

Cahiers du *CRISES*

Collection

Étude de cas d'entreprises d'économie sociale

no ES0308

**Le Centre local de développement de la
Matawinie – portrait au moment de la
consolidation de ses activités**

par

Benoît Lévesque, Marguerite Mendell
Ralph Rouzier, Janine Clergue

Octobre 2003

Cahiers du CRISES

Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale – no ES0308

« Le Centre local de développement de la Matawanie – portrait
au moment de la consolidation de ses activités »

par Benoît Lévesque, Marguerite Mendell, Ralph Rouzier et Janine Clergue

ISBN : 2-89605-119-8

Dépôt légal : octobre 2003

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

PRÉSENTATION DU CRISES

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

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

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

Axe innovations sociales et territoire

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

Axe innovations sociales et conditions de vie

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

Axes innovations sociales, travail et emploi

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

LES ACTIVITÉS DU CRISES

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

Denis Harrison

Directeur

NOTES SUR LES AUTEURS

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

Marguerite MENDEL est professeure et directrice, Institut Karl-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).

Janine CLERGUE est assistante de recherche, Université du Québec à Montréal.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	IX
LISTE DES ACRONYMES	XI
RÉSUMÉ	XIII
INTRODUCTION	1
1. CONDITIONS D'IMPLANTATION.....	3
1.1. Conditions de création du CLD	3
1.1.1. Un besoin ?.....	3
1.1.2. Contexte.....	4
1.1.3. Des freins au développement local.....	5
1.2. Description du territoire.....	5
2. GOUVERNANCE.....	10
2.1. Représentativité des groupes sur le CA	10
2.2. Relations du CLD avec les autres acteurs.....	12
2.2.1. Relations avec la SADC de la Matawinie	12
2.2.2. Relations avec le CJE	13
2.2.3. Relations avec le CLE	13
2.2.4. Relations avec le ministère des Régions	14
2.2.5. Relations avec la MRC	14
3. LES OUTILS DE DÉVELOPPEMENT	17
3.1. Mission	17
3.2. Le développement économique	18
3.3. Le PLACÉE	21

3.4. Les ressources.....	22
3.5. Les fonds	23
3.6. Les étapes d'un projet	24
4. ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS	27
4.1. Activités et services offerts	27
4.2. Projets réalisés ou en cours.....	27
5. ÉVALUATION.....	30
5.1. Les problèmes identifiés par le CLD et ses partenaires	30
5.1.1 Le CA.....	31
5.1.2 L'économie sociale.....	32
5.2. Le CLD vu par les acteurs	33
CONCLUSION	37
SOURCES.....	41
SITES WEB	43
PERSONNES RECONTRÉES ET FONCTION.....	45

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Superficie en terre (km ²)	6
Tableau 2	Population en 2001	6
Tableau 3	Revenu par habitant en 2001 (\$)	7
Tableau 4	Taux de chômage en 2001 (%).....	7
Tableau 5	Répartition de la population de 15 ans et plus selon le niveau de scolarité, 2001 (%)	7
Tableau 6	Répartition des emplois par secteur en 1996 (%).....	8
Tableau 7	Nombre d'emplois pour l'ensemble des secteurs en 1996.....	8
Tableau 8	Nombre d'établissements manufacturiers en 1997 et 1998	8
Tableau 9	Nombre d'emplois manufacturiers en 1997 et 1998	9
Tableau 10	Nombre d'employés par entreprise manufacturière en 1997 et 1998.....	9
Tableau 11	Membres du CA du CLD de la Matawinie au 31 décembre 2001	11
Tableau 12	Membres du comité exécutif en 2001	24
Tableau 13	Budget 1998-2001 (\$)	28
Tableau 14	Nombre de dossiers et services	28
Tableau 15	Impact des investissements	28
Tableau 16	Nombre d'emplois et d'entreprises	29
Tableau 17	Composition du personnel en 2000 et 2001	30

LISTE DES ACRONYMES

CA	Conseil d'administration
CDE	Corporation de développement économique
CDR	Coopérative de développement régional
CE	Comité exécutif
CJE	Carrefour jeunesse emploi
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CPE	Centre de la petite enfance
CRD	Conseil régional de développement
CST	Conseil de la science et de la technologie
FDEÉS	Fonds de développement des entreprises d'économie sociale
FLI	Fonds local d'investissement
JP	Programme Jeunes promoteurs
MAINC	Ministère des Affaires indiennes et du Nord du Canada
MIC	Ministère de l'Industrie et du Commerce
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
PLACÉE	Plan local d'actions concertées pour l'économie et l'emploi
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
STA	Mesure soutien au travail autonome
TRES	Table régionale de travail en économie sociale

RÉSUMÉ

L'implantation du CLD, à partir de 1998, se fait dans des conditions qui y apparaissent peu favorables pour diverses raisons. Les acteurs du milieu doivent néanmoins chercher à développer certains compromis autour de la création du CLD. Plusieurs n'étaient pas en faveur de voir cette nouvelle structure « imposée » par le gouvernement s'ériger sur le territoire de la MRC. Si au départ c'est le recrutement du personnel qui apparaît poser problème, le recrutement des membres du CA ne sera pas toujours des plus faciles. Il faut noter que contrairement à d'autres MRC, le CLD de la Matawinie ne venait pas se greffer à une structure de développement économique existante, ce qui peut être un avantage comme un désavantage. Cependant, lorsque tout est à construire, avec du personnel qui n'est pas de la région, il peut y avoir certaines difficultés importantes à résoudre d'autant plus lorsque les pratiques de concertation ne sont pratiquement pas développées.

*Benoît Lévesque, Marguerite Mendell
Ralph Rouzier, Janine Clergue*

INTRODUCTION

Cette étude de cas porte sur le Centre local de développement de la Matawinie (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 juillet et octobre 2001 : quatre personnes étaient à l'emploi du CLD, cinq siégeaient sur son conseil d'administration (CA), représentant ainsi parfois divers collèges électoraux, et une sur le conseil exécutif. Cinq autres personnes représentaient des organisations avec lesquelles le CLD était appelé à réaliser d'une manière ou d'une autre, directement ou indirectement, des activités de développement : Société d'aide au développement des collectivités de la Matawinie (SADC), Carrefour Jeunesse-emploi de la Matawinie (CJE), Centre local d'emploi de Rawdon (CLE), Chambre de commerce de St-Félix-de-Valois et Conseil régional de développement de Lanaudière (CRD). 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 et 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 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 se présentent 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. *Un besoin ?*

La création du Centre local de développement de la Matawinie (CLD) répondait probablement à un besoin en termes de structure de développement économique. En effet, contrairement à d'autres Municipalités régionales de comté (MRC), il n'existait pas de corporation de développement économique (CDE) ou de commissariat industriel au moment de la création du CLD (Entrevue 7). Cependant, il existait d'autres organisations à vocation économique, telles une Société d'aide au développement des collectivités (SADC), des chambres de commerce, etc.

Toutefois une CDE avait été créée en 1987 par la MRC de la Matawinie. Un commissaire industriel avait alors été engagé pour faire la promotion du développement économique. « Des maires siégeaient sur le conseil d'administration avec des représentants d'autres groupes. Les entrepreneurs étaient ciblés par la CDE. » (Entrevue 9). Cependant, à partir de 1991, la CDE est devenue moins active. Si la conjoncture du début des années 1990 était défavorable au développement des activités économiques, le déclin de la CDE provenait aussi d'une tentative infructueuse d'arrimage avec la SADC. En 1992, il a fallu mettre un terme à cette structure (Entrevue 9). Apparemment, cela a créé un vide étant donné que les maires ont cherché à créer une société d'aide au développement. L'idée est demeurée à l'étape de projet. Plusieurs acteurs du développement local voyaient d'un mauvais oeil l'arrivée d'une nouvelle structure « contrôlante » qui s'inspirait en partie de celle de la SADC, au moins en ce qui concerne les collèges électoraux. Les maires auraient d'ailleurs fait une offre à la SADC afin d'intégrer leur société d'aide au développement dans leurs locaux pour faciliter la mise sur pied d'une structure productive répondant à toutes les municipalités (Entrevue 9).

Parallèlement, après la disparition de la CDE en 1992, un groupe constitué de représentants municipaux, d'intervenants locaux, dont la SADC, a voulu créer une structure au sein de laquelle un conseil d'administration (CA) unique aurait fait en sorte que les décisions concernant le développement de la Matawinie auraient été prises dans un même lieu. Dans ce même contexte, le Carrefour Jeunesse emploi (CJE) et la SADC voulaient fusionner. Une démarche avait été entreprise dans ce sens, soutenue par une résolution du CA du CJE, mais il y aurait eu des blocages au niveau ministériel. « Pas de mariage entre le provincial et le fédéral ». Avec l'annonce de la création des CLD, les démarches ont été définitivement abandonnées (Entrevue 10).

Bien qu'il existe des organisations de développement et des initiatives locales afin de rendre plus efficaces ces organisations ou afin de promouvoir plus efficacement le développement local, la création du CLD peut constituer, à titre d'hypothèse, un outil qui correspond à ces aspirations, cela même si c'est le gouvernement qui l'impose. Il semble exister un besoin en ce

sens, il semble être nécessaire que la MRC se dote d'une structure de développement plus solide ou harmonieuse, dont le CLD doit favoriser la consolidation, car il en existe une, si instable soit-elle. Mais comment justement l'imposition du CLD est-elle perçue, et comment les acteurs représentant le CLD interprètent-ils son rôle ?

1.1.2. *Contexte*

Le CLD de la Matawinie a été accrédité le 31 mars 1998 dans un contexte où la plupart des acteurs se mobilisent contre une intervention de l'État dans les affaires économiques. Les acteurs de certaines municipalités qui abritaient des chambres de commerce se demandaient ce que le CLD leur amèneraient de plus (Entrevue 1). Le rôle que le CLD devait jouer n'était pas bien compris et il n'était pas clair qui y était ou devait y être impliqué (Entrevue 9).

Malgré tout, plusieurs acteurs participent à l'implantation du CLD, ce qui peut sembler étonnant alors que probablement plusieurs de ces acteurs sont contre son implantation. C'est le cas des municipalités qui sont réfractaires à contribuer au financement du CLD, considérant entre autres que cela leur occasionne des dépenses inutiles (Entrevue 7). Toutefois, l'incitatif financier est sans aucun doute un élément qui force les acteurs à s'impliquer, bien qu'il ne soit pas le seul. La MRC de la Matawinie, comme ailleurs, avait été mandatée par le *ministère des Régions* pour rassembler les acteurs du milieu et pour mettre sur pied un comité d'implantation. Ce comité était composé d'acteurs socioéconomiques et de maires. Il aura permis de mettre sur pied l'assemblée générale de fondation qui réunit entre 125 (Entrevue 9) et 300 personnes (Entrevue 1). Un premier CA provisoire est créé et le maire de Chertsey agit comme président (Entrevue 9) alors que le directeur de la MRC agit comme directeur général du CLD : « au début les administrateurs du CLD c'est la MRC » (Entrevue 1). De mars à août 1998, les administrateurs se réunissent à tous les mois (Entrevue 1).

Puis, suit l'embauche d'un directeur général. Les administrateurs recrutent un finissant universitaire à l'extérieur de la MRC et de la région. Diverses raisons qui apparaissent contradictoires expliqueraient un tel choix : 1) les membres du CA voulaient embaucher absolument quelqu'un de l'extérieur ;¹ 2) comme il était jeune, ils considéraient qu'il échouerait, satisfaisant ainsi les opposants à la création du CLD, c'est-à-dire à peu près tout le monde ; 3) parce qu'il est très difficile de trouver des individus formés dans la MRC ou dans la région, l'embauche du directeur devait se faire à l'extérieur (Entrevues 1 et 10). Toutefois, les municipalités contribuant peu au financement du CLD, parce qu'elles ont peu de moyens (Entrevue 15), celui-ci pouvait difficilement embaucher du personnel expérimenté ou à tout le moins offrir des salaires en conséquence. Pour cette raison, le directeur général sera entouré lui-même, à peu d'exceptions près, par des jeunes sans expérience pertinente de travail (Entrevue 9).

Quoi qu'il en soit, le CLD débute alors officiellement ses activités avec un peu de retard, étant donné que le personnel est embauché à partir de septembre 1998. On peut donc difficilement

¹ On peut supposer que c'était pour éviter qu'un groupe, ou des individus, favorisent l'embauche d'une connaissance ou encore qu'il était nécessaire d'avoir une personne extérieure aux problèmes.

croire que tous les acteurs ou tous les membres du CA voulaient la mort du CLD même s'il existait de toute évidence des tensions ou des résistances. Par exemple, s'il y avait un transfert de responsabilités du gouvernement provincial vers le niveau municipal, paradoxalement, les élus auraient interprété cela comme « une centralisation de la décentralisation » se traduisant par une perte de pouvoir pour les autorités locales (Entrevue 1). Pourtant, la Politique de soutien au développement local et régional visait en principe à rapprocher les services des citoyens (déconcentration du point de vue administratif), afin de favoriser leur implication dans le développement local et régional (régionalisation), tout en simplifiant et en rationalisant les structures et programmes existant à travers un processus de subsidiarité (décentralisation du point de vue politique) (Ministère des Régions, 1997). Cela ne semble pas être compris au départ par l'ensemble des acteurs alors qu'il n'est peut être pas si simple d'implanter une formule toute faite dans diverses réalités locales. Il faut aussi rappeler que tous les acteurs n'étaient pas nécessairement prêts à accueillir cette nouvelle structure. C'est pourquoi les préfets des MRC de Lanaudière avaient demandé au ministre Chevrette de reporter d'un an l'implantation des CLD à cause des changements importants qui interviendraient dans le développement régional (Cloutier, 1997).

1.1.3. *Des freins au développement local*

La question de l'entrepreneurship serait un problème central dans la MRC de la Matawinie où c'est le « *statu quo* » qui dominerait (Entrevue 7). Ce serait une MRC très conservatrice (Entrevue 4).

Dans la MRC de Matawinie, d'une part, il serait nécessaire d'appuyer le suivi des entreprises qui sont laissées à elles-mêmes (Entrevue 7). D'autre part, vu le manque d'entrepreneurs, il faudrait développer les compétences des individus (Entrevue 5).

Il y aurait cependant des laissés-pour-compte étant donné qu'il est très difficile de desservir tout le territoire. Par exemple, dans le cas de Saint-Côme, Sainte-Émilie, Sainte-Béatrix et Saint-Jean-de-Matha, il y a peu de projets ou peu d'activités de développement (Entrevue 4).

La superficie du territoire apparaît donc comme étant une contrainte majeure au développement économique. Les distances à parcourir d'une municipalité à une autre entraveraient même le développement des pratiques de concertation. Il est en effet difficile de se déplacer pour assister aux réunions (Entrevue 10). Il en va de même pour l'offre de services. Par exemple, pour les représentants du secteur communautaire, il est difficile de se déplacer partout pour offrir du transport bénévolement (Entrevue 15).

1.2. **Description du territoire**

La MRC de la Matawinie est un territoire vaste, à faible densité de population, et dont les divers pôles de développement sont moins intégrés entre eux qu'avec les grandes villes du sud du Québec (CRD et *alii*, 1999). Elle est située dans la région de Lanaudière, entre les Laurentides et la Mauricie. Au moment de l'enquête, la région comptait 6 MRC et

70 municipalités. Matawinie constitue le territoire le plus étendu de la région. Elle comprenait 15 municipalités et une communauté Atikamek. La MRC occupe le neuvième rang en termes de superficie au Québec² et couvre un peu plus de 80 % du territoire de la région. Le développement industriel est concentré à Rawdon et à St-Félix-de-Valois qui abritent chacune un parc industriel (CRD et *alii*, 1999).

TABLEAU 1
Superficie en terre (km²)

Québec	Lanaudière	Matawinie
1 521 654	13 090	10 417

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

Ces dernières années, la MRC de Matawinie a connu une croissance de sa population. En 1991, elle comptait 35 890 habitants et en 2001, 43 177. Les municipalités de Chertsey et de Rawdon absorbaient en 1999 plus de 43% de cette croissance (CRD et *alii*, 1999). Durant la saison estivale, la population peut atteindre jusqu'à 72 278 habitants³. Pour ce qui est de la population de la région, en 2001, elle comptait 388 495 habitants, la plaçant au 5^e rang au Québec⁴. La MRC qui constitue près de 80 % du territoire de la région abrite donc 11 % de la population de Lanaudière.

TABLEAU 2
Population en 2001⁵

Québec	Lanaudière	Matawinie
7 237 479	388 495	43 177

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

La population autochtone comptait 1 500 personnes en 1996, soit 3,6 % de la population de la MRC. Près de 95 % de la population autochtone vit dans la réserve de Manawan. (CRD et *alii*, 1999) En 2002, la population Atikamek de Manawan est de 1 980 personnes inscrites (MAINC, 2002).

Comme l'indique le Tableau 3, en 2001, le revenu par habitant était inférieur à la moyenne du Québec, tant en ce qui concerne la Région de Lanaudière que la MRC de la Matawinie. Dans ce cas, il était inférieur de 20 % du revenu national et 18 % du revenu de la région.

² <http://www.matawinie.qc.ca>

³ Ibid.

⁴ <http://www.cst.gouv.qc.ca>

⁵ Ne comprend pas les données pour une ou plusieurs réserves ou établissements indiens (Statistique Canada).

TABLEAU 3
Revenu par habitant en 2001 (\$)

Québec	Lanaudière	Matawinie
25 501	24 674	20 313

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

Si le taux de chômage était élevé durant les années 1990 dans la région, plus de 10 %, il est en baisse à partir de 1998 et atteint 7,2 % en 2000, sous la moyenne nationale qui est de 8,4 % (MIC, 2001). En 2001, il atteint 6,7 %. Par contre, il était élevé en 1996 dans la MRC de la Matawinie et atteignait 16,6 % comparativement à 10,1 % pour la région et 11,8 % pour l'ensemble du Québec. (MIC, 2001). Cela peut expliquer en partie la progression du nombre de travailleurs autonomes de 3,4 % de 1991 à 1996 alors qu'il a augmenté de 1,8 % pour l'ensemble du Québec (CRD et *alii*, 1999). En 2001, le taux de chômage demeure très élevé dans la MRC : 11,7 %.

TABLEAU 4
Taux de chômage en 2001 (%)

Québec	Lanaudière	Matawinie
8,2	6,7	11,7

Source : Institut de la statistique du Québec (Les régions : recensement de 2001).

Le tableau qui suit, démontre que la région affiche des taux de scolarité inférieurs à l'ensemble du Québec dans toutes les catégories sauf en ce qui concerne les études post-secondaires.

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

	Québec	Lanaudière	Matawinie
Inférieur au certificat d'études secondaires	31,7	35,5	n.d.
Certificat d'études secondaires ⁶	17,1	20,2	n.d.
Études post-secondaires partielles ⁷	37,2	36,5	n.d.
Grade universitaire ⁸	14,0	7,8	n.d.

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

⁶ Les études secondaires complétées comprennent le certificat d'études secondaires seulement, la formation post secondaire partielle et le certificat ou diplôme d'une école de métiers.

⁷ Comprend la formation post secondaire 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.

⁸ Le grade universitaire comprend le baccalauréat, certificat ou diplôme supérieur au baccalauréat, la maîtrise et le doctorat.

Le tableau suivant présente des données qui concernent les secteurs d'activités. On note que dans le cas de la MRC les secteurs primaire et secondaire comptent un peu plus d'emplois que dans la région et que dans l'ensemble du Québec, alors que pour le secteur tertiaire, c'est l'inverse.

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

	Québec	Lanaudière	Matawinie
Primaire	3,4	3,6	5,7
Secondaire	21,3	23,9	24,3
Tertiaire	75,3	72,5	69,9

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

Pour l'ensemble des secteurs, si la MRC abrite près de 11 % de la population de la région, en 1996 comme en 2001, elle ne compte que 8,6 % des emplois en 1996, comme l'indique le tableau suivant.

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

Québec	Lanaudière	Matawinie
3 119 130	165 440	14 220

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

En 1997, la MRC compte sur son territoire 14 % des établissements manufacturiers de la région et celle-ci 4,6 % de l'ensemble du Québec. En 1998 ces taux sont semblables : 14 % et de 4,4 %

TABLEAU 8
Nombre d'établissements manufacturiers en 1997 et 1998

	Québec	Lanaudière	Matawinie
1997	10 176	465	67
1998	9 126	402	58

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

Cependant, la MRC ne compte que 9 % des emplois manufacturiers de Lanaudière en 1997 et 1998. La région quant à elle compte un peu plus de 5 % des emplois manufacturiers du Québec en 1997, mais chute à un peu moins de 3 % en 1998.

TABLEAU 9
Nombre d'emplois manufacturiers en 1997 et 1998

	Québec	Lanaudière	Matawinie
1997	531 535	28 705	2 605
1998	486 058	13 515	1 182

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

Enfin, le nombre d'employés par entreprise manufacturière en moyenne était de 52 pour l'ensemble du Québec, 62 pour la région et 39 pour la MRC en 1997. En 1998, ces moyennes étaient respectivement de 53, 34 et 20. Pourtant Lanaudière s'en est relativement bien tiré en termes de taux de chômage, ce qui n'est pas le cas de la MRC comme nous l'avons vu.

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

	Québec	Lanaudière	Matawinie
1997	52	62	39
1998	53	34	20

Source : Tableaux 8 et 9.

2. GOUVERNANCE

2.1. Représentativité des groupes sur le CA

Le CLD de la Matawinie compte 71 membres qui proviennent de différents secteurs d'activités en 2001. Comme le Tableau 11 le démontre, 24 collèges sur une possibilité de 26 sont représentés au CA. Hormis le collège municipal qui est représenté par 7 personnes, les autres le sont tous par une personne. Le collège autochtone demeure ouvert, bien qu'aucun représentant de la communauté n'y avait encore siégé en 2001 (Entrevue 7). Il a été difficile de recruter des représentants pour les collèges jeune et manufacturier/industriel. Il a fallu deux ans avant de combler les sièges au CA. Par ailleurs, le CJE a dû intervenir pour garder le poste jeune ouvert que le CLD s'apprêtait à supprimer suite à la démission de sa représentante (Entrevue 9). Cette dernière a été finalement remplacée.

Au sein du CA, il n'y aurait pas de « guerres collégiales » (Entrevue 4). Si cela ne signifie pas qu'une grande concertation existe nécessairement, les acteurs tentent donc de s'entendre sur les questions entourant le développement local ou à tout le moins sur les dossiers présentés. Cependant, dès la deuxième année, il a été difficile de renouveler le membership c'est-à-dire de recruter des représentants de chaque collège. Il était aussi difficile de maintenir l'assistance lors des réunions du CA (Entrevue 9). Tout cela créé une certaine instabilité (Entrevue 11). Le taux de présence aux réunions atteignait par exemple en 2000-2001, 53 % (Rapport d'activités 2000). Les administrateurs du CLD ont alors décidé que le quorum correspondrait au nombre de personnes présentes (Entrevue 9), c'est-à-dire sept au lieu de onze.⁹

Au CA, le poste communautaire a été comblé après plusieurs mois. Selon un informateur, ses représentants croyaient que le CLD constituait un guichet unique auquel il suffisait de demander du financement pour en recevoir. Puisque ce n'était pas le cas, le CLD apparaissait ne pas leur convenir (Entrevue 9). Selon un autre, le CLD ne convenait pas au milieu communautaire car il n'avait au moment de l'enquête, aucune vision ou compréhension de ce milieu. Si chacun des représentants des collèges tente de défendre leurs intérêts individuels ou collectifs, si « chacun cherche à tirer la couverture de son côté » (Entrevue 15), le CA du CLD est un lieu où les administrateurs ont, sans aucun doute, à définir le rôle du CLD. Pour cela il faut bien le comprendre.

Les gestionnaires du CLD siègent parfois sur un autre CA. La jonction entre les divers organismes sur le territoire de la MRC se fait souvent par les élus qui eux siègent sur plusieurs CA. Les élus qui détiennent six sièges sur 22 avec droit de vote (près de 28 % des sièges), ont souvent des positions communes qu'ils développent dans des lieux de rencontre qui leur sont propres. Ils peuvent former un bloc qui est influent. Même si on peut se demander jusqu'à quel point cela change quelque chose, c'est pourquoi une alternance a été créée entre un élu et un non élu à la présidence du CA (Entrevue 10). Par ailleurs, le CA du CLD ne peut-il pas

⁹ Cela nous a été spécifié par le directeur général du CLD après qu'il ait lu l'étude. Selon lui, lorsque le quorum a été abaissé, c'est qu'il y avait probablement sept personnes présentes à la réunion.

justement constituer un lieu où ces positions communes, développées faut-il le rappeler par des élus, peuvent justement être discutées et bonifiées en fonction de la mission du CLD ?

TABLEAU 11
Membres du CA du CLD de la Matawinie au 31 décembre 2001

Avec droit de vote	
Municipal	6
Secteur culturel	1
Secteur de l'éducation	1
Secteur commerce	1
Secteur coopératif	à combler
Secteur communautaire	1
Secteur de la santé	1
Secteur touristique	1
Secteur agricole	1
Travailleur autonome	1
Travailleur	1
Jeune	1
Forêt	1
Économie sociale	1
Communauté autochtone	à combler
Association de développement économique	1
Industriel/manufacturier	1
Sans droit de vote	
Directeur général du CLD	1
Ministère des régions	1
Député de Berthier	1
CLE	1
TOTAL	24 (sur 26)

Source : CLD, Rapport d'activités 2001 et directeur général.¹⁰

Cette influence, et elle existe sans aucun doute, doit cependant être relativisée malgré le fait, comme on le constate dans le tableau précédent, que les élus détiennent 30 % des voix puisque deux sièges n'étaient pas comblés au moment de l'enquête. Lors des 11 réunions durant l'exercice 2001-2002, les sept élus ont totalisé 47 présences (sur un total de 186, si l'on compte l'ensemble des présences). À eux seuls, 2 élus ont été présents 19 fois. La participation de tous les groupes aux réunions du CA est de 68 % (186 présences sur une possibilité de 275). Les présences des élus et des non votants, en ce qui concerne spécifiquement le nombre de membres appartenant à ce collège et cette catégorie, sont égales à 61 % pour chacun d'eux. Pour ce qui est de l'ensemble des collègues, la participation des élus représente 25 % des

¹⁰ Une erreur s'étant glissée dans le rapport d'activités 2001, le directeur général du CLD nous l'a mentionné après avoir lu l'étude. Un représentant du municipal aurait dû être remplacé par un membre de l'industriel/manufacturier.

présences, celle des membres non votants est de 15 %. Les autres collèges constituent donc 60 % du total des présences alors qu'ils représentent près de 58 % de l'ensemble des membres (68 % des membres votants). Ils pourraient donc représenter un contre-pouvoir à celui des élus, si de tels jeux se produisent effectivement. Cela dépasse cependant le cadre de cette étude qui considère que le CA constitue un lieu de production de solutions aux problèmes du développement local. C'est là un des rôles des CLD, bien que cela ne semble pas bien compris par l'ensemble des acteurs, y compris ceux qui représentent le CLD, comme nous le verrons.

2.2. Relations du CLD avec les autres acteurs

Que ce soit au niveau des animations locales, parfois avec des agents de développement engagés par les municipalités, agents communautaires des *Centre locaux de services communautaires* (CLSC) ou représentants d'autres corporations (SADC, MRC, CJE, Les Filandières), que ce soit avec les chambres de commerce de Rawdon ou de Saint-Félix de Valois, le CRD, la Table régionale de travail en économie sociale (TRES), la coopérative de développement régional (CDR), les autres CLD, les relations sont plus ou moins bonnes, mais les divers intervenants coopèrent afin de promouvoir le développement local. Cependant, il existe quelques problèmes en termes de gouvernance, en termes de coordination des activités ou en termes de partage des pouvoirs ou de lieux de décisions et de leur reconnaissance.

2.2.1. Relations avec la SADC de la Matawinie

Lors de la mise sur pied du CLD, les relations étaient plutôt difficiles avec la SADC, qui existait depuis 1992.¹¹ Une tentative de rapprochement avait pourtant eu lieu assez rapidement lors de rencontres organisées entre les membres du CA de la SADC et du CLD. Il appert que le directeur de la SADC empêchait toute possibilité de rapprochement (Entrevues 5 et 9). Il a alors dû quitter son poste. Sa remplaçante, la directrice intérimaire, a quant à elle développé de bons liens avec le CLD (Entrevue 9). Le fait que la première vice-présidente sortante du CA du CLD l'ait quitté pour devenir membre du CA de la SADC à la fin 2001 contribuera probablement à améliorer encore plus les liens (Entrevue 4). L'entrée en fonction de la nouvelle directrice à la fin 2001 devrait aussi y contribuer.

Par ailleurs, ce qui pourrait malgré tout freiner l'harmonisation des relations, est qu'il existe un problème de dédoublement des activités (Entrevue 1 et 5). Pour les uns, la SADC est un « opérateur de programmes » qui se fait imposer des projets par le fédéral et qui ne fait pas de développement endogène (Entrevue 1) alors que les projets ne « décollent » pas (Entrevue 7). Pour les autres, le CLD n'a qu'une vision entrepreneuriale agressive et cherche à tasser tous les autres acteurs du développement économique (Entrevue 5). Par exemple, la SADC serait maintenant considérée par une partie de la clientèle comme un organisme qui réalise uniquement des projets de type communautaire. Le CLD lui référerait parfois, en tant que guichet, des projets qui à ses yeux ne sont pas rentables au plan comptable. (Entrevue 5) De

¹¹ Alors sous le nom du Comité d'aide au développement de la collectivité de la Matawinie qui devient la SADC durant l'exercice 1993-1994.

plus, comme on s'en doute, les deux organisations ne seraient pas transparentes l'une aux yeux de l'autre (Entrevue 1 et 5). Elles restent campées sur leur position dans un contexte où le sentiment d'appartenance à la MRC est très peu développé (Entrevue 7). Cela se répercute sans doute au sein des organisations locales. La concertation est certes difficile à développer dans un tel contexte qui est plutôt favorable à la confrontation. Qui est responsable ? Sans aucun doute le CLD qui ne semble pas comprendre ce que l'on entend par « guichet unique », comme nous le verrons. Malgré tout, les employés du CLD et de la SADC entretiennent de bonnes relations (Entrevues 4 et 5). Ce serait le cas au plan des animations locales initiées suite au forum sur la pauvreté en 1997 par la SADC, le CJE puis le CLSC auxquels s'est joint plus tard le CLD (Entrevue 5).

2.2.2. *Relations avec le CJE*

On pourrait penser que les relations avec le CJE ne sont pas nécessairement au beau fixe, dès lors que celui-ci a perdu une partie des services qu'il offrait aux jeunes promoteurs au profit du CLD. Cependant, les relations semblent plutôt bonnes alors que le CJE et le CLD travaillent ensemble sur plusieurs dossiers (Entrevue 10). Ces relations plus ou moins harmonieuses sont cependant fragiles alors que le CLD considère que le CJE ne serait plus « qu'un sous-traitant d'Emploi-Québec » (Entrevue 1). Ce serait le cas depuis qu'il a accepté de gérer la mesure STA abandonnée par le CLD. En fait, guichet unique oblige, le CLD cherche à prendre beaucoup de place. Il souhaiterait jouer un rôle de leader et souhaiterait coordonner toutes les activités de développement local (Entrevue 5 et 7). De ce point de vue, le CJE pourrait très bien être intégré dans le mandat CLD au même titre que la SADC (Entrevue 7). Le CLD étant « le leader » (Entrevue 1), c'est sa mission qui devrait alors prédominer (Entrevue 7).

2.2.3. *Relations avec le CLE*

Avec le CLE, les relations sont très tendues. Les deux organisations sont rarement du même avis. Par exemple, dans le cas de l'économie sociale, le CLE en aurait une vision « utilitariste » selon laquelle l'économie sociale ne correspondrait qu'à des subventions salariales en insertion (Entrevue 3). Si l'insertion peut être une vocation de l'économie sociale, cela ne correspond pas à la vision du CLD. Faire de l'insertion serait nuire aux entreprises d'économie sociale. Elles ne pourraient pas atteindre la rentabilité économique puisque les individus qu'elles devraient encadrer ne seraient ni productifs ni autonomes (Entrevue 3). Le CLD refuse donc de s'occuper d'une clientèle qu'il faut former (Entrevue 1). Cela peu surprendre dans un contexte où la population est vieillissante et où l'aspect formation fait défaut surtout en matière d'entrepreneuriat (Entrevue 5). Dans les faits, la rentabilité économique est une condition à la rentabilité sociale et non le contraire, c'est-à-dire que les projets doivent d'abord prouver leur rentabilité au plan comptable (Entrevue 2). Cela n'empêche pas le CLD de se pencher sur l'aspect social des projets étant donné qu'il y a plusieurs personnes qui siègent sur le CA qui sont issues du milieu communautaire (Entrevue 4).

Les relations sont donc tendues à cause de la mesure *Soutien au travail autonome* (STA). Ce serait une mesure difficile à administrer alors que les montants octroyés par Emploi-Québec pour en assurer la gestion seraient insuffisants.¹² Le CLD lui reproche aussi sa trop grande rigidité. Pour ces raisons, il n'a pas renouvelé le contrat avec Emploi-Québec. C'est d'ailleurs le cas de tous les CLD de la région de Lanaudière qui sont appuyés par le CRD. Le CLD accepterait de gérer la mesure STA sans la partie réinsertion ou « d'assistance sociale », mais seulement avec celle qui concerne l'entrepreneuriat. Il lui faudrait cependant le budget en conséquence (Entrevue 7).¹³

Pour d'autres, au contraire, c'est le CLD qui n'aurait pas compris qu'il doit aviser le CLE lorsqu'un projet d'entreprise demande de la formation en termes de main-d'œuvre. Cela est d'ailleurs indiqué dans le Livre Blanc. La directrice du CLE a pourtant fait plusieurs exposés sur les programmes et les mesures que le CLE gère, entre autres parce que les membres du CA changent souvent. Malgré tout, le CLD s'est retiré de la mesure STA sans assurer de transition.¹⁴ Le CLE ayant mis du temps avant de trouver un autre mandataire pour administrer la mesure, c'est-à-dire le CJE, les problèmes ont dû être nombreux comme on s'en doute. Puisque le CLE offre aussi des services aux entreprises, le CLD est malgré tout obligé de travailler avec lui sur certains dossiers (Entrevue 11). Là encore, c'est une logique de confrontation qui domine.

2.2.4. *Relations avec le ministère des Régions*

Le *ministère des Régions* et le CLD, au début, ont eu des relations difficiles et tendues. Peu à peu, les liens se sont améliorés. La représentante du ministère a proposé au CLD de se réunir une fin de semaine afin de participer à un Lac-à-l'Épaule pour discuter de la compréhension des rôles de chacun. La représentante a passé beaucoup de temps à soutenir le directeur général du CLD et à expliquer les rôles de chacun. Le *ministère des Régions* a donné plus de temps au CLD de la Matawinie pour fournir les documents faisant partie de l'entente-cadre comme le *Plan local d'actions concertées pour l'économie et l'emploi* (PLACÉE) dont la production avait rencontré des difficultés, entre autres, à cause du temps perdu avant l'embauche du directeur général. (Entrevue 12) Le *ministère des Régions* et ses agents entretiennent actuellement de bons rapports avec le CLD (Entrevue 1).

2.2.5. *Relations avec la MRC*

Certaines municipalités ne veulent pas participer au financement du CLD. Certaines embauchent des agents de développement qui jouent davantage un rôle d'animateur que de développeur (Entrevue 1). Si les maires ne croient pas en l'avenir du CLD, et par ce fait même ne le financent pas, le CLD sera condamné à disparaître (Entrevue 12). Il faut en effet noter

¹² Suite à la lecture de l'étude, le directeur général du CLD disait que les lacunes en termes de ressources humaines disponibles étaient un facteur important de l'échec de la mesure.

¹³ Le renouvellement aurait donc été négocié, mais il n'y aurait pas eu de compromis de part et d'autres.

¹⁴ Suite à la lecture de l'étude, le directeur du CLD nous a dit que le CLD a aidé dans la mesure de ses moyens le CJE dans ce dossier.

que la participation financière des municipalités était faible au début : 100 000 \$. En 1999, cela ne représentait que 17 % du financement total. En 2000, les municipalités ont injecté 125 000 \$, mais la MRC récupère en presque totalité l'excédent étant donné qu'elle loue les locaux où loge le CLD pour près de 24 000 \$ par année (Entrevue 1). En 2002, le loyer est de 29 707 \$ (Rapport d'activités, 2001). Par ailleurs, si la MRC et le *ministère des Régions* négocient les questions entourant le financement, le CLD voudrait absolument faire partie des négociations. Il est signataire de l'entente cadre, mais il est exclu des négociations (Entrevue 7).

Que ce soit avec les uns ou avec les autres, le CLD entretenait des relations plutôt tendues avec les acteurs du développement. D'une part, on peut comprendre que ces acteurs (il est difficile de parler de partenaires ici) pouvaient être réfractaires à une organisation parachutée par le gouvernement. Sa légitimité était entachée dès le départ. Dans un tel contexte, le CLD pouvait-il réagir autrement qu'en étant sur la défensive alors que visiblement sa présence n'était pas souhaitée du moins par plusieurs ? Ne devenait-il pas difficile dès le départ de développer des partenariats avec les autres acteurs ?

3. LES OUTILS DE DÉVELOPPEMENT

3.1. Mission

Dans sa *Politique de soutien au développement local et régional*, le gouvernement mettait l'emphase sur l'appui technique que le CLD devait apporter aux entreprises, appui de première ligne (aide pour les plans d'affaires par exemple) et de deuxième ligne (aide à l'exportation par exemple) en complémentarité avec les activités des autres acteurs. Le financement était en quelque sorte secondaire. Le CLD semble l'avoir compris, si l'on en croit l'énoncé de sa mission au moment de l'enquête :

Notre mission consiste à mobiliser l'ensemble des acteurs locaux dans une démarche concertée tournée vers l'action en vue de favoriser le développement de l'économie et la création d'emplois sur le territoire de la Matawinie et ce, dans le cadre d'un partenariat énergique entre le gouvernement et la communauté locale.¹⁵

On comprend bien que le CLD représente jusqu'à un certain point le gouvernement, à travers sa politique de développement, et qu'il doit tout faire pour faciliter la concertation entre les divers intervenants ou acteurs du développement économique. Son rôle n'est pas de chercher à entrer en compétition avec ces acteurs. À la limite, si le financement pour les projets d'entreprises était abondant sur le territoire de la MRC, il ne lui serait même pas nécessaire de financer des projets de quelque nature que ce soit, à moins que des projets ne trouvent aucune source de financement. Comme il s'agit de projets en principe rentables, on pourrait émettre l'hypothèse que si tel était le cas, alors le CLD développerait un créneau qui n'existerait nul part ailleurs. Il financerait des projets qui n'auraient jamais vu le jour sans son intervention étant donné qu'aucun acteur du territoire n'aurait financé ce type de projet, qu'il s'agisse de banques, de caisses populaires, de sociétés de capital de risque privées, d'institutions de capital de risque publiques, de corporations de développement, etc. Cependant, il ne semble pas que c'est ce qui se passait au moment de l'enquête. Les moyens que le CLD met à ce moment en oeuvre ne le distinguent peut-être pas d'une autre corporation de développement économique d'autant plus que la partie la plus importante de sa mission, développer la concertation, est tout simplement évacuée. Il s'agit alors de développement économique, de développement social, de développement de l'entrepreneuriat et de développement de l'emploi.¹⁶ Il est nécessaire de voir comment il entendait réaliser ces divers types de développement.

¹⁵ <http://www.cld-matawinie.qc.ca>

¹⁶ Suite à la lecture de l'étude, le directeur général du CLD nous a dit qu'il s'agissait d'orientations secondaires. En 2003, il serait plutôt question de services aux entreprises et de ruralité.

3.2. Le développement économique

Le CLD de la Matawinie s'active énergiquement au démarrage d'entreprises et ce, principalement dans les secteurs de la foresterie, du tourisme, de l'agroalimentaire, du manufacturier, du commerce de détail et des services. Une autre priorité consiste à améliorer la performance des entreprises existantes en favorisant le redressement d'entreprises, en prévenant leur fermeture et en les aidant à être actives sur les marchés internationaux. Pour y arriver, le CLD aide les entrepreneurs à développer leurs marchés. Finalement, le CLD travaille vigoureusement à favoriser la reconnaissance de la qualité des entreprises matawiniennes et à favoriser les investissements en Matawinie.

Le développement social :

Afin d'en favoriser l'essor, le CLD accorde une large part de ses activités à la promotion de l'économie sociale. Le CLD oeuvre énergiquement à l'émergence de projets structurants en économie sociale et ce, particulièrement au niveau des Centres de la petite enfance (CPE), des coopératives ainsi que des projets provenant des secteurs de l'environnement, des services à la personne, du récréotourisme et de la mise en valeur des ressources naturelles. De plus, le CLD agit au niveau du développement des activités culturelles et ce, principalement par l'aide au démarrage d'entreprises.

Le développement de l'entrepreneurship :

Le CLD travaille activement à la promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes et ce, principalement par l'aide au démarrage et à la croissance d'entreprises. Pour ce faire, le CLD offre de la formation adaptée aux besoins des jeunes entrepreneurs en plus de solliciter les entrepreneurs existants en vue de parrainer les jeunes entrepreneurs en phase de démarrage ou de croissance le tout en concertation opérationnelle avec les différents services aux jeunes déjà actifs sur le territoire.

Le développement de l'emploi :

Le CLD apporte une contribution active au développement de la main-d'oeuvre en orientant les entrepreneurs en matière de main-d'oeuvre, en favorisant l'insertion en entreprise et en encourageant la formation professionnelle.¹⁷

¹⁷ <http://www.cld-matawinie.qc.ca>

La mission du CLD est donc de stimuler le développement local en appuyant les entreprises d'économie marchande et les entreprises d'économie sociale. Le développement doit passer exclusivement par l'idée du développement des entreprises, le CLD étant un intermédiaire entre les acteurs locaux et le *ministère des Régions*. (Entrevue 1). Qui sont ici les acteurs locaux ? Ne s'agit-il pas uniquement des entrepreneurs ? Dans le cadre de sa mission, le CLD définit les entreprises d'économie marchande et les entreprises d'économie sociale de la façon suivante :

[...] une entreprise d'économie marchande est celle qui est initialement et principalement financée par des capitaux privés dans le but de faire un bénéfice. L'entreprise appartient à ceux qui ont risqué le capital et qui se partageront les bénéfices et les surplus disponibles en cas de dissolution ;

[...] une entreprise d'économie sociale est celle qui est initialement et principalement financée par des dons ou des subventions, qui a une mission sociale et qui appartient à la communauté qu'elle dessert.¹⁸

Si la première définition s'inspire de la Loi sur les compagnies et est relativement claire, la seconde l'est moins et peut laisser place à de nombreuses interprétations. Si la notion d'économie sociale n'est pas nouvelle, en revanche, ce n'est que depuis la création du Chantier de l'économie sociale, suite au Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996, qu'elle est plus grandement utilisée. La notion d'économie sociale demeure néanmoins nouvelle dans le contexte du développement économique au Québec et bien que plusieurs connaissent l'expression, tous ne s'entendent pas sur le contenu à lui donner.

C'est pourquoi, pour chercher à comprendre comment elle est perçue par le personnel ou les administrateurs du CLD, il faut se référer au guide de rédaction du plan d'affaires du CLD de la Matawinie dans lequel on définit l'entreprise d'économie marchande comme :

[...] toute entreprise de produits, de services ou tout commerce de détail dont la finalité est axée sur le profit. L'entreprise d'économie marchande est constituée selon l'une ou l'autre des formes juridiques suivantes : entreprise individuelle ou en nom collectif (travailleur autonome, association de personnes ou entreprise « enregistrée ») ou société par actions (compagnie ou corporation).¹⁹

Par ailleurs, ce guide définit l'entreprise d'économie sociale comme :

[poursuivant] plusieurs objectifs qui vont de l'amélioration de la qualité de vie des citoyens à la prévention au niveau de l'isolement social ou de la santé. Ce type d'entreprise revêt les mêmes caractéristiques qu'une entreprise

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid.

d'économie marchande sur les plans de la viabilité et de la rentabilité financières, de la croissance et même de la performance.²⁰ Il s'agit, le plus souvent, d'un « organisme à but non lucratif » ou OBNL (incorporé en vertu de la Partie III de la Loi sur les Compagnies) ou d'une coopérative.²¹

Cette dernière définition, si elle complète la précédente, ne permet pas hors de tout doute de différencier l'entreprise d'économie sociale de celle de l'entreprise d'économie marchande si ce n'est que sur le plan juridique. S'il est clair qu'une coopérative appartient à ses membres, il l'est moins qu'elle participera nécessairement à la qualité de vie des citoyens ou à la prévention de l'isolement social ou des problèmes de santé. Par ailleurs, l'article 218 de la partie III de la Loi sur les compagnies définit ainsi, du moins peut-on le supposer, ce qu'est un OBNL :

L'inspecteur général des institutions financières peut, au moyen de lettres patentes sous ses seing et sceau, accorder une charte à tout nombre de personnes, n'étant pas moindre que trois, qui demandent leur constitution en personne morale sans intention de faire un gain pécuniaire, dans un but national, patriotique, religieux, philanthropique, charitable, scientifique, artistique, social, professionnel, athlétique ou sportif ou autre du même genre.²²

Si cette définition suggère un gain pour une ou des communautés voire la nation, il devient problématique d'appliquer les mêmes caractéristiques qu'une entreprise d'économie marchande sur les plans de la viabilité et de la rentabilité financières, de la croissance et même de la performance. Par définition, un OBNL n'est pas là pour faire des profits, ce que l'entreprise marchande et la coopérative visent. Cela laisse présager une certaine difficulté dans le choix des projets d'entreprises à financer.

Cependant, il semble que les acteurs du développement local s'entendent sur l'importance des entreprises de l'économie sociale en ce qui concerne le dynamisme économique (Entrevue 10). Même s'il apparaît difficile d'expliquer (et de comprendre) ce qu'est l'économie sociale aux entrepreneurs d'économie marchande ou aux représentants des chambres de commerce, en ce sens, les informations donneraient de bons résultats (Entrevue 3). En effet, même si « tout ne passe pas par l'économie sociale », « les représentants des chambres de commerce, les élus veulent ce genre de développement [Cependant] tout le monde s'entend sur le fait que le développement vient avec l'emploi. La mission du CLD est économique, les outils d'investissement sont là bien qu'avec les agents de développement local, tout soit en place pour permettre autre chose aussi. » (Entrevue 10).

C'est justement cet « autre chose » qui est difficile à définir. Par exemple, « il n'y a pas de vision de développement local au sens strict, tout est trop large, [il y a] trop d'éparpillement,

²⁰ Il s'agit ici de la première politique. Par la suite, le CLD a redéfini ses critères d'évaluation des projets d'économie sociale en étant plus axé sur le développement social en reprenant les cinq critères du Chantier de l'économie sociale (directeur général suite à la lecture de l'étude).

²¹ <http://www.cld-matawinie.qc.ca>

²² Partie III de la loi sur les compagnies, article 218.

tout est flou. » (Entrevue 11). Ainsi, « il est difficile d’avoir une vision d’ensemble entre les différents organismes car il manque de mécanisme de consultation, et de concertation, et d’un lieu de rencontres et d’échanges. » (Entrevue 10). Cela se traduirait sur le terrain, alors que les petites municipalités n’auraient pas de « vision de l’avenir », surtout les municipalités de villégiateurs (Entrevue 8). Pourtant n'est-ce pas ce que le CLD devait faire ? Le PLACÉE ne devait-il pas être développer en ce sens et répondre à cette caractéristique de la mission du CLD ?

3.3. Le PLACÉE

Une table de coordination comprenant ceux qui ont un pouvoir décisionnel dans la MRC de Matawinie a permis de concevoir le PLACÉE à partir d’une approche collégiale. Cela a permis de faire ressortir les priorités des acteurs du développement selon les secteurs d’activité.

Une firme a été retenue pour faciliter cet exercice. Un comité de coordination constitué des dirigeants et agents de développement des organismes de développement a encadré le consultant. Ce comité de coordination (directeurs généraux des CLE, CLD, CLSC, CJE, SADC plus les directeurs des chambres de commerce, agents de développement, représentant du MIC, etc.) a consulté le comité exécutif et le CA du CLD (Rapport d’activités 2000).

Les grandes orientations du PLACÉE (2001-2004) sont :

- Consolider les atouts existants (foresterie, agroalimentaire, tourisme, culture, santé, commerce) ;
- Diversifier les forces (développement de l’entreprise, présence massive des villégiateurs, nouvelles technologies, économie sociale) ;
- Mettre en place les outils favorables au développement (concertation, développement intégré de la région).

Les représentants des différents collègues, le 27 février 2001, ont classé par vote les objectifs par ordre d’importance :

- Tourisme, développement de l’entreprise, nouvelles technologies, favoriser la concertation ;
- Foresterie, agroalimentaire, culture et santé ;
- Commerce, tirer profit des villégiateurs, développement de l’économie sociale, développement intégré de la région.

De nombreux partenaires et acteurs ont donc participé à l’élaboration du PLACÉE. Le document a été bien accueilli étant perçu comme réaliste ou reflétant bien les choix de tous les acteurs. Il constituerait un excellent outil de développement. Chaque organisme de développement se serait alors approprié une partie du PLACÉE pour en faire son propre plan d’action. Là où chacun travaillait seul, répétant les mêmes initiatives de municipalités en

municipalités, aujourd'hui tous auraient compris les avantages à travailler ensemble entre autres afin d'éviter les doublons, tout en développant une perspective régionale et non plus seulement locale (Entrevue 13). Est-ce bien ce qui se passe ?

Ce document devant favoriser la concertation, il faudra voir avec le temps comment les acteurs se l'approprient et s'ils se l'approprient effectivement. Le PLACÉE sera-t-il le plan du CLD ? S'il n'y a pas eu de conflits lors de la conception, un informateur nous disait que le directeur du CJE aurait été déçu des résultats considérant que les thèmes reliés à l'éducation et à la formation professionnelle n'apparaissaient pas. Le CLD aurait pris une voie très économique, la dimension sociale étant « à lire entre les lignes » (Entrevue 10).

3.4. Les ressources

Avec l'année 2001, dans le budget du *ministère des Finances*, la région de Lanaudière est considérée comme faisant partie d'une région centrale. Contrairement aux régions ressources,²³ « les régions centrales ont, de leur côté, des économies relativement bien diversifiées. Le secteur manufacturier y occupe généralement une place plus importante que dans les autres régions du Québec. » (Ministère des Finances, 2001a : 12).

Le CLD devait cependant recevoir, annuellement durant trois années, 100 000 \$ de plus que prévu pour son fonctionnement, après entente avec le ministère des Finances, auxquels s'ajouteraient 150 000 \$ de plus pour le FLI et 27 000\$ pour le système informatique (Entrevue 1). Il s'agit de la mesure Appui aux MRC moins favorisées des régions centrales du Québec, qui sont au nombre de 20, et plus précisément du volet Renforcement de l'action des CLD. Dans Lanaudière, il s'agit de Matawinie et de Montcalm. En principe, ce sont 3 M \$ de plus que prévus qui seront octroyés pour le FLI, cependant dans les CLD les plus performants à raison de 1 M \$ par année pour l'ensemble des CLD admissibles. Un autre volet, Support aux milieux ruraux, sera destiné aux milieux ruraux en difficulté (Ministère des Finances, 2001b). Le ministère des Finances ne mentionne cependant pas si ce sont les CLD qui gèreront ce dernier volet.²⁴

Même si la MRC a un statut particulier, un informateur considère qu'il serait nécessaire de convaincre le gouvernement de reconnaître Lanaudière comme une région ressource. Cela pourrait permettre à des entreprises d'avoir un congé de taxes pendant dix ans. La MRC de la Matawinie a été identifiée comme une zone pauvre ayant besoin de cela, mais elle n'a rien obtenu de plus lors du dernier budget. Le CLD sait que l'impact de ce genre de mesures est très fort pour une région. La Mauricie l'a eu. Six autres vont le demander (Entrevue 4). C'est d'ailleurs ce que le CLD avait demandé en 2001, et la MRC a également fait cette requête en 2002 (Charbonneau, 2002). En ce qui concerne ces montants, le CLD va devoir demander aux

²³ Régions ressources : Gaspésie, Îles-de-la-Madeleine, Côte-Nord, Nord du Québec, Saguenay Lac-St-Jean, Abitibi Temiscamingue, Mauricie. Ce sont « celles dont l'économie est fortement liée à l'exploitation des ressources naturelles, subissent encore des écarts de chômage relativement importants avec les autres régions du Québec ». (Ministère des Finances, 2000. La force des régions : un maillon essentiel de notre économie. Québec : Ministère des finances, p. i)

²⁴ En tout et par tout, le CLD aurait reçu 169 000 \$ dans le cadre de cette mesure selon le directeur général du CLD, suite à la lecture de cette étude.

municipalités de contribuer financièrement un peu plus ; si elles ne veulent pas, le CLD n'aura pas le financement (Entrevue 1).

3.5. Les fonds

Les outils de développement sont les mêmes que dans l'ensemble des CLD, soit le Fonds local d'investissement (FLI), le Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDEÉS) et le programme Jeunes promoteurs (JP).

Pour ce qui est du FLI, en concordance avec la Politique de soutien au développement local et régional, il est destiné aux entreprises en démarrage ou en expansion, incluant celles de l'économie sociale, dont les activités s'inscrivent dans les orientations de la politique d'investissement du CLD. Pour ce qui est du FDEÉS, les projets doivent posséder les caractéristiques suivantes : poursuivre une finalité sociale, répondre à des besoins sociaux déterminés par la communauté et poursuivre des objectifs concordant avec les orientations du PLACÉE. Quant à JP, les montants accordés servent à la concrétisation de projets d'entreprise que ce soit à travers une étude de faisabilité, la formation ou à la création d'une première entreprise en tant que tel.

Dans le cas du FLI, le prêt varie entre 1 000 \$ et 50 000 \$. Dans le cas du FDEÉS, la subvention peut atteindre 10 000 \$ par emploi pour un maximum de 50 000 \$ par projet. L'entreprise doit créer au moins deux emplois, sauf pour le secteur culturel où la création d'un emploi est suffisant. Ainsi, « même s'il ne compte qu'un seul employé, un lieu de diffusion qui fonctionne bien, comme une galerie d'art ou un regroupement d'artistes ou d'artisans, peut permettre à des dizaines de professionnels de vivre de leur art »²⁵. Enfin, pour JP, qui s'adresse aux 18-35 ans, la subvention peut varier entre 500 \$ et 6 000 \$, mais nécessite dans le cas du démarrage d'une entreprise une mise de fonds égale ou supérieure à la subvention et la création d'au moins deux emplois²⁶.

Un projet doit démontrer raisonnablement une durabilité d'au moins trois (3) ans. La contribution financière peut porter sur l'un ou l'autre des volets suivants :

- Réalisation d'une étude de faisabilité ou autre étude préparatoire à la création d'une entreprise pourvu qu'il s'agisse d'un projet considéré admissible au présent programme ;
- Création d'une première entreprise légalement constituée par l'entrepreneur ;
- Permettre aux candidats qui bénéficient d'une contribution financière à la création d'une première entreprise d'acquérir une formation pertinente à la réalisation d'un projet.²⁷

²⁵ <http://www.cld-matawinie.qc.ca>

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

3.6. Les étapes d'un projet

La politique d'investissement du CLD de la Matawinie repose sur ces deux bases fondamentales. La première base, celle de la viabilité qui est mesurée selon le mérite du projet suivant la compétence du promoteur, la durabilité estimée du projet et par ses retombées économiques et sociales. La seconde base est la concordance du projet avec le PLACÉE du CLD de la Matawinie, tel que défini dans ses politiques et dans sa charte.²⁸

Les étapes suivantes doivent être respectées afin que soit accordée une aide financière.

L'analyste financier fait une première analyse des dossiers soumis et la présente au comité exécutif composé de cinq personnes, bien qu'à la fin de l'exercice 2001 un poste était à combler. On y retrouve des gens qui ont une expertise du milieu des affaires. L'analyste soumet donc sa première analyse, et les membres du comité exécutif en discutent brièvement (Entrevue 2). Le comité exécutif rend sa recommandation dans les 30 jours. Ensuite le projet est présenté au CA dans les 30 jours. Le projet peut parfois être accepté sous condition. Quelques fois le projet peut être présenté au CA sans recommandation car le CE n'a pas été capable de trancher dû à la complexité des dossiers (Entrevues 2 et 4). En un an, deux ou trois projets ont posé des problèmes. (Entrevue 4). La composition du CE est la suivante :

TABLEAU 12
Membres du comité exécutif en 2001

Secteur commerce	président (également président du CLD)
Secteur économie sociale	trésorier
Secteur municipal	1 ^{er} vice-président
Secteur culturel	secrétaire
À combler	2 ^e vice-président

Source : CLD, Rapport d'activités 2001.

²⁸ Ibid.

Les critères de sélection des projets sont les suivants :

- En économie marchande les chiffres présentés sont-ils réalistes ?
- Est-ce que le milieu est favorable à ce type de projet ?
- La compétence de la direction ;
- Le degré/risque du projet ;
- Les garanties offertes ;
- Le côté novateur du projet ;
- La valeur ajoutée du projet ;
- Mise de fonds au projet par le promoteur (au moins 20 %) (Entrevue 2 et Web).²⁹

Les promoteurs bénéficiant de l'aide financière du CLD s'engagent, quant à eux, à :

- Faire parvenir un état financier maison à tous les trois mois avec une auto-évaluation ;³⁰
- Faire parvenir une fois par année une copie de l'état financier préparé par un expert comptable selon les principes comptables généralement reconnus.³¹

²⁹ Ibid.

³⁰ Cette auto-évaluation est un questionnaire fourni par le CLD. Ces questions sont : Est-ce que votre projet d'entreprise se déroule selon le plan ? Est-ce que vous prévoyez des difficultés? Voulez-vous l'assistance immédiate du CLD ?

³¹ <http://www.cld-matawinie.qc.ca>

4. ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS

4.1. Activités et services offerts

Les activités et services offerts par la CLD sont les suivants :

- Services-conseils ;
- Orientation ;
- Consultation ;
- Accompagnement à la rédaction de plans d'affaires ;
- Recherche d'information ;
- Références à des services spécialisés ou autres organismes ;
- Recherche de financement ;
- Financement ;
- Suivi d'entreprises ;
- Formation du dirigeant en gestion ;
- Visites d'entreprises ;

4.2. Projets réalisés ou en cours

En 1998, le budget total du CLD était de 517 557 \$ dont 417 557 \$ provenaient du ministère des Régions et 100 000 \$ de la MRC. Ce dernier montant était destiné aux frais de fonctionnement. Comme on sait que le FDEÉS jusqu'à la fin de l'exercice 2001 tout du moins était utilisé en partie pour les frais de fonctionnement, et cela dans tous les CLD du Québec, celui de la Matawinie réservait sur les 225 396 \$ du ministère des Régions auxquels il ajoute 55 000 \$ à partir de 1999, un peu moins de 200 000 \$ étant donné que 85 000 \$ étaient dédiés à l'économie sociale. Plus les municipalités contribuent au CLD, plus celui-ci peut investir dans les entreprises de l'économie sociale. Au début de l'existence des CLD, l'utilisation des fonds de l'économie sociale pour le fonctionnement ne semble pas poser problème surtout dans le cas de ceux qui ont peu de projets à financer. Pour ce qui est du FLI, 175 801 \$ constituaient le montant disponible pour les investissements annuels et 26 360 \$ pour Jeune promoteur (en 1998 le montant était de 16 360 \$). Comme il y a six CLD dans Lanaudière et que le total des sommes disponibles est de 16 924 492 \$ sur quatre années, la moyenne par CLD est de 2 820 748,67 \$. Aux extrêmes, il y a au premier rang le CLD des Moulins qui totalise 4 307 024 \$ et au sixième le CLD de la MRC d'Autray, 1 995 492 \$. Le CLD de la Matawinie arrive au quatrième rang avec ses 2 265 584 \$. (Ministère des Régions ; données)

TABLEAU 13
Budget 1998-2001 (\$)

Fonctionnement	1 126 584
FLI	703 204
FDES	340 000
JP	95 440
Total	2 265 228

Source : Ministère des Régions et entrevues 1,2 et 6.³²

En 2000 et 2001, le CLD a traité respectivement 280 et 155 dossiers soumis par des entrepreneurs. Cela ne tient donc pas compte de l'ensemble des services offerts par le CLD ni de toutes ses interventions qui par exemple en 2000 totalisaient 1 319 services offerts alors qu'en 2001 l'information n'était pas disponible.

TABLEAU 14
Nombre de dossiers et services

	2000	2001
Nombre total de dossiers traités et services	280 promoteurs pour un total de 1 319 services	155 promoteurs

Source : CLD, Rapport d'activités 2000 et 2001.

De ces dossiers soumis par des promoteurs, les investissements du CLD ont totalisé plus de 649 797 \$ pour les deux années dans 45 entreprises qui ont permis la création ou le maintien de 146 emplois. L'investissement moyen par entreprise a donc été sur les deux années de 14 400 \$ alors que le coût moyen par emploi a été de 4 451 \$. Sur les deux années, l'effet levier, c'est-à-dire les investissements engendrés à la suite de ceux du CLD, est de 7,4.

TABLEAU 15
Impact des investissements

	2000	2001
Investissements	300 797 \$	349 000 \$
Nombre d'entreprises	24	21
Emplois	93	53
Effet de levier	1,4 M\$	3,4 M\$

Source : CLD, Rapports d'activités 2000 et 2001.

³² Il s'agit d'un estimé fait à partir des données du ministère des Régions pour l'exercice 1999-2000 et de données recueillies lors d'entrevues.

Les diverses interventions du CLD auront contribué d'une manière ou d'une autre à la création ou le maintien de 538 emplois ainsi qu'à la création, la consolidation ou la croissance de 150 entreprises, bien qu'il faille évidemment tenir compte des interventions de d'autres acteurs économiques.

TABLEAU 16
Nombre d'emplois et d'entreprises

	2000	2001
Emplois maintenus ou créés	244	294
Création, consolidation ou croissance d'entreprises	73	77

Source : CLD. Rapports d'activités 2000 et 2001.

Le CLD investit surtout dans le commerce de détail et dans le secteur manufacturier pour ce qui est du démarrage des entreprises. Si selon un de nos informateurs le commerce de détail est un secteur qui est caractérisé par des activités de transfert, c'est-à-dire que lorsqu'une entreprise ferme une autre ouvre, ou l'inverse, le CLD investissait, en termes de montant et au moment de l'enquête, autant dans ce secteur que dans celui du secteur manufacturier. Ce dernier recevant de plus gros montants par projet, le commerce de détail compte plus de projets. Comme on l'a vu au début de cette section, le CLD accompagne ou veut accompagner les entreprises (aide pour la gestion ou formation), mais il y a parfois de la résistance de la part des entrepreneurs (Entrevue 2).

Le CLD refuse rarement les demandes, mais le promoteur doit injecter une mise de fonds d'au moins 20 %. Les projets qui ne passent pas sont parfois mal définis ou pas définis du tout. Ils ne sont pas nécessairement toujours rejetés, mais le promoteur est invité à travailler de nouveau son projet. L'analyste financier rappelle le promoteur ultérieurement pour connaître l'évolution du dossier (Entrevue 2).

Les fonds sont pratiquement utilisés à 100 %, même s'il y avait une année à rattraper étant donné que le CLD a débuté ses activités avec du retard en comparaison avec les autres (Entrevue 2).

5. ÉVALUATION

5.1. Les problèmes identifiés par le CLD et ses partenaires

Au moment de l'enquête, il y avait un manque d'espace et de ressources humaines au CLD. Afin de contrer le premier problème, un de nos informateurs considérait qu'il serait nécessaire que le CLD fasse l'acquisition d'un édifice dans lequel pourraient aussi loger la SADC et le CJE, entre autres, auxquels le CLD louerait les espaces de bureaux. Si cela ne s'est pas concrétisé, 35 000 \$ ont néanmoins été prévus dans le budget 2002 afin de réaménager les bureaux. Pour ce qui est du second problème, dû au manque de ressources financières, il serait nécessaire d'engager six autres personnes dont deux autres agents de développement, trois ressources pour le tourisme et un commissaire industriel (Entrevue 7). En 2001, on constate que le problème de personnel n'est pas réellement réglé. S'il y avait un analyste financier de présent au moment de l'enquête, en revanche, le CLD avait perdu les services de son commissaire industriel et de sa conseillère en développement des entreprises qui devient en fait agente de développement local. Il engage un autre commissaire industriel en 2001, mais perd son analyste financier. Par ailleurs, le poste de commissaire au développement des entreprises n'aurait jamais réellement existé.³³ La situation ne s'est donc pas réellement améliorée en 2001.

TABLEAU 17
Composition du personnel en 2000 et 2001

	2000	2001
Directeur général	1	1
Adjointe administrative	1	1
Secrétaire-réceptionniste	1	1
Développement d'entreprises d'économie sociale et agent d'information ³⁴	1	
Conseiller en économie sociale		1
Conseillère en développement des entreprises	1 (devient agente de développement local)	1
Analyste financier	1	
Commissaire au développement des entreprises		1 (poste aboli)
Commissaire industriel	1 (mais quitte au cours de l'année)	1
Agente d'information et de promotion		1
Agente de développement local	2	1
Total	9-2=7	9-1=8

Source : CLD, Rapports d'activités 2000 et 2001.

En termes de gouvernance, que ce soit au sein du CA ou au sein de l'équipe du CLD, il existait un problème en termes de transfert d'expertises et de délégation des pouvoirs. Dans

³³ Selon le directeur général suite à la lecture de l'étude.

³⁴ En 2001, il devient conseiller en économie sociale.

plusieurs cas, il y a eu concentration de nombreuses informations entre les mains d'une seule personne qui les conservait donc à des fins personnelles à moins qu'il ne s'agisse de négligence ou de nonchalance. Le départ de ces individus s'avère un désastre étant donné qu'ils n'ont pas divulgué

des informations qui auraient pu être indispensables au bon fonctionnement du CLD. Si les agents de développement ont peu d'expérience sur le terrain et que la main-d'œuvre change souvent, s'il y a un besoin important en termes de formation des ressources humaines (Entrevue 1), le pouvoir décisionnel à l'interne apparaissait au moment de l'enquête concentré dans les mains du directeur général et du président du CA qui semblaient hésiter à déléguer les pouvoirs. Le fait qu'il s'agisse d'une jeune organisation peut expliquer cette situation. Tant les problèmes d'organisation à l'interne que ceux vécus avec les divers intervenants économiques faisaient que le CLD ne pouvait pas répondre aux besoins de toutes les municipalités. Il n'avait donc pas eu vraiment l'occasion de montrer ce qu'il pouvait faire dans un contexte où « la population ne départage pas le CLE du CLD. Il y a une place pour le CLD mais il est en développement. Avec une plus grande stabilité dans le personnel, le CLD pourrait être dynamisant pour le milieu ». Il serait nécessaire éventuellement qu'il décentralise ses services comme l'ont fait le CLE et le CJE qui ont deux autres points de services (Entrevue 11).

5.1.1. *Le CA*

Comme on l'a vu plus haut, la participation aux réunions du CA n'est pas très élevée, même si cela s'est légèrement amélioré en 2001. En fait, selon un informateur, se sont toujours les mêmes 10 ou 11 personnes qui s'impliquent lors des réunions du CA. On peut se demander pourquoi des individus acceptent de siéger sur un ou plusieurs CA s'ils savent pertinemment qu'ils n'ont ni le temps ni le désir de le faire ?

Le mandat d'administrateur dure deux ans avec possibilité de renouvellement. Quelques mois avant l'enquête, trois collègues n'étaient pas représentés : autochtone, jeune et économie sociale. En 2001, le collège autochtone n'avait toujours pas été comblé, et le collège coopératif avait perdu son représentant. Le fait que le territoire soit vaste, n'aide pas les individus à se déplacer pour assister aux réunions, particulièrement en hiver (Entrevue 4). Par ailleurs, le renouvellement des administrateurs entraîne une certaine instabilité au point où il devient difficile d'assurer le suivi et la continuité des activités. En d'autres termes, « le fil conducteur se perd » (Entrevue 10). Si la moitié des membres du CA change annuellement, il faut en plus que le CLD ait des succès pour attirer de nouveaux administrateurs, ce qui n'est pas facile (Entrevue 7). Selon un autre informateur au contraire le roulement serait une bonne chose, car les premiers membres restés très amers ont laissé la place à des gens nouveaux, compétents, dynamiques (Entrevue 12).

Afin de résoudre ces divers problèmes, du moins en partie, il aurait été question de réduire le nombre de membres siégeant sur le CA, mais cela n'a pas eu lieu. La proposition avait été faite à cause de la difficulté d'atteindre le quorum lors de votes. Finalement, les membres ont décidé de baisser le quorum au nombre de personnes présentes (c'est-à-dire sept comme nous

l'avons souligné plus haut). Il n'y a donc pas eu de fusion de collèges comme cela avait été proposé (Entrevue 4).

Afin d'encourager les administrateurs à s'impliquer d'avantage, un de nos informateurs considère qu'il serait nécessaire de payer les administrateurs lorsqu'ils assistent aux réunions pour justement les motiver à faire acte de présence, mais aussi pour les motiver à prendre plus d'initiatives. Chaque administrateur devrait apporter sa vision du développement et en discuter avec les autres. Tout comme le président du CA, les autres administrateurs devraient être disponible pour répondre à toute question de la part des employés du CLD (Entrevue 7).

5.1.2. *L'économie sociale*

Même si l'économie sociale apparaît dans les dernières priorités du PLACÉE, il existe une ouverture d'esprit en ce sens au CLD. Mais le FDEÉS n'est pas adapté car les entreprises doivent créer plus de deux emplois. Cette condition sera assouplie pour les entreprises culturelles³⁵ (Entrevue 4). Par contre, au plan régional, les instances ne sont pas très sensibles au développement de l'économie sociale (Entrevue 3). Ce secteur est bon et nécessaire mais il n'y a pas de projets, il est difficile de juger des résultats. Un conseiller est à temps plein sur ce dossier, mais c'est un peu trop. Il devrait être à temps partiel. Le CLD privilégie la dimension sociale, mais l'agent d'économie sociale a peu de projets (Entrevue 9).

Les projets d'économie sociale sont difficiles « à vendre » au CA. Selon un informateur, il y aurait deux sortes d'entreprises d'économie sociale : les « privées » et les « publiques ». Dans le cas d'entrepreneuriat public, les CPE et les camps familiaux sont présents sur le territoire depuis 25 ans. Les entreprises sont fortement réglementées, elles sont stables. Pour ce qui est de l'implication du CLD pour le financement d'expansion, il sera facile de convaincre le CA. Mais dans le cas de champ non réglementé, privé, entreprise en démarrage et traditionnel et en plus d'économie sociale, il sera très difficile de vendre les projets au CA (Entrevue 3).

L'évaluation des projets d'économie sociale est la même que l'évaluation des entreprises en économie marchande. L'agent d'économie sociale doit démontrer que les projets soutenus ont un caractère social, éléments qu'il évalue avec sa propre grille. Il détermine s'il existe une rentabilité sociale (Entrevue 3).

Le besoin de formation en économie sociale est grand. L'agent responsable passe beaucoup de temps à expliquer ce qu'est l'économie sociale. Les connaissances d'un agent d'économie sociale à l'autre sont fort disparates (Entrevue 3). L'agent d'économie sociale commence dans la région à édifier un réseau avec les autres agents d'économie sociale des CLD. Le réseau permet de s'alimenter à partir des expériences des autres. L'agent d'économie sociale voudrait établir des contacts ou former lui-même les autres agents ou acteurs à l'économie sociale. Il est le doyen des agents de développement en économie sociale puisqu'il occupe ce poste depuis 1 an et demi et aimerait partager plus largement ses expériences (Entrevue 3).

³⁵ Une seule personne peut être admissible à une subvention pour la création d'une entreprise culturelle. Pour les autres entreprises, deux emplois doivent être créés. (<http://www.cld-matawinie.qc.ca>)

L'économie sociale suppose des retombées sociales comme dans le cas d'une entreprise de réinsertion. Le problème c'est qu'une entreprise ne peut pas opérer à perte. Le FDEÉS du CLD est destiné pour l'achat d'équipement. Une entreprise qui fait de la soudure, par exemple, aura une subvention pour acheter de l'équipement. Mais s'il y a déficit, il faut une subvention du gouvernement. Par exemple, les CPE à 5 \$, implique que le gouvernement injecte de l'argent. Si c'est une entreprise à perte mais que le milieu en veut, ce dernier doit aussi injecter des fonds pour que ce type d'entreprise n'opère pas à perte (Entrevue 2).

Il en serait de même avec le développement d'entreprises culturelles qui ne peut se comparer avec les entreprises marchandes. Une entreprise culturelle (du moins la majorité) ne peut générer des profits comme les entreprises d'économie marchande. Avec l'économie sociale, les entreprises culturelles partent en croisade pour qu'un jour ces projets-là soient évalués avec d'autres critères. Le CLD favorise le côté mercantile mais il y a tout l'aspect économie sociale qui se réfléchit et qui se développera (Entrevue 4). Autrement dit, l'économie sociale, « ce n'est pas pour les assistés sociaux mais pour l'entrepreneurship. C'est pour générer des emplois alors que l'économie marchande c'est pour générer des profits. Le but de tout cela : le plein emploi, une meilleure qualité de vie et payer moins d'impôt car il ne sera pas nécessaire de soutenir les sans-emploi » (Entrevue 7).

5.2. Le CLD vu par les acteurs

Un reproche serait adressé au CLD, sinon c'est un constat : il est une jeune organisation et les employés sont jeunes. (Entrevues 1 et 6). En plus de faire face aux réticences du milieu, il aurait un certain retard à combler par rapport aux autres CLD qui étaient des corporations de développement économique. (Entrevue 1). Malgré tout, il aurait réussi à se faire plus présent sur le terrain, bien que cela ne soit pas comparable avec la SADC qui est là depuis bien longtemps. Les employés du CLD ne viennent pas de la région, mais avec le travail qu'ils réalisent, ils sont bien acceptés (Entrevue 6). Les gens sont compétents, le CA commence à maîtriser davantage les dossiers, tout comme son directeur. Le CLD va prendre sa place de développeur dans la région. Il est très présent aux niveaux local et régional et le leadership se développe. (Entrevue 10) Le CLD est là « pour organiser le milieu pour que celui-ci le reconnaisse » (Entrevue 4). Le CLD l'a-t-il compris ?

Si le CLD est en train de « faire sa place », plusieurs déménagements, changements de personnels, le dossier difficile STA, les frictions avec le CLE, etc., ont miné sa crédibilité. Cela lui a fait perdre du temps dans son développement (Entrevue 10). Pour certains partenaires, le manque de concertation entre le CLD et d'autres acteurs fait que c'est une image de querelleur qui se dégage du CLD. Certains espèrent qu'avec un peu plus de maturité, le CLD prendra la voie de la concertation et saura travailler avec tous les acteurs au-delà des conflits interpersonnels (Entrevue 12). En fait, c'est un problème qui existe ailleurs étant donné qu'il existe beaucoup d'organismes communautaires en Matawinie alors qu'il y a beaucoup de projets qui se développent sans concertation « chacun faisant ses contacts avec ses propres outils » (Entrevue 10).

Dès le début, il a été difficile pour le CLD d'établir des partenariats. Les problèmes entre la SADC et le CLD par exemple ont causé un retard dans le travail et miné la crédibilité du CLD. Dans le milieu le CLD n'a pas une belle image. De plus, le CLD n'a pas compris sa mission, les mandats sont mal définis d'où les nombreux problèmes. Il manque d'informations, il manque d'outils, les employés sont trop laissés à eux-mêmes. Il y a trop d'instabilité (Entrevue 11).

À trop vouloir faire sa place à tout prix, bien qu'il faille constater que le contexte était favorable à une telle situation, le CLD n'oublie-t-il pas de reconnaître l'importance des autres organisations qui doivent conserver leur indépendance et leur autonomie d'action ? Selon un informateur, chacun développe des initiatives très locales. Il serait possible de fusionner les plans d'action en y intégrant chaque organisme, mais les missions doivent demeurer distinctes. Le CLD pourrait être centralisateur (Entrevue 10).

Pour cela, le CLD doit se repositionner comme acteur important du développement local, ce qu'on ne lui reconnaît pas vraiment. Le CLD ne peut pas agir seul sur tous les plans. Il est un outil de développement de la région. C'est un outil indispensable, c'est un guichet, mais tous les organismes de développement sur le territoire sont là pour que la population puisse en profiter. (Entrevue 4) Par exemple, si la capacité de financement du CLD n'apparaît pas adéquate pour les activités du communautaire lorsqu'il s'agit de construire un centre d'hébergement pour personnes âgées (Entrevue 15), le CLD pourrait jouer un rôle dans un tel dossier que ce soit dans le cadre de l'élaboration du projet, d'une campagne de financement, etc., en autant qu'il dispose des ressources humaines pour le faire.

Par exemple, c'est le cas lorsque des animations locales sont organisées par les agentes de développement du CLD avec d'autres acteurs tels le CJE, le CLSC et la SADC. Cela offre une grande visibilité au CLD et à ses partenaires. Ces initiatives sont très importantes parce que des organisations interviennent parfois dans des lieux délaissés. Cela permet aussi de convaincre les maires que le CLD est autre chose qu'une dépense supplémentaire (Entrevue 13).

Cependant, il demeure difficile de développer une vision d'ensemble entre les différents organismes, car il manque de mécanisme de consultation, de concertation et d'un lieu de rencontres et d'échanges, ce qui est la raison d'être du CLD. Chacun a un plan, la SADC a le sien, le CLD a le PLACÉE, le CJE a un plan annuel, etc. Mais il n'y a pas de concertation. Ce n'est pas de problème de communication ou de mauvaise volonté, mais cela dépasse la mission et les ressources de chacun. Il est aussi difficile d'avoir une vision commune entre le CA du CLD, le personnel du CLD et le directeur. Cela représente beaucoup de monde. Est-ce que tout le monde voit la même chose ? (Entrevue 10).

Le CLD n'a-t-il pas pris un virage qui l'éloigne encore plus de sa mission, celle de favoriser la concertation ? En effet, un informateur croit que le CLD sera à court terme géré comme une

entreprise privée. Il ne devra plus dépendre des subventions gouvernementales. Il lui faudra devenir rentable à court terme (Entrevue 7).

CONCLUSION

Comme il n'existait pas de corporation de développement économique, contrairement à plusieurs autres MRC, l'implantation du CLD de la Matawinie s'est avérée plutôt difficile. On peut le comprendre lorsque tout est à construire. Mais ce n'est pas la seule raison. Cette structure étant imposée, elle est mal accueillie par les acteurs locaux, voire régionaux, du développement, qu'ils représentent des instances politiques ou économiques, malgré le fait qu'elle apparaisse nécessaire étant donné que des acteurs avaient tenté de mettre sur pied une structure semblable dans la MRC de la Matawinie. Malgré tout, des acteurs locaux s'impliquent afin d'implanter le CLD.

L'idée d'engager un directeur général et tout le personnel à l'extérieur de la région pouvait avoir deux répercussions : d'une part, permettre d'apporter un point de vue neutre sinon une autre vision du développement qui s'inscrivait hors des querelles et des problèmes locaux ; d'autre part, il devient difficile de s'insérer dans des réseaux qui existent déjà sans justement éventuellement risquer dans un cadre conflictuel de se faire happer par « un camp » plutôt qu'un autre. Par ailleurs, puisqu'il s'agit de développement local, il aurait été important d'engager des gens issus du milieu dès le début, bien qu'il soit possible qu'il existait et existe encore des difficultés à recruter le personnel localement.

La concertation n'est pas très développée entre le CLD et les divers intervenants du développement économique. Cela, sous toute réserve, semble être généralisé entre les diverses organisations de la MRC. Le CLD est apparu dans un contexte favorable à la confrontation. Les relations avec les autres acteurs du développement ne sont pas très bonnes, surtout lorsque le CLD est perçu comme voulant prendre toute la place ou comme étant agressif, entre autres, afin de devenir le leader du développement économique au plan local. Mais pourquoi faudrait-il absolument que ce soit lui ? Est-ce réellement la mission des CLD ? Faciliter la concertation ou la coordination des activités économiques ne doit-il pas se faire en s'ajustant en partie sur la mission des autres entités ?

Le CLD cherche donc à faire sa place parmi les autres sans qu'on ne semble lui accorder de légitimité. En bout de ligne, c'est la population, qui doit être desservie par les divers intervenants, qui en écope, une population relativement défavorisée au plan socioéconomique si on la compare à d'autres MRC de la région. Le CLD aurait intérêt à travailler avec les autres acteurs, à développer une plus grande concertation, voire à harmoniser ces activités avec celles des autres. Il n'est pas le seul à blâmer. Dans un territoire relativement vaste, les acteurs du développement local auraient tout intérêt à conjuguer leurs forces afin de trouver des solutions aux problèmes de développement. Il y a certainement de la place pour tous.

Il n'y aurait donc pas de vision commune du développement local, et ce malgré le fait que le PLACÉE semble avoir été réalisé avec les différents représentants des collègues. Le PLACÉE n'est-il pas devenu le plan du CLD ? Les différents organismes ne parviennent pas à développer une vision commune, car il ne semble pas y avoir de mécanismes de consultation

et de concertation, ancrés dans le milieu, ni un lieu de rencontres et d'échanges qui réunirait les acteurs qui ont le pouvoir de décider. Le CLD devait jouer ce rôle.

Le CLD ne parviendrait pas à se faire reconnaître comme le guichet unique ou le leader en cette matière et, de toute façon, il ne semble pas le souhaiter, sa mission étant axée plutôt uniquement sur le développement de l'entreprise privée. Le CLD n'apparaît pas jouer un rôle devant favoriser la concertation entre les divers acteurs, il apparaît plutôt agir comme tous les autres, c'est-à-dire en développant ses propres marchés où la concurrence est vive. L'incompréhension face à sa mission devant faciliter le développement de la MRC, face à l'économie sociale et le rejet de la mesure STA, du moins suite à des négociations qui n'ont pas abouti, entre autres à cause de la partie réinsertion le démontrent. Tout ce qui est « social » apparaît un obstacle au développement économique. Cela n'est pourtant pas évident dans un contexte où l'aspect formation fait défaut surtout en matière d'entrepreneuriat. S'il manque d'entrepreneurs, il serait nécessaire de développer les compétences des individus, d'autant plus dans un contexte de faible taux de scolarité et de haut taux de décrochage scolaire. Le CLD ne semble pas préoccupé par cette situation, étant plutôt préoccupé à prouver sa rentabilité financière comme toute institution financière le fait. S'il veut agir comme une banque, une caisse populaire ou une société de capital risque privé, quelle est son utilité ?

D'autres problèmes, cette fois-ci à l'interne, n'aident guère le CLD à s'ancrer dans le milieu. Il existe un problème dans le transfert d'expertise à cause du roulement de personnel, qui n'est pas suffisamment nombreux par ailleurs, et un problème relié au départ des administrateurs. Le départ des uns ou des autres semble se faire sans transition, c'est-à-dire sans transfert de l'état des dossiers. Cela se traduit par un problème de délégation des pouvoirs ou des responsabilités à l'intérieur du CLD, tout apparaissant concentrer dans les mains du président et du directeur, sinon tout reposant sur leurs épaules. Par ailleurs, le CA semble peu faire confiance à son CE ou ne lui délègue pas suffisamment de responsabilités. Le développement de la structure et le développement local en souffrent.

Enfin, si le CLD ne reçoit pas nécessairement moins d'argent du ministère des Régions que les autres CLD du Québec, les municipalités n'y contribuent pas suffisamment faute d'intérêt et/ou de moyens. Cela met en péril l'existence même du CLD même si le gouvernement lui vient en aide à travers la mesure Appui aux MRC les moins favorisées des régions centrales du Québec à travers le volet Renforcement de l'action des CLD. Celle-ci n'est que temporaire. Si le financement des municipalités demeure une condition au financement du ministère des Régions, le CLD pourrait être condamné à disparaître étant donné qu'il ne semble pas parvenir à court ou moyen terme à cette rentabilité qui lui est si chère.

Somme toute, il s'agit d'une jeune organisation à tout point de vue qui pourrait néanmoins faire sa place dans le milieu en appuyant les autres acteurs du développement local, en apportant une contribution inédite, soit celle de coordonner les activités de tous afin de maximiser les retombées positives au plan du développement local.

Pour cela, il faut cependant reconnaître que les autres acteurs sont justement importants. Cela faciliterait sans aucun doute la reconnaissance et l'importance de cette nouvelle organisation. Mais avant de faire connaître sa mission aux autres, faut-il cependant d'abord mieux la comprendre sinon mieux la définir. Pour cela, une jeune organisation comme le CLD de la Matawinie a aussi besoin de temps.³⁶

³⁶ Suite à la lecture de l'étude, le directeur général de CLD nous disait qu'en effet, après cinq ans, le CLD fonctionnait sur une base beaucoup plus solide.

SOURCES

- CENTRE local de développement de la Matawinie. (2001). Il s'agit de divers documents expliquant la position du CLD face à la mesure STA.
- CENTRE local de développement de la Matawinie. « Plan Local d'action 2000, projet présenté au conseil d'administration », 2 déc. 1999.
- CENTRE local de développement de la Matawinie. « Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACEE) », 1^{er} mars 2001.
- CENTRE local de développement de la Matawinie. Rapports d'activité 1998, 1999, 2000 et 2001, présentés à l'assemblée générale des membres.
- CENTRE local de développement de la Matawinie. (2000). « Procès-verbal de l'Assemblée générale annuelle », 16 mars, 14 pages.
- CENTRE local de développement de la Matawinie. (1999). « Règlements généraux » (avril).
- CHARBONNEAU, Jean-Paul. (2002). « La MRC de Matawinie veut obtenir le même statut que Mirabel ». *La Presse*. Montréal Plus, lundi 3 juin, p. E2
- CLOUTIER, Mario. (1997). « 500 000 emplois à créer en région Chevette accordera une enveloppe de 60 millions aux Centres locaux de développement ». *Le Devoir*. Les Actualités, samedi 22 novembre, p. A1
- CONSEIL régional de développement (CRD) Lanaudière, Lanaudière Économique, Développement des ressources humaines Canada et *Emploi-Québec*. 1999. « Le Marché du travail dans la MRC de Matawinie : Analyse et pistes d'intervention », 127 pages.
- ENTENTE-CADRE entre le ministère des Régions et la municipalité régionale de comté de Matawinie et le Centre local de développement de la Matawinie, 1998.
- JOYAL, André. (2002). *Le développement local. Comment stimuler l'économie des régions en difficulté*. Sainte-Foy : Les Éditions de l'IQRC/PUL, 156 p.
- MINISTÈRE des Finances. (2001a). « Budget 2001-2002. La force des régions : un maillon essentiel de notre économie ». Québec : Ministère des Finances, 171 p.
- MINISTÈRE des Finances. (2001b). « Budget 2001-2002. Renseignements supplémentaires sur les mesures du budget ». Québec : Ministère des Finances, 150 p. et annexes.
- RAPPORT final du comité de députés sur l'évaluation des CLD. (2000). « Renforcer les CLD, c'est renforcer la stratégie industrielle du Québec », 2 mai.
- SOCIÉTÉ d'aide au développement de la Matawinie Inc. Rapports annuels 1999-2000 et 2000-2001.

SITES WEB

CLD de la Matawinie : <http://www.cld-matawinie.qc.ca>

CST (Conseil de la science et de la technologie) : <http://www.cst.gouv.qc.ca>

INSTITUT de la statistique du Québec : <http://www.stat.gouv.qc.ca>

MAINC (ministère des Affaires indiennes et du Nord du Canada) : <http://www.ainc-inac.gc.ca>

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

MINISTÈRE des Régions : <http://www.mreg.gouv.qc.ca>

MRC de la Matawinie : <http://www.mrcmatawinie.qc.ca>

PERSONNES RECONTRÉES ET FONCTION

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

- Lyne Arbour, représentante du ministère des Régions sur le CA (agente de recherche et de planification socioéconomique, Joliette) ;
- Carole Bibeau, directrice du CLE, St-Jean-de-Matha et Rawdon ;
- Anita Bonin, représentante des groupes communautaires sur le CA du CLD ;
- Éric, Duchesne, analyste financier ;
- Josée Durand, directrice de la chambre de commerce de St-Félix -de-Valois ;
- André Garneau, président du CA ;
- Marie-Josée Gosselin, agente de développement ;
- Grace Hodder, directrice intérimaire de la SADC ;
- Louis-Pierre Légaré, directeur général du CLD ;
- Richard Malo, directeur intérimaire du CRD de Lanaudière ;
- Lyne Marcil, vice-présidente du CA de 1999-2001 (siège sur le CA de la SADC depuis avril 2001 ; mairesse de Ste-Émilie-de-l'Énergie) ;
- Jacques Martel, trésorier sur le CE du CLD (client du CLD en économie sociale, Camp familial « Le Nordêt ») ;
- Patrice Potvin, secrétaire du CA ;
- François Rioux, conseiller en économie sociale ;
- Patrice Simard, directeur général du CJE, Matawinie.

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