



Centre de recherche sur les innovations

DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE, LES ENTREPRISES ET LES SYNDICATS

Cahiers du CRISES

Collection

Études de cas d'entreprises d'économie sociale

no ES0319

**Monographie du Centre local
de développement (CLD) Papineau**

par

Chantale Doucet

sous la direction de
Louis Favreau, UQO

décembre 2003



Centre de recherche sur les innovations

DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE, LES ENTREPRISES ET LES SYNDICATS

Cahiers du CRISES

Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale – no ES0319

Monographie du Centre local de développement (CLD) Papineau

par Chantale Doucet

sous la direction de Louis Favreau, UQO

ISBN : 2-89605-137-6

Dépôt légal : 3^e trimestre 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 est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme 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 une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles 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

1. 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

2. 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

3. 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



Centre de recherche sur les innovations

DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE, LES ENTREPRISES ET LES SYNDICATS

NOTES SUR LES AUTEURS

Chantale DOUCET est géographe et détentrice d'une maîtrise en études et interventions régionales de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Elle est professionnelle de recherche à la Chaire de recherche en développement des collectivités (CRDC) de l'Université du Québec en Outaouais (UQO).

Louis FAVREAU est sociologue et titulaire de la Chaire de recherche en développement des collectivités (CRDC), de l'Université du Québec en Outaouais (UQO).

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	XI
LISTE DES ACRONYMES	XIII
RÉSUMÉ	XV
INTRODUCTION.....	1
1. LES CONDITIONS D’IMPLANTATION DU CLD PAPINEAU	9
1.1. L’environnement socio-économique de la MRC Papineau	9
1.1.1. Démographie.....	12
1.1.2. Les secteurs d’activité.....	12
1.1.3. Quelques statistiques socio-économiques.....	14
1.1.4. L’entrepreneurship.....	15
1.1.5. Quelques obstacles au développement de la MRC Papineau	16
1.2. La Corporation de développement économique de Papineau, ancêtre du CLD Papineau.....	18
1.2.1. Une implantation difficile pour le CLD Papineau	18
2. LA GOUVERNANCE	21
2.1. Un Conseil d’administration diversifié et impliqué	21
2.2. Les comités et les tables	26
2.2.1. Le Comité exécutif.....	26
2.2.2. Le Comité d’investissement.....	27
2.2.3. Les tables de concertation sectorielle	28
2.2.4. Des comités créés temporairement	29
2.3. Les principaux partenaires du développement local.....	29
2.3.1. Les acteurs locaux de développement	30
2.3.2. Les acteurs régionaux de développement	38
2.3.3. Le Gouvernement	40
2.4. Profil des entrepreneurs qui ont démarré une entreprise avec le soutien du CLD41	
2.5. La population.....	42
3. LES OUTILS DE DÉVELOPPEMENT	43
3.1. Les Plans d’action locale pour l’économie et l’emploi (PALÉE)	43

3.1.1.	PALÉE — première génération 2000-2002.....	43
3.1.2.	PALÉE — deuxième génération 2003-2005	45
3.2.	Les ressources humaines	46
3.2.1.	Un roulement de personnel élevé dans les premières années	46
3.2.2.	L'équipe du CLD en 2003	48
3.3.	Les ressources financières	48
3.3.1.	Le budget de fonctionnement	48
3.4.	Les étapes d'analyse d'un projet	55
4.	ACTIVITÉS, SERVICES OFFERTS ET MISSION	61
4.1.	Une panoplie de services et une implication importante dans le milieu	61
4.1.1.	Les services conseils et techniques à l'entrepreneur	61
4.1.2.	Participation et implications dans des projets mobilisateurs dans la communauté.....	62
4.1.3.	Animation, concertation et journée rencontre.....	63
4.1.4.	Réalisation d'études.....	64
4.1.5.	Organisme de pression.....	65
4.2.	La mission du CLD : catalyser, mobiliser et assurer le leadership au niveau du développement socio-économique	65
4.3.	La promotion du CLD	68
4.4.	Des outils en place.....	69
5.	ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU CLD.....	71
5.1.	Évaluation du PALÉE	71
5.2.	Évaluation de la participation de la population	71
5.3.	Évaluation des retombées socio-économiques	72
5.3.1.	Investissements et emplois.....	72
5.3.2.	Des fonds qui ne sont pas à la mesure des ambitions	74
5.3.3.	Un support local à l'entrepreneurship et à la collectivité	76
5.3.4.	Une vision de l'économie sociale qui évolue	78
5.4.	Évaluation de l'efficacité du Conseil d'administration	80
5.5.	Évaluation des relations partenariales sur le territoire.....	82
5.6.	Évaluation des pouvoirs du CLD et de sa marge de manoeuvre	85
5.7.	Évolution, perception et avenir du CLD.....	86

CONCLUSION	91
BIBLIOGRAPHIE.....	93
ANNEXE I GRILLE D'ENTREVUE CLD	101
ANNEXE II LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CLD PAPINEAU EN 2003	107
ANNEXE III MEMBRES DE LA TABLE DU PRÉFET	109
ANNEXE IV EMPLOYÉS À TEMPS PLEIN AU CLD PAPINEAU EN 2003.....	111
ANNEXE V LISTE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE DANS LA MRC PAPINEAU EN 2002	113
ANNEXE VI LISTE DES PROJETS SOUTENUES PAR LE FONDS D'ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE	115

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

FIGURES

Figure 1	Localisation de la région de l’Outaouais et de la MRC Papineau	10
Figure 2	Localisation des municipalités de la MRC Papineau.....	11
Figure 3	Provenance des revenus du CLD Papineau en 2002.....	50
Figure 4	Répartition spatiale par municipalité des projets soutenus par le CLD entre 1998 et 2002.....	60
Figure 5	Investissements totaux par fonds et par année pour les projets soutenus par le CLD.....	73
Figure 6	Création d’emplois et maintenu par année avec le soutien du CLD Papineau.....	74
Figure 7	Répartition des contributions financières du CRDO selon les sous-régions. du 1 ^{er} avril 1993 au 31 décembre 1998.....	76

TABLEAUX

Tableau 1	Statistiques socio-économiques, MRC Papineau en 2001	15
Tableau 2	Répartition sectorielle du CA du CLD Papineau, en mars 2003	23
Tableau 3	Propriétaires des entreprises démarrées avec l’aide du CLD Papineau selon le sexe et l’année.	41
Tableau 4	Propriétaires des entreprises démarrées avec l’aide du CLD Papineau selon l’âge et l’année	42
Tableau 5	Investissements du CLD Papineau selon le type de fonds, 1998 à 2002.....	55
Tableau 6	Nombre de consultations et dossiers ouverts par année au CLD Papineau.....	57
Tableau 7	Mesure STA, nombre de dossiers ouverts et de réalisation de projets par année, au CLD Papineau 1998 à 2002.....	57
Tableau 8	Statut des projets démarrés par le CLD, 1998-2002.....	59
Tableau 9	Secteurs d'activités des entreprises démarrées par le CLD (%), 1998 à 2002.....	59

LISTE DES ACRONYMES

CLD	Centre local de développement
CA	Conseil d'administration
CJE	Carrefour jeunesse emploi
CE	Comité exécutif
MRC	Municipalité régionale de comté
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
CLÉ	Centre local d'emploi
CRDO	Conseil régional de développement de l'Outaouais
PALÉE	Plan d'action local pour l'économie et l'emploi
CDÉP	Corporation de développement économique de Papineau
SAJE	Service d'aide aux jeunes entrepreneurs
SDEO	Société de diversification économique de l'Outaouais
FLI	Fonds local d'investissement
FJP	Fonds jeunes promoteurs
STA	Soutien aux travailleurs autonomes
FES	Fonds d'économie sociale

RÉSUMÉ

En 5 ans à peine, dans une MRC rurale de 20 367 habitants, le CLD Papineau est devenu une organisation structurante campée sur les besoins du territoire. C'est du moins l'un des constats qui se dégage de cette monographie qui étudie l'évolution et les enjeux du CLD à travers cinq grands thèmes : 1) les conditions d'implantation du CLD ; 2) le rôle du CLD dans la gouvernance locale et la dynamique entre les acteurs du développement local impliqués sur le territoire ; 3) les outils de développement et les ressources humaines et financières ; 4) les activités, les services et la mission ; 5) l'évaluation des principales retombées du CLD et son efficacité.

Cette étude s'insère dans un projet de recherche qui a pour objectif d'étudier les CLD dans une dizaine de régions du Québec. La comparaison interrégionale mènera à la publication d'un ouvrage collectif qui tracera l'itinéraire des CLD.

*Chantale Doucet
sous la direction de Louis Favreau*

INTRODUCTION

LES CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT (CLD) : QUELLE PERTINENCE ET QUELLE EFFICACITÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DE NOS COMMUNAUTÉS ?

Les Centres locaux de développement (CLD), cette nouvelle organisation locale de développement mise en place par le gouvernement du Québec en 1998¹ et qui est implantée sur l'ensemble du territoire québécois est-elle pertinente et efficace pour assurer le développement de nos communautés ?

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

Les CLD : état des lieux

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

Il s'agit d'abord d'une étude de Proulx et Jean (1999) qui dresse un premier bilan des principales activités des CLD, deux ans après leur mise en place.² Ensuite, le *Rapport triennal des CLD* (2001) réalisé par le ministère des Régions porte sur l'atteinte des objectifs poursuivis et des réalisations des CLD au Québec pour la période de 1998 à 2000.³ La troisième référence est un ouvrage issu d'une conférence nationale sur le développement tenue dans l'Outaouais et dont l'intitulé est *Quel avenir pour les régions*, ouvrage qui mène une réflexion sur les CLD et plus

¹ Dans le cadre de la Politique de développement local et régional.

² PROULX, Marc-Urbain et Natasha JEAN (1999). Les CLD du Québec : deux ans après, bilan de leurs principales activités. Chicoutimi, Observatoire socio-économique du territoire du Québec, Université du Québec à Chicoutimi, 33 pages.

³ Ministère des Régions (2001). Rapport triennal des Centres locaux de développement (CLD) 1998-2000. Gouvernement du Québec, publication officielle, 41 pages.

largement sur l'ensemble des dispositifs, publics et associatifs, de développement local⁴ tout comme le livre qui l'avait précédé sur les différentes filières québécoises de développement local.⁵ Enfin, *l'analyse de la gestion des fonds et des portefeuilles des Centres locaux de développement du Québec* de Lévesque, Mendell et all., constitue un ouvrage de référence incontournable sur la dimension financière des CLD⁶.

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

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

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

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

⁴ FAVREAU, L., M. ROBITAILLE et D. TREMBLAY (2002). *Quel avenir pour les régions ?* Chaire de recherche en développement des collectivités, 330 pages.

⁵ COMEAU, Y., L. FAVREAU, B. LÉVESQUE et M. MENDELL (2001), *Emploi, économie sociale et développement local : les nouvelles filières*, PUQ, 350 pages. On pourra également lire avec intérêt un livre qui a précédé celui-ci et qui s'intéressait à toutes les expériences antérieures aux CLD mais qui ont inspiré la réforme qui leur a donné naissance : Favreau, L. et B. Lévesque (1996), *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, PUQ, Sainte-Foy, 235 pages.

⁶ LÉVESQUE, Benoît, Marguerite MENDELL, Bouchra M'ZALI, Denis MARTEL et Jean DESROCHERS (2002). *Analyse de la gestion des fonds et des portefeuilles des Centres locaux de développement du Québec*. Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), Collection « Hors Série, #6, 56 pages.

types d'entreprises (privées et collectives) portée par les CLD et les autres dispositifs de développement local nés dans la même période :

- a) **Une nouvelle approche de développement local a émergé : le développement économique et social local.** Avec les CLD et les autres dispositifs (SOLIDES, CDC, CDÉC...), il est devenu plus difficile de dissocier l'intervention de développement social de celle du développement économique comme on le faisait couramment pendant la période des Trente glorieuses (1945-1975) alors que, d'un côté, le développement social était pris en charge par l'État providence et que, de l'autre, le développement économique relevait principalement de l'initiative de l'entreprise privée. Nos recherches dont celle-ci tendraient à démontrer que, dans une certaine mesure, cette nouvelle génération d'organisations (CLD, CDÉC et CDC...) et d'institutions (CRD, CDR) a stimulé l'« économie québécoise dans un sens qui tient davantage compte de l'intérêt social général et donc des deux dimensions, sociale et économique, du développement » (Comeau, Favreau, Lévesque et Mendell, 2001 : 240). Le développement local passe donc un peu plus par la conjugaison du développement économique et du développement social (création et maintien d'emplois, formation de la main-d'œuvre locale, développement de services de proximité...).
- b) **L'introduction d'une filière d'économie sociale dans le développement local et régional.** Les années 1990 ont accueilli la création de fonds de développement pour le soutien au démarrage de même que la consolidation et l'expansion d'entreprises d'économie sociale. Ce sont là des dispositifs de gestion de fonds et de soutien à des projets selon une logique relativement nouvelle misant sur la création d'emplois viables et de qualité. Les CLD sont une illustration vivante de ces organisations de développement local qui administrent des fonds qui ne sont pas consacrés uniquement à l'entreprise privée tout en offrant un accompagnement de proximité.
- c) **Une approche de développement local concertée et partenariale.** C'est à l'intérieur d'un « modèle québécois de développement » renouvelé qu'a émergé cette approche de développement local plus concertée et partenariale. Nos études tendent à démontrer un certain rapprochement entre les divers organismes et institutions qui œuvrent au développement local et régional. Il semble qu'un nombre grandissant d'acteurs (dont de nouveaux acteurs économiques provenant d'organisations sociales) a développé une volonté explicite de travailler de concert, tant d'un point de vue financier que technique, autour d'enjeux et de projets de développement local et régional.
- d) **Le renforcement des territoires comme leviers de développement.** L'élaboration de planifications stratégiques régionales et locales concertées confirme que plus d'acteurs privilégient maintenant des logiques de développement transversales plutôt que des logiques par programmes ou par population cible. Le territoire devient une base plus importante de mobilisation des divers acteurs avec l'arrivée de ce nouveau service public de développement local.

3. S'interroger sur la gouvernance en période de « réingénierie » de l'État :

Mais il y a un hic avec l'arrivée du Parti libéral au pouvoir. Avec son projet de « réingénierie » de l'État québécois, les CLD et bien d'autres choses n'ont plus désormais qu'un avenir incertain. La nouvelle conjoncture politique nous force à nous interroger à nouveau sur la gouvernance, c'est-à-dire à nous demander **quel est l'état des rapports de force entre les marchés, la société civile et les États**. L'approche de développement local des CLD est encore très jeune. Elle a fait florès avec le gouvernement d'un parti au pouvoir qui misait sur les institutions publiques, sur la concertation avec les organisations syndicales et le monde associatif en général (groupes de femmes, organisations communautaires, etc.), sur les intellectuels et leurs réseaux... Mais aujourd'hui, avec un gouvernement libéral misant sur le privé d'abord et sur un refus quasi-viscéral de l'interventionnisme de l'État et de la concertation entre partenaires (public, associatif, privé), **le rapport de forces pourrait être en voie de s'inverser**. Les CLD ont-ils des assises assez solides et durables pour faire face à l'opération de « réingénierie » de l'État québécois entrepris par le gouvernement libéral ? Plusieurs projets de loi de ce gouvernement questionnent très fortement le modèle renouvelé de développement que le Québec avait réalisé dans les 20 dernières années et auquel les CLD participaient de plain pied. Tensions et rapport de force sont à nouveau à l'avant-scène des défis de démocratisation du développement de la société québécoise. Comme le disait si bien Gilles Roy, intervenant de longue date dans l'est du Québec (Le Devoir, 31 décembre 2003) :

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

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

celle qui considère que seuls les élus municipaux sont légitimes... comme si le vote une fois tous les quatre ans suffisait et que les acteurs autres oeuvraient sans mandats ni reddition de comptes. Sur la démocratie, et sur la manière de concevoir l'économie et son développement au niveau local et régional, il pourrait y avoir dans les prochaines années des reculs importants. À moins que... Dossier à suivre.

Janvier 2004, Gatineau

LOUIS FAVREAU, titulaire, Ph.D. (Sociologie)
Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC)
Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et
Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)
Université du Québec en Outaouais (UQO)
crdc@uqo.ca
www.uqo.ca/observer

Cette monographie sur le Centre local de développement Papineau, localisé dans la Municipalité régionale de comté (MRC) Papineau en Outaouais est composée de cinq principales parties :

1. Les **conditions d'implantation du CLD Papineau** dressent un bref portrait de l'environnement socio-économique de la MRC Papineau et retracent la mise en place du CLD et des enjeux s'y rapportant ;
2. La **Gouvernance** traite du conseil d'administration du CLD, des différents conseils et tables mis en place, des principaux acteurs du développement local sur le territoire, des usagers et de la place de la population dans le CLD ;
3. Les **outils de développement** s'attardent, principalement, sur les plans d'action locale, sur les ressources humaines et financières ;
4. Les **activités et services** sont détaillés dans cette partie ainsi que la mission du CLD ;
5. L'**évaluation** nous permet de discuter des principales retombées du CLD sur le territoire et de son efficacité.

Méthodologie

La cueillette de données pour la réalisation de la monographie sur le CLD Papineau a été effectuée en quatre temps. D'abord, nous avons réalisé une revue de presse sur le CLD principalement à partir du journal régional *Le Droit* de 1994 à nos jours (voir la revue de presse en annexe).

Ensuite, nous avons consulté différents documents internes au CLD comme les cinq rapports annuels, les deux plans d'action locaux, les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration (années 2001 et 2002), les politiques, les règlements et autres études réalisées par le CLD Papineau. À cet effet, le site Internet du CLD Papineau qui met à la disposition du public une série de documents a été fort utile dans le cadre de cette recherche (<http://www.cpapineau.com/cld/>).

Dans un troisième temps, afin d'en apprendre davantage sur le fonctionnement et les enjeux, nous avons enrichi la cueillette de données par la lecture d'ouvrages généraux sur les CLD.

Finalement, entre décembre 2002 et août 2003, nous avons réalisé des entrevues avec des acteurs du milieu impliqués au niveau du développement local dans la MRC Papineau (personnel du CLD, représentants du conseil d'administration du CLD, partenaires immédiats ou entreprises qui

ont eu recours aux services du CLD). Certains des répondants occupent deux de ces fonctions. Les plans d'entrevue, différents selon la fonction du répondant, ont été réalisés à partir de la grille de question du projet de recherche sur les CLD dans laquelle s'insère cette recherche (voir Annexe I).

La combinaison des données qualitatives et quantitatives a permis de dresser le portrait du CLD que nous vous présentons ici.

1. LES CONDITIONS D'IMPLANTATION DU CLD PAPINEAU

Le Centre local de développement Papineau a pour territoire d'intervention la MRC Papineau. Quel est l'environnement socio-économique de la MRC Papineau ? Quels sont ses points forts et ses points faibles ? Comment se passait le développement local avant l'implantation du CLD sur le territoire ? Comment est né le CLD Papineau ? Nous répondrons à ces questions dans la partie qui suit.

1.1. L'environnement socio-économique de la MRC Papineau

La MRC Papineau est située dans la partie est de la région de l'Outaouais (voir Figure I). En 2001, la population mercéenne se chiffre à 20 367 habitants, soit 6,5 % de la population outaouaise. D'une superficie de 2 982 km², la MRC Papineau occupe 9 % de la superficie régionale et sa densité est de 6,8 habitants au km². Elle est bordée au sud-ouest par la ville de Gatineau, à l'ouest par la MRC des Collines et au nord-ouest par la MRC de la Vallée-de-la-Gatineau. Au nord et à l'est, elle est contiguë à la région des Laurentides et au sud, elle est séparée de l'Ontario par la Rivière des Outaouais. La MRC est composée de 24 municipalités dont les plus importantes sont Saint-André-Avellin (3 434 habitants), Thurso (2 436 habitants) et Papineauville (2 247 habitants) (voir Figure II). En 2001, selon l'Institut de la statistique du Québec, le taux de population urbaine est évalué à 28,6 %⁷.

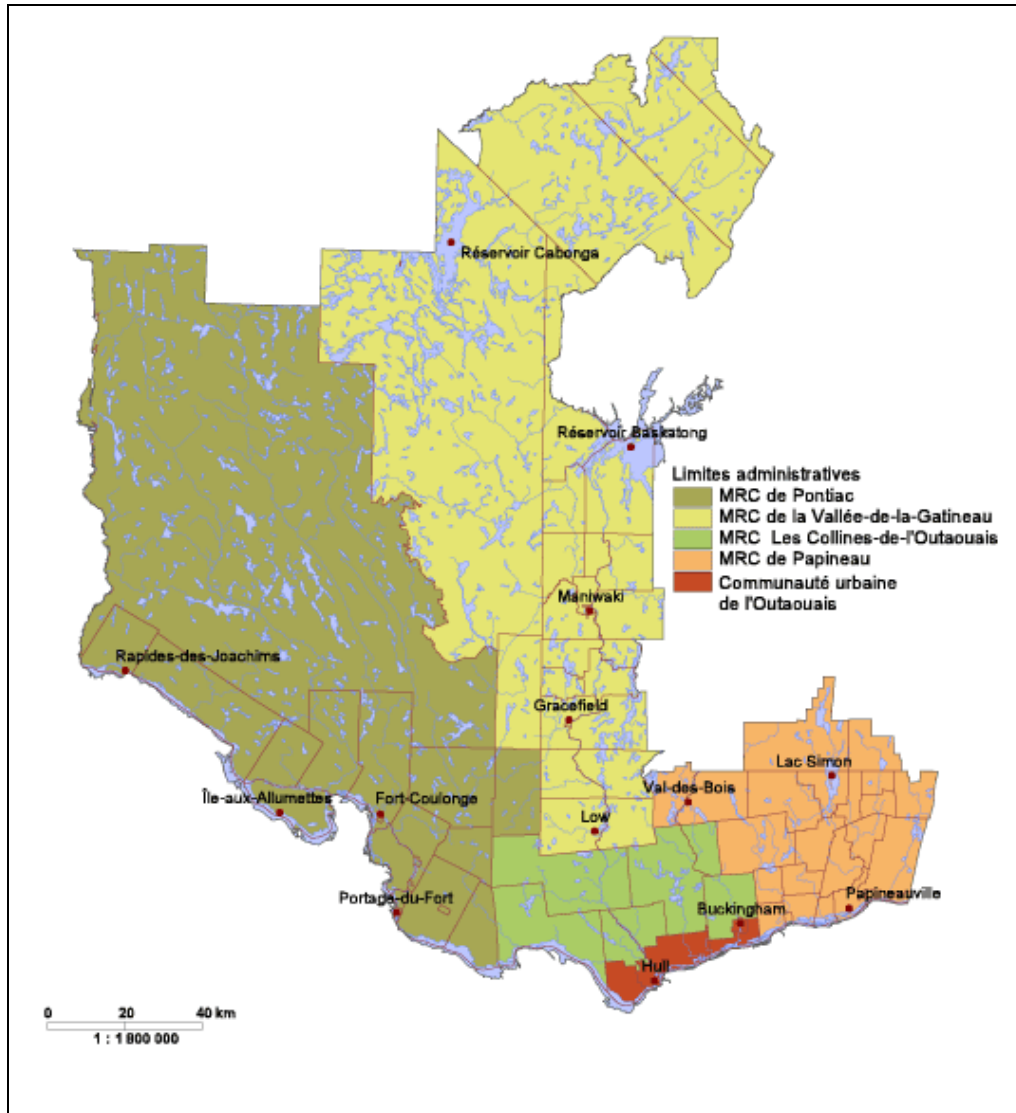
La MRC Papineau est également connue sous le nom de la Petite-Nation qui trouve son origine d'une tribu algonquine, les Oueskarinis, qui habitait le territoire avant 1650 et dont le nom signifie « Gens de la Petite-Nation ».

La situation géographique de la MRC Papineau est identifiée, par les répondants interrogés dans le cadre de cette étude, comme l'une de ses principales forces car elle est située près de grands centres urbains :

Donc aujourd'hui si les gens veulent sortir de la ville et venir à la campagne, ils viennent chez nous. Ce qui est une force peut toutefois devenir un inconvénient lorsque la population, attirée par la ville, quitte le territoire.

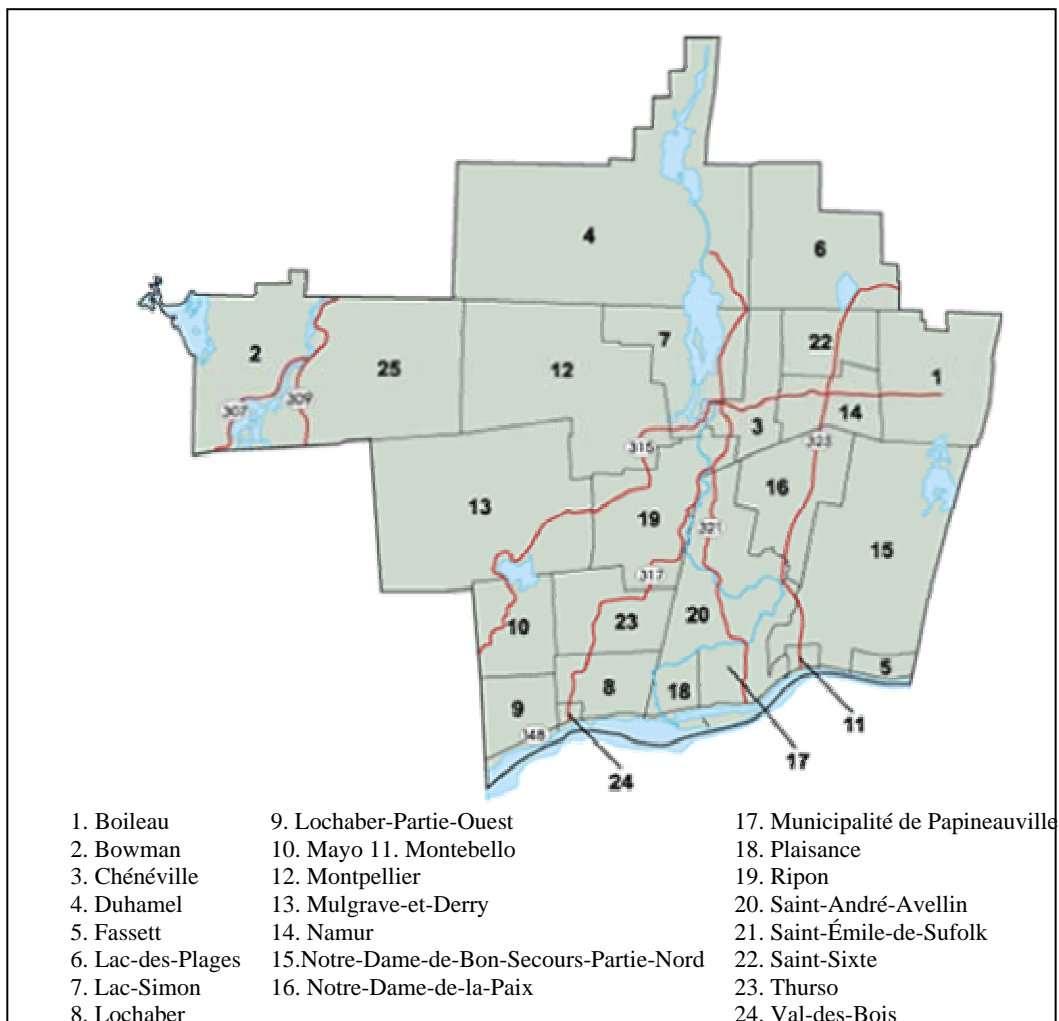
⁷ Selon l'Institut de la statistique du Québec, les noyaux urbains ainsi que les banlieues et les régions urbaines comptent un minimum de 1 000 habitants et présentent une densité de population d'au moins 400 habitants au kilomètre carré.

FIGURE 1
Localisation de la région de l'Outaouais et de la MRC Papineau



C'est une force et en même temps c'est un problème d'être situé entre Ottawa, Gatineau et Montréal. Puis, je dirais Mont-Tremblant et les Laurentides. C'est une force parce qu'on est au carrefour de ces trois grandes régions-là : économique, touristique, etc. Mais en même temps quand on parle de l'attraction chez les jeunes et chez la population pour le travail, souvent, les gens sont portés à s'en aller vers les grands centres au lieu de rester à la campagne, alors qu'il y aurait plein de choses à y faire. Notre problème en est un de dépopulation.

FIGURE 2
Localisation des municipalités de la MRC Papineau



Source : Site de la MRC Papineau : <http://www.mrcpapineau.com> – consulté en août 2003

1.1.1. Démographie

Entre 1996 et 2001, la population de la MRC est stable (0,3 %) et entre 1986 et 1996, contrairement à plusieurs autres régions rurales au Québec, elle a enregistré une croissance de 7,6 % passant de 18 790 habitants en 1986 à 20 332 habitants en 1996. En période estivale avec l'arrivée des nombreux villégiateurs et touristes, la population peut quadrupler (MRC Papineau, 2002). Ces villégiateurs choisissent parfois, à l'âge de la retraite, d'occuper leur résidence secondaire de manière permanente, ce qui explique la forte augmentation de population connue par certaines municipalités. À cet effet, une étude récente démontrait que les courants migratoires à l'intérieur de l'Outaouais se déplaçaient de la Ville de Gatineau vers les MRC rurales (Doucet, 2002). Un phénomène qui contribue au vieillissement de la population de ces dernières.

La MRC de Papineau est caractérisée par une forte proportion de personnes âgées de 65 ans et plus, soit 17,1 % de sa population en 2001. En comparaison, ce groupe d'âge représente 10,3 % en Outaouais et 13,3 % au Québec. À l'inverse, le groupe des 15 à 24 ans est moins bien représenté dans la MRC Papineau (10,3 %) comparativement à l'Outaouais (12,7 %) et au Québec (13,1 %). En fait, le phénomène de l'exode des jeunes affecte durement le territoire. Parmi les jeunes âgés entre 15 et 19 ans en 1991 et qui auraient eu de 20 à 24 ans en 1996, 24 % avaient quitté la MRC Papineau. Au contraire, ce groupe d'âge enregistre une croissance importante dans la nouvelle Ville de Gatineau venant ainsi confirmer le phénomène de l'exode des jeunes : ils quittent les régions rurales au profit des agglomérations urbaines (Doucet, 2002). Toutefois, le groupe des 30 à 59 ans connaît une croissance.

1.1.2. Les secteurs d'activité

Telle qu'identifié dans le Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) du CLD Papineau, l'économie de la MRC repose sur quatre principaux pôles : la foresterie, le tourisme et la culture, l'agroalimentaire et les commerces et services.

La foresterie

Surnommé le « Pays de l'or vert », 72 % du territoire de la MRC Papineau est occupé par la forêt, majoritairement constitué de feuillus. Plus de la moitié des entreprises manufacturières en 1999 sont reliées à la transformation du bois et 85 % des emplois manufacturiers sont directement liés à la forêt. L'entreprise de pâtes et papiers « Papiers Fraser de Thurso » qui emploie 385 personnes en 1999 est le plus gros employeur de la région.

Le tourisme et la culture

Papineau est le deuxième pôle touristique d'importance en Outaouais. Au cours des dernières années, le secteur touristique a pris de l'ampleur dans la MRC Papineau et s'est diversifié. D'abord, la villégiature est très importante : on dénombre près de 6 000 résidences secondaires en 1996, dont 30 % au nord du territoire et une population de 20 000 villégiateurs :

Les résidents proviennent de la région de Montréal (40%, 1996), de la région urbaine de l'Outaouais (40%, 1996) et de l'est ontarien (20%, 1996).

(<http://www.cpapineau.com> consulté en août 2003)

Outre la villégiature, les attraits touristiques de la MRC Papineau sont nombreux : sites naturels, sites historiques, musées, chasse, pêche et plein air, etc. Mentionnons également l'importante structure d'accueil touristique dont le Château Montebello (1930) reconnu pour être le plus grand bâtiment en bois rond du monde. Toutefois, le développement touristique est inégal sur le territoire. Les activités culturelles demeurent un attrait également important de la MRC.

L'agroalimentaire

Le secteur de l'agriculture s'est transformé et diversifié au cours des années dans la MRC Papineau. Avec les problèmes de l'effritement du milieu agricole, du vieillissement de la population et du manque de relève, l'agriculture traditionnelle a fait place à l'agroalimentaire. Aujourd'hui, la superficie agricole occupe 11 % du territoire (<http://www.cpapineau.com/agro/intro.asp> consulté en août 2003) et les productions bovines (41,3 %), laitières (27,7 %) et horticoles (8,4 %) sont les principales productions. La MRC Papineau détient 26 % des entreprises agricoles de l'Outaouais (MAPAQ).

Les commerces et les services

Enfin, le PALÉE identifie comme quatrième pôle le secteur des commerces et des services. On compte plus de 1 000 établissements commerciaux et de services dans la MRC Papineau :

Ce sont des entreprises offrant les biens de nécessité à la population comme l'alimentation, la quincaillerie et les vêtements. Les grandes surfaces sont toujours absentes du territoire mais les petits commerces dans tous les domaines sont omniprésents.

(<http://www.cpapineau.com/> consulté en août 2003)

La majorité de ces établissements se retrouvent dans sept centres villageois : Saint-André-Avellin (229 commerces), Papineauville (142 commerces), Thurso (103 commerces), Montebello (78 commerces), Ripon (77 commerces), Chénéville (76 commerces) et Plaisance (65 commerces).

La concentration des emplois, souvent saisonniers, dans ces secteurs d'activités entraîne chez la population des conditions parfois précaires comme le démontrent les statistiques qui suivent.

1.1.3. Quelques statistiques socio-économiques

Le Tableau 1 présente les principales données socio-économiques de la MRC Papineau en 2001. Nous en dégageons ici quelques constats.

- La MRC Papineau est caractérisée par des faibles taux d'activités (53,1 %) et d'emploi (47,7 %) surtout si on la compare à l'Outaouais.
- Le taux de chômage est de 10,2 % et pour le groupe âgé de 15 à 29 ans, il se situe à 11,5 %, ce qui est supérieur à l'Outaouais. Dans la MRC Papineau, plusieurs emplois sont saisonniers.
- Le revenu moyen de la population âgée de 15 ans et plus est de 21 578 \$ en 2001, ce qui est nettement inférieur à l'Outaouais et à la province de Québec. Plus de 50 % ont des revenus inférieurs à 20 000 \$ et ce sont davantage les femmes qui sont pénalisées avec un revenu moyen de 16 920 \$ dont 65 % d'entre elles ne dépassent pas le cap des 20 000 \$ de revenu annuellement. À ce titre, la majorité des emplois à temps partiel sont occupés par des femmes (60 % en 1996).
- En 1996, selon Emploi-Québec (1999), une personne sur quatre vit de transferts gouvernementaux.
- En terme de pauvreté, notons qu'il existe d'importantes disparités économiques nord-sud sur le territoire.
- Près de la moitié de la population de 15 ans et plus n'a pas de certificat d'études secondaires, soit le plus haut taux de la région.

TABLEAU 1
Statistiques socio-économiques, MRC Papineau en 2001

Données 2001	MRC Papineau	Outaouais	Province de Québec
Taux d'activité	53,10 %	68,20 %	64,20 %
Taux d'emploi	47,70 %	63,90 %	58,90 %
Taux de chômage	10,20 %	6,30 %	8,20 %
Taux de chômage 15 à 24 ans	11,50 %	11,30 %	13,20 %
Taux de chômage 25 ans et plus	10,00%	5,30 %	7,30 %
Revenu moyen de la population	21 578 \$	29 394 \$	27 125 \$
Pop. Ayant un revenu de moins de 20 000 \$	53,90 %	40,60 %	45,60 %
Revenu moyen des femmes	16 920 \$	25 032 \$	21 286 \$
Femmes ayant un revenu de moins de 20 000 \$	64,70 %	47,20 %	54,40 %
Moins qu'un certificat d'études secondaires	49,50 %	32,80 %	31,70 %

1.1.4. *L'entrepreneurship*

Selon la base de données LIC (liste industries et commerces en Outaouais)⁸, la MRC Papineau compterait actuellement 1 264 entreprises, un nombre nettement plus élevé que les autres MRC de l'Outaouais. Les travailleurs autonomes sont nombreux⁹ et représentent 11,4 % de la population active, comparativement à 6,7 % dans l'Outaouais et 7,3 % au Québec. La forte présence de certains secteurs d'activités comme l'agriculture ou le secteur du bois peut expliquer, en partie, cette forte proportion de travailleurs autonomes dans les MRC. De plus :

Ce secteur a été directement influencé dans son développement par la présence des deux grandes agglomérations urbaines que sont Montréal et Hull-Ottawa. Leur proximité relative a toujours agit comme un aimant à la consommation de masse mais, leur éloignement relatif a permis également à l'entrepreneurship local d'être très actif sur tout le territoire.

(http://www.cpapineau.com/ consulté en août 2003)

Selon une vaste étude de Proulx et Riverin (1999) qui visait à mesurer le degré d'entrepreneuriat dans les sous-régions du Québec, le dynamisme entrepreneurial de la MRC Papineau est enviable. On évalue que la croissance nette d'entreprises¹⁰ entre 1992 et 1997 dans la MRC Papineau est élevée (22,63 %) comparativement au Québec (9,5 %) et à l'Outaouais (13,84 %). L'activité entrepreneuriale entre 1992 et 1997 est qualifiée d'intensive dans la MRC Papineau, ce qui signifie que le taux de création d'entreprises a été élevé mais le taux de fermeture également. Les facteurs spatiaux identifiés pour justifier ce dynamisme sont au nombre de quatre : une augmentation de la population, un secteur touristique en

⁸ Voir le site Internet : <http://www.lic-outaouais.ca>.

⁹ Les travailleurs autonomes sont les personnes qui ont exploité une entreprise ou exercé une profession seule.

¹⁰ « La croissance nette d'entreprises est évaluée par le ratio de création nette (entreprises créées moins entreprises fermées) de 1992 à 1997 sur le nombre d'entreprises en activités en 1992 » (Proulx et Riverin, 1999 : 2).

développement, une économie qui bénéficie de la présence d'une grande entreprise et finalement, on propose que ce dynamisme pourrait être la conséquence d'une dépoliarisation de la Ville de Gatineau. Par contre, ce qu'il faut dire c'est que la MRC Papineau est dans une première phase de développement de son territoire au niveau de l'entrepreneurship et que, malgré la croissance rapide des dernières années, le nombre d'entreprises en 1997 est tout de même faible : Papineau occupe le 79^e rang sur 94.

Au Québec, 27 milieux fertiles d'importance, qui se caractérisent par un dynamisme entrepreneurial élevé, ont été identifiés dont un dans la MRC Papineau (Riverin, 1997). Il est composé des municipalités suivantes : Sainte-Angélique, Notre-Dame de Bon-Secours, Notre-Dame-de-la-Paix, Montebello, Ripon et St-André-Avellin.

1.1.5. Quelques obstacles au développement de la MRC Papineau

Outre la localisation et l'exode des jeunes, d'autres éléments freinent le développement de la MRC Papineau. À partir des documents consultés et les entrevues réalisées, nous identifions les principaux. D'abord l'absence d'autoroutes reliant la région au reste du Québec est une contrainte de taille. Pourtant, cet enjeu fait l'objet de chacune des élections depuis 1960. De plus, au niveau du réseau routier à l'intérieur de la MRC, le PALÉE mentionne les problématiques suivantes : division des deux vallées de la MRC de Papineau; absence de lien est-ouest sauf au sud de la MRC.

Une autre faiblesse est le manque de main-d'œuvre dans les principaux pôles de développement (secteurs forestiers, touristiques, culturels, agro-alimentaires, etc.). En Outaouais, l'offre de formation est insuffisante et non adaptée aux besoins régionaux.

Le manque de capitaux affecte également la MRC et prend diverses formes. D'abord, dans les programmes d'aide mis en place par le gouvernement, le territoire a de la difficulté à obtenir des subventions :

Les faiblesses, c'est qu'on est toujours sur la ligne : pas très riche mais pas assez pauvre. [...] Par exemple, la MRC n'a pas été admissible au programme Région ressources. Pourquoi ? Parce qu'on a trop de champs diversifiés dans la MRC Papineau. On a beaucoup d'entrepreneurs, des entrepreneurs autonomes dans le domaine de l'agriculture, dans le domaine de la forêt, dans le domaine du tourisme. Le tourisme, c'est très fort dans la Petite-Nation. On a le Lac Simon, on a Duhamel. Montebello, Château Montebello. À cause de ça, on est juste sur la limite, sur la ligne.

De plus, les investissements provenant de promoteurs de l'extérieur de la région sont plutôt rares comme nous l'explique un autre intervenant :

Intéresser le milieu financier parfois à nos projets, intéresser les promoteurs extérieurs, à les amener, ça c'est pas trop évident. C'est peut-être une faiblesse dans le sens qu'il faut créer, susciter, la curiosité des gens de l'extérieur et des promoteurs...

Il faut dire également que les sous-régions qui composent la Région de l'Outaouais sont reconnues pour être disparates entre elles et leur faible lien est un frein au développement selon un acteur :

La particularité de l'Outaouais est sa diversité de territoire. Ici on a la MRC Papineau qui est tout à fait différente des Collines. Donc, l'Outaouais c'est vraiment des micro-sociétés imbriquées les unes dans les autres avec des différences importantes qui sont là depuis toujours. Alors que certaines régions du Québec sont beaucoup plus homogènes, ici il y a vraiment des solitudes au niveau du développement.

À ce niveau, la grande Ville de Gatineau beaucoup plus riche en général, draine souvent les ressources en tirant profit des territoires ruraux :

La majorité des gens disent qu'on devrait avoir plus d'argent dans la région. Quand même Gatineau s'est fort économiquement. On a de la difficulté à faire le contrepois ; à la force de la grande ville. [...] Peut-être parce que c'est une grande ville puissante. [...] On a la grande ville qui est riche, qui va bien et on a la région de la Petite-Nation et le Pontiac qui est dans la misère.

Finalement, la guerre de clochers qui existe entre les municipalités de la MRC Papineau est identifiée, par plusieurs répondants, comme un obstacle :

C'est à dire qu'il y a encore des petites chicanes de clan, des choses comme ça... Il manque peut-être un petit peu de vision d'ensemble, d'organisation...

Ce constat ne date pas d'hier puisque dès 1955 on identifie chez les municipalités un problème de concertation (CLD, 2003b : 2). Toutefois, tous sont d'accord pour dire qu'il y a une nette amélioration au niveau de la concertation ce qui peut devenir, selon un répondant, une force sur le territoire :

La force c'est quand le monde vont travailler vraiment ensemble, je pense que ça s'en vient.

1.2. La Corporation de développement économique de Papineau, ancêtre du CLD Papineau

Ancêtre du CLD Papineau, la Corporation de développement économique de Papineau (CDÉP) a été mise en place en juillet 1992. Elle n'offrait pas de fonds mais des services techniques d'aide au démarrage et à l'expansion d'entreprises. En 1996, on évaluait que la Corporation s'était engagée dans plusieurs dossiers qui ont occasionné des investissements totaux de plus de 5 millions \$ créant 68 nouveaux emplois et en maintenant 23 autres emplois (Gauthier, 1997 :10). Notons également que la CDÉP était très préoccupée par la relève et offrait un Service d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE). L'un des principaux obstacles de la Corporation était son financement qui provenait de diverses subventions gouvernementales et du milieu, principalement des municipalités par le biais de la MRC. Or, pour obtenir son financement, la CDÉP devait livrer une bataille chaque année contre plusieurs municipalités qui étaient récalcitrantes au fait de financer un organisme de développement économique. C'est ainsi que pour assurer sa survie la CDÉP lançait l'idée à l'automne 1994 de financer l'organisme à même le budget de la MRC (40 000 \$), ce qui suscita le désaccord des maires qui s'opposaient à ce financement à moins de contrôler l'organisation :

Une douzaine de maires seulement se sont montrés intéressés à financer la Corporation de développement économique de Papineau et le kiosque d'information touristique de Montebello à même le budget de la MRC Papineau. Ce vote a soulevé l'ire de plusieurs élus, notamment du maire de Papineauville, Roch Martel, qui s'est dit prêt à se désengager de tout si la région ne faisait pas preuve de plus de solidarité. « Je ne ferais pas cela de gaieté de cœur, mais c'est illogique qu'une douzaine de municipalités supportent toutes les actions de développement économique dans la MRC » a-t-il lancé.

(Duhaime, 1994a : 12)

Cet épisode qualifié de saga du budget dans le journal régional se termina par la résolution de verser 20 000 \$ à la CDÉP, pour une période de six mois, à même le budget de la MRC. L'année suivante les élus acceptaient de financer la Corporation en y injectant 53 000 \$. Mais cette opposition entre les élus et les représentants socio-économiques s'est en quelque sorte perpétuée lors des premières années d'implantation du CLD.

1.2.1. Une implantation difficile pour le CLD Papineau

Le Centre local de développement Papineau a ouvert ses portes le 1^{er} avril 1998 dans la municipalité de Montebello venant ainsi remplacer sur le territoire mercéen la Corporation de développement économique de Papineau (CDÉP).

Pour la mise en place du CLD Papineau, un comité d'implantation composé principalement d'élus municipaux a été formé sous l'initiative de la MRC Papineau. Initialement, le comité d'implantation proposait de répartir les sièges disponibles au CA du CLD Papineau entre les

représentants municipaux (50 %) et les représentants du domaine socio-économique (50 %). Cette proposition, présentée à l'assemblée de fondation, a rapidement soulevé le désaccord du public qui craignait « de voir le CLD devenir un instrument contrôlé à distance par la MRC Papineau qui se serait préoccupé plus de développement « politique » que de développement économique sur le territoire » (Gauthier, 1998a : 17). Suites aux inquiétudes manifestées, la composition du CLD a été remaniée pour faire davantage de place aux représentants sociopolitiques. On décide lors de l'assemblée de fondation que le CA sera composé de 3 représentants municipaux (20 %) et de 12 représentants socio-économiques (80 %). Plusieurs maires de la région de Papineau espéraient avoir une représentation plus grande au CA et manifestent à leur tour leur désaccord avec cette décision. Il faut dire que la Loi oblige la MRC à financer une partie du CLD :

On tient à ce que notre représentativité soit d'au moins 50 %, explique le maire de Lac-des-Plages, Louis Venne fils. Dans quelques années, la MRC devra contribuer dans une proportion de 50 % au budget du CLD, donc on veut s'assurer que l'argent soit dépensé à bon escient.

(Gauthier, 1998g : 6)

Rappelons que les divergences concernant la composition du CA ne sont pas uniques au CLD Papineau et ont fait l'objet de plusieurs discussions lors de l'implantation des CLD à travers le Québec comme en témoigne plusieurs études, (Gaboury, 1997; Lévesque, 1998; Proulx et Jean, 1999; Corbeil, 1999).

Finalement à Papineau, à l'issue d'une assemblée organisée pour régler le conflit, la représentativité du CA se présente ainsi : 13 représentants socio-économiques (68 %) et 6 représentants de la MRC (32 %). Quant au comité exécutif il se compose de trois maires (50 %) et de trois représentants (50 %) du domaine socioéconomique. C'est sur cette décision que le conseil de la MRC, au nom des municipalités membres, a reconnu le CLD en adoptant une résolution à cet effet. Le CLD Papineau a été accrédité par le ministre responsable du Développement des régions en août 1998. L'équipe du CLD Papineau est composée du personnel de l'ancienne CDÉP¹¹. Le budget initial du CLD est de 377 195 \$ dont 80 % provient du gouvernement du Québec et 20 % de la MRC Papineau (Gauthier, 1998b : 4)¹².

¹¹ L'équipe du CLD est l'objet de la section 3.2.

¹² Le budget du CLD est traité au point 3.3.

2. LA GOUVERNANCE

Le processus de décentralisation des dernières années au Québec entraîne un déplacement de certains pouvoirs au profit d'acteurs régionaux mais surtout locaux. Le local devient ainsi le lieu de mobilisation et de partenariat entre les différents acteurs impliqués dans les processus décisionnels de leur milieu. Le terme gouvernance est nouvellement employé pour rendre compte de cette nouvelle dynamique entre les différents acteurs de tous les paliers (la société civile, les entreprises privées et sociales les organisations publiques, etc.) :

Plus particulièrement, la notion de gouvernance invite à transcender les aspects dichotomiques connus tels que privé/public, centre/périphérie, gouvernant/gouverné, afin de déceler, à travers les discours et les pratiques, l'émergence de nouvelles façons de penser et de faire, axées maintenant sur la mobilisation.

(Boucher et Tremblay, 1999)

Pour étudier le rôle du CLD Papineau dans la gouvernance locale nous verrons dans un premier temps les mandats et la composition de son organe décisionnel, le conseil d'administration (CA) ainsi que les comités et les tables créés au sein du CLD et qui viennent appuyer le CA. Dans un deuxième temps, nous explorerons les diverses formes de partenariat entre le CLD et les organisations locales, régionales et gouvernementales, ce qui nous permettra également de tracer un portrait des principaux acteurs du développement local présent sur le territoire de la MRC Papineau. Finalement, nous terminons avec un bref portrait des usagers et de la place de la population au sein du CLD.

2.1. Un Conseil d'administration diversifié et impliqué

Le conseil d'administration (CA) est l'instance décisionnelle du CLD. Il est composé de 19 membres¹³ représentatifs des divers milieux de la MRC. Ce qui est similaire aux CLD du Québec sous la responsabilité du ministère des Régions (18 sièges en moyenne) (Ministère des Régions, 2001). Parmi les principaux pouvoirs qui lui sont conférés, le conseil d'administration voit à la réalisation des principaux mandats conférés au CLD Papineau ; il propose les politiques à adopter pour le développement du milieu et voit à la réalisation de celles-ci; il établit les règles internes de fonctionnement du CLD (gestion du personnel, des locaux et budget du CLD, etc.) (Règlements généraux, 2003). À travers le CA, la société civile participe donc aux décisions socio-économiques qui ont et auront un impact dans leur milieu.

Au CA du CLD Papineau, toutes les questions soumises sont décidées habituellement par vote à main levée mais si un administrateur le requiert, il peut se tenir par scrutin. Généralement, le quorum des assemblées du conseil d'administration se prend à la majorité des voix. Cependant, les décisions portant sur l'adoption du plan d'action annuel, des prévisions

¹³ Les membres sont les personnes résidentes ou ayant une place d'affaires ou une succursale sur le territoire de la MRC Papineau.

budgétaires et du plan local d'action en matière de développement économique et de développement de l'emploi requiert une majorité absolue établie à soixante-six et deux tiers (66 et 2/3) des voix afin d'être adoptées par le conseil d'administration (Règlements généraux, 2003).

Le gouvernement dicte certaines balises concernant la composition du conseil d'administration dans les CLD. Ainsi, aucun groupe ne doit constituer la majorité des membres du CA et le conseil doit être composé d'au moins un représentant de chacun des milieux suivants : affaires et commerce, travailleurs, municipal, coopératif, communautaire et institutionnel (santé, éducation). Tout cela « en vue d'assurer une bonne représentativité des différents partenaires locaux de l'économie et de l'emploi au sein du conseil » (Secrétariat au développement des régions, 1997). D'autres sièges peuvent ensuite s'ajouter pour représenter les autres secteurs d'activités d'importance dans le milieu.

En 2003, 73,7 % des sièges au CA représente les divers secteurs imposés par le gouvernement et 26,5 % sont occupés par des secteurs non-imposés qui ont été choisis selon les intérêts locaux (voir Tableau 2). Nous retrouvons dans cette dernière catégorie, le secteur de la jeunesse, de la foresterie, du tourisme, de l'agriculture et de la culture et du patrimoine. Mentionnons également qu'en plus des 19 représentants du CA, le directeur du CLD, le directeur du CLE et le sous-ministre adjoint du Secrétariat au développement des régions, ou son représentant pour la région concernée, siègent d'office au CA sans y avoir droit de vote¹⁴.

Même si les représentants du milieu municipal sont nettement plus importants que les autres groupes (31,6 %), le CA respecte les recommandations du ministère voulant qu'aucun groupe ne soit majoritaire au sein du CA (plus de 50 %). C'est d'ailleurs le même constat qui se dégage dans l'ensemble des CLD du Québec sous la responsabilité du ministère des Régions : en moyenne, 34 % des représentants proviennent du milieu municipal (ministère des Régions, 2001 : 8). Au CLD Papineau, outre le milieu municipal qui compte 6 sièges, seuls trois secteurs comptent plus d'un siège. Il s'agit du secteur communautaire et socioéconomique (2 sièges), du secteur affaire, commerce et industrie (2 sièges) dont l'un des sièges est réservé à la Chambre de commerce de la Vallée-de-la-Petite-Nation et du secteur institutionnel (2 sièges) dont l'un des sièges est réservé pour la Commission scolaire au Cœur-des-Vallées et l'autre par un représentant des organisations suivantes : le CLSC de la Vallée-de-la-Lièvre, le CLSC-CHSLD de la Petite-Nation et le CH-CHSLD de Papineau (Règlement généraux, 2003).

¹⁴ Voir l'annexe II pour la liste des membres du conseil d'administration du CLD Papineau en 2003.

TABLEAU 2
Répartition sectorielle du CA du CLD Papineau, en mars 2003

Secteurs imposés		Secteurs non-imposés	
	Nombre %		Nombre %
<i>Municipal</i>	6 31,6	<i>Jeunesse</i>	1 5,3
<i>Institutionnel</i>	2 10,5	<i>Foresterie</i>	1 5,3
<i>Communautaire et socio-économique</i>	2 10,5	<i>Tourisme</i>	1 5,3
<i>Affaire, commerce, industrie</i>	2 10,5	<i>Agroalimentaire</i>	1 5,3
<i>Travailleurs et syndicats</i>	1 5,3	<i>Culture et patrimoine</i>	1 5,3
<i>Coopérative</i>	1 5,3	Total	5 26,5
Total	14 73,7		

Les recommandations émises par le ministère dans son guide d'implantation des CLD, suggèrent également une représentation équitable entre les hommes et les femmes dans les CA et une représentation significative des jeunes. Au CLD Papineau le groupe des femmes est sous représenté puisque en 2003, seulement 6 sièges sur 19, soit 32 %, sont occupés par des femmes, ce qui est toutefois un peu plus élevé que la moyenne des CLD en Outaouais (27,9 %) et au Québec (26,6 %) en 2001 (Ministère des Régions, 2002 : 49). Un répondant qui fait le constat qu'il y a peu de femmes dit à ce sujet :

Ce n'est pas parce qu'on ne veut pas les avoir les femmes » en faisant référence au peu de femmes qui se présente pour siéger au CA.

Le CA du CLD Papineau offre un siège à un représentant lié directement au domaine de la jeunesse. Selon un répondant, la présence des jeunes n'est pas significative :

Moi je crois qu'il devrait y avoir plus de jeunes. Dans tous les domaines. Par exemple, en agriculture, je voudrais bien que ce soit un jeune qui soit là. Parmi les maires, je voudrais que ce soit les jeunes, les plus jeunes. Ce n'est pas toujours évident.

Ce n'est par contre pas l'opinion de tous puisqu'un intervenant indique qu'il y a selon lui une implication significative des jeunes, notamment à la table jeunesse qui fait des recommandations au CA. Nous reparlerons davantage des tables dans l'une des prochaines sections.

Selon les règlements généraux du CLD (2003), la procédure d'élection des membres du CA est différente selon le collège électoral. Par exemple, les secteurs municipal et institutionnel

ainsi que la chambre de commerce et les secteurs qui possèdent une table officielle reconnue par le CLD (jeunesse, foresterie, tourisme, agroalimentaire, culture et patrimoine), doivent mandater officiellement leurs représentants par résolution. Pour les autres secteurs, les personnes sont élues à l'assemblée générale de la façon suivante : les membres présents à l'assemblée générale s'inscrivent dans un secteur et, par la suite, les personnes de chaque secteur se réunissent à huis clos et élisent leur représentant pour siéger au sein du conseil d'administration. La durée du mandat de chaque administrateur est d'au moins deux ans. Il arrive parfois, lorsqu'un siège est vacant à la suite d'un départ, que le CA décide de faire des démarches auprès d'un regroupement pour qu'il délègue un représentant. Le CLD peut faire paraître une annonce publicitaire également, comme ce fût le cas pour le poste de représentant des syndicats. Il faut noter qu'ils ne reçoivent aucune rémunération pour siéger au CA du CLD (règlements généraux, 2003).

En 2001, les assemblées régulières du CA du CLD Papineau ont eu lieu à 8 reprises et en 2002, à 7 reprises. Le taux de participation des membres réguliers du CA est évalué à 70 % en 2001 et à 75 % en 2002¹⁵. Il est reconnu qu'un taux de 70 % et plus démontre une importante implication des acteurs :

Malgré tout, il y a plusieurs réunions qui ont été annulées parce qu'on n'avait pas quorum. Mais en général, je peux dire que c'est correct.

Il faut dire également qu'il y a certaines règles internes. Si un administrateur est absent pendant trois réunions consécutives, il est remplacé automatiquement.

Lors de nos entrevues avec les intervenants qui siègent au CA, nous avons eu des opinions opposées concernant la fréquence des changements de représentants au niveau du CA. Pour les uns, il semblerait que depuis l'implantation du CLD, les changements au niveau du CA autant au niveau des maires que des autres représentants, sont assez fréquents. Pour les autres, malgré l'ampleur et la grosseur du CA, il n'y a que quelques rares remplacements. Toutefois, on s'entend pour dire que le secteur « syndicat et travailleur » est difficile à combler. Il est demeuré vacant pendant une longue période.

Notons également que lors de l'implantation du CLD, certains individus siégeaient au CA du CLD de manière intéressée pour en faire profiter leur organisation. Toutefois, ils se sont rapidement aperçus que le CLD avait peu de moyens. Ils ont donc laissé leur siège assez rapidement :

D'abord la plupart, je te dis ça sous toute réserve et je ne pense pas que je me trompe, il y en a beaucoup qui sont venus là de façon intéressée. [...] Je ne te dis pas que c'est tout le monde. Je crois moi qu'il y en a plusieurs qui y sont allés pour des buts personnels.

¹⁵ Nous avons calculé ce taux à partir des procès-verbaux qui identifient les présences et les absences aux réunions.

D'après les personnes interrogées qui siègent au CA, les relations entre les membres vont très bien :

Ils sont excellents. Je les qualifierais d'excellents, même qu'il y a beaucoup de contacts, de discussions avant le CA et après le CA. Souvent les gens vont prendre une bière après le CA. C'est familial. C'est bon.

D'ailleurs, Denise Arpin présidente du CA à l'époque explique dans le rapport annuel de l'année 1999 :

Nous sommes 19 citoyennes et citoyens sérieusement impliqués et motivés. C'est en grande partie grâce à notre implication que le CLD Papineau a pu grandir et prendre la place qui lui revient. La diversité de nos connaissances et expériences ainsi que le respect et l'écoute que nous avons développés, nous ont permis de former une belle équipe dynamique.

Il faut mentionner également que, selon les personnes interrogées, les représentants du CA sont très attachés à leur territoire :

Ce sont tous des gens du milieu, du coin de la MRC Papineau. Le taux d'appartenance est très fort, très, très fort.

Certains ont toutefois mentionné la difficulté de certains représentants à comprendre leurs responsabilités et le rôle du CA, notamment pour certaines catégories de représentants :

Je dirais que ce serait bon d'avoir un rafraîchissement pour les membres du CA. [...] Particulièrement les maires auraient besoin de ça. Ils ramènent beaucoup la prise de décision à leur mode de fonctionnement. C'est différent une municipalité par rapport à un organisme. Il y a des règles qui sont semblables, identiques, mais il y en a d'autres qui sont un peu différentes. Et le rôle, leur rôle n'est pas toujours bien compris.

À cet égard, le CA prend parfois une couleur teintée de politique.

Il semblerait également qu'il y ait eu quelques conflits, notamment avec le directeur général :

Ça ne va pas toujours bien à 100 % les relations humaines. Il y en a tout le temps qui un moment donné ne sont pas d'accord. Le DG a beaucoup de pouvoirs avec lesquels des fois les gens ont de la difficulté. [...] Est-ce que c'est une faiblesse ou une force ? Il y en a qui vont dire que c'est une force parce qu'il est autonome. Il y en a qui vont considérer que c'est une faiblesse.

Toutefois, lorsqu'il y a des conflits, une réunion est organisée pour discuter. Une décision est prise et des correctifs sont apportés. Selon un intervenant, il faut mettre un bémol sur le terme conflit :

Il n'y a pas vraiment de conflits. Il y a des prises de position parfois non communes. C'est normal. Tous les individus ont des divergences. Il n'y a pas vraiment de conflits. Les gens n'hésitent pas à dire s'ils ne sont pas d'accord ou s'ils sont d'accord. Il y a un temps de discussion, après ça il y a un vote, et c'est à la majorité à ce moment là. Mais les gens sont très à l'aise de donner leur opinion.

Les membres du CA du CLD et les employés sont impliqués sur d'autres instances de gouverne au niveau local, régional et même parfois au niveau national. En fait, comme nous le mentionne un répondant :

C'est toujours les mêmes individus qui gravitent autour des mêmes organismes. Ce sont des gens qui aiment s'impliquer bénévolement dans divers organismes.

Lors des réunions du CA, il arrive régulièrement que le CA mandate une personne pour représenter le CLD dans un comité. À titre d'exemple, lorsque la Commission scolaire au Cœur-des-Vallées a réalisé une étude pour relier les écoles du territoire sur Internet haute vitesse, le CLD a délégué un représentant pour siéger sur le comité. Sans doute ces implications dans différents réseaux permettent-elles aux membres et aux employés d'être à l'affût de ce qui se passe dans le milieu et améliore les relations entre le CLD et les autres partenaires du développement.

2.2. Les comités et les tables

Ce sont les comités et les tables qui analysent les projets et les recommandent au CA. C'est à ce dernier que revient le pouvoir décisionnel final. Le CLD Papineau compte sur un comité exécutif, un comité d'investissement et cinq tables sectorielles. D'autres comités et tables sont également créés temporairement selon les besoins.

2.2.1. Le Comité exécutif

Le Comité exécutif est composé de six officiers dont trois représentants municipaux et trois représentants du domaine socio-économique. Les élus ont donc une plus grande forme de pouvoir dans ce comité. Le comité exécutif règle toute la question monétaire et toute la partie administrative et il fait des recommandations au CA sur certains points. Selon les règlements généraux du CLD, ces attributions spécifiques sont les suivantes :

... d'assurer la mise en opération et le suivi des décisions du conseil d'administration ; de voir au suivi de l'administration courante de la Corporation : suivi du budget, des projets en cours, etc. ; de procéder à une évaluation préliminaire des projets, plan d'action et rapports d'activités aux fins de présentation au conseil d'administration ; de développer et de présenter des pistes de réflexions et des modes d'animation et d'implication pour les membres du conseil d'administration ; de prendre des décisions requises dans le cadre de son mandat et en faire rapport au conseil d'administration ; d'adopter des règlements de régie interne ; de procéder à l'embauche des employés du CLD, sauf le directeur général et son adjoint ; de gérer certains fonds sous sa responsabilité; d'exercer tous les pouvoirs délégués par le conseil d'administration.

(Règlements généraux, 2003)

Le quorum du comité exécutif est constitué par la majorité absolue de ses six administrateurs. Le comité exécutif fait rapport de ses activités au CA ce dernier pouvant alors renverser ou modifier les décisions qui ont été prises. En 2002, le comité s'est rencontré à chaque mois. Selon un intervenant, les changements de représentants au sein de ce comité sont rares, ce qui en fait un comité stable.

Le comité exécutif est composé d'un président, d'un vice-président, d'un secrétaire, d'un trésorier et de deux directeurs, tous élus par le CA. Le président représente le CLD. Il préside toutes les assemblées du comité exécutif, du conseil d'administration et l'assemblée des membres. En cas d'absence, le vice-président a le pouvoir de le remplacer. Le président et le vice-président sont membres d'office de tous les comités du CLD. Le secrétaire assiste aux réunions du conseil d'administration et du comité exécutif. Il rédige, signe et certifie les procès-verbaux du CLD. Le trésorier est chargé de suivre l'évolution de la situation financière du CLD. Il prépare les budgets et affecte les dépenses aux divers postes budgétaires, vérifie la tenue des livres et signe, avec le président, les effets bancaires. Il fait rapport annuellement à l'assemblée générale de la situation financière du CLD et il tient le conseil d'administration informé de toutes les questions concernant les finances de la Corporation.

Le CLD Papineau a changé de président tout récemment. Depuis mars 2003, René Langevin, représentant du secteur coopératif, occupe le poste de président. Il était vice-président dans les années précédentes. Au mandat précédent (2001-2003), la présidence était assumée par Denise Arpin représentante du milieu communautaire.

2.2.2. *Le Comité d'investissement*

Le comité d'investissement « est responsable de l'analyse des projets soumis suivant une grille d'évaluation et de faire une recommandation au conseil d'administration du CLD » (Règlements généraux, 2003). Le comité assure également le suivi des projets approuvés. Il est composé de cinq membres du conseil d'administration du CLD. La conseillère en économie sociale participe aux discussions mais n'a pas le droit de vote. Le comité d'investissement se réunit presque à tous les mois :

C'est toujours en fonction du nombre de projets, du nombre d'entrepreneurs qui veulent se partir en affaires ou d'aide au niveau de la diversification ou de nouveaux projets dans la région en fonction des demandes. Mais ça se fait presque à chaque mois¹⁶.

2.2.3. *Les tables de concertation sectorielle*

Au cours des deux dernières années, des tables de concertation sectorielles ont été mises en place au sein du CLD Papineau. Elles ont pour principaux objectifs de : 1) participer à l'élaboration et à la réalisation des actions identifiées dans leur secteur à l'intérieur du plan d'action local en matière de développement économique et de développement de l'emploi (PALÉE) ; 2) de favoriser la concertation et l'échange d'informations entre les acteurs du milieu dans le secteur en question ; 3) d'émettre des recommandations au CA du CLD Papineau pour l'orienter dans ses interventions ; 4) elles sont également les gestionnaires des fonds de développement (enveloppe entre 10 000 \$ et 15 000 \$ selon le secteur) (Règlements généraux, 2003). C'est toutefois le CA du CLD qui donne l'approbation finale des sommes investies suite à un rapport mensuel émis par la table. De plus, une évaluation de chaque fonds est réalisée par le CA du CLD à la fin de chaque année.

En 2003, le CLD compte cinq tables de consultation sectorielles. Il s'agit de la table jeunesse (2002), de la table tourisme (2002), de la table culture (2002), de la table agro-alimentaire (2003) et de la table foresterie (2003).

Selon les règlements généraux du CLD (2003), se sont soit un individu, un organisme ou un regroupement qui fait la demande pour mettre en place une table reconnue par le CLD dans les secteurs représentés au conseil d'administration du CLD :

Il y a aussi que le CLD s'est donné un plan d'action quand même très, très détaillé, dans lequel il se trouvait toutes ces tables. Il y a la table Femmes qui tarde à se concrétiser parce que dans le milieu il existe déjà une table Femmes. On n'a pas été capable encore de faire l'arrimage entre les deux.

La composition de ces tables a été réalisée par le CLD avec la collaboration du milieu. Par exemple, dans le cas de la table culture, les conseils d'administration du CLD et de la Corporation culturelle se sont rencontrés pour discuter de la composition de la table. Suite à cette réunion, une soirée de rencontre de l'industrie culturelle a été organisée pour discuter de cette question et certains sièges ont été ajoutés ou modifiés. La table a finalement été entérinée par le CA qui demeure la seule instance pouvant modifier la composition ou le mandat d'un comité ou d'une table (Règlements généraux, 2003). L'organisation de la table tourisme a eu davantage de difficultés que les autres à s'organiser :

¹⁶ Pour en savoir plus sur le processus d'évaluation des demandes, voir la section 3.3.

Le milieu avait de la difficulté à s'organiser parce que, entre autres, il y avait beaucoup d'intervenants et il a été difficile de rallier tout le monde.

Les tables sont composées majoritairement de gens issus du milieu en question. Se joignent d'autres personnes, comme les élus municipaux ou d'autres organismes qui ont un impact dans ce secteur. Un employé du CLD (directeur ou autre) est habituellement présent mais sans droit de vote. Dans la composition des tables :

... le CLD essaie de mêler plusieurs types de personne afin de dégager une vision commune.

La composition vise à favoriser la concertation entre les principaux acteurs représentatifs du milieu et à assurer l'atteinte des objectifs fixés par la table.

Les tables du CLD ont travaillé en 2002 sur plusieurs projets. Mentionnons pour la table jeune, la Maison des jeunes, le projet Bouffée d'oxygène et la mise en place d'un plan d'action. La table culturelle s'est concentrée, entre autres, sur la politique culturelle et sur l'ébauche du projet de la Maison de la culture. Le dépôt d'un plan marketing touristique et la promotion du secteur furent les principaux dossiers de la table tourisme (CLD Papineau, 2003a).

2.2.4. Des comités créés temporairement

Au cours des cinq années d'existence du CLD, plusieurs comités ad hoc se sont formés. À titre d'exemple, des comités temporaires de recrutement se forment régulièrement lors de l'embauche de nouveau personnel ou pour discuter de la mise en place de nouveaux fonds. Pour la réalisation des Plans d'action locale pour l'économie et l'emploi (PALÉE) et pour la révision des règlements généraux en 2003 des comités se sont également formés. Cette procédure est si fréquente que l'on peut lire dans l'un des procès-verbaux du CA :

...certains membres du CA se questionnent sur la multiplication des comités.
(Procès-verbal du CA du CLD, février 2003)

2.3. Les principaux partenaires du développement local

Au sein du CLD, la gouverne passe essentiellement par le conseil d'administration, les comités et les tables formées de représentants de divers secteurs. Mais les relations partenariales qu'entretient le CLD avec d'autres organisations impliquées dans le développement sur le territoire font également partie de la gouvernance locale. La littérature reconnaît d'ailleurs le partenariat comme un outil favorisant une meilleure gouvernance territoriale et, dans ce cadre, l'un des principaux rôles des CLD, tel que défini par le gouvernement québécois, est de favoriser le partenariat entre les acteurs locaux.

Le CLD Papineau s'insère dans cette logique :

Le partenariat touche surtout le CLD et ses partenaires ou futurs partenaires. Le but c'est de développer chez tous et chacun ce réflexe de la force des réseaux pour arriver à ses fins. Fini l'individualisme, tout bouge trop vite pour qu'on soit au courant de tout, pour être à la fine pointe de l'information.

(CLD Papineau, 2003b : 42)

Au delà des mots, depuis son implantation, les partenariats au CLD Papineau ont été principalement palpables à travers le financement et la mise sur pied de projets mobilisateurs. Il faut dire qu'en offrant des services de première ligne en entrepreneuriat sur le territoire, le CLD devient un incontournable au plan de la gouvernance locale où se nouent les partenariats.

2.3.1. Les acteurs locaux de développement

Quels sont les principaux acteurs du développement local dans la MRC Papineau et quels liens entretiennent-ils avec le CLD Papineau ? Nous tentons de clarifier ces questions dans la partie qui suit.

La MRC Papineau

Le territoire du Québec est divisé en 17 régions administratives, subdivisées en municipalités régionales de comtés (MRC). Les MRC sont en fait un regroupement de municipalités ayant un lien d'appartenance. On compte 96 MRC au Québec. La MRC de Papineau qui compte 24 municipalités a été créée en 1983 en vertu de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme et elle a remplacé l'ancienne Corporation de Comté.

Les pouvoirs et les responsabilités des MRC sont principalement de l'ordre de l'aménagement du territoire (schéma d'aménagement, évaluation foncière, gestion des matières résiduelles, gestion et aménagement des cours d'eau, sécurité incendie, etc.). Mais la MRC Papineau est également impliquée dans le développement socio-économique. Trois éléments illustrent cette implication. D'abord, elle supporte ses municipalités locales dans divers projets à caractères social et économique. Ensuite, la MRC est l'instigatrice du Chantier Idée Emploi, un programme de cueillette des idées d'entrepreneuriat auprès de la population. Enfin, en signant conjointement avec le gouvernement l'entente annuelle de gestion du CLD¹⁷ et en participant à son financement, elle devient un partenaire essentiel du CLD.

¹⁷ Cette entente constitue le cahier des obligations que les trois parties, le CLD, la MRC et le ministère des Régions, conviennent de respecter.

De plus, la table du préfet, qui a pour objectif de contrer l'abandon scolaire et l'exode des jeunes, a été mise sur pied récemment (février 2003). Au total, 20 organisations siègent à cette table et se rencontrent à tous les 2 ou 3 mois¹⁸.

La MRC Papineau est gouvernée par un conseil regroupant les maires de chacune des municipalités et le préfet, élu au scrutin secret par les membres du Conseil, est le chef-lieu du Conseil de la MRC. Depuis 2001, madame Paulette Lalande qui est très impliquée dans le CA du CLD, assume le rôle de préfet de la MRC Papineau. C'est la première femme qui accède à ce titre dans la MRC.

Rappelons que la mise en place du CLD a créé certaines discordes avec la MRC, notamment dans la composition du conseil d'administration. Au cours des deux années qui ont suivi l'implantation, ces discordes relatées par les journaux régionaux se sont poursuivies dans d'autres dossiers. À titre d'exemple, en 2000, la MRC présentait un document au ministère des Régions qui avait pour conclusion qu'aucune bonne action n'avait été réalisée par le CLD depuis sa création. Ce qui fit dire au président du CLD de l'époque, Pierre Ménard :

Je ne vois pas comment on va pouvoir continuer au CLD (centre local de développement de Papineau) en mangeant tout le temps des claques sur la gueule. Quand on est obligé de vivre avec des demi vérités dans ce document et de fausses prémisses, j'ai beaucoup de misère à vivre avec cela.

(Gauthier, 2000 : 6)

En 1994, le préfet de la MRC Papineau de l'époque, Mario Laframboise, avait fait le même constat d'inefficacité des Corporations de développement économique (Duhaimé, 1994b : 14).

Toutefois, depuis 2001, une volonté de partenariat et de concertation s'implante peu à peu entre le CLD et la MRC. Il est difficile d'identifier clairement les causes de cette nouvelle relation, mais à travers la documentation interne consultée et les entrevues réalisées, nous pouvons en dégager quelques pistes.

D'abord, d'après les personnes interrogées, la présence des élus municipaux et particulièrement du préfet au sein du conseil d'administration du CLD a permis à l'un et l'autre des organisations de mieux se connaître et de développer une meilleure concertation :

Les maires s'impliquent beaucoup aussi sur différents comités. Ils ont plus d'information.

Ensuite, en 2001, la MRC a démontré son engagement en augmentant sa contribution financière au CLD. En effet, pour les exercices financiers de 2001 à 2004, le ministère des Régions disposait d'une enveloppe additionnelle de 159 831 \$ par année à verser au CLD

¹⁸ Voir l'Annexe III pour la liste des membres de la table.

Papineau à la condition que la MRC Papineau s'engage à verser au CLD la somme additionnelle de 40 636 \$ en 2002 et des sommes de 81 272 \$ pour 2003 et 2004. Ce qu'elle a fait. Il faut toutefois mentionner qu'une partie des sommes versées par la MRC au CLD sont sujettes à des dépenses spécifiques prédéterminées (exemple pour le budget 2002 : 6 000 \$ pour la commission de développement de Thurso, 11 800 \$ pour le bureau d'information touristique et 22 836 \$ de nouvel argent versé) (Procès-verbal du CA du CLD Papineau, octobre 2001)¹⁹. Dans le rapport annuel du CLD de 2001, on indique clairement que cette collaboration financière est un élément marquant de l'année :

Pour le CLD, ce qui ressort le plus de cette année 2001, c'est une collaboration entre la MRC et le CLD. Cette collaboration nous aura permis d'obtenir de nouveaux fonds gouvernementaux qui auront pour impact d'offrir à la région des outils supplémentaires pour bien encadrer notre développement.

(CLD Papineau, 2002)

Outre le support financier, la MRC et le CLD ont été partenaires dans divers projets : table tourisme, Chantier Idée Emploi. Annuellement, le CLD présente ses réalisations et son programme au Conseil des maires :

En plus, cette année, le CLD a fait une tournée à l'intérieur de la MRC par secteur. Pour aller rencontrer, par exemple, les maires du nord, expliquer un petit peu ce qu'ils faisaient et tout ça.

En 2001, avec la collaboration de plusieurs autres partenaires, ils ont réalisé le plan stratégique de marketing touristique de la MRC Papineau. Selon le CLD, cette collaboration a ravivé le partenariat et les communications entre le CLD et la MRC :

Ce dossier nous a fouetté.

(CLD Papineau, 2002)

Malgré toute la bonne volonté des deux organisations, il existe encore des séquelles de la mise en place houleuse du CLD :

Je dois dire que depuis, parce que ça fait quand même quelques années, [...] on a toujours en tête la façon dont ça s'est formé, ou c'était vraiment pas... c'était plutôt de la confrontation. Et on sent encore cette confrontation.

Un autre intervenant s'exprime dans le même sens :

¹⁹ Nous discutons du budget du CLD au point 3.3.1.

C'est sûr que ce démarrage difficile a laissé des traces. Il y a encore quelques maires qui peuvent avoir une perception du CLD pas nécessairement celle qu'on voudrait parce que quand ça démarre de travers... Règle générale, ça s'est beaucoup amélioré.

En 2002, dans son document sur les orientations politiques de la MRC Papineau, la MRC réitère ses devoirs et ses engagements envers le CLD Papineau qui se traduisent ainsi :

Maintenir une présence dynamique au sein du CLD. Concrétiser l'entente de financement additionnelle pour 2002, 2003 et 2004, en collaboration avec le ministère des Régions, au moyen de la signature des représentants de la MRC. Harmoniser les politiques CLD-MRC dans une perspective d'intégration du CLD à la MRC. Définir les compétences CLD-MRC et faire part des attentes respectives dans un esprit de rapprochement et de complémentarité.

(MRC Papineau, 2002 : 15)

La Société d'aide au développement des collectivités de Papineau

Le Québec compte 57 sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) qui viennent en aide aux collectivités situées en milieu rural ou semi-urbain. Organismes sans but lucratif, les SADC sont administrées par un conseil d'administration et financées par Développement économique Canada.

Créée en 1995, la SADC Papineau est la fusion de deux organismes présents sur le territoire soit le Comité d'aide au développement des collectivités (CADC) et le Centre d'aide aux entreprises (CAE). Aujourd'hui, la mission de la SADC Papineau est de :

... stimuler le milieu en visant la prise en main par celui-ci de son développement et par une responsabilisation individuelle et collective. Elle contribue à créer un environnement propice aux initiatives locales, permettant ainsi d'intégrer les préoccupations d'ordres social, culturel et environnemental parmi les considérations économiques.

(<http://www.sadcpapineau.ca> consulté en août 2003)

Le bras de levier de la SADC Papineau est l'aide à l'entreprise et le financement. Le territoire d'intervention de la SADC Papineau est composé de 29 municipalités. Ce qu'il y a de particulier avec la SADC Papineau, c'est qu'elle couvre un territoire plus large que la MRC Papineau intégrant également une partie du territoire de la MRC des Collines-de-l'Outaouais, les secteurs de Buckingham et Masson-Angers qui font nouvellement partie de la Ville de Gatineau et une municipalité de la MRC Antoine-Labelle située dans la région des

Laurentides. Les bureaux de la SADC sont localisés à Buckingham, un des secteurs de Gatineau²⁰. Le CA est composé de 11 membres.

Avec l'implantation du CLD Papineau en 1998, 17 dossiers sous la responsabilité de la SADC Papineau ont été transférés au CLD Papineau (CLD Papineau, 1999). Les relations entre les deux organisations se sont poursuivies par l'implication dans des projets comme celui de l'animation locale, du concours Entreprendre à tout âge et Place aux jeunes.

Dans la mesure où la SADC dispose de capitaux importants, le partenariat financier qui vise le support aux entreprises locales est important.

Les organismes du milieu doivent joindre leurs efforts pour supporter efficacement des entreprises qui ont un impact très important pour l'avenir de la région.

(Procès-verbal du CA du CLD Papineau, février 2003)

À ce titre, le CA du CLD recommande parfois à la SADC de s'impliquer financièrement dans des dossiers cruciaux qui représentent un acquis essentiel pour le développement de la région.

Le Centre Local d'Emploi de Papineauville

Les Centres Locaux d'Emploi (CLÉ) offrent des services d'emploi destinés aux individus (chômeurs, prestataires de la sécurité du revenu aptes au travail, personnes sans emploi et sans revenu, étudiants à la recherche d'emploi, etc.) et des services aux entreprises à la recherche de main-d'oeuvre. Par ces services, les CLÉ visent à améliorer l'offre de la main-d'œuvre en tenant compte des besoins du milieu. Mis en place en 1998 sur l'ensemble du territoire québécois, l'Outaouais compte 7 CLÉ, dont un situé dans la MRC Papineau. Même si le CLD Papineau et le CLÉ Papineau s'adressent à des clientèles distinctes, les deux centres partagent, comme le voulait le gouvernement, des liens étroits et de très bons rapports :

Un partenariat rigoureux a été instauré entre les deux instances depuis les dernières années dans le but de favoriser la réalisation de nombreux dossiers et la création d'emplois.

(CLD Papineau, 2000b : 9)

Avec la réalisation du Plan d'action local d'économie et de l'emploi (PALÉE), le CLD exerce un rôle d'aviseur auprès du CLÉ. Rappelons également que la directrice du CLÉ siège au conseil d'administration du CLD sans toutefois avoir droit de vote.

²⁰ Dans le cadre de la réforme municipale du gouvernement du Québec, les municipalités de Gatineau, Hull, Aylmer, Masson-Angers et Buckingham se sont fusionnées au 1^{er} janvier 2002 pour former la nouvelle Ville de Gatineau.

Le CLD Papineau est responsable de la gestion technique de la mesure Soutien au travail autonome (STA) dont le soutien financier est octroyé par le CLÉ, ce qui rapproche encore davantage les deux organisations. Au cours des dernières années, ils ont également collaboré ensemble à divers projets sur le territoire : formation, foire de l'emploi, etc.

Le Carrefour Jeunesse-emploi Papineau

Organisations à but non lucratif, les Carrefours Jeunesse-emploi (CJE) offrent — aux personnes âgées de 16 à 35 ans — des services qui visent à améliorer les conditions de vie de la clientèle, à augmenter leur niveau d'employabilité et à favoriser leur intégration sur le marché de l'emploi vers un retour aux études ou à titre de citoyen dans la communauté. (Rapport d'activités, 2002-2003). C'est en Outaouais que le premier CJE (1983) a vu le jour pour répondre à l'urgence du fort taux de chômage et de décrochage chez les jeunes dans la région (Beaudoin et Favreau, 2000). En 1996, suite au succès de l'organisation, le gouvernement facilitait le développement des CJE ailleurs au Québec. Aujourd'hui, 106 CJE couvrent le territoire québécois.

Le Carrefour Jeunesse-emploi (CJE) Papineau est né en 1996 venant remplacer l'organisme Action Papineau qui existait depuis 1986 et qui répondait aux besoins des jeunes dans le domaine de l'employabilité. Le CJE Papineau est situé à Buckingham, un secteur de la nouvelle Ville de Gatineau. En 1997, pour mieux desservir la clientèle, un point de service a été établi à Saint-André-Avelin dans la MRC Papineau.

Le CLD Papineau et le CJE Papineau ont été annuellement partenaires avec la SADC, dans le projet Place aux jeunes. Ils ont également collaboré, en 1998, au lancement du cours « Idée d'entreprise ». En 1999, le CLD Papineau s'est également impliqué en tant qu'organisme aviseur au niveau d'une formation touristique mise en place par le CJE.

La Chambre de commerce Vallée de la Petite-Nation

Les chambres de commerce sont parmi les premières organisations de développement local dans la MRC Papineau. La fondation de la première chambre de la région date de 1943. La Chambre de commerce, telle que connue aujourd'hui, est le résultat d'une fusion de deux chambres en 1987 dans le but de faire évoluer les dossiers régionaux et organiser une meilleure concertation. En 2001, la chambre compte 150 membres (<http://www.ccvpn.org/> consulté en août 2003).

La Chambre de commerce Vallée de la Petite-Nation, qui a pour objectif d'oeuvrer au développement économique et social de ses membres et de sa région, est très active sur le territoire comme en témoignent ces diverses réalisations : marina à Montebello, réalisation de cartes touristiques, kiosques d'information touristique, galas de reconnaissance aux entreprises, etc.

À cet effet, le CLD Papineau et la Chambre de Commerce Vallée de la Petite-Nation sont d'étroits collaborateurs notamment à travers des activités promotionnelles touristiques (dépliants, salons) et un projet d'animation locale. Le CLD est également un partenaire dans la production du bulletin de communication de la Chambre de commerce.

La Chambre de commerce a également influencé les politiques du CLD en lui demandant de souscrire à sa campagne d'achats *Chez nous d'abord*, une politique favorisant l'achat local :

Il est convenu que le CLD Papineau appuie la démarche d'achat local telle qu'entreprise par la Chambre de Commerce Vallée de la Petite-Nation. Et que le CLD Papineau reconnaît, pour le développement socio-économique de la région, l'importance de prioriser l'achat local dans la mesure où ces actions ne nuisent pas à la bonne marche de l'organisme. Et que le CLD Papineau s'engage à inclure dans sa politique d'achat, des règles visant dans la mesure du possible à prioriser l'achat local.

(Procès-verbal du CA du CLD Papineau, mai 2001)

Rappelons également qu'un siège au CA du CLD est réservé à la Chambre de commerces.

La Corporation culturelle de la Petite-Nation

Regroupant les intervenants culturels de la MRC Papineau, la Corporation culturelle de la Petite-Nation, une organisation sans but lucratif, a pour objectif de favoriser la concertation et le développement culturel et artistique sur le territoire. Suite à une rencontre des représentants de la culture et des arts organisée par le CLD Papineau, un comité ad hoc s'est formé. Ce comité a vite conclu :

... que le milieu culturel de la région avait besoin de se mobiliser pour se donner une politique culturelle et des objectifs de développement, ce qui nécessitait un changement de nom du comité pour mieux rendre compte de cette situation.

(<http://www.petite-nation.qc.ca/corporationculturel/> consulté en août 2003)

Ce qui a mené à la fondation de la Corporation en 2000.

Dès sa création, la Corporation entretient des discussions avec le CLD sur des collaborations possibles. Dans une lettre envoyée au CLD, en novembre 2000, la Corporation propose d'être, conjointement avec le CLD, le maître d'œuvre des projets priorités par le milieu culturel. En 2001, les deux organisations collaborent à la réalisation d'une journée de consultation de l'industrie culturelle :

Cette journée a permis aux gens de l'industrie de faire connaître leur opinion et surtout de faire un consensus sur des actions à entreprendre.

(CLD Papineau, 2002a)

Il y a tout de même eu quelques mésententes entre les deux organisations. Notamment au sujet d'une subvention que le CLD aurait eue pour engager une personne dans un projet de culture et qui aurait pu revenir à la Corporation. On s'exprime à ce sujet :

Par exemple, la Corporation culturelle désirait obtenir le programme Villes et villages en patrimoine. Mais pour obtenir ce programme, le CLD devait investir beaucoup d'argent, qu'il parraine pendant trois ans pour avoir la ressource et en plus, il aurait fallu que le CLD paie pour un local ailleurs... On se serait retrouvé avec une personne toute seule, dans un bureau tout seul, et les seules personnes qui auraient été en contact avec cette personne aurait été des gens de la culture. Au-delà de l'argent, parce que quand même il y a des économies d'échelle énormément en venant au CLD, elle profite de tous les équipements. Elle est également dans un milieu propice à discuter de plein de choses autre que de la culture, donc dans un milieu qui lui permet de penser en fonction des autres secteurs aussi. Ce n'est pas nécessairement bien perçu de la part des autres organismes et de la population.

En outre, pour favoriser le partenariat avec les acteurs locaux, le CLD a organisé en 2000 des rencontres toutes les deux semaines avec les principaux intervenants du territoire :

CLE, SADC, Chantier idée emploi (MRC), CJE, Commission scolaire, Chambre de commerces. Ils ont également rencontré des représentants de la Caisse Populaire, de la Banque Nationale et de la SADC pour échanger leur programme dans l'objectif

... d'intensifier les contacts entre les intervenants qui oeuvrent dans le développement économique du territoire.

(CLD Papineau, 2001)

2.3.2. Les acteurs régionaux de développement

Le Conseil régional de développement de l'Outaouais et les CLD

Au palier régional, le Conseil régional de développement de l'Outaouais, par son mandat de concertation régionale et de représentation des préoccupations de développement du milieu auprès du gouvernement, est l'un des principaux partenaires des CLD dans la région. L'un des rôles du CRDO est de réaliser, à tous les cinq ans, une planification stratégique régionale suite à des consultations dans le milieu. Le Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) réalisé dans les CLD doit d'ailleurs s'intégrer dans cette planification régionale. Planification qui sera concrétisée dans une entente cadre signée avec le gouvernement identifiant les grands axes de développement pour la région de l'Outaouais. Le CLD Papineau est impliqué dans tout ce processus puisqu'il siège au CA du CRDO.

Le CRDO ainsi que les cinq CLD de la région se rencontrent périodiquement dans le cadre d'une table sectorielle :

Avec les CLD de l'Outaouais et le CRDO, un partenariat continu pour mettre en commun nos outils de travail, notre expertise et nos expériences permettant ainsi de mieux gérer nos efforts et nos projets communs.

(CLD Papineau, 1999)

En outre, les CLD ruraux de l'Outaouais ont développé des relations notamment lorsqu'il s'agit de défendre leurs intérêts :

Quand il y a des projets d'envergure régionale, souvent les quatre directeurs se rencontrent et prennent position, justement pour essayer de faire face à la grande ville. C'est des moyens. Ou s'il y a des projets d'envergure qui concernent tout le monde.

La Société de diversification économique de l'Outaouais (SDEO)

La Société de diversification économique de l'Outaouais (SDEO) a été mise en place pour supporter la diversification économique de l'Outaouais. Parmi ses moyens d'intervention, la SDEO gère un fonds de mesure d'appui destiné aux quatre MRC rurales de l'Outaouais dont l'objectif est de :

... favoriser la diversification économique des 4 MRC de l'Outaouais, diversifier la production de biens et de services à valeur ajoutée et dans les secteurs de la nouvelle économie en vue d'assurer le développement de leur économie et la création d'emplois durables, favoriser l'amélioration de

l'environnement immédiat des entreprises et l'augmentation du taux de réussite de leurs projets d'investissement.

(<http://www.sdeo.qc.ca/> consulté en août 2003)

Pour la MRC Papineau, le fonds disponible est de 688 000 \$.

En 2002, le CLD Papineau était parmi les acteurs qui ont appuyé la SDEO auprès du Gouvernement du Québec pour renouveler les enveloppes d'investissement et de mesures d'appui :

Le CLD Papineau reconnaît la nécessité de maintenir et poursuivre l'expérience unique sur le territoire québécois, de ce partenariat Québec-Outaouais (ministère des Régions, Ville de Gatineau et 4 MRC rurales de l'Outaouais) que représente la SDÉO.

(Procès-verbal du CA du CLD Papineau, décembre 2002)

L'Association Touristique de l'Outaouais

Puisque la MRC Papineau a une forte vocation touristique et que le CLD est très actif dans ce secteur, l'Association touristique de l'Outaouais est, sans contredit, l'un des principaux partenaires régionaux du CLD Papineau. Organisation à but non lucratif qui a vu le jour en 1981 dans l'Outaouais, l'ATO est :

un organisme de concertation, de coordination et de soutien à la promotion, à l'organisation, à la planification, à la recherche, à l'aménagement et au développement touristique régional .

(<http://www.tourisme-outaouais.ca> consulté en août 2003)

L'Association touristique de l'Outaouais est dirigée par un comité exécutif composé de cinq membres et par un conseil d'administration formé de vingt et un représentants du milieu touristique de l'Outaouais dont deux représentants de la MRC Papineau.

Au cours des dernières années, il y a eu quelques frictions entre l'ATO et le CLD notamment parce que les intervenants qui agissent sur le territoire de la MRC Papineau dans le secteur du tourisme se sentaient mal représentés au niveau régional :

C'est assez houleux entre le CLD et l'ATO. Ça commence à se résorber. Ça commence. C'est pas la faute du CLD seulement, c'est la faute de l'ATO. L'ATO a toujours misée sur la grande ville. Ils ont oublié qu'il y avait des régions pour lesquelles ils recevaient des subventions. Sauf que, depuis trois ou quatre ans, ils sont tellement taraudés par le monde rural. [...] Un bout de temps, on avait l'impression qu'il y avait juste le casino de Hull qui existait. Le reste n'existait pas. Mais ils reçoivent des subventions. Ça s'appelle l'Association touristique de l'Outaouais. L'Outaouais, ça comprend aussi les quatre MRC.

Dans ce contexte, la mise en place par l'ATO d'un fonds de promotion touristique créé en réclamant 2 \$ par nuitée par chambre en Outaouais a inquiété Papineau :

Nous voudrions que l'ATO modifie sa stratégie et pense un peu à nous autres, en secteur rural. Ce que l'industrie de la Petite-Nation désire c'est qu'une bonne partie de ce fonds serve à faire la promotion de notre secteur pour nous permettre de percer le marché urbain, comme Ottawa-Hull et Montréal. (Explique Richard Charlebois, directeur général du Centre local de développement.

(CLD) Papineau) (Gauthier, 2000i : 18)

Malgré ces divergences, le CLD Papineau et l'ATO ont partagé plusieurs projets notamment une étude sur la clientèle touristique, une carte des sentiers de motoneige, l'organisation du Salon touristique de Montréal.

Le CLD Papineau a donc plusieurs liens avec les partenaires régionaux. Notons également qu'au niveau régional, le CLD a noué un partenariat avec l'Unité régionale de loisirs et de sport de l'Outaouais (URLSO) dans le cadre de la réalisation d'un Guide cyclo-tourisme Outaouais.

2.3.3. *Le Gouvernement*

À travers le financement et les différents projets, le CLD Papineau est constamment en relation avec différents ministères. Dès sa mise en place, le CLD a d'ailleurs voulu créer des ponts en rencontrant les divers partenaires potentiels :

Jusqu'à maintenant ces rencontres nous ont permis de discuter avec le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, le ministère des Régions, le ministère de l'Éducation, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, le ministère de la Famille et de l'Enfance.

(CLD Papineau, 1999)

Mentionnons comme autre exemple un partenariat spécial avec la Direction des ressources humaines du Canada, Emploi-Québec et les CLD de l'Outaouais pour permettre la mise en place d'un fichier commun des entreprises de l'Outaouais et un protocole d'entente avec Revenu Québec qui permet d'avoir, au CLD Papineau, un employé du ministère à raison d'une journée par semaine pour aider les entrepreneurs. De plus, des représentants du gouvernement siègent à certaines tables sectorielles.

2.4. Profil des entrepreneurs qui ont démarré une entreprise avec le soutien du CLD

Nous avons peu d'information sur les usagers du CLD. Toutefois, le CLD tient à jour des statistiques sur le sexe et l'âge des propriétaires qui ont démarré une entreprise avec le soutien du CLD. On peut donc constater que les propriétaires étaient majoritairement des hommes en 1998 (59 %), en 2000 (59 %) et en 2002 (59 %) tandis que les femmes prédominent en 1999 (55 %) et en 2001 (59 %) (voir Tableau 3). Au total, entre 1998 et 2002, les entrepreneurs sont, dans une proportion de 53 % des hommes et dans 47 % des femmes.

TABLEAU 3
Propriétaires des entreprises démarrées avec l'aide du CLD Papineau selon le sexe et l'année.

	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	Total	%
Femmes	22	41	22	55	20	41	24	59	16	41	104	47
Hommes	32	59	18	45	29	59	17	41	23	59	119	53
Total	54	100	40	100	49	100	41	100	39	100	223	100

En ce qui a trait à l'âge des entrepreneurs, les données indiquent que pour 1998, il y a autant d'entrepreneurs âgés de plus de 35 ans que d'entrepreneurs âgés de moins de 35 ans (voir Tableau 4). Toutefois, entre 1999 et 2002, ce sont majoritairement les 35 ans et plus qui

ont démarré une entreprise. Dans son rapport annuel de 1999, le CLD Papineau s'interroge sur cette nouvelle tendance :

De même, et ce, contrairement aux statistiques habituelles, seulement 28 % de ces entrepreneurs (hommes et femmes) avaient moins de 35 ans. Est-ce la nouvelle vague des préretraités ou des retraités nouvellement en affaires qui change le portrait ?

(CLD Papineau, 2000a)

TABLEAU 4
Propriétaires des entreprises démarrées avec l'aide du
CLD Papineau selon l'âge et l'année

	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	Total	%
Plus de 35 ans	27	50	29	72,5	28	57	29	71	29	74	142	64
Moins de 35 ans	27	50	11	27,5	21	43	12	29	10	26	81	36
Total	54	100	40	100	49	100	41	100	39	100	223	100

2.5. La population

La population participe à travers les journées de consultation que le CLD met en place et à travers les tables du CLD. Les diverses activités organisées par le CLD sont une occasion également de rencontrer la population :

Comme par exemple le colloque de la MRC, il y a toujours une présentation du CLD, le côté touriste, le côté agricole. Ils sont en contact avec la population. Il y a en plus ce qu'ils appellent de l'animation locale qui est une très, très belle initiative. L'animation locale s'est faite avec l'aide d'une municipalité et c'est faite en collaboration avec la SADC. Ce qu'ils font, ils essaient à l'intérieur d'une municipalité de trouver par exemple des points forts, des points faibles et voir ce qu'il faut faire pour développer une municipalité. C'est une très bonne initiative.

Plusieurs personnes se rendent également au CLD pour obtenir toutes sortes d'informations.

3. LES OUTILS DE DÉVELOPPEMENT

3.1. Les Plans d'action locale pour l'économie et l'emploi (PALÉE)

3.1.1. PALÉE — première génération 2000-2002

L'une des exigences du gouvernement lors de la mise en place des CLD était que ces derniers se dotent d'un Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE). Le CLD Papineau a donc réalisé son plan avec beaucoup de sérieux :

Le Conseil d'administration a choisi de prendre le temps nécessaire à l'élaboration et la mise en place d'un plan d'action local fort et unifiant. Le CLD souhaite l'implication de l'ensemble des acteurs de l'activité socio-économique du territoire de la MRC Papineau.

(CLD Papineau, 1999)

Le premier PALÉE a été réalisé sous la supervision d'un Comité plan d'action composé de six membres. Un consultant a été engagé pour réaliser le diagnostic socio-économique de la MRC Papineau sur lequel le premier PALÉE s'appuie. Ce diagnostic a par la suite été validé par 14 personnes. Pour bien structurer les actions à prioriser dans le futur, le CLD a misé sur des consultations publiques où la population et les intervenants étaient invités à donner leur opinion sur les orientations du développement socio-économique de la MRC Papineau.

Tous les secteurs d'activités ont été rejoints, tous les intervenants ont pu s'exprimer et les gens qui composent la toile socio-économique de la MRC Papineau ont indiqué ce qu'ils attendaient de leur CLD.

Au total, 36 consultations ont été tenues dans les différents secteurs d'activités sur le territoire et ont permis aux acteurs locaux de faire connaître leur opinion et de prioriser les actions à entreprendre pour les années à venir. Pour valider le tout, une journée de consultation où la population était invitée à venir donner son point de vue dans tous les secteurs d'activités s'est tenue en octobre 1999. Le CLD a fait d'une pierre deux coups en réalisant cet événement en même temps que la validation du plan quinquennal de développement du CRDO. Finalement, le conseil d'administration a priorisé les actions qui avaient été identifiées lors de la journée de consultation.

Cette démarche a abouti en 1999 à un PALÉE 2000-2002 qui trace un portrait de la situation socio-économique de la MRC Papineau et qui identifie des actions pour les trois prochaines années dans le :

... but de maintenir, de consolider et de créer de nouveaux emplois.

(CLD Papineau, 2000b)

Même si le ministère des Régions établit la toile de fonds des priorités des CLD (entrepreneurship, développement de l'industrie et du commerce, forêt et agriculture, volet jeunesse et création d'emplois), les CLD ont tout de même une large marge de manœuvre quant aux choix de leurs priorités (Proulx et Jean, 1999). À cet effet, le plan triennal du CLD Papineau met au premier plan le développement touristique :

Compte tenu que les secteurs de la forêt et de l'agroalimentaire sont soit déjà bien structurés ou tributaires du tourisme, et considérant que l'industrie touristique est jeune, active et prometteuse, mais non structurée, le CLD Papineau se doit d'intensifier et de concentrer ses efforts sur le développement touristique. Sans négliger les autres secteurs, cette concentration permettra à ce secteur de clarifier sa situation et d'être beaucoup plus proactif.

(CLD Papineau, 2000b)

Le CLD Papineau se démarque des autres CLD au Québec puisque, dans l'étude de Proulx et Jean, qui présente des statistiques en ce qui a trait aux priorités dans les CLD du Québec, le tourisme est loin derrière : l'entrepreneurship (52,7 % des CLD), le développement de l'industrie et du commerce (12,3 % des CLD), la forêt et l'agriculture (8,2 % des CLD), le volet jeunesse et la création d'emplois (6,8 %), le **tourisme (4,1 %)**, la formation de la main-d'œuvre (2,7 %), l'économie sociale, le guichet multiservices et les mines (1,4 %) et autres (2,7 %) (Proulx et Jean, 1999).

Même s'il mise principalement sur le tourisme, le CLD Papineau préconise aussi d'autres secteurs dans son plan triennal dont : les commerces et les services, l'agroalimentaire et la forêt. Le plan identifie également des préoccupations horizontales qui rejoignent les différents secteurs soit : l'économie sociale, les jeunes, les femmes, les personnes retraitées, l'international et la technologie de l'information. Le CLD se donne également comme actions de réaliser des projets mobilisateurs (l'animation locale, le site Internet, le train à vapeur), de développer le réseautage et le partenariat, de produire des études et des recherches en vue d'améliorer les connaissances de la région et enfin de faire du CLD un guichet multiservices (promotion, efficacité).

En tout, 61 actions sont identifiées dans le PALÉE pour les années 2000 à 2002. Toutefois, comme le mentionne un répondant : « le PALÉE est flexible et les changements sont possibles en cours de route. »

3.1.2. *PALÉE — deuxième génération 2003-2005*

En 2002, le CLD Papineau réalise le PALÉE deuxième génération (2003-2005) dans la même lignée que le premier :

Ils ont pu l'adapter à des besoins actuels mais c'est sensiblement la même chose. On n'a pas changé les orientations depuis 1998. On a toujours les mêmes champs d'action. Il n'y a certainement pas de grosses différences. Il y a peut-être quelques fois les tables qui sont plus à jour parce que les tables sont formées, alors qu'il y a cinq ans, elles n'étaient pas formées. D'après moi, c'est plus des mises à jour, mais rien de fondamental.

Notons tout de même quelques différences entre les deux plans. Premièrement, il n'y a pas eu de grandes consultations comme pour le premier PALÉE puisque celles-ci ont eu lieu il y a à peine trois ans. C'est un employé du bureau qui a pris à sa charge la réalisation et chaque employé a préparé un plan d'action pour son secteur d'activité. Le plan final est réalisé par l'ensemble des employés et validé par le conseil d'administration. Somme toute, le CLD a eu recours à la concertation avec les principaux partenaires de chaque secteur dans le but de valider le portrait de leur secteur respectif. Au total, 16 réunions qui ont requis près de 90 personnes se sont tenues.

Deuxièmement, les axes du deuxième PALÉE sont différents du premier, même si le tourisme, demeuret une priorité, une approche plus globale est privilégiée :

Parce que autant le tourisme avait besoin d'aide et il en a eu beaucoup pendant les trois premières années. Il n'est pas dit qu'il n'a pas encore besoin d'aide, c'est peut-être le secteur qui a le plus besoin d'aide mais c'est peut-être le secteur qui a le plus de difficulté à se prendre en mains. [...]Ça va être beaucoup plus au niveau des secteurs qui veulent se prendre en mains. On sent que l'agriculture va jouer un rôle majeur, la forêt aussi. Ce qu'ils n'avaient pas fait dans le premier PALÉE. Et la culture...la culture a énormément évolué au fil des années. S'il y a un secteur qui est plus stagnant c'est le tourisme. Pourtant c'est là qu'il y a eu le plus d'interventions.

De plus, dans le PALÉE 2003-2005, on indique que :

... étant donné que tous les secteurs d'activités ont leur importance, nous ne pouvons plus maintenant en prioriser un plus que l'autre. D'autant plus que l'augmentation de notre effectif nous permet d'œuvrer au sein de la plupart d'entre eux.

(CLD Papineau, 2003b : 9)

Dans ce deuxième PALÉE, six thèmes sont identifiés soit : le partenariat, la concertation, le développement, la promotion, le support et les jeunes :

Ces thèmes représentent les orientations qui guideront nos futures interventions puisqu'elles proviennent des besoins du milieu.

(CLD Papineau, 2003b : 10)

Les secteurs d'activités restent les mêmes qu'avant : le tourisme, la culture, les commerces et services, l'agroalimentaire et la forêt. L'économie sociale, les jeunes, les femmes, les personnes retraitées, les technologies de l'information font toujours partie des préoccupations horizontales. Toutefois la préoccupation internationale n'apparaît plus tandis que le transport fait son apparition. Les projets mobilisateurs restent l'animation locale et le site Internet mais le sentier multifonctionnel (pistes cyclables) s'ajoute.

Le troisième principal changement dans cette nouvelle version est la vision du développement qui s'est précisée. Elle est d'abord davantage socio-économique qu'économique et également moins segmentée et plus régionale comme l'explique le directeur du CLD :

Il faut aussi développer une vision régionale et non pas que chaque municipalité développe son propre secteur touristique ou des affaires. Il faut éviter l'étalement, comme c'est le cas présentement [...] Pour ce faire, il préconise de fonctionner un peu comme une ville, c'est-à-dire avec des concentrations de secteurs d'activités pour créer une synergie.

(Soucy, 2003 : 22)

À ce propos, le CLD est conscient que présentement la préoccupation majeure est la relève. Les entreprises de la MRC Papineau ont besoin de main-d'oeuvre, mais les jeunes s'en vont. Selon le directeur du CLD, l'une des façons de garder les jeunes est d'offrir sur le territoire des services à proximité et c'est dans cette optique qu'a été élaborée cette vision.

Dans le PALÉE, un portrait pour chaque secteur est détaillé, les forces et les faiblesses sont identifiées ainsi que les buts et les objectifs. Les plans annuels sont réalisés à l'intérieur du PALÉE pour chacune des trois années.

3.2. Les ressources humaines

3.2.1. Un roulement de personnel élevé dans les premières années

L'équipe du CLD a été constituée à partir de celle de la Corporation de développement économique de Papineau et compte six employés en 1998. M. Richard Charlebois, qui assure le poste de directeur général de la Corporation depuis septembre 1995, devient donc le directeur du CLD. Aujourd'hui il occupe toujours son poste. Le directeur assiste le président du CLD dans l'exécution de ses fonctions. Il est également membre officiel du conseil

d'administration sans y avoir droit de vote et il assure l'exécution de toutes les décisions du conseil d'administration ou du comité exécutif. Il voit à l'expédition des affaires courantes et est le principal interlocuteur de la Corporation (Règlements généraux, 2003).

Lors de son implantation, outre le directeur, le CLD compte sur quatre conseillers (un responsable STA, un responsable jeunesse, un responsable économie sociale, un responsable suivi en entreprise) et une agente de bureau.

Le taux de roulement du personnel au CLD Papineau est élevé. L'identification des priorités du CLD dans le Plan d'action local, pour l'économie et l'emploi (PALÉE) a joué un rôle dans la restructuration du personnel, ce qui peut expliquer en partie ces changements dans les premières années. À ce sujet, le président du CLD de l'époque M. Pierre Ménard explique :

Le plan d'action du CLD, récemment rendu public, vient donner de nouvelles orientations qui influencent directement les tâches du personnel. En voulant agir fortement dans le secteur touristique, il fallait créer un poste d'agent de développement. En plus, il faut tenir compte des modifications au chapitre des priorités budgétaires dans quelques secteurs. [...] D'autre part, il fallait rationaliser, en éliminant un poste pour demeurer compétitif au niveau salarial, dans l'espoir de mettre la main sur des employés de haut calibre qui pourraient apporter des résultats rapidement dans le domaine du développement.

(Gauthier, 2000b : 4)

D'autres intervenants indiquent également que la Ville de Gatineau, qui offre de meilleures conditions notamment salariales, attire les employés du CLD Papineau. Phénomène qui concerne non seulement le CLD mais l'ensemble des organisations sur le territoire :

C'est qu'on fait fasse à la difficulté d'être en région, à côté d'une grosse ville qui peut offrir des conditions de travail beaucoup plus avantageuses. Les gens viennent, ils font un an, deux ans. Après ça, ils ont des offres d'emploi beaucoup plus rémunératrices. [...] On engage des gens et ça arrive aussi dans nos entreprises. C'est sûr que c'est pas plus cher vivre dans les grands centres. On a plus de moyens de trouver des bons candidats. Pour nous, à la limite, c'est un obstacle parce qu'on veut embaucher des gens très compétents.

Un répondant invoque également une dernière raison :

Moi, je ne crois pas que ce soit la seule raison. Je crois qu'il y a une autre raison. Probablement que le milieu de travail ne répond pas tout le temps aux attentes des gens. C'est ma vision. Une augmentation de salaire ce n'est pas que ça qu'on considère quand on change d'emploi. Si on est bien dans un emploi, des fois une petite augmentation de salaire, tu vas voir ton patron... souvent ça s'arrange. Alors que là c'est pas ça du tout. Les gens quittent parce qu'il y a des problèmes de gestion...

3.2.2. *L'équipe du CLD en 2003*

En 2003, le CLD Papineau compte 12 employés dont 3 à temps partiel (voir la liste à l'Annexe IV). Depuis son implantation, seuls trois postes n'ont pas changé au CLD Papineau. Il s'agit du poste de directeur général, du poste de conseiller au programme STA et du poste d'adjoint administratif. Toutefois, les postes de responsable jeunesse, de responsable économie sociale et de responsable suivi en entreprise qui prévalaient lors de l'implantation du CLD ne sont plus en fonctions aujourd'hui²¹. Le CLD compte plutôt dans son équipe, un commissaire au développement qui occupe également la fonction d'adjoint au directeur général, d'une agente de développement touristique, d'une agente de développement rural, d'une agente de communication, d'une agente de développement culturel et d'une animatrice culturelle. Il y a également 3 employés à temps partiel, dont le travail est lié aux secteurs culturel et touristique. Dans le PALÉE 2003-2005, on explique que l'effectif a augmenté parce que :

... la population du territoire de la MRC Papineau étant fort dynamique, le CLD se doit de répondre à la demande dans la mesure de ses capacités. L'une des façons d'atteindre l'objectif est d'augmenter l'effectif.

(CLD Papineau, 2003b : 14)

L'adoption d'un nouveau budget en 2001 a permis d'embaucher 4 nouveaux employés (commissaire en développement économique, agent de bureau, agent en communication et responsable du développement culturel). De plus, en période estivale, le CLD embauche habituellement des étudiants dans le cadre de programmes gouvernementaux.

3.3. **Les ressources financières**

3.3.1. *Le budget de fonctionnement*

En vertu de la loi, les CLD sont financés par le gouvernement et la MRC. En 2002, les sources de revenu du CLD Papineau s'élèvent à 825 833 \$. Elles sont réparties comme suit, par ordre

²¹ Les jeunes, l'économie sociale et le suivi des entreprises sont encore des priorités pour le CLD, mais les fonctions liées à ces secteurs ont été intégrées à l'intérieur d'autres postes.

d'importance, : 548 569 \$ du ministère des Régions (67 %), 128 497 \$ de la MRC Papineau (16 %), 84 217 \$ d'Emploi-Québec (10 %) pour la mesure STA, 17 106 \$ de l'ACLDQ pour le suivi d'entreprise (2 %), 17 966 \$ d'intérêts (2 %), 11 928 \$ de d'autres produits (1 %), 9 000 \$ de la SDEO (1 %), 6 450 \$ du ministère de la Culture et des Communications (1 %) et 2 100 \$ de contributions des organismes et entreprises²² (0,3 %) (voir Figure 3). À titre comparatif, au Québec, le budget total d'un CLD s'établit à 1 338 835 \$ en moyenne pour 2001 (Lévesque, Mendell, et *all.*, 2002).

Il faut toutefois mentionner que ce budget n'est pas régulier et a augmenté au cours des années. En 2001, le budget réel s'élève à 713 484 \$, en 2000 à 510 510 \$, en 1999 à 445 896 \$, et en 1998 à 274 027 \$.

La hausse des dernières années s'explique ainsi :

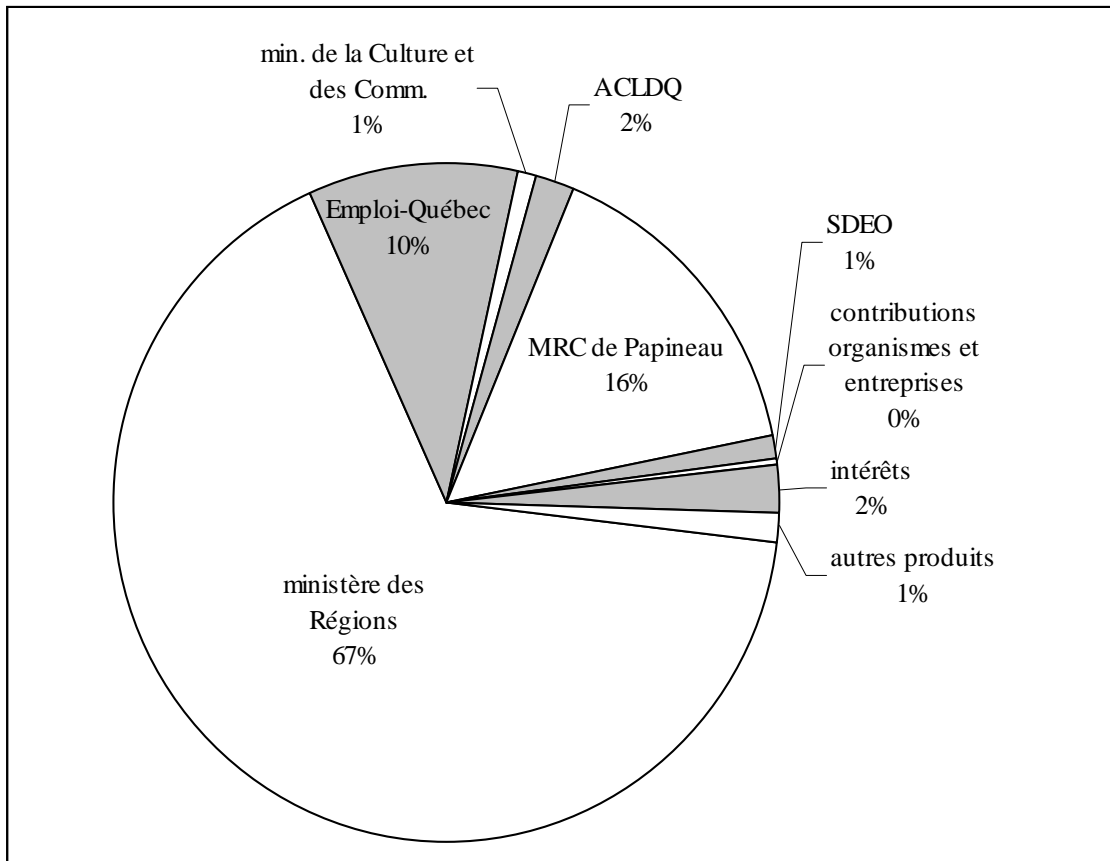
En 2001, dans le cadre du renforcement de la capacité d'action des CLD, le ministère des Régions et la MRC Papineau s'engageaient dans l'entente de gestion à augmenter le financement du CLD et ce durant trois ans. Au total le gouvernement injectait 159 831 \$ (dont 59 831 \$ par année pour les projets ruraux) et la MRC s'engageait à verser au CLD Papineau en plus du 55 000 \$ habituels, les sommes supplémentaires de 40 636 \$ en 2002 et les sommes de 81 272 \$ pour 2003 et 2004²³.

De plus, le CLD est allé chercher des ressources financières supplémentaires pour réaliser, par exemple, une étude sur une piste cyclable ou pour réaliser l'inventaire culturel sur le territoire (Programme Village Art et Patrimoine du ministère de la Culture et du Patrimoine).

²² Des organismes et des entreprises ont donné de l'argent pour constituer un fonds qui vient en aide aux entreprises touristiques.

²³ Voir à ce sujet la section 2.3.1.

FIGURE 3
Provenance des revenus du CLD Papineau en 2002



Source : rapport du vérificateur, rapport annuel 2002.

3.3.2. Les fonds

Les CLD du Québec gèrent quatre programmes spécifiques de développement qui ont pour objectif de soutenir les entrepreneurs. Il s'agit du Fonds local d'investissements (FLI), du Fonds Jeunes promoteurs (FJP), du Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FES) et du programme de Soutien des travailleurs autonomes (STA). Au CLD Papineau, on se demande quels sont les objectifs et les critères de ces fonds et quels sont les montants financiers dont ils disposent ? Y a-t-il d'autres fonds qui ont été mis en place et, si oui, dans quel but ? La partie qui suit répond à ces questions.

Fonds Jeunes promoteurs

Anciennement géré par le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie du Québec, le Fonds Jeunes Promoteurs (FJP) a été transféré aux CLD. Ce fonds est dédié aux jeunes entrepreneurs âgés entre 18 ans et 35 ans qui désirent créer une première entreprise ou concrétiser un projet d'entreprise. Il peut être utilisé également pour une formation à l'entrepreneur. Les critères d'admissibilité du projet sont les suivants :

Être en création d'une première entreprise; avoir une expérience et /ou une formation pertinente au projet; travailler un minimum de 35 heures par semaine dans l'entreprise; détenir le contrôle de l'entreprise; présenter un projet démontrant la viabilité et la rentabilité de l'entreprise à long terme; créer deux emplois en deux ans; disposer d'une mise de fonds minimum de 10 % du projet; détenir une adresse d'affaires sur le territoire de la MRC de Papineau ; déposer un plan d'affaires complet.

(<http://www.cpapineau.com/cld/> consulté en août 2003)

Au CLD Papineau, la subvention maximum accordée est de 6 000 \$ par promoteur ou 9 000 \$ pour deux promoteurs. En 2002, le budget disponible pour ce fonds est de 37 000 \$. Toutefois dans les dernières années, les montants investis ont été plus élevés car des surplus des autres années ont été ajoutés. Entre 1998 et 2002, ce fonds a permis d'appuyer 33 jeunes entrepreneurs qui ont reçu au total 192 923 \$ en subventions (voir Tableau 5).

Un intervenant vante les mérites de ce fonds :

La subvention que je trouve la meilleure, c'est l'aide aux jeunes entrepreneurs, ceux qui ont moins de 35 ans. Ils peuvent recevoir 6 000 \$ pour partir leur entreprise. Je trouve que c'est à peu près une des meilleures initiatives du gouvernement dans le domaine du CLD.

Fonds d'Économie Sociale (FÉS)

Avant d'exposer les principales modalités du Fonds d'économie sociale, voici quelques statistiques tirées du portrait de l'économie sociale en Outaouais (Doucet, 2003). En 2002, la MRC Papineau comptait 29 entreprises d'économie sociale soit, 19 organisations à but non lucratif (OBNL) et 10 coopératives.²⁴ La liste des OBNL et des coopératives est présentée à l'annexe V. Après la ville de Gatineau, c'est la MRC Papineau qui se démarque dans la région avec la plus grande part de coopératives sur son territoire (12%). Ces coopératives sont concentrées principalement dans les secteurs forestier et agricole. Il y a également une coopérative en aide domestique et une coopérative d'habitation. Les entreprises d'économie

²⁴ En ce qui a trait au OBNL, il s'agit d'une estimation préliminaire car la région de l'Outaouais ne dispose pas de fichier complet sur ces entreprises. Par contre, les données sur les coopératives sont plus exactes puisqu'elles proviennent de la Coopérative de développement régional Outaouais-Laurentides (CDROL). Ces chiffres excluent les Caisses populaires Desjardins.

sociale, même si elles sont plus nombreuses à St-André-Avellin, sont sommes toutes dispersées sur le territoire.

Le Fonds d'économie sociale (FÉS) est qualifié dans le rapport annuel de 1998 du CLD de « nouveau-né » puisque, auparavant sur le territoire, aucune mesure n'était destinée à soutenir spécifiquement ce type d'entreprises²⁵. L'aide financière prend la forme d'une subvention non remboursable dont le montant est déterminé par le CLD. Pour être admissible, le projet doit : s'inscrire à l'intérieur du plan d'action local ; permettre de produire un bien ou un service destiné aux membres de l'organisation et à la collectivité dont la demande est démontrée ; disposer d'une mise de fonds de 20 % du projet ; créer des emplois réels, durables et de qualité ; générer des revenus autonomes qui, ajoutés aux autres sources de revenus de l'organisme, permettent d'assurer la pérennité de ces emplois ; détenir une adresse d'affaires sur le territoire de MRC de la Papineau ; s'appuyer sur un plan d'affaires complet présentant des états prévisionnels pour les trois premières années et démontrant une viabilité (<http://www.cpapineau.com/cld/> consulté en août 2003). En 2002, le budget disponible pour le fonds d'économie sociale est de 60 000 \$. Entre 1998 et 2002, le CLD a accordé 173 126 \$ en subventions dans 11 projets (voir Tableau 5). L'Annexe VI présente la liste des projets d'économie sociale soutenus à partir du FÉS. Mentionnons toutefois que le CLD a appuyé des projets d'économie sociale en utilisant d'autres fonds. Le fonds dédiés en 2000 et le fonds de développement en 2001 ont notamment permis d'appuyer la Coop des 1001 corvées (15 000 \$) et le Centre d'interprétation de géologie de Grenville (15 000 \$), deux entreprises d'économie sociale.

Fonds Local d'Investissement

Le Fonds Local d'Investissement (FLI) est octroyé aux CLD par le ministère des Régions sous la forme de prêts remboursables sur une période de 5 ans. Dans le cas du CLD Papineau, ce fonds vise à aider toutes entreprises en démarrage ou en expansion, incluant les entreprises d'économie sociale :

Le fonds local d'investissement se veut un outil flexible de financement pouvant servir pour aider les entrepreneurs et entreprises viables du territoire de la MRC de Papineau à réaliser leur projet.

(<http://www.cpapineau.com/cld/> consulté en août 2003)

Les critères d'admissibilité pour ce fonds sont les suivants : être une entreprise en démarrage ou en expansion à l'exception des commerces de détail, bars ou restaurants; l'entrepreneur ou l'entreprise doit investir un minimum de 20 % en mise de fonds (liquidité ou immobilisations) ; n'induire aucune substitution d'emplois en raison d'une concurrence trop vive dans le secteur économique concerné ; une attention spéciale sera portée aux entreprises créatrices d'emplois sur le territoire de la MRC de Papineau ; s'inscrire dans les orientations

²⁵ Nous traitons de la définition et de la vision de l'économie sociale du CLD dans la partie 5.3.4 du document.

du plan d'action local pour l'économie et l'emploi du CLD Papineau ; utiliser au maximum les sources de financement disponibles dans le milieu bancaire et le milieu gouvernemental ; être réalisé sur le territoire de la MRC de Papineau ; être accompagné d'un plan d'affaires complet (<http://www.cpapineau.com/cld/> consulté en août 2003).

L'aide financière accordée prend la forme d'un prêt non garanti pouvant couvrir jusqu'à 30 % du projet d'investissement et ce jusqu'à un maximum de 50 000 \$. Le taux d'intérêt du FLI est basé sur le taux d'intérêt préférentiel en vigueur auquel s'ajoute 3 %. L'amortissement du prêt est à négocier selon le cas. Entre 1998 et 2001, les prêts accordés ont soutenu 6 entreprises pour un montant total de 345 000 \$. En 2002, le FLI bénéficiait d'une enveloppe annuelle de 86 800 pour supporter des projets d'entreprises. Toutefois, pour cette même année, les montants investis ont été plus élevés (131 500 \$) car des surplus des autres années ont été ajoutés et le CLD a également eu recours à des montants tirés à même le remboursement de prêt (voir Tableau 5).

Programme Soutien au Travail Autonome (STA)

Les CLD sont mandatés par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, à travers les CLE, pour appliquer le programme de Soutien aux travailleurs autonomes. Ce soutien offre une aide financière et/ou technique aux personnes à statut précaire voulant démarrer ou acquérir une entreprise :

Le CLD par l'entremise du programme STA favorisera la création des entreprises qui auront la qualité d'augmenter l'activité économique régionale, d'améliorer la qualité des produits et services et de promouvoir la diversification d'un portefeuille d'entreprises régionales.

(<http://www.cpapineau.com/cld/> consulté en août 2003)

Ce programme est une continuité du projet Travailleur indépendant qui était géré par la SADC Papineau avant l'implantation du CLD.

L'aide offerte prend la forme de soutien financier ou de soutien technique au cours de l'élaboration et de la mise en oeuvre du plan d'entreprise ou d'activités de travail autonome. Les critères d'admissibilité sont les suivants : entreprendre le démarrage ou l'acquisition d'une entreprise existante ; détenir le contrôle de l'entreprise ; avoir une formation et/ou une expérience pertinente au projet ; travailler un minimum de 35 heures par semaine dans l'entreprise ; disposer d'une mise de fonds de 20 % de l'aide accordée ; n'entraîner aucune concurrence déloyale dans un secteur desservi par des entreprises existantes ; démontrer une viabilité ainsi qu'une rentabilité à long terme du projet ; réaliser le projet sur le territoire de la MRC de Papineau ; déposer un plan d'affaires (<http://www.cpapineau.com/cld/> consulté en août 2003).

Entre 1998 et 2002, 143 entrepreneurs ont eu recours au programme STA (voir Tableau 5). En 2001 et 2002, les montants annuels accordés ont été de 365 649 \$. Nous ne disposons pas des données pour les années 1998 à 2000.

Fonds dédiés

Le Fonds dédié qui vise à supporter différentes initiatives du milieu a vu le jour en 2000 pour agir comme levier économique dans les projets structurants provenant du milieu :

Ce fonds vise trois volets spécifiques. Il s'appliquera pour des projets particuliers structurants, des réalisations directement liées au plan d'action du CLD, ou encore pour des projets où la participation du milieu aura des effets de levier. (Explique M. Charlebois. — Notons que ce fonds a été constitué avec la participation de la MRC Papineau et du gouvernement du Québec.

(Gauthier, 2000h : 9)

Entre 2000 et 2001, les subventions ont permis d'aider 34 entreprises pour un total de 195 564 \$ (voir Tableau 5). Toutefois, créé temporairement, le programme pour ce fonds a pris fin en 2002.

Autres fonds

Plusieurs projets déposés au CLD ne correspondaient pas aux fonds mis en place et ce, même s'ils méritaient un appui financier compte tenu de leur importance relative sur le développement local. Dans ce cadre, le CLD a créé des fonds spéciaux à partir des surplus budgétaires.

Fonds de développement

En 2002, le CLD créait un nouveau fonds de développement pour aider au financement de projets en culture et patrimoine :

Ce fonds servira à stimuler le développement de produits culturels, consolider les entreprises culturelles déjà existantes et soutenir les initiatives de mise en valeur du patrimoine du territoire de la MRC Papineau.

(Soucy, 2002b :16)

L'enveloppe globale est de 50 831 \$ par année, divisée en quatre volets : la culture (15 000 \$), le tourisme (10 000 \$), les jeunes (10 000 \$) et les réalisations du plan d'action du CLD (15 831 \$).

Mesure de fonds d'appui

Une mesure de fonds d'appui, totalisant 10 000 \$ par an, dédiée aux initiatives du milieu qui ne cadrent pas dans les fonds réguliers, a été créée. En 2002, cinq initiatives ont été financées à partir de ce fonds.

En outre, en 2002, le CLD a investi un montant total de 49 322 \$ dans des projets à même le budget de fonctionnement.

En somme, pour les quatre principaux fonds, en moyenne, 42 projets sont acceptés annuellement par le CLD Papineau, soit 7 projets pour le Fonds Jeunes promoteurs, 3 projets pour le Fonds d'économie sociale, 3 projets pour le Fonds local d'investissement et 29 projets pour le Soutien aux travailleurs autonomes.

TABLEAU 5
Investissements du CLD Papineau selon le type de fonds, 1998 à 2002

Fonds	1998		1999		2000		2001		2002	
	Nbre projets	\$	Nbre projets	\$	Nbre projets	\$	Nbre projets	\$	Nbre projets	\$
FJP	5	20000	4	24 000	7	48923	9	56500	8	43500
FES	budget reporté en 1999		2	30000	4	65000	3	47 044	2	31082
FLI	budget reporté en 1999		ND	75000	3	145000	3	125000	4	131500
STA	33	ND	20	ND	30	ND	34	365649	26	365649
Fonds dédiés	--	--	--	--	18	71 470	16	124 094	--	--
Autres fonds	--	--	--	--	--	--	--	--	30	77 182
total	38	20000	26	129000	62	330393	65	718287	70	648913

Source : Réalisé à partir des rapports annuels du CLD Papineau.

Voyons maintenant les étapes dans l'analyse d'un projet.

3.4. Les étapes d'analyse d'un projet

L'analyse d'un projet au CLD Papineau compte trois principales étapes : la consultation, l'ouverture du dossier et la réalisation du projet.

Dans un premier temps, les gens viennent consulter le CLD pour connaître la valeur de leur projet et les aides disponibles en vue de mieux structurer leurs idées. Au cours des trois années complètes d'existence du CLD, ce sont entre 300 et 384 consultations qui ont été réalisées annuellement (voir Tableau 5).

La deuxième étape consiste à valider le projet de l'entrepreneur, à en connaître un peu plus sur les aptitudes entrepreneuriales de l'individu et à démontrer le sérieux de son projet. On demande par exemple à l'entrepreneur de faire certaines recherches de base sur son projet.

Après plusieurs consultations, lorsque le promoteur a démontré que son projet a une possibilité de viabilité, nous ouvrons un dossier et nous procédons, à ce moment, à l'élaboration avec le promoteur, de son plan d'affaires.

(CLD Papineau, 2000a)

C'est principalement le responsable STA et le commissaire industriel qui analysent les données des projets. Toutefois, lorsque ces projets sont dans des domaines particuliers (tourisme, culture, etc.), ils demandent des avis aux agents spécialisés dans le domaine en question. Par la suite, le CLD travaille au niveau de l'analyse de marché et des institutions financières. Il accompagne le promoteur dans des démarches supplémentaires pour aller chercher de l'information très pointue par exemple et oriente l'entrepreneur vers les sources de financement :

En fait, ce qu'on demande à l'entrepreneur c'est d'aller chercher les chiffres, et le CLD fait l'analyse. Ça permet en même temps à l'entrepreneur de connaître sa clientèle. Suite à cela, on va monter le plan d'affaires avec une structure financière idéale pour l'individu incluant les subventions. À partir de là, on va frapper aux portes nécessaires. Si c'est ici, c'est ici. Si c'est ailleurs et ici, c'est ailleurs et ici. Dans le fond, ce qu'on essaie de faire c'est que le projet soit le plus viable possible.

Une fois le dossier complet, le conseiller recommande le projet au comité d'investissement qui rencontrera le promoteur afin de répondre aux questions des membres du comité. La décision du comité, prise en l'absence du promoteur, peut prendre trois formes : recommander l'approbation du projet au conseil d'administration ; demander au promoteur d'apporter des précisions ou des modifications à son projet ; ou refuser le projet :

Une fois sa décision prise, le comité achemine sa recommandation, le cas échéant, pour la prochaine réunion du conseil d'administration du CLD qui suit la réunion du comité.

(<http://www.cpapineau.com/cld/> consulté en août 2003)

Finalement, la dernière étape consiste à mettre en place le projet de démarrage, d'acquisition ou d'expansion de l'entreprise.

De 1998 à 2001, entre 63 et 93 dossiers ont été ouverts annuellement. De ce nombre, entre 30 à 54 ont réalisé leurs projets (voir Tableau 6). L'ouverture de dossiers dans le cadre du programme Soutien aux travailleurs autonomes est comptabilisée à part (voir Tableau 7). Entre 1998 et 2002, pour la mesure Soutien aux travailleurs autonomes (STA), entre 51 et

76 dossiers ont été ouverts annuellement. De ce nombre entre 20 et 34 projets d'entreprises ont été réalisés (voir Tableau 6).

TABLEAU 6
Nombre de consultations et dossiers ouverts par année au CLD Papineau

	1998	1999	2000	2001	2002
Consultations	223	384	336	300	323
Dossiers ouverts	93	80	63	67	86
Réalisations projets d'entreprises	54	40	41	33	30

TABLEAU 7
Mesure STA, nombre de dossiers ouverts et de réalisation de projets par année, au CLD Papineau 1998 à 2002

	1998	1999	2000	2001	2002
Dossiers ouverts	76	54	51	54	53
Réalisation projets d'entreprises	33	20	31	34	26

Entre les consultations et la mise en place du projet, il y a donc une grande marge. Un intervenant explique cette réalité comme suit :

La personne qui entre ici et se donne la peine, il n'y en a pas bien plus que 40 % qui vont présenter leur plan d'affaires. Sur ces 40 %, il doit y en avoir à peu près le quart qu'on va refuser, principalement en raison du financement. Bien souvent, on va aider le promoteur à monter un projet en sachant très bien que le CLD, financièrement, ne pourra pas l'aider. Le promoteur le sait. Sauf qu'il a besoin de ça pour aller chercher des fonds au niveau de l'institution financière. Malgré ça, il y en a plusieurs qui ne passent pas parce qu'ils ne nous donnent pas toute l'information.

Le CLD Papineau est beaucoup plus ouvert aux projets innovateurs qu'aux projets traditionnels :

L'entrepreneurship dans Papineau est toujours en effervescence et l'originalité des projets permet souvent d'entrevoir d'excellentes chances de succès.

(CLD Papineau, 1999 : 9)

Même si, selon ce que nous avons cru comprendre, il y a des projets d'innovation qui sont refusés parce qu'ils ne répondent pas aux critères, il reste que le CLD est quand même souple quand vient le temps d'examiner un projet :

Il s'agit en fait de s'adapter aux projets et non d'adapter les projets au programme, tout en s'assurant du respect de normes minimales, ceci dans le but de faciliter au maximum le démarrage de projets.

(<http://www.cpapineau.com/cld/> consulté en août 2003)

À ce sujet un intervenant explique :

En autant que c'est des critères d'admissibilité, l'âge. Que la personne ait 10 ou 20 % de capital qui est de mise de fonds propre. Un projet intéressant est accepté. C'est diversifié les gens autour de la table au niveau de la composition du comité d'investissement. Ce sont des gens de différents secteurs d'activités, des gens d'affaires, des maires. Quand le projet est accepté ou quand le projet a été mis de l'avant, si l'entrepreneurship est tellement dynamique, il est encouragé.

Le type de personnalité de l'entrepreneur joue beaucoup. Le CLD est plus ouvert aux projets d'une personne qui fonce.

Le CLD essaie aussi de diversifier son soutien à l'entrepreneurship et tient compte du secteur d'activités de la future entreprise :

De plus en plus, on fait attention aux champs dans lesquels on accorde des sommes d'argent. Par exemple, tout ce qui touche l'esthétique et la coiffure, on ne donne plus. Parce qu'il y en a trop. Les personnes sont vouées souvent à un échec.

Mentionnons également trois principes importants émis dans le plan d'action local qui orientent les investissements du CLD. Il s'agit de la création d'emplois durables, du respect d'un environnement durable et du respect du principe de subsidiarité :

... de telle sorte que dans plusieurs dossiers, nous n'en serons pas le porteur mais bien l'accompagnateur.

(CLD Papineau, 2003b)

En grande majorité, les projets sont en démarrage d'entreprise (voir Tableau 8). Entre 0 % et 18 % en acquisition, de 0 % à 9 % en expansion et en 2002, 10 % des projets étaient en consolidation. Entre 1998 et 2002, les entreprises démarrées sont en majorité dans les secteurs des commerces et des services pour une moyenne de 61 % dans ce secteur (voir Tableau 9). Le secteur manufacturier occupe la deuxième position avec, en moyenne, 18 % des entreprises démarrées. Finalement, entre 1 % et 9 % des projets sont dans les secteurs suivants : le tourisme, l'agro-alimentaire, l'agro-tourisme et, enfin, le secteur forestier et récréo-forestier. Notons qu'en 2002, les entreprises démarrées dans le secteur des commerces et des services ont connu une forte baisse au profit des autres secteurs, manufacturier et tourisme surtout.

TABLEAU 8
Statut des projets démarrés par le CLD, 1998-2002

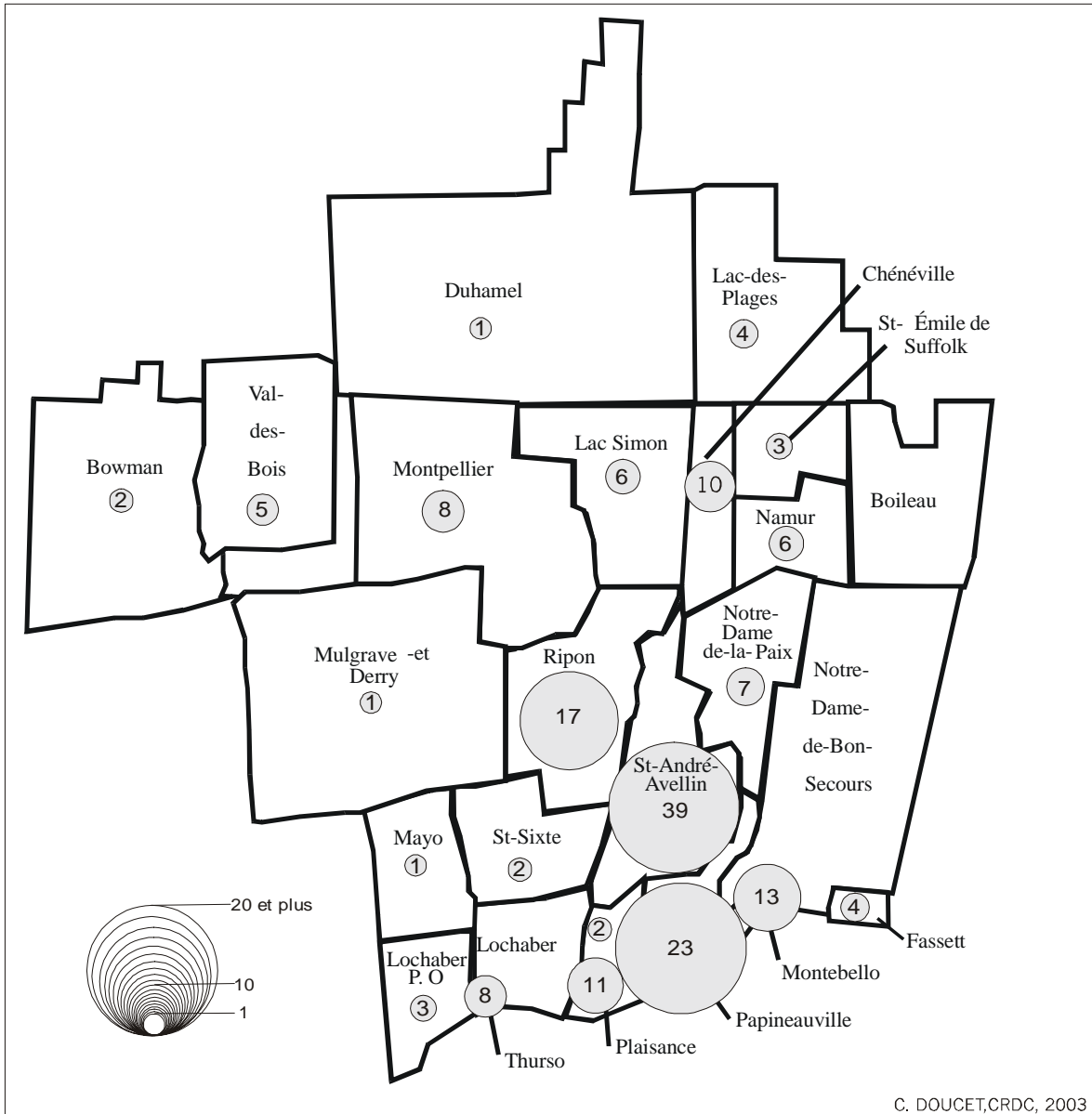
	Démarrage	Acquisition	Expansion	Consolidation
1998	85 %	9 %	6 %	0 %
1999	95 %	5 %	0 %	0 %
2000	83 %	12 %	5 %	0 %
2001	72 %	18 %	9 %	0 %
2002	80 %	0 %	3 %	10 %

TABLEAU 9
Secteurs d'activités des entreprises démarrées par le CLD (%), 1998 à 2002

	1998	1999	2000	2001	2002	Moyenne
Commerces et services	65 %	77 %	76 %	58 %	31 %	61 %
Agro-alimentaire	13 %	3 %	0 %	9 %	13 %	8 %
Manufacturier	13 %	14 %	15 %	27 %	22 %	18 %
Tourisme	7 %	3 %	7 %	6 %	22 %	9 %
Forêt	2 %	3 %	0 %	0 %	9 %	3 %
Récréo-forestière	0 %	0 %	2 %	0 %	0 %	1 %
Agro-tourisme	0 %	0 %	0 %	0 %	3 %	3 %

Entre 1998 et 2002, le CLD a soutenu des projets dans 21 municipalités. Ce sont les trois municipalités les plus peuplées, Saint-André-Avellin, Papineauville et Ripon qui ont accueilli le plus grand nombre de projets. Une répartition spatiale des projets nous permet de constater que ce sont les municipalités situées au centre de la MRC qui accueillent le plus grand nombre de projets (voir Figure 4).

FIGURE 4
Répartition spatiale par municipalité des projets
soutenus par le CLD entre 1998 et 2002



4. ACTIVITÉS, SERVICES OFFERTS ET MISSION

L'appui financier aux entreprises privées et d'économie sociale n'est que l'une des activités du CLD. En effet, le CLD Papineau offre également, comme nous venons de le constater dans la partie précédente, des services conseils et techniques aux entrepreneurs. Il organise aussi de la formation et des journées d'information, participe à de nombreux projets et activités à rayonnement local et devient même, parfois, un organisme de pression. En fait, son rôle ne se limite pas au soutien des entrepreneurs, il s'élargit en encourageant les projets de toute une communauté et devient même, à l'occasion, un agent essentiel pour faire lever des initiatives. Voyons plus en détail en quoi consistent les activités et les implications du CLD Papineau.

4.1. Une panoplie de services et une implication importante dans le milieu

4.1.1. *Les services conseils et techniques à l'entrepreneur*

Le CLD offre une panoplie de services conseils aux entrepreneurs : informations générales et spécifiques sur la région et les secteurs d'activités, aide à la réalisation du plan d'affaire (document de présentation, analyse de marché, prévisions financières), recherche de financement et référence à des services spécialisés (recherche et développement, exportation, main-d'œuvre, etc.). À propos de ce dernier service, un répondant explique :

Comme j'ai toujours dit en développement économique, on est comme des médecins généralistes. Lorsque tu es malade, tu as un problème tu vas voir ton médecin et tu discutes avec lui. Dans 75 % des cas, il va régler ton problème. Dans l'autre 25 %, il va t'envoyer voir un spécialiste. On fait la même chose. On est capable de régler une partie de ton problème, de te donner la bonne information mais dans d'autres cas, on est obligé de faire affaires avec des spécialistes, parce que c'est trop gros pour nous autres. On va te trouver des spécialistes. Si tu veux faire de l'exportation, je sais comment faire de l'exportation mais pas plus que ça. Donc, on va t'envoyer voir des spécialistes, que ce soit Développement du Canada ou au MIQ, dépendamment du type de programme.

Le CLD offre également de la formation pour les entrepreneurs : sessions d'information en démarrage d'entreprise, formation sur la TPS/TVQ en collaboration avec le ministère du Revenu, cours « Idée d'entreprise », etc.

De plus, lors de son implantation, le CLD Papineau bénéficiait d'une aide spéciale jusqu'à la fin de l'année 1999 pour assurer le suivi auprès des entreprises démarrées par le Service d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE)²⁶ du territoire.

²⁶ Rappelons que ce service était offert dans l'ancienne Corporation de développement économique de Papineau.

Avec la convention pour la gestion du suivi d'entreprise signé avec l'ACLDQ, le CLD poursuit également ses services en faisant un suivi durant les deux premières années de l'entreprise pour favoriser sa survie. En 2002, le CLD a fait 102 interventions dans 19 entreprises.

Le CLD soutient donc l'entreprise locale à diverses étapes de sa vie, créant ainsi des liens de confiance avec l'entrepreneur :

C'est le niveau de confiance développé avec le promoteur qui est important. Quand tu n'as pas d'organisme comme le nôtre, le promoteur est pris dans un étau où le seul lien de confiance qu'il peut avoir c'est de son banquier. Et le banquier va aller dans la mesure où lui il peut aider le promoteur et dans la mesure à ce que sa banque ou sa caisse offre. Il ne peut pas aller au-delà de ça. Il n'est pas pour appeler la BDC ou la SADC ou appeler un autre pour dire j'ai un dossier, veux-tu l'analyser ? Ce n'est pas dans son mandat ni dans sa façon de faire. Tandis qu'au CLD, si le promoteur a des problèmes ou quoi que ce soit, on est capable de s'asseoir avec et de regarder où on peut aller. Il y a un lien de confiance qui s'établit entre le promoteur et la personne qui travaille ici, le conseiller. [...] Chaque fois qu'il y a quelque chose, bien souvent ce lien de confiance chaque fois que l'entreprise bouge d'une façon ou d'une autre, soit qu'elle prend de l'expansion ou elle veut engager des employés parce qu'elle veut grossir ou quoi que ce soit, ils ont tendance la majorité, malheureusement pas tout le monde, mais ils ont tendance à nous appeler dire [...] si je fais telle affaire, est-ce que je peux avoir de l'aide ? Certain. C'est peut-être pas grand chose. Tu peux peut-être avoir 40 % du salaire pendant six mois, ça t'intéresses-tu ? Tu sais où frapper. Tu sais à quelle porte aller. C'est le lien de confiance. C'est peut-être ce qui est le plus important dans tout ça.

4.1.2. Participation et implications dans des projets mobilisateurs dans la communauté

Le CLD est impliqué dans différents projets mobilisateurs dans la communauté. Nous en énumérons ici quelques-uns. D'abord, le CLD s'implique à chaque année en partenariat avec le CJE Papineau et la SADC Papineau dans le programme Place aux Jeunes qui vise à contrer l'exode en incitant les jeunes à s'établir dans la MRC Papineau. Une autre implication du CLD qui revient annuellement en partenariat avec la Chambre de commerce et la SADC est le concours Entreprendre à tout âge qui stimule la culture entrepreneuriale. En y participant financièrement, en faisant la promotion et en s'impliquant dans l'organisation, le CLD devient le maître d'œuvre au niveau local du concours. Le CLD est commanditaire dans la réalisation d'émissions tournées sur le territoire de la MRC Papineau à la Télé communautaire Vidéotron Laurentien. Il s'implique également dans un bon nombre de projets comme Bouffée d'oxygène et le Centre international de recherche intégrée sur le bois feuillus. Le CLD a fait des démarches pour organiser un salon d'Emploi-Québec en milieu rural dans la MRC Papineau car :

... certaines problématiques comme, entre autres, l'exode des jeunes et la méconnaissance des emplois disponibles dans les entreprises de notre territoire, sont criantes dans la région.

(Procès-verbal du CLD Papineau, novembre 2002).

En concert avec son Plan d'action local, le CLD est très impliqué dans les activités touristiques sur le territoire. À ce titre, il a assuré une implication majeure dans le projet d'organisation des excursions du train touristique Hull-Chelsea-Wakefield à Montebello. Il supporte des événements comme le festival western rodéo de Saint-André Avellin, il a participé au circuit agro-touristique, au sentier multifonction et au projet de la route verte en Outaouais.

Il est également un acteur de premier plan qui supporte les activités promotionnelles touristiques de la région. Il participe à des salons promotionnels d'envergure : salons vacances-loisirs de Montréal et Ottawa, au salon des préretraités et retraités. Le CLD a fourni, entre autres, un appui à la conception d'un dépliant promotionnel ainsi que d'une liste des entreprises et activités au territoire.

4.1.3. Animation, concertation et journée rencontre

Au cours des dernières années, le CLD a fait de l'animation et organisé des consultations dans des secteurs particuliers de l'économie. Par exemple, il a organisé, en collaboration avec le CRDO et le CLSC, une journée rencontre concernant la pauvreté sur le territoire. Sous l'initiative du CLD Papineau qui voulait discuter avec le milieu rural de la nouvelle réalité occasionnée par le fusionnement des villes de l'Outaouais, un colloque a vu le jour :

Considérant qu'il risque d'y avoir une nouvelle réalité rurale-urbaine. Considérant que le monde rural doit se positionner le plus rapidement possible face à cette réalité. Il est recommandé que le CLD Papineau fasse des démarches auprès des autres CLD et MRC de l'Outaouais pour connaître leur intérêt à organiser conjointement un colloque sur l'avenir de la ruralité Outaouaise dans le contexte de la ville unique.

(Procès-verbal du CA du CLD Papineau, mai 2001)

Et à ce niveau, le CLD Papineau a un impact non seulement sur le développement local de la MRC Papineau mais sur l'ensemble de la région.

L'importance de la problématique de l'exode des jeunes sur le territoire de la MRC Papineau qui :

... a une influence importante sur les entreprises du milieu dans leur recrutement de main-d'œuvre.

(Procès-verbal du CA du CLD Papineau, novembre 2002)

a été l'objet d'une journée d'action organisée par le CLD pour trouver des solutions concertées à ce phénomène. Le CLD réalise également de l'animation locale dans les municipalités qui le désire :

L'animation locale s'est fait avec l'aide d'une municipalité et c'est fait en collaboration avec la SADC. Ce qu'ils font, ils essaient à l'intérieur d'une municipalité de trouver par exemple des points forts, des points faibles et voir comment, ce qu'il faut faire pour développer une municipalité. C'est une très bonne initiative.

Le CLD a mobilisé également les acteurs concernés lorsque le gouvernement du Québec mettait en place son programme de région ressource :

Considérant que les critères établis pour identifier lesdites régions pourraient favoriser trois des quatre MRC de l'Outaouais. Considérant que le fait de se faire reconnaître région ressource permettrait aux entreprises du milieu de bénéficier de programmes très intéressants leur permettant d'être plus compétitives sur le marché. Considérant l'importance que les territoires de la MRC de l'Outaouais se regroupent pour mieux défendre un tel projet. Considérant l'importance d'une implication des quatre MRC et des quatre CLD dans un projet de cette sorte. Considérant l'importance de se monter un dossier solide et d'engager un lobbyiste capable de piloter un tel projet. Que le CLD fasse des démarches auprès des autres CLD et toutes les MRC de l'Outaouais pour connaître leur intérêt dans cette démarche. Que le CLD Papineau engage un montant maximal de 5 000 \$ pour s'associer aux autres partenaires pour mener à bien ce projet.

(Procès-verbal du CLD Papineau, mai 2001)

Du côté touristique, plusieurs rencontres ont été orchestrées avec des entreprises afin de créer des partenariats.

4.1.4. Réalisation d'études

Plusieurs études ont également été produites par ou avec la collaboration du CLD. L'un des importants projets a été l'étude de la clientèle touristique et excursionniste. Cette étude a permis « de cibler davantage nos promotions touristiques en connaissant mieux la clientèle qui parcourt notre territoire ». Pour démontrer les particularités et les secteurs d'interventions à privilégier, le plan stratégique de marketing touristique de la MRC de Papineau a été réalisé en collaboration avec la MRC, la Chambre de commerce, le ministère des Régions et la Corporation culturelle et financée par la SDEO, le CLD et la MRC. Le CLD a également participé à une carte des sentiers de motoneige, et à un guide cyclotourisme de l'Outaouais. En collaboration avec la MRC, le CLD a réalisé une étude sur le territoire de la MRC pour voir à la mise en place de pistes multifonctions. Le CLD a également participé à une étude des besoins en transport en Outaouais et réalisé un mémoire dans le cadre du projet.

4.1.5. *Organisme de pression*

À plusieurs occasions, le CLD Papineau a fait des pressions dans différents dossiers. En voici quelques exemples. La Chambre de commerce Vallée de la Petite-Nation qui se voyait refuser par la municipalité de Montebello, l'installation d'un panneau promotionnel de l'industrie touristique à la gare de Montebello, demande le soutien du CLD pour que celui-ci fasse une demande officielle à la municipalité (Procès-verbal du CA du CLD Papineau, novembre 2002). Le CLD a appuyé la table de concertation agroalimentaire de l'Outaouais qui demandait un appui concernant la levée du moratoire sur l'acériculture en Outaouais (Procès-verbal du CA du CLD Papineau, septembre 2002). Lorsque la télévision communautaire de la Petite-Nation est disparue et que la MRC a été pénalisée à cause de technicalités relevant du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), le CLD a fait parvenir une lettre à celui-ci pour les aviser de cette problématique :

Le CLD s'allie aux autres intervenants de la région pour faire des pressions positives dans le but d'une visibilité accrue à la télé communautaire.

(Procès-verbal du CA du CLD Papineau, mai 2001)

Enfin, comme dernier exemple, mentionnons que le CLD cherche également à influencer les programmes gouvernementaux comme en témoigne les discussions tenues lors d'une réunion du CA du CLD :

Le CLD Papineau demande au conseil des maires de la MRC Papineau de faire des démarches auprès de leurs associations (UMQ et FQM) pour que ces dernières fassent des pressions auprès du gouvernement du Québec pour inclure la technologie *Micro-ondes* et toute autre technologie Haute Vitesse dans le programme « Village branché ».

(Procès-verbaux du CA du CLD Papineau, décembre 2002)

4.2. **La mission du CLD : catalyser, mobiliser et assurer le leadership au niveau du développement socio-économique**

L'implication du CLD Papineau sur le territoire va bien au-delà du mandat initial du gouvernement qui désirait mettre en place des guichets à l'entrepreneurship. Quels sont donc les mandats et la mission du CLD Papineau ? Tel que défini dans les rapports annuels de 2000 et 2001 et le PALÉE 2003-2005, l'ensemble des activités et des stratégies mises en place par le CLD Papineau a pour principal mandat :

... d'avoir un impact sur l'économie et l'emploi au niveau du territoire de la MRC Papineau.

(CLD Papineau, 2001 : 8)

Mais pour y arriver, la mission du CLD prend une multiplicité de formes dans le milieu. Nous avons voulu recenser brièvement les mandats du CLD à partir des rapports annuels, du PALÉE, des informations disponibles sur le site Internet du CLD et des entrevues réalisées dans le cadre de cette recherche. Ainsi, depuis sa mise en place, trois termes fréquemment utilisés par le CLD Papineau résument bien les mandats de l'organisation : catalyseur, mobilisateur et leadership.

D'abord, comme identifié dans le Plan d'action local 2000-2002 et le rapport annuel de 1999, le CLD entend jouer les rôles de catalyseur et de mobilisateur. Comme l'explique Pierre Ménard, président du CLD à l'époque :

Ces deux rôles ont d'ailleurs été clairement identifiés lors de la journée de consultation qui s'est tenue l'automne dernier et qui a réuni plusieurs intervenants du milieu. (Gauthier, 2000l : 10).

On constate à travers les documents du CLD et les entrevues que ce rôle de mobilisateur peut prendre diverses formes, nous en avons recensé quatre.

La mobilisation est souvent identifiée comme du partenariat. Le CLD reprend les mots du gouvernement pour définir sa mission de base dans le premier PALÉE :

Mobiliser l'ensemble des acteurs locaux dans une démarche commune tournée vers l'action en vue de favoriser le développement de l'économie et la création d'emplois sur leur territoire dans le cadre d'un partenariat entre le gouvernement et la communauté locale.

(CLD Papineau, 2000b : 8)

Ensuite, dans le rapport annuel de 1998, on explique que l'un des rôles du CLD est de rassembler les gens autour d'une action commune, soit celle de l'exode des jeunes :

L'équipe est aussi consciente du rôle de rassembleur que lui confie le nouveau mandat. C'est dans cette optique qu'elle s'oriente pour améliorer la qualité de vie dans notre région, pour faire en sorte que notre jeunesse ne quitte pas le territoire. Au contraire, il faut qu'elle s'y établisse en y trouvant un travail gratifiant lui permettant de bien vivre financièrement tout en retrouvant des sources de divertissements compatibles à son goût de l'action. C'est ainsi que l'équipe désire contribuer au développement social et économique de la MRC de Papineau.

(CLD Papineau, 1999 : 6)

Un autre rôle identifié par le CLD qu'on pourrait qualifier de mobilisateur est son désir de susciter un fort sentiment d'appartenance en stimulant :

... les organismes du territoire, afin que nos efforts convergent vers un même but soit la fierté d'être un résident de la MRC Papineau.

(CLD Papineau, 1999 : 18)

Cette volonté émane également du PALÉE 2003-2005 :

Étant donné que les gens du territoire de la MRC de Papineau sont reconnus pour être fiers, il suffit maintenant de miser sur l'information, la réalisation et la promotion d'actions concrètes pour rallier les troupes et du même coup, atteindre ce fameux sentiment d'appartenance.

(CLD Papineau, 2003b : 10)

Enfin, selon un répondant, le CLD a de plus en plus la mission de développer une vision du développement commune à tous les acteurs. Une vision qui serait plutôt socio-économique qu'exclusivement économique :

Je pense que le CLD a besoin d'avoir une vision qui va réunir tout ce monde et les amener à un but commun. C'est pas évident ... C'est peut-être une vision plus réaliste, qui va demander beaucoup plus de concertation.

Dans plusieurs documents, le CLD est également vu comme un leader incontournable qui prend de plus en plus de place dans le développement socio-économique de la MRC Papineau. Dans le nouveau Plan d'action local, on explique que le rôle du CLD consiste à supporter le développement socio-économique du territoire. En entrevue, l'un des répondants a également souligné le rôle d'animateur du CLD.

En somme, la mission du CLD prend diverses formes. La mission du CLD Papineau telle que définie sur leur site Internet résume bien ce constat :

Il a pour mission de susciter des projets, de conseiller, de former, d'accompagner et d'orienter les promoteurs de la région. Aussi, le CLD Papineau est là pour mobiliser les communautés, susciter les partenariats entre le gouvernement et la communauté, Ainsi, le CLD Papineau offre les meilleurs services aux entreprises des communautés. Bref, le CLD Papineau joue un rôle central dans la gestion de la dynamique locale du développement des communautés et dans l'élaboration du projet global de développement de la MRC de Papineau.

(<http://www.cpapineau.com/cld/> consulté en août 2003)

4.3. La promotion du CLD

Au CLD Papineau, plusieurs efforts sont mis dans la promotion du CLD :

Être plus visible au sein de la communauté afin de mieux se faire connaître.
(CLD Papineau, 1999)

sont identifiés comme l'une des questions auxquelles il faut s'attaquer en 1999.

La promotion se réalise bien sûr à travers l'implication du CLD dans les différentes activités sur le territoire. Le CLD a de plus en plus recours au journal local pour faire connaître ses bons coups.

Il a également créé, à la fin de l'année 2000, un portail Internet qui vise à faire connaître la MRC Papineau :

Le site Internet a été le projet mobilisateur sur lequel nous avons consacré le plus d'énergie. Cet investissement a porté fruit puisqu'il est actuellement existant et visité par le monde entier.

(CLD Papineau, 2003 : 14).

L'une des sections du site fait un tour complet des objectifs et programmes du CLD. Toutefois, comme le mentionne un répondant, plusieurs résidents n'ont pas accès à Internet :

Nous avons également le site Internet mais ici dans la région Internet c'est pas fort. C'est complexe. La haute vitesse il n'y en a presque pas. L'Internet c'est moins attrayant encore pour bien des gens. Mais c'est une façon de se faire connaître.

Récemment, le CLD a engagé une agente de communication à temps partiel pour se faire connaître davantage, car la promotion a été identifiée comme une lacune dans l'organisation :

On s'est rendu compte avant l'embauche de [l'agente de communication] que les gens nous connaissaient mal. Qu'ils n'avaient pas nécessairement une perception positive du CLD Papineau. C'est pour ça que l'agente de communication a été embauchée pour améliorer l'image. On est dans le processus. Le processus n'est pas terminé.

Dans ce cadre, le CLD a refait toute son image au niveau papier, organisait des rencontres dans le but de se faire connaître et réalisait un plan de communication pour mieux structurer l'image du CLD :

On a besoin d'un renouveau tant au niveau dépliant promotionnel que des pochettes promotionnelles, etc. On va faire, ce que notre agente a appelé la « grande virée ». On va faire le tour de toutes les municipalités du territoire lors de soirées rencontres pour indiquer ce qu'on fait. On va leur parler de ce qu'on fait, de ce qu'on peut faire pour eux. S'ils ont des questions, ce sera le temps de les poser. On va aller plus loin que ça. On va inviter les gens qui seront là à venir discuter avec nous autres. C'est plein de choses comme ça qu'on va faire.

Malgré tous les efforts mit en place, le CLD demeure méconnu de la population tout comme les autres organisations du même genre soulignent un intervenant :

Tandis que la plupart de la population ne savent pas c'est quoi le CLD. Personne ne sait c'est quoi la SADC. Personne sait c'est quoi la MRC.

4.4. Des outils en place

Au CLD Papineau, les personnes interrogées, qui connaissent bien le CLD, s'accordent pour dire qu'il n'y a pas vraiment de nouveaux outils ou de services à développer : « Les outils sont là ». Même qu'après des années de croissance, certains intervenants opteraient pour une période de stabilité :

Je trouve que le CLD au cours des trois dernières années s'est développé très rapidement. Il y aurait peut-être une petite phase de consolidation qu'il devrait vivre. Je ne dis pas de fermer la porte à tout développement s'il y a des choses intéressantes. Le CLD, de toutes façons, n'a jamais fermé les portes sur les services à donner. Il s'est toujours ajusté en fonction de la demande et des fonds disponibles. Je pense que ça c'est une philosophie qui va se maintenir.

Plusieurs intervenants expliquent que cette croissance rapide du CLD (fonds, employés, projets) est attribuable principalement à une demande du milieu.

5. ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU CLD

Dans cette partie, nous évaluons, en quelque sorte, l'efficacité du CLD Papineau, d'abord à travers le PALÉE et la participation de la population, ensuite, avec les retombées économiques et sociales. Nous enchaînons avec une brève analyse de l'efficacité du CA et des relations partenariales entre les différentes organisations de développement local sur le territoire. Nous discutons également des pouvoirs du CLD et de sa marge de manœuvre, de la perception qu'ont les acteurs et finalement, nous terminons avec l'avenir du CLD.

5.1. Évaluation du PALÉE

Rappelons que, pour la réalisation du premier Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) 1999-2001, une large consultation avait été menée sur le territoire pour sonder les volontés des intervenants et de la population. La période de réalisation du premier PALÉE étant terminée, nous pouvons faire quelques constats sur l'efficacité de cet outil. En comparant rapidement les activités réalisées par le CLD depuis son implantation avec les orientations identifiées dans son PALÉE, on constate qu'ils sont similaires et vont dans la même lignée. Il faut dire que les plans annuels qui identifient les actions à réaliser pour chaque année sont réalisés en même temps que le PALÉE. Ce qui a sûrement contribué à ce maillage étroit.

Pour le premier PALÉE, un répondant estime qu'il a été réalisé à environ 90 % pour les trois premières années :

Beaucoup plus que ce que le CA s'attendait.

Le PALÉE est donc un outil de travail et de référence important au CLD et n'a pas été relégué aux oubliettes. Les personnes interviewées dans le cadre de cette étude évaluent le PALÉE comme un très bon outil de gestion. À ce propos, le deuxième PALÉE vante l'utilité de cet outil :

Nul n'a besoin de vous dire que cet outil est primordial pour le développement du territoire puisqu'il orientera, par le biais d'une démarche concertée, nos futures interventions.

(CLD Papineau, 2003 : 12).

On peut donc conclure à un développement planifié au sein du CLD.

5.2. Évaluation de la participation de la population

La participation de la population varie dans les activités organisées par le CLD. Lors des journées de consultation que ce soit dans le cadre de la réalisation du PALÉE ou des journées

de consultations dans un secteur particulier, le tourisme ou la culture par exemple, la population participe beaucoup :

Dans la culture, ça fait deux journées qu'on fait et on a eu 50 quelques personnes chaque fois. [...] C'est énorme comme consultation.

Par contre, outre l'assemblée d'ouverture du CLD en 1998, peu de gens participent et s'intéressent aux assemblées annuelles. Un intervenant estime qu'il n'y avait que 5 nouvelles personnes à l'assemblée générale de 2003, excluant les membres du CA et des tables :

La population est désintéressée en général. La population, pas juste de la MRC Papineau, mais... on regarde pour les élections, il y a 30 % des gens qui ont voté. Les personnes, la plupart des gens sont désintéressés au côté politique et social.

Un autre ajoute :

Tout le monde a été déçu de constater le peu de gens qui sont venus. [...] C'est difficile d'amener les gens à s'impliquer dans des activités dans un organisme comme celui-là bénévolement.

Toutefois, nous pouvons constater, en comptant les représentants aux tables, au CA et les employés, qu'environ 80 personnes sont mobilisées autour du CLD. À ce niveau, l'implication devient importante.

5.3. Évaluation des retombées socio-économiques

Dans cette partie, nous évaluerons tout d'abord, les retombées économiques par les emplois créés sur le territoire et les surplus générés par les investissements. Ces indicateurs sont tenus à jour par le CLD dans chacun de ses rapports annuels qui produisent en quelque sorte le bilan des résultats. Nous traiterons par la suite du peu de fonds disponibles au CLD Papineau. Nous terminerons cette partie avec une brève évaluation de l'économie sociale au sein du CLD.

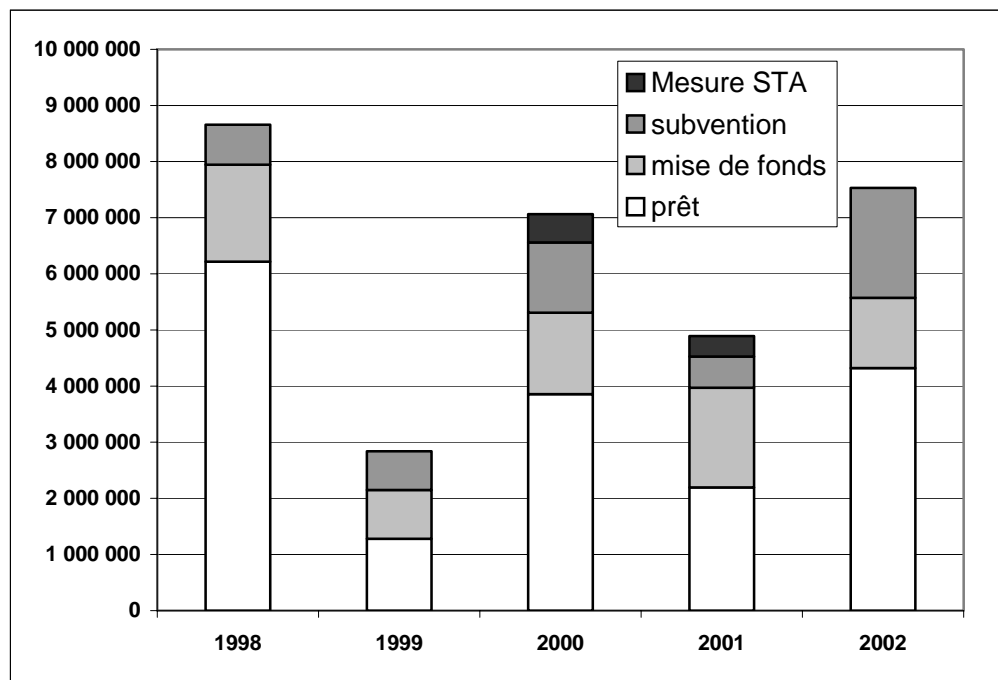
5.3.1. Investissements et emplois

Les projets d'entreprises soutenues par le CLD Papineau sur son territoire ont entraîné des investissements totaux qui varient entre 2 839 253 \$ et 8 658 459 \$ par année (voir Figure 5). Selon le directeur général, Richard Charlebois, l'an 2000 a représenté une année record pour le CLD :

Cette performance exceptionnelle est surtout attribuable à l'ouverture de la lingerie Blush, à Saint-André-Avellin, et au transfert de la Scierie Ribeyron, à Ripon. (Gauthier, 2001k : 25).

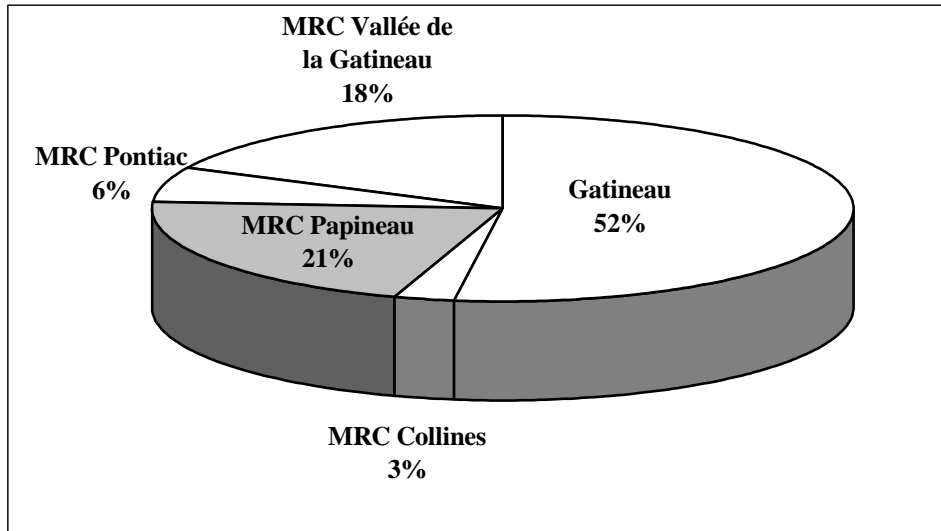
Ces investissements prennent principalement la forme de prêts, de mise de fonds et de subventions (voir Figure 5).

FIGURE 5
Investissements totaux par fonds et par année
pour les projets soutenus par le CLD



La main-d'œuvre a su profiter de ces investissements puisque, entre 1998 et 2002, 543 emplois qui ont été créés et 223 ont été maintenus sur le territoire (voir Figure 6).

FIGURE 6
Création d'emplois et leur maintien
par année avec le soutien du CLD Papineau



Les fonds du CLD Papineau constituent donc un important effet levier sur le territoire pour les investissements qu'ils génèrent et ce, même s'ils sont de l'avis de plusieurs personnes interviewées dans le cadre de cette enquête, bien dérisoire.

5.3.2. Des fonds qui ne sont pas à la mesure des ambitions

Les divers fonds de soutien à l'entrepreneuriat disponibles au CLD Papineau sont de biens petits montants pour une MRC qualifiée d'entrepreneuriale et ce, même s'ils ont augmenté au cours des dernières années :

On est pris à gérer des *pinottes* et c'est très malheureux, car c'est trop peu pour entreprendre des changements significatifs au niveau du développement, a déploré Pierre Ménard, président du conseil d'administration du CLD.

Le CLD de Papineau dispose de seulement 30 000 \$ pour le fonds de l'économie sociale, 28 000 \$ pour le fonds des jeunes promoteurs et 86 000 \$ en capital de risque pour des prêts aux entreprises :

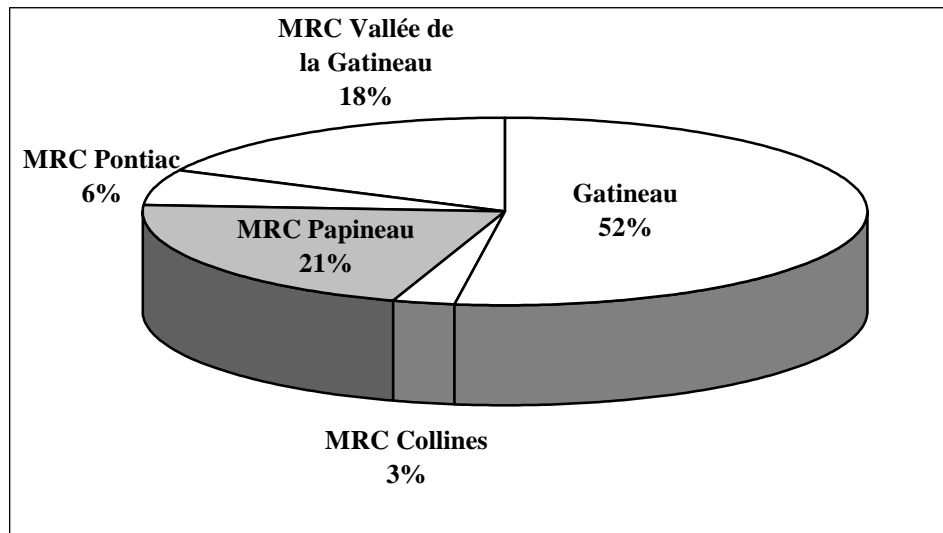
C'est vraiment ridicule pour assurer le développement sur une base annuelle... (a avoué Richard Charlebois). Ce sont en fait des prêts de dernier recours qui ne pourront pas permettre de changer les choses. (Gauthier, 1999 : 11)

Un répondant explique également qu'avec la mise en place du CLD Papineau, les fonds accessibles sur le territoire sont moins importants qu'avant, pénalisant ainsi la MRC simplement parce qu'elle est plus entrepreneuriale que les trois autres MRC en Outaouais :

Avant la mise en place des CLD, il y avait toujours les fonds régionaux qui étaient au CRDO et dans différents ministères. Ce qui faisait qu'il y avait un projet, tu allais au régional. Au régional, l'enveloppe était grande. Tu allais chercher des fonds et tu les ramenaient chez vous. Vu qu'on était très entrepreneurial, on allait chercher beaucoup. [...] Il y a encore un fonds au CRDO mais c'est juste pour les organismes régionaux, qui ont une portée régionale. [...] C'est plus difficile pour nous autres d'avoir une portée régionale. Là-dessus on a été pénalisé. [...] On a été capable d'aller chercher l'argent ailleurs quand même, ça n'a pas bloqué l'économie. Mais ça nous a obligé à faire des tours de passe-passe plus difficile. Tu perds du temps à courir après l'argent. Avant tu allais toujours à la même place. C'était plus facile à aller chercher. [...] On a diminué les aides. Ce n'était pas des grosses aides, mais là c'est des mini aides.

Une comparaison statistique rapide avec les données du CRDO nous a permis de confirmer ces propos (CRDO, 2000). En effet, avant l'implantation des CLD, les CRD géraient une grande partie des fonds dédiés à l'entrepreneuriat (fonds d'interventions régionale — FIR). Entre le 1^{er} avril 1993 et le 31 décembre 1998, ce sont 15 326 404 \$ que le CRDO a investis dans les différents projets dans l'Outaouais. À cet effet, outre la ville de Gatineau qui a reçu 52 % de ce montant, c'est la MRC Papineau qui se démarque avec 21 % de tous les investissements (voir Figure 7). Les entrepreneurs de la MRC Papineau auraient donc reçu en moyenne 471 492 \$ annuellement avant l'implantation du CLD sur le territoire. Tandis que 6 ans plus tard (2002), les montants accordés par le CLD Papineau totalisent 283 264 \$ (FLI = 131 500 \$, FES = 31 082 \$, FJP = 43 500 \$ et autres fonds = 77 182 \$).

FIGURE 7
Répartition des contributions financières du CRDO selon les sous-régions — du 1^{er} avril 1993 au 31 décembre 1998



Quant à la mesure de Soutien aux travailleurs autonomes, qui est gérée par le CLD, elle souffre également de sous-financement :

Ce n'est pas un montant fixe, ça dépend des prestations d'assurance-chômage des gens. Au fil des ans, le CLD a réalisé environ 35 dossiers par année. Et en 2002, le ministère a donné un quota de 25. Déjà à la fin novembre, le CLD avait réalisé 24 dossiers et l'année financière finit au 31 mars. On va manquer d'argent. C'est ce que ça veut dire... Problème.

Considérant que la MRC Papineau est toujours, sinon plus entrepreneuriale qu'avant, les fonds disponibles au CLD Papineau sont nettement insuffisants pour répondre à la demande et dans ce cadre, la recherche de financement devient un travail quotidien dans l'organisation. Et ce, même si les fonds ont augmenté au cours des dernières années. Est-ce à dire que le développement économique était mieux avant, lorsque l'enveloppe, gérée au palier régional était plus grande ? À partir des entrevues et des documents consultés, nous pouvons conclure par la négative, car la gestion locale a apporté plusieurs atouts et les activités du CLD ne se résument pas au seul financement. On pourrait même dire, selon nos constats, que cette activité est reléguée au deuxième plan. Voyons donc pourquoi.

5.3.3. *Un support local à l'entrepreneurship et à la collectivité*

D'abord, le CLD est un organisme de développement qui a développé une expertise locale :

Maintenant les CLD, on a développé une expertise qu'on n'avait pas il y a cinq ans. Quand on parle d'économie sociale, qu'on parle d'aider les jeunes, au fil des années, on a formé des gens compétents.

Ensuite, le CLD, par sa proximité et son accessibilité, favorise la culture entrepreneuriale sur le territoire :

Avec l'exode des jeunes, il faut favoriser, créer des jonctions intéressantes pour vivre en région. Sinon, la majorité des personnes vont quittés. Et c'est un point de service très important. C'est un peu comme si on disait [...] on ferme les CLSC et vous allez aller à Gatineau à la place. Quand tu es loin, c'est un peu la même chose. Ça décourage l'entrepreneurship quand les services sont inaccessibles. C'est très important parce que partir en affaires, pour un jeune ou pour quelqu'un qui n'a pas d'expérience, c'est difficile. C'est long, c'est aride, c'est ardu. Ça exige tellement que c'est important d'avoir les services proches.

Sans doute cette proximité et ce soutien ont renforcé, ou du moins stabilisé, l'entrepreneuriat dans la région car avant la mise en place du CLD et de la CDE, son prédécesseur, il y avait peu de support technique disponible localement pour les entreprises. Les entrepreneurs se tournaient vers les institutions financières (banques, caisse ou autres) ou vers les organisations régionales :

Dans le fond, ça donne au moins aux entrepreneurs la possibilité d'avoir chez-eux, dans leur milieu, une personne qui est capable de leur donner une première réponse.

Un autre intervenant s'exprime également concernant l'implication du CLD dans le soutien des activités et des projets d'entreprises sur le territoire :

Le fait qu'on a une ressource à temps plein, ça permet à tous ces organismes d'avoir quelqu'un qui les supporte dans leurs démarches. C'est leurs démarches, mais au moins s'il y a quelqu'un à qui téléphoner. On peut-tu pousser ? On peut-tu faire ça ? Comment on va le faire ? On en a plusieurs dans le bureau qui travaille uniquement là-dedans. À supporter les organismes du milieu dans leurs démarches. C'est un gros plus. On le voit de plus en plus.

Les retombées du CLD sont également palpables à travers le dynamisme de l'entrepreneuriat. À cet effet, la participation des entrepreneurs de la MRC Papineau au Concours Entreprendre à tout âge est très importante. En 2001, parmi les sous-régions de l'Outaouais, la MRC Papineau a soumis le plus de candidatures à son concours local. En 2002, l'entrepreneurship est toujours aussi dynamique puisque 11 des 39 projets de création d'entreprises inscrits au concours régional proviennent de la MRC Papineau. M. Charlebois, directeur du CLD, déclarait à ce sujet :

... avoir 28 % des nouveaux entrepreneurs inscrits avec une population de 21 000 dans Papineau sur les 325 000 au total en Outaouais, c'est tout à l'honneur des gens de la Petite-Nation et je leur dis : « chapeau ! » (Soucy, 2002e : 57).

Parmi les participants, en 2002, trois gagnants de la MRC Papineau ont poursuivi le concours au niveau national.

Parmi les services de soutien à l'entreprise mentionnés également la mesure de suivi en entreprise qui permet de cerner les problèmes et de trouver des solutions, une mesure très importante dans la survie de plusieurs entreprises.

Le CLD Papineau ne mise pas uniquement sur les entreprises privées et collectives, il encourage, assiste et met en place également de petites initiatives notamment dans les domaines culturel et touristique. Par cette implication dans le développement socio-économique du territoire, il devient non seulement l'animateur d'une dynamique locale mais également un ingrédient essentiel dans la prise en charge de toute une communauté.

À ce niveau, il devient difficile dans le cas du CLD de tracer une ligne entre les retombées économiques et sociales qui sont liées et inséparables. Car lorsqu'on parle de retombées économiques, il y a inévitablement des retombées sociales directes et indirectes sur le territoire qui prennent la forme d'une meilleure accessibilité aux produits et services, d'un frein à l'exode de la population et plus particulièrement des jeunes, du développement du sentiment d'appartenance sur le territoire. Préoccupations sociales qui sont d'ailleurs identifiées par le CLD dans ses mandats (voir Section 4.2).

Le fonds d'économie sociale disponible au CLD Papineau intègre ces deux facettes, sociale et économique, du développement. Voyons quelle est la vision du CLD à ce propos.

5.3.4. Une vision de l'économie sociale qui évolue

Ayant peu de connaissance et d'expérience en économie sociale, celle-ci était plutôt vue, dans les premières années d'existence du CLD, sous un angle très limité, excluant presque totalement l'économie au profit du social. Une erreur que reconnaît un répondant aujourd'hui :

Avant, je ne savais même pas que ça existait. Ça a existé depuis toujours mais sans savoir que c'était ça. Évidemment, je n'ai jamais été réfractaire à l'économie sociale, mais on a fait beaucoup d'erreurs dans les premières années.

Toutefois, avec l'expérience, la vision du CLD s'est peu à peu modifiée et la compréhension de l'économie sociale s'est raffinée :

Tu as l'économique et tu as le social. En économie sociale, il faut que tu ailles en plein milieu des deux. Il faut que les gens du social comprennent que quand tu es en affaires, il y a une partie économique que tu ne peux laisser de côté. Et il fallait que les gens de l'économie comprennent que quand tu es en économie sociale, il y a une partie du social que tu ne peux pas laisser de côté. Tu ne peux pas demander à une entreprise d'économie sociale d'être aussi performante qu'une entreprise privée. Mais tu ne peux pas demander non plus à un projet d'économie sociale d'être aussi social qu'un projet communautaire. Il y a un mélange des deux qui doit être fait. [...] C'est pour ça que je dis, ça nous a pris du temps et on l'a compris qu'il fallait qu'il y ait un mélange des deux, bien attachés. [...] C'est la vision qui n'était pas correcte à cette époque là. Ma vision et celle des autres. Je n'étais pas tout seul. Mais aujourd'hui, on voit ça bien différent. Si on veut avoir des chances de résultats, des possibilités que ça marche.

Aujourd'hui, fort de son expérience, le CLD s'inquiète davantage des chances de réussite des projets. Dans le dernier PALÉE, le CLD dresse un court bilan de cette mesure d'économie sociale :

Au cours des trois dernières années, peu d'interventions en lien avec le plan d'action ont été réalisées à l'exception du support au démarrage et au suivi d'entreprises. Nous constatons, de par notre expérience, qu'il est difficile de démarrer et d'assurer la pérennité d'une telle entreprise. Ainsi, il est préférable de bien appuyer un projet dès les premières étapes de son pré-démarrage et de maintenir un support constant pour favoriser sa survie. Alors, dans ce domaine, ce n'est pas la quantité qui prime mais bien, la qualité.

(CLD Papineau, 2003 : 28)

Non seulement le CLD Papineau accompagne les projets d'économie sociale mais il stimule et encourage également la création de ce type d'entreprise. À cet effet, dans le cadre d'un refinancement pour relancer une entreprise, le comité d'investissement du CLD Papineau proposait aux entrepreneurs la solution suivante : « relancer l'entreprise sous la forme d'une coopérative de travailleurs. »

L'enveloppe du fonds d'économie sociale est de petite taille, même si elle a augmenté quelque peu au cours des dernières années. Toutefois, pour soutenir des projets d'économie sociale, le CLD n'hésite pas à recourir à d'autres fonds (voir à ce propos la Section 3.3.2). Les représentants du secteur communautaire et coopératif ont pris également une place importante au sein du CA, organe décisionnel du CLD. Ils sont trois et le président représente le secteur coopératif et au mandat précédent, la présidence était assurée par une représentante du secteur communautaire. Ce qui a sûrement influencé le modèle décisionnel au sein du CLD qui a délaissé au cours des premières années sa vision purement économique héritée de l'ancienne structure. Toutefois, il y a encore des réticences face à l'économie sociale.

Je dirais que c'est peut-être encore un peu méconnu de la part des gens. Ça fait quand même seulement deux ans je pense qu'on offre ces services là. Les sommes au début étaient quand même minimes. Je pense que maintenant ça commence à se faire connaître davantage. À mon avis, c'est un volet qui est intéressant pour la région. [...] La méconnaissance du modèle coopératif fait en sorte que c'est une avenue considérée comme péjorative. Les gens ont la perception que les coops ce n'est pas solide, qu'il y a des difficultés. Ça ferme les portes. Alors que c'est le contraire. Le modèle coopératif, c'est très stable. C'est une question de perception. C'est mal connu et peu favorisé.

Dans le deuxième plan d'action, le CLD Papineau adopte sa propre définition de l'économie sociale :

Méconnue par plusieurs personnes, encore aujourd'hui, en raison de la complexité de sa définition, l'économie sociale est une stratégie permettant de répondre aux besoins de la communauté et, du même coup, de contribuer à l'économie de notre territoire. En ce sens, qu'elle soit un organisme à but non lucratif (OBNL) ou une coopérative, l'entreprise d'économie sociale doit, entre autres, générer des revenus autonomes dans le but de viser l'autofinancement à longue échéance.

(CLD Papineau, 2003 : 28)

5.4. Évaluation de l'efficacité du Conseil d'administration

La gouverne du CLD se distingue d'autres organisations par son conseil d'administration composé d'acteurs à provenance multiple qui ont à cœur non seulement l'entrepreneuriat mais également le développement socio-économique et qui partagent une vision ou du moins des objectifs communs. Cette mixité a certes des avantages comme celle d'ouvrir les représentants à de nouvelles réalités et à des manières de faire différentes qui se répercuteront plus tard dans les actions réalisées au niveau local. Un intervenant explique à ce sujet :

Avant, t'es toujours avec du monde qui sont dans ton secteur, où c'est facile. Tandis que là, tu es tout seul face à une table de 18 collègues en face de toi. Tu veux parler de ton secteur mais tu veux le promouvoir ton secteur. Il faut que tu le défendes, il faut que tu le pusses. Là le monde pose toutes sortes de questions bien plus embêtantes que juste les gens de ton secteur. Parce que les gens de ton secteur sont comme des alliés. Les autres regardent très, très large. Ça brasse du monde. Bien intéressant !

Car ne l'oublions pas, ces acteurs sont souvent à la croisée de réseaux économiques et sociaux importants aux plans local, régional et même national, comme le démontre leurs nombreuses implications.

Selon les intervenants interrogés, pour qu'un CA fonctionne bien il ne suffit pas de regrouper les intervenants de différents secteurs. Encore faut-il avoir des représentants ouverts et qui ont

une volonté de collaborer. Car ce sont d'abord les individus, par leur attitude, qui font le succès de l'organisation :

Il ne faut jamais oublier que ce n'est pas un organisme qui travaille, ce sont des individus. Tu pourrais demain changer les individus partout, ça changerait complètement la dynamique. Si tu as quelqu'un qui est beaucoup moins dynamique, évidemment ça va bouger moins. Quand tu as les bonnes personnes... C'est une question d'individus. Quand tu as les bonnes personnes à la bonne place.

Et c'est cette volonté des individus qui explique les relations conviviales au sein du CA et qui ont permis au cours des années l'amélioration des relations entre la MRC et le CLD. Toutefois, malgré toute la bonne volonté des acteurs du CA, il semble qu'il y est encore des frictions, entre les représentants municipaux et les représentants socio-économiques, vestiges de la mise en place houleuse du CLD. Chacun des deux groupes de représentants, municipaux et socio-économiques, se voient plus aptes à gérer le CLD. Il semblerait que les maires souhaiteraient être représentés à 50 % au CA du CLD pour deux principales raisons. D'une part, ils sont imputables à la population, ils sont donc là pour représenter la communauté et peuvent à ce niveau prendre davantage des décisions concernant les dépenses. D'autre part, il finance en partie le CLD.

Quant aux représentants socio-économiques, tout comme lors de l'assemblée d'ouverture où la population s'est soulevée contre la trop grande place faite aux maires, ils mentionnent que ces derniers ne doivent pas prendre le contrôle du CA du CLD :

Les maires ne sont pas des entrepreneurs et ils n'ont pas eu de formation.

Selon les représentants socio-économiques, même si les maires occupent 6 sièges sur le CA qui en compte 19, ils sont déjà bien présents :

C'est peut-être un peu beaucoup politisé par exemple avec les maires. On sent l'aspect politique dans la prise de décision à l'occasion.

On peut donc parler d'harmonie au sein du CA mais elle demeure fragile. Outre le fait que certains élus aimeraient avoir davantage de pouvoirs, les autres répondants estiment que la composition du CA est suffisante pour assurer la participation et la représentativité des divers acteurs au plan local. Un intervenant invoque la taille du CA :

Je pense que ça représente bien le milieu et, en avoir plus, on se ramasserait avec un CA trop gros. Parce que déjà, avec le nombre de personnes qu'on est autour de la table, c'est pas évident.

De plus, rappelons que le CA est appuyé par le comité exécutif, le comité d'investissement et les cinq tables sectorielles qui, à travers leurs recommandations au CA, contribuent en quelque sorte aux décisions.

5.5. Évaluation des relations partenariales sur le territoire

Depuis l'implantation du CLD, quels sont les principaux partenaires du CLD ? Quelles sont les relations partenariales entre les différentes organisations de développement local sur le territoire ? À ce propos, nous dégageons quelques constats sur le partenariat tirés des informations recueillies dans la présente étude.

D'abord, selon les acteurs, il y a eu, au cours des dernières années, une nette amélioration de la concertation sur le territoire. À ce sujet, un intervenant explique :

Si je te parlais d'il y a deux ans passés, je te dirais que c'est très faible. [...] Je te dirais que maintenant ça va beaucoup mieux. Moi je sens en tout cas qu'il y a plus d'ouverture.

Cette évolution est tangible bien sûr à travers les différents projets mobilisateurs auxquels participent les partenaires et à travers le financement de différents projets sur le territoire. Mais il y a également le fait que plusieurs structures de concertation intersectorielle et sectorielle ont été mises en place. Le CA du CLD, qui implique une panoplie d'acteurs de différents secteurs, est l'une de ses structures. La table du préfet créée tout récemment permet également le rapprochement des acteurs.

Je pense que l'un des plus gros acteurs présentement, c'est la table du préfet qui rassemble tous les acteurs. Moi en tout cas, je pense que ça va être quelque chose de super intéressant et important et on le vit déjà.

Les déjeuners des partenaires et les différentes tables sectorielles mises en place par le CLD sont également des lieux de concertation.

Les acteurs interrogés sur cette question reconnaissent les bienfaits du partenariat. Ils ont une volonté d'améliorer la concertation qui se mesure, selon un intervenant, par la participation :

La meilleure façon de savoir si la concertation et le partenariat c'est important pour eux c'est de voir la participation des gens. C'est difficile de mesurer autrement parce que... on peut toujours l'entendre de la bouche des gens, mais moi je dirais que c'est plutôt par la participation.

À ce propos, l'intervenant mentionne une rencontre dans la MRC Papineau qui visait à parler de la problématique des jeunes sur le territoire et qui a réuni près de 200 personnes. Il ajoute :

Donc il y a une volonté évidente de trouver des solutions, de participer.

Lors de nos entrevues, nous avons pu constater également qu'il n'y a pas de climat d'hostilité entre les différents partenaires interrogés. C'est que, selon eux, les organisations ne sont pas en compétition mais se complètent; chacun à son créneau. Il est vrai qu'au premier abord, certaines organisations, telles que la MRC Papineau avec son programme Chantier idée emploi, la SADC qui soutient l'entrepreneuriat et le CJE dont l'un de ses services a trait à l'entrepreneuriat semblent être similaires au CLD. Nous disons bien au premier abord car en y regardant de plus près, les mandats diffèrent. Voyons à quel niveau.

D'abord, la MRC Papineau a mis sur pied Chantier idée emploi qui vise à stimuler la culture entrepreneuriale du milieu notamment avec une cueillette des idées de projets dans le milieu. À ce niveau, le Chantier prépare les futurs entrepreneurs pour aller cogner aux portes du CLD ou de la SADC.

Outre le pourvoyeur (le gouvernement fédéral pour la SADC et le gouvernement provincial pour le CLD) et le territoire d'action un peu plus vaste pour la SADC Papineau, en quoi se différencie la SADC Papineau du CLD Papineau ? D'autant plus que les mandats et les fonds semblent similaires et que la création des CLD est inspirée en partie de l'expérience des SADC. Selon les répondants, il y a tout de même d'importantes différences :

Que le Québec ait voulu entre guillemets « copier » la version fédérale pour répondre à son besoin. Pour avoir son organisation, pour contrôler son intervention sur le territoire, au départ peut-être, mais je dirais que dans la résultante de son acte, de son action, ça a donné, à mon avis, quelque chose qui avec le temps est fort différent de la SADC.

La SADC est surtout vue comme un organisme qui se spécialise dans le financement :

Elle a un mandat de capital de banque ni plus ni moins, tout en admettant que la SADC touche un peu au communautaire par certains petits projets.

Les fonds disponibles à la SADC pour le soutien à l'entrepreneuriat sont beaucoup plus importants qu'au CLD. La SADC offre du capital de risque, le CLD aussi dans une moindre mesure mais il offre également des subventions. À ce niveau, les deux organisations se complètent :

La SADC a des programmes d'aide aux entrepreneurs. Ils ont par exemple deux ans sans intérêt. C'est des programmes qui sont quand même très intéressants quand tu commences en affaires. Souvent ce qui arrive, c'est que

les jeunes vont faire la demande au CLD et à la SADC. Ils vont avoir la subvention du CLD et ensuite ils s'en vont à la SADC et la SADC leur prête des montants d'argent. Pour les deux premières années, ils n'ont pas d'intérêt. Ça c'est très alléchant. Ce sont des programmes qui se complètent parce qu'il y en a un qui est provincial, l'autre est fédéral.

À l'inverse, les ressources humaines sont beaucoup plus importantes au CLD Papineau qu'à la SADC, ce qui oriente, en quelques sortes, les priorités différemment. Le CLD a :

... en plus énormément de ressources, entre autres, humaines, pour intervenir dans des secteurs où [la SADC] intervient à peu près pas : culturel, tourisme...

Certes, les deux organisations réalisent des plans d'affaires mais à ce sujet un intervenant explique :

Si l'un ou l'autre ne ferait plus de plan d'affaires, l'autre serait débordé...

Quant au Carrefour Jeunesse emploi, parmi ses nombreux services aux jeunes, il offre des services de pré-démarrages d'entreprises. Son rôle est davantage de clarifier et de structurer la valeur de l'idée entrepreneuriale et d'orienter le jeune vers les ressources pour l'élaboration de son plan d'affaires. Le Carrefour suit également le jeune dans son cheminement. À ce titre, le CJE est situé en amont d'organisations telles que le CLD et la SADC.

Au cours des dernières années, beaucoup d'efforts ont été mis pour renforcer le partenariat et la concertation sur le territoire entre le CLD et la MRC. On pourrait qualifier cette dernière de principal partenaire du CLD, non seulement au plan financier mais également parce que les maires sont très impliqués au sein du CLD (CA, CE et tables). Des efforts qui n'ont pas été vains à en croire les intervenants :

Je dois dire que ça s'est bien amélioré. Mais ça a mal parti. À l'occasion on ressent encore des soubresauts de ça.

Le CLÉ (programme STA, siège au CA) et la chambre de commerce (siège réservé au CA) partagent également des liens étroits avec le CLD.

Toutefois, il semblerait que les partenariats avec les autres organisations de développement local sur le territoire sont moins importants. Certes peu d'intervenants ont été interrogés dans le cadre de cette étude et il est difficile de généraliser, toutefois nous avons pu percevoir, dans les propos des intervenants, qu'il y a encore une méconnaissance entre les différents services qu'offrent ces organisations sur le territoire. Ils ont également encore des réticences à travailler ensemble. Selon nous, certains partenaires importants sont absents aux tables

sectorielles du CLD et le partenariat est souvent lié à des projets à grande échelle comme l'explique un acteur :

La concertation comme telle, du point de vue général, c'est beaucoup plus facile au niveau des grands débats de fonds : politique, régionale et tout ça.

Au niveau des services à l'entrepreneuriat, de ce que nous avons pu constater, il y a peu de concertation entre les organisations. Il y aurait place à des ententes et à des échanges de services entre les différentes organisations de développement local surtout lorsqu'on sait qu'elles sont souvent complémentaires et qu'elles s'inscrivent à différentes étapes dans le processus qui mène à la création d'une entreprise.

5.6. Évaluation des pouvoirs du CLD et de sa marge de manoeuvre

Quelles sont les relations entre le gouvernement et le CLD ? Le CLD a-t-il un réel pouvoir de décision ? Quelle est sa marge de manoeuvre ? Même si à certains moments le gouvernement devient un partenaire du CLD, il tient tout de même le rôle de régulateur, particulièrement au niveau des ressources financières. Le budget est bien sûr géré par les gens du milieu mais les types de fonds et les montants sont déterminés par le gouvernement. Un intervenant estime toutefois que la décentralisation des pouvoirs vers le local sera un important enjeu au cours des prochaines années :

Par exemple, l'équipe Outaouais qui est allé aux Rendez-vous national des régions voulait obtenir davantage de pouvoirs notamment en décentralisant les ressources financières. On est assez brillant pour être capable de s'en servir. Et probablement que ça va venir là un moment donné. Je suis convaincu que ça s'en vient vers ça. Ce sont les joueurs locaux qui auront à jouer fort dans la *game*.

Puisque l'argent détermine en partie le pouvoir, le CLD a donc une marge de manoeuvre très mince à ce niveau. Mais dans le contexte du Québec, le CLD reste tout de même l'une des organisations les plus décentralisées :

Il n'y a jamais eu autant de pouvoir au niveau local que maintenant. Toutefois, il demeure encore très restreint. On n'en a jamais eu autant, mais il n'y en a pas beaucoup. Avant, on avait 1 % du pouvoir, aujourd'hui on est rendu à 4 %.

Est-ce à dire que le gouvernement devrait se retirer complètement en laissant une autonomie totale au CLD ? D'après certains constats dans la présente étude, nous répondons non à cette question. En fait, même dans l'hypothèse d'une décentralisation accrue des ressources financières du gouvernement et ce, sans restriction, vers les CLD, il n'en resterait pas moins qu'il devrait, selon nous, dicter certaines balises. À ce titre, rappelons qu'avant le CLD, la Corporation de développement économique qui agissait au niveau du développement

économique sur le territoire vivait annuellement des problèmes de financement de la part de certaines municipalités sur le territoire qui ne voyaient pas l'intérêt de financer un centre d'entrepreneurship. Un répondant s'exprime à ce sujet :

C'est sûr qu'on en a besoin de l'État parce que c'est du capital de risque qu'on se trouve à prêter ou à subventionner. Sans l'État, c'est quasi impossible. Si c'est seulement les MRC qui financent ça, je ne suis pas sûr que ça va durer longtemps.

Aujourd'hui, en vertu de la loi, l'organisme est financé par l'ensemble des municipalités sur le territoire par l'entremise de la MRC. L'encadrement du gouvernement peut donc s'avérer un atout à certains égards.

À la lumière de cette étude, nous constatons également que le CLD Papineau est le reflet de son territoire. Le CLD n'a pas essayé de développer de nouveaux créneaux, il a plutôt misé sur les atouts que possédait déjà la MRC (tourisme, culture, forêt, agroalimentaire) et a pris une grande place dans la mobilisation des acteurs sur le territoire. Ce qui démontre en quelques sortes une certaine autonomie du CLD Papineau, du moins en ce qui concerne le choix des orientations et des priorités de développement sur le territoire.

Toutefois, un intervenant estime que le gouvernement garde la main mise sur l'ampleur de l'organisation :

Parce que dans le fond, l'ampleur il la gère. L'ampleur qu'il veut lui donner, c'est lui qui décide. Je pense que si le CLD a pris de l'ampleur, c'est parce que l'État voulait qu'il en prenne de l'ampleur. Sinon, les vivres auraient été coupés. L'État s'est impliqué directement pour forcer la main aux MRC d'investir dans les projets. C'est une volonté de l'État qu'ils soient rendus où ils sont. C'est ce que je pense.

5.7. Évolution, perception et avenir du CLD

Avant de parler de l'avenir du CLD, il est intéressant de dresser un rapide bilan de son cheminement à partir des rapports annuels du CLD. Depuis sa création il y a 5 ans, le CLD Papineau a évolué rapidement. La première année a permis principalement de faire la transition entre la CDE et le CLD et de se familiariser avec les nouveaux outils et les nouveaux modes de fonctionnement :

L'année 1998 fut une année de transition vers une nouvelle culture d'entreprise, de nouveaux mandats, un conseil d'administration élargi et une équipe de travail chamboulée.

(CLD Papineau, 1999 : 18)

L'année 1999 a permis de consolider le tout notamment avec l'élaboration du plan triennal :

Tous les joueurs sont en place, le plan de match a été établi et les outils sont disponibles. Il nous reste qu'à jouer la partie du développement socio-économique du territoire de la MRC Papineau comme l'a clarifié la population lors de la conception du Plan d'action.

(CLD Papineau, 2000b, 1999 : 15)

Il semble toutefois que ces deux premières années furent assez ardues notamment parce que le CLD avait été contesté dès l'assemblée de fondation et également parce qu'il y a eu plusieurs changements au niveau du personnel au CLD. En 2000, le CLD s'est investi dans plusieurs projets sur le territoire et 2001 est qualifié, dans le rapport annuel, d'année de renouveau et de premières réalisations :

Non pas que les années antérieures aient été inactives, au contraire, mais les orientations du CLD ont été plus précises.

(CLD Papineau, 2002 : 3)

Le point fort de l'année selon Denise Arpin, présidente du CLD de l'époque, est l'amélioration du partenariat sur le territoire, notamment avec la MRC. Finalement, l'année 2002 amène des résultats. Compte tenu que le personnel en place au CLD lui permet de rayonner dans tous les secteurs d'activités, le rapport d'activités de 2002 indique :

C'est en 2002 que le CLD peut dire qu'il est devenu le guichet unique comme le désirait le gouvernement lors de la mise en place des Centres Locaux de Développement.

(CLD Papineau, 2003a)

En ce qui concerne la perception et l'avenir du CLD, les personnes interrogées sur la question (employés, administrateurs ou partenaires) ont amené divers points de vue mais sont toutes d'accord sur l'utilité de cette organisation. Un répondant mentionne que :

... même s'il y a un changement de gouvernement au Québec, le CLD est un outil qui prendra de plus en plus d'ampleur car l'organisme est issu du milieu et il est géré par les gens du milieu pour les gens du milieu. Au fil des années, le CLD s'est bâti une crédibilité. Il y a quelque chose de base qui est là et qui est bien solide et qui ne bouge plus, qui est difficilement bougeable. [...] Même, je pense que le gouvernement n'a jamais vu ça. Ça prend bien de la place. C'est le *feeling* que j'ai. Ça devient un acteur incontournable, ce que les gouvernements voulaient. Mais ils ne pensaient pas que c'était pour devenir si fort que ça. Là ils se rendent compte qu'il est plus important, il a assez de poids pour faire changer ça.

De plus, on ajoute que le CLD n'est pas coûteux :

Si on était syndiqué dans la fonction publique, ça leur coûterait pas mal plus cher que ça leur coûte là.

Les opinions sont partagées à ce sujet puisqu'un répondant mentionne qu'il ne faudrait pas grand chose pour faire basculer le CLD notamment parce qu'il est trop coûteux au niveau de l'administration :

Tous ceux qui trouvent que le CLD ne foutent rien que ça nous coûte 300 000 \$ pour distribuer 100 000 \$, il y a bien du monde qui sont pas d'accord avec ça, même au niveau du CA. Mais c'est une structure que le gouvernement a mis en place. Il faut l'alimenter parce que, si on ne l'alimente pas, c'est nous qui allons être pénalisés.

On propose des alternatives :

Je pense que le CLD a sa raison d'être mais pas sous la forme qu'il a présentement. Il y a trop de sommes d'argent qui sont dépensées pour de l'administration alors que ces sommes d'argent pourraient servir pour le vrai monde. C'est un peu dans ce sens. Vers quoi on s'en va, je ne le sais pas. Une chose qui est certaine c'est qu'on a beaucoup trop de structures. On a la SDEO, on a le CRDO, on a le CLD, on a le CLÉ. Un moment donné, tu te dis « il devrait y avoir une formule qui fasse que ça soit un groupe qui administre tout ça et qu'on dépense moins d'argent pour l'administration. » Mais ça donne de l'emploi. Le gouvernement c'est ce qu'il visait, donner de l'emploi.

Les 12 personnes qui travaillent au CLD, c'est 12 personnes qui ont de l'argent. Il y a souvent ce côté là. Sauf que c'est tout le monde qui paie pour ces structures. Il y a peut-être des façons qui pourraient être changées pour que ce soit mieux organisé, que ça coûte moins cher. C'est une question d'argent.

Si au début le CLD était perçu comme un organisme qui n'était pas assez actif dans son milieu, aujourd'hui, à l'inverse, le CLD est vu par certains comme une organisation qui veut tout s'accaparer. À ce sujet, on répond :

À quelque part, ils ont peut-être raison. On essaie de prendre le leadership. C'est peut-être une erreur, mais je ne suis pas sûr. Ce qu'on a essayé de dire et de faire, c'est beaucoup plus de concentrer les énergies de tout le monde pour éviter l'enclavement, c'est-à-dire que les gens du tourisme ne parlent pas que de tourisme ... On est un organisme multidisciplinaire. [...] Les gens qui sont sur les tables le comprennent, les gens du CLD le comprennent, les gens de l'extérieur le comprennent moins. Je pense que la vision que les gens ont du CLD, c'est un organisme qui centralise.

À ce niveau, le CLD devient un organisme centralisateur sur le territoire ce qui déplaît à d'autres qui critiquent notamment les interventions du CLD dans le domaine du tourisme :

Ce mouvement était tenu à bout de bras par la CDE d'abord et le CLD ensuite mais tel n'est pas le rôle et l'expertise de ces institutions publiques. Tout regroupement doit émerger du milieu même pour être efficace et durer.

(Plamondon, 2001 – http://www.iquebec.ifrance.com/lechroniqueur/2001_sept_24.html)

Toutefois, il semble que le CLD s'implique dans ces activités car il y a d'importants besoins sur le territoire :

Le CLD Papineau s'est développé énormément. Je regarde le nombre d'embauches qu'il y a eu. C'est surtout à cause de la demande des gens du milieu. Quand on veut organiser le tourisme rentable, il faut qu'il y ait de la concertation dans les différents secteurs, ça prend du monde. Si on veut développer l'économie, on a un commissaire qui est là, depuis un an et demi. Maintenant, il y a peut-être beaucoup plus de visibilité le CLD. Pour être connu, il faut en donner des services. Il faut être capable d'en donner et il faut que les gens sachent ce qu'il y a comme services. Si c'est perçu comme ça, ça veut dire que le CLD fait sa job.

Malgré sa courte existence, le CLD est devenu un incontournable dans le développement local de la MRC Papineau :

Qu'on le veuille ou non, le CLD est la base. Tout passe par là. Le CLD ne peut pas être plus bas que ça. Après ça, c'est l'individu.

À cet effet, l'appui financier dans le milieu n'est qu'une partie du mandat du CLD. Parallèlement, il investit temps et énergies dans bons nombres d'activités dans la communauté et œuvre aux plans économique, social et culturel. Bref, il est l'un des piliers du développement local et constitue un choix de société et une avenue importante pour l'avenir des milieux ruraux :

La société a fait des choix. Le choix c'est qu'on a décidé que, à l'encontre des concentrations de population autour des villes de Montréal, Gatineau, Ottawa et autres pôles d'urbanisation, on maintiendrait les campagnes ouvertes. C'est aussi simple que ça parce que pourquoi on pense qu'il y a une problématique et qu'on est là ? Nous on est là en grande partie pour ça. Ce n'est pas avec les politiques récentes du gouvernement du Québec que la ruralité existe. Dans la réalité c'est ce qu'on fait et c'est ce que le CLD faisait de toute façon de la ruralité. C'est de trouver des moyens de continuer à donner des services à des populations qui veulent demeurer dans des petits patelins, qui veulent continuer à demeurer sur des territoires qui ne deviendront jamais des villes et ce n'est pas ça qui est recherché. ... Ça c'est un choix de société.

CONCLUSION

L'un des premiers constats qui se dégagent de cette étude est la capacité du CLD Papineau de s'adapter aux réalités et de répondre à divers besoins dans le milieu. Bien sûr l'objectif premier du CLD Papineau est de générer des impacts sur l'emploi et l'économie locale mais, pour y arriver, il ne se limite pas aux services de soutiens technique et financier aux entreprises. Le CLD apporte également son appui à de petites initiatives locales (sociales, culturelles et touristiques par exemple), il se soucie des différents enjeux (exode des jeunes, sentiment d'appartenance, pauvreté, etc.) et devient l'animateur d'une dynamique territoriale en initiant et en stimulant de nombreux projets. En 5 ans à peine, dans une MRC de 20 000 habitants, le CLD est devenu une organisation structurante campée sur les besoins du territoire.

De plus, le partenariat est au cœur des préoccupations du CLD. D'abord, le CLD est construit sur une base partenariale intersectorielle puisque son conseil d'administration est composé d'une mixité d'acteurs. Un CA qu'on pourrait qualifier d'efficace. Certes, on peut identifier certaines divergences entre les représentants socio-économiques et les élus municipaux, ces derniers voulant y être davantage représentés. Mais somme toute, la dynamique entre les acteurs, même si elle demeure fragile, est conviviale. Sans doute la volonté, la motivation et l'implication des acteurs sont à l'origine de cette dynamique.

Ensuite, à travers le financement et la mise sur pied de projets mobilisateurs, le CLD développe des partenariats avec d'autres organisations sur le territoire. Dans l'ensemble, on peut parler d'une bonne cohabitation, d'autant plus que, selon les acteurs interrogés, les organisations ne sont pas en compétition, mais bien en complémentarité. Plusieurs indices, dans cette étude, portent à croire que les relations partenariales se sont améliorées au cours des dernières années. Beaucoup d'efforts ont été faits pour améliorer les relations partenariales sur le territoire et ce, principalement entre la MRC et le CLD qui ont connu, dans les débuts, une relation plutôt difficile, qui a laissé des traces. Finalement, pour favoriser le partenariat sur le territoire, le CLD créait des tables de concertation sectorielle.

Même si les fonds disponibles pour soutenir les entreprises ne sont pas à la mesure de ses ambitions, le CLD a tout de même un certain pouvoir décisionnel qui se manifeste principalement dans sa capacité d'orienter son développement et de faire des choix. Un développement qui est planifié et collé aux réalités locales. Un développement que l'on pourrait qualifier de nouveau sur le territoire, plus équilibré, qui inclut plusieurs facettes du développement (économique, social, culturel...). Et à ce niveau, le CLD Papineau répond bien à la définition du développement local :

L'État leur confie une mission de soutien à l'entrepreneursip, mais très vite, l'action conjuguée des bénévoles et des agents de développement fait éclater cette mission pour élargir à l'ensemble des activités humaines d'un territoire. C'est bien là toute la spécificité du développement local qui ne peut se réaliser sans l'engagement de la communauté qui vit sur le territoire visé. (Leclerc, 2001 : 164).

Finalement, le CLD Papineau, situé en milieu rural, est à l'image de son territoire et de ses acteurs, c'est-à-dire dynamique. Mais est-ce le même constat pour les autres CLD du Québec ? Rappelons que cette étude s'insère dans un projet de recherche qui a pour objectif d'étudier les CLD dans une dizaine de régions du Québec. La comparaison interrégionale des origines jusqu'à la fin de 2003 mènera à la publication d'un ouvrage collectif qui tracera l'itinéraire des CLD.

BIBLIOGRAPHIE

- BOUCHER, Jacques et Daniel TREMBLAY (1999). La gouvernance locale : enjeux scientifique et politique. *Économie et Solidarités*, volume 30, numéro 2.
- BOURGAULT, Jacques (2002) (dir.) Horizontalité et gestion publique. Les Presse de l'Université Laval, 355 pages.
- CLD PAPINEAU (1999). Rapport annuel 1998.
- CLD PAPINEAU (2000a). Rapport annuel 1999.
- CLD PAPINEAU (2000b). Plan d'Action 2000-2002. 47 pages + annexes.
- CLD PAPINEAU (2001). Rapport annuel 2000.
- CLD PAPINEAU (2002). Rapport annuel 2001.
- CLD PAPINEAU (2002b). Étude des clientèles excursionnistes et touristiques de la Petite-Nation. Montebello, 57 pages.
- CLD PAPINEAU (2003a). Rapport annuel 2002.
- CLD PAPINEAU (2003b). Plan d'action 2003-2005. 46 pages + annexes.
- CLD PAPINEAU (2003c). Règlements généraux, projet de modification.
- COMEAU, Y., L. FAVREAU, B. LÉVESQUE ET M. MENDELL (2001), *Emploi, économie sociale et développement local : les nouvelles filières*, PUQ, 350 pages.
- CORBEIL, Michel (1999). Développement économique : la hache dans les organismes gouvernementaux. Le Soleil, 8 août 1999, p. A5.
- CRDO (2000). Bilan des actions du Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO) en regard de la planification stratégique régionale 1994-1999, 89 pages.
- DOUCET, Chantale (2003). Portrait de l'économie sociale en Outaouais. Sous la direction de Louis FAVREAU. Cahier de la CRDC, Série Développement régional, no. 3, 49 pages.
- DOUCET, Chantale (2002). Portrait démographique de l'Outaouais et de ses sous-régions. Sous la direction de Louis FAVREAU et Martin ROBITAILLE. Cahier de la CRDC, Série Développement régional, no. 2, 49 pages.
- EMPLOI-QUÉBEC Outaouais (1999). Portrait de la main-d'œuvre et de l'emploi de la MRC de Papineau. Direction de la recherche, de la planification et du partenariat, 17 pages.
- FAVREAU, L. ET B. LÉVESQUE (1996), *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, PUQ, Sainte-Foy, 235 pages.
- FAVREAU, L., M. ROBITAILLE et D. TREMBLAY (2002). *Quel avenir pour les régions?* Chaire de recherche en développement des collectivités, 330 pages.
- GABOURY, Paul (1997). Pas de solution miracle. Guy Chevrette a donné l'impression de rêver en couleur. Le Droit, 27 novembre 1997, p. 20.

- LECLERC, Yvon (2001). Développement local et société civile : mêmes objectifs, même combat. *L'Action nationale*, 91, no. 5, mai 2001, p. 141-195.
- LECLERC, Yvon (2002). Le CLD et le développement local : défis et enjeux. *Quel avenir pour les régions?* Chaire de recherche en développement des collectivités, p. 291 à 300.
- LÉVESQUE, Benoît, Marguerite MENDELL, Bouchra M'ZALI, Denis MARTEL et Jean DESROCHERS (2002). *Analyse de la gestion des fonds et des portefeuilles des Centres locaux de développement du Québec*. Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats (CRISES), Collection Hors Série, numéro 6, 56 pages + annexes.
- LÉVESQUE, Kathleen (1998). La mise en place des Centres locaux de développement. Angoisses financières du côté de la banlieue. *Le Devoir*, 25 février 1998, p. A3.
- MINISTÈRE DES RÉGIONS (1998). *Conjuguer l'économie et le social*. Document d'information à l'intention des centres locaux de développement. 55 pages.
- MINISTÈRE DES RÉGIONS (2001). *Rapport triennal des Centres locaux de développement (CLD) 1998-2000*. Gouvernement du Québec, publication officielle, 41 pages.
- MINISTÈRE DES RÉGIONS (2002). *Rapport annuel de gestion 2001-2002*. 86 pages.
- MRC Papineau (1997). Schéma d'aménagement révisé, MRC de Papineau..
- MRC Papineau (2002). *Avis régional présenté à la Commission municipale du Québec*. Dans le cadre des audiences publiques en rapport avec l'étude sur le regroupement des municipalités de Val-des-Bois, de Bowman et de Notre-Dame-de-la-Salette Papineauville, le 27 août 2002, 29 pages.
- MRC Papineau (2002). Orientations politiques de la MRC de Papineau. Version finale. Papineauville, 29 pages.
- PLAMONDON, Marcel (2001). La chambre de commerce et du tourisme : déjà des réalisations marquantes. *Le Chroniqueur Petite-Nation*,
http://www.iquebec.iframe.com/lechroniqueur/2001_sept_24.html
- PROULX, Marc-Urbain et Natasha JEAN (1999). Les CLD du Québec : deux ans après, bilan de leurs principales activités. Chicoutimi, Observatoire socio-économique du territoire du Québec, Université du Québec à Chicoutimi, 33 pages.
- RIVERIN, Nathalie (1997). Les disparités spatiales de l'entrepreneuriat au Québec. *Actes du Symposium sur la ruralité et le développement des petites collectivités*, p. 67 à 83.
- SECRETARIAT AU DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS (1997). Politique de soutien au développement local et régional. Résumé, 18 pages.

Revue de presse

- DUHAIME, Colette (1994a). Adoption du budget à la MRC Papineau. *Le Droit, La Région*, Mercredi 23 janvier 1994, p. 12.

- DUHAIME, Colette (1994b). CDÉ : Le préfet de la MRC Papineau atténue ses propos. Le Droit, La Région, Samedi 30 avril 1994, p. 14.
- DUHAIME, Colette (1994c). Discussions ardues sur le développement économique. Le Droit, La Région, Mercredi 16 novembre 1994, p. 16.
- DUHAIME, Colette (1994d). Impasse à la MRC de Papineau. Le Droit, La Région, Vendredi 25 novembre 1994, p. 14.
- DUHAIME, Colette (1994e). L'impasse perdue à la municipalité régionale. Le Droit, La Région, Mercredi 7 décembre 1994, p. 8.
- DUHAIME, Colette (1994f). La CDÉ de Papineau Un vrai moteur économique. Le Droit, L'Économie, Vendredi 28 octobre 1994, p. 26.
- DUHAIME, Colette (1994g). La CDÉ de Papineauville en 1993. Le Droit, La Région, Lundi 24 janvier 1994, p. 9.
- DUHAIME, Colette (1994h). La MRC Papineau verse 20 000 \$ à la CDÉ. Le Droit, La Région, Mercredi 21 décembre 1994, p. 10.
- DUHAIME, Colette (1995). Débat houleux à la MRC Papineau. Le Droit, La Région, Vendredi 17 mars 1995, p. 15.
- GAUTHIER, Paul (1997). Une corporation de développement économique toujours plus active. Le Droit, Lundi 28 avril 1997, p. 10.
- GAUTHIER, Paul (1998a). Avec des changements à la représentativité au conseil d'administration, le CLD de Papineau voit finalement le jour. Le Droit, L'Économie, Samedi 14 mars 1998, p. 17.
- GAUTHIER, Paul (1998b). Développement local : Papineau a son CLD. Le Droit, La Région, Lundi 16 mars 1998, p. 4.
- GAUTHIER, Paul (1998c). Entente de gestion ratifiée. Le Droit, La Région, Mercredi 26 août 1998, p. 7.
- GAUTHIER, Paul (1998d). La disparition du SAJE suscite de l'inquiétude dans Papineau. Le Droit, La Région, Jeudi 26 mars 1998, p. 6.
- GAUTHIER, Paul (1998e). La CDE de Papineau disparaît. Le Droit, La Région, Jeudi 19 mars 1998, p. 6.
- GAUTHIER, Paul (1998f). La MRC Papineau accrédite son CLD. Le Droit, La Région, Vendredi 17 avril 1998, p. 5.
- GAUTHIER, Paul (1998g). La MRC Papineau n'accréditerait pas le CLD. Le Droit, La Région, Mardi 17 mars 1998, p. 6.
- GAUTHIER, Paul (1998h). Le maire Murphy veut un meilleur contrôle financier. Le Droit, La Région, Vendredi 20 mars 1998, p. 6.
- GAUTHIER, Paul (1999). Une centaine de personnes participent à l'élaboration du plan triennal. Le Droit, La Région, Samedi 30 octobre 2000, p. 11.

- GAUTHIER, Paul (2000a). CLD de Papineau : le contrôle des maires causerait une « catastrophe économique ». Le Droit, La Région, Mercredi 29 mars 2000, p. 4.
- GAUTHIER, Paul (2000b). Départs volontaires et licenciements d'employés. Le Droit, La Région, Jeudi 23 mars 2000, p. 4.
- GAUTHIER, Paul (2000c). Des indicateurs permettront de passer le CLD au peigne fin. Le Droit, La Région, Mardi 9 mai 2000, p. 12.
- GAUTHIER, Paul (2000d). Huitième édition de Place aux jeunes dans Papineau. Le Droit, La Région, Samedi 18 novembre 2000, p. 22.
- GAUTHIER, Paul (2000e). Idée Emploi suscite la controverse. Le Droit, L'Économie, Jeudi 4 mai 2000, p. 19.
- GAUTHIER, Paul (2000f). LA MRC Papineau retirerait son offre de services au CLD. Le Droit, La Région, Jeudi 13 décembre 2000, p. 9.
- GAUTHIER, Paul (2000g). La récompense de l'entrepreneuriat. Le Droit, L'Économie, Mardi 16 mai 2000, p. 16.
- GAUTHIER, Paul (2000h). Le CLD de Papineau reçoit un coup de pouce financier. Le Droit, La Région, Jeudi 27 juillet 2000, p. 9.
- GAUTHIER, Paul (2000i). Le projet de l'ATO inquiète. Le Droit, La Région, Lundi 20 novembre 2000, p. 18.
- GAUTHIER, Paul (2000j). Les intervenants de Papineau veulent être entendus à l'ATO. Le Droit, La Région, Samedi 9 décembre 2000, p. 7.
- GAUTHIER, Paul (2000k). Les intervenants de Papineau veulent être entendus à l'ATO. Le Droit, La Région, Samedi 9 décembre 2000, p. 7.
- GAUTHIER, Paul (2000l). Plan d'action triennal. Le CLD de Papineau sera plus actif pour développer l'industrie touristique. Le Droit, La Région, Mardi 7 mars 2000, p. 10.
- GAUTHIER, Paul (2000m). Pour mieux structurer l'industrie agrotouristique dans la Petite-Nation. Le Droit, La Deux, Vendredi 7 janvier 2000, p. 2.
- GAUTHIER, Paul (2000n). Restructuration et embauche du personnel du CLD de Papineau. Le Droit, La Région, Lundi 27 mars 2000, p. 10.
- GAUTHIER, Paul (2000o). Un rapport touchant le Centre local de développement contiendrait des « demi-vérités ». Le Droit, La Région, Jeudi 25 mai 2000, p. 6.
- GAUTHIER, Paul (2000p). Une année de consolidation au CLD de Papineau. Le Droit, La Région, Jeudi 30 mars 2000, p. 6.
- GAUTHIER, Paul (2001a). 35 000 \$ pour six projets de la Petite-Nation. Le Droit, La Région, Samedi 12 mai 2001, p. 24.
- GAUTHIER, Paul (2001b). Culture : La Petite-Nation établit ses priorités. Le Droit, La Région, mercredi 23 mai 2001, p. 10.

- GAUTHIER, Paul (2001c). Culture : La Petite-Nation établit ses priorités. Le Droit, La Région, mercredi 23 mai 2001, p. 10.
- GAUTHIER, Paul (2001d). Entrepreneur à tout âge. La foire débute jeudi. Le Droit, L'Économie, mardi 1^{er} mai 2001, p. 19.
- GAUTHIER, Paul (2001e). La Petite-Nation aura son plan de développement culturel. Le Droit, Les Arts, lundi 14 mai 2001, p. 29.
- GAUTHIER, Paul (2001f). La MRC Papineau veut prendre le contrôle du CLD. Le Droit, L'Économie, samedi 19 mai 2001, p. 35.
- GAUTHIER, Paul (2001g). La Petite-Nation manque de ressources. Les Arts, vendredi 22 juin 2001, p. 37.
- GAUTHIER, Paul (2001h). La Petite-Nation s'attaque au marché anglophone. Le Droit, La Région, samedi 24 novembre 2001, p. 16.
- GAUTHIER, Paul (2001i). La Petite-Nation veut attirer plus de touristes. Le Droit, L'Économie, vendredi 11 mai 2001, p. 24.
- GAUTHIER, Paul (2001j). Le Château Montebello et Parc Oméga prisés par les touristes. Le Droit, L'Économie, jeudi 13 décembre 2001, p. 28.
- GAUTHIER, Paul (2001k). Le CLD de Papineau a connu une année exceptionnelle. Le Droit, L'Économie, mercredi 28 mars 2001, p. 25.
- GAUTHIER, Paul (2001l). Le CLD de Papineau disposera de 160 000 \$ de plus. Le Droit, La Région, samedi 20 octobre 2001, p. 24.
- GAUTHIER, Paul (2001m). Le CLD de Papineau tente de développer l'industrie touristique. Le Droit, L'Économie, jeudi 20 décembre 2002, p. 21.
- GAUTHIER, Paul (2001n). Le CLD de Papineau verse 30 000 \$ à deux organismes. Le Droit, La Région, mercredi 5 décembre 2001, p.24.
- GAUTHIER, Paul (2001o). Le CLD demande à son tour que Papineau devienne une région-ressource.. Le Droit, L'Économie, samedi 27 octobre 2001, p.48.
- GAUTHIER, Paul (2001p). Le projet de piste cyclable avance bien dans Papineau. Le Droit, La Région, mercredi 28 novembre 2001, p.25.
- GAUTHIER, Paul (2001q). Le tourisme et la forêt : deux gros employeurs dans la Petite-Nation. Le Droit, Cahier spécial, samedi 10 novembre 2001, p. B40.
- GAUTHIER, Paul (2001r). Une étude pour promouvoir le tourisme dans la Petite-Nation. Le Droit, L'Économie, mercredi 22 août 2001, p. 17.
- GAUTHIER, Paul (2002). Papineau élabore son propre plan de marketing touristique. Le Droit, L'Économie, samedi 12 janvier 2002, p. 39.
- JURY, Pierre (2000). Fonds de développement promotionnel : l'ATO n'oubliera personne. Le Droit, La Région, Mardi 21 novembre 2000, p. 13.

- ROULEAU, Yves (2000). Le portail Papineau voit le jour. *Le Droit, L'économie*, samedi 16 décembre 2000, p. 37.
- SOUCY, Yves (2002a). 2001, une année de renouveau et de premières réalisations pour le CLD de Papineau. *Le Droit, La Région*, samedi 6 avril 2002, p.18.
- SOUCY, Yves (2002b) 45 000 \$ pour la culture et le patrimoine dans la MRC Papineau. *Le Droit, la Région*, mardi 22 octobre 2002, p. 16.
- SOUCY, Yves (2002c). Guichet unique pour le transport collectif. *Le Droit, En manchette*, jeudi 19 septembre 2002, p. 5.
- SOUCY, Yves (2002d). La MRC Papineau vise le plein emploi d'ici 2005. *Le Droit, la Région*, lundi 16 septembre 2002, p. 9.
- SOUCY, Yves (2002e). La Petite-Nation ne manque pas de projets. *Le Droit, L'Économie*, samedi 20 avril 2002, p. 57.
- SOUCY, Yves (2002f). La Petite-Nation se dote d'une agente de développement culturel. *Le Droit, la Région*, lundi 27 mai 2002, p. 11.
- SOUCY, Yves (2002g). Papineau cherche des solutions et veut poser des actions. *Le Droit, la Région*, jeudi 14 novembre 2002, p. 17.
- SOUCY, Yves (2002h). Plaisance présente une exposition sur l'histoire de la région à travers le bois. *Le Droit, Actualités*, jeudi 15 août 2002, p. 14.
- SOUCY, Yves (2002i). Plan de marketing touristique en Petite-Nation. *Le Droit, la Région*, vendredi 24 mai 2002, p. 10.
- SOUCY, Yves (2002j). Unibois démarre avec une aide de 41 500 \$ du CLD. *Le Droit, L'Économie*, vendredi 13 septembre 2002, p. 32.
- SOUCY, Yves (2003). Le CLD Papineau veut une approche plus globale dans tous les secteurs. *Le Droit, La Région*, samedi 29 mars 2003, p. 22.

Sites Internet

Association touristique de l'Outaouais : <http://www.tourisme-outaouais.ca/>

Carrefour jeunesse emploi de Papineau : <http://www.cjepapineau.qc.ca/>

Chambre de commerce Vallée de la Petite-Nation : <http://www.ccvpn.org/>

CLD Papineau : <http://www.cpapineau.com/cld/>

Conseil régional de développement de l'Outaouais : <http://www.crdo.qc.ca>

Corporation culturelle de la Petite-Nation :

<http://www.petite-nation.qc.ca/culture/plancdcapn.htm>

MRC de Papineau : <http://www.mrcpapineau.com/>

Portail de la Vallée de la Petite-Nation et de la Vallée de la Lièvre :

<http://www.cpapineau.com/index.html>

Société de diversification économique de l'Outaouais : <http://www.sdeo.qc.ca/>

ANNEXE I

GRILLE D'ENTREVUE CLD

I. CONDITIONS D'IMPLANTATION

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

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

1.2. Conditions de création du CLD

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

2. GOUVERNANCE

2.1. Représentativité des groupes

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

2.2. Les Comités

- Existe-t-il des comités formés de citoyens qui ont eu l'occasion d'intervenir dans les activités du CLD ? Si oui, qu'elle était la nature de l'intervention ?
- Existe-t-il des comités *ad hoc* ? Comment sont-ils constitués ? Quel est leur mandat ?

2.3. Les relations de pouvoir

- Quels sont les groupes actifs au niveau du développement local ? Quels sont ceux qui entretiennent des relations avec le CLD ? Sur quelle base s'établissent ces relations ?
- Quels sont les liens que le CLD entretient avec les autres acteurs du milieu tels CLE, SADC, CJE, CRD, CDC, MRC, etc. (concertation, coopération, compétition, partenariats, etc.) ?
- Quels sont les liens que le CLD entretient avec les autres instances décisionnelles : CRD, MRC, ministère des Régions, etc. ?

2.4. Le développement local

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

3. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT

3.1. Le Plan de développement (PLACÉE ou PALÉE)

- Comment le premier PLACÉE a-t-il été conçu et par qui ?
- A-t-il donné lieu à des discussions, entre qui et sur quels points ?
- Comment les plans annuels sont-ils conçus ?
- Est-ce que le PLACÉE et les plans annuels sont utiles ? Si oui, en quoi ?

3.2. De quelles ressources dispose le CLD en matière de :

- Budget de fonctionnement ?
- Ressources humaines (employés, consultants, professionnels, bénévoles siégeant sur le CA et autres bénévoles, etc.) ?
- Comités (permanents, *ad hoc*) ?

3.3. Les fonds, volets ou mesures

- Comment décrivez-vous la mission des fonds, volets et mesure suivants : FLI, DEÉS (ou FES), Jeunes promoteurs, mesure Soutien au travail autonome ?
- Décrivez chacun des fonds, volets et mesures : budget, taille des investissements, type d'entreprises, niveau de développement, secteur économique (privilegié, évité), type d'entreprises ou population visée, services offerts (aide à la gestion, à la conception, etc.), dans le cas du FLI, mode de rémunération attendu et instruments utilisés dans les placements (capital-actions, prêts sans intérêt, etc.).
- Quels sont les critères d'admissibilité des projets ? Le CLD dispose-t-il d'une marge de manoeuvre face à ces critères ?
- Quelles sont les étapes d'analyse d'un projet ?
- Quel est le pourcentage des projets refusés pour chacun des fonds, volets ou mesures ?
- Est-ce que des projets innovateurs sont refusés à cause de critères qui seraient trop rigides ?
- Le CLD mandate-t-il un ou des organismes pour gérer un fonds, un volet ou une mesure ? Si oui, pourquoi ?
- Existe-t-il d'autres fonds, volets, mesures ou autres services qui sont offerts par le CLD et qui ne sont pas mentionnés en 3.2.1 ?

4. ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS

- Quels sont les activités organisées et les services qui sont offerts par le CLD ?
- Existe-t-il une certaine marge de manoeuvre quant à la façon dont les activités sont organisées et les services sont offerts ?
- Y aurait-il des nouveaux outils et services à développer ?
- Pour chacun des fonds, volets et mesures, pouvez-vous dresser une liste des projets ou investissements réalisés ou en cours ?
- En quelques mots, quelle est la plus grande répercussion des activités du CLD sur le milieu ou sur l'ensemble de la population ?
- À travers quelles activités êtes-vous en contact directement avec la population ?
- Comment décririez-vous alors la mission du CLD ou comment la qualifieriez-vous (animation, rassemblement, innovation, etc.) ?

5. EVALUATION (RETOMBÉES SUR LES PLANS ECONOMIQUE, SOCIAL ET DEMOCRATIQUE)

- Quel était le degré de satisfaction des membres du CA lors de la présentation du PLACÉE et des plans ?
- Les plans et le PLACÉE ont-ils été suivis et jusqu'à quel point ? Quelle évaluation faites-vous de la pertinence de ces outils ?
- Avez-vous une méthode pour évaluer les résultats ou les retombées tant sur le plan économique que social ? Si oui, quels en sont les indicateurs ?
- Pour chacun des fonds, volets ou mesures, des données existent-elles en termes de :
 - création d'entreprises (nombre, coûts par entreprise, etc.) ?
 - création d'emplois (nombre, coûts par emploi, réinsertion, etc.) ?
 - suivi des projets : par qui ? et comment ?
 - revitalisation du milieu (les problèmes que le milieu connaissait avant l'implantation du CLD sont-ils réglés, en voie de l'être ou au contraire se sont-ils aggravés, etc.) ?
 - d'effet de levier ?
- Pensez-vous que la représentativité sur le CA du CLD est suffisante pour assurer la participation et la représentativité des divers acteurs au plan local ?
- À votre avis, est-ce que cette participation a un impact sur les priorités ainsi que sur les résultats aux niveaux local, régional et national ?
- Depuis l'implantation du CLD, comment décririez-vous la participation et la représentation des divers acteurs (CRD, CLE, CJE, SADC, etc.) face aux développements économique et social, aux plans local et régional ?
- Selon vous, comment se produit le développement aux niveaux local, régional et national (qui, comment) ? Comment le développement se produit-il entre les instances représentatives des trois niveaux ?
- Quelle évaluation faites-vous de la participation de la population face aux activités proposées par le CLD ?
- La population est-elle à l'origine de projets socioéconomiques qui ont vu le jour ? Si oui, avez-vous des exemples ?
- Selon vous, la position occupée par le CLD parmi les instances de développement mises sur pied par le gouvernement lui permet-elle de réaliser des objectifs distincts des autres instances ? Quelle est la marge de manœuvre ?
- Existe-t-il un processus de suivi des projets ?
- Le CLD est-il un instrument de développement local bien ancré dans la MRC ?
- Selon vous, quelle perception les divers acteurs du développement, d'une part, et la population, d'autre part, ont-ils du CLD ?

ANNEXE II
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CLD PAPINEAU EN 2003

Comité exécutif

PERSONNE	POSTE	POSTE OCCUPÉ
René Langevin	Président	Coopérative
Jean-Paul Descoeurs	Vice-président	Municipal
Joseph E. Filion	Secrétaire	Municipal
Thérèse W. Pilon	Trésorière	Culture et patrimoine
Claude Auger	Directeur	Institutionnel (éduc.)
Henri Hébert	Directeur	Municipal
Denise Arpin	Administratrice	Communautaire
Paulette Lalande	Administratrice	Municipal
Guy Sabourin	Administrateur	Communautaire
Alain Brazeau	Administrateur	Forêt
Guy Langlais	Administrateur	Tourisme
Raymond Ménard	Administrateur	Institutionnel (santé)
Norbert Démoreé	Administrateur	Affaires
Rhéal Carrier	Administrateur	Agroalimentaire
Henri Gariépy	Administrateur	Municipal
Annie Gingras	Administratrice	Jeunesse
Francine Leduc	Administratrice	Travailleurs et syndic.
Yvon Charlebois	Administrateur	Municipal
Geneviève Lalande	Administratrice	Chambre de comm.
Claudette Lévis	Représentante	Centre Local Emploi
Carol Morin	Représentant	Ministère des Régions
Norman MacMillan	Représentant	Député de Papineau

ANNEXE III

MEMBRES DE LA TABLE DU PRÉFET

- Atelier de formation socioprofessionnel de la Petite Nation ;
- Carrefour Jeunesse Emploi Papineau (CJEP) ;
- Centre local d'emploi (CLE) ;
- Centre local de développement Papineau (CLD) ;
- Chambre de commerce Vallée Petite Nation ;
- Chantier Idée Emploi Papineau (CIEP) ;
- CLSC de la Lièvre.

CLSC-CHSLD de la Petite Nation

- Comité régional du 3^e âge de la Petite Nation ;
- Commission scolaire au Cœur –des-Vallées (CSCV) ;
- Conseil Régional de Développement Outaouais (CRDO) ;
- Corporation du transport collectif Papineau ;
- École secondaire Louis-Joseph Papineau ;
- Éducation aux adultes CSCV ;
- Fairmont Château Montebello ;
- Lauzon – Planchers de bois exclusifs ;
- MRC Papineau ;
- SADC ;
- SAJO ;
- Table de concertation agroalimentaire de l'Outaouais (TCAO).

ANNEXE IV
EMPLOYÉS À TEMPS PLEIN AU
CLD PAPINEAU EN 2003

- Richard Charlebois, Directeur Général ;
- Luc Ménard, Commissaire au développement - Adjoint au directeur Général ;
- Anne-Marie Decelles, Agente de développement touristique ;
- Pierrette Sabourin, Conseillère programme STA ;
- Chrystel Lasson, Adjointe administrative ;
- Roxanne Lauzon, Agente de développement rural ;
- Marie-France Coutu, Agente de communication ;
- Marie-France Bertrand, Agente de développement culturel ;
- Claudie Lajeunesse, Animatrice culturelle.

ANNEXE V
LISTE DES ENTREPRISES D'ÉCONOMIE
SOCIALE DANS LA MRC PAPINEAU EN 2002

(source : Doucet, 2003)

Comité sports loisirs de Chénéville inc.	Chénéville
Maison des jeunes de Chénéville	Chénéville
Centre d'interprétation de la géologie du Grenville	Montebello
Maison des jeunes de Montpellier	Montpellier
Organisme d'aide et de support à l'intégration sociale (O.D.A.S.I.S.)	Namur
Ateliers Formatech	Papineauville
Prévention C.E.S.A.R.	Papineauville
PETITE-NATION (CPE DE LA, INST/MF)	Papineauville
Banque alimentaire de la Petite Nation	Ripon
Maison de la famille Petite-Nation	St-André Avellin
Maison des jeunes d'Avellin	St-André Avellin
Association pour les personnes handicapées de la Petite Nation	St-André-Avellin
Les Elles de la Petite-Nation	St-André-Avellin
MILLE COULEURS (CPE AUX, MF)	St-André-Avellin
Atelier de formation socioprofessionnelle de la Petite-Nation	St-André-Avellin
Comité régional du troisième âge de la Petite Nation	St-André-Avellin
Atelier d'éducation populaire	St-Émile-de-Suffolk
Service animation jeunesse de l'Outaouais Inc.	St-Sixte
Salon des jeunes de Thurso	Thurso

Coopérative de solidarité en aménagement forestier de Duhamel	Duhamel
Société coopérative agricole de Gracefield	Gracefield
Coopérative forestière de Papineau-Labelle	Montpellier
Coopérative de solidarité en aide domestique des 1001 corvées	Papineauville
Coopérative d'aqueduc agricole de Papineau	Plaisance
Coopérative de mise en marche ovine de l'Outaouais	Saint-André-Avellin
Coopérative de producteurs agro-biologiques de Papineau	Saint-André-Avellin
Coopérative agro-alimentaire des Vallées, Outaouais-Laurentides	Thurso
Coopérative d'habitation du centenaire de Thurso	Thurso
Coopérative d'utilisation de matériel agricole de la Petite-Nation et de La Lièvre	Thurso

ANNEXE VI
LISTE DES PROJETS SOUTENUES PAR LE
FONDS D'ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE

2002

- | | | |
|----|--|-----------|
| 1. | Projet de transport collectif : | 10 000 \$ |
| 2. | Coop de solidarité en aménagement forestier de Duhamel | 21 000 \$ |

2001

- | | | |
|----|--|-----------|
| 1. | La Coop. des 1001 Corvées | 29 000 \$ |
| 2. | Le Centre d'interprétation de la géologie du Grenville | 15 000 \$ |
| 3. | La Coopérative de solidarité en aménagement forestier de Duhamel | 3 044 \$ |

2000

- | | | |
|----|---|-----------|
| 1. | Coop des 1001 corvées (projet cuisine aux bénéficiaires) | 24 500 \$ |
| 2. | Coop des 1001 corvées (projet Parc de planches à neige) | 22 500 \$ |
| 3. | Les Atelier Formatech (Projet équipement adapté) | 12 000 \$ |
| 4. | Centre d'interprétation géologique de Grenville (projet réalisation des sentiers géologiques) | 6 000 \$ |

1999

- | | | |
|----|---|-----------|
| 1. | Projet spécialisé dans la bonne alimentation | 15 000 \$ |
| 2. | Projet spécialisé dans la production manufacturière | 15 000 \$ |

1998

Aucun projet