

Cahiers du CRISES

Collection
Études de cas d'entreprises d'économie sociale
ES0004

**Impact du mandat de
Centre local de développement (CLD)
sur la structure organisationnelle des CDÉC :
le cas de la Corporation de développement
économique communautaire
Côte-des-Neiges / Notre-Dame-de-Grâce (CDEC CDN/NDG)**

par Annie Camus
sous la direction de M.-C. Malo
Octobre 2000

Résumé

Cette étude explore l'impact du mandat de Centre local de développement (CLD) sur la structure organisationnelle des corporations de développement économique communautaire (CDÉC) montréalaises, à partir d'une recherche empirique réalisée à l'été 1999. Le cas étudié est celui de la Corporation de développement économique communautaire de l'arrondissement Côte-des-Neiges / Notre-Dame-de-Grâce (CDEC CDN/NDG).

Nous présentons d'abord l'hypothèse de départ ayant guidé la recherche, ensuite la méthodologie ainsi que le cadre d'analyse utilisé, basé sur les configurations dérivées de Mintzberg. Les sections suivantes portent sur les résultats et l'interprétation que l'on peut en faire.

Il en ressort un important changement dans la taille de l'organisation, changement qui entraîne d'autres modifications de la structure organisationnelle sans toutefois transformer fondamentalement la nature de la configuration de la CDÉC. Enfin, l'étude révèle aussi que le travail de recherche pourrait être repris dans un cadre plus large, à savoir le rapport État-CDÉC, à travers le mandat CLD. Ce rapport pourrait alors être abordé telle une métastructure.

TABLE DES MATIÈRES

<i>Acronymes</i>	<i>ii</i>
<i>Introduction</i>	<i>1</i>
<i>1. Hypothèse</i>	<i>3</i>
<i>2. Méthodologie</i>	<i>3</i>
<i>3. Cadre d'analyse : l'approche de Mintzberg pour l'étude des structures</i>	<i>4</i>
3.1 Les dimensions de la structure.....	<i>5</i>
3.2 Les configurations.....	<i>12</i>
<i>4. Émergence des CDÉC et mandat CLD</i>	<i>16</i>
4.1 Les corporations de développement économique communautaire à Montréal.....	<i>16</i>
4.2 Les centres locaux de développement (CLD)	<i>17</i>
<i>5. Résultats : analyse des changements dans la structure de la CDÉC</i>	<i>21</i>
5.1 Le fonctionnement de l'organisation	<i>22</i>
5.2 Les paramètres de conception	<i>25</i>
5.3 Les facteurs de contingence	<i>30</i>
5.4 Les mécanismes de coordination	<i>31</i>
<i>6. Interprétation : impact du mandat CLD sur la structure</i>	<i>31</i>
<i>Conclusion</i>	<i>34</i>
<i>Annexe 1</i>	<i>37</i>
<i>Annexe 2</i>	<i>39</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>43</i>

Acronymes

ACEM	Association communautaire d'emprunt de Montréal
CDC	Corporation de développement communautaire
CDÉC	Corporation de développement économique communautaire
CDÉC CDN/NDG	Corporation de développement économique communautaire Côte-des-Neiges / Notre-Dame-de-Grâce
CDEST	Corporation de développement économique communautaire de l'Est
CDR	Coopérative de développement régional
CÉSÎM	Comité d'économie sociale de l'Île de Montréal
CJE	Carrefour jeunesse emploi
CLE	Centre local d'emploi
CLSC	Centre local de services communautaires
CPE	Centre de la petite enfance
CRD	Conseil régional de développement
CRDÎM	Conseil régional de développement de l'Île de Montréal
CRÉS	Comité régional d'économie sociale
CSMO	Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire
DEC	Développement économique Canada
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
FACILE	Fonds ACEM/CDÉC d'investissement local pour l'emploi
FAIM	Fonds d'aide à l'innovation du Grand Montréal
FAMO	Fonds d'adaptation de la main-d'œuvre des quartiers défavorisés

FDEM	Fonds développement d'emploi Montréal
FLCP	Fonds de lutte contre la pauvreté
FLI	Fonds local d'investissement
FRDMO	Fonds régional de développement de la main-d'œuvre
FRI	Fonds régional d'investissement
FCCE	Fonds du Canada pour la création d'emplois
JP	Jeune promoteur
MDRHC	Ministère du Développement des Ressources Humaines Canada
MEQ	Ministère de l'Éducation du Québec
MIC	Ministère de l'Industrie et du Commerce
MAMM	Ministère des Affaires Municipales et de la Métropole
OBNL	Organisme à but non lucratif
OMHM	Office municipal d'habitation de Montréal
OSBL	Organisme sans but lucratif
PLACEE	Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi
SACA	Secrétariat à l'action communautaire autonome
SAE	Service aux entreprises
SAJE	Service d'aide à la jeune entreprise
SDEM	Service de développement économique de la Ville de Montréal
SOLIDE	Société locale d'investissement pour le développement de l'emploi
SQDM	Société québécoise de développement de la main-d'œuvre

Introduction

Les corporations de développement économique communautaire (CDÉC) montréalaises sont nées, certaines au milieu des années 1980, les autres au début des années 1990, d'une volonté concertée des acteurs locaux de se donner des moyens spécifiques et adaptés pour lutter contre une dégradation catastrophique des conditions socio-économiques de leur quartier. Conservant de leur origine la concertation et le partenariat comme force et moyen d'action privilégié, leur mandat se centre sur deux volets spécifiques : le développement de l'employabilité de la population locale et le soutien aux entreprises et entrepreneurs locaux. Terrains propices à l'innovation, terre fertile pour l'expérimentation d'un développement qui tient compte à la fois des besoins des personnes et des impératifs du développement économique, les CDÉC sont cependant incapables de s'autofinancer ; elles sont donc dépendantes de sources de financement externes qui seront pour la plupart gouvernementales, soit de l'ordre municipal, provincial et fédéral. Ainsi, les CDÉC ont rapidement vu leur pérennité et leur diffusion liées pour une bonne part aux orientations de la sphère politique. Le nouveau mandat de Centre local de développement (CLD), dont viennent d'hériter les CDÉC, ne fait pas exception. Créés par un État qui cherche à se redéfinir face à la crise qui l'affecte, les CLD et leur implantation à travers la province de Québec font partie de la nouvelle Politique de soutien au développement local et régional, qui a pour grands principes une volonté de rapprocher le citoyen de l'État, de rationaliser les programmes et structures existants et de responsabiliser les régions envers leur propre développement. Inspiré, de près ou de loin, par le modèle des CDÉC, le mandat CLD leur échoit après une intense négociation avec le ministère de la Métropole. Nous assistons dès lors à un changement, un déplacement dans le rapport entre les CDÉC et l'État ; ce dernier qui jusqu'ici jouait le rôle de bailleur de fonds voit avec l'entente CLD ce rôle s'élargir à celui de mandant.

Cela ferait-il partie d'une transformation de l'État-providence vers un État-partenaire ? Nouveau local, nouvel État, nouveaux partenariats, ces nouvelles tendances auxquelles nous assistons font encore l'objet de bien des discussions. Pour certains, elles font craindre une perte d'autonomie et une bureaucratisation du local qui menacerait sa capacité d'innovation. Pour d'autres, elles sont l'heureux fait d'une reconnaissance du

local comme acteur clé du développement et de la volonté de l'État de décentraliser ses pouvoirs. Qu'en est-il réellement ?

Aussi, l'expérience des CDÉC montréalaises, et plus particulièrement celle de la CDÉC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce va nous permettre d'explorer ce terrain. À cette fin, nous avons choisi d'étudier l'impact du mandat CLD sur la structure organisationnelle des CDÉC. En effet, si nous considérons la structure organisationnelle, non pas comme un simple organigramme, mais à la façon de Mintzberg, comme la capacité d'une entreprise d'organiser ses ressources vers l'atteinte d'un but, c'est-à-dire sa mission, et comme la capacité de répondre ou de réagir à son environnement, alors l'étude proposée devient particulièrement pertinente. Qui plus est, une telle étude de la structure pourrait aussi fournir des indices sur la répartition du pouvoir et son éventuel déplacement. Division du travail et coordination du travail sont l'essence de la structure, faisons le pari que le mandat CLD accordé aux CDÉC jouera de son influence, mais de quelle façon ?

Ainsi, dans un premier temps, aux sections 1 et 2, nous présenterons l'hypothèse de départ ainsi que la méthodologie employée. Puis, à la section 3, suivra une description du cadre d'analyse utilisé : dimensions de la structure organisationnelle et configurations dérivées de Mintzberg. Ensuite, afin de bien situer la recherche et de mettre en perspective l'arrivée du mandat CLD, il nous a semblé important d'aborder brièvement l'histoire des CDÉC de même que des principaux éléments de l'entente entre le gouvernement et ces dernières quant au mandat de CLD, ce qui fera l'objet de la section 4. Après quoi, aux sections 5 et 6, les résultats de la recherche seront présentés et l'interprétation que nous en avons faite exposée.

1. Hypothèse

Ainsi, le nouveau local permet une prise en main des services par les populations directement concernées, il réduit l'éloignement et éventuellement la bureaucratie.¹

Notre hypothèse initiale sera toute autre : nous croyons que le nouveau local, institutionnalisé par le mandat CLD accordé aux CDÉC, exercera sur la structure actuelle des CDÉC une force qui l'entraînera vers une configuration plus mécaniste, plus bureaucratique, comme c'est le cas lorsque le contrôle externe exercé sur l'organisation est très puissant. Il pourrait en résulter une standardisation du travail, une formalisation des comportements, entraînant une perte d'autonomie et de spontanéité pour l'organisation.

2. Méthodologie

Une première revue de la littérature scientifique sur la structure organisationnelle a été effectuée, principalement des ouvrages de Mintzberg, sur lesquels nous reviendrons à la section suivante. Dans un deuxième temps une cueillette de documentation a été entreprise auprès des sept CDÉC montréalaises pour obtenir :

- ⇒ Des documents sur l'histoire de la CDÉC ;
- ⇒ Les statuts et règlements et/ou des documents de régie interne (OSBL) ;
- ⇒ La description des services actuels ;
- ⇒ Les rapports (rapport annuel, rapport d'activité, bilans...)
- ⇒ Le Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE) ;
- ⇒ Des descriptions de postes, descriptions de tâches, offres d'emploi ;
- ⇒ Un organigramme ;
- ⇒ Des diagrammes de fonctionnement, de circulation des dossiers, de processus de déroulement des projets, des étapes de traitement des dossiers ;
- ⇒ Des grilles d'analyse.

¹ Benoît Lévesque, *Le développement local et l'économie sociale : deux éléments incontournables du nouvel environnement externe*, CIRIEC

Quatre des sept CDÉC ont répondu et fourni une quantité substantielle de documents. La cueillette a aussi été effectuée auprès du ministère des Régions, du ministère de la Métropole et de la Ville de Montréal pour ce qui est du mandat CLD, de la Politique de soutien au développement local et régional, de l'entente entre CDÉC et ministère. Les documents ont été recueillis sur supports papier et informatique. Cette cueillette a aussi permis certains échanges avec des acteurs clés, tels Carole Ouellette, directrice intérimaire de la CDÉC Centre-Nord, Philippe Beaudoin, agent de recherche et développement à la CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal. Ces échanges ont eu lieu en-dehors d'un cadre d'entretien structuré mais la richesse et la pertinence de leur contenu a tout de même été exploitée.

Dans un dernier temps, des entrevues semi-dirigées ont eu lieu avec le président du conseil d'administration, le directeur général et l'agente de développement en économie sociale d'une CDÉC de 2e génération, la CDÉC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce (CDÉC CDN / NDG).

3. Cadre d'analyse : l'approche de Mintzberg pour l'étude des structures

En 1920, Carl Jung présentait ses *Types psychologiques*, dans lesquels il définissait une typologie de la personnalité humaine composée de 16 types différents ; en 1978, suite à un considérable travail de synthèse de la littérature sur la structure organisationnelle, Mintzberg nous offrait lui aussi une typologie, celle des configurations. Mais, alors que la diversité des personnalités et l'absence d'une personnalité idéale semblait évidente chez Jung, il a fallu attendre Mintzberg pour faire le parallèle dans les organisations. Réfutant l'existence d'un "one best way", Mintzberg, comme Jung, propose plutôt l'existence de plusieurs modèles de structure, les configurations, qui sont en fait une combinaison logique de différents paramètres spécifiques fondamentaux. La façon d'analyser, de définir et de comprendre la structure est transformée par cette approche ; la structure qui jadis se résumait souvent à un organigramme formel prend soudainement une dimension beaucoup plus large et subit l'influence d'un grand nombre d'éléments dont il faut alors tenir compte.

Nous ne présenterons ici que les principaux éléments de la typologie de Mintzberg sur les configurations de la structure organisationnelle : dans un premier temps nous aborderons de quelle façon la structure peut être décomposée en différents paramètres pour être analysée, puis dans un deuxième temps, nous examinerons comment ces paramètres peuvent se combiner pour former les types de structure dits configurations de base.

3.1 Les dimensions de la structure

Pour mieux comprendre et définir la structure organisationnelle, Mintzberg la décompose en cinq dimensions (Fig. 1). Cette façon de faire non seulement facilite l'analyse en créant une démarche d'évaluation plus systématique, mais de surcroît permet de rendre compte de toute la richesse et la complexité de la structure.

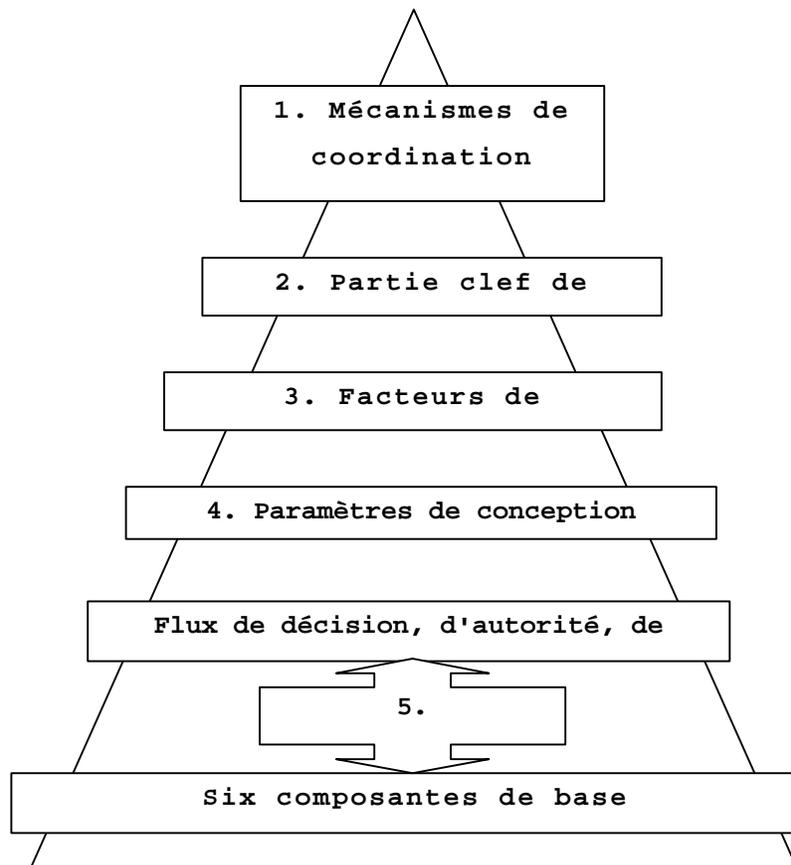


Figure 1 Les cinq dimensions de la structure selon Mintzberg

3.1.1 Le fonctionnement de l'organisation

Comment ça marche ?

Le fonctionnement de l'organisation est à la base de la structure et, de toutes les dimensions, c'est encore la plus évidente. Qui, dans son enfance, n'a pas déjà démonté un réveil, un téléphone ou un grille-pain pour voir comment il fonctionne ? Et que trouve-t-on de façon presque invariable ? Un tas de fils étranges ronds ou plats, colorés, certains très larges, d'autres plus longs, reliant entre eux les différents éléments, plus ou moins semblables. C'est là la base du fonctionnement de toute structure, abstraite ou concrète : des composantes de base ayant chacune une fonction et des liens entre ces composantes pour former la structure. Si nous appliquons ce même raisonnement à la structure organisationnelle, nous observons que son fonctionnement peut être compris par l'étude de composantes fondamentales et des flux entre ces composantes, à savoir flux d'autorité, de communication, de décision, etc.

3.1.1.1 Les composantes fondamentales

Mintzberg dénombre six composantes de base de la structure organisationnelle : le centre opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, les fonctions de support logistique et l'idéologie (Fig.2). Cependant, dans une structure donnée, il se peut que l'une ou l'autre ou plusieurs des composantes soient absentes ou peu représentées. Aussi, la présence et l'importance ou l'absence d'une composante constitue un des paramètres des configurations.

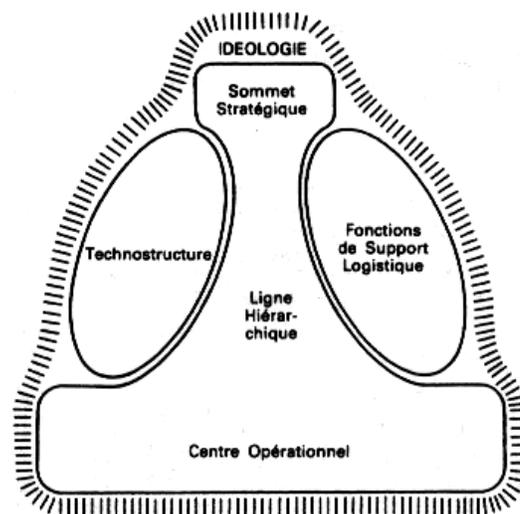


Figure 2 Les six parties de base de l'organisation
(Source Mintzberg 1978)

A) Le centre opérationnel

Le centre opérationnel est composé de ceux qui exécutent le travail en lien direct avec la production des biens et des services. On dit qu'ils sont dans le flux direct du travail. Ce sont les opérateurs sur le plancher de production, les caissiers et vendeurs dans un magasin, les conseillers et consultants dans une boîte de services-conseil.

B) Le sommet stratégique

Le sommet stratégique, à partir duquel il est possible d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation, a pour fonction principale de s'assurer que l'organisation remplit sa mission de façon efficace et qu'elle répond aux objectifs de ceux qui la contrôlent (actionnaires, propriétaires, etc.). Président, directeur général, comité directeur, conseil d'administration, ainsi que tout le personnel rattaché à la présidence, forment le sommet stratégique.

C) La ligne hiérarchique

La ligne hiérarchique relie le sommet stratégique au centre opérationnel. Elle se compose de tous les cadres intermédiaires, des managers de premier niveau aux subordonnés du sommet stratégique, vice-présidents et autres.

D) La technostructure

La technostructure regroupe tous les spécialistes qui agissent sur le travail des autres. Ils ne font pas le travail eux-mêmes ; ils le conçoivent, conçoivent les méthodes de travail, planifient, contrôlent, assurent la formation, mais ils ne font en aucun cas partie du flux direct du travail. Ils ne le supervisent pas non plus et ne possèdent aucune autorité formelle directe. Une technostructure efficace utilise des techniques pour rendre le travail des autres plus efficace. On retrouve dans cette partie de l'organisation le spécialiste des méthodes, les analystes et spécialistes de planification, de contrôle (budgets, comptabilité) ainsi que les analystes du personnel, responsables du recrutement, de la formation, etc.

E) Les fonctionnels de support logistique

Comme pour la technostructure, les fonctionnels de support logistique sont eux aussi en-dehors du flux direct du travail. Par contre, leur travail n'affecte pas directement ce flux de travail, mais lui offre plutôt des services de support, comme par exemple un service postal, une cafétéria, un département de relations publiques ou un conseiller juridique.

F) L'idéologie

Finalement, l'idéologie ou la culture de l'organisation englobe les traditions et croyances d'une organisation. C'est aussi le sens de la mission, porteuse d'inspirations. L'idéologie est généralement très présente lors de la fondation de l'organisation, elle contribue à rassembler les ressources nécessaires à la mise sur pied. Ce sont ensuite les traditions et l'identification des membres à l'organisation qui traduisent la présence et la force de l'idéologie. Finalement, c'est ce qui la distingue des autres.

3.1.1.2 L'organisation comme un système de flux

Comment fonctionnent ensemble les six parties de l'organisation que nous venons de voir? Par différents flux : flux d'autorité, de matériel, d'informations, de décisions. Mintzberg dans sa conception de la structure identifie cinq différents systèmes de flux que l'on peut observer et analyser dans l'organisation. Le premier, le système d'autorité formelle, représente la répartition formelle du pouvoir au sein de l'organisation, c'est l'organigramme. Ensuite Mintzberg parle d'un système de flux régulés, qui sont au nombre de trois : le flux du travail opérationnel, c'est-à-dire la transformation d'intrants en extrants, le flux des informations et décisions de contrôle, où l'information remonte vers le sommet stratégique et les décisions de contrôle descendent vers le centre opérationnel, et finalement le flux d'information fonctionnel, où les conseils et informations de la technostructure et des fonctionnels de support logistique sont dirigés vers les opérationnels, et les questions et demandes de ces derniers affluent vers les

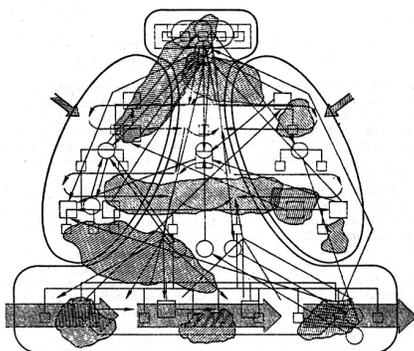


Figure 3 Le fonctionnement de l'organisation
(Source Mintzberg 1978)

fonctionnels. Mintzberg traite aussi du système de communication informelle, c'est-à-dire qu'il reconnaît l'existence de centres de pouvoir informel qui sont des noyaux importants de la communication dans l'organisation et sont en dehors des flux régulés et formels. Finalement Mintzberg relate l'existence plus ou moins grande de groupes de travail plutôt indépendants existant à l'intérieur d'une composante, ou traversant les frontières entre elles, de même que l'existence de processus de décision qui circulent à travers l'organisation de façon plus ou moins régulée. Comme tous ces

systèmes et flux existent en même temps, on peut les superposer ainsi que l'a fait Mintzberg (Fig. 3), ce qui permet une fois de plus de saisir la complexité de l'objet organisationnel.

3.1.2 Les paramètres de conception

Comment agir sur la structure ?

Les paramètres de conception représentent les moyens dont dispose l'organisation pour diviser et coordonner son travail, dans le but de créer des comportements stables. Ce sont les leviers qui permettent d'agir sur la structure. Les paramètres sont au nombre de neuf, répartis en quatre grands groupes :

A) La conception des postes

- I. Spécialisation du travail ;
- II. Formalisation du comportement ou standardisation du travail ;
- III. Formation et socialisation.

B) La conception de la superstructure

- I. Regroupement en unités ;
- II. Taille des unités.

C) La conception des liens latéraux

- I. Systèmes de contrôle et de planification ;
- II. Mécanismes de liaison.

D) La conception du système de prise de décision

- I. Décentralisation verticale ;
- II. Décentralisation horizontale.

3.1.3 Les facteurs de contingence

Qu'est-ce qui nous empêche d'agir sur la structure ?

Les facteurs de contingence, par opposition aux paramètres de conception, sont les variables qui contraignent la structure et par extension, le choix des paramètres de conception. Il existe quatre facteurs de contingence :

A) L'âge et la taille de l'organisation

B) Le système technique

On entend par système technique, le système qui permet la production des biens et/ou des services. C'est à la fois le caractère technique et technologique de la production et de l'organisation. Par exemple, fabriquer des voitures et enseigner font appel à deux systèmes techniques très différents : dans le premier cas, le travail se décompose facilement en une série de tâches techniques et répétitives, alors que dans l'autre, il est difficilement décomposable et nécessite plus de qualifications pour permettre des réajustements continuels à la situation variable auquel fait face l'opérateur.

C) L'environnement

L'environnement (l'industrie ou au sens plus large tout le contexte social, politique, économique, technologique et écologique) dans lequel évolue l'organisation peut être qualifié par le biais de sa position sur deux axes : stable/dynamique et simple/complex. On dit d'un environnement peu changeant (voire prévisible) qu'il est stable, et à l'opposé d'un environnement qui vit sans cesse des transformations qu'il est dynamique. Par ailleurs, si l'industrie ou le marché dans lequel se trouve l'organisation exige un corps complexe de connaissances, de même que des opérations complexes, on dira que l'environnement est complexe (les services-conseil) par opposition à un marché dont les opérations sont simples (la réparation d'électroménagers).

D) Le pouvoir

Le pouvoir dont on parle ici ne fait pas référence au pouvoir et à sa répartition dans la structure mais plutôt au pouvoir que peuvent exercer sur la structure un contrôle externe à l'organisation, les besoins personnels de ses membres, ou les courants ou modes en gestion.

3.1.4 Les mécanismes de coordination

C'est là ce que Mintzberg appelle "*l'essence de la structure*", "*la colle qui tient toutes les parties ensemble*", bref la dimension la plus importante de la structure. Il y a six mécanismes de coordination. Généralement, on en retrouve plusieurs au sein d'une organisation, mais afin de caractériser une structure, on cherche celui qui est dominant.

A) L'ajustement mutuel

Ex: *Pierre, Paul et Marie ont démarré leur coopérative de travail. Tous les matins, ils se rencontrent, décident entre eux qui fait quoi. Dans la journée, si l'un d'eux a un problème, il va voir un de ses collègues et ensemble, ils cherchent une solution.*

B) La supervision directe

Ex : *Julius était jusqu'à récemment travailleur autonome. Comme les affaires marchaient bien et qu'il commençait à avoir de la difficulté à remplir les contrats, il a embauché deux étudiants pour l'été. Tous les matins il rencontre ses employés, répartit les tâches entre eux pour la journée. S'ils ont un problème, ils vont le consulter. Julius doit autoriser toutes les commandes, et plusieurs fois par jour, il s'assure auprès de ses employés que tout fonctionne bien.*

C) La standardisation du travail

Ex: *Aux prises avec un problème particulier, un employé consulte le manuel des procédures...*

1.1 *Si un problème de type X se présente, remplir le formulaire jaune, dont vous remettez une copie, la rose, au département concerné, vous en envoyez aussi une copie, la blanche, au siège social, et vous en gardez une pour vos dossiers.*

1.2 *Si un problème de type X se présente, mais que le formulaire jaune a déjà été rempli, reportez-vous aux procédures telles que décrites à la page 23-III.*

D) La standardisation des résultats

Ex: *Jacques aime bien son nouveau patron. Celui-ci lui a clairement expliqué ce qu'il attendait de lui, la quantité de ventes pour l'année à venir, le taux d'absentéisme qu'il tolère, les rapports qu'il attend, etc. Jacques est libre de faire ce qu'il veut, il doit seulement s'assurer que ses objectifs sont atteints.*

E) La standardisation des qualifications

Ex: *Médecins, avocats, professeurs, comptables, ingénieurs. Une institution souvent extérieure à l'organisation s'occupe de former des professionnels dont les*

qualifications sont standardisées, par la suite un ordre professionnel s'assure que les standards de la profession soient respectés.

F) La standardisation des normes

Ex: Le meilleur exemple pour comprendre ce mécanisme reste encore celui des communautés religieuses, où les normes et l'idéologie sont intégrées au cœur même de la vie des membres de l'organisation.

3.1.4 La partie clef de l'organisation

La dimension *partie clef de l'organisation* fait référence à la composante la plus importante parmi les six composantes de la structure énumérées plus haut (figure 2). Corollaire du mécanisme de coordination, la prépondérance d'une partie par rapport aux autres est en fait plus un indicateur de la configuration présente qu'une dimension de la structure. Aussi, pour cette étude nous nous concentrerons sur les quatre dimensions précédentes.

3.2 Les configurations

Dans cette deuxième partie sur la conception des structures de Mintzberg, nous examinons de quelle façon les différents paramètres de chacune des dimensions se combinent entre eux pour former ce que Mintzberg appelle les configurations. Alors que le nombre de paramètres identifiés et le nombre de dimensions de la structure laissent supposer l'existence d'une multitude de configurations possibles, curieusement dans la réalité il n'en est rien ; selon Mintzberg, on ne retrouve dans la "*nature*" que sept configurations. Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que tous les paramètres de la structure ne sont pas réellement et totalement indépendants entre eux mais plutôt interdépendants. Ainsi les configurations peuvent être définies comme une combinaison de paramètres, mais elles peuvent aussi l'être comme la résultante des forces managériales, ce qui a l'avantage de rendre plus visibles les liens et dépendances entre les paramètres constitutifs et rends compte plus justement du caractère dynamique de la structure d'une organisation. Aussi, pour décrire les configurations de Mintzberg et élargir notre vision de la structure, c'est cette "lunette" des forces managériales que nous adopterons.

3.2.1 Les six forces fondamentales et les sept configurations

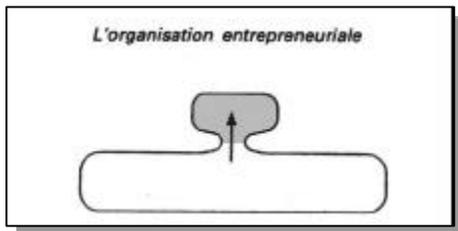
...l'organisation est soumise à des forces exercées par ses six parties, qui la tire dans six directions différentes, ...lorsque les conditions sont telles qu'une des forces l'emporte sur les autres, l'organisation adopte une forme de configuration donnée.

Mintzberg, 1978

En quelque sorte, les six parties de l'organisation et les six mécanismes de coordination se combinent pour créer six forces fondamentales auxquelles sera soumise l'organisation. Chacune de ces forces, lorsque dominante, implique l'adoption d'une configuration donnée. Voici donc un bref résumé de ces six forces, de la partie de l'organisation qui l'exerce (partie clef de l'organisation), du mécanisme de coordination qui y est associé, ainsi que la configuration qu'elle implique :

A) La centralisation

Force exercée par le *sommet stratégique*. Désire conserver le pouvoir, le contrôle et la prise de décision.



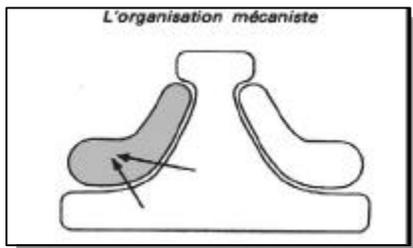
Source : Mintzberg 1978

Mécanisme de coordination dominant : la supervision directe.

Configuration : simple / entrepreneuriale.

B) La standardisation

Force exercée par la *technostructure*. Cherche la rationalisation.



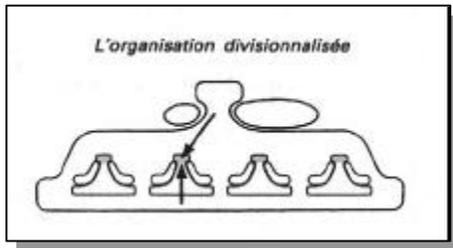
Source : Mintzberg 1978

Mécanisme de coordination dominant : standardisation des procédés de travail.

Configuration : bureaucratie mécaniste.

C) La balkanisation

Force exercée par la *ligne hiérarchique*. Les unités désirent plus d'autonomie et plus de pouvoir.



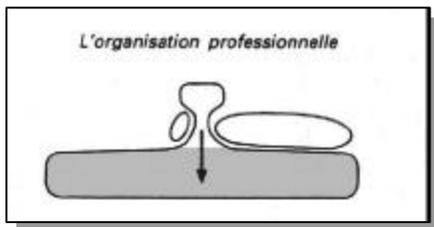
Source : Mintzberg 1978

Mécanisme de coordination dominant : la standardisation des résultats.

Configuration : divisionnalisée.

D) La professionnalisation

Force exercée par le *centre opérationnel*. Désire réduire le pouvoir des autres parties de l'organisation.



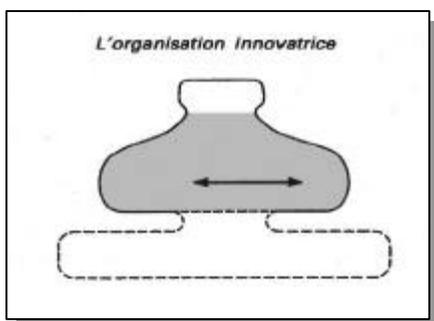
Source : Mintzberg 1978

Mécanisme de coordination dominant : la standardisation des qualifications.

Configuration : bureaucratie professionnelle.

E) La collaboration

Force exercée par la fonction de support logistique. Désire s'impliquer dans l'activité centrale de l'organisation.



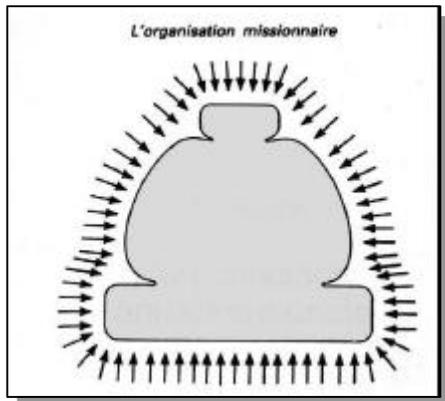
Source : Mintzberg 1978

Mécanisme de coordination dominant : l'ajustement mutuel.

Configuration : innovatrice ou adhocratie.

F) La mission

Force exercée par toutes les parties de l'organisation dans un même sens, l'idéologie de l'organisation.



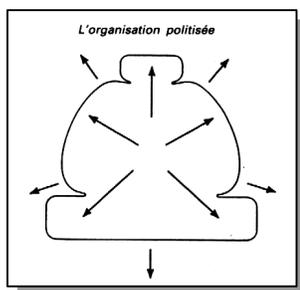
Source : Mintzberg 1978

Mécanisme de coordination dominant : la standardisation des normes.

Configuration : missionnaire.

G) La politique

La septième et dernière configuration n'est pas le résultat d'une force exercée par une partie de l'organisation (il n'y en a que six), c'est la configuration qu'adopte une organisation dont aucune des six forces ne l'emporte, c'est le "chacun tire de son côté".



Source : Mintzberg 1978

Mécanisme de coordination : aucun.

On dit alors qu'il y a configuration politisée.

4. Émergence des CDÉC et mandat CLD

Afin de permettre une bonne compréhension du contexte dans lequel les CLD ont été implantés et de bien saisir la portée de ce nouveau mandat pour les CDÉC, il importe de revoir de quelle façon sont nées les CDÉC, quelle a été leur histoire et quel fut, jusqu'à l'arrivée du CLD, leur mandat. Ensuite, il sera nécessaire de faire ressortir les principaux éléments de l'entente entre gouvernement et CDÉC concernant le mandat CLD.

4.1 Les corporations de développement économique communautaire à Montréal

Émanant de l'initiative d'organisations communautaires et d'intervenants sociaux qui, inquiets de la marginalisation socio-économique croissante d'une partie de la population, voulaient se donner des moyens d'action, une première génération de CDÉC voit le jour dans les années 80. C'est l'État québécois, par le biais de l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ) qui finance les trois premières corporations, dont le mandat initial est : l'amélioration de l'employabilité de la population locale ainsi que le soutien et la promotion de l'entrepreneurship local dans le but de créer et de maintenir des emplois.

Vers la fin de la décennie, une deuxième génération de CDÉC est mise sur pied en territoire montréalais. Ne fonctionnant au départ qu'avec des ressources prêtées et des budgets très restreints, ces trois nouvelles CDÉC demandent à leur tour un financement à l'OPDQ. En février 1990, la Ville de Montréal annonce alors dans son plan d'action *Partenaires dans le développement économique des quartiers* une politique d'appui aux CDÉC. La Ville interpelle aussi les deux autres ordres gouvernementaux, soit provincial et fédéral, à contribuer financièrement au soutien des CDÉC, ce qui aboutira à un nouveau protocole devant assurer le financement des CDÉC sur cinq ans. Les CDÉC sont alors appelées à intervenir sur les plans de la concertation locale, de l'insertion des sans emplois sur le marché du travail et du support aux entreprises dans le but de créer des emplois.

À la suite du plan d'action, deux nouvelles CDÉC sont créées, constituant ainsi la troisième génération. C'est pourquoi, on compte aujourd'hui sept CDÉC montréalaises, soit : le Regroupement pour la relance économique et sociale du Sud-Ouest (RESO), la

CDEST, la CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal, la CDÉC Rosemont/Petite Patrie, la CDÉC Centre-Nord, la CDÉC Ahuntsic/Cartierville et la CDÉC Côte-des-Neiges/Notre-Dame-de-Grâce. Même si chacune d'entre elles accomplit une mission qui lui est propre et en lien avec son territoire d'intervention, il est quand même possible de considérer un mandat global des CDÉC montréalaises qui se veut à peu près comme suit :

- Favoriser le développement de l'employabilité de la population locale et son intégration ou sa réintégration au marché du travail.
- Soutenir les entreprises et les entrepreneurs dans leur projet de développement afin de maintenir ou de créer des emplois.
- Développer le partenariat comme moyen privilégié pour atteindre les objectifs d'intégration, de maintien et de création d'emplois et de développement du potentiel économique de l'arrondissement.

Les CDÉC sont donc d'importants acteurs locaux en matière d'employabilité, de soutien aux entreprises et ce, dans une approche en concertation avec les autres acteurs de leur territoire d'intervention. Par ailleurs, nous constatons aussi que leur financement est encore jusqu'à maintenant principalement gouvernemental, soit-il municipal, provincial ou fédéral.

4.2 Les centres locaux de développement (CLD)

QUÉBEC, le 30 avril 1997 - «Pour faciliter l'accès et améliorer les services destinés aux promoteurs et aux entreprises, la politique de soutien au développement local et régional prévoit l'accréditation d'un seul organisme local de soutien aux entreprises par quartier urbain ou par territoire de MRC. Le Centre local de développement (CLD) sera la seule et unique porte d'entrée pour les services à l'entrepreneuriat et à l'économie sociale et il sera entièrement géré par les gens du milieu. » (*Extrait d'un communiqué de presse du ministre responsable du développement des régions, Guy Chevrette*)

C'est en avril 1997 que le gouvernement provincial dépose sa *Politique de soutien au développement local et régional* (livre blanc), annonçant la création des Centres locaux

de développement (CLD). Cette politique souhaite avant tout rapprocher l'État et le citoyen, responsabiliser les niveaux locaux et régionaux face à leur développement, simplifier et rationaliser les structures et programmes déjà existants à travers trois grands axes : la décentralisation, la déconcentration et la régionalisation, avec comme priorités l'économie et l'emploi. Prévues pour avril 1998, la mise en place des CLD nécessitera quelques adaptations pour la région métropolitaine. Aussi, pour les régions administratives de Laval et de Montréal, c'est le ministère de la Métropole (maintenant ministère des Affaires Municipales et de la Métropole) qui a la responsabilité de l'implantation de la nouvelle politique plutôt que le ministère des Régions comme c'est le cas partout ailleurs au Québec. Il est aussi précisé que plusieurs facteurs seront à considérer pour la mise en place des CLD dans ces régions entre autres, les arrimages et les modalités de collaboration avec les autres organismes déjà en place. Or, à Montréal, le mandat CLD recoupe en partie le mandat que se sont donné les CDÉC. Aussi, le ministère entreprend de négocier avec les CDÉC souhaitant qu'elles acceptent de devenir des CLD en abandonnant leur mandat CDÉC, ce qu'elles refuseront. Plusieurs craignent que l'entente ne menace l'autonomie des CDÉC. Ce n'est qu'en juin 1998 que les parties parviennent enfin à un accord qui fait des sept CDÉC de Montréal les mandataires, sur leur territoire respectif, du CLD de Montréal, tout en leur permettant de conserver leur identité de CDÉC et de maintenir les activités qui y sont associées mais qui ne font pas partie du mandat CLD, en l'occurrence celles reliées à l'employabilité. Voyons maintenant les principaux éléments de l'entente de gestion concernant le mandat CLD extraits de la *Politique* et du *Guide d'implantation des CLD* :

Responsabilités et mandats du CLD

Le CLD voit à intégrer, dans un guichet multi-services, les mesures d'aide et de soutien à l'entrepreneuriat qui auparavant émanaient de façon désordonnée et souvent redondante des différents ministères et programmes gouvernementaux. Les responsabilités de ce Centre sont les suivantes :

- Mettre sur pied un guichet multi-services pour l'entrepreneuriat en concertant les organismes œuvrant déjà dans ce domaine. Ce guichet assume le soutien au prédémarrage, au démarrage et au développement des entreprises. Il devient la porte d'entrée unique pour tous les

entrepreneurs individuels ou collectifs, potentiels ou déjà en activité, et leur offre des services de première ligne (conseils, plans d'affaires) et des services de référence pour des services de deuxième ligne (exportation, recherche et développement).

- Élaborer toute stratégie locale liée au développement de l'entrepreneuriat et des entreprises, incluant les entreprises de l'économie sociale, et qui tienne compte des stratégies nationales et régionales.
- Élaborer un plan local d'action en matière de développement économique et de développement de l'emploi (PLACÉE). Le CLD joue donc un rôle majeur dans l'animation du milieu local en matière de développement économique et de développement de l'emploi par une concertation de tous les intervenants concernés sur son territoire. Ce plan a pour objectifs :
 - de poser un diagnostic sur la réalité socio-économique du territoire local ;
 - d'évaluer les forces et les ressources du milieu en matière de développement économique et de l'emploi ;
 - d'élaborer des stratégies locales et des priorités d'intervention en ces domaines ;
 - de définir les moyens d'action possibles visant le développement de l'entrepreneuriat sur son territoire et le développement de l'emploi (préparation, insertion et maintien en emploi, stabilisation et création d'emplois).
- Servir de comité aviseur auprès du Centre local d'emploi (CLE)

Financement

Le gouvernement du Québec et les municipalités financent conjointement le CLD. Selon des modalités et critères à déterminer, la contribution gouvernementale sera modulée pour tenir compte de la capacité d'intervention de chacun des milieux.

Chaque CLD bénéficie ainsi d'une enveloppe intégrée pour s'acquitter des responsabilités qui lui sont confiées. Chaque Centre dispose :

- d'un budget annuel servant à financer le fonctionnement du Centre selon le modèle adopté par le milieu, incluant les études et les recherches ;
- d'un volet consacré à l'aide directe à l'entrepreneuriat et versé dans un fonds local d'investissement (FLI ou SOLIDE) ;
- d'un volet protégé destiné au développement des entreprises dans le domaine de l'économie sociale.

Responsabilité administrative

L'utilisation des budgets de l'État demeure assujettie aux contraintes de la Loi sur l'administration financière. En vertu du cadre législatif et réglementaire actuel, chaque ministre doit répondre devant l'Assemblée nationale de la gestion des budgets qui lui sont confiés. On parle d'imputabilité ministérielle pour désigner cette obligation. L'application de ce principe impose certaines règles aux CLD. Le fait de regrouper sous la responsabilité d'un seul ministre les enveloppes actuellement réparties entre plusieurs ministères permettra de limiter les inconvénients pour les CLD tout en leur assurant la souplesse nécessaire à l'exercice du mandat qui leur est confié. Les règles relatives à l'utilisation de ces enveloppes sont établies dans l'Entente de gestion convenue entre le ministre et chaque CLD. Le CLD (chaque CDÉC mandataire) doit ainsi soumettre un rapport annuel de ses activités au ministre responsable de la Métropole. Enfin, à la demande de la Commission parlementaire de l'aménagement et des équipements, les CLD peuvent être appelés à rendre compte de l'utilisation des fonds publics qui leur ont été confiés.

Modèle d'organisation adapté à chaque milieu

Le gouvernement indique clairement qu'il n'y a pas de modèle uniforme dans l'organisation des CLD ; en d'autres mots, pas de prêt-à-porter. Au-delà des exigences minimales jugées nécessaires par le gouvernement pour l'accréditation d'un CLD, les intervenants locaux disposent de la marge de manœuvre voulue pour structurer ce guichet multi-services selon les priorités et les particularités locales. Quelle que soit la forme organisationnelle retenue par le milieu local, le CLD a aussi la possibilité de confier des contrats de services pour renforcer cette capacité d'adaptation. Les communautés locales

peuvent donc mettre en place leur propre modèle organisationnel à partir des caractéristiques qui leurs sont spécifiques (milieu urbain, milieu rural, etc.), des acquis qu'elles souhaitent préserver et des éléments qui fonctionnent bien sur leur territoire.

Entente de gestion

Les mandats et responsabilités du CLD sont consolidés dans une Entente de gestion signée par le conseil d'administration de la CDÉC, la Ville de Montréal et le ministre responsable du ministère de la Métropole. Cette entente constitue de fait le cahier des obligations que les trois parties conviennent de respecter :

- d'une part, les engagements financiers pris par le gouvernement provincial et la Ville de Montréal auprès du CLD (pour assurer son fonctionnement, son volet études et recherches de même que ses interventions auprès de ses clientèles) ;
- d'autre part, les obligations de résultats auxquelles souscrit le conseil d'administration du CLD. Les résultats attendus sont signifiés par le ministre responsable de la Métropole et la Ville de Montréal en concertation avec les ministres concernés.

L'Entente de gestion est une entente annuelle avec une clause de reconduction automatique à moins de non-respect des clauses du contrat. L'Entente précise que les budgets sont réévalués annuellement par les signataires sur la base des résultats obtenus par rapport aux attentes signifiées (gestion par résultats).

5. Résultats : analyse des changements dans la structure de la CDÉC

Notre but dans cette étude était donc d'identifier dans la structure organisationnelle des CDÉC les changements survenus après l'opérationnalisation du mandat CLD. C'est pourquoi nous avons opté pour une approche différentielle, c'est-à-dire une comparaison avant/après des dimensions de la structure. Aussi, les résultats du travail de recherche seront présentés en deux temps : d'abord, dans cette section, nous verrons, à l'aide des changements observés sur le terrain, de quelle façon chaque dimension de la structure a été affectée par le mandat CLD, puis dans la section 6, l'interprétation de ces changements nous permettra de connaître l'impact du mandat CLD sur la configuration des CDÉC et d'infirmer ou de confirmer l'hypothèse de départ.

5.1 Le fonctionnement de l'organisation

Les changements observés dans le fonctionnement de l'organisation ont été regroupés selon qu'ils affectaient les composantes de base ou les flux.

5.1.1 Les composantes de base

Des changements ont pu être observés dans quatre des six composantes fondamentales de la structure. La présence ou l'absence, de même que la taille et le rôle de la composante étudiée étaient les critères selon lesquels un changement pouvait être considéré.

A) Sommet stratégique

Le sommet stratégique était, avant le CLD, déjà bien représenté par un directeur général et un conseil d'administration aux multiples collèges électoraux. Cependant, pour certaines CDÉC, le conseil d'administration a dû être élargi afin d'inclure de nouveaux collèges électoraux pour satisfaire les exigences du mandat CLD, comme ce fut le cas pour le conseil d'administration de la CDÉC Centre-Nord qui a accueilli des nouveaux membres dans trois nouveaux collèges : le collège institution de la santé, le collège institution de l'éducation et le collège résidants (Liste du comité des partenaires locaux du CLD mandataire à Centre-Nord, janvier 1999).

*En décembre dernier, la CDEC organisait un 5 à 7 afin de rencontrer pour la première fois les membres du **comité des partenaires locaux** qui agissent comme administrateurs pour le CLD de l'arrondissement. Le comité des partenaires locaux est composé des 16 membres du conseil d'administration de la CDEC, de la direction générale de la corporation et s'ajoutent à ce nombre plus de 12 autres intervenants issus de milieux socio-politiques. Trois représentants du collège des résidants complètent en juin 1999 le comité des partenaires locaux. Ce qui porte le nombre de membres du comité des partenaires locaux CLD à 32 personnes.*

(Bilan annuel des activités 1998-1999 - CDÉC Centre-Nord)

Par ailleurs, s'est ajouté au sommet stratégique de chaque CDÉC un comité des partenaires du CLD, sorte de conseil d'administration élargi, qui se rencontre 3 ou 4 fois par année et qui se compose généralement du conseil d'administration de la CDÉC et de la direction générale de la corporation auxquels se joignent des élus municipaux et provinciaux, le directeur du CLE et le sous-ministre adjoint à la Métropole.

"...le rôle[du C.A.] reste le même. Sur les 10 réunions du C.A., 2 ou 3 par année sont suivies d'un comité des partenaires. La tendance semble vouloir jumeler ces 2-3 fois la réunion du CA et du comité en une seule réunion."

■ Roger Côté, président CDÉC CDN/NDG

Le rôle du comité des partenaires a été unanimement décrit comme étant décisionnel mais plutôt passif. Le comité se contente en fait d'entériner officiellement les décisions d'allocation des fonds rattachés au mandat CLD, en plus d'être un lieu d'orientation, de réflexion et d'échange entre les partenaires.

■ *Le comité des initiatives locales est décisionnel sur les projets de moins de 25 000\$. Pour les projets de plus de 25 000\$, le comité des partenaires locaux du CLD doit entériner les recommandations du comité des initiatives locales.*
(PLACÉE - CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal)

Mais la concertation n'est pas un terrain nouveau pour les CDÉC.

■ *"De la concertation, on en faisait auparavant, seulement maintenant, avec le mandat CLD, elle est devenue légitime et plus formelle."*
Claude Lauzon, directeur, CDÉC CDN/NDG

B) Centre opérationnel et fonctionnels de support logistique

Nous avons observé pour le centre opérationnel et les fonctionnels de support un même changement : une augmentation de la taille. Le mandat CLD a permis l'embauche de travailleurs supplémentaires, par exemple, à la CDÉC CDN/NDG 8 employés se sont ajoutés : 6 opérationnels et 2 fonctionnels de support (secrétariat et réception). Chaque CDÉC a ainsi pu recruter entre 3 et 8 nouveaux employés dont la plupart sont allés grossir les rangs du centre opérationnel et en moins grande proportion ceux des fonctionnels de support. Ces deux composantes étant déjà présentes avant l'arrivée du nouveau mandat, nous constatons que leur nature n'a pas été affectée même si leur importance en nombre d'employés a augmenté.

C) Ligne hiérarchique

Nous avons aussi observé l'apparition d'une ligne hiérarchique, jusqu'alors inexistante dans les CDÉC. Le mandat CLD a mené à la CDÉC Centre-Sud à la création de postes cadres intermédiaires, chefs d'équipes, alors que dans d'autres CDÉC le besoin, sans s'être encore concrétisé, s'est fait sentir. À la CDÉC CDN/NDG par contre, cela est hors de question.

■ *"Je ne veux pas d'adjoint, par choix. Ça aurait pu être nécessaire mais j'ai refusé, en partie pour mettre les sous ailleurs et aussi par intégrité avec ma philosophie de gestion : je ne veux pas de "petits boss" ."*

■ *Claude Lauzon, directeur, CDÉC CDN/NDG*

D) Idéologie et technostructure

L'idéologie ne semble pas avoir été affectée par l'arrivée du mandat CLD. Déjà, la négociation avec le ministère de la Métropole, au terme de laquelle les CDÉC n'ont accepté l'entente qu'avec l'assurance de pouvoir rester des CDÉC, laissait entrevoir une idéologie assez forte et bien ancrée. Ainsi, nous observons que le sens et la présence de la mission que se sont donnés les CDÉC de même que l'identification des membres (employés, bénévoles et dirigeants) à l'identité CDÉC sont toujours tangible. La technostructure, ou plutôt l'absence de technostructure, n'a pas non plus été modifiée. Il n'existe toujours pas au sein des CDÉC de postes liés à la planification ou au contrôle des procédés de travail qui soient en-dehors de la ligne d'autorité. Ainsi, technostructure et idéologie sont les deux composantes qui sont restées intactes malgré l'arrivée du mandat CLD.

5.1.2 Les flux

À l'exception des constellations de travaux, dont le nombre a augmenté à la suite de la création de nouveaux comités de travail, de gestion, d'allocation des fonds ou de sélection, les flux sont tous restés inchangés, sauf peut-être les systèmes de flux régulés.

Les constellations de travaux existaient déjà dans les CDÉC avant l'arrivée du mandat CLD ; chacun des fonds administrés par la CDÉC était assorti d'un comité de sélection et il y avait aussi des comités de planification, des comités de ressources humaines ainsi que des comités de travail ponctuels. La négociation de l'entente avec le Ministère a elle-même engendré la création de groupes de réflexion et d'orientation. Une fois le mandat CLD accordé, ces comités ont été remplacés par des comité de sélection pour les fonds supplémentaires (FÉS, FLI), et parfois par un comité de travail pour le PLACÉE.

Quant aux flux, nous constatons que:

- Les flux d'autorité formelle n'ont pas changé, la structure formelle n'ayant que peu varié.

- Les flux de communication informelle sont toujours existants et ne sont pas découragés.
- Les flux de décisions sont restés ce qu'ils étaient.
- Les systèmes de flux régulés ont été renforcés dans certains cas par l'élaboration d'un processus de traitement des dossiers plus formel et même souvent transcrit schématiquement sur papier, comme ce fut le cas à la CDÉC CDN/NDG et à la CDÉC Centre-Sud.

Depuis la signature de l'entente de gestion avec le ministère de la Métropole en juin dernier, octroyant le mandat de Centre local de développement à la CDÉC Centre-Sud, [...] plusieurs outils de gestion, de suivi et de contrôle des services rendus ont été développés, un processus de service axé sur le cheminement naturel et les besoins de la clientèle a été mis sur pied...

(Bilan 1998-1999 - CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal)

Donc, de façon générale, nous constatons que le mandat CLD a entraîné des modifications dans le fonctionnement de l'organisation et ce, tant au niveau des composantes qu'au niveau des flux. S'il n'y a toujours pas de technostructure et si l'idéologie est restée inchangée, on retrouve tout de même plus de postes opérationnels et fonctionnels, l'apparition d'une ligne hiérarchique ainsi qu'une modification dans la taille et dans la composition du sommet stratégique. Quant aux flux reliant ces composantes, ce sont les flux régulés qui ont pris de l'importance, les autres restants sensiblement inchangés. Dans son ensemble, le fonctionnement de l'organisation ne semble donc pas avoir subi de transformations majeures : la quantité des changements et leur importance restent relativement modestes ou, à tout le moins, ponctuels, c'est-à-dire n'affectant pas la totalité du fonctionnement. Il n'y a pas eu non plus de transformation fondamentale, la nature du fonctionnement, les composantes et les flux, n'ayant pas été modifiée.

5.2 Les paramètres de conception

Les observations se rapportant aux paramètres de conception devront se limiter aux trois premiers groupes de paramètres, les informations recueillies étant insuffisantes pour évaluer l'état avant/après du quatrième, c'est-à-dire la conception du système de prise de décision.

5.2.1 La conception des postes

Nous retrouvons dans ce groupe toute la question de la spécialisation et de la formalisation du travail : spécialisation des postes, formalisation du comportement, formation et socialisation. Et c'est ici aussi que se retrouve une grande partie des changements imputés au mandat CLD.

Carole Ouellette, de la CDÉC Centre-Nord, tout comme Philippe Beaudoin, de la CDÉC Centre-Sud, ont effectivement corroboré le fait que le mandat CLD ait nécessité une définition plus précise des tâches et une spécialisation des employés. De plus, l'augmentation du nombre d'employés a contribué à cette spécialisation, permettant de donner à chacun une tâche plus précise, alors qu'auparavant le manque de ressources obligeait à une certaine "polyvalence", c'est-à-dire au cumul de plusieurs fonctions plus ou moins connexes, comme ce fut le cas pour Cécile Bonin, par exemple :

"Avant ma tâche n'était pas bien définie. L'ajout de personnes a permis de se spécialiser, maintenant on a une personne sur les rues commerciales, une sur le marketing, deux sur la finance et moi sur l'économie sociale."
Cécile Bonin, agent de développement économie sociale, CDÉC CDN/NDG

Cependant, M. Lauzon apporte un bémol fort intéressant : selon lui, parce que les CDÉC ont toujours été dépendantes de bailleurs de fonds ayant des exigences précises, il affirme que :

"La description des tâches a toujours été formelle, à cause des bailleurs de fonds justement. Ici à la CDÉC CDN/NDG, nous avons cinq bailleurs, cinq contrats avec des définitions de tâches."
Claude Lauzon, directeur, CDÉC CDN/NDG

Soulignons aussi que le mandat CLD, qui comprend une enveloppe budgétaire réservée au développement des entreprises dans le domaine de l'économie sociale (Fonds d'économie sociale - FÉS), a conduit chaque CDÉC à créer un poste d'agent de développement en économie sociale jusqu'alors inexistant. La standardisation du contenu du travail et des processus de travail quant à elle n'a pas pris beaucoup d'ampleur, comme mentionné à la section 5.1.2, on observe une certaine formalisation du cheminement du client, et donc des procédures d'accueil et de traitement des demandes.

Organisation, structure et développement d'outils du service d'accueil, d'information et de référence.

Depuis la signature de l'entente de gestion avec le ministère de la Métropole en juin dernier, octroyant le mandat de Centre local de développement à la CDÉC Centre-Sud[...] plusieurs outils de gestion, de suivi et de contrôle des services rendus ont été développés, un processus de service axé sur le cheminement naturel et les besoins de la clientèle a été mis sur pied...

- Processus de l'opérationnalisation du service d'accueil selon le cheminement d'un client.

- Structure d'accueil : cheminement opérationnel d'une demande de service, rôle et responsabilité des différents intervenants.

- Fiche-client unique permettant une meilleure saisie d'éléments statistiques et reflétant plus adéquatement la demande de service et les services rendus.

- Suivi et statistiques informatisés des rencontres individuelles, appels et dossiers référés aux conseillers.

(Bilan 1998-1999 - CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal)

Le mandat CLD n'exige pas du mandataire des processus spécifiques, il n'impose pas de démarches préétablies quant au traitement des différents dossiers ou à la production des services. Il exige cependant des résultats dont plusieurs sous la forme d'indicateurs, comme par exemple le taux de satisfaction des clients, le temps de traitement des demandes. Il fallait donc que les CDÉC se donnent les moyens de mesurer et de fournir ces indicateurs, ce qui a entraîné une formalisation plus précise et plus importante des procédures. Pour certains, il a même fallu revoir les statuts et règlements.

Avec notre responsabilité d'assumer le mandat CLD, le conseil d'administration a révisé les statuts et règlements de la corporation pour en proposer des amendements ou des ajouts. Nous les avons rendus conformes à notre nouvelle situation de Centre local de développement.

(Bilan annuel des activités 1998-1999 - CDÉC Centre-Nord)

Par contre, certains processus existaient avant l'arrivée du CLD ; c'est le cas des processus de sélection pour l'allocation des fonds.

Les projets sont étudiés dans un premier temps par le responsable des initiatives locales, ensuite analysés par le comité de sélection. Il faudra attendre environ de 4 à 6 semaines avant d'avoir une réponse officielle du Comité de sélection des projets FAMO.

(Bilan des activités 1997-1998 - CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal - Avant CLD)

Et comme nous pouvons le constater, ils n'ont que peu changé, si ce n'est du nouveau comité des partenaires qui approuve officiellement l'allocation des fonds.

Les projets sont étudiés dans un premier temps par l'agente de développement aux initiatives locales, ensuite analysés et recommandés au conseil d'administration de la CDEC Centre-Sud / Plateau Mont-Royal par le comité des initiatives locales composé de 7 membres de la CDEC représentant différents milieux. Les membres sont mandatés par le conseil d'administration de la CDEC. Ce dernier entérine les recommandations du comité des initiatives locales.

■ (PLACÉE - CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal - Après CLD)

Cependant, de la même façon que le volet économie sociale du mandat CLD a amené la création de postes d'agent de développement en économie sociale, il a aussi entraîné la création d'un comité supplémentaire pour l'allocation du Fonds d'économie sociale (FÉS). Formation et socialisation n'ont pas changé, la même formation est requise pour l'exercice de fonctions équivalentes et la socialisation est aussi présente qu'auparavant, que ce soit à travers les événements à caractère social et "partys" de bureau ou des démarches d'intégration de nouveaux employés.

5.2.2 La conception de la superstructure

Les CDÉC ont toujours eu le double mandat de développer l'employabilité des populations locales et d'offrir un soutien au développement des entreprises et de l'entrepreneuriat local. Aussi, depuis toujours on peut distinguer deux "services" au sein des CDÉC, le service *Employabilité(ou développement de la main-d'œuvre)* et le service *Développement économique*. Par contre, généralement, cette distinction se faisait au niveau du service rendu et non pas au niveau de regroupement en unités de travail distinctes. Le mandat CLD, entre autres parce qu'il a permis l'ajout de ressources humaines dans le service du développement économique, a formalisé l'existence d'équipes distinctes ou de services distincts tenant chacun ses réunions, avec ses employés. Ces services sont clairement présentés dans les organigrammes des CDÉC Ahuntsic/Cartierville, Centre-Sud/Plateau Mont-Royal , CDN/NDG, et Centre-Nord. Nous remarquons cependant que, formel ou non, le regroupement en unités s'est toujours fait sur la base des marchés, c'est-à-dire du type de demande (employabilité de l'individu ou soutien à l'entreprise) et jamais des fonctions (service marketing, service comptabilité, service finance,...) . Quant à la taille des unités, elle reste malgré tout très modeste, oscillant autour de trois employés pour les services d'employabilité et d'une dizaine pour les services de développement économique.

5.2.3 La conception des liens latéraux

Un des impacts les plus importants ou du moins le plus visible, tangible et reconnu par tous a été les changements apportés au système de planification et de contrôle. Les CDÉC ayant déjà plusieurs bailleurs de fonds devaient, avant le mandat CLD, fournir rapports et

statistiques à ces derniers. Le mandat CLD leur a demandé en plus d'entreprendre une démarche élaborée de planification par la rédaction d'un *Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi* (PLACÉE)

De par ce mandat [CLD], la CDÉC avait à élaborer un Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE) [...] Dans un même temps, la CDÉC a vu venir à échéance sa propre planification stratégique, d'où sa volonté de faire du PLACÉE un élément de sa planification stratégique 1999-2002.
(PLACÉE - CDÉC Centre-Sud/Plateau Mont-Royal)

Ce Plan doit par ailleurs respecter, et cela fait partie des exigences, les orientations et priorités de développement identifiées par l'organe régional de planification, ici le Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDÎM). Cette démarche a donc poussé les CDÉC à entreprendre une réflexion et à spécifier leurs objectifs et tâches. Par contre, pour la plupart, cette démarche n'a pas remplacé la démarche de planification qu'elles avaient déjà ; dans certains cas, le PLACÉE a carrément été intégré à la planification stratégique ou est venu l'enrichir.

"Le nouveau PLACÉE ne définit que les axes et la politique, la planification annuelle que nous avons toujours faite n'a pas changé et reste nécessaire."
Claude Lauzon, directeur, CDÉC CDN/NDG

Quant aux systèmes de contrôle, ils existaient déjà avant le mandat CLD dans les CDÉC, afin de répondre aux exigences des bailleurs de fonds gouvernementaux assurant leur financement.

"Avant même que le mandat CLD soit accordé, il nous fallait à la fin de l'année bâtir un rapport financier consolidé et un rapport d'activités consolidé pour présenter à nos membres en plus d'un rapport financier et d'un rapport d'activités distinct pour chaque bailleur et selon ses critères. Le mandat CLD...un bailleur de plus, un rapport de plus !"
Claude Lauzon, directeur CDÉC CDN/NDG

Comme le financement des CDÉC provient des deniers publics, les CDÉC peuvent recevoir en tout temps la visite d'un vérificateur gouvernemental, à qui elles devront être en mesure de justifier leurs dépenses avec précision. Cela implique donc pour l'organisation l'existence d'un suivi comptable serré et la conservation de toute pièce justificative.

Le mandat CLD a aussi obligé les CDÉC à recueillir plus de données en prévision du contrôle des résultats, effectué par la remise de rapports d'étape et annuels.

"...le CLD exige un suivi plus serré des statistiques sur les résultats mais aussi des nouveaux critères d'évaluation à fournir dans les rapports d'étape et annuels, comme le taux de satisfaction de la clientèle, les investissements générés, les emplois créés..."

Claude Lauzon, directeur, CDÉC CDN/NDG

La pression exercée sur les dirigeants par le système de contrôle et les bailleurs de fonds a beaucoup augmenté, reconnaît aussi M. Lauzon. Contrôle de la gestion financière, contrôle des résultats, exigences des partenariats et de la concertation, attentes de rendement, objectifs à atteindre, les exigences et les comptes à rendre ont pris des proportions impressionnantes avec l'arrivée du nouveau mandat.

5.3 Les facteurs de contingence

Le principal facteur de contingence affecté par le mandat CLD a été celui du pouvoir. La taille a bien sûr été affectée, alors que le système technique est resté le même, et l'environnement aussi.

5.3.1 La taille

Comme nous l'avons indiqué dans la dimension précédente, la taille des CDÉC a augmenté avec l'octroi du mandat CLD. Pour certaines, l'ajout de personnel a fait passer l'équipe du simple au double, alors que pour d'autres, plus grosses, l'augmentation a été relativement moins importante.

5.3.2 Le pouvoir

Il s'agit ici du contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation, il est devenu encore plus puissant avec l'octroi aux CDÉC du mandat CLD. En fait, d'après Mintzberg, il existe deux moyens par lesquels l'extérieur peut contrôler l'organisation efficacement : 1) tenir le décideur le plus puissant de l'organisation responsable de ce qui arrive dans l'organisation, ou 2) imposer à l'organisation des standards clairement définis. Le cas des CDÉC se classe dans la deuxième catégorie puisque, comme nous l'avons vu avec le système planification et de contrôle, les bailleurs de fonds exercent un pouvoir de standardisation des résultats sur l'organisation.

5.4 Les mécanismes de coordination

Pour être valable l'étude des mécanismes de coordination dans des documents nécessite d'être validée sur le terrain. Sur ce point, nous ne traiterons que des changements survenus à la CDÉC CDN/NDG où nous avons effectué des entrevues.

D'abord, nous avons constaté une diminution de la supervision directe ; le directeur général est encore responsable du suivi auprès des employés, des évaluations annuelles, des évaluations de probation, il dirige les réunions hebdomadaires, mais à cause de l'augmentation du nombre d'employés, le temps alloué à ces activités a été réduit. Cette réduction de la supervision directe a cependant été compensée par une augmentation de l'autonomie des employés à travers une standardisation des résultats, c'est-à-dire par une signification claire des objectifs à atteindre. C'est ce que Roger Côté, président de la CDÉC, appelle *l'auto-coordination* des équipes.

"Les employés ont beaucoup d'autonomie, ils connaissent les objectifs, ils ont leur description de tâches dans leur contrat, le PLACÉE."

Claude Lauzon, directeur, CDÉC CDN/NDG

"Chacun a une autonomie de travail. Dans le plan d'action, les objectifs qu'on a à atteindre sont très bien identifiés."

Cécile Bonin, agente de développement économie sociale

Par ailleurs, l'ajustement mutuel, troisième mécanisme de coordination important à la CDÉC, ne semble pas avoir été directement affecté par le mandat CLD. Par exemple, pour certains dossiers, l'agente de développement en économie sociale est appelée à travailler directement en relation avec l'agente de développement économique responsable des projets de réseautage et de gestion conseil ou encore avec la conseillère en marketing et ce, selon leurs propres modalités.

6. Interprétation : impact du mandat CLD sur la structure

Le mandat CLD a donc réellement eu un impact sur la structure organisationnelle. Maintenant que nous en sommes assurés, que faire avec cette liste morcelée de changements dispersés ici et là à travers la structure ? Une synthèse est nécessaire et c'est ici que les configurations de Mintzberg nous seront d'un grand secours, afin de rassembler ces observations en un tout cohérent.

Reprenons d'abord l'hypothèse de départ :

...le mandat CLD accordé aux CDÉC, exercera sur la structure actuelle des CDÉC une force qui l'entraînera vers une configuration plus mécaniste, plus bureaucratique. Il en résultera une standardisation du travail, une formalisation des comportements...

Il y a bien eu formalisation des comportements, il y a eu aussi spécialisation des postes de travail, mais nous n'avons constaté aucune standardisation du travail. Par ailleurs, il ne peut y avoir configuration mécaniste sans technostructure, or cette composante est toujours absente de la structure interne des CDÉC. Ceci nous permet d'avancer que le mandat CLD n'a pas eu l'effet escompté sur la structure organisationnelle des CDÉC: il n'y a pas eu de déplacement de la configuration actuelle vers une configuration mécaniste.

Alors, nous sommes à même de poser la question suivante : les changements occasionnés à la structure par le mandat CLD ont-ils déplacé la configuration des CDÉC vers une autre configuration ? La réponse est non. Les changements constatés sont le résultat de forces différentes tirant dans des directions différentes :

Vers la standardisation (configuration mécaniste) :

- Spécialisation des tâches ;
- Formalisation des comportements ;
- Contrôle externe plus important ;
- Augmentation du système de flux régulés.

Vers la standardisation des résultats (configuration divisionnalisée) :

- Système de planification et de contrôle plus important ;
- Regroupement en unités par marché ;
- Plus de standardisation des résultats ;
- Augmentation du système de flux régulés.

Vers la professionnalisation (configuration bureaucratie professionnelle) :

- Augmentation des fonctionnels de support.

Vers la collaboration (configuration innovatrice) :

- Augmentation des constellations de travaux ;
- Persistance de l'ajustement mutuel.

De plus, plusieurs éléments sont restés inchangés et donc, maintiennent la configuration d'avant le mandat, une configuration simple, ou entrepreneuriale :

- Persistance de la supervision directe comme mécanisme de coordination (a perdu de l'importance mais est encore très présent - reste LE mécanisme de coordination formel) ;
- Aucune technostucture et peu de fonctionnels de support ;
- Flux d'autorité du sommet et flux de décision du haut vers le bas ;
- Organisation encore jeune (15 ans pour la plus ancienne CDÉC) et relativement petite ;
- Encore très centralisée ;
- Peu de mécanismes de liaison.

Pour avoir un réel changement dans la **configuration** de la structure, il aurait fallu que **toutes** les dimensions de la structure soient modifiées dans la **même** direction. Donc, le mandat CLD a modifié la structure de la CDÉC mais sans en changer la configuration, c'est-à-dire la nature et le fondement, or si nous revenons à notre toute première définition de la structure dans l'introduction :

[Si nous considérons la structure organisationnelle comme] *la capacité d'une entreprise d'organiser ses ressources vers l'atteinte d'un but, c'est-à-dire sa mission, et comme la capacité de répondre ou de réagir à son environnement,...*

ce serait dire que le mandat CLD n'aurait pas affecté la capacité des CDÉC à organiser leurs ressources et leur capacité à réagir à l'environnement. L'autre possibilité serait que les changements constatés représentent le début d'une transformation, l'amorce d'un processus de mutation qui pourrait éventuellement mener vers une des configurations potentielles ou encore vers la création d'une configuration hybride. L'arrivée du mandat CLD serait alors encore trop récente pour permettre de se prononcer.

Mais, il appert aussi à travers le discours des intervenants que la structure, comme l'organisation, reste limitée, contrainte, normée, en grande partie par la standardisation

des résultats exercée par les bailleurs de fonds qui est de plus en plus prononcée. Si ces mandats n'affectent pas la structure interne des CDÉC, est-ce à dire pour autant que l'effet de ce carcan soit banal et de peu d'intérêt ? Se pourrait-il plutôt que la structure interne des CDÉC, ne faisant pas partie des normes et standards imposés par la coalition externe, ait conservé une certaine latitude ou ait développé des mécanismes de résistance lui permettant de préserver sa forme actuelle et de minimiser les changements ? C'est le principe de l'inertie, la structure ne se modifiera qu'au prix d'un certain effort et d'une certaine volonté, soit-elle interne ou externe. Se pourrait-il par le fait même que les CDÉC, de par leur lien de dépendance envers les bailleurs de fonds et de par le fait qu'elles sont des structures démocratiques qui doivent répondre de leurs actes devant des membres, fassent en fait partie d'un système organisationnel plus large, d'une *métastructure* ? L'examen de la structure interne de l'organisation resterait alors nécessaire mais insuffisant à moins d'être complété par l'étude de cette structure élargie que représente le rapport entre la CDÉC et les bailleurs de fonds.

Conclusion

La Politique de soutien au développement local et régional visait à la fois l'intégration et la rationalisation des programmes gouvernementaux de soutien à l'entrepreneuriat, la décentralisation du pouvoir vers les instances locales et le rapprochement de l'État et du citoyen. La création des CLD répondait à ce triple objectif, tout comme l'octroi du mandat aux CDÉC pour le territoire de la Ville de Montréal. Il semble donc que l'État ait gagné son pari ; les CLD sont en place depuis un an et notre analyse démontre que ce nouveau mandat n'a pas transformé outre mesure la structure interne des CDÉC, leur permettant ainsi de poursuivre leur œuvre de développement local et de concertation en conservant, comme le mentionnait le Ministère,

...leur propre modèle organisationnel à partir des caractéristiques qui leur sont spécifiques, des acquis qu'elles souhaitent préserver et des éléments qui fonctionnent bien sur leur territoire.
(Guide d'implantation des CLD)

Pourtant ce serait aller vite en besogne que de se limiter à ces quelques constatations. Il faut regarder plus loin et prendre conscience du fait que l'impact du mandat CLD sur les CDÉC dépasse le simple cadre de la structure, soulevant enjeux et potentialités.

Par exemple, lors de cette recherche, il nous a été donné de constater que l'octroi du mandat CLD aux CDÉC a aussi affecté la façon dont les CDÉC sont perçues par les différents acteurs. Le milieu communautaire avait toujours considéré les CDÉC comme "une des leurs" : organismes innovateurs, dévoués à leur milieu, sans attaches, autonomes, indépendants, contestataires et critiques du développement keynésien. Le mandat CLD est venu changer cette "filiation", le communautaire percevant maintenant les CDÉC plus comme des sous-traitants de l'État, ce qui les rendrait évidemment beaucoup moins critiques, indépendantes et autonomes. Par contre, dans le milieu des affaires, le mandat CLD a eut l'effet contraire, ce dernier se trouvant soudainement plus intéressé par les CDÉC.

Par ailleurs, les CDÉC montréalaises doivent reconnaître que le mandat CLD augmente pour elles le risque de récupération par l'État. En effet dans la structure, se sont mis en place plusieurs éléments : PLACÉE, Comité des partenaires, CLD-Montréal, qui, advenant un changement d'orientation de la part des instances politiques, pourraient devenir contraignants pour les CDÉC. L'État pourrait décider d'exiger certaines lignes de conduite ou résultats qui entreraient en conflit avec la mission des CDÉC, et alors on pourrait voir le comité des partenaires se transformer en une arène politique. Actuellement les élus sont trop occupés sur d'autres dossiers pour exercer réellement un rôle prépondérant dans la structure des CDÉC, mais en sera-t-il toujours ainsi ? L'exemple du CLD-Montréal illustre bien ce changement potentiel : composé au départ d'une équipe de 10 à 12 personnes, représentants de chaque CDÉC, de la Ville et du ministère de la Métropole, le CLD-Montréal se voulait un lieu d'échange et d'information, les CDÉC ne voulant pas d'une entité coiffante. Or, les réunions de ce comité se font de plus en plus fréquentes et de plus en plus d'acteurs y participent. La Ville de Montréal bénéficie-t-elle de cette instance pour tirer son épingle d'un jeu qui ne lui laisse que peu d'espace entre le Ministère et les CDÉC ? Le terrain politique est plein de subtilités, mais de façon très simple, le mandat CLD est à cet effet un enjeu de taille pouvant mener à une politisation des structures, divisant l'action collective, la rendant moins efficace. On pourrait alors parler de configuration politique, où chacun tire la couverture de son côté. Et, dans le pire scénario, les CDÉC pourraient être carrément dénaturées ou appelées à disparaître.

D'un autre côté, il faut admettre que le pire n'est jamais certain. Aussi, dans le meilleur des cas, le mandat CLD pourrait devenir un élément mobilisateur et permettre l'accomplissement de ce qui aurait été autrement difficile voire impossible. Déjà, grâce au mandat CLD, les CDÉC ont vu leur budget augmenter sensiblement. Et au-delà des moyens, l'attribution de ce mandat par l'État, dans le respect de l'identité CDÉC, traduit une reconnaissance de leur expertise, de leurs compétences, de leur légitimité, reconnaissance qui n'est pas sans leur donner une voix, un poids dans l'action et les futures négociations. De plus, par le mandat CLD, les CDÉC sont appelées à devenir le lieu privilégié de planification des stratégies de développement sur leur territoire respectif. Or, leur longue expérience dans ce domaine et celui de la concertation permet sûrement une plus grande équité et un meilleur équilibre dans le développement du milieu. Finalement, la volonté de décentraliser les pouvoirs du gouvernement vers le local serait-elle sincère, l'attribution d'un tel mandat aux CDÉC ouvre la porte à l'établissement d'un réel dialogue entre l'État et les organismes de développement local, dialogue qui pourrait dépasser la simple technicité des ententes de financement vers un échange constructif entre "partenaires". Dans un contexte où l'État québécois en reconstruction se cherche une nouvelle identité à travers l'expérimentation de nouveaux rapports, un tel dialogue pourrait même venir nourrir ses apprentissages.

Les conclusions du travail de recherche, comme ces dernières remarques, démontrent tout l'intérêt de l'étude des CDÉC comme partie d'un ensemble plus large. L'étude de cette *métastructure* et des différentes configurations partenariales pourrait être révélatrice et permettre pour les CDÉC de lier structure et stratégie...

Annexe 1

Plan d'entrevue général

Plan d'entrevue

Impact : Influence décisive de quelqu'un ou quelque chose sur le déroulement de l'histoire, des événements. Effet d'une action. (Petit Larousse illustré)

- 1) Dans votre CDÉC, quel a été l'impact du mandat CLD sur :
 - A) Le conseil d'administration
 - B) La gestion, la coordination du travail
 - C) L'organisation du travail et la répartition des tâches
 - D) La planification et les rapports d'activités et autres

- 2) Comment envisagez-vous l'avenir (pour ce qui est de la structure) ?

Annexe 2

Plans d'entrevue détaillés

Plan d'entrevue détaillé

(président)

Identification

- Depuis combien de temps siégez-vous au C.A. ?
- Depuis combien de temps êtes-vous président ?
- Quel est votre occupation principale ?
- Qu'est-ce qui vous a amené à vous impliquer à la CDÉC ?
- Quelles sont les valeurs que la CDÉC promeut ?

1) Dans votre CDÉC, quel a été l'impact du mandat CLD sur :

A) Le conseil d'administration

- Votre façon de vous présenter
- Votre rôle
- Le rôle du C.A.
- Comité des partenaires
 - Comment se situe le comité dans la structure ?
 - Quelle est la composition du comité ?
 - Quel est son rôle ? et par rapport au C.A. ?
 - Ce comité a-t-il un pouvoir décisionnel ?
- Comités de travail
 - Y a-t-il des comités de travail au CA ?
 - Faites-vous partie de comités ? Lesquels ? D'office ou non ?
- Façon de prendre des décisions au C.A.
- Votre relation avec le directeur général
- partage du travail dg - président
- Votre relation avec les partenaires

B) La coordination du travail

- plus de ressources
-

C) L'organisation du travail et la répartition des tâches

- nouveaux postes / Changement dans postes existants
- structure / organigramme

D) La planification et les rapports (annuel, d'activités,...)

- Votre rapport à l'État
- En terme de processus de planification
- En terme de contenu de planification (réorientation)
- En terme de rapport :
- Nouveaux rapports ? PLACEE
- Rapports existants à modifier ?

2) Comment envisagez-vous l'avenir, en terme de structure ?

Plan d'entrevue détaillé

(directeur général)

Identification

Depuis combien de temps travaillez-vous à la CDÉC ?

Qu'est-ce qui vous a amené à la CDÉC ?

Quelles sont les valeurs que la CDÉC promeut ?

1) Dans votre CDÉC, quel a été l'impact du mandat CLD sur :

A) L'organisation du travail et la répartition des tâches

- Nouveaux postes ? (tâches prescrites par le gouvernement?)
- Changement dans les postes existants ?
- Critères de recrutement
- Formation des employés
- Description des postes : changements ? précision ? besoin ?

B) La coordination du travail

- nature du travail de DG dans une CDÉC avant et après CLD
- plus de ressources : financières (fonds supplémentaires), humaines, matérielles impact ?

C) Le conseil d'administration

- Votre rapport avec le C.A.
- partage du travail DG - président

D) La planification et les rapports (annuel, d'activités,...)

- Votre rapport à l'État
- En terme de processus de planification
- En terme de contenu de planification (réorientation)
- En terme de rapport :
 - Nouveaux rapports ? PLACEE
 - Rapports existants à modifier ?

2) Comment envisagez-vous l'avenir, en terme de structure ?

Plan d'entrevue détaillé

(agent de développement)

Identification

Depuis combien de temps travaillez-vous à la CDÉC ?

Qu'est-ce qui vous a amené à la CDÉC ?

Quelles sont les valeurs que la CDÉC promeut ?

1) Dans votre CDÉC, quel a été l'impact du mandat CLD sur :

A) Le conseil d'administration

- Votre rapport avec le C.A.

B) La coordination du travail

- Votre rapport avec le dg
- plus de ressources : financières (fonds supplémentaires), humaines, matérielles impact ?

C) L'organisation du travail et la répartition des tâches

- Nature de votre travail
 - Quel est votre domaine d'intervention ?
 - Qui détermine les besoins, comment ?
 - Nombre de personnes dans votre service
 - Travaillez-vous en équipe ?
- Vos relations avec les autres intervenants
- Prise de décision
- Structure / organigramme

D) La planification et les rapports (annuel, d'activités,...)

- Votre rapport à l'État
- Votre participation à la planification
- En terme de rapports à produire
- Nouveaux rapports ? PLACEE
- Rapports existants à modifier ?

E) Socialisation

Avez-vous expliqué l'économie sociale aux autres ? (finance, marketing, différent entre économie sociale et organismes à but lucratif)

Marginalisé dans la société et dans travail ?

2) Comment envisagez-vous l'avenir, pour ce qui est de la structure ?

Bibliographie

AYOUB, T. sous la direction de M.-C. MALO (1995) *Les relations partenariales entre une municipalité et des organisations communautaires engagées dans le développement économique*, travail dirigé de la M.Sc., École des Hautes Études Commerciales. Disponible dans la collection thèses et mémoires, des *Cahiers du CRISES*, vol. 99, no 1, 87 p.

BOULTE, P. (1991), *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, Presses Universitaires de France.

LAROCHE, H. (1991) *Management : aspects humains et organisationnels*, Presses Universitaires de France, Chapitre 11, pp. 463-510.

LÉVESQUE, B.(1999) *Le développement local et l'économie sociale : deux éléments incontournables du nouvel environnement externe*. Cahier du CRISES No 9905.

MINTZBERG, H. (1989) *Le management : voyage au centre des organisations*. Les Éditions d'organisation.

MINTZBERG, H. (1978) *Structure et dynamique des organisations*. Les Éditions d'organisation.

MORIN, R., LATENDRESSE, A., PARAZELLI, M.(1994) *Les corporations de développement économique communautaire en milieu urbain : l'expérience montréalaise*, École des sciences de la gestion -UQÀM.

Politique de soutien au développement local et régional (Livre blanc) - Ministère des Régions, 1997.

Guide d'implantation des CLD - Ministère des Régions, 1998.

MCMAC2000-09-10