



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 ES0316**

**Monographie du CLD  
Lac-Saint-Jean-Est**

par

Pascale Lamarche

sous la direction de  
Marc-Urbain Proulx

Novembre 2003



Centre de recherche sur les innovations

DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE, LES ENTREPRISES ET LES SYNDICATS

Cahier du *CRISES*

Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale – no ES0316

« Monographie du CLD Lac-Saint-Jean Est »

par Pascale Lamarche

sous la direction de Marc-Urbain Proulx

ISBN : **2-89605-131-5**

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

PASCALE LARMACHE complète présentement une maîtrise en gestion des organisations à l'Université du Québec à Chicoutimi.

MARC-URBAIN PROULX est professeur au Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES CARTES ET TABLEAUX .....	IX
LISTE DES ACRONYMES .....	XI
RÉSUMÉ .....	XIII
INTRODUCTION .....	1
1. CONDITIONS D'IMPLANTATION.....	3
1.1. Conditions de création du CLD.....	3
1.1.1. La composition de l'équipe du CLD .....	4
1.1.2. Le processus de nomination des membres du conseil d'administration .....	5
1.1.3. L'accueil du CLD dans la MRC.....	6
1.2. Description de l'environnement socio-économique.....	7
1.2.1. La région .....	8
1.2.2. La MRC Lac-Saint-Jean-Est .....	10
1.2.3. Les municipalités et les villes de Lac-Saint-Jean-Est .....	11
1.3. Quelques statistiques .....	11
1.3.1. Données démographiques .....	11
1.3.2. Données socio-économiques .....	13
1.4. Le profil des usagers du CLD (diplômés, chômeurs, déjà entrepreneurs, etc.) .....	17
1.5. Comment le CLD Lac-Saint-Jean-Est se fait connaître de la population et de ses partenaires potentiels ? .....	18
1.6. Organismes ayant une mission semblable sur le territoire.....	19
2. GOUVERNANCE.....	21
2.1. Représentativité des groupes.....	21
2.2. Les comités.....	23
2.3. Les relations de pouvoir .....	24
2.4. Le développement local .....	26
2.4.1. Orientations stratégiques et axes de développement.....	26
2.4.2. Les enjeux .....	26
2.4.3. L'impact des fusions municipales.....	28

3.	OUTILS DE DÉVELOPPEMENT .....	29
3.1.	Le plan de développement.....	29
3.2.	Les ressources dont dispose le CLD.....	29
3.2.1.	Budget de fonctionnement.....	29
3.2.2.	Ressources humaines.....	30
3.3.	Les fonds, volets ou mesures.....	31
3.4.	Les étapes d'analyse d'un projet.....	33
4.	ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS .....	34
4.1.	Les activités organisées et les services offerts par le CLD.....	34
4.2.	La marge de manoeuvre quant à la façon dont les activités sont organisées et les services sont offerts .....	35
4.3.	Les nouveaux outils et services à développer.....	35
4.3.1.	Le contact avec la population .....	37
4.3.2.	La mission du CLD.....	37
5.	ÉVALUATION (RETOMBÉES SUR LES PLANS ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET DÉMOCRATIQUE) .....	39
5.1.	Le degré de satisfaction des membres du CA lors de la présentation du plan d'action annuel.....	39
5.1.1.	Méthode d'évaluation des résultats aux plans économique et social.....	39
5.2.	Les données pour chacun des fonds, volets ou mesures.....	40
5.2.1.	Quelques statistiques .....	40
5.2.2.	La participation et la représentativité du CA au plan local .....	43
5.2.3.	La participation et la représentation des divers acteurs .....	44
5.2.4.	Le développement aux niveaux local, régional et national .....	45
5.2.5.	Réalisation d'objectifs distincts par rapport aux autres instances .	46
5.3.	La perception du CLD par les partenaires et les autres acteurs.....	47
5.4.	La perception du CLD par la population .....	47
5.4.1.	La structure est-elle actuelle et efficace ?.....	48
5.4.2.	La participation de la population .....	48
5.4.3.	L'avenir du CLD en tant qu'outil de développement local .....	49
	CONCLUSION.....	51
	BIBLIOGRAPHIE .....	53



## LISTE DES CARTES ET TABLEAUX

CARTE 1	Région du Saguenay–Lac-Saint-Jean .....	8
CARTE 2	Les limites des MRC de la région en 2000.....	10
TABLEAU 1	Municipalités régies par la MRC Lac-Saint-Jean-Est .....	11
TABLEAU 2	Population, superficie et densité des MRC de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean en 1996.....	12
TABLEAU 3	Population par âge et par sexe en 1999 .....	12
TABLEAU 4	Famille en 1996 .....	13
TABLEAU 5	Principaux indicateurs du marché du travail en 1996.....	13
TABLEAU 6	Répartition par secteur d'activités incluant le nombre d'emplois en 1999 .....	14
TABLEAU 7	Répartition des entreprises selon le nombre d'emplois en 1999 .....	14
TABLEAU 8	Profil des usagers.....	18
TABLEAU 9	Implication des administrateurs.....	23
TABLEAU 10	Les investissements prévus.....	29
TABLEAU 11	Les trois volets de services .....	35
TABLEAU 12	Retombées économiques 1998-2001 .....	39
TABLEAU 13	Compilation des résultats pour chacun des fonds 1998-2001 .....	41
TABLEAU 14	Compilation des résultats par secteur, 1998-2001 .....	42
TABLEAU 15	Résultats obtenus pour le CLD .....	48



## LISTE DES ACRONYMES

ACLDQ	Association des centres locaux de développement du Québec
BAPE	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
BDC	Banque de développement du Canada
CA	Conseil d'administration
CAMO	Comité d'aide à la main d'œuvre
CEE-UQAC	Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'UQAC
CJE	Centre jeunesse-emploi
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CQRDA	Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium
CRCD	Conseil régional de concertation et de développement
CRD	Conseil régional de développement
CR EPAS	Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire
CRES	Centre de recherche en économie sociale
FDEÉS	Fonds de développement des entreprises d'économie sociale
FÉS	Fonds d'économie sociale
FJP	Fonds Jeunes promoteurs
FLI	Fonds local d'investissement
FTQ	Fédération des travailleurs du Québec
JP	Jeunes promoteurs
MR	Ministère des Régions
MIC	Ministère de l'Industrie et du Commerce
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
PALÉE	Plan d'action local pour l'économie et l'emploi
PLACÉE	Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi
PME	Petites et moyennes entreprises
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SAJE	Service d'aide aux jeunes entrepreneurs
SPEC	Société de promotion économique de Chicoutimi
SDJ	Société de développement de Jonquière
SDR	Secrétariat au développement régional
SERDEX	Service régional de développement des exportations
SODELB	Société de développement économique de La Baie
SOLIDE	Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi
SOLIDEQ	Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi au Québec
STA	Soutien au travail autonome
UMQ	Union des municipalités du Québec



## RÉSUMÉ

*La structure de cette monographie prend exemple sur des études précédentes dans le cadre d'une supervision par un groupe de recherche. Malgré plusieurs tentatives pour rejoindre les intervenants, il nous a parfois été impossible de répondre à toutes les questions ou thèmes à l'étude et c'est pourquoi nous avons, à l'occasion, scindé quelques parties. Cependant, l'essentiel de l'information pertinente se retrouve dans le présent document.*

*En lui-même, l'essai comprend cinq parties. La première, **Conditions d'implantation**, prend son importance quant au processus de mise en place et de création de ce CLD. On y traite des différentes initiatives des gens en place pour l'acceptation de cette nouvelle structure dans la collectivité jeannoise, mais aussi de l'accueil que les gens lui ont réservé. Nous y mentionnons l'organisation administrative d'un tel projet et faisons une brève description de l'environnement socio-économique. La deuxième partie, **Gouvernance**, fait quant à elle référence à la représentativité des groupes présents sur le conseil d'administration et des comités qui s'y sont formés. De plus, un regard est posé sur les relations de pouvoir tant au niveau local que vis-à-vis des autres acteurs du milieu. La troisième partie, **Outils de développement**, expose la composition du plan de développement PALÉE (Plan d'action local pour l'économie et l'emploi) et des ressources autant financières qu'humaines dont disposent le CLD pour mettre en application ces nombreux fonds, volets ou mesures. La quatrième partie, **Activités et services offerts**, tente de résumer l'organisation et les moyens utilisés pour rejoindre la population cible de l'organisme. Finalement la dernière partie, **Évaluation**, dresse le bilan général du CLD Lac-Saint-Jean-Est sous divers aspects tels que les retombées sur les plans économiques, sociaux et démocratiques.*

*Cette monographie du Centre local de développement de Lac-Saint-Jean-Est est le résultat d'un travail considérable qui a vu le jour par la collaboration de plusieurs acteurs importants dans les villes et localités du territoire desservi par le CLD. Ajoutons que l'essentiel des informations proviennent de la documentation mise à notre disposition par l'organisme (rapports annuels, guides promotionnels, règlements et procédures, études de satisfaction, etc.), mais aussi de nombreuses rencontres et entrevues avec divers intervenants du milieu. Ces entrevues ont principalement été réalisées de juin à septembre 2002. À titre spécifiquement méthodologique, voici une description des personnes sollicitées.*

*Principalement, huit intervenants régionaux ont été interrogés, mais nous avons rencontré un total de dix personnes. En règle générale, ils démontrent tous des parcours personnels assez similaires. Ils ont une expérience ou une formation qui les rend crédibles dans les postes qu'ils occupent actuellement. On dénombre notamment des gens avec un cheminement académique en architecture, en généalogie, en administration, en enseignement et en ingénierie. La moyenne d'âge est de 46 ans. Habituellement, ils sont impliqués dans le développement de la MRC Lac-Saint-Jean-Est soit par des emplois ou à titre personnel depuis près de 17 ans. Ils sont originaires de la région dans 70 % des cas. Souvent, ils ont quitté la région pour les études ou le travail, mais ils sont revenus quelques années plus tard. Sur les dix acteurs économiques rencontrés, huit étaient présents et actifs*

*lors des démarches de création du CLD Lac-Saint-Jean-Est. Sept d'entre eux étaient d'ailleurs des employés de l'ancienne structure ou ont travaillé en étroite collaboration avec le conseil économique de l'époque. Nous avons également rencontré des gens des ministères les plus susceptibles d'intervenir dans les mandats donnés au Centre local de développement.*

*Du nombre total d'individus sollicités par notre recherche, quatre ont été membres du conseil d'administration du CLD ou le sont encore. Beaucoup sont très impliqués dans le développement économique de la MRC et ils font pour la plupart partie de plus d'un comité ou conseil d'administration. Plus précisément, les gens rencontrés nous ont semblé très impliqués aux plans du tourisme, du monde syndical, de l'économie sociale et du communautaire ; certains autres sont apparus très politisés.*

*Pascale Lamarche  
sous la direction de Marc-Urbain Proulx*

## INTRODUCTION

Dans le présent document, nous pouvons retrouver une mine d'informations aussi importantes les unes que les autres. Cependant, certains points sont ressortis et distinguent ce CLD ; c'est pourquoi nous aimerions d'entrée de jeu attirer votre attention sur ceux-ci.

Du fait que la structure de développement économique de Lac-Saint-Jean-Est ait été la première à se régionaliser au Saguenay–Lac-Saint-Jean, la création du CLD a suscité une collaboration beaucoup plus active sur le plan relationnel. De plus, l'intégration d'une seule structure, soit le Conseil économique de Lac-Saint-Jean-Est, a facilité le passage au Centre local de développement. Bien que, comme dit le dicton, on ne fait pas d'omelette sans casser des œufs, là aussi on a vu apparaître des frictions qui seraient surtout attribuables à l'individualisme de certains acteurs. Il faut souligner que la représentation de la MRC est particulière en ce sens qu'elle se compose de seize municipalités et d'une ville-centre de 30 000 habitants. L'apport de Ville d'Alma a certes contribué au succès de la mise en place du CLD, mais aussi à la détérioration du climat entre les principaux intervenants du milieu.

Il faut noter que les gens préfèrent l'ancienne structure et que les relations sont jugées mauvaises entre le CLD, la SADC et Ville d'Alma. Un autre point négatif est l'attitude contestée du maire de Ville de Saguenay et l'impact considérable du rapport de force qui s'installe depuis la fusion de la grande ville voisine (Chicoutimi, Jonquière et La Baie). Une insécurité palpable sur le plan économique tend à faire retrousser les manches de plusieurs et à se méfier quant au devenir des communautés avoisinantes.

Le rôle du CLD reste mal connu autant par la population que par les autres organismes du territoire. À preuve, un sondage confirme que seulement 18 % de la population connaît le Centre local de développement Lac-Saint-Jean-Est ; à ce compte, il devient le moins connu de la région. Ceux qui souhaitent définir le CLD le jugent trop politisé, les employés ne sont pas à la hauteur des attentes, les mandats sont mal définis et trop diversifiés et, finalement, la structure est trop lourde pour l'apport généré en termes de retombées directes, car 31 % du budget de fonctionnement est dépensé en organisation. L'instabilité quant à la direction est également un élément qui s'est avéré négatif. Le CLD a connu quatre directeurs différents en cinq années d'opération.

Les acteurs souhaiteraient un meilleur regroupement des services avec les autres organismes pour éviter le dédoublement ; ils soutiennent qu'il est primordial d'améliorer les compétences des employés et disent que le CLD devra s'exercer à développer le goût de l'entrepreneurship envers la population. Il faudra aussi faire plus de place à l'entrepreneur dans les instances décisionnelles car, selon les commentaires ressortis, les mêmes personnes se retrouveraient souvent aux postes clés en matière de développement. Ces dires sont soutenus par des données qui parlent d'elles-mêmes : 42 % des membres du conseil d'administration encore présent aujourd'hui siègent depuis cinq ans, c'est-à-dire depuis la création du CLD Lac-Saint-Jean-Est.

Encore une fois, nous soulevons la difficulté de traiter avec des philosophies très différentes quand vient le temps d'associer l'économie sociale et l'économie dite traditionnelle. Cependant, les projets du CLD concerné, pour le domaine de l'économie sociale, représentent 29 % de toutes leurs interventions.

Bien que la MRC qui abrite le CLD Lac-Saint-Jean-Est soit la plus petite en superficie dans la région, elle est cependant en seconde position pour le nombre d'habitants, soit 53 328 en 1999. Parmi ceux-ci, 53 % sont âgés entre 25 et 64 ans ; en 1996, le taux de chômage se chiffrait à 17,2 % et les gens de la population active comptaient sur un revenu moyen de 22 695 \$. La majorité des emplois se retrouve dans le secteur tertiaire avec 67,2 %, et le primaire, pour sa part, en procure 24,3 %. Un fait important et révélateur est que 92 % des entreprises de cette MRC ont moins de vingt employés.

La MRC se caractérise par d'importantes forces telles que la qualité de vie, la qualification et le niveau de scolarité élevé par rapport au reste de la province et, finalement, une immense disponibilité de ses ressources naturelles. À l'inverse, on y trouve également certaines faiblesses : dépendance envers les industries lourdes du bois et de l'aluminium, développement déficient aux plans de l'agriculture et du tourisme, exode des jeunes, abondance et duplication des organismes du milieu ainsi que manque de concertation et de cohésion entre ceux-ci.

Le portrait type de l'utilisateur du CLD est un homme (69 %), âgé de 35 ans et plus (dans 41 % des cas). Le CLD, depuis les cinq dernières années, a contribué pour environ 3,4 millions de dollars à cent soixante-neuf projets qui ont suscité plus de 29 millions de dollars d'investissements et ont maintenu ou créé près de 750 emplois.



## 1. CONDITIONS D'IMPLANTATION

### 1.1. Conditions de création du CLD

Le CLD Lac-Saint-Jean-Est succède au Conseil économique de Lac-Saint-Jean-Est qui constituait déjà un organisme de développement économique œuvrant dans les limites du territoire de la MRC.

Comme l'exigeait la Politique de soutien au développement local et régional annoncé en avril 1997 par le ministre des Régions, monsieur Guy Chevrette, les gens du milieu du développement économique se sont rassemblés afin de former des comités provisoires et d'implanter la nouvelle structure. C'est donc avec une collaboration très active des responsables du ministère des Régions, des gens déjà en place au sein du conseil économique et des élus que le projet a pris son essor.

Dix mois après le dévoilement de la politique d'implantation par le gouvernement du Québec, les consultations et les recommandations sont acceptées par la MRC. Cela nous amène à la création du deuxième CLD dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. L'assemblée générale de fondation a eu lieu le 17 février 1998 à Alma. On décompte alors quatre-vingt-quatorze personnes présentes à cette première réunion. Bien qu'il existe déjà une concertation des élus et une volonté des municipalités, il faut attendre sept mois de plus (octobre 1998) avant que ne débutent les opérations officielles du CLD Lac-Saint-Jean-Est.

La première année d'opération a été une transition assez importante des activités et du personnel du Conseil économique de Lac-Saint-Jean-Est vers la nouvelle structure de développement. Beaucoup de travail a été réalisé au cours des premiers mois : implantation de la nouvelle structure, formation du personnel, élaboration des politiques d'investissement, préparation d'outils pour la gestion de programmes, exercice de concertation permettant l'établissement du plan d'action. Même si cela représente une bonne charge de réorganisation, aucune crise ou effet négatif n'a été ressenti car, selon les propos recueillis, les mandats étaient sensiblement en corrélation avec ce qui se faisait avec l'ancienne structure.

Quand le CLD a été fondé, on a transféré les actifs économiques, les ressources humaines et l'expertise. On a changé de nom et on s'est dit : on va créer une nouvelle corporation. Une bonne partie des décisions qui se prennent au conseil d'administration du CLD émergent dans le fond d'un travail préalable, qui a été fait à la MRC. (Entrevue 4, le 12 juin 2002 à Alma)

Plusieurs, cependant, préféraient l'ancienne structure car les entrepreneurs étaient plus présents. Le problème soulevé à cet égard est qu'il n'y a pas de *feed-back* avec les entrepreneurs ou, du moins, pas de relations continues avec leurs besoins. Un autre point soulevé est la diversification du conseil d'administration qui, selon les acteurs, n'inspire pas confiance car il n'est pas assez étanche. Avant, il y avait une réflexion sur des questions telles que l'orientation de la société de développement, les objectifs à atteindre, etc.

Pour d'autres, l'effet de la transition entre le conseil économique et le CLD a été négatif. Ils rappellent que les quatre changements de direction en quatre ans seulement ont occasionné des

hauts et des bas. En outre, la plupart soutiennent que, pendant les deux premières années, les gens du CLD ont travaillé à leur propre organisation, à la structuration et non véritablement au développement comme on l'entend.

Toutefois, le conseil économique du temps n'avait pas les mêmes préoccupations que le CLD. Depuis que le conseil économique est devenu un CLD, on se comprend un peu mieux. C'est beaucoup plus facile de parler la même langue quant aux plans d'affaires, à l'investissement, etc. On se comprend mieux aussi en termes techniques. Au plan politique, ça a été assez long avant qu'on puisse établir des liens à cause des guerres de drapeaux.

On peut tout de même faire ressortir que, du fait qu'il existait une seule Corporation de développement économique sur le territoire, le transfert s'est assez bien effectué. Il en a été ainsi parce que la corporation recevait automatiquement plus de financement des municipalités et cela était très bien accueilli.

Lors des entrevues, il a été souvent mentionné que les CLD étaient trop politisés, qu'ils avaient trop d'emprise et de contrôle sur les élus par rapport à l'ancienne structure. Ceci entraîne donc plusieurs lacunes, surtout au niveau de Lac-Saint-Jean-Est qui dénombrait à l'époque seize municipalités dont une ville-centre disproportionnée par rapport aux autres.

Il y avait toujours une espèce de confrontation entre les élus d'Alma et les autres élus des municipalités parce qu'ils n'en avaient pas pour leur argent. La présence politique était souvent autour de la table, car il y avait les élus des autres municipalités et ceux d'Alma, alors on sentait la confrontation. Ça fait que, depuis la création des CLD, on a augmenté cette confrontation et le côté politique est peut-être trop présent. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

### 1.1.1. *La composition de l'équipe du CLD*

Le recrutement de l'équipe du CLD s'est fait facilement, car l'ancienne équipe du conseil économique a été transférée à la nouvelle structure. Le personnel est donc demeuré le même pour en faciliter la mise en place. Cependant, dès la première année, les créneaux de développement ont été élargis par rapport aux nouveaux mandats qui leur avaient été confiés et l'organisation a dû s'adapter aux nouvelles réalités.

En outre, depuis sa création, le CLD Lac-Saint-Jean-Est a connu quatre directeurs différents. Le premier a été en place pendant près d'une année et demie et a grandement contribué à la mise sur pied du CLD. Le second a, pour sa part, occupé le poste du début juillet 1999 jusqu'en décembre 2001, donc pendant plus de deux ans. Finalement, l'actuel directeur est en charge du comité exécutif depuis janvier 2002 seulement, mais a quitté également au cours de notre rapport. L'un a quitté parce qu'il a démarré une entreprise et l'autre parce qu'il s'est fait offrir un poste avec des conditions salariales beaucoup plus intéressantes.

En 1998, le personnel du CLD se composait de onze personnes. En 1999, l'équipe a été réduite à neuf employés. En 2001, le CLD réduisait encore son personnel et supprimait un poste de plus. Finalement, en 2001, le nombre d'employés a été augmenté de deux pour ainsi porter le nombre total à dix. Voici l'équipe du CLD en 1998 :

**Directeur général :**

Claude Asselin

**Conseillers en développement économique :**

Laval Girard  
Rénald Martin  
Andrée Pilote

**Agents de développement économique :**

Isabelle Bouchard  
Isabelle Boucher  
Carole Marchand

**Agente à l'administration :**

Angèle Larouche

**Zone d'appartenance touristique de Lac-Saint-Jean-Est :**

Nathalie Simard

**Centre d'entrepreneuriat Lac-Saint-Jean :**

Jany Tremblay

**Projet Alcan Alma :**

Caroline Gobeil

**1.1.2. Le processus de nomination des membres du conseil d'administration**

Pour ce qui est du processus de nomination des membres du CA, aucune convocation n'a été envoyée aux entreprises pour la première assemblée générale, on a seulement publié des annonces dans les médias locaux. Dans le procès-verbal de l'assemblée de fondation, nous pouvons remarquer que les règlements généraux du Centre local de développement Lac-Saint-Jean-Est ont été présentés par le Directeur des élections, monsieur Claude Asselin. De plus, des quatre-vingt-quatorze personnes présentes dans l'assistance, vingt-quatre ont été élues dans différents secteurs. Voici la répartition des représentants.

**Secteur municipal (7) :**

- Jean-Pierre Doré, maire de Métabetchouan ;
- Jean-Guy Fortin, maire Notre-Dame-du-Rosaire ;
- Jean-Maurice Harvey, maire d'Alma ;
- Maurice Maltais, maire de Delisle ;
- Lawrence Potvin, maire de Lac-à-la-Croix et préfet de la MRC Lac Saint-Jean-Est ;
- Gérald Scullion, conseiller d'Alma ;

- Marc Vermette, maire d'Hébertville-Station.

#### Industries et affaires (6) :

- Louis Amireault, comptable agréé, Samson Bélair Deloitte & Touche ;
- Gervais Bérubé, directeur, Scierie Petit Pâris ;
- Renée Bouchard, directrice, Banque de Montréal ;
- Yvon Lévesque, vice-président, Lar Machinerie ;
- Rodrigue Larouche, avocat, Larouche, Lalancette et Pilote ;
- Sonia Tremblay, administratrice, Chambre de commerce Alma.

#### Secteur coopératif (1) :

- Marc Villeneuve, directeur de crédit, Caisse Desjardins Alma.

#### Secteur communautaire (6) :

- **Culture** : Christiane Bouchard, vice-présidente, Prisme Culturel ;
- **Environnement** : Pierre Tremblay, administrateur, Entreprise de récupération ;
- **Services sociaux** : Gladys Harvey, directrice générale, La Bivoie, Étienne Dallaire, directrice générale, Comité des droits sociaux ;
- **Femmes** : Monique Larouche, administrateur, AFÉAS Saint-Bruno ;
- **Jeunes** : Éric Palin, directeur général, Maison des jeunes Alma.

#### Secteur institutionnel (2) :

- **Santé** : Francine Lortie, directrice générale, Centre Le Jeannois ;
- **Éducation** : Jean-Louis Brassard, directeur général, éducation des adultes, commission scolaire du Lac-Saint-Jean.

#### Secteur des travailleurs (1) :

- Réjean Blackburn, Syndicat des employés énergie électrique Alcan.

#### Milieu agricole (1) :

- Mario Larouche, UPA secteur nord.

La façon d'élire les représentants s'est donc faite par collège électoral, mais des sept secteurs devant être représentés au CA, toutes les propositions ont été unanimement acceptées. Il n'y a pas eu d'opposition entre candidats. Les vingt-quatre personnes élues ont été les seules à apporter leur candidature pour siéger au premier conseil d'administration de Lac-Saint-Jean-Est.

#### 1.1.3. *L'accueil du CLD dans la MRC*

En ce qui concerne l'accueil réservé au CLD dans la MRC, il semblerait qu'un bon nombre de personnes aient souhaité sa création. La venue du CLD s'est bien passée au niveau de la MRC, les maires se sont présentés. La présence des maires était importante car, au total, ils donnaient 202 000 \$ par année au Centre local de développement. Le fait que le Commissariat industriel d'Alma de l'époque ait été le premier à se régionaliser à l'échelle des MRC pour former le conseil

économique y est certes pour beaucoup. Mais il ne faut pas oublier que la création du CLD s'est faite par décret gouvernemental et que le Lac-Saint-Jean-Est s'était déjà doté d'une organisation semblable. Sûrement, comme partout ailleurs au Québec, cela n'a pas plu à tous les maires car, par cette structure, ils étaient obligés de contribuer financièrement à une structure de développement. Il appert que la venue du CLD n'a pas suscité du tout la même dynamique du milieu que lors de la mise sur pied du conseil économique de Lac-Saint-Jean-Est.

En raison de la contrainte de fonder un CLD, par décret gouvernemental, les gens ne se sont donc pas rassemblés pour en déterminer les grandes orientations, les forces et les faiblesses ainsi que les besoins et les solutions envisageables. Ils ont simplement mis en place les procédures législatives de création. Il n'est donc pas étonnant que la fondation du CLD n'a pas suscité une dynamique participative à tous les niveaux d'intervenants déjà présents dans le milieu : « La pertinence de la mise en place d'un CLD, ça s'est fait à grande échelle. Ça a été pertinent pour tout le monde, pour l'ensemble du Québec » (entrevue 9, le 2002-08-28 à Alma).

Il est également à noter que les gens avaient des avis très mitigés et que, dans l'ensemble, ils ne croyaient pas que cela améliorerait les choses. Au contraire, au fur et à mesure que les gens ont vu le mécanisme et l'organisation du CLD, les critiques négatives ont afflué. Les commentaires révèlent que les mandats du CLD touchent à la fois les municipalités, les entrepreneurs et l'économie sociale. Selon plusieurs, les besoins et la philosophie des gens du communautaire ne sont pas les mêmes que dans l'économie dite traditionnelle et, pour cette raison, un développement commun n'est pas possible. Quant aux entreprises, elles nous disent que : « Ça n'a pas changé grand chose, c'est encore un nouveau nom avec une nouvelle structure » (Entrevue 9, le 28 août 2002 à Alma).

En ce qui a trait aux employés qui ont été transférés du conseil économique à la nouvelle structure, ils ont, dans un premier temps, ressenti de l'appréhension envers ce projet. En plus du changement organisationnel que cela suscitait, les agents et les conseillers devaient délaissier les relations avec le ministère de l'Industrie et du Commerce pour en créer de nouvelles avec le ministère des Régions. Ils auraient préféré renforcer l'ancienne structure plutôt que d'opter pour une nouvelle et cela, aux dires des personnes rencontrées, dans une proportion de 90 %.

Pour la période du 1<sup>er</sup> octobre au 31 décembre 1998, le Centre local de développement a bénéficié d'une enveloppe initiale de 298 420 \$.

## **1.2. Description de l'environnement socio-économique**

Nous avons voulu situer l'actuel territoire de la Municipalité régionale de comté de Lac-Saint-Jean-Est. À travers un portrait historique, mais aussi statistique des données démographiques et socio-économiques de sa population, nous vous convions à découvrir cette MRC du lac Saint-Jean. Dans le but de mettre l'accent sur ce qui conditionne son développement, permettez-nous, dans un premier temps, de survoler brièvement la région administrative qui l'abrite et, en second lieu, le secteur qui lui est propre.

### 1.2.1. La région

Dans l'ensemble de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, on dénombre cinq MRC dont Ville de Saguenay. De plus, 49 municipalités et une communauté autochtone (Mashteuiatsh) y sont recensées. La région compte cinq circonscriptions électorales au niveau provincial et quatre au niveau fédéral. Depuis la récente fusion en février 2002 entre trois villes d'envergure, soit Chicoutimi, Jonquière et La Baie, le territoire présente un pôle urbain de 151 500 habitants. Ceci a pour effet de centraliser la masse critique de services spécialisés et, par le fait même, de déséquilibrer l'impact des municipalités urbaines et des municipalités rurales avoisinantes sur son ensemble.

**Carte 1**  
**Région du Saguenay–Lac-Saint-Jean**



La région administrative 02 est située au nord-est du Québec. Elle est très vaste puisqu'elle s'étend sur 104 018 kilomètres carrés et est la troisième en importance au Québec par rapport à sa superficie. De plus, seulement 11 % de son territoire est municipalisé, d'où sa reconnaissance également pour ses ressources naturelles, ses grandes étendues et deux plans d'eau majeurs dont le lac Saint-Jean et la rivière Saguenay. À même le Portail du gouvernement du Québec, on peut y découvrir un bref descriptif ([www.stst.gouv.qc.ca](http://www.stst.gouv.qc.ca)) : la région est considérée comme une oasis tempérée en milieu nordique. Le Saguenay–Lac-Saint-Jean-Est bordé de forêts et de massifs montagneux qui le qualifient d'enclave fertile dans le Bouclier canadien. Ce n'est que vers 1837 que les premiers colons ont occupé les terres à la Baie des Ha! Ha!. Il faut attendre cent ans pour que l'ensemble du territoire actuel du Saguenay–Lac-Saint-Jean soit peuplé.

En 2000, l'Institut de la statistique du Québec estimait la population totale du Saguenay–Lac-Saint-Jean à 286 665 habitants, soit 3,9 % de l'ensemble québécois ([www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/stats\\_regnl/region02.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/stats_regnl/region02.html)). Les gens y sont généralement plus jeunes que la moyenne du Québec, car 70 % ont entre 15 et 64 ans et la moyenne d'âge de 37-38 ans. On remarque, depuis le début des années 1990, que la population régionale est en décroissance lente. Aussi, depuis les quinze dernières années, la région connaît un solde migratoire négatif. L'immigration n'est certes pas une alternative sollicitée face à ce phénomène puisqu'en 1996, seulement 1 610 personnes étaient d'origine ethnique immigrante, soit 0,5 % de la population totale. Il est donc naturel de constater que près de 99,4 % des gens utilisent le français comme langue officielle, ce qui en fait l'un des endroits les plus francophones de la planète. Pour sa part, la population autochtone représente 2 % du total des habitants.

En ce qui concerne l'emploi, la région est souvent pointée du doigt pour son taux de chômage très élevé par rapport au reste de la province et du pays. D'ailleurs, il est habituel d'enregistrer des taux supérieurs à 10,5 % ; par exemple, en 1999, il était de 11,5 %. Le secteur primaire procure 6 % des emplois, 21 % pour le secondaire et finalement, 72 % des travailleurs se retrouvent dans le tertiaire. En 1998, la déclaration de revenus des particuliers a permis de chiffrer le revenu moyen d'emploi à 24 069 \$. Le salaire des Saguenéens et des Jeannois est donc en-dessous de la moyenne québécoise puisque celle-ci s'établissait, pour la même période, à près de 26 000 \$. Pourtant, le niveau de scolarité de sa population est supérieur à celui du Québec, car 35,5 % des personnes de 15 ans et plus ont fait des études post-secondaires. Le territoire compte une université, quatre collèges et plusieurs centres de recherche qui offrent un soutien au perfectionnement de la main-d'œuvre.

Le Saguenay–Lac-Saint-Jean possède une économie industrielle bien établie, d'abord axée sur la production de l'aluminium, du bois, l'exploitation des gisements miniers ainsi que du secteur des pâtes et papiers. D'ailleurs, en septembre 2002, l'aluminerie Alcan à Alma a inauguré son usine qui, depuis 1998, constituait le plus vaste chantier de construction en Amérique du Nord avec un investissement de 2,5 milliards de dollars. Hormis ces secteurs très significatifs de l'économie régionale, l'activité agricole s'est développée avec, entre autres, l'élevage de vaches laitières, la pomme de terre et la production de bleuets.

Concernant les données relatives à l'ensemble des industries manufacturières et aux PME, la région offre un bassin de 284 industries dans ce domaine dont 246 sont des petites ou moyennes entreprises. Les PME occupent donc une place de choix avec 86,6 % des parts de l'industrie. Cependant, la grande entreprise emploie près de 13 445 personnes à la production et avec des salaires beaucoup plus élevés, contre 3 909 employés pour les entreprises de 200 salariés et moins.

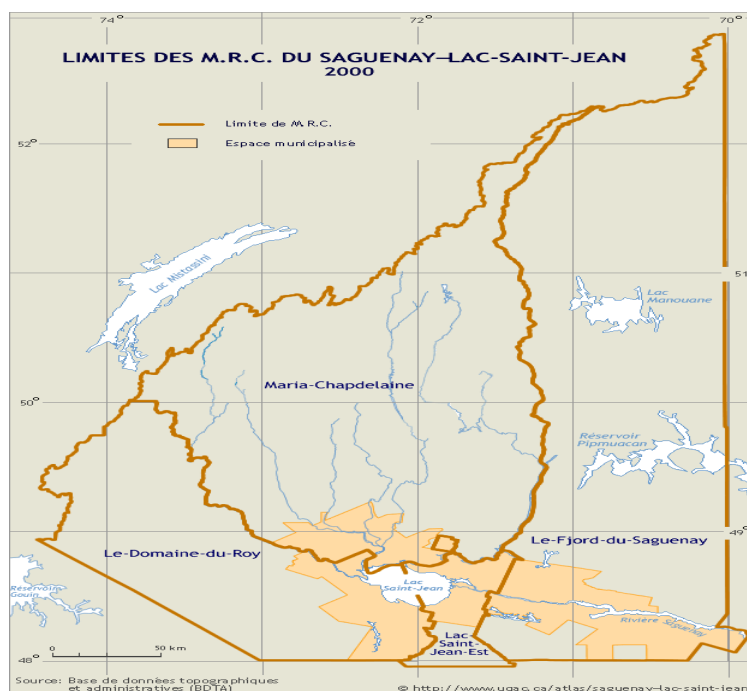
Au plan du tourisme, on reconnaît à la région ses attraits naturels, d'où les nombreuses activités en récréotourisme, le plein air et les centres de villégiature. Notons, par exemple, la pêche, la chasse, la motoneige et la navigation à même les eaux du Fjord. Au-delà de ces activités sportives, la programmation culturelle et les sites historiques sont aussi bien représentés, que ce soit par Val-Jalbert, La Pulperie, le Jardin zoologique de Saint-Félicien et les nombreux festivals.

### 1.2.2. La MRC Lac-Saint-Jean-Est

À la suite de la réorganisation du territoire circonscrit par les fusions municipales de 2002, le CLD occupant le territoire de cette MRC est enclavé par trois autres MRC ainsi que Ville de Saguenay qui en constitue une à elle seule.

Sur la carte 2, nous voyons les limites des MRC avant février 2002; c'est pour cette raison que seulement quatre MRC y sont présentes. Dans la recherche des territoires de MRC du Québec intitulée *Les territoires MRC du Québec : deux décennies d'évolution dans la diversité*, nous remarquons que le Lac-Saint-Jean-Est est une MRC où le dynamisme organisationnel est très élevé. D'ailleurs, l'auteure définit ces termes en spécifiant que lorsqu'il y a présence d'une organisation, il apparaît que l'effet provoqué est multiplicateur sur le développement général<sup>1</sup>. À titre d'exemple, en 1998, onze structures ou organisations et douze comités permanents ont été répertoriés à l'intérieur des limites de ladite MRC. De plus, madame Natacha Jean poursuit en qualifiant la MRC comme ayant connu une progression élevée entre 1992 et 1998, tributaire de la densité de sa population, de son pôle urbain, mais aussi de son taux d'activité.

**Carte 2**  
**Les limites des MRC de la région en 2000**



<sup>1</sup> Natacha Jean, *Les territoires MRC du Québec : deux décennies d'évolution dans la diversité*, UQAC, mémoire de maîtrise en études et interventions régionales, août 1999.



### 1.2.3. Les municipalités et les villes de Lac-Saint-Jean-Est

La MRC de Lac-Saint-Jean-Est est entrée en fonction en janvier 1982, ce qui en fait une pionnière régionale. Elle est, par sa superficie de 2733 km<sup>2</sup>, la plus petite de la région, mais elle arrive au second rang pour sa population (53 328 habitants en 1999). Elle dénombre seulement une ville de plus de 30 000 habitants, soit Alma, et derrière elle, la seconde en importance est Métabetchouan-Lac-à-la-Croix avec 4,431 habitants. C'est donc une MRC qui doit multiplier ses efforts de rassemblement entre une ville-centre imposante par rapport à sa ruralité. Voici d'ailleurs la désignation des municipalités de 1996 qui sont régies par cette MRC.

**TABLEAU 1**  
**Municipalités régies par la MRC Lac-Saint-Jean-Est**

Désignation 1996	Municipalité	Population	Superficie en km <sup>2</sup>
Ville	Alma (Delisle)	30 601	202,10
Ville	Desbiens	1 162	10,35
Municipalité	Hébertville	2 487	263,88
Village	Hébertville- Station	1 370	33,28
Municipalité	Labrecque	1 341	147,37
Municipalité	Lamarche	568	97,79
Paroisse	L'Ascension-de-Notre-Seigneur	2 016	131,83
Ville	Métabetchouan-Lac-à-la-Croix	4 431	185,86
Municipalité	Saint-Bruno	2 304	77,88
Municipalité	Saint-Gédéon	1 993	64,17
Municipalité	Saint-Henri-de-Taillon	772	62,95
Municipalité	Sainte-Monique	962	155,15
Municipalité	Saint-Ludger-de-Milot	784	106,8

### 1.3. Quelques statistiques

Afin d'établir un comparatif sur la situation de la MRC Lac-Saint-Jean-Est, nous abordons cette section en indiquant les références des autres MRC de la région, du sommaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean ainsi que de l'ensemble du Québec.

#### 1.3.1. Données démographiques

En regardant le Tableau 2, nous pouvons lire qu'en 1996, la MRC Lac-Saint-Jean-Est comptait 52 405 habitants. Selon des données plus récentes de 1999, on en comptait 53 328 personnes, ce qui équivaut à 18,4 % de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Ceci est une variation positive de 2 % par rapport à 1996. Parallèlement à la province, la population de la MRC représente 0,7 % des Québécois, c'est-à-dire le même taux qu'en 1996.

**TABLEAU 2**  
**Population, superficie et densité des MRC de la région du**  
**Saguenay–Lac-Saint-Jean en 1996**

<b>1996</b>	<b>Lac-Saint-Jean-Est</b>	<b>Domaine-du-Roy</b>	<b>Fjord-du-Saguenay</b>	<b>Maria-Chapdelaine</b>	<b>Région</b>	<b>Québec</b>
Population totale	52 405	33 855	172 335	28 045	286 665	7 138 795
Superficie du territoire (km <sup>2</sup> )	2 733	18 652	45 502	38 674	105 562	1 357 811
Densité (personnes par km <sup>2</sup> )	19,2	1,8	3,8	0,7	2,7	5,3

En ce qui a trait à la superficie, le territoire de la MRC étudiée ne représente que 2,6 % du Saguenay–Lac-Saint-Jean et que 0,2 % de l'ensemble du Québec. La densité de la population est très fortement concentrée, ce qui est attribuable à son petit territoire. C'est donc 16,5 personnes de plus que dans le reste de la région qui vivent au kilomètre carré et 13,9 de plus par rapport à l'ensemble de la province.

Au Tableau 3, nous faisons mentir la réputation qui veut que la région compte beaucoup plus de femmes que d'hommes dans sa population. Nous remarquons qu'à peine 0,2 % sépare les deux sexes pour la région et que ce même ratio est de 1,2 % en faveur des hommes pour la MRC Lac-Saint-Jean-Est. En observant les données québécoises, il s'agit donc de résultats faiblement contradictoires puisqu'à l'inverse, on y retrouve plus de femmes que d'hommes.

En ce qui concerne le groupe d'âge le plus fortement représenté, on le retrouve chez les 25-44 ans, autant dans la MRC que dans la région et la province. Il y a seulement 0,2 % d'écart avec le reste de la population régionale et 2,2 % avec le Québec. Le groupe d'âge des 65 ans et plus est le moins présent pour tous les territoires. La plus importante variante entre le Lac-Saint-Jean-Est et la population québécoise se situe au niveau des 15-24 ans. Pour ce groupe, notons que la MRC est plus grandement représentée, soit 3,2 % de plus.

Tout comme l'ensemble de la région et du Québec, par rapport à 1996, nous pouvons remarquer que la population de la MRC est en décroissance dans le groupe des 0-14 ans, en croissance dans les tranches de 15-64 ans et également en décroissance pour les personnes de 65 ans et plus.

**TABLEAU 3**  
**Population par âge et par sexe en 1999**

<b>1999</b>	<b>Lac-Saint-Jean-Est</b>	<b>Domaine-du-Roy</b>	<b>Fjord-du-Saguenay</b>	<b>Maria-Chapdelaine</b>	<b>Région</b>	<b>Québec</b>
Hommes	50,6 %	50,3 %	49,8 %	50,7 %	50,1 %	49,3 %
Femmes	49,4 %	49,7 %	50,2 %	49,3 %	49,9 %	50,7 %
0-14 ans	18,7 %	19,0 %	17,6 %	18,9 %	18,1 %	18,2 %
15-24 ans	16,6 %	16,6 %	16,2 %	17,9 %	16,5 %	13,4 %
25-44 ans	29,3 %	29,1 %	29,8 %	28,6 %	29,5 %	31,5 %
45-64 ans	23,6 %	24,3 %	24,8 %	23,5 %	24,4 %	24,3 %
65 ans et +	11,8 %	11,0 %	11,6 %	11,1 %	11,5 %	12,6 %

Quant au nombre de familles monoparentales dans la MRC, il est légèrement en dessous du ratio régional et provincial. Les données nous indiquent également que c'est près d'une personne sur six qui vit seule dans la MRC, contrairement à une sur cinq pour la région et une sur trois pour le Québec. La répartition des ménages la plus marquée de Lac-St-Jean-Est est composée de deux personnes, suivent de très près les familles de quatre et cinq personnes.

**TABLEAU 4**  
**Famille en 1996**

Famille en 1996	Lac-Saint-Jean-Est	Domaine-du-Roy	Fjord-du-Saguenay	Maria-Chapdelaine	Région	Québec
1 personne	19,3 %	20,1 %	21,9 %	19,4 %	21,0 %	27,3 %
2 personnes	30,6 %	28,9 %	30,3 %	28,7 %	30,0 %	31,4 %
3 personnes	18,9 %	19,2 %	19,5 %	18,9 %	19,3 %	17,5 %
4-5 personnes	28,8 %	29,0 %	26,6 %	30,2 %	27,6 %	21,8 %
6 personnes ou +	2,4 %	2,8 %	1,7 %	2,8 %	2,1 %	2,0 %
Familles monoparentales	13,6 %	13,7 %	14,6 %	13,1 %	14,2 %	15,9 %

Ce que nous remarquons par rapport au recensement de 1991, c'est qu'il y a diminution des familles de trois personnes et plus dans la MRC Lac-Saint-Jean-Est. Il semble que cette variation négative se transpose surtout de façon positive dans les familles de deux personnes.

### 1.3.2. Données socio-économiques

Les statistiques de 1996 nous indiquent que 40 590 personnes de Lac-Saint-Jean-Est sont âgées de 15 ans et plus. Ceci revient à dire que 78,5 % des habitants se retrouvent dans cette catégorie. Parmi cette population, 57,8 % étaient actifs. Comparativement à la région, ce taux est à peine supérieur de 0,3 %, mais demeure inférieur au point de vue provincial puisque celui-ci était de 62,3 %. De ce constat, nous pouvons ajouter que les femmes ont un taux d'activité inférieur à celui des hommes (47,3 % et 68,2 % respectivement).

**TABLEAU 5**  
**Principaux indicateurs du marché du travail en 1996**

1996	Lac-Saint-Jean-Est	Domaine-du-Roy	Fjord-du-Saguenay	Maria-Chapdelaine	Région	Québec
Taux de chômage	17,2 %	14,8 %	14,1 %	20,0 %	15,3 %	11,8 %
Taux d'activité	57,8 %	59,0 %	57,5 %	55,2 %	57,5 %	62,3 %
Revenu d'emploi moyen	22 695 \$	23 043 \$	24 971 \$	22 106 \$	24 069 \$	25 826 \$

On remarque que le taux de chômage est de beaucoup supérieur au reste de la province. De façon totalement similaire à la région et à la province, cependant, les femmes sont moins présentes que les hommes en tant que prestataires d'assurance-emploi. Spécifiquement pour la MRC, ce ratio se situe à 15,5 % pour les femmes et à 18,4 % pour les hommes. Il est aussi

important de souligner qu'en 1996, les travailleurs autonomes comptaient pour 6 % de la population de la MRC.

Pour ce qui est du niveau de scolarité atteint, près de 34 % de la population détient un diplôme post-secondaire, ce qui est en variation positive par rapport à 1991. Le domaine d'étude le plus fortement choisi par les habitants de Lac-Saint-Jean-Est se situe dans les techniques et métiers du génie et les sciences appliquées.

Même si 54,2 % des salariés travaillent dans leur municipalité, 32,3 % doivent quand même le faire à l'extérieur de leur lieu de résidence.

La structure industrielle de la MRC Lac-Saint-Jean-Est nous donne un portrait juste de la situation. Aux tableaux 6 et 7, on peut lire que, par rapport aux données de 1999, les trois secteurs d'activités totalisent 2 329 entreprises. Entre autres, le secteur tertiaire dénombre 695 entreprises pour une part relative de 72,7 % et, de fait, procure 67,2 % des emplois. Le secteur secondaire compte 344 entreprises et fournit 8,5 % des emplois sur le territoire. Finalement, le secteur primaire génère 5 282 emplois, soit une part relative de 24,3 %, et cela, pour 290 entreprises.

**TABLEAU 6**  
**Répartition par secteur d'activités incluant le nombre d'emplois en 1999**

Secteur	Nombre d'entreprises	Part relative	Nombre d'employés	Part relative
Primaire	290	12,5 %	5 282	24,3 %
Secondaire avec construction	344	14,8 %	1 854	8,5 %
Tertiaire	1 695	72,7 %	14 619	67,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>2329</b>	<b>100 %</b>	<b>21 755</b>	<b>100 %</b>

\*Centre local de développement de Lac-Saint-Jean-Est, décembre 1999

En poussant plus loin l'analyse, on peut constater que la taille des entreprises moyennes et grandes (plus de 100 employés) représente 1,1 % du total. Celles de moins de 20 employés sont plus largement présentes avec 91,8 % du marché.

**TABLEAU 7**  
**Répartition des entreprises selon le nombre d'emplois en 1999**

Répartition	Nombre	%
Moins de 20 employés	2 139	91,8 %
De 20 à 99 employés	164	7,1 %
100 employés et plus	26	1,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>2329</b>	<b>100 %</b>

\*Centre local de développement de Lac-Saint-Jean-Est en décembre 1999

Les Forces de la région :

- Imposant bassin hydrographique ;
- Deux ports en eau profonde et libre de glace dix mois par année ;
- Extraction de ressources naturelles et transformation primaire ;
- Conditions et qualité de vie de la population ;
- Leader québécois du volume de bois récolté ;

- 28,7 % des revenus provinciaux de la forêt proviennent de la région ;
- Région périphérique la plus scolarisée du Québec ;
- Vallée de l'aluminium.

Ces forces sont les plus souvent évoquées, mais voyons ce que les acteurs visités avaient à ajouter : au niveau régional, les deuxièmes et troisièmes transformations du bois, de l'aluminium et de l'agro-alimentaire ont été soulevées. Le tourisme régional, dans le but d'élaborer et de développer d'autres produits d'appel, est aussi un élément majeur dans la région.

Au niveau de la MRC seulement, depuis la venue de l'usine Alcan, il apparaît des perspectives comme jamais depuis les vingt ou cinquante dernières années.

L'ancienne usine Alcan à Alma a été construite sur une base industrielle ; on n'avait pas d'entrepreneurs, on est en train de changer ça, on commence à avoir une culture entrepreneuriale avec le temps, on commence aussi à avoir une émergence d'entrepreneurs qui sont prêts à oser. (Entrevue 2, le 30 mai 2002 à Alma)

Il est également dit que le fait d'avoir la plus grande aluminerie au monde avec une transformation de l'aluminium exceptionnelle au Québec et même au Canada procure des forces au Lac-Saint-Jean comme nulle part ailleurs.

On a des avantages concurrentiels par rapport à la fiscalité, par rapport à des compétences terrain ; les écoles sont en train de changer, de se spécialiser au niveau de la main-d'œuvre pour affiner les projets. (Entrevue 2, le 30 mai 2002 à Alma)

L'organisation géographique du territoire est aussi un élément à considérer. On peut facilement constater que l'espace en couronne et en étoile de la région est calqué sur des modèles généraux d'organisation en matière de développement. Le fait qu'il y ait dans la MRC une ville-centre avec beaucoup de services, que ces derniers soient diversifiés et que tout le monde puisse en bénéficier, caractérise positivement ce territoire. Il y a autant de municipalités au nord qu'au sud, et de fait un équilibre géographique. Le pouvoir d'Alma oblige les municipalités rurales à se regrouper et à aller de l'avant, ce qui engendre une dynamique exceptionnelle.

Les intervenants considèrent également que les ressources humaines sont compétentes, qu'il y a un bon savoir-faire et que, dans la mesure des champs d'expertise dans lesquels la région excelle, le reste du Québec peut envier le Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Les faiblesses de la région :

- Exportation de produits finis ;
- Transformation des ressources premières ;
- Dépendance des municipalités urbaines et rurales envers le secteur du bois. Régénération naturelle ou artificielle des territoires en matière de forêt ;
- Exode des jeunes ;
- Difficulté d'attirer des professionnels de la santé ;
- Axe routier problématique entre la région et la ville de Québec ;
- Taux de chômage ;

- Concertation et cohésion des organismes et des intervenants sur le territoire ;
- Moyenne salariale basse.

### Mentalité non entrepreneuriale

Nous ne pouvons passer sous silence la faiblesse qui affecte le plus le Saguenay–Lac-Saint-Jean-Est, selon les acteurs rencontrés : le manque de cohésion et de concertation entre les différents acteurs en termes de développement économique.

Il y a trop de diversité non planifiée, aucune stratégie, les organismes sont encore trop séparés comme action et on devrait connaître le rôle de chacun et le faire respecter. On se chicane encore à certains niveaux, entre autres, entre organisations fédérales et provinciales. On n'a pas nécessairement une harmonie entre les actions posées pour aller solliciter les gens, ce qui amène une faiblesse au niveau de l'attaque. (Entrevue 2, le 30 mai 2002 à Alma)

Les structures sont souvent qualifiées d'inefficaces et il y en a trop. Il y a du dédoublement de services mais, d'un autre côté, il en manquerait à certains niveaux. Par exemple pour l'accueil des étrangers :

On n'a pas encore de structure qui nous permet de dire à une usine de France qui veut investir dans la vallée de l'aluminium où appeler. Il y a environ 15-20 numéros de téléphone et l'information que l'on vous donne est très centrée. Le point de chute, c'est de prendre un projet et de s'assurer que dans ce projet-là, le promoteur vient au moins au Saguenay–Lac-Saint-Jean pour son projet, et il va être référé au groupe le plus performant pour l'aider. (Entrevue 2, le 30 mai 2002 à Alma)

Donc, il appert, selon l'opinion générale, qu'il y a encore beaucoup trop d'organisations. La solution proposée serait de les regrouper en une seule synergie parce que, en règle générale, les organismes suivent à peu près toutes les orientations stratégiques du CRCD.

Ça prend de la concertation, ça prend aussi une organisation qui va avoir un rôle très défini, très clair pour qu'on arrête de disperser car, pour l'instant, la région est désorganisée, déstructurée et incohérente. (Entrevue 2, le 30 mai 2002 à Alma)

Certains ont même avancé que les guerres de clocher et le manque de confiance entre les différents paliers intra-municipaux ou intra-gouvernementaux allaient tuer la région.

Quand tu passes ton temps à te chicaner, tu n'es pas en train de faire du développement. (Entrevue 3, le 5 juin 2002 à Métabetchouan)

De ce que j'en sais des autres régions, tu as beaucoup plus d'harmonie, beaucoup plus de facilité de partenariat. C'est particulier chez-nous, on a la facilité de diviser, c'est incroyable. (Entrevue 9, le 28 août 2002 à Alma)

Dans un tout autre ordre d'idées, l'esprit de dépendance envers la grande entreprise et le gouvernement est très présent. Pour les gens, la seule façon de s'en sortir était de travailler pour le gouvernement et la grande entreprise. Cette mentalité est bien ancrée chez les Saguenéens.

Il y a des constats majeurs qui sont faits depuis des années, et ils ne sont toujours pas réglés. Les seconde et troisième transformations ont beaucoup de chemin à faire. On a encore le problème des jeunes qui quittent et qui vont continuer de quitter dans les prochaines années, et celui du vieillissement de la population et du faible taux de natalité. Un autre facteur déterminant est, selon ce qui nous a été rapporté, une vue étroite de Ville d'Alma par rapport aux autres municipalités.

Les emplois disponibles en région sont des emplois de remplacement. Ce n'est pas ça qui fait une économie riche. Les salaires faibles et le milieu syndical très présent sont, selon plusieurs d'entre eux, des éléments peu attirants pour qu'une compagnie envisage de venir s'établir au Lac-Saint-Jean.

Une faiblesse envisagée est le pouvoir de Ville de Saguenay avec ses 152 000 habitants. La faiblesse demeure que Saguenay va dominer dans la balance, car Saguenay va être plus en mesure de se justifier en tant que municipalité importante par rapport au Québec.

Même si l'on reconnaît à la région son haut taux de scolarité, les intervenants ne s'entendent pas et certains ont mentionné que l'inverse était vrai sur le territoire :

Avec un niveau de scolarité assez bas, ici, la main-d'œuvre est mal formée ou pas assez formée. Par exemple, quand l'usine Alcan d'Alma a été construite, au niveau des professionnels de métier, à part des soudeurs, on a dû aller en recruter à l'extérieur. Ça a été l'occasion de faire un constat. (Entrevue 7, le 20 juin 2002 à Alma)

#### **1.4. Le profil des usagers du CLD (diplômés, chômeurs, déjà entrepreneurs, etc.)**

Depuis ses quatre années d'existence, le profil des usagers du CLD Lac-Saint-Jean-Est est celui-ci : 38 % des gens ont 35 ans et moins, 41 % ont plus de 35 ans et finalement, 21 % sont des OBNL ou des comités (Tableau 8).

Toujours depuis le début de ses opérations, le CLD a accueilli 364 femmes, soit 31 %, et 808 hommes, soit 69 %. Un fait à noter est que 57 % des femmes se retrouvent dans le groupe des 35 ans et moins. Contrairement aux femmes, les hommes se retrouvent en plus grande proportion dans la catégorie des plus de 35 ans, et cela, pour un ratio de 58 %.

**TABLEAU 8**  
**Profil des usagers**

PROFIL	1998		1999		2000		2001		TOTAL
	F	M	F	M	F	M	F	M	
35 ans et moins	14	17	54	95	72	125	67	115	559
Plus de 35 ans	8	23	32	85	58	197	59	151	613
Sous-total	22	40	86	180	130	322	126	266	1 172
	62		266		392		452		1 172
OBNL et comités					128		182		310
TOTAL	62		266		520		634		1 482

Pour l'ensemble des usagers, la plupart, soit 38 %, proviennent de la ville-centre de la MRC Alma. En incluant les données de Delisle, les gens qui sollicitent les services du CLD sont donc à 52 % des Almatois. En seconde position, on retrouve les habitants de Métabetchouan-Lac-à-la-Croix avec 7 %.

Par rapport à 1998, on note une bonne progression des gens qui se sont présentés au centre de services d'Alma. D'ailleurs, en 2001, c'est presque trois fois plus de gens qui ont fait appel au CLD. Il est important de mentionner également que la nature des interventions faites par le CLD est en général d'ordre technique. Par là, on englobe l'accompagnement des promoteurs, le plan d'affaires, l'étude de préfaisabilité, la recherche de financement et le support à la formation. En fait, 77 % des interventions sont de cette nature. L'aide financière représente pour sa part 11 % et, finalement, les services de suivi et de maintien des entreprises comptent pour 12 %.

Aucune statistique n'est tenue sur le cheminement scolaire ou professionnel des usagers. Seulement par le nombre de projets accordés pour la mesure de soutien aux travailleurs autonomes, nous pouvons dire que cent vingt-sept personnes bénéficiaient de l'assurance-emploi ou de l'assistance sociale. C'est donc 11 % du total des usagers de 1998 à 2001 qui étaient soit des chômeurs, soit des assistés sociaux.

Selon une des personnes interrogées, il peut se créer de cinquante à soixante-quinze nouveaux projets par année, mais les interventions seront aussi en consolidation d'entreprise pour à peu près 40 %. Il y a un employé qui s'affaire uniquement au suivi et au redressement des entreprises, donc il se présente dans les entreprises même si le CLD n'est pas impliqué financièrement. Il s'agit d'un service conseil auprès du promoteur, car souvent les faiblesses se retrouvent là. Il ajoute que ce qui est intéressant dans les statistiques, c'est que pour les soixante-quatre projets qui ont été financés et acceptés, le CLD a déboursé 1 133 000 \$ en soutien autonome et en financement. Un des changements importants aussi, c'est qu'il s'agissait de petites organisations auparavant, avec deux ou trois personnes, et qu'à présent, on parle de secteurs complètement nouveaux.

### **1.5. Comment le CLD Lac-Saint-Jean-Est se fait connaître de la population et de ses partenaires potentiels ?**

Il semblerait qu'une lacune importante apparaisse à ce niveau. Les répondants soutiennent qu'ils ont reconnu cette problématique et qu'ils vont tenter de remédier à la situation. Leurs propos s'appuient sur une étude de l'Association des CLD. Les résultats ont démontré que la



MRC Lac-Saint-Jean-Est est la moins connue des gens sur le territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean, soit de seulement 18 % de la population. Le constat peut s’expliquer entre autres par le fait que :

...c’est simplement une question de manque de temps et d’organisation. Je pense que tout ça vient du fait qu’on était très occupés à élaborer la structure et très occupés à améliorer nos produits et nos heures de services, très occupés à gérer notre croissance sans s’être occupés de gérer notre image. (Entrevue 2, le 30 mai 2002 à Alma)

Dans les prochains enjeux, les dirigeants du CLD s’engagent à faire la promotion des actions de terrain que les CLD offrent pour donner le goût aux personnes de démarrer une entreprise.

Les gens mentionnent aussi que l’image de fonctionnaire n’est pas bien perçue régionalement. Le rôle d’un CLD demeure effacé, car il ne permet pas à l’ensemble de la population de se rendre compte de toutes ses réalisations : plan d’affaires, accompagnement du promoteur, recherche de financement et suivi, etc.

Le CLD Lac-Saint-Jean-Est ne publicise pas ses réalisations et son *membership* est très faible. En 2001, il comptait quarante-cinq membres dont il faut soustraire les municipalités, les ministères, CLE, CJE et les bureaux de députés. Aussi, il faudrait souligner que les PME présentes sur la liste des membres comptent seulement pour sept inscriptions.

## **1.6. Organismes ayant une mission semblable sur le territoire**

Il existait déjà certains organismes ayant une mission semblable. Entre autres, l’ancienne structure, le Conseil économique de Lac-Saint-Jean-Est, était une Corporation de développement économique pour tout le territoire de la MRC. Il est important de spécifier que Lac-Saint-Jean-Est s’était doté d’un guichet unique qui partageait un espace physique entre le Conseil économique, le Centre d’entrepreneuriat, la MRC et la SADC.

Il a été mentionné également que le CLD est la copie conforme de la SADC. Même si, sur le papier, apparaissent plusieurs similitudes, les gens ont tout de même apporté une nuance au plan de l’économie sociale et du fait qu’ils étaient très souvent complémentaires l’un pour l’autre.

Il existe aussi sur le territoire de Ville d’Alma un Bureau de promotion économique et d’urbanisme. Ce volet, limité à la ville, est en place depuis une douzaine d’années mais, à travers le transfert de l’ancienne structure du conseil économique et maintenant du CLD, ils ont élargi leur mandat pour pallier à certaines faiblesses. Cet organisme est orienté vers la moyenne et la grande entreprise et effectue du développement économique à long terme. La différence s’inscrit dans une plus grande confidentialité des dossiers compte tenu qu’ils ne sont pas régi par un CA de vingt-quatre personnes. Il semblerait que certains entrepreneurs et intervenants du milieu leur accordent plus de crédibilité par rapport à cet aspect.



## 2. GOUVERNANCE

### 2.1. Représentativité des groupes

Dans le CLD Lac-Saint-Jean-Est, six groupes sont présents sur le conseil d'administration, pour un total de vingt-quatre personnes régulières. Ajoutons quatre personnes sans droit de vote (commis d'office) et le nombre se porte à vingt-huit. La composition du conseil est la suivante :

- Secteur municipal (maires et représentants des municipalités présentes sur le territoire de la MRC) ;
- Secteur industriel (affaires, commerce et corporatif) ;
- Secteur communautaire (culture, environnement et services sociaux) ;
- Secteur institutionnel (santé, éducation) ;
- Secteur des associations des travailleurs en milieu agricole ;
- Membres représentatifs des femmes et des jeunes ;
- Membres sans droit de vote ou observateurs (député, ministère des Régions, Centre local d'emploi).

La proportion de chacun des groupes est celle-ci :

Secteur municipal	7	(29 %)
Secteur industriel	7	(29 %)
Secteur communautaire	4	(17 %)
Secteur institutionnel	2	( 8 %)
Secteur des associations des travailleurs en milieu agricole	2	( 8 %)
Membres représentatifs des femmes et des jeunes	<u>2</u>	( 8 %)
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	

Lors de la fondation du CLD en 1998, on comptait cinq femmes présentes sur le CA, pour une proportion de 21 %. De 1999 à 2002, la gent féminine a été représentée par six ou sept élues dépendamment de l'année. Le 17 mai 2002, date où le dernier conseil a été démocratiquement élu, les femmes sont au nombre de sept ; elles occupent alors 29 % des postes du CA.

À travers les cinq conseils d'administration du CLD, quarante personnes différentes ont siégé à un poste. De ce nombre, nous devons souligner que dix personnes sont membres depuis la fondation, donc depuis cinq ans, ce qui représente 42 % des membres du conseil d'administration. Aussi, trois personnes ont occupé un poste pendant quatre ans, sept autres pendant trois ans, treize personnes pendant deux ans et finalement, sept se sont acquittées de leur mandat pendant un an. En moyenne, cela revient à dire que les gens siégeant sur le CA du CLD Lac-Saint-Jean-Est le font pendant près de trois années consécutives. Entre autres, les groupes représentant les travailleurs du milieu agricole, le monde syndical, les femmes, l'éducation et la présidence du CA ont toujours été occupés par les mêmes personnes. De plus, sur les sept personnes formant le groupe des affaires, commerces et industries, quatre personnes ont été élues à plus de quatre reprises, dont trois l'ont été cinq fois. Certains ont ajouté qu'on retrouve trop souvent les mêmes personnes au conseil d'administration du CLD Lac-Saint-Jean-Est.

Depuis quelques années, les gens d'affaires sont de moins en moins impliqués dans le développement économique et au niveau du CLD. Selon les gens du milieu, c'est une grosse lacune. Ce n'est pas facile d'impliquer les gens du milieu industriel au sein d'organismes de développement économique. Ils sont excessivement sollicités de part et d'autres et ils sont très occupés. Mais faute d'avoir des gens des domaines industriel et manufacturier, le CA du CLD est tout de même représenté par des gens du monde des affaires (comptables ou avocats). Même s'ils ne travaillent pas « sur le terrain », ils sont plus souvent informés des problèmes récurrents par leur clientèle. Pour cette raison, leur participation est justifiée. La lacune est donc essentiellement au plan des problématiques « terrain ». Les intervenants sont tous en accord pour dire que :

...si on veut développer une MRC et qu'on n'a pas le *feed-back* des problématiques « terrain » parce qu'on n'est pas représentés par les gens qu'on veut servir, eh bien... oui, ça en prendrait davantage de dirigeants d'entreprises ou de représentants d'entreprises qui viennent du secteur manufacturier. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

Les mandats consistent à apporter des solutions aux questionnements de l'exécutif et de s'assurer que les normes sont respectées. Ces gens apportent des idées qui permettent d'avancer dans les différents comités du CLD. Donc, généralement au CA, l'exécutif a des recommandations, des dossiers précis et il entérine les gestes à poser et le suivi à faire. Il est clair aussi que le plan d'action annuel est réalisé en partie avec les membres du conseil d'administration et que toutes les enveloppes budgétaires sont distribuées en fonction des décisions du conseil.

D'autre part, le taux de participation aux réunions du conseil d'administration s'est quelque peu amélioré. En 1998, faut-il le rappeler, le quorum a été atteint de justesse à quelques occasions. Parallèlement à cela, le taux de participation aux assemblées générales a chuté considérablement de 1998 à 1999 mais s'est maintenu par la suite. Voici d'ailleurs le nombre de présences depuis 1998 :

- 1998 : 94
- 1999 : 36
- 2000 : 37
- 2001 : 34

Il est vrai que l'opération quotidienne du Centre local de développement nécessite de multiples rencontres. Le Tableau 9 répertorie les activités des administrateurs dans les différents comités de l'organisation.

**TABLEAU 9**  
**Implication des administrateurs**

<b>Comités</b>	<b>Nombre de rencontres en 2001</b>
Conseil d'administration	7
Comité exécutif	6
Fonds local d'investissement (FLI)	5
Fonds Jeunes promoteurs (JP)	4
Fonds en économie sociale (FÉS)	7

## **2.2. Les comités**

Les membres du CA n'entretiennent pas de relations quotidiennes ou hebdomadaires avec le comité exécutif, la direction ou le personnel. Il n'y a pas de contact direct entre les membres du CA et les membres du conseil exécutif et les employés. La seule personne ayant un contact régulier avec toutes les parties est le président du CA et préfet de la MRC, monsieur Lawrence Potvin.

Il est certain, dans le cas des membres du conseil d'administration du CLD Lac-Saint-Jean-Est, que ceux-ci siègent sur d'autres CA. Nous avons pu remarquer qu'il y a deux types d'implication : une implication obligatoire, parce que ce sont des collèges électoraux, et une implication au niveau politique ou à titre bénévole. Nous pouvons avancer que la grande majorité des élus font partie d'autres organismes.

Entre le CLD et la SADC, cependant, une entente stipule qu'aucun membre présent sur le CA d'une ou de l'autre organisation ne peut siéger aux deux endroits à la fois. Selon quelques intervenants, il y aurait parfois des tentatives de prise de contrôle par certains individus dans les activités ou les comités de développement économique de la MRC. Il apparaît aussi que ce contrôle provient surtout des élus municipaux.

C'est une tribune politique importante et à chaque fois qu'il existe des tribunes importantes, eh bien les politiciens vont essayer d'avoir ces tribunes-là qui ne sont pas toujours démocratiques. (Entrevue 9, le 28 août 2002 à Alma)

Les acteurs rencontrés soutiennent dans l'ensemble que vingt-quatre personnes sur le CA d'un CLD, c'est beaucoup trop. Les grandes entreprises ont peur que leurs projets ou dossiers soient divulgués sur la place publique. Le constat est donc qu'il y aurait trop d'individus qui doivent rendre des comptes à d'autres structures que le CLD, ce qui favoriserait les fuites. Certains ne comprennent pas comment appliquer des décisions efficaces dans une pareille situation. Ils dénoncent également le fait que, la plupart du temps,

Tout est décidé à l'avance, on nous fournit des explications mais tout est fait... ça devient difficile d'aller à contre-courant devant le fait accompli, ça amène des chicanes et c'est des bénévoles, donc il faut surtout pas se chicaner pour la politique. (Entrevue 9, le 28 août 2002 à Alma)

Par exemple, les gens travaillent à différentes tables de concertation parce que, selon eux, ils ont un rôle d'agent de liaison à jouer entre les différentes organisations qui ont des mandats qui touchent aux enjeux du CLD et de la région. On reconnaît ces gens dans des organismes tels que la table agro-alimentaire, les tables de concertation, le Réseau d'informations et de communication (RIC), le Gala des jeunes entreprises, le concours d'entrepreneurship, les différentes tables d'aide à l'économie sociale, la Véloroute des bleuets, Accès bleuets, etc. C'est donc un travail d'animation qui se fait d'une façon continue et intéressante.

Il existe des comités *ad hoc* ou permanents. En voici la liste :

- Comité des ressources humaines ;
- Comité des fonds locaux d'investissement ;
- Comité des fonds Jeunes promoteurs ;
- Comité des fonds d'économie sociale ;
- Comité des fonds du conseil économique.

Au même titre que les autres CLD de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, le CLD Lac-Saint-Jean-Est participe à des activités, tables ou comités régionaux. En voici la liste :

- Commission de l'économie et de l'emploi, composée des quatre CLD régionaux, du CRCO et d'un représentant du ministère des Régions ;
- Comité de maximisation des travaux d'Hydro-Québec ;
- Comité de maximisation des retombées de l'usine Alcan d'Alma ;
- Table des directeurs généraux de la FTR ;
- Branché en affaires ;
- Table agro-alimentaire ;
- Association régionale des directeurs des CLD et Association des commissaires industriels ;
- Soutien au développement des CUMA.

Ces comités sont constitués en fonction de l'expérience et de l'intérêt de chaque personne qui siège sur le CA du CLD. Les comités sont spécialisés et les postes sont démocratiquement ouverts à ceux qui sont intéressés. Aucune personne, autres que les membres du CA, ne fait partie d'un comité parce qu'il faut quand même être membre du CLD. L'assemblée générale désigne les membres du conseil d'administration et une fois qu'ils sont déterminés, ils décident qui occuperont les différentes fonctions.

### **2.3. Les relations de pouvoir**

Au plan du développement local, les groupes actifs sont ceux mentionnés précédemment : la Société d'aide aux collectivités (SADC), Développement économique Canada (DEC) et le Bureau de promotion économique de Ville d'Alma. Pour la plupart, ils mentionnent qu'il n'y a personne qui fait un travail de commissaire industriel à l'échelle de la MRC. Aucun organisme n'est mandaté pour faire de la prospection ou du démarchage.

Plusieurs organismes entretiennent des relations avec le CLD. Ces relations s'établissent surtout sur une base de partenariat. On peut citer, à titre d'exemples, des partenariats inter-MRC, car il y a des projets majeurs qui peuvent avoir des conséquences sur l'un ou l'autre des territoires. En ce sens, on parle surtout des MRC du Lac-Saint-Jean, mais non celle du Saguenay. Il y a peu de relations d'affaires entre le CLD Lac-Saint-Jean-Est et la Société de

promotion économique de Ville d'Alma. Nous constatons notamment de la méfiance et de l'individualisme. Chaque partie n'intègre pas nécessairement l'autre. Un sentiment de grande méfiance est d'ailleurs ressenti. Les guerres de clocher et le manque de cohésion semblent y être pour beaucoup.

On a toujours cette même vague qui nous suit depuis des années, depuis 30 ans, quand on discute avec les municipalités ils nous disent : « Ah, vous voulez tout ! » Ce n'est pas nous qui voulons tout, c'est les clients qui veulent venir chez nous. On n'est pas en concurrence. Et puis la dernière fois que j'ai rencontré des maires, je leur ai dit ce que les entreprises exigent. Première des choses qu'on me demande au niveau de la sécurité : « Qu'est-ce que vous avez comme matériel pour intervenir sur une explosion ou une fuite de gaz, un incendie majeur qui se trouverait au centre de notre organisation ? Quelle est votre pression d'eau ? Quelle est votre qualité d'eau ? » Juste ça, ils n'étaient pas capables de répondre. « Vous, votre parc industriel est dans le champ, entre Hébertville et Hébertville-Station, vous n'avez pas d'eau, vous n'avez pas de pompiers, pouvez-vous garantir ? » Bien non ! On n'est pas en concurrence ! (Entrevue 7, le 20 juin 2002 à Alma)

La ville-centre (Alma) exerce un énorme pouvoir sur les autres municipalités rurales. Avec un demi-million de dollars de taxes, on peut comprendre que l'impact soit incomparable avec ses voisins.

Tu sais, dans le passé, Alma a toujours été un défenseur en disant : « Écoute, il faudrait faire un partage fiscal ». Depuis que Ville d'Alma a son usine, tout le monde voudrait maintenant sa part mais plus rien à faire. Effectivement, il y a eu des froids, toute cette histoire-là a amené Ville d'Alma à développer une façon de faire très refermée et aussi très puissante. (Entrevue 2, le 30 mai 2002 à Alma)

Avec la SADC il semble aussi y avoir quelques divergences et des discordes. Souvent, ils ont évoqué que cela n'avait rien à voir avec les guerres de drapeaux ou les organisations, mais plutôt avec les individus en place. Trois changements de direction ne simplifient pas les choses non plus ! Il est essentiel cependant que le travail des entrepreneurs se fasse et c'est pourquoi, sur une base de services à la population, les deux organismes se complètent et travaillent en collaboration. Certains ont avancé qu'il serait souhaitable que les deux organisations, le CLD et la SADC, soient gérées par un seul directeur.

Au niveau de la MRC et du CLD, sur le plan politique, c'est en train de se ficeler, on voit les résultats des parcs intramunicipaux : Alma en a deux, le secteur sud en a un et ils ont des définitions, des stratégies et des enjeux différents.

Avec Développement économique Canada (DEC) et monsieur Donald Hudon, la collaboration est pleine et entière. C'est une bonne collaboration.

Avec le Centre local d'emploi (CLE), la collaboration est bonne. Les relations avec le CLE touchent spécifiquement les services au plan de la main-d'œuvre. C'est pour cette raison d'ailleurs que la directrice du CLE est un membre commis d'office sur le CA du CLD. De son côté, le CLD exerce la fonction d'aviseur sur le plan d'action du CLE, car lorsque le CLE fait un plan d'action pour la main-d'œuvre, le CLD doit donner son accord. L'un travaille dans le

domaine de la main-d'œuvre et l'autre dans le domaine de l'entrepreneurship. Les relations sont très harmonieuses et il n'y a pas de problèmes.

Avec le ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC), que ce soit avec les conseillers sur le terrain ou le directeur, les relations sont harmonieuses et saines en autant qu'on soit capable de s'entendre et de discuter ensemble. Dans ce sens, aucun problème de mauvaises relations, même avec les anciens commissaires ou ceux de la nouvelle structure du CLD, n'a été dénoté.

## 2.4. Le développement local

Voici, de manière spontanée, ce que les gens nous ont dit par rapport à leur définition du développement local :

Le réseau de contacts est primordial et aussi sa connaissance du terrain, du milieu. Parce que le développement, ça ne se fait pas en grande théorie et dans des bureaux, ça se fait à partir d'une problématique, d'une vision d'un entrepreneur, d'une vision d'une municipalité ou même d'une MRC. (Entrevue 2, le 30 mai 2002 à Alma)

Si on veut avoir du développement local, c'est d'abord les jeunes du milieu qui vont pouvoir le faire, mais pour ça, tu as beau avoir les meilleurs moyens du monde, il faut des gens qui les soutiennent par leur expertise. (Entrevue 3, le 5 juin 2002 à Métabetchouan)

Le développement local, c'est un développement qui est lié à une municipalité, c'est plus petit qu'une MRC, et chaque municipalité est en droit et peut espérer avoir ses particularités, ses forces. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

### 2.4.1. Orientations stratégiques et axes de développement

Les axes de développement et les orientations stratégiques du CLD sont en grande partie fait en fonction du plan stratégique du CRCDD; c'est une exigence du gouvernement. Ce dernier oblige les CLD, par leur mandat et par leurs fonds, à travailler avec les jeunes entrepreneurs, sur la condition féminine, l'économie sociale et le développement des entreprises.

Dans le dernier plan d'action annuel réalisé pour le compte du CLD, on peut identifier sept enjeux stratégiques par rapport au développement de l'économie et de l'emploi.

### 2.4.2. Les enjeux

Bien que le plan d'action de 2000 soit une version quelque peu modifiée de la version de 1999, les orientations stratégiques sont les mêmes :

1. Orienter la formation face aux exigences du marché ;
2. Favoriser les transformations secondaires et tertiaires du bois ;
3. Favoriser l'émergence de projets issus de l'aluminerie d'Îsle-Maligne ;



4. Favoriser le développement du tourisme et l'exploitation des sites exceptionnels de la MRC Lac-Saint-Jean-Est ;
5. Favoriser la transformation de l'aluminium ;
6. Favoriser le développement d'entreprises et de projets d'économie sociale générateurs d'emplois formateurs, valorisants et durables ;
7. Soutenir une stratégie de développement social pour le territoire de la MRC Lac-Saint-Jean-Est.

En quelques lignes, voici ce que nous avons retenu des commentaires à propos de ces orientations.

Puisque le territoire a la possibilité d'avoir de l'aluminium liquide, ce qui favorise l'implantation d'usines, les deuxièmes et troisièmes transformations de l'aluminium deviennent un enjeu majeur. De plus, avec Îsle-Maligne, les gens du milieu ont créé le CETAL. Il va favoriser l'émergence d'entreprises de haute technologie, mais aussi un créneau nouveau dans le domaine de la recherche. Le fait qu'il y ait du magnésium sur le territoire offre d'importantes perspectives d'avenir. Le magnésium et l'aluminium seront des métaux très sollicités dans le futur. Avec le centre de coulée, il y a possibilité de faire des mélanges de métaux qui sont souvent utilisés dans les entreprises de haute technologie.

En ce qui concerne le bois, plusieurs scieries répertoriées sur le territoire sont actuellement menacées par la crise du bois d'œuvre. Les ressources forestières sont importantes, par exemple l'épinette noire, et plusieurs possibilités sont envisageables. Les deuxièmes et troisièmes transformations du bois, qui sont présentement en ascension, devront être à considérer dans les années à venir. Il faudrait aussi modifier la structure en la rendant plus souple, plus décisionnelle au niveau des gens concernés, plus créative en changeant les choses, en diminuant le bois de papier et en augmentant la performance.

Pour ce qui est de favoriser le développement du tourisme et l'exploitation des sites exceptionnels de la MRC Lac-Saint-Jean-Est, il faudrait revoir l'étendue du travail déjà effectué, car les sites sont souvent mal exploités. Le lac Saint-Jean un élément majeur d'attraction, mais il y a aussi des municipalités qui ont de bons projets où le patrimoine et la culture pourront faire l'objet d'une meilleure promotion.

Le développement des entreprises et le projet social générateur d'emploi sont aussi des enjeux de taille parce qu'en économie sociale, l'enjeu ne se calcule pas en dollars mais en rentabilité humaine. Il s'agit donc d'ajuster tous les outils de compréhension et de support pour soutenir une stratégie de développement social pour le territoire de la MRC Lac-Saint-Jean-Est. On parle, entre autres, d'harmoniser les actions de la pauvreté pour des organisations comme la Coopérative de travail à domicile. On s'assure aussi que les organismes, comme la Société Alzheimer, puisse profiter de certains avantages sociaux.

De plus, on doit ajouter les stratégies qui correspondent à la condition féminine et aux jeunes. Il faut supporter l'entrepreneuriat jeunesse, mais aussi la formation et la sensibilisation pour amener les jeunes à comprendre que l'entrepreneuriat est une solution. Il faut contrer le fait que dans la région, il faille attendre de dix à douze ans avant d'obtenir un poste permanent. Les emplois sont soit contractuels, soit précaires. Le fléau de l'exode des jeunes est jugé catastrophique, et l'attitude des syndicats n'a rien pour améliorer la situation. Par tout cela, il est essentiel d'orienter la formation face aux exigences du marché, de s'assurer, comme

intervenants, que la formation est harmonisée avec les besoins. Cégeps, universités, commissions scolaires, tous doivent être mis à profit pour initier des ateliers de créativité pour les gens qui ont des idées d'entreprises.

En ce qui a trait à la structure interne du CLD, on note qu'elle devrait améliorer la qualité des services à la clientèle, ce qui comprend la communication et les performances des ressources humaines. Il est primordial que l'organisation vise l'amélioration des outils informatiques, qu'elle ait plus de précision dans les actions, plus de suivi dans les dossiers et chez les entreprises, et probablement tout un volet sur la prospection nationale et internationale interrégions. Il va falloir se doter d'outils majeurs d'intervention pour pouvoir réaliser des actions et pour démarrer de grandes entreprises.

#### 2.4.3. *L'impact des fusions municipales*

Au niveau de la MRC Lac-Saint-Jean-Est, la vague des fusions n'a pas entraîné le même tollé que partout ailleurs au Québec. À titre d'exemple, Alma s'est fusionnée avec Delisle et le tout s'est bien déroulé. Les gens se disent conscients des raisons économiques et ils se rallient. Le seul obstacle est que les gouvernements oublient qu'il y a tout un côté des choses qu'on ne voit pas. Chaque municipalité compte sur des bénévoles et vit des combats de territoire. Chaque municipalité possède des règlements municipaux qu'il faut regrouper. C'est l'éclosion de cultures organisationnelles très différentes.

Concernant la fusion de Ville de Saguenay, il est certain que cela a créé de l'insécurité, car le pôle d'attraction de Saguenay est énorme comparativement au Lac-Saint-Jean. Les gens se mobilisent cependant et soutiennent qu'il leur faudra travailler fort pour minimiser les conséquences. Ils disent avoir les moyens et être capables de se structurer.

L'important, ce n'est pas de faire la guerre au Saguenay, c'est de se tenir et d'essayer de faire valoir les avantages qui sont là. Il ne faut pas s'endormir, il faut être présent et se faire connaître. (Entrevue 7, le 20 juin 2002 à Alma)

Un constat négatif et partagé par la majorité est lié à l'attitude du maire de Saguenay, Monsieur Jean Tremblay. Il appert qu'il brise la concertation régionale et qu'il s'isole complètement. Ils vont jusqu'à dire que ce n'est rien pour faire progresser le développement de la région.

### 3. OUTILS DE DÉVELOPPEMENT

#### 3.1. Le plan de développement

Le plan local d'action du Centre local de développement de Lac-Saint-Jean-Est est conçu par le directeur général et par le président. Il doit cependant être approuvé par les membres du conseil d'administration. Le plan d'action initial a été défini il y a environ trois ans. Depuis, une amélioration a été apportée en 2000 et monsieur Pierre Simard, nouvellement nommé au poste de direction, a assisté à la réalisation du prochain plan d'action.

Le plan d'action est ajusté et corrigé par le conseil d'administration. Il est en grande partie calqué sur le plan stratégique du Conseil régional de concertation et de développement. En plus de comprendre les grands enjeux, on y retrouve les moyens d'intervention pour répondre aux objectifs du CRCDD.

Par son orientation, le CLD peut dégager quel sera le nombre d'emplois créés ou maintenus ainsi que le partage entre les différents fonds ou les mesures à gérer.

Au Tableau 10, nous pouvons visualiser les investissements prévus au plan d'action de 2000.

**TABLEAU 10**  
**Les investissements prévus**

Fonds ou mesure	Nombre de dossiers	Investissement prévu	Emplois créés ou maintenus
Fonds local d'investissement (FLI)	6	200 000 \$	8 créés 8 maintenus
Fonds Jeunes promoteurs (JP)	8	48 000 \$	12 créés
Fonds d'économie sociale (FES)	8	50 000 \$	4 créés 16 maintenus
Mesure de Soutien au travailleur autonome (STA)	36	370 000 \$	36 créés
Gestion des matières résiduelles	2	360 000 \$	6 créés 4 maintenus
Programme de financement des petites entreprises	3	150 000 \$	12 maintenus

#### 3.2. Les ressources dont dispose le CLD

##### 3.2.1. Budget de fonctionnement

Le gouvernement du Québec et les municipalités du territoire Lac-Saint-Jean-Est financent conjointement les activités du CLD. En 2001, par exemple, la MRC a octroyé 201 000 \$. Voici d'où provenait le reste du financement du CLD Lac-Saint-Jean-Est en 2001 :

Ministère des Régions	427 939 \$
Ministère de l'Environnement	285 000 \$
Agents ruraux	40 000 \$
Érosion de la main-d'œuvre	40 276 \$
Caisse populaire Desjardins	15 750 \$
STA	60 402 \$
Mesure de suivi STA	4 070 \$
Mesure de suivi Fonds jeunesse	28 980 \$
Fonds régional jeunesse	32 199 \$
Centre d'entrepreneuriat	10 500 \$
Cotisations des membres	260 \$
Partenaires	17 770 \$
Projets divers	70 384 \$
Divers	4 337 \$
Intérêts	4 617 \$

Le budget de fonctionnement pour l'année 2002 du CLD Lac-Saint-Jean-Est se chiffre à 928 813 \$. Pour les années précédentes voici ce qu'il en était :

- 1998 : 202 722 \$
- 1999 : 565 556 \$
- 2000 : 859 236 \$
- 2001 : 1 250 398 \$

Près de 31 % du budget de fonctionnement est dépensé en salaires et en charges sociales. Le CLD Lac-Saint-Jean-Est disposait en 2001 d'un budget publicitaire de 11 000 \$. Au total, c'est 43 % du financement qui est consacré à des dépenses qui ne sont pas directement allouées aux clients.

### 3.2.2. *Ressources humaines*

Au CLD Lac-Saint-Jean-Est, les ressources humaines sont réparties comme suit : le directeur a attribué des fonctions particulières à trois personnes qu'il qualifie lui-même de groupe de sages spécialisés dans les grands enjeux du plan d'action. Quand on parle d'économie sociale, c'est monsieur Renald Martin qui fait la référence. Ce dernier est appelé à travailler avec les agents de bureau et avec les différents organismes communautaires et sociaux. Madame Andrée Pilote s'occupe du volet touristique, des deuxième et troisième transformations du bois ainsi que de tous les enjeux concernant la jeunesse et la condition féminine. Monsieur Laval Girard est, pour sa part, spécialisé aux plans des deuxième et troisième transformations de l'aluminium et celui de l'agroalimentaire. Pour le reste de l'équipe, il s'agit de conseillers qui sont spécialisés dans l'accueil ou le montage de plans d'affaires. Il y a aussi un analyste financier.

En faisant une moyenne des salaires du personnel du CLD, nous pouvons, à partir des 385 309 \$ alloués à cet effet en 2001, déduire que les employés gagnent environ 38 000 \$ par année.

**MEMBRES DU PERSONNEL :**

Directeur général :

Pierre Simard

Conseillers en développement économique :

Laval Girard  
Renald Martin  
Andrée Pilote

Agents de développement économique :

Isabelle Bouchard  
Patrick Côté  
Hélène Gagné  
Jean-Michel Tremblay

Adjointe administrative :

Angèle Larouche

Secrétaire réceptionniste :

Jany Tremblay

**3.3. Les fonds, volets ou mesures****Fonds local d'investissement (FLI)**

D'après le plus récent rapport annuel de 2001, on constate que le CLD a géré un budget d'investissement du FLI de l'ordre de 723 644 \$ depuis octobre 1998. On y révèle également que vingt-quatre projets d'entreprises, sises sur le territoire de la MRC Lac-Saint-Jean-Est, ont été supportés financièrement. En accordant une somme d'argent aux entrepreneurs, un total de huit millions de dollars ont été investis et cent soixante-quinze emplois ont été créés ou maintenus.

Afin d'assurer la pérennité du fonds local d'investissement, les administrateurs ont accordé du financement qui, dans la majorité du temps, était constitué de contributions remboursables. Les projets sélectionnés doivent démontrer un rendement évalué en fonction du risque relié. Règle générale, on accorde un prêt sans garantie de 25 000 \$ à 100 000 \$. Il s'adresse aux entreprises en démarrage ou en expansion. Tous les secteurs d'activité économique sont admissibles, y compris ceux provenant de l'économie sociale. Les critères d'investissement sont les suivants :

- Projet rentabilisable à court terme ;
- Secteur ayant peu de concurrence ;
- Mise de fonds exigée de 20 % du coût du projet ;
- Création d'emplois ;

- Expérience pertinente du promoteur.

### Fonds d'économie sociale (FES)

Depuis la création du CLD Lac-Saint-Jean-Est en 1998, les gens constatent que l'économie sociale continue de se développer au sein de la MRC. D'ailleurs, quinze projets ont été acceptés pour un montant total de 392 714 \$. La réalisation de ces projets s'est traduite par des investissements de 2 360 201 \$ et par la création ou le maintien de cent quatre-vingt-neuf emplois.

Ce fonds s'adresse spécifiquement à toute entreprise d'économie sociale en démarrage ou en consolidation. L'organisme sollicitant les services du CLD doit être à but non lucratif et l'aide financière accordée prend la forme d'une contribution non remboursable pouvant atteindre un maximum de 25 000 \$ répartis sur deux ans. Un soutien technique peut également être offert. L'entreprise doit faire la démonstration qu'elle créera des emplois durables et de qualité. De plus, la preuve de la rentabilité tant sociale qu'économique doit être apportée par les promoteurs.

### Jeunes promoteurs (JP)

Ce fonds s'adresse aux personnes âgées entre 18 et 35 ans qui désirent créer ou acheter une entreprise. L'aide financière peut prendre deux formes différentes : elle peut d'abord être une contribution non remboursable allant jusqu'à un maximum de 5 000 \$ pour la réalisation d'études de pré faisabilité ou elle peut, toujours selon une contribution non remboursable, être constituée d'un montant de 10 000 \$ à 15 000 \$ par projet.

L'admissibilité à ce fonds exige du promoteur qu'il présente une mise de fond de 30 % du montant accordé. Encore une fois, l'état de la concurrence et la rentabilité sont pris en considération. À aucun moment le projet ne doit avoir d'impacts négatifs sur les entreprises déjà existantes.

Le CLD Lac-Saint-Jean-Est se donne le mandat de promouvoir et de supporter le développement de l'entrepreneuriat chez la clientèle des 18 à 35 ans. Au cours de l'année 2001, les activités du CLD en matière de JP se sont traduites par l'accueil de 197 promoteurs. Dans le cadre de ce programme en 2001, c'est 68 000 \$ de subventions qui ont été octroyés, six nouvelles entreprises ont vu le jour et quinze nouveaux emplois ont été créés. Par le biais d'autres mesures ou fonds, la clientèle de 35 ans et moins a bénéficié globalement de 308 850 \$ en aide financière au cours de la dernière année 2001.

### Mesure de Soutien au travailleur autonome (STA)

Comme partout ailleurs au Québec, le CLD Lac-Saint-Jean-Est est administrateur de cette mesure, conjointement avec le Centre local d'emploi (CLE). La mesure vise à fournir de l'aide technique et financière afin de permettre aux entrepreneurs de réintégrer le marché du travail en créant leur propre entreprise ou en devenant travailleurs autonomes. Toutes les clientèles sont admissibles à cette mesure. Le soutien technique peut être apporté par de l'encadrement, des conseils pour le pré-démarrage et la réalisation de plans d'affaires. L'aide financière est principalement consacrée aux prestataires d'assurance-emploi ou d'assistance sociale.

Par le biais de cette mesure, vingt-huit projets d'entreprise ont vu le jour. Trente-trois personnes en ont bénéficié en 2001. En subventions salariales, 389 831 \$ ont été octroyés. Depuis 1998, cependant, le STA a permis la création de quatre-vingt-dix emplois pour un nombre de projets en opération totalisant soixante-treize.

Hormis le programme de gestion des matières résiduelles du ministère de l'Environnement, aucun autre fonds ou autre mesure n'est exploité au CLD Lac-Saint-Jean-Est. D'ailleurs, ce programme est intégré dans le FÉS.

À aucun moment le CLD ne mandate un organisme pour gérer ses fonds ou ses mesures. Il s'agit d'une structure autosuffisante en termes de gestion.

### **3.4. Les étapes d'analyse d'un projet**

Premièrement, il y a les critères d'admissibilité : est-ce que le promoteur est éligible à un fonds ou à une mesure ? Souvent, si l'on parle de STA, par exemple, il faut s'assurer que les critères de base soient respectés. Il faut être prestataire de l'aide sociale ou avoir reçu des prestations d'assurance-emploi au cours des trois dernières années. C'est en quelque sorte la porte d'entrée.

Deuxièmement, on effectue la réalisation technique du dossier, c'est-à-dire qu'il y a des gens qui étudient les dossiers et les plans d'affaires avec le ou les promoteurs.

Troisièmement, c'est l'analyse financière : à ce niveau, la rentabilité financière et la capacité d'emprunt de l'entrepreneur par rapport au coût du projet sont analysées.

Quatrièmement, le comité de secteur fait l'analyse du projet : le comité analyse le projet en fonction d'abord de sa viabilité; il faut que le client puisse en vivre. Il regarde aussi l'aspect concurrentiel. En somme, les gens faisant partie du comité ne pensent pas que les critères soient trop rigides, mais ils ont le devoir de faire une sélection rigoureuse.

Selon les opinions recueillies, aucun projet innovateur ne serait refusé en raison de critères trop rigides. Il ne faut pas croire qu'ils octroient de l'argent à toutes les personnes qui en sollicitent. Les comités en place font leur possible pour satisfaire tout le monde. L'équipe du CLD soutient que lorsqu'elle a un bon promoteur et un bon projet devant elle, c'est toujours l'évaluation du risque qui demeure un critère d'importance. Jamais elle ne laisse aller un promoteur avec une bonne idée. Et cela, peu importe que ce soit au niveau fédéral ou provincial. Le seul critère rigide est la concurrence. Il y a certains domaines qui ne sont pas priorisés, par exemple la restauration, la construction ou les dépanneurs. La seule exception dans ces domaines d'activité est lors d'un rachat. Normalement, le tertiaire n'est pas souvent mis à profit. C'est avant tout l'aspect concurrentiel qui entre en ligne de compte dans l'analyse d'un projet.

## 4. ACTIVITÉS ET SERVICES OFFERTS

### 4.1. Les activités organisées et les services offerts par le CLD

Nous pouvons constater que le CLD Lac-Saint-Jean-Est fait beaucoup d'animation avec ses partenaires. Les activités organisées pour le développement de l'entrepreneuriat sont, entre autres :

- La réalisation de rencontres des gens d'affaires en collaboration avec la chambre de commerce d'Alma et Cécom formation ;
- La coordination du concours québécois de l'entrepreneuriat sur le territoire de la MRC ;
- La coordination des activités du Centre d'entrepreneuriat du territoire de la MRC avec la SADC, le CLE et le Carrefour jeunesse emploi ;
- La réalisation d'une étude sur l'érosion de la main-d'œuvre pour le compte du CLE et de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) ;
- La sensibilisation à l'entrepreneuriat au niveau scolaire ;
- La participation active à l'organisation des colloques sur Enviro-action, Zone d'appartenance touristique (ZAT) et CRÉPAS ;
- Une personne ressource pour Place aux jeunes.

Les dossiers locaux sur le territoire de la MRC Lac-Saint-Jean-Est sont :

- La participation au comité socio-politique de la relance de l'usine de Desbiens ;
- La participation à la règle du Parc du secteur sud ;
- Le soutien à la ZAT ;
- Le soutien au développement de la CUMF du Lac-Saint-Jean ;
- Le support aux corporations de développement ;
- La tournée des municipalités ;
- La participation au comité de travail sur le dossier des porcheries ;
- La remise en place du Réseau d'information et de communication de la MRC ;
- Le support au comité de coordination de la table multisectorielle en développement social de la MRC ;
- La commission Clair ;
- Le comité d'harmonisation du parc de Pointe-Taillon.

Les dossiers régionaux sont :

- L'instance consultative régionale en matière de services de garde ;
- La table de l'économie et de l'emploi du CRCD ;
- Les projets Jeunes promoteurs de la région ;
- Le comité de maximisation des retombées d'Hydro-Québec ;
- Le dossier de l'assurance-emploi ;
- SERDEX ;
- L'étude sur les flux et les fuites commerciales ;
- La table agro-alimentaire du SLSJ ;
- Le comité de régionalisation de l'immigration du CRCD ;
- La table agrotouristique du SLSJ ;
- L'audition de la commission Larose sur l'action communautaire autonome.



Pour ce qui est des services offerts, notons l'accueil des promoteurs, la consultation et le service de référence vers une autre structure, le cas échéant. En 2001, le service de première ligne a rencontré pas moins de 634 promoteurs, soit des individus, des comités de travail ou des représentants d'organismes. Lors de ces rencontres, on a abordé l'information sur les différents programmes, l'analyse de leurs besoins et les stratégies à mettre en place.

Un premier constat est que près de 29 % de la clientèle rencontrée touche le domaine de l'économie sociale. Les services techniques et financiers constituent à eux seuls une des tâches les plus importantes effectuées par le personnel du CLD Lac-Saint-Jean-Est. Plus spécifiquement, quant aux services offerts, les promoteurs ont bénéficié d'accompagnement dans 307 dossiers. Pour le soutien et la réalisation d'un plan d'affaires, ils sont quatre-vingt-onze à avoir reçu de l'aide. Finalement, soixante-quinze promoteurs au cours de l'année 2001 ont sollicité l'aide d'un professionnel pour une recherche de financement.

Au Tableau 11, nous avons répertorié les trois volets des services du CLD Lac-Saint-Jean-Est.

**TABLEAU 11**  
**Les trois volets de services**

Soutien technique		Soutien financier
Volet accompagnement et Volet suivi (service de seconde ligne)	Volet mesure de suivi	
Soutien à l'élaboration du plan d'affaires	Encadrement des entrepreneurs après le démarrage	FLI
Recherche d'informations		FÉS
Services professionnels		JP
Recherche des sources de financement		STA
Référence à d'autres services spécialisés		

#### **4.2. La marge de manoeuvre quant à la façon dont les activités sont organisées et les services sont offerts**

Il appert, à tous les points de vue, que chaque CLD est indépendant quant à la façon de gérer et d'organiser les activités ou les services. Bien qu'au CLD qui nous occupe, comme pour les autres, les intervenants doivent respecter certains objectifs et, de par leur mandat, tenir compte de leur mission, la façon d'opérer sur le terrain est personnalisée.

Depuis la création de l'Association des CLD, les preneurs d'ordres tentent d'uniformiser les procédures pour ainsi avoir les mêmes types d'interventions, les mêmes délais et les mêmes outils.

#### **4.3. Les nouveaux outils et services à développer**

Il semble que certains nouveaux outils soient souhaitables. Entre autres, à court terme, le personnel du CLD pourra travailler avec un outil de gestion. Cet outil est envisagé parce qu'il répondra à plusieurs lacunes :

Un outil intégré qui nous permettra de faire la gestion des dossiers financiers, la gestion des dossiers de tous nos programmes et d'élaborer un suivi des actions qui sont faites. En plus, ça nous permettra en grande partie de voir le nombre d'heures qu'on met par dossier et, par le fait même, d'améliorer nos performances et de s'auto-évaluer. (Entrevue 2, le 30 mai 2002 à Alma)

Un autre outil, qui devait débiter à l'automne 2002, est un point de chute que l'Association des CLD a créé avec son association régionale :

Le point de chute consiste à prendre un projet et de s'assurer que dans ce projet-là, le promoteur vient assurément au Saguenay-Lac-Saint-Jean pour son projet. Pour cela, il va ensuite être référé au groupe régional le plus performant pour l'aider. (Entrevue 2, le 30 mai 2002 à Alma)

Dans un tout autre ordre d'idées, les intervenants souhaiteraient regrouper certains services avec d'autres organisations. À titre d'exemple, nous pouvons mentionner qu'actuellement, la FTR (Fédération touristique régionale) travaille pour avoir un fonds d'investissement de 2,5 millions de dollars et un autre de 3 millions de dollars. Les dirigeants du CLD mentionnent que la structure en place leur permet d'être des spécialistes en matière d'accueil des clients, de plans d'affaires et de recherche du financement. Selon eux, les analystes financiers du CLD devront finaliser les dossiers de la FTR, sans quoi il va y avoir dédoublement de services :

La FTR va passer par un processus d'analyse financière pour pouvoir analyser les projets qu'on va présenter. Ceci est un peu aberrant parce qu'on travaille en double. C'est là que je dis : « Écoutez, ayez un comité décisionnel pour dire si oui on accepte ou non, mais n'engagez pas d'autres ressources pour faire ça ». (Entrevue 2, le 30 mai 2002 à Alma)

Au plan touristique, les gens rencontrés veulent à tout prix revoir la façon de procéder en termes de publicité et de communication. Par l'exemple suivant, on comprend bien l'avantage pour tous de se rallier et de faire front commun : la Zone d'appartenance touristique (ZAT) fait un dépliant, la Véloroute des bleuets en fait un aussi, Ville d'Alma a également des brochures promotionnelles, chaque MRC aussi. On se retrouve donc avec différents articles de promotion, sauf que lorsque toutes ces organisations se retrouvent au même congrès ou à la même activité, on donne trois ou cinq fois la même information à travers plusieurs dépliants. Le constat des intervenants économiques est certes justifié et c'est pour cette raison qu'ils veulent une meilleure coordination des coûts de productivité et d'utilisation de la promotion.

D'autres ont mentionné un manque au plan de l'intervention financière. On note par là qu'il y a beaucoup de capitaux de risque dans la région mais qu'il y a certaines lacunes au niveau des projets de moyenne envergure. Ils soutiennent qu'à cause de cela, le CLD devrait avoir accès à un fonds pour financer des entreprises de soixante-quinze à deux cents employés. De toute façon, admettent-ils (les intervenants), les projets de grande envergure se font en grande partie avec des capitaux extérieurs. Un levier financier qui est propre à la région pourrait stimuler l'attrait des entreprises décrites plus haut. Ils citent à titre d'exemple un fonds régional comme le PSPE (Programme de soutien aux projets d'entreprises), mais son impact est minime, car le programme accorde un maximum de seulement 10 % d'investissement. Il est donc considéré comme n'étant pas incitatif au démarrage.

Ce point de vue semble être partagé par le conseil d'administration car, à l'intérieur du rapport annuel de 2001, on peut lire :

Pour assurer notre capacité à réagir au plan économique de dossiers régionaux, il nous faudra travailler d'arrache-pied à créer soit un fonds régional qui nous permettra de contrer l'acquisition de nos entreprises par des gens de l'extérieur et aussi soutenir celles ayant besoin de consolidation pour pouvoir survivre, soit en forçant la Société générale de financement à se rapprocher des régions ressources. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

#### 4.3.1. *Le contact avec la population*

Depuis sa création, le CLD n'a pas mis l'accent sur son image auprès de la population, nous en avons d'ailleurs discuté précédemment. Pour créer des conditions favorables au développement économique du milieu local, le Centre local de développement tient, depuis l'année 2000, de deux à trois rencontres par année. Ces rencontres de réflexion permettent d'échanger sur le devenir d'une municipalité. De plus, le CLD s'est donné le mandat d'effectuer une tournée des municipalités localisées sur son territoire afin de connaître les préoccupations locales et de donner de l'information sur les services disponibles au CLD.

#### 4.3.2. *La mission du CLD*

Les intervenants en matière de développement économique ont à peu près tous la même définition de la mission du CLD. Ils s'entendent pour dire que son rôle principal consiste à accompagner le promoteur dans un projet de démarrage d'entreprise. Étant donné que le CLD collabore avec différentes autres organisations, il se définit comme étant le lien qui unit emploi et développement. En d'autres mots, le CLD Lac-Saint-Jean-Est harmonise, concerte, regroupe, catalyse et réalise. Le rôle a évolué énormément depuis sa création. Si nous remontons à 1998, il était principalement reconnu pour son aide financière. Le personnel s'affaire activement à toute autre fonction, telles que l'aide aux jeunes entrepreneurs, pour changer les mentalités ancrées, la sensibilisation à la formation et à la condition féminine.

C'est différent de ce que c'était, on a un rôle différent parce qu'avant, on avait un rôle de plan d'affaires et d'accompagnement mais aujourd'hui, c'est un rôle de plan d'affaires, d'accompagnement et financier et de suivi. (Entrevue 2, le 30 mai 2002 à Alma)

Pour d'autres, c'est devenu l'organisation municipale de développement contrôlé par les maires, parce que le CA est majoritairement composé de sept élus municipaux qui dictent la ligne à suivre. Ils vont jusqu'à dire qu'actuellement, tout est parachuté au CLD et qu'on en oublie la mission première et le réel mandat.

Ils sont en train de détruire le développement économique. Ils sont en train de détruire la mission première d'un CLD. Le problème, c'est que les élus ont tout à gagner dans cette aventure. Ce n'est certainement pas eux qui vont changer les choses, ce n'est pas à leur avantage, ils ont trop à perdre. (Entrevue 9, le 28 août 2002 à Alma)

Si, pour ces intervenants, les maires profitent indirectement du CLD, c'est que selon eux, ils savent ce qui se passe chez leurs voisins et contrent tous les projets qui pourraient nuire aux leurs. Autrement dit, comme on me l'a rappelé, il s'agirait d'une guerre stratégique cachée.

Depuis plusieurs années, les différents organismes de développement économique tentent de faire changer la dualité entre la mentalité régionale. Un aspect particulier au Saguenay–Lac-Saint-Jean-Est que les gens croient encore que la grande entreprise va régler les problèmes d'emploi de la population régionale. En même temps, le CLD s'affaire à créer, de par sa mission, des petites et moyennes entreprises. Il y a donc une dualité entre la mentalité qui n'est pas entrepreneuriale et la mission du CLD. C'est d'ailleurs la problématique sur laquelle toutes les personnes rencontrées se sont entendues. Les statistiques le prouvent : ce ne sont pas les grandes entreprises qui ont créé des emplois au cours des dernières années, mais plutôt les petites. La mission du CLD devrait donc être, pour ces divers intervenants, de pouvoir développer la structure économique et le goût d'entreprendre. Ces deux dualités doivent être prises en considération, car les CLD ont peu de moyens pour attirer les gros projets dans la région et n'ont pas la capacité humaine et financière de les réaliser.

Nous pouvons cependant lire, à l'intérieur du dernier plan d'action, que le CLD Lac-Saint-Jean-Est veut être l'organisation véritable et la porte d'entrée du développement sous toutes ses formes au niveau du territoire de la MRC.

## 5. ÉVALUATION (RETOMBÉES SUR LES PLANS ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET DÉMOCRATIQUE)

### 5.1. Le degré de satisfaction des membres du CA lors de la présentation du plan d'action annuel

En résumé, les membres du CA approuvent le plan local d'action. Les comités de travail tels que ceux de l'économie sociale, des jeunes, des femmes, etc., ont leur mot à dire par rapport à ce que le directeur suggère. En fait, on retrouve un comité sectoriel pour chacun des sept enjeux stratégiques tirés principalement du plan local d'économie et de l'emploi réalisé en 1998-1999. Les grandes orientations et, dans ce cas-ci, les enjeux stratégiques correspondent au plan du CRCD, mais avec des spécificités, des actions, et des interventions différentes. C'est pourquoi il n'y a pas beaucoup de changements pour les acteurs et les administrateurs. Les gens sont habitués à travailler sur les problématiques locales et régionales. Ils acceptent donc avec facilité le plan d'action et, de par la considération de leur opinion et de leur expertise, en sont même très satisfaits. Le dernier plan d'action local a été accepté officiellement le 17 mai 2000.

#### 5.1.1. Méthode d'évaluation des résultats aux plans économique et social

Le CLD Lac-Saint-Jean-Est recueille de façon permanente l'ensemble des statistiques sur les résultats de ses projets et programmes. Pour ce qui est des retombées, voici celles du projet de construction de l'aluminerie Alcan. Le constat est que ce projet a amené des retombées économiques d'environ 1,16 milliards de dollars pour l'ensemble de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Directement, on attribue 16 % de l'investissement et 460 millions de dollars à la MRC Lac-Saint-Jean-Est.

Seulement pour le territoire de la MRC Lac-Saint-Jean-Est, les retombées économiques depuis les quatre dernières années (1998 à 2001) sont les suivantes : cent soixante-neuf projets ont vu le jour, pour 746 emplois maintenus ou créés et des investissements approchant les 29 millions de dollars (Tableau 12).

En termes d'investissement, le secteur secondaire a été plus largement mis à contribution. Cependant, les données nous indiquent qu'avec un écart de 1,4 millions de dollars en investissement, le secteur tertiaire des services a procuré plus que le double d'emplois. Il est certain que cela a toutefois nécessité beaucoup plus de projets.

**Tableau 12**  
**Retombées économiques 1998-2001**

Secteur	Nombre de projets	Investissements totaux	Emplois créés ou maintenus
Primaire	17	9 078 747 \$	36
Secondaire	30	9 897 143 \$	188
Tertiaire	20	1 399 321 \$	56
Services	102	8 424 042 \$	466
TOTAL	169	28 799 253 \$	746

De plus, l'économie sociale a été un élément positif depuis 1998 puisque le Centre local de développement de Lac-Saint-Jean-Est y a investi 903 239 \$. À titre d'exemple, les investissements totaux en 2001 étaient de 2 360 201 \$ ce qui a permis la création ou le maintien de cent quatre-vingt-neuf emplois.

Le CLD ne conserve aucune donnée sur le cheminement antérieur des entrepreneurs. Il serait cependant légitime de penser que les retombées ont plus d'impact quand nous savons que la clientèle peut provenir en bonne partie des prestataires d'assistance sociale ou d'assurance-emploi.

## **5.2. Les données pour chacun des fonds, volets ou mesures**

### *5.2.1. Quelques statistiques*

Le Tableau 13 fait la compilation des résultats de 1998 à 2001. La mesure de STA est le budget le plus fortement octroyé auprès de la clientèle de Lac-Saint-Jean-Est. Suivent, dans l'ordre, le fonds d'économie sociale ou autre, le fonds local d'investissement et finalement le fonds Jeunes promoteurs.

En résumé, par rapport à l'évolution que nous montre le Tableau 14, nous pouvons faire les constats suivants :

1998 :

- 74 emplois créés ou maintenus ;
- 23 projets supportés par le CLD ;
- 3 299 794 \$ d'investissement des promoteurs ;
- 486 087 \$ de support financier par les fonds ou mesures du CLD.

1999 :

- 61 emplois créés ou maintenus ;
- 32 projets supportés par le CLD ;
- 5 070 095 \$ d'investissement des promoteurs ;
- 636 306 \$ de support financier par les fonds ou mesures du CLD.

2000 :

- 291 emplois créés ou maintenus ;
- 50 projets supportés par le CLD ;
- 5 879 276 \$ d'investissement des promoteurs ;
- 1 119 162 \$ de support financier par les fonds ou mesures du CLD.

2001 :

- 320 emplois créés ou maintenus ;
- 64 projets supportés par le CLD ;
- 14 550 088 \$ d'investissement des promoteurs ;
- 1 139 045 \$ de support financier par les fonds ou mesures du CLD.

**TABLEAU 13**  
**Compilation des résultats pour chacun des fonds 1998-2001**

<b>Secteur</b>	<b>Nombre de projets</b>	<b>Investissements totaux</b>	<b>FLI</b>	<b>JP</b>	<b>STA</b>	<b>FÉS ou autres</b>	<b>Emplois créés ou maintenus</b>
Primaire	17	9 078 747 \$	45 000 \$	44 500 \$	131 809 \$	60 000 \$	36
Secondaire	30	9 897 143 \$	510 000 \$	52 000 \$	199 173 \$	119 700 \$	188
Tertiaire	20	1 399 321 \$	113 500 \$	21 500 \$	165 205 \$		56
Services	102	8 424 042 \$	203 500 \$	61 000 \$	930 204 \$	723 539 \$	466
<b>TOTAUX</b>	<b>169</b>	<b>28 799 253 \$</b>	<b>872 000 \$</b>	<b>179 000 \$</b>	<b>1 426 391 \$</b>	<b>903 239 \$</b>	<b>746</b>

**TABLEAU 14**  
**Compilation des résultats par secteur, 1998-2001**

	<b>Primaire</b>	<b>Secondaire</b>	<b>Tertiaire</b>	<b>Services</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1998</b>					
Nombre de projets	2	6	4	11	23
Investissements totaux	180 504 \$	2 668 010 \$	141 344 \$	309 936 \$	3 299 794 \$
FLI		125 000 \$		20 000 \$	145 000 \$
JP	6500 \$	22 000 \$	3500 \$	16 500 \$	48 500\$
STA	38 506 \$	54 710 \$	43 524 \$	139 322 \$	276 062\$
Autres		6200 \$		10 325 \$	16 525\$
Emplois créés ou maintenus	3	47	6	18	74
<b>1999</b>					
Nombre de projets	5	6	2	19	32
Investissements totaux	3 203 288 \$	774 161 \$	113 864 \$	978 782 \$	5 070 095 \$
FLI	15 000 \$	180 000 \$		50 000 \$	245 000 \$
JP				26 500 \$	26 500 \$
STA	28 188 \$	17 576 \$	18 264 \$	240 778 \$	304 806 \$
Autres	60 000 \$				60 000 \$
Emplois créés ou maintenus	5	18	5	33	61
<b>2000</b>					
Nombre de projets	3	7	11	29	50
Investissements totaux	1 427 927 \$	635 956 \$	855 648 \$	2 959 745 \$	5 879 276 \$
FLI	30 000 \$	50 000 \$	95 000 \$	18 500 \$	193 500 \$
JP		12 000 \$	18 000 \$	6 000 \$	36 000 \$
STA	20 547 \$	85 964 \$	59 802 \$	289 379 \$	455 662 \$
FÉS		94 000 \$		340 000 \$	434 000 \$
Emplois créés ou maintenus	7	77	37	170	291
<b>2001</b>					
Nombre de projets	7	11	3	43	64
Investissements totaux	4 267 028 \$	5 819 016 \$	288 465 \$	4 175 579 \$	14 550 088 \$
FLI		155 000 \$	18 500 \$	115 000 \$	288 500 \$
JP	38 000 \$	18 000 \$		12 000 \$	68 000 \$
STA	44 568 \$	40 923 \$	43 615 \$	260 725 \$	389 831 \$
FÉS		19 500 \$		373 214 \$	392 714 \$
Emplois créés ou maintenus	21	46	8	245	320



Ce qui se dégage, au fil des années, c'est qu'il y a de plus en plus de dossiers traités, de plus en plus d'emplois créés ou maintenus, de plus en plus de support financier de la part du CLD Lac-Saint-Jean-Est et cela avec quatre fois plus d'investissement en argent pour les promoteurs.

Plus spécifiquement, pour chaque fonds et mesure, nous allons maintenant observer comment se transposent les statistiques comptabilisées des quatre dernières années soit de 1998 à 2001. Notons, cependant, que les données concernant, entres autres, la clientèle des 18-35 ans, peuvent comprises dans plusieurs fonds et mesures. Également, en raison de la difficulté de recenser les résultats exacts, nous n'avons pas tenu compte de l'année 1998 pour le FÉS et le STA.

#### Fonds local d'investissement (FLI) :

- 178 emplois créés ou maintenus ;
- 24 projets supportés par le CLD ;
- 7 596 398 \$ d'investissement des promoteurs ;
- 872 000 \$ de support financier par les fonds.

#### Fonds jeunes promoteurs (JP) :

- 133 emplois créés ou maintenus ;
- 62 projets supportés par le CLD ;
- 12 004 071 \$ d'investissement des promoteurs ;
- 179 000 \$ de support financier par les fonds.

#### Soutien au travailleur autonome (STA) :

- 162 emplois créés ou maintenus ;
- 90 projets supportés par le CLD ;
- 11 308 579 \$ d'investissement des promoteurs ;
- 1 426 391 \$ de support financier par les fonds.

#### Fonds d'économie sociale ou autres (FÉS) :

- 407 emplois créés ou maintenus ;
- 31 projets supportés par le CLD ;
- 4 650 096 \$ d'investissement des promoteurs ;
- 903 239 \$ de support financier par les fonds.

Nous pouvons maintenant conclure que le fonds d'économie sociale est celui qui a permis le plus grand nombre de création ou de consolidation d'emplois. La mesure de Soutien au travailleur autonome, administrée conjointement avec le CLE a, pour sa part, contribué au plus important nombre de projets acceptés par le CLD.

#### 5.2.2. *La participation et la représentativité du CA au plan local*

Sur ce point, les avis semblent très partagés et même parfois contradictoires. Certains pensent que le CA du CLD pourrait se scinder en deux groupes. Ils justifient leur opinion en évoquant

le problème du trop grand nombre de personnes assignées au conseil d'administration. Il y a un risque de fuites éminent qui inquiète les entrepreneurs.

Une toute autre problématique se situe au plan de la représentativité des entrepreneurs. Il n'y aurait pas assez de place pour les gens œuvrant sur le terrain comparativement au secteur des élus municipaux. La plupart des intervenants disent que c'est déséquilibré et qu'il serait souhaitable que le CLD remédie à la situation. La remarque porte également sur les actuels représentants du monde des affaires :

Dans les gens d'affaires, j'ai remarqué que se sont des comptables, des avocats, des fiscalistes, ce ne sont pas des gens d'affaires de l'industriel, les gens de terrain ont des préoccupations fort différentes. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

C'est une structure qui est vraiment plus politisée qu'une structure qui est vouée au développement de la collectivité et qui répond aux besoins des entrepreneurs. (Entrevue 9, le 28 août 2002 à Alma)

### 5.2.3. *La participation et la représentation des divers acteurs*

« En quoi la région s'est développée plus qu'il y a vingt ans ? », lance un des intervenants rencontrés (entrevue 12, le 5 septembre 2002). Selon ses propos, la région s'est développée aux plans social et économique et aussi par rapport à la qualité de vie. Si on regarde l'éducation, il s'est fait énormément de choses dans la région. Que ce soit l'université ou un cégep, que ce soit un centre de recherche, cela amène énormément d'impacts. Par exemple, avance-t-il :

Dans un projet de recherche, il y a des chercheurs qui sont très bien payés. Au moment où tu fais un projet de recherche, ça amène des retombées parce que tu fais des découvertes dans l'application de certaines choses. Ça améliore la vie des gens et automatiquement, il y a des répercussions sur le côté économique. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

Les Intervenants en matière de développement ont appris on mieux se connaître, même si on dit qu'on ne travaille pas encore beaucoup ensemble : « Je pense qu'on commence à avoir une meilleure visibilité » (entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière).

Même si le système de santé peut parfois paraître déficient, les gens soutiennent qu'il est quand même décent par rapport à d'autres.

D'un autre point de vue, les intervenants veulent souligner que la région a encore les mêmes problématiques qu'il y a quelques années : exode des jeunes, haut taux de chômage, peu de culture entrepreneuriale, dépendance envers la grande entreprise, etc. Selon eux, le temps que la région consacre à se convaincre qu'elle est dans une situation plus grave qu'ailleurs dans la province fait qu'on ne cherche pas de solutions.

En termes de leviers économiques, il appert que la situation s'est quelque peu améliorée. Il y a davantage de programmes qui peuvent aider au démarrage. Pour ce qui est du service à la clientèle, cependant, les intervenants ne sont pas d'accord avec les résultats du sondage interne du CLD :

Moi, je ne crois pas que ça soit amélioré ; au contraire, je pense que ça s'est détérioré parce qu'ils ne peuvent pas aller en profondeur autant qu'ils pouvaient y aller avant. En ce sens-là, je te dirais que non, ça ne s'est pas amélioré. Je trouvais que le fonctionnement des corporations économiques était plus approprié. S'ils avaient amélioré leur service à la clientèle, spécialisé leurs ressources, je crois que là il y aurait eu une amélioration. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

#### 5.2.4. *Le développement aux niveaux local, régional et national*

Encore là, certaines aberrations apparaissent. Vers 1998 on a fortement demandé à la SADC de venir former le guichet unique. Quand le moment est arrivé de prendre une décision pour agrandir la bâtisse, les représentants de la MRC sont revenus sur cette décision en leur demandant de quitter les lieux. Le partenariat ne se ferait donc pas dans le respect des expertises et des individus. Si les acteurs du milieu n'ont pas cette base, le partenariat devient impossible, selon les propos rapportés.

Un autre aspect du développement local est que les organismes n'ont pas les mêmes objectifs : il y en a un qui veut démarrer des entreprises, tandis que l'autre veut faire favoriser des investissements.

Ça va s'entrechoquer parce que le plan d'affaires, par exemple, s'il ne tient pas debout, c'est le financier qui va être obligé de dire que ça tient pas debout à l'autre organisme qui l'a fait ! (Entrevue 9, le 28 août 2002 à Alma)

Lors du dernier sommet économique organisé par le CRCD, on avait compté cent quatre-vingt-douze agents économiques dans la région du lac Saint-Jean. Aujourd'hui, il y en a certainement le double sur le territoire. Par rapport aux clients, il y a une problématique importante : le client ne sait pas où donner de la tête. Devrait-il y avoir moins de ressources pour l'aider ? C'est discutable, il faudrait vérifier, mais devrait-il y avoir moins d'organismes ? Les intervenants pensent que c'est un problème et qu'il faudrait justement essayer de canaliser le développement économique au sein d'un certain nombre d'organismes pour éviter de diriger le promoteur et le client vers une même porte.

Les gens actifs au plan du développement économique prétendent connaître la plupart des organismes :

Je te dirais qu'on a une bonne idée du rôle des organismes de développement économique qui sont sur le territoire. Tous ceux-là, on essaie d'entretenir des relations régulières pour connaître leurs services, même si on ne fait pas affaire avec eux sur des projets d'entreprises, on essaye de se rencontrer ou on se fait un devoir d'accueillir ces organismes-là pour qu'ils viennent nous présenter leurs outils de travail, leurs programmes, pour qu'on puisse essayer de les connaître pour éventuellement les référer aux clients si ça correspond à leurs besoins. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

Ça ne veut pas dire pour autant qu'ils connaissent bien les organismes, puisqu'un autre intervenant disait :

On ne connaît pas en détail leurs services, mais on sait que s'ils peuvent intervenir, au moins on va pouvoir les référer et donner le nom d'une personne qui va pouvoir aider le client. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

D'ailleurs, face à ce problème, le milieu est en train de mettre sur pied un guichet économique des ministères ; une personne va être affectée à cette tâche et va pouvoir éliminer justement la fameuse duplication de portes.

Il existe un groupe de concertation au plan de l'innovation dans la région et il est composé des organismes suivants : CNRC, Emploi-Québec, MIQ, CRCD et Développement Économique Canada. Il s'est formé justement dans le but d'échanger entre les différents services pour voir quelles activités s'organisaient.

Pouvoir se concerter, organiser des choses ensemble et être à l'affût de nos différents programmes pour qu'on puisse transmettre l'information aux entreprises. Ce souci-là de bien se connaître et de bien connaître nos services, il est présent mais il est parfois aussi très absent. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

À part les stratégies du CRCD auxquelles se greffent plusieurs organismes en fonction de leurs missions respectives, aucune MRC n'a de stratégie à long terme.

#### *5.2.5. Réalisation d'objectifs distincts par rapport aux autres instances*

Selon les différents acteurs économiques, il appert que le CLD, de par ses mandats et sa structure, est très distinct des autres organismes en place sur le territoire de la MRC Lac-Saint-Jean-Est. Il est certain que, plus d'une fois, on a évoqué les similitudes entre la SADC et le CLD, mais dans les commentaires recueillis, les gens font une distinction assez nette entre ces deux organisations. La SADC est une structure qui offre du financement et fait de l'investissement, elle ne fait pas d'accompagnement ni de plans d'affaires. Hormis la même segmentation du marché vis-à-vis de la clientèle des PME, ces deux structures ne présentent pas de duplication de services.

Il a été clairement souligné que le CLD est la porte d'entrée du développement.

Si le gouvernement, par ses gestes, fait en sorte qu'il y ait une autre porte d'entrée que le CLD, il se tire dans le pied. Si vous passez par un autre organisme vous enlevez de la crédibilité au CLD. (Entrevue 3, le 6 juin 2002 à Métabetchouan)

D'autres soutiennent, à l'opposé, que pour des villes de plus de 15 000 habitants, le CLD ne devrait pas exister. La prospection dans les grandes villes, c'est une affaire de corporation municipale. Sur le territoire, on remarque d'ailleurs par de nombreux témoignages que la relation entre Ville d'Alma et le CLD n'est pas des plus reluisantes. Ici justement, on pourrait croire que les deux organismes travaillent dans les mêmes créneaux : un pour l'ensemble de la MRC et l'autre pour la plus grande ville de cette MRC.

### 5.3. La perception du CLD par les partenaires et les autres acteurs

Pour certaines organisations, le rôle du CLD est encore très mal connu. Elles louent certains mandats du CLD et évoquent ceux auxquels elles devraient s'abstenir de toucher.

Moi, je dis que le CLD est en aval de leur prospection. C'est lui qui va donner le service à l'entreprise et aller recruter. Tout ça pour dire que les CLD, dans des missions de prospection, ont plus de difficulté parce que ce n'est pas leur place. (Entrevue 7, le 20 juin 2002 à Alma)

Sur des dossiers précis, il appert que le CLD fait du bon travail mais, selon plusieurs, il est trop diversifié et touche à des créneaux qui ne font pas partie de ses compétences.

Moi je prétends que quand ils ont fait le travail qu'on leur a demandé de faire pour préparer les entreprises, monter les fichiers régionaux, ça été terriblement rentable. Pas pour nous, pour nos entreprises qui ont pu décrocher des contrats. C'est comme ça qu'il faut le voir. Mais qu'ils ne viennent pas mettre leur nez dans les dossiers de grandes entreprises et de prospection. Dans ce cas-là, c'est catastrophique. (Entrevue 7, le 20 juin 2002 à Alma)

Son opinion serait justifiée par le problème des conflits inter-municipalités :

Ils vont aller prospecter et quand l'entreprise va arriver, si jamais elle s'installe ici, la guerre va *pogner*. La municipalité ne verra pas tout le profil technique. Regardez juste la chicane de l'autoroute : s'ils prennent pour le camp de Saint-Bruno, un organisme de développement va voter contre Alma. Imagine les conséquences ! (Entrevue 7, le 20 juin 2002 à Alma)

Nous pouvons également revenir sur les compétences des employés du CLD Lac-Saint-Jean-Est, car cela demeure un problème de taille pour plusieurs.

### 5.4. La perception du CLD par la population

La satisfaction de la clientèle est répertoriée chaque année par un sondage qui est effectué après la fermeture des dossiers traités par le CLD. On y observe les aspects tels que la précision de l'information livrée, la rapidité des services et la nécessité d'avoir un tel service. Au Tableau 15, nous indiquons les résultats obtenus pour le CLD Lac-Saint-Jean-Est. Un intervenant du milieu soutient toutefois le contraire des résultats de l'étude :

J'ai vu des promoteurs ne pas aller au CLD car ils disaient que c'était trop long. Les gens trouvent nettement que les employés ne faisaient pas leur travail comme il faut, il fallait que les entrepreneurs fassent tout eux-mêmes. Plusieurs promoteurs ont dit ça. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

Au sujet précisément du personnel du CLD, plusieurs, voire la quasi-totalité des répondants, ont dénigré le travail des employés en place. Il y a donc consensus face à l'amélioration de ce côté-là. Le commentaire qui revient le plus souvent, concerne le manque d'expérience et d'expertise des ressources. Si on en croit les propos recueillis, il s'agit d'une des problématiques majeures du CLD. La raison très souvent évoquée est que le CLD ne peut pas

recruter de gens expérimentés ou spécialisés, car il ne peut pas offrir de conditions salariales très élevées. Une question importante a d'ailleurs été soulevée : pourquoi tous les anciens commissaires industriels ne travaillent-ils pas au CLD ?

**TABLEAU 15**  
**Résultats obtenus pour le CLD**

Éléments vérifiés	Satisfaction de la clientèle
Précision de l'information	93,8 %
Rapidité des services	91,3 %
Degré de satisfaction de la clientèle	88,2 %

En ce qui concerne l'image que les gens associent au CLD, les dirigeants disent qu'ils n'ont jamais octroyé de budget pour la communication. En réalité, sur le budget de fonctionnement de 2001, près de 11 000 \$ sont consacrés à la publicité. Évidemment, c'est vite dépensé : deux ou trois dépliants, une page dans le journal, etc., et le budget est épuisé. Ils s'entendent d'ailleurs tous pour augmenter cet aspect : « Il faut amener une certaine promotion plus dynamique » (Entrevue 2, le 30 mai 2002 à Alma).

Le CLD est bien jeune et cela n'a jamais été la priorité. Les statistiques régionales nous disent effectivement que le CLD Lac-Saint-Jean-Est a un problème de visibilité. Un des commentaires soulevés à Alma est qu'il y a beaucoup de gens qui n'ont plus confiance et qui ne veulent plus faire affaires avec le CLD Lac-Saint-Jean-Est pour des raisons de non respect de la confidentialité des dossiers.

#### 5.4.1. *La structure est-elle actuelle et efficace ?*

Même si, après quatre années d'existence, la structure est jugée solide et permanente, elle est aussi critiquée. Dans l'ensemble, elle serait efficace, mais il y aurait place pour l'améliorer et implanter de nouveaux outils et des façons de procéder qui contraindraient certaines lacunes. Le CLD Lac-Saint-Jean-Est a atteint une certaine maturité ; il lui faut encore deux ou trois ans pour consolider les actions du passé et réaliser les actions qui devront pallier aux critiques.

Je pense que les structures sont efficaces, il peut y avoir de l'amélioration c'est sûr, mais je pense qu'elles méritent à être mieux utilisées. Elles méritent aussi d'être mieux connues, il faut dire qu'ils ont peut-être une pente à remonter parce qu'il y a eu des mauvaises expériences et il y a eu des gens qui étaient insatisfaits. (Entrevue 10, le 30 août 2002 à Jonquière)

#### 5.4.2. *La participation de la population*

Peu de gens d'affaires sont membres du CLD. La preuve en est le faible taux de *membership*. Nous pouvons aussi mentionner le fait que seulement 18 % de la population connaissent le CLD Lac-Saint-Jean-Est; les habitants n'y participent pas en grand nombre. De plus, il a été évoqué précédemment que les activités auprès de la population sont insuffisantes, ce qui expliquerait sa faible participation aux activités du CLD.

### 5.4.3. *L'avenir du CLD en tant qu'outil de développement local*

En règle générale, les gens promettent un bel avenir au CLD Lac-Saint-Jean-Est, en autant, disent-ils, que la structure et les personnes en place se rendent compte de leurs faiblesses et qu'ils y remédient.

Moi, je pense que s'il y a une conclusion à tout ce que je viens de dire, c'est qu'il faut s'asseoir, s'harmoniser, diminuer les mandats qu'on donne à tout le monde et respecter ceux qui sont en place. (Entrevue 2, le 30 mai 2002 à Alma)

Pour ce faire, il faut :

- Embaucher du personnel spécialisé ;
- Amener des réflexions et de la concertation dans le milieu ;
- Former des comités qui vont protéger certains investissements ;
- Préciser le rôle de chacun ;
- Cesser la duplication de services et la création de nouvelles structures concurrentes ;
- Faire reconnaître et respecter le rôle du CLD par le gouvernement ;
- Pallier au développement très endogène et très faible de la MRC ;
- Diminuer les coûts administratifs par rapport aux coûts opérationnels ;
- Se rapprocher des gens d'affaires ;
- Diminuer la taille du conseil d'administration.





## CONCLUSION

En définitive, après quatre années d'existence, le CLD Lac-Saint-Jean-Est s'oriente de plus en plus vers sa clientèle. Bien sûr, il continue d'appliquer les politiques dictées par le ministère des Régions lors de sa création, mais il a à cœur d'ajouter des services plus personnalisés aux entrepreneurs présents sur son territoire. Après une période d'organisation et plusieurs mouvements au sein de la direction, ses perspectives sont axées sur le développement de première et deuxième lignes. Malgré certains problèmes entre des organismes présents et le CLD, l'avenir promet d'être plus harmonieux. Du moins c'est ce que veulent les intervenants.

Même si le contexte géographique des fusions municipales laisse planer de l'inquiétude, les acteurs du développement se prononcent en faveur d'une continuité et d'une obligation d'un travail acharné pour espérer connaître une bonne croissance dans le futur et ainsi éviter d'être isolés par le poids démographique de la grande ville voisine (Saguenay). Jusqu'à maintenant prospère grâce aux industries lourdes, il faudra, selon plusieurs, savoir greffer les entreprises pouvant consolider les secteurs, comme les seconde et troisième transformations de l'aluminium et du secteur forestier. C'est donc à ce niveau que le CLD entend jouer un rôle important dans les années à venir.

D'autres enjeux de taille ont leur importance, tel qu'un meilleur apport de l'économie sociale, un créneau du développement local qui, malheureusement, accuse un écart considérable encore aujourd'hui avec les projets de l'économie traditionnelle.

Nous ne pouvons qu'envisager de meilleures retombées locales mais aussi régionales pour le Lac-Saint-Jean. Il suffit de se concentrer sur un travail d'équipe, de redéfinir les rôles de chacun (employés et autres organismes de développement sur le territoire) pour limiter les dépenses communes et ainsi, le CLD Lac-Saint-Jean-Est pourra occuper véritablement la place qui lui revient.



## BIBLIOGRAPHIE

### LIVRES

- AKTOUF, Omar, (1990), *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- BELLEY, André, (1990), *Les milieux incubateurs de l'entrepreneurship* (deuxième édition), Fondation de l'entrepreneurship, 103 p.
- HUBERMAN, A. Michael et Matthew B. Miles, (1991), *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck-Wesmael, 479 p.

### DOCUMENTS

- ASSOCIATION des centres locaux de développement du Québec (ACLDQ), *Rapport Triennal 1998-2000*, 50 p.
- CENTRE local de développement Lac-St-Jean-Est, Membres du conseil d'administration, 1999.
- CENTRE local de développement Lac-St-Jean-Est, Membres du conseil d'administration, 2000.
- CENTRE local de développement Lac-St-Jean-Est, Membres du conseil d'administration, 2001.
- CENTRE local de développement Lac-St-Jean-Est, Membres du conseil d'administration, 2002.
- CENTRE local de développement Lac-St-Jean-Est, *Procès verbal de l'assemblée de fondation*, 7 p.
- CENTRE local de développement Lac-St-Jean-Est, *Rapport annuel 1998*, 22 p.
- CENTRE local de développement Lac-St-Jean-Est, *Rapport annuel 1999*, 66 p.
- CENTRE local de développement Lac-St-Jean-Est, *Rapport annuel 2000*, 59 p.
- CENTRE local de développement Lac-St-Jean-Est, *Rapport annuel 2001*, 51 p.
- CENTRE local de développement Lac-St-Jean-Est, *Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) 1999*, 9 p.
- CENTRE local de développement Lac-St-Jean-Est, *Plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE) 2000*, 17 p.
- DORÉ, Denis, (2001), *Le rôle des centres locaux de développement dans le maintien et l'amélioration du maillage urbain-rural à l'heure de la réorganisation territoriale*, document synthèse, mai, 15 p.

DOBI, Alain et Yvan Comeau, *Monographie CLD Québec-Vanier*, 45 p.

LEMAY, Marie-Andrée, 1996, *Les modèles de développement d'entreprise : concept à réviser*, mémoire, UQAC, mai, 166 p.

SECRETARIAT au développement des régions, 1997, *Politique de soutien au développement local et régional*, Québec, Les publications du Québec, 50 p.

#### **SITES WEB**

[www.unites.uqam.ca/crises/ri/CLD-20-03-01.html](http://www.unites.uqam.ca/crises/ri/CLD-20-03-01.html)

[www.cldfjord.com](http://www.cldfjord.com)

[www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/stats\\_regnl/region02.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/stats_regnl/region02.html)

<http://atlas.uqac.ca/saguenay-lac-saint-jean/accueil.html>