau de la consolidation ne sont pas suffisantes (Entrevue 2). Pourtant, on a vu que les projets d'économie sociale n'étaient pas nombreux à avoir été financés au moment de l'enquête et que les sommes disponibles s'accumulaient d'année en année.

³⁵ Gilles Dallaire, « Magog et le CLD pas à blâmer », Magog, *La Tribune*, Le mercredi 19 décembre 2001.

Il y aurait donc encore beaucoup à faire en ce qui concerne l'économie sociale. À date, selon un informateur, « la volonté du gouvernement de faire de l'économie sociale un secteur d'intervention a eu plus ou moins de succès. » (Entrevue 1).

Eux [les CLD], ils ont un mandat en économie sociale mais je ne pense pas qu'ils aient nécessairement une bonne vision et une bonne compréhension de l'économie sociale, parce que c'est arrivé comme ça du jour au lendemain, on a tous eu un apprentissage à faire. Tout le monde a sa vision un peu de ce que c'est. Ce n'est pas un dossier facile (Entrevue 11).

Il apparaît que les dossiers d'économie sociale sont souvent mal définis alors que chacun en fait un peu son orientation (Entrevue 5).

5.1.2. *Le commerce de détail*

Un des personnes interrogées considèrent que le commerce de détail est délaissé comme si aucune instance ne voulait appuyer ce secteur. Le MIC avait pourtant organisé un forum sur le commerce de détail à la fin des années 1990. Ce qui est ressorti c'est de « laisser aller », aucune mesure concrète n'ayant été proposée pour appuyer les entreprises de ce secteur (Entrevue 6).³⁶

On ne peut plus être un petit commerce sur le coin de la rue. Tout est éclaté. Les consommateurs sont de plus en plus exigeants. On ne voit pas cela comme les autres industries et pourtant dans notre région, le commerce c'est le trois quarts des emplois ou les deux tiers et on le laisse aller.³⁷ Il y en a toujours un qui ferme et un autre qui ouvre. Le CLD ne veut pas s'y impliquer, les banques non plus. Il faut de l'inventaire en partant. Ils sont laissés tout seul alors qu'ils ont besoin de conseils. Dans une région comme ici, il faut que la clientèle soit satisfaite. Surtout dans une région touristique si on veut que les gens reviennent (Entrevue 6).

Dans l'ensemble, en termes de tâches face au ministère des Régions, il existe une certaine lourdeur administrative (Entrevue 2).

5.2. **L'impact des interventions du CLD et son avenir**

Dans le cas des 24 entreprises que le CLD a appuyées en 2000 et 2001, on peut émettre l'hypothèse que sans son intervention elles auraient eu de la difficulté à trouver du financement, du moins dans le cas de celles qui étaient en démarrage

³⁶ Le directeur général du CLD, suite à la lecture de l'étude de cas, nous disait que certaines instances s'occupent de ce secteur, par exemple comme c'est le cas de la Chambre de commerce. Le CLD finance le démarrage d'entreprises de ce secteur.

³⁷ En 1996, le commerce de détail représentait en fait un peu plus de 18 % de tous les emplois du secteur tertiaire de la région et 12 % de l'ensemble des emplois de l'Estrie. On est évidemment loin des deux tiers, mais l'importance de ce secteur est indéniable. Pour ce qui est de la MRC, les données sont semblables. En 1996, le commerce de détail représentait en fait un peu plus de 18 % de tous les emplois du secteur tertiaire de la MRC et 11 % de l'ensemble des emplois de Memphrémagog. (Source : Ministère de l'Industrie et du Commerce, Profil régional)

TABLEAU 15
Investissements et répercussions

	2000	2001
Investissements	130 000 \$	211 706 \$
Nombre d'entreprises	5	8
Emplois	10	14
Coût par emploi	13 000 \$	15 122 \$
Effet de levier	760 325 \$	1,4 M\$

Source : CLD, Rapports annuels 2000 et 2001

Il en serait autrement dans le cas des 146 entreprises qui ont reçu un appui quelconque du CLD et qui ont généré les investissements de plus de 64 M\$ en 2000 et 2001. On peut émettre l'hypothèse que ces entreprises auraient existé ou continué d'exister sans l'intervention du CLD. Toutefois, ses interventions n'en sont pas moins importantes. C'est, par exemple, le cas au niveau industriel. Même si selon un de nos informateurs avec les petits fonds dont dispose le CLD il n'y a pas réellement de grandes possibilités de levier, son rôle de partenaire est aussi important sinon plus que son rôle d'investisseurs. Le CLD doit donc apporter le meilleur support possible aux entrepreneurs (Entrevue 3). Bref, « il a un rôle de développeur » (Entrevue 2). Le Tableau 15 démontre l'importance de ce rôle de développeur, d'accompagnateur et de partenaire des entreprises que joue le CLD.

Par ailleurs, le CLD a amené divers acteurs à créer une unité dans divers secteurs. Le développement d'une région passe par la concertation et c'est ce qu'il a réussi à renforcer (Entrevues 1, 4 et 8). Par exemple, des liens très informels qui existaient avant sa création ont été consolidés, permettant de créer une certaine solidarité au niveau du développement (Entrevue 1). Mais qu'est-ce que la concertation, du moins selon un de nos informateur ?

Quand on parle de concertation là, ça veut dire baisser les armes, laisser tomber les querelles de pouvoir et cette dynamique qui est autocratique. Il faut que les maires acceptent de rentrer dans cette dynamique-là. Avant, chaque village avait son maire qui montait aux barricades. Ça, ça ne marche plus aujourd'hui. De plus en plus on se rend compte qu'on arrive dans une nouvelle aire axée sur la communication. Cette nouvelle dynamique est importante. Cette dynamique est dans les autres organisations aussi (Entrevue 4).

TABLEAU 16
Nombre de dossiers traités et répercussions

	2000	2001
Nombre total de dossiers traités ³⁸	289 entrepreneurs + 167 personnes aux séances d'information = 456	238 entrepreneurs + 212 personnes aux séances d'information = 440
Emplois maintenus ou créés	414	1 191
Création, consolidation ou croissance d'entreprises	74	72
Investissements générés	22,9 M\$	41,2 M\$

Source : CLD, Rapports annuels 2000 et 2001

Ainsi une vision globale du développement se constituerait dans la MRC. « Les dix dernières années ont servi à sensibiliser les différents intervenants [...] à développer une vision d'ensemble du développement économique [...] C'était avant le CLD, mais le CLD aide en ce sens. » (Entrevue 6). Il aide aussi à créer une expertise locale en termes de développement au sens large étant donné que la majorité des intervenants impliqués dans le développement proviennent de l'extérieur de la région (Entrevue 6). Il s'agirait alors d'une diversité de mise en oeuvre de pratiques de développement.

Le CLD en tant que guichet unique permet à qui en fait la demande de trouver rapidement les informations pertinentes. Le CLD connaît bien les organisations locales.

Je ne pense pas qu'il y ait un ministère qui pourrait endosser tout ce qu'on touche au plan des secteurs, puis avoir le pouls des gens de la place. Si on valorise un projet, puis qui va en concurrence avec d'autres, c'est les gens de la place qui le savent. Peut-être que dans des régions éloignées ou des municipalités, un restaurant pour eux c'est merveilleux si ça arrive. Un ministère peut pas avoir une perception de ces choses-là. C'est la finesse du CLD d'être local (Entrevue 5).

Si avant le CLD il y avait une CDE, le CLD permet de centraliser des fonds et de coordonner les activités. « Ça prenait une structure et les besoins sont là. Je considère ça comme l'intervenant majeur en termes de développement. Puis nous, on gravite autour et on y contribue aussi. Il peut y avoir des choses à améliorer peut-être. » Si tel était le cas, selon un informateur, il ne faudrait surtout pas changer encore une fois de structure mais bien rendre plus efficace celle qui vient d'être mise sur pied (Entrevue 8).

Si aux yeux d'un autre informateur, l'harmonisation du développement communautaire, local, social, économique et touristique, constitue un « drôle de mixte », on comprendra que la création du CLD ait été suivie par une période d'adaptation très difficile. En effet, « les

³⁸ D'autres services ont été offerts mais leur nature et le nombre de personnes ne sont pas connus.

structures n'étaient pas montées et il fallait qu'elles soient opérationnelles et il fallait qu'il y ait des personnes ressources qui soient formées. Il y a eu presque un an d'inactivité.» (Entrevue 13).

D'un autre point de vue, malgré tout, le CLD a réussi à bien occuper tout son territoire assez rapidement.

Puis sectoriellement aussi, autant en tourisme qu'en industrie. Il y a une vision, il y a quelque chose. Je trouve que c'est deux grandes qualités, être capable d'être à la fois au niveau sectoriel et à la fois à l'urbain et au rural, parce que souvent la couronne rurale en veut souvent à la ville ou à la ville-centre parce qu'elle récolte tous les fruits du développement. Il y a des raisons à cela parce que souvent la masse critique est là. En même temps, ce n'est pas vrai que parce que Magog se développe, que les Cantons de l'Est se développent [...] que Stanstead se développe. C'est sûr que le CLD là-dessus, ils occupent bien leur territoire. Ça pour la pérennité politique, c'est la recette du succès (Entrevue 11).

Le CLD est encore très jeune. Il est nécessaire de le laisser poursuivre ses activités dont l'une est de favoriser l'organisation au sein des régions. « Dans les grandes villes où il y a déjà des infrastructures et des structures de développement, c'est peut-être moins pertinent [mais] dans les MRC rurales, il faut des organismes comme cela. » (Entrevue 6). Les réalités étant différentes d'une région à une autre, les évaluations doivent se faire au cas par cas (Entrevue 5).

Le CLD est donc appelé à prendre de l'expansion. S'il a été difficile de le mettre en place, « il commence à prendre racine, à s'approprier les couleurs d'un milieu et à maîtriser un certain nombre de leviers de développement, ce serait malheureux de faire table rase. » (Entrevue 3).

Un autre croit que le CLD est une structure qui va demeurer longtemps. « Dans le milieu, les gens y croient, il voit cela comme une prise en charge locale. C'est la MRC, c'est pas l'Estrie. » Toutefois, il sera nécessaire que « les jeunes qui prendront la relève continuent dans ce même état d'esprit. » (Entrevue 4)... pour qu'effectivement cela se poursuive.

Cela est peut-être déjà menacé si l'on en croit un informateur. Auparavant, il existait une très belle unité politique sur la question du développement économique. Cependant, elle commence à s'effriter un peu maintenant (Entrevue 1). Cela a débuté quand Magog et Omerville ont amorcé une démarche de fusion, entre autres, parce que le parc industriel se trouve dans les deux municipalités (Entrevue 1 et 3). Elles avaient commandé une étude au gouvernement et la ville de Magog par la suite a demandé que le ministère des Affaires municipales et la commission municipale élargissent les études à d'autres municipalités. Cela a suscité beaucoup de débats. Il n'y avait pas nécessairement de mésentente sur les questions de développement économique, mais au plan politique, les rapports ont changé. Eastman et Stukley ont fusionné au début 2001. North Hatley et le Canton d'Hatley ont décidé de ne pas fusionner au risque de perdre leur contribution municipale. Puis c'est Magog, Omerville et le Canton de Magog qui font partie de l'étude. Jusqu'à date, cela n'aurait pas trop affecté le

développement économique (Entrevue 1). Malgré tout, une plus grande collaboration est à développer entre les divers intervenants (Entrevue 2).

Si le CLD est fait pour rester, « [là] où il pourrait y avoir un changement majeur, c'est que MRC et CLD au lieu d'être comme ça [horizontal], ce soit comme ça [vertical]. CLD en-dessous et MRC au-dessus. Puis les autres représentants sectoriels, on serait plus observateurs [...]. Ça, si ça arrive, c'est sûr que les CLD vont devenir un bureau de la MRC. Là, ça ne serait pas le même rayonnement » (Entrevue 11).

Pour un autre informateur, les CLD à travers le Québec fonctionneraient beaucoup mieux si la représentation politique municipale était plus importante : « Il y a tellement peu de découpages territoriaux au niveau du Québec qui concorde [...], s'il y en a un qui concorde c'est celui du CLD et de la MRC. [...] Je crois qu'on a deux entités qui ont les mêmes limites territoriales, les mêmes décideurs. On parle du même territoire, des mêmes préoccupations de développement, le même monde qui s'assoit lors des discussions. » (Entrevue 9).

Pour un autre, le CLD devrait avoir un rôle plus restreint qui consisterait à appuyer les structures régionales déjà existantes en appuyant techniquement les entrepreneurs. « Ma conception du développement régional, c'est qu'il y a de la place pour les CLD mais à titre d'accompagnateur technique et le FLI doit servir au pré-démarrage. » Avec ces structures locales, les entrepreneurs québécois n'ont pas accès à une offre de services uniforme sur tout le territoire. En matière d'exportation, de contentieux, de redressement, etc., il y aurait des lacunes importantes qu'une organisation nationale, avec par exemple des filiales en région, serait mieux en mesure de résoudre. Le gouvernement du Québec crée des structures qui placent l'État en concurrence contre l'État (Entrevue 12).

On a déjà assez de composer avec le fédéral qui met des structures parallèles et qui posent des gestes. C'est comme une partie d'échecs, c'est compliqué, le fédéral met en place un compte, le provincial aussi, la BDC modifie son mandat, IQ aussi, alors pour l'entrepreneur c'est pas une situation facile. [...] Donc je réitère que les CLD n'ont pas, dans ma conception de place, dans les finances. Ce n'est pas leur spécialité (Entrevue 12).

Pourtant, selon un autre point de vue, le CLD serait mal connu de l'ensemble de la population. « Je pense qu'il faut être conscient que ce qu'on l'on fait en développement local et régional, c'est un certain réseau. [...] C'est pas grand public. » (Entrevue 11). Il reste aussi beaucoup de travail à réaliser afin que les entreprises voient le CLD comme une porte d'entrée pour le financement (Entrevue 2).

Le développement industriel est plutôt effacé comparé à la place qu'il occupait dans l'ancienne SODEM (Entrevue 3). Il reste donc beaucoup de travail à faire pour changer l'image du CLD. « On est là pour le démarrage, le développement, mais pas uniquement, car on peut appuyer les entreprises existantes. » (Entrevue 2). Par ailleurs, il y a beaucoup à réaliser au niveau des nouvelles technologies :

Dans la fin des années 1990, c'est la décennie du commerce international puis suit la décennie qui vient où c'est vraiment l'innovation. Ensuite c'est tout l'aspect valeur ajoutée et productivité. Dans la MRC et dans l'ensemble des régions, c'est notre défi dans les prochaines années. En termes de RD, d'innovations, de transferts technologiques, d'adaptation technologique, on est la huitième région au Québec. On aimerait être la troisième (Entrevue 11).

CONCLUSION

La mise sur pied du CLD a été grandement facilitée par l'existence d'une corporation de développement économique, la SODEM. Le CLD a pu bénéficier des réseaux, des connaissances, des liens, etc., que la SODEM lui a légués. Le personnel de cette dernière est devenu celui du CLD, les maires qui siégeaient sur le CA de la SODEM sont devenus administrateurs du CLD, ce qui en dit long sur l'héritage que le CLD a pu recevoir. Par ailleurs, l'implantation du CLD a été également facilitée par des pratiques de concertation et partenariales bien développées dans la MRC, voire dans la région, les liens entre les divers acteurs du développement local (et régional) étant acquis, du moins sans conflits apparents, au point de vue économique. Il faut cependant noter que dans plusieurs cas, il s'agit de liens de type personnel reposant sur des affinités entre individus. Comme le disait un informateur, si les deux directeurs du CLD et du CLE s'entendent très bien, cela pourrait changer advenant le départ de l'un ou l'autre. À la limite, pourquoi s'inquiéter d'un changement de bannière, SODEM - CLD ? Cela aura permis à la structure de prendre de l'expansion rapidement. Si le CLD n'a pas nécessairement eu à développer ces pratiques de concertation et partenariales, s'il en a évidemment bénéficié, il a cependant pu participer à leur renforcement étant donné que le mandat du CLD devenait en quelque sorte un peu plus public que celui de la SODEM ou que celui d'autres acteurs du développement économique.

Il n'est donc pas étonnant que, dans l'ensemble, les partenaires rencontrés entretiennent de bonnes relations avec le CLD, et vice-versa, bien que parfois certains semblent penser que le CLD profite de sa position de guichet unique pour chercher à s'approprier certains projets qui devraient être acheminés vers d'autres organisations alors qu'il ne dispose pas des ressources nécessaires pour s'en occuper ou parce que cela ne relève pas de sa mission. L'expression « guichet unique » ne signifie pas que la CLD est le seul acteur du développement économique qui est indispensable, ni que tous les entrepreneurs ou tous les gens qui ont un projet de développement frapperont à sa porte. Il pourrait très bien disparaître et Memphrémagog survivrait, bien que l'on puisse croire que la MRC en souffrirait. Avec le temps, son rôle sera probablement mieux défini justement en fonction de celui des autres organisations, qu'elles soient locales, régionales ou nationales. C'est ce qui déterminera son avenir.

Les maires, même s'ils ont dû apprendre à composer avec un CA dont les administrateurs provenaient de plusieurs secteurs d'activité, ont tout de même pu occuper 50 % des sièges. Cela était un pourcentage moindre que dans la structure précédente, mais probablement supérieur à une bonne partie des CLD. Dans le cas de la SODEM, les municipalités participaient à son financement, ce qui s'est poursuivi avec le CLD. Toutefois, cela démontre que les maires sont non seulement impliqués dans le développement économique, mais qu'ils tiennent à représenter la population qui les a élus, du moins peut-on le supposer. En même temps, cela peut démontrer qu'une organisation locale, ou tout autre d'ailleurs, a besoin d'instances politiques pour parvenir à ses fins. Par ailleurs, doit-on critiquer le fait d'avoir autant d'élus siéger au CA du CLD alors que les municipalités contribuent au financement du CLD ? Faudrait-il une représentation égale de chaque collègue ?

Le CE a une grande marge de manœuvre, c'est-à-dire que le CA lui a délégué plusieurs responsabilités comme celle d'orienter des sommes dans des projets qui lui seront par la suite présentées pour acceptation. À l'image de maires, c'est une attitude d'affaires qui caractérise l'organisation. L'entrepreneurship semble bien développé dans la MRC, alors qu'il ne semble pas y avoir de conflits ouverts ou apparents entre le capital et le travail, bien qu'ils doivent exister.

Si le CLD est peu connu, c'est parce qu'il s'agit d'une jeune organisation qui pourrait être appelée à prendre de l'expansion, mais en partenariat avec les autres acteurs du développement. Il pourrait aussi être appelé à modifier sa mission en fonction de ses partenaires. Cependant, pourrait-il devenir dans les faits une instance de la MRC ? Les maires ne sont-ils pas les véritables patrons du CLD étant donné que ce sont les municipalités qui sont les seuls acteurs locaux à le financer ? Cela peut cependant être nuancé par le fait que le CE dispose d'une grande autonomie et aussi parce que le CA est composé de gens « influents » qui proviennent d'autres lieux que le seul monde municipal, alors que les assemblées du CA sont publiques.

Par ailleurs, il est intéressant de noter l'existence de six comités d'analyse et/ou de gestion de projets. Cela démontre que le CLD dispose d'une diversité d'outils de développement, mais aussi d'une diversité de mécanismes de décision. Pour ce qui est de l'économie sociale cependant, le fait qu'il n'y ait pratiquement pas eu de projets acceptés, le fait que le critère de rentabilité économique apparaisse dominant, démontre qu'il y a une méconnaissance de ce que constitue l'économie sociale. Cela était le cas de nombreux CLD au moment de l'enquête, il faut le souligner. Comme le directeur général le mentionnait en 2003, lors d'une discussion téléphonique, la situation n'est évidemment plus la même en 2003 qu'en 2001. Malgré tout, le CLD apparaît être la « décentralisation de la décentralisation », c'est-à-dire que les acteurs locaux sauront peut-être se l'approprier pleinement, s'il maîtrise bien sa mission, celle d'assurer une coordination des activités entre les acteurs du développement local. À la limite, il ne serait pas nécessaire que le CLD dispose de fonds destinés à la réalisation de projets d'entreprises, étant donné que les fonds semblent exister ailleurs. Il pourrait cependant jouer un rôle de première ligne pour ce qui est de la conceptualisation et en partie la réalisation des projets.

SOURCES

- CENTRE local de développement de la MRC de Memphrémagog (2001). « Plan d'action 2002-2005 », 97 p.
- CENTRE local de développement de la MRC de Memphrémagog. Rapports annuels 2000 et 2001.
- CHEVRETTE, Guy (1997). Politique de soutien au développement local et régional (Livre blanc). Québec : Secrétariat au développement des régions, 49 p.
- COMMISSION scolaire des Sommets, CLD de la MRC de Memphrémagog (2001). « Le centre intégré de formation en plasturgie et caoutchouc. Un projet moulé aux réalités des industriels ».
- GOUVERNEMENT du Québec (2001) (1997). « Loi sur le *ministère des Régions* » (Loi 171).
- INTERFACE (2001). « Plan directeur en économie sociale marchande et évaluation des besoins des groupes communautaires, territoire du CLD de la MRC de Memphrémagog. Partie VII : analyse et recommandations ».
- JOYAL, André (2002). *Le développement local. Comment stimuler l'économie des régions en difficulté*. Sainte-Foy : Les Éditions de l'IQRC/PUL, 156 p.
- MAGER, Lucie (2001). « Coopératives financières cohésion sociale et territoire : la Caisse populaire Desjardins Saint-Patrice de Magog issue de fusions de caisses dans la MRC Memphrémagog ». *Cahiers du CRISES*, no ES0104, 55 p.
- MINISTÈRE des Régions (2001). Rapport triennal des Centres locaux de développement 1998-2000 C, Québec : Gouvernement du Québec, 50 p.
- MINISTÈRE des Régions (2000). « Centres locaux de développement : source de financement 1999-2000 », 17 p.
- OCDE (2001). *Local Partnerships for Better Governance*. Paris : OCDE, 300 p.
- REVUE de presse, 2000-2001, provenant du CLD.

SITOGRAPHIE

CLD MEMPHRÉMAGOG : <http://www.cldmemphremagog.com>

MIC (ministère de l'Industrie et du Commerce) : <http://www.mic.gouv.qc.ca>

MINISTÈRE DES RÉGIONS : <http://www.mreg.gouv.qc.ca>

MRC MEMPHRÉMAGOG : <http://www.mrcmemphremagog.com>

STATISTIQUE CANADA : <http://www.statcan.com>

PERSONNES RENCONTRÉES ET FONCTION

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

- Richard AUCLAIR, directeur du CLE de Magog ;
- Suzanne BEAUDRY, analyste financière, CLD Memphrémagog ;
- Chantal BOILY, directrice du CJE de Magog ;
- Claude BOULANGER, directeur du CRD de l'Estrie ;
- Marc-André CASULT, directeur de portefeuille à Investissement Québec à Sherbrooke ;
- Francine CAYA, directrice de la Chambre de commerce ;
- François CLOUTIER, gestionnaire au CLE de Magog ;
- Hilda GALIENNE, présidente intérimaire du CLD Memphrémagog ;
- Michel GIROUX, agent de développement rural et d'économie sociale, CLD Memphrémagog ;
- Ghislain GOULET, directeur général, CLD Memphrémagog ;
- Guy JAURON, directeur de la MRC de Memphrémagog ;
- Claudine MESSIER, commissaire industrielle, CLD Memphrémagog ;
- Marie-Denise MORENCY, CDC Magog (représentante du milieu communautaire au CA) ;
- Louise PARADIS, directrice CAE Magog ;
- Vicky VILLENEUVE, agente de développement STA, CLD Memphrémagog.

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