

## **Cahiers du *CRISES***

**Collection**

*Études de cas d'entreprises d'économie sociale*

**no ES0317**

**Les Centres locaux de développement  
(CLD) et la gouvernance locale :  
le cas du CLD de Rouyn-Noranda**

par

Mario Carrier

avec la collaboration de

Denis Geoffroy, Céline Rousseau  
et Danielle Goulet

Novembre 2003

Cahier du *CRISES*  
Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale – no ES0317  
« Les Centres locaux de développement (CLD) et la gouvernance locale :  
le cas du CLD de Rouyn-Noranda »  
par Mario Carrier  
avec la collaboration de Denis Geoffroy, Céline Rousseau et Danielle Goulet

ISBN : 2-89605-133-3  
Dépôt légal : novembre 2003  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

## PRÉSENTATION DU **CRISES**

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

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

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

### *Axe innovations sociales et territoire*

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

### *Axe innovations sociales et conditions de vie*

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

### *Axes innovations sociales, travail et emploi*

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

### **LES ACTIVITÉS DU *CRISES***

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

*Denis Harrison*

Directeur

## NOTES SUR LES AUTEURS

MARIO CARRIER est professeur agrégé au Département d'aménagement de l'Université Laval où il enseigne en développement local et régional. De 1992 à 2001, il a été professeur au Département des sciences de la gestion à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. De septembre 1996 à décembre 2001, il a assumé à cette même université la direction de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités. Ses recherches ont porté principalement sur le développement économique local à travers son intérêt pour les petites et moyennes entreprises. Il s'est intéressé à la gouvernance locale en milieu rural, particulièrement par le biais de ses recherches sur les PME industrielles et sur les services de proximité.

DENIS GEOFFROY est étudiant à la maîtrise en développement régional à l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

CÉLINE ROUSSEAU et DANIELLE GOULET sont travailleuses autonomes.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES ACRONYMES.....	XI
REMERCIEMENTS .....	XIII
INTRODUCTION.....	1
1. CONTEXTE RÉGIONAL.....	3
2. CONDITIONS D'IMPLANTATION.....	7
3. GOUVERNANCE .....	11
4. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT .....	17
4.1. Le plan d'action .....	17
4.1.1. Premier Axe de développement.....	17
4.1.2. Deuxième Axe de développement .....	17
4.2. Les outils financiers .....	18
4.3. Outils d'information.....	21
5. ACTIVITÉS ET SERVICES.....	23
6. ÉVALUATION.....	27
CONCLUSION .....	31
BIBLIOGRAPHIE .....	33





**LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX**

FIGURE 1	Gouvernance économique dans la MRC Rouyn-Noranda .....	13
TABLEAU 1	Évolution démographique dans les MRC de l’Abitibi-Témiscamingue pour la période 1981-2002.....	4
TABLEAU 2	Emplois en % selon le secteur d’activités par MRC de l’Abitibi-Témiscamingue – 1996 .....	5
TABLEAU 3	Les outils financiers du CLD R-N – Utilisation des Fonds depuis 1998.....	19
TABLEAU 4	Services offerts par le CLD R-N .....	24



## LISTE DES ACRONYMES

CADT	Centre d'aide au développement technologique
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CRDAT	Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue
FES	Fonds d'économie sociale
FLI	Fonds local d'investissement
MICT	Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie
MRC	Municipalité régionale de comté
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SAJE	Service d'aide aux jeunes entrepreneurs
SDE	Société de développement économique
SOLIDE	Société locale d'investissement pour le développement de l'emploi
STA	Soutien au travail autonome (Fonds)



## REMERCIEMENTS

*Cette étude de cas a été rendue possible grâce au soutien financier du ministère des Régions. Plusieurs personnes ont contribué à la réalisation de ce travail et nous voulons ici les remercier.*

*Tout d'abord, l'équipe de chercheurs, dirigés par Benoît Lévesque (UQÀM), Marguerite Mendell (Université Concordia) et Louis Favreau (UQO,) a défini le cadre théorique et méthodologique de la recherche.*

*Il y a aussi les huit intervenants de la région de Rouyn-Noranda qui ont accepté de participer à des entretiens semi-dirigés et nous ont transmis la documentation pertinente à l'étude des cas.*

*Enfin, il y a aussi le travail de Denis Geoffroy, qui a participé à la réalisation de toutes les entrevues et à la recherche documentaire, celui de Céline Rousseau qui a réalisé les verbatims des entretiens et celui de Danielle Goulet qui a participé à l'analyse des entrevues.*

*Mario Carrier*

*avec la collaboration de  
Denis Geoffroy, Céline Rousseau et Danielle Goulet*

*sous la direction de  
Benoît Lévesque (UQÀM),  
Marguerite Mendell (Université Concordia)  
et Louis Favreau (UQO)*



## INTRODUCTION

Cette étude de cas sur le Centre local de développement de Rouyn-Noranda (CLD R-N) s'inscrit dans une recherche sur les CLD et la gouvernance locale au Québec. Elle a été réalisée dans le cadre des activités du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats), sous la direction de Benoît Lévesque (UQÀM), Marguerite Mendell (Concordia) et Louis Favreau (UQO).

Les informations recueillies pour effectuer cette étude de cas l'ont été au moyen de deux techniques : des entrevues semi-dirigées et la recherche documentaire. Les entrevues, au nombre de huit, se sont déroulées aux mois de mai et juin 2002. Parmi les personnes rencontrées, deux étaient des employés du CLD R-N, deux étaient des membres du conseil d'administration du CLD R-N, deux étaient des représentants d'organismes publics oeuvrant dans le domaine du développement local dans la Municipalité régionale de comté (MRC) de Rouyn-Noranda, il y avait un élu de la nouvelle Ville MRC de Rouyn-Noranda, et également un représentant d'un organisme volontaire de Rouyn-Noranda oeuvrant en développement local. Chaque entrevue a duré en moyenne entre 60 et 90 minutes.

Les entrevues étaient dirigées selon une grille d'entretien commune à toutes les études de cas et qui comportait les cinq thèmes suivants : conditions d'implantation, gouvernance, outils de développement, activités et services et évaluation. La grille était cependant adaptée aux différentes personnes rencontrées selon leurs fonctions et responsabilités. Tout le contenu des entrevues a été transcrit également en verbatims. Les verbatims ont été analysés systématiquement à partir du cadre que constitue la grille d'entrevue. En ce qui a trait à la recherche documentaire, elle était concentrée surtout sur la cueillette des rapports annuels des différents organismes rencontrés par l'intermédiaire des personnes interviewées, ainsi que les plans d'action de ces organismes.

Au plan des contributions à ce travail, Denis Geoffroy a participé à la réalisation de toutes les entrevues et à la recherche documentaire ; Céline Rousseau a réalisé les verbatims des entretiens et Danielle Goulet a participé à l'analyse des entrevues.





## 1. CONTEXTE RÉGIONAL

Le territoire<sup>1</sup> de la Ville MRC Rouyn-Noranda<sup>2</sup> est situé au centre-ouest de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et fait partie de ce que l'on appelle le Moyen-Nord québécois. La superficie de la MRC est de 6 638 kilomètres carrés, alors que celle de l'Abitibi-Témiscamingue est de 65 000 kilomètres carrés. À l'ouest du territoire de Rouyn-Noranda se trouve la frontière ontarienne, à l'est il est entouré par la MRC de la Vallée de l'Or, au sud, par la MRC de Témiscamingue et au nord, par les MRC d'Abitibi et d'Abitibi-Ouest. Avant la fusion de toutes les municipalités de la MRC en 2001, celle-ci comptait douze municipalités rurales, deux villes et un territoire non organisé. Le degré d'urbanisation de la MRC en 1996 était de 71 %, la concentration urbaine étant située essentiellement dans la ville de Rouyn-Noranda d'alors.

Pour bien saisir la réalité socio-économique de la Ville MRC Rouyn-Noranda, nous présenterons des données qui la comparent avec l'ensemble de la région administrative et aussi avec l'ensemble du Québec.

Dans un premier temps, nous comparerons la Ville MRC de Rouyn-Noranda avec les quatre autres MRC de l'Abitibi-Témiscamingue au plan démographique (Tableau 1). Le fait marquant de l'évolution démographique de l'Abitibi-Témiscamingue, de 1981 à 2002, est la croissance démographique, à l'exception de la MRC Abitibi-Ouest, de toutes les MRC de la région, de 1981 à 1996, et la décroissance démographique dans toutes les MRC de 1996 à 2002. La décroissance en question est due principalement à la crise économique qu'a connu cette région et qui était reliée à la baisse des prix des métaux sur les marchés internationaux, particulièrement depuis 1998, mais aussi à la situation instable dans le secteur du bois d'œuvre au cours de ces années.

Ainsi, si nous examinons la situation qui a prévalu plus précisément dans la MRC Rouyn-Noranda, nous constatons une croissance démographique significative de 12,8 %, de 1981 à 1996, et une décroissance de 6,2 %, de 1996 à 2002. Avec la MRC d'Abitibi-Ouest qui elle, est en baisse constante de sa population depuis 1981, la MRC Rouyn-Noranda est celle qui a connu le plus important déclin démographique depuis 1996.

---

<sup>1</sup> Les éléments descriptifs du territoire de la MRC Rouyn-Noranda, présentés dans ce paragraphe, sont tirés de *La réglementation sur l'abattage d'arbres en forêt privée*, Service de l'aménagement, Atelier 6 – Abitibi-Témiscamingue – Texte de référence no 5, présenté dans le cadre du 15<sup>e</sup> Congrès annuel de l'AARQ – 22 et 23 octobre 1998 – Québec ([www.aarq.qc.ca/activites/cong98-actes/at6-doc5.html](http://www.aarq.qc.ca/activites/cong98-actes/at6-doc5.html)).

<sup>2</sup> En 2001, la Ville de Rouyn-Noranda a fusionné toutes les municipalités du territoire de la MRC Rouyn-Noranda. Il s'agit maintenant de la Ville MRC Rouyn-Noranda.

**TABEAU 1**  
**Évolution démographique dans les MRC de**  
**l'Abitibi-Témiscamingue pour la période 1981-2002**

MRC	1981	1986	1991	1996	Variation	2002	Variation
					1981-1996		1996-2002
Abitibi	24 897	25 222	25 334	25 701	+3,2%	24 675	-4%
Abitibi-ouest	24 921	24 293	24 109	23 939	-3,9%	22 397	-6,40%
Rouyn-Noranda	38 441	39 579	42 033	43 367	+12,8%	40 695	-6,20%
Témiscamingue	17 816	17 332	17 381	18 332	+2,9%	17 853	-2,60%
Vallée-de-l'Or	39 112	40 344	43 121	45 166	+15,5%	42 901	-5%
Région Abitibi-Témiscamingue	145 187	146 770	151 978	156 505	+7,8%	148 521	5,10%

Source : Les données proviennent de l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. L'Observatoire a pris ces données à partir : Des Recensements de Statistique Canada 1981, 1986, 1991, 1996, 2001. - Institut de la statistique du Québec, Direction de la méthodologie, de la démographie et des enquêtes spéciales.

Si l'on examine maintenant la structure de l'économie de l'Abitibi-Témiscamingue (Tableau 2), nous pouvons constater facilement qu'elle est différente de celle du Québec. Elle se distingue principalement, d'une part, par l'importance de son secteur primaire qui regroupait, en 1996, 14,4 % des emplois comparativement à 3,7 % pour le Québec et, d'autre part, par la faiblesse de son secteur manufacturier qui regroupait 11,3 % des emplois toujours en 1996, comparativement à 17,3 % au Québec. À l'échelle de la MRC Rouyn-Noranda, il faut souligner que cette MRC se distingue nettement des autres MRC de la région au plan de sa structure économique. Premièrement, avec 11,8 % des emplois dans le secteur primaire, elle était en 1996 la MRC qui avait le moins d'emplois dans ce secteur. Deuxièmement, son secteur manufacturier qui comptait en 1996, 7,3 % des emplois, est très faible non seulement si on le compare au Québec (17,3%) mais aussi à l'Abitibi-Témiscamingue (11,3 %). Toutefois, c'est dans la MRC Rouyn-Noranda que l'on comptait en 1996 le plus d'emplois

dans le secteur de la construction soit 6,8 % des emplois comparativement à 5,8 % pour la région et 4,8 % pour le Québec. Enfin, c'est dans la MRC Rouyn-Noranda que l'on retrouvait le plus d'emplois dans le secteur tertiaire, soit 74,1 %, un pourcentage quasi-identique à celui du Québec (74,3 %) alors qu'il était de 68,6 % pour la région.

**TABLEAU 2**  
**Emplois en % selon le secteur d'activités par MRC**  
**de l'Abitibi-Témiscamingue – 1996**

Secteurs	Abitibi	Abitibi-Ouest	Rouyn-Noranda	Témiscamingue	Vallée-de-l'Or	Région	Québec
Secteur primaire	14.8	18.0	11.8	12.5	15.6	14.4	3.7
Agriculture	3.4	3.7	0.8	6.4	0.5	2.2	2.3
Forêts	7.3	6.8	1.0	4.2	2.4	3.6	0.7
Mines	4.0	7.5	10.0	1.9	12.7	8.5	0.6
Secteur secondaire	17.1	19.2	14.1	27.2	15.0	17.1	22.0
Manufacturier	11.8	13.6	7.3	22.5	9.5	11.3	17.3
Construction	5.3	5.6	6.8	4.7	5.5	5.8	4.8
Secteur tertiaire	68.1	62.8	74.1	60.3	69.4	68.6	74.3
Transport et entreposage	6.6	7.3	4.1	5.9	4.5	5.3	4.1
Communications et autres services publics	2.0	1.4	5.8	2.5	2.9	3.3	3.1
Commerce de gros	5.6	2.2	5.6	3.0	4.1	4.4	5.0
Commerce de détail	12.5	14.0	12.3	10.8	14.4	13.0	12.8
Intermédiaires financiers et d'assurances	2.8	3.2	2.9	2.6	2.7	2.8	3.8
Services immobiliers et d'assurances	1.1	0.4	1.1	0.3	1.0	0.9	1.4
Services aux entreprises	3.1	2.0	4.8	1.2	4.6	3.6	6.2
Services gouvernementaux	5.0	2.1	6.0	6.5	3.5	4.6	6.4
Services d'enseignement	7.5	7.2	8.2	7.3	7.0	7.5	7.1
Santé et services sociaux	9.7	11.6	9.3	9.6	9.6	9.8	10.1
Hébergement et restauration	6.6	6.6	7.1	6.2	8.8	7.3	6.6
Autres industries de services	5.6	4.7	6.8	4.4	6.2	5.9	7.5
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

\* Le recensement de la population de Statistique Canada a été réalisé en juillet. Le questionnaire demandait aux gens quel emploi ils occupaient lors de la semaine précédant le recensement. Il faut tenir compte de cette indication lors de l'interprétation des données. - Source : Statistique Canada, Recensement de 1996. - Tiré de : Ministère des Régions, *Bilan socio-économique Abitibi-Témiscamingue*, édition 1999.

Ainsi, l'industrie minière (10,0 % des emplois en 1996) et l'industrie de la construction étaient surreprésentées en 1996 dans la MRC Rouyn-Noranda comparativement à la moyenne provinciale. L'essor de l'industrie de la construction est particulièrement relié à la sous-traitance industrielle dans le secteur métallurgique avec la Fonderie Noranda et dans le secteur minier. De plus, les quelques 700 emplois de la Fonderie Horne du Groupe Noranda représentent la majorité des emplois manufacturiers. Cette entreprise, en étant une de première

transformation des métaux, nous pouvons déduire que le secteur de la deuxième et troisième transformation est extrêmement faible dans cette Ville MRC. Enfin, en ce qui a trait au secteur tertiaire, il est pertinent de souligner que la Ville MRC Rouyn-Noranda regroupe la majorité des emplois de la fonction publique fédérale et provinciale en Abitibi-Témiscamingue, incluant les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux, du fait que la Ville MRC de Rouyn-Noranda est la capitale administrative de cette région.

## 2. CONDITIONS D'IMPLANTATION

Le Centre local de développement de la MRC Rouyn-Noranda (CLD R-N) a été créé en 1998 et remplace, depuis cette date, la Société de développement économique de la MRC Rouyn-Noranda (SDE R-N). Dans son rapport annuel de 1999, l'organisme présentait sa mission comme suit :

Susciter sur le territoire de la Municipalité régionale de comté de Rouyn-Noranda le développement économique et la création d'emplois. Partenaire dans l'action, le Centre local de développement de la MRC Rouyn-Noranda assure un support technique spécialisé et fournit des expertises-conseils pour la création et la consolidation d'activités économiques en milieux urbain et rural. Il effectue de la prospection auprès d'entreprises des secteurs commercial, industriel, touristique et des ressources naturelles. De plus, il agit en concertation et en partenariat avec l'ensemble des intervenants de la communauté.

Dans un document qui présente les différentes composantes de l'organisme, les axes de développement du CLD R-N et ses secteurs d'intervention prioritaires sont décrits ainsi :

Axes de développement :

- Le positionnement du territoire de la nouvelle ville de Rouyn-Noranda pour une identité économique forte et une ouverture sur le monde ;
- Le développement de l'économie afin d'accroître la richesse individuelle et collective.

Secteurs d'intervention prioritaires :

- Ressources naturelles et transformation ;
- Industries manufacturières ;
- Industrie touristique ;
- Tertiaire moteur.

Le conseil d'administration du CLD R-N est composé de 16 membres votants provenant des milieux suivants :

- Affaires (1) ;
- Syndical (1) ;
- Agricole (1) ;
- Municipal (6) ;
- Économie sociale (1) ;
- Institution-santé (1) ;
- Institution-éducation (1) ;
- Jeunesse (1) ;

- Communautaire (2) ;
- Chambre de commerce et de l'industrie de Rouyn-Noranda (1).

Les membres sont élus par collège électoral, sauf en ce qui concerne les six (6) sièges du monde municipal, dont les représentants sont nommés par la nouvelle Ville de Rouyn-Noranda. Le mandat des administrateurs dure deux (2) ans. En plus des seize membres votants, quatre (4) administrateurs sans droit de vote siègent au conseil, soit : le directeur général du CLD R-N; un représentant du député provincial ; un représentant du Centre local d'emploi (CLE) et un représentant du ministère des Régions. Enfin, le conseil d'administration s'est doté d'un comité exécutif qui compte cinq (5) officiers : un Président, deux vice-présidents, un trésorier et un secrétaire.

En 2002, il y avait onze employés permanents au CLD R-N, auxquels pouvait s'ajouter 5 à 7 postes occasionnels en période estivale. Les employés permanents occupaient les fonctions suivantes :

- Un directeur général ;
- Une directrice générale adjointe qui a aussi la charge du développement touristique et de l'économie sociale ;
- Quatre (4) conseillers :
  - un aux entreprises industrielles (mines, forêt, transformation) ;
  - un aux entreprises de services et de détails ;
  - un aux entreprises agricoles et à la ruralité ;
  - un en financement ;
- Un agent de diagnostic qui s'occupe des analyses financières des entreprises et du suivi des dossiers de financement ;
- Une adjointe administrative ;
- Une agente de bureau ;
- Une agente touristique ;
- Un préposé au tourisme.

La transition entre la SDE R-N et le CLD R-N semble s'être assez bien déroulé. Le directeur général du CLD R-N a d'ailleurs occupé le poste de directeur général de la SDE R-N quelques années au cours de la décennie 1990. Le CLD R-N a continué d'occuper les mêmes locaux de la SDE R--N. Ces locaux sont situés à l'hôtel de ville de Rouyn-Noranda et le CLD R-N est logé gratuitement dans ces locaux, ce qui représenterait, une économie de 40 000 \$ à 50 000 \$ de loyer pour l'organisme et ce qui constitue une contribution supplémentaire du monde municipal au support de l'organisme. Au plan du financement de l'organisme, il n'y a pas eu de changements significatifs. Le budget total annuel du CLD R-N se situe aux alentours de 700 000 \$ à 800 000 \$ comme c'était le cas avec la SDE R-N. Les deux principaux bailleurs de fonds sont le Gouvernement du Québec et la Ville MRC de Rouyn-Noranda. Le gouvernement québécois a haussé sa contribution, la faisant passer de 180 000 \$ à 290 000 \$. En ce qui a trait à la contribution de la Ville, elle est de 336 000 \$. Le reste des sommes provient des revenus tirés de l'administration de la mesure STA et du suivi réalisé auprès des entreprises.

Les trois principaux aspects qui ont changé avec la venue du CLD, en comparaison avec la SDE, sont la mission de l'organisme, le mode de nomination et la composition des membres du conseil d'administration, de même que les outils de développement. Du moins, c'est ce qu'en disent certains des acteurs qui ont vécu le fonctionnement des deux organismes. Voici comment un de ces acteurs compare la réalité des deux organismes sur ces aspects :

Avec la SDE R-N, la mission de départ était très différente, si on prend strictement au plan de la mission, la SDE n'avait pas le volet communautaire. On a toujours le volet touristique et le volet économique... Ce qui a changé beaucoup aussi, c'est tous les fonds. Dans ce temps-là, on fonctionnait beaucoup par programme... le programme « Jeunes promoteurs »..., le programme SAJE..., on n'avait pas beaucoup de Fonds. C'était du support technique qu'on faisait, on travaillait beaucoup en collaboration avec la SADC, parce que la SADC avait des fonds à ce moment-là. La SDE préparait les dossiers au plan technique. Après, le client était orienté soit à la SADC ou soit à d'autres organismes ou au MICT, où on pouvait aller chercher des sous.

Il y avait le processus aussi de choix des membres du conseil d'administration qui était très différent avec la SDE. On faisait notre propre recrutement des membres du conseil... on avait comme obligation de soumettre trois noms à la ville, mais ils ne pouvaient pas choisir à l'extérieur de ces noms-là.

Le communautaire prend beaucoup de place... cela a apporté que tu as un désintéressement un petit peu du milieu des affaires par rapport au CLD... parce que les gens étaient habitués plus à une corporation et la façon d'intervenir dans le milieu était différente. Les décisions étaient plus rapides ... avec le communautaire... ça amène plus de concertation... c'est ce qui a amené parallèlement la création du Club Défi Emploi... c'est en quelque part un genre de corporation économique, ça répond à un manque qu'auparavant la SDE comblait. (Entrevue 6)

Un employé actuel du CLD R-N va dans le même sens en commentant ainsi la nouvelle situation

Ce que je dirais qui n'était pas fait à l'époque de la SDE, c'était l'ouverture à toute la dimension de l'économie sociale ou le fait de retrouver sur notre conseil d'administration des gens provenant de collèges électoraux différents des gens d'affaires. Parce que même si la MRC ou la ville étaient nos bailleurs de fonds, la MRC, puis la ville nommaient les individus de notre conseil d'administration en fonction de choix, de critères qui reflétaient davantage le monde des affaires. (Entrevue 1)

Dans la MRC Rouyn-Noranda, avant la venue du CLD, l'organisme de développement économique supporté par le niveau municipal agissait déjà à l'échelle de toute la MRC et non uniquement au niveau de la Ville de Rouyn-Noranda. En effet, c'est en 1993 que le monde municipal s'était entendu pour faire de la SDE un organisme supra municipal à l'échelle de la MRC. En 2001, comme nous l'avons déjà indiqué, il y a une fusion de toutes les municipalités de la MRC en une nouvelle Ville MRC de Rouyn-Noranda. Dans ce contexte, il est intéressant

de vérifier comment est perçu le nouvel organisme par un élu municipal que nous avons interviewé. Celui-ci s'est prononcé d'abord sur la représentation des élus municipaux au sein du conseil d'administration :

On a peut-être une particularité au niveau de notre CLD... à l'effet qu'on a quatre représentants de la ville sur le CA du CLD. La particularité c'est que la ville a nommé ses représentants et elle n'a pas nommé de conseillers. Habituellement, ce sont des conseillers municipaux, le maire qui est président du CLD ou sur le CA. Ici on a un élu et trois non élus. On aurait pu occuper toutes les places qui nous étaient réservées. Nous, on voulait favoriser la prise en charge par le milieu, prise en charge de la diversité des représentants. (Entrevue 3)

Puis, plus loin au cours de l'entretien, cet élu a donné sa vision de ce que représentait le CLD par rapport à la municipalité :

Je vais prendre comme disons aux loisirs ou la bibliothèque. Bon la bibliothèque, elle est gérée par une corporation indépendante. Donc on n'a pas, tu sais, d'emprise directe. On leur donne une enveloppe. Ils viennent à chaque année revendiquer une augmentation de leur enveloppe... Une fois, deux fois par année, ils viennent rencontrer le CA pour donner les résultats. Le CLD, c'est à peu près pareil. À l'heure actuelle, je dirais moi que le CLD est à peu près sur le même pied que la bibliothèque.

Le CLD, bien, c'est la branche économique de la ville... mais il n'est pas exclusif, il n'est pas tout seul. La fonction de promotion économique, ce n'est exclusif au CLD. Ce n'est pas exclusif... mais on voit que c'est le bras important... quand quelqu'un vient à la ville puis qu'il dit : « bien moi, je veux me partir une entreprise. » Ça la mission de soutenir un promoteur, c'est le CLD qui l'a. La mission d'avoir une vision économique de son développement, ça c'est à la ville de l'avoir. (Entrevue 3)

En résumé, l'implantation du nouvel organisme de développement que constitue le CLD semble s'être réalisée de façon plutôt harmonieuse dans la MRC Rouyn-Noranda. Le fait qu'il y avait déjà sur ce territoire une intégration de l'organisme de développement économique au palier supra municipal que constitue la MRC, a probablement facilité cette transition. Par ailleurs, la fusion de toutes les municipalités de la MRC en 2001 en une Ville MRC a possiblement renforcé l'implantation du CLD. L'hypothèse, à cet effet, étant que l'unification de la gouverne politique au sein de cette nouvelle Ville MRC, aurait facilité la coordination entre le pouvoir politique municipal et le CLD comme organisme de gouvernance économique. Les acteurs concernés ont bien perçu quelques différences avec l'autre structure qu'était la SDE, mais globalement les intervenants et les élus municipaux semblent s'être davantage mobilisés à implanter le CLD avec efficacité plutôt qu'à contester la nouvelle structure. , Le CLD R-N est toutefois fortement intégré à la Ville MRC de Rouyn-Noranda. , Il sera intéressant maintenant de voir dans la section suivante comment, au même moment, et où s'implantait le CLD R-N, se mettait en place dans ce territoire une structure de gouvernance économique plus englobante que celle du CLD.



### 3. GOUVERNANCE

Au début de l'année 1999, la crise dans le secteur minier commence vraiment à faire sentir ses effets. Au plan de l'emploi dans la région de Rouyn-Noranda, un grand exercice de mobilisation de tous les intervenants socio-économiques de la MRC Rouyn-Noranda autour de l'objectif de la création d'emplois est engagé. Cette mobilisation est officiellement patronnée par le maire de Rouyn-Noranda. Au mois de mai 1999 est lancé officiellement le CHANTIER DÉFI EMPLOI lors d'un rassemblement public regroupant plus de deux cents personnes. Ces personnes sont, pour la plupart, des représentants d'organismes socio-économiques dédiés aux questions de développement, des gens d'affaires, des élus municipaux et des représentants de différentes institutions dans les secteurs de l'éducation, de la santé ou de la fonction publique. Il se dégage, lors de ce rassemblement, un sentiment d'unanimité face à la nécessité d'un tel mouvement.

Dans la première moitié de l'an 2000, parallèlement au CHANTIER DÉFI EMPLOI, une autre organisation est également créée autour de l'objectif de création d'emplois. Il s'agit du CLUB DÉFI EMPLOI qui est essentiellement un regroupement de gens d'affaires. Le CLUB DÉFI EMPLOI travaille essentiellement à la réalisation de deux moyens :

- L'amélioration des infrastructures d'accueil pour les entreprises industrielles, en mettant notamment sur pied une Corporation des parcs industriels et aéroportuaires ;
- La création, au moyen d'une levée de fonds populaire, d'un fonds de 1 M \$ pour faire de la prospection d'entreprises industrielles. Aux fins de la prospection d'entreprises, une firme de Montréal spécialisée dans le démarchage pour la venue d'entreprises est embauchée par le CLUB DÉFI EMPLOI.

À la suite de la création du CLUB DÉFI EMPLOI, le CHANTIER DÉFI EMPLOI se transforme en une TABLE DE CONCERTATION avec une multitude de tables sectorielles d'animation socio-économique. Le conseil d'administration du CHANTIER DÉFI EMPLOI devient alors composé des personnes suivantes :

- Le président du CLD R-N ;
- Le président de la SADC R-N;
- Le président de la Chambre de commerce de R-N ;
- Le président du CLUB DÉFI EMPLOI ;
- Le maire de Rouyn-Noranda qui occupe le poste de président de la table de concertation que constitue le CHANTIER DÉFI EMPLOI.

Le plan stratégique du CLD R-N, qui avait été élaboré dans une première version en 1999, est révisé en l'an 2000 et devient également le plan du CHANTIER DÉFI EMPLOI. En d'autres termes, le CLD R-N est désormais responsable de la planification stratégique du CHANTIER DÉFI EMPLOI.

Le CHANTIER DÉFI EMPLOI devient ainsi en quelque sorte le pivot d'une gouvernance économique dans la MRC Rouyn-Noranda. Les principaux acteurs de cette gouvernance, du

point de vue des organisations, sont la Ville de Rouyn-Noranda, dont le maire occupe la présidence du CHANTIER, et les organismes nommés ci-haut qui sont représentés au conseil d'administration du CHANTIER. Il faut ajouter également le Centre local d'emploi de Rouyn-Noranda (CLE R-N) qui s'occupe des questions d'employabilité et de formation de la main-d'œuvre. Le CLD R N et la SADC Rouyn-Noranda servent en quelque sorte de comité aviseur au CLE R-N. Dans cette structure de gouvernance comme nous l'a indiqué un intervenant rencontré, le leadership politique revient alors à la Ville de Rouyn-Noranda et le leadership organisationnel aux organismes de développement. La Ville de Rouyn-Noranda, aux dires d'une personne rencontrée dans le cadre de l'étude, aurait investi depuis la naissance du CHANTIER jusqu'à juin 2002, au moins 100 000 \$ dans le fonctionnement de celui-ci.

Aux dires des personnes rencontrées, le CHANTIER aurait permis d'accroître la collaboration entre les organismes de développement, particulièrement depuis qu'il s'est transformé en table de concertation en l'an 2000. Les propos d'un intervenant rencontré sont très explicites à cet égard :

Automatiquement, l'entreprise, sa porte d'entrée soit le CLE, la SADC, le CLD, souvent la plupart des dossiers, ils sont partagés aux trois... si l'entreprise arrive ici puis on dit : bon, bien on fait un prédiagnostic, puis on dit : ça, le CLD peut répondre à cela, par exemple avec le Fonds local d'investissement (FLI). Donc on réfère des clients et là, bien souvent, tout le monde est assis à la même table. Avec l'employeur, on regarde tout ce qu'on peut faire.

Cela fait à peu près un an qu'on travaille plus étroitement. On va travailler les dossiers en partenariat, CLD, Chambre de commerce, etc. Exemple : lorsqu'on parle d'entrepreneurship de tel programme, c'est à nous, mais c'est le CLD qui gère. On regarde aussi qu'est-ce qu'on peut faire avec la Chambre de commerce de R-N, la SADC, le CLD.

C'est sûr qu'à Rouyn, avec CHANTIER DÉFI, ça augmente la concertation, c'est plus systématique. Un moment donné, ce sont les tables à toutes les semaines, c'est très, très régulier. Ce n'est pas juste un, deux, trois événements par année.

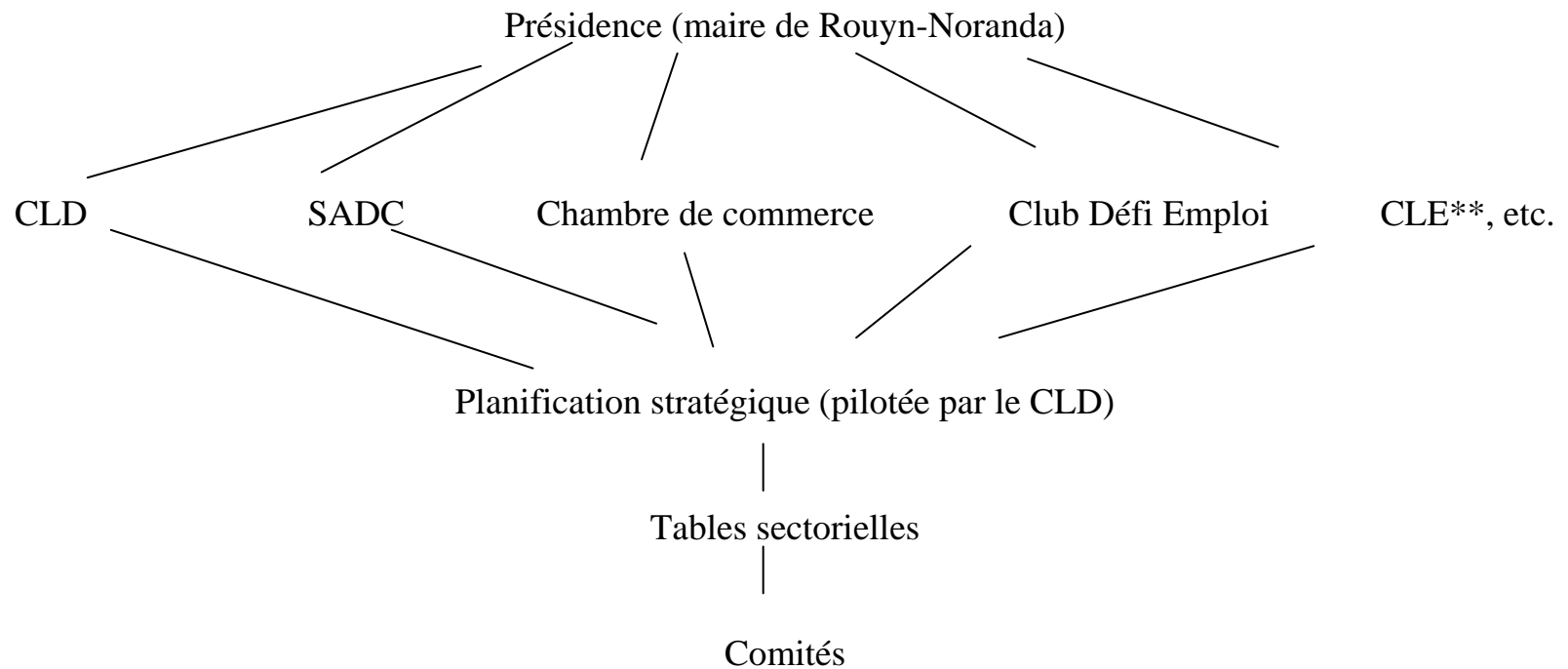
Ça veut dire que le réflexe vient plus vite entre les partenaires, dire ah oui. C'est telle personne... Eux autres... Puis en plus, plus que tu le vois, plus tu connais le service.

Tous les ministères, le CLD, la SADC, tout le monde est là autour de la table pour dire : bien, il faut créer de l'emploi et comment on fait cela. (Entrevue 7)

**FIGURE 1**  
**Gouvernance économique dans la MRC Rouyn-Noranda**

**CHANTIER DÉFI EMPLOI\***

*(Table de concertation)*



\* -Leadership politique à la Ville

-Leadership organisationnel aux organismes de développement

\*\* Le CLD et la SADC servent de comité adviseur au Centre local d'emploi (CLE)

Le CHANTIER DÉFI EMPLOI en tant que table de concertation semble répondre à un besoin, selon nos interlocuteurs, et cette structure faciliterait cette concertation. Ainsi, un intervenant propose cette interprétation de la mise sur pied du CHANTIER :

Ce que le CHANTIER DÉFI EMPLOI a réussi à faire comme mobilisation des gens d'affaires et comme vision globale qui a orienté tous les gens d'affaires de la ville dans le même sens, je ne pense pas qu'au niveau des organismes comme le CLD, que ça aurait pu se faire... probablement par notre alliance politique. Les gens n'embarquaient pas. Ça prenait vraiment une organisation apolitique carrément, c'est pour cela que je dis que le CLD ou ... n'aurait pas pu chapeauter un projet comme celui-là. (Entrevue 4)

Un autre intervenant commente ainsi l'effet créé par le CHANTIER.

Il fut une certaine époque où des représentants politiques ou autres avaient un discours à l'effet que bon, il y a trop d'organismes de développement, il faudrait unifier ça. On avait sorti la notion d'un guichet unique... non seulement on n'est pas arrivé à un guichet unique mais il y a de nouveaux organismes depuis qui sont apparus autant au niveau national que régional et même local... mais en même temps, parallèlement, il y a probablement plus de concertation. (Entrevue 3)

La même personne souligne la fonction d'intégration que joue le CHANTIER en matière de planification stratégique :

Moi, ma préoccupation, c'est de l'intégration des différents plans... les plans du CLD, le plan de la SADC, les objectifs de chacun, puis de ramener ça au niveau d'une planification stratégique de la ville... avec la table de concertation. (Entrevue 3)

Un représentant du CLD R-N réfère lui aussi à l'utilité du CHANTIER du point de vue de la planification stratégique.

... on veut qu'à Rouyn-Noranda, les choses marchent ensemble... le maire et le directeur général de la municipalité siègent à la table de concertation... chacun des DG et présidents des organismes siègent... tu as le CLD naturellement... la SADC... La Chambre de commerce... le CLUB DÉFI... et si on veut la représentation de deux présidents de tables thématiques qui opèrent toujours sur à peu près 14 tables. Il y a deux présidents de ces tables qui sont présents à la table de concertation... on invite aussi le CADT, le CLE... je te dirais premièrement qu'on s'est donné un mandat qui était celui de faire la planification stratégique. (Entrevue 1)

Les années 1998 à 2001 ont été marquantes pour la MRC de Rouyn-Noranda. En effet, au plan économique, la population de cette MRC a connu de graves difficultés au plan de l'emploi, difficultés reliées surtout à la crise dans le secteur minier et dans le secteur du bois d'oeuvre. Cette situation a coïncidé, par ailleurs, avec la mise sur pied du CLD R-N, mais aussi avec un processus de réorganisation municipale qui a mené en 2001 à la création de la Ville MRC Rouyn-Noranda. Dans ce contexte, il est intéressant de voir comment les intervenants socio-économiques de la MRC et les élus de la Ville de Rouyn-Noranda ont œuvré en matière

de gouvernance économique. Le CHANTIER DÉFI EMPLOI est une structure de gouvernance économique destinée à effectuer une meilleure intégration de la planification et de l'action dans le domaine du développement économique. Dans cette structure, le CLD R-N joue un rôle déterminant comme responsable de la planification stratégique et la Ville MRC de Rouyn-Noranda, tant par son leadership politique, que par son appui financier au CHANTIER, de même que par l'influence qu'elle a sur le CLD R-N, s'avère le maître d'œuvre de cette gouvernance économique. Dans la prochaine section, nous allons examiner les nouveaux outils de développement dont le CLD R-N a obtenu la responsabilité.



## 4. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT

Les outils, que possèdent le CLD R-N pour assumer sa mission de développement, sont de trois types : les outils de planification, les outils financiers et les outils d'information.

### 4.1. Le plan d'action

En 1999, le CLD R-N a effectué un exercice de planification stratégique à l'interne, c'est-à-dire avec son conseil d'administration. Cet exercice a duré une bonne partie de l'année et il a fait l'objet de travaux et de discussions de la part des employés du CLD et entre la direction du CLD et les membres du conseil d'administration. Il n'a cependant pas fait l'objet d'une consultation à l'extérieur du CLD et n'a pas non plus fait l'objet d'une annonce publique.

La mise sur pied du CHANTIER DÉFI EMPLOI en 1999 et sa transformation progressive en table de concertation en 1999 et 2000, de même que la création du CLUB DÉFI EMPLOI dans la première moitié de l'an 2000, ont toutefois modifié le processus en matière de planification stratégique. L'exercice de planification stratégique s'est fait avec le CHANTIER DÉFI EMPLOI et avec le CLUB DÉFI EMPLOI qui avait embauché un consultant en développement ayant travaillé conjointement avec la table de concertation et le CLD R-N. Il y a eu entente au niveau de la table de concertation pour confier la responsabilité du plan stratégique du CHANTIER au CLD R-N.

Dans son Rapport annuel 2000, le CLD R-N faisait le bilan de ses résultats en fonction du PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT, qui était à la fois le sien et celui de la table de concertation. Le plan était bâti sur les axes de développement et orientations suivantes :

#### 4.1.1. *Premier Axe de développement*

Le positionnement du territoire de la MRC : identité économique forte et une ouverture sur le monde.

Orientations :

- Dégager une vision des territoires ou municipalités ;
- Stimuler le sentiment d'appartenance ;
- Développer une culture touristique ;
- Favoriser le développement d'entreprises exportatrices ;
- Susciter la venue de nouvelles entreprises en provenance de l'extérieur de la région.

#### 4.1.2. *Deuxième Axe de développement*

Le développement de l'économie afin d'accroître la richesse collective et individuelle.

### Orientations :

- Développer sur le territoire de la MRC Rouyn-Noranda des industries d'avenir pour diversifier l'économie ;
- Développer et fidéliser le tissu industriel existant et favoriser les projets des entreprises ;
- Favoriser sur le territoire de la MRC le développement de l'entrepreneuriat jeunesse ;
- Favoriser le développement de l'entrepreneuriat en milieu rural ;
- Développer les entreprises de la MRC de Rouyn-Noranda produisant des biens et services afin d'améliorer la qualité de vie et le dynamisme du milieu.

## 4.2. Les outils financiers

C'est au chapitre des outils financiers que la création du CLD R-N a marqué le plus de différences au plan des outils de développement en comparaison avec la SDE R-N, l'organisme qui l'a précédé.

Le CLD R-N possède six outils financiers :

- Le Fonds SOLIDE (Société locale d'investissement pour le développement de l'emploi) ;
- Le Fonds d'investissement local (FLI) ;
- Le Fonds Jeunes promoteurs ;
- Le Fonds d'économie sociale ;
- Le Fonds du Soutien au travail autonome (STA) ;
- Le Fonds relié à la politique de la ruralité.

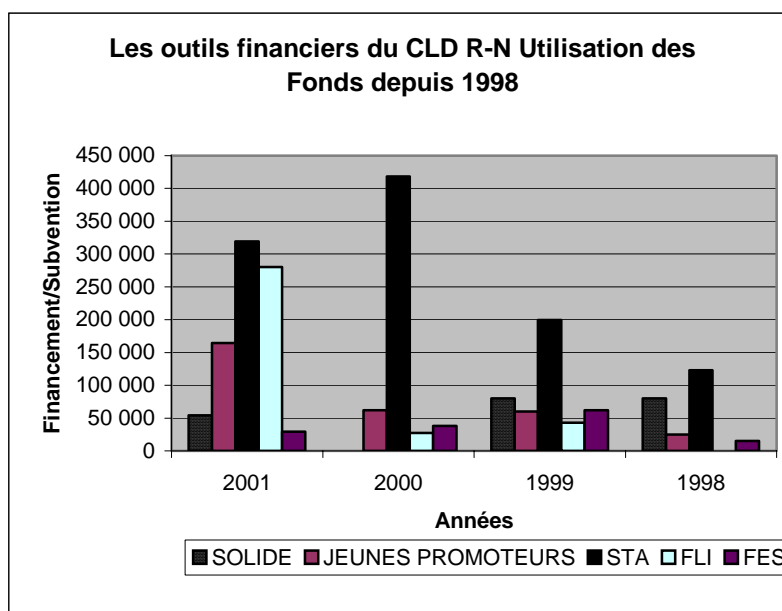
Seulement deux de ces Fonds, ou leur équivalent, existaient du temps de la SDE R-N, soit le Fonds SOLIDE, et le Fonds Jeunes promoteurs. Le Fonds SOLIDE était sous la responsabilité de la MRC Rouyn-Noranda, mais la SDE R-N offrait les services techniques pour sa gestion, alors que le Fonds Jeunes promoteurs existait sous la forme d'un programme géré par le ministère de l'Industrie et du Commerce mais dont la SDE R-N avait accès pour sa clientèle. Le Fonds d'investissement local (FLI) et le Fonds d'économie sociale (FES) ont été créés avec les CLD. En ce qui a trait au Fonds du Soutien au travail autonome (STA), il résulte d'un transfert de programme qui était auparavant sous la responsabilité de Développement Ressources Humaines du Canada (DRHC), mais géré localement par les SADC, au ministère de la Solidarité et de l'Emploi du Québec, mais dorénavant géré localement par les CLD. Enfin, le Fonds relié à la Politique de la ruralité résulte de la politique du même nom du Gouvernement du Québec, adopté en 2001. Selon cette politique, chaque MRC doit s'entendre avec le Gouvernement du Québec sur un Pacte rural, auquel est associé une enveloppe budgétaire. Ce budget constitue le Fonds rural qui est géré par le CLD. Le Fonds rural dans la Ville MRC Rouyn-Noranda pour les années 2002-2005 est de 627 000 \$ pour couvrir 12 territoires ruraux qui représentent les municipalités rurales d'avant la fusion de 2001.

Dans le Tableau 3, nous avons la description de l'évolution de l'utilisation des différents Fonds au CLD R-N depuis 1998. C'est le Fonds STA qui génère le plus de déboursés, suivi du



FLI et du Fonds Jeunes promoteurs. Toutefois, en termes de nouveautés, ce sont les Fonds FLI et FES qui constituent des leviers prometteurs, selon les intervenants du CLD R-N. C'est la mesure du FLI qui semble cependant avoir apporté le plus de changements par rapport à la période de la SDE R-N.

TABLEAU 3



	2001	2000	1999	1998
SOLIDE	54 200	0	80 000	80 000
JEUNES PROMOTEURS	164 563	62 000	60 000	25 000
STA	319 189	418 200	199 800	123 207
FLI	280 350	27 500	43 000	0
FES	29 452	38 311	62 203	15 000

Source : CLD R-N

Voici comment un employé du CLD R-N analyse l'impact des outils financiers à la disposition de l'organisme et en particulier le FLI :

Je te dirais que veut, veut pas, les outils puis les mesures viennent diversifier la clientèle... carrément... l'année passée on a fait 15 dossiers de consolidation (d'entreprise) puis l'année d'avant, on avait un dossier de consolidation.

Notre clientèle est en train de changer... nos produits s'adressent davantage peut-être à ceux qui sont déjà en affaires. C'est pour ça que l'on reçoit des dossiers de consolidation. Ils s'adressent déjà à ceux qui sont en affaires, c'est pour ça qu'on reçoit des demandes de financement peut-être sur des expansions ou du développement d'affaires, chose qu'on ne recevait pas avant... avec les outils qu'on a, ça nous permet d'entrer dans ces nouveaux marchés puis de faire vraiment de la job de développement

Moi, je sens la différence par rapport à la clientèle là. Je te dirais que, ce qui a apporté le plus de changement, c'est de dire là : le CLD c'est l'endroit où atterrit les choses. Avant ça, ça atterrissait probablement au Secrétariat aux affaires régionales du Québec, ou au CRDAT. Là c'est chacun des milieux locaux. Ça tombe réellement local parce que le CLD, c'est territorial, local. Et ça nous met plus dans l'action. Je te dirais que la plus grande des évolutions, c'est celle-là... on revient encore à l'administration des programmes, mais c'est ça qui dirige la clientèle.

Avant, c'est surtout le montant de base qui n'était pas là... si on parle à l'heure actuelle, depuis les 4 derniers mois, du mois de janvier au mois d'avril, on est en train de dépasser le million d'investissement dans la mesure FLI, parce qu'on peut y aller avec 125 000 par dossier, par entreprise. Ça change carrément la dynamique de ce Fonds. Là on est capable de répondre à des besoins d'entreprise dans la collectivité. (Entrevue 1)

La mesure du FLI a eu un impact également au plan de la coopération avec d'autres organismes de développement. C'est ce que constate un autre intervenant :

Aussitôt qu'on parle d'un investissement le moins un peu important, dans les 30, 40, 60, 100 000 \$, on partage souvent le risque dans les dossiers (avec le CLD R-N). C'est que s'ils sont capables d'aller pour un ratio plus grand dans la phase de capitalisation... On s'échange beaucoup d'expérience... exemple : dans un dossier de financement de 100 000 \$, leur dire : on va embarquer, on va partager notre expertise : allez-y pour 70, on va y aller pour 30... si vous êtes capable d'y aller pour... et ça va faire capitaliser votre fonds.

La collaboration, ultimement, elle se matérialise dans le financement, et aussi par des comités de gestion des entreprises. On travaille en très très grande, très très forte collaboration. On s'échange des informations financières sur les entreprises, c'est sûr avec l'accord des promoteurs, mais on est régulièrement sur les mêmes dossiers. Ils sont en train d'ailleurs de développer les mêmes outils que nous on a. Depuis un an, avec le FLI, ils sont à l'étape de capitalisation comme nous on l'a été voilà 12, 15 ans. (Entrevue 4)

En ce qui a trait au Fonds d'économie sociale, les intervenants du CLD R-N reconnaissent que le Fonds a démarré lentement mais que les choses s'améliorent. Voici comment est décrite cette évolution par les intervenants :

L'image qu'on a de l'extérieur, c'est qu'il n'y a pas beaucoup d'argent dans l'enveloppe « économie sociale » du CLD. Ça dépend dans quel secteur... on a plus qu'on avait. C'était vrai jusqu'à l'année passée. On avait 40 000 \$ par année. En 2002, je dirais qu'on commence l'année avec quelque chose comme 113 000 \$. On a déjà commencé à donner des subventions... je dirais qu'on a déjà donné une de 365 \$ parce que le besoin c'était 365 \$, puis on a déjà donné 20 000 aussi. La dernière réunion, je pense que c'est trois 20 000 \$ qu'on a donnés. (Entrevue 5)

La mesure d'économie sociale a changé un petit peu aussi avec le dernier budget dans le sens où, avant ça, il fallait vraiment que ce soit des projets d'économie sociale de démarrage et il n'y avait pas de consolidation possible... Alors que là, la mesure s'applique maintenant de façon générale mais aussi à la consolidation. C'est une mesure de subvention. Les montants sont par contre assez minces... On a 67 000 \$ comparativement à 40 000 \$ qu'on avait avant. Fait que c'est vite investi dans le milieu. (Entrevue 1)

### **4.3. Outils d'information**

Le CLD R-N a développé aussi un certain nombre d'outils d'information qui l'aident à remplir sa mission. Au nombre de ces outils, dont la plupart peuvent être mis au service des autres intervenants socio-économiques du territoire, on compte :

- La vigie sur Internet ;
- Profil statistique de la MRC ;
- Profil socio-économique de la MRC ;
- Documentation promotionnelle sur la MRC.



## 5. ACTIVITÉS ET SERVICES

Les activités et services du CLD R-N indiqués sur le Tableau 4 sont beaucoup reliés aux outils de développement examinés dans la section précédente. Ainsi, en rapport avec ces outils, la fonction de support aux entrepreneurs est très importante. L'action du CLD R-N en ce domaine se déroule aussi beaucoup en connexion avec les autres organismes de développement (CLE, SADC, etc.). La fonction « animation socio-économique » du milieu a pris beaucoup d'importance. Aux dires des personnes rencontrées au CLD R-N, les sollicitations d'aide en matière de support technique et de participation à de nombreuses instances, qui touchent au développement économique du territoire, sont très nombreuses.

Voici comment s'exprime à ce sujet une personne qui participe à cette fonction « animation » pour le CLD R-N :

On a beaucoup de sollicitation pour être sur des comités, c'est incroyable... ça été la différence entre le CLD puis la SDE. On est sollicité de partout... beaucoup de types de réunions. Si tu n'es pas aux réunions, bien les gens ont l'impression que tu n'es pas intéressé, que le CLD n'est pas intéressé. Il y a toutes les tables (sectorielles de concertation) du CHANTIER DÉFI EMPLOI, c'est 33, 34 tables... Après ça, il y a des tables « produit », il y a des sous-comités quelques fois...

Ces comités-là, souvent, prennent le CLD un peu comme un bras sur lequel ils peuvent compter. Il faut se rappeler que nous autres tout ce qu'on pense, c'est création d'emplois, retombées économiques. Tout ce qu'on fait... s'il n'y a pas un volet comme ça dans un comité, on n'y va pas. Le CLD, c'est le support technique de la table de concertation. (Entrevue 5)

**TABLEAU 4**  
**Services offerts par le CLD R-N**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soutien à la réalisation de votre plan d'affaires, incluant étude de préfaisabilité et prévisions budgétaires, pour les projets de démarrage, d'expansion ou de consolidation d'entreprise ;</li> <li>▪ Diffusion d'information sur les caractéristiques socio-économiques de la région ;</li> <li>▪ Aide financière directe ;</li> <li>▪ Services d'accompagnement et de soutien technique auprès des entrepreneurs, incluant les entreprises d'économie sociale;</li> <li>▪ Référence à des services spécialisés, notamment en matière de développement technologique et d'exportation ;</li> <li>▪ Promotion du territoire et prospection d'entreprises autant au niveau industriel, commercial que touristique ;</li> <li>▪ Soutien à la recherche de locaux et de bâtiments industriels ;</li> <li>▪ Gestion du bureau d'information touristique sur une base annuelle ;</li> <li>▪ Appui aux organisateurs d'événements/congrès ;</li> <li>▪ Animation des comités de développement des municipalités et organisation d'activités favorisant le développement économique.</li> </ul>
---

Source : CLD R-N

Un autre intervenant au CLD R-N s'exprime ainsi sur le même sujet :

On parle de 12 rencontres qu'on a fait l'année dernière avec l'ensemble des SADC, Chambre de commerce, CHANTIER DÉFI EMPLOI... En tout cas, je ne te les nommerai pas tous, sinon... ils sont dans le rapport... Concours entrepreneurship... il y a eu, un moment donné, on a préparé un colloque avec la Chambre de commerce, SADC en partenariat. On prépare le colloque pour la relève, c'est-à-dire les entreprises familiales. Encore, cette année, on va le faire... on est impliqué dans beaucoup d'animation du milieu, de l'entrepreneurship, du soutien au développement local, de la vision. Ça fait partie... malgré tous les instruments qui viennent occuper la permanence dans des tâches précises, liées aux programmes... puis à l'administration des programmes. (Entrevue 1)

Une façon de présenter ces tâches de support et d'animation, consiste à définir celles-ci dans le cadre d'un rôle « d'accompagnateur » qu'auraient des organismes comme le CLD. C'est le point de vue exprimé par une des personnes interviewées :

Eux autres (CLD, SADC), je pense qu'ils sont là plus pour... orienter plus les employeurs, puis les supporter dans ces démarches. Donc, ils ont un travail plus d'aller chercher le monde.

*Question :* D'aller sur le terrain et de se faire connaître pour que les employeurs connaissent les services gouvernementaux ?

Réponse : Oui, c'est ça.

*Question :* Un travail d'animation ?

Réponse : D'animation, bien, il y a toute l'animation aussi par rapport au point de vue rural. On a des agents ruraux. On a beaucoup de programmes comme cela. Toute l'action un peu communautaire. Les entreprises communautaires aussi ça fait partie un peu de leur mandat, puis ils ont des budgets spécialement pour ça, en économie sociale, par exemple.

C'est pour cela que je trouve que le CLD ou la SADC, souvent, ils ont un rôle plus accompagnateur, ok, parce qu'ils vont pouvoir définir, c'est ça le besoin. (Entrevue 7)

Il y a aussi ce rôle de complémentarité que le CLD est amené à jouer avec le CLE. Ce rôle est défini par certains comme en étant un « d'aviseur ». En même temps, il semble que les liens entre le CLE et le CLD ne soient pas tout à fait définis. C'est ce qui ressort des propos d'un représentant du CLD R-N.

Le CLD travaille beaucoup avec le CLE aussi... sur différents programmes... ça se fait bien... on travaille beaucoup avec le CLE au niveau du soutien aux travailleurs autonomes. C'est plus que ça le mandat de relation que le CLD et le CLE ont ensemble. Ça va plus loin que ça. Le CLD est un peu un genre de comité aviseur du CLE. Mettons qu'il y a des besoins de formation dans le milieu, le CLD devrait dire, cibler les besoins puis dire au CLE : on pense qu'il y a un besoin de former tel, tel type de programmes. Mais ça s'articulait pas plus du côté du CLE que du CLD... donc la relation CLE-CLD se limite beaucoup plus au programme Soutien aux travailleurs autonomes (STA). C'est ça qui fait que ça a créé la relation... parce que je ne suis pas certain que les objectifs lorsqu'ils ont créé les CLD, puis de faire un genre d'arrimage avec les CLE sur les besoins de formation ou des besoins du milieu, ça s'est vraiment actualisé... les objectifs qu'on s'était donné au départ... c'est loin un petit peu... c'est quoi le rôle de chacun par rapport à ça dans cette bulle-là. Ok. (Entrevue 6)





## 6. ÉVALUATION

L'évaluation que font les personnes rencontrées des premières années d'implantation du CLD R-N sont plutôt positives. Toutefois, cela ne les empêche pas de faire une certaine analyse critique de la situation.

De l'intérieur du CLD R-N, le bilan fait par ceux qui ont œuvré à son implantation est axé sur la comparaison avec l'ancienne structure qu'était la SDE. Une de ces personnes qui a expérimenté les deux organismes émet le commentaire suivant :

Je dirais que pour un milieu, le CLD, c'est peut-être plus intéressant qu'une SDE. Le CLD dépasse le volet juste « affaire » parce qu'il a comme une autre préoccupation qui est collaboration avec le milieu qui est ... animation du milieu. Ce que la SDE ne s'était pas donné comme mandat... l'animation du milieu rural... c'est plus intéressant pour une communauté parce qu'il y a plus de fonds... on travaille aussi plus avec les décideurs. (Entrevue 5)

La nouvelle structure est jugée plus exigeante au plan de la participation, mais elle est venue renouveler celle-ci et a entraîné un accroissement de la concertation, juge un autre qui a œuvré aussi dans les deux structures :

Je te dirais qu'au niveau de la compréhension des enjeux de façon bien précise, versus certains dossiers précis, on perd des gens de notre conseil d'administration (CA).

Au total, c'est 22 personnes au CA, si tout le monde est là. L'année dernière, on a augmenté notre moyenne annuelle à 80 % de présence. La nouvelle structure du CLD est venue renouveler plus de 50 % de la composition des membres du CA. Cette structure a amené une nouvelle participation. Des gens qui n'étaient pas dans le giron du développement. Ils n'étaient pas représentés :

La concertation est beaucoup plus grande, beaucoup plus présente. Pas parce qu'elle ne l'était pas avant, parce qu'on faisait les dossiers quand même ensemble. Mais je te dirais qu'elle est beaucoup plus intégrée cette concertation qu'elle ne l'était auparavant. Ce qui fait en sorte que, on occupe une présence assez importante au niveau du développement de l'entrepreneuriat ou de la culture ou de l'animation du territoire au titre du développement. S'il n'y avait pas ça, je ne suis pas sûr qu'on ne serait pas juste des administrateurs de programmes... c'est parce que le milieu s'est pris en main... beaucoup, beaucoup, beaucoup, beaucoup de concertation. (Entrevue 1)

Le regard critique n'est toutefois pas absent de l'analyse, particulièrement en ce qui a trait aux moyens que l'on confie au CLD pour accomplir sa mission, mission d'ailleurs qui semble parfois sans limites aux yeux de certains, comme nous le signalait un de nos interlocuteurs :

J'étais dans un congrès où il y avait un panel de 5 personnes qui s'adressaient aux gens des CLD. Il y avait Mme Neamtam de l'Économie sociale qui nous disait : vous êtes les piliers de l'économie sociale. Il y avait M. Proulx de Solidarité rurale qui nous disait : vous êtes le pilier de l'implantation de la politique de la ruralité dans vos territoires. Il y avait un représentant d'Investissement Québec qui nous disait : vous êtes les piliers qui allez nous aider à faire décoller les petites PME. Ces gens-là, ils nous demandent, ils n'offrent rien. Les gens *dumpent* dans les CLD tout ce qu'ils ne savent pas où mettre, mais ils ne *dumpent* pas les moyens qui vont avec.

On ne peut pas continuer à demander (aux CLD) de boucher toutes les fissures de la société et de l'économie en ne leur donnant pas plus de moyens qu'actuellement. (Entrevue 8)

Un autre intervenant souligne également le fait que le CLD a une mission très large, trop large peut-être pour satisfaire tout le monde, tenant compte des moyens mis à sa disposition :

Si on regarde le CLD, notre compréhension de l'extérieur, c'est que la mission est très large... et très difficile à gérer de façon satisfaisante pour tous les intervenants, puis tous les *stakeholders* sont multiples avec des attentes différentes. Alors, ce n'est pas un *focus* 100 % business là. Il y a du social, il y a du sociétal, c'est un mixte, c'est un pot pourri de responsabilités qui est très large et financé avec des moyens relativement limités-là. Ce ne sont pas des moyens à l'infini. C'est sûr que tu peux aider à faire un plan d'affaires. Tu as des programmes qui peuvent aussi y contribuer, mais tu sais, des choses aussi fondamentales que le *bridge*, puis un *bridge* il faut que ça se fasse vite. Le CLD ne peut pas faire ça. C'est pour ça que ce qui a peut-être empêché (le CLD) de prendre la gouvernance du mouvement de concertation, d'animation, puis de développement par les gens d'affaires, c'est qu'il (le CLD) était porteur d'une multitude de missions qui l'empêchait de *focusser*... c'était dur pour nous d'aller dans une organisation comme le CLD dont le *focus* est très large. (Entrevue 2)

Un organisme comme le CLD vient poser la question du leadership dans les questions de développement économique. Dans la mesure où cette structure est nouvelle, cela suppose une période d'apprentissage sur le partage des rôles et des places de chacun dans le processus du développement. C'est ce qu'a souligné un autre intervenant, en transmettant sa vision des rapports entre les acteurs concernés.

Je pense qu'on est en phénomène d'apprentissage. On apprend comment *dealer* avec la concertation. Ce qu'on ne savait pas faire. C'est encore difficile. Ça dépend souvent des personnes et ça ne sera jamais facile... ça prend un leadership... ce bout-là manque un petit peu... il faut générer un pouvoir politique qu'il faut qu'il fasse ça... le leadership, c'est les gens qui sont élus démocratiquement... ce n'est pas vrai qu'une structure comme le Club Défi ou comme le CLD peut partir puis peut... on peut aller voir le gouvernement... le gouvernement dit : as-tu été voir ta Ville ? Il faut que tu ailles voir ton maire, tes échevins... je pense qu'on est un wagon. Il nous manque la locomotive de tête. C'est un petit peu la Table de concertation... C'est le maire de la ville qui préside la Table de concertation... la locomotive est là, une fois que ta locomotive... le Club Défi, le Chantier, le CLD, la SADC, la Corporation de gestion des parcs industriels qui est née là... on va avoir besoin de locomotive de tête, mais tu vas avoir des beaux, des gros wagons à tirer. (Entrevue 6)



## CONCLUSION

### Conditions d'implantation

L'implantation du nouvel organisme semble s'être fait de façon plutôt harmonieuse avec la MRC R-N. Le fait qu'il y avait déjà sur ce territoire une intégration de l'organisme de développement économique au palier supra municipal que constitue la MRC, a probablement facilité la transition.

Les principaux aspects notés en termes de changements avec l'ancienne structure en place sont :

- la mission de l'organisme : plus large, plus ouverte à la dimension sociale et communautaire du fonctionnement de l'économie ;
- mode de nomination et composition du conseil d'administration : représentation plus diversifiée englobant d'autres secteurs que « juste » le secteur « affaires » – élections de plusieurs membres par des collèges électoraux ;
- les outils de développement : accès à de nouveaux fonds de développement mieux garnis, particulièrement le FLI – on fonctionne plus comme des gestionnaires de fonds où l'on a une marge de manœuvre, que comme gestionnaires de programmes où tout est plus « normé » d'avance.

### Gouvernance

En 1997, un an après l'implantation du CLD R-N et dans un contexte de crise de l'emploi dans la MRC R-N, les intervenants socio-économiques de la MRC et les élus de la Ville de Rouyn-Noranda ont lancé un large mouvement de concertation socio-économique qu'ils ont appelé le CHANTIER DÉFI EMPLOI. Transformé rapidement en table de concertation, le CHANTIER est devenu une structure de gouvernance économique à l'échelle de la MRC, destinée à effectuer une meilleure intégration de la planification et de l'action dans le domaine du développement économique. Dans cette structure, le CLD R-N joue un rôle déterminant comme responsable de la planification stratégique et la Ville MRC de Rouyn-Noranda, tant par son leadership politique que par son appui financier au CHANTIER, de même que par l'influence qu'elle a sur le CLD R-N, s'avère le maître d'œuvre de cette gouvernance économique.

### Outils de développement

Les outils que possèdent le CLD R-N pour assumer sa mission de développement sont de trois types : les outils de planification, les outils financiers et les outils d'information. L'élaboration d'un plan d'action a été quelque chose de nouveau pour le CLD. Avec la mise sur pied du CHANTIER DÉFI EMPLOI en 1999, le CLD R-N s'est vu confier le rôle de responsable de la planification stratégique pour le CHANTIER, ce qui a permis au CLD R-N de légitimer davantage son rôle en matière de planification. Les autres nouveautés se sont situées essentiellement au plan des outils financiers avec l'introduction des Fonds local

d'investissement (FLI), du Fonds d'économie sociale (FES), du Fonds de Soutien au travail autonome (STA), anciennement géré par la SADC, et du Fonds relié à la politique de la ruralité. Ces nouveaux Fonds ont eu un impact en termes de diversification et d'augmentation de la clientèle du CLD R-N, notamment dans le cas des entrepreneurs déjà en affaires, mais aussi en termes de coopération avec les autres organismes, en ce sens que les nouveaux Fonds donnent maintenant la capacité au CLD R-N de participer à des montages financiers avec d'autres organismes pour soutenir des projets.

### **Activités et services**

Les activités et services du CLD R-N sont beaucoup reliés aux outils de développement mis à sa disposition. En rapport avec ces outils, la fonction de support aux entrepreneurs est très importante. L'action du CLD R-N dans ce domaine se déroule beaucoup en connexion avec les autres organismes de développement (CLE, SADC, etc...). La fonction « animation socio-économique du milieu » a également pris beaucoup d'importance. Les sollicitations d'aide, en matière de support technique et de participation à de nombreuses instances qui touchent au développement économique du territoire, sont très nombreuses. Les intervenants utilisent des expressions telles que « rôle d'accompagnateur » du CLD par rapport aux individus ou organismes qui oeuvrent au développement économique, ou de « rôle d'aviseur » par exemple, dans son rapport avec un organisme comme le CLE R-N.

### **Évaluation**

L'évaluation que font les personnes rencontrées des premières années d'implantation du CLD R-N est plutôt positive. Toutefois, cela ne les empêche pas de faire une certaine analyse critique de la situation. Par rapport à l'ancienne structure, soit la SDE R-N, le CLD R-N est considéré comme un organisme qui vise plus large, tant au plan de sa clientèle qu'au plan de ses rôles et fonctions. La nouvelle structure est jugée plus exigeante au plan de sa participation dans le milieu, mais elle serait venue renouveler celle-ci et entraîner un accroissement de la concertation au sein de la MRC. Des critiques, cependant, pointent ce qui a trait aux moyens que l'on confie au CLD pour accomplir sa mission, mission d'ailleurs qui semble parfois sans limites aux yeux de certains, déplore-t-on. Il est estimé que le CLD a une mission très large, trop large peut-être pour satisfaire tout le monde, compte tenu des moyens à sa disposition. Enfin, il est souligné que la présence d'un organisme comme le CLD vient poser la question du leadership dans les questions de développement économique. Dans la mesure où cette structure est nouvelle, souligne-t-on, cela suppose une période d'apprentissage sur le partage des rôles et des places de chacun dans le processus de développement.

## BIBLIOGRAPHIE

RAPPORT annuel SDE MRC R-N, 1997

RAPPORTS annuels CLD R-N, 1998, 1999, 2000, 2001

DOCUMENT d'information CLD R-N (présentation power point), sans date.

GODIN, Monique, *Chantier Défi Emploi. État de la situation au 31 décembre 2000, mars 2001*, 22 pages, plus annexes.

PLAN d'action Rouyn-Noranda, 1<sup>er</sup> septembre 2000, 51 pages.