

## **Cahiers du *CRISES***

### **Collection**

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

**no ES0312**

**Monographie du Centre local de  
développement (CLD) Rocher-Percé**

par  
Lemssaoui Abdellatif

sous la direction de  
Carol Saucier

Novembre 2003

Cahier du *CRISES*  
Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale – no ES0312  
« Monographie du Centre local de développement (CLD) Rocher-Percé »  
par Lemssaoui Abdellatif  
sous la direction de Carol Saucier

ISBN : **2-89605-123-6**  
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

Lemssaoui ABDELLATIF est doctorant en Développement régional, Université du Québec à Rimouski (UQAR).

Carol SAUCIER est professeur, Département des sciences humaines, Université du Québec à Rimouski (UQAR) et membre du *CRISES*.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES ANNEXES.....	IX
LISTE DES FIGURES ET DES GRAPHIQUES .....	XI
LISTE DES TABLEAUX .....	XIII
LISTE DES ACRONYMES.....	XV
RÉSUMÉ .....	XVII
INTRODUCTION .....	1
1. CONTEXTE D'ÉMERGENCE DU CLD ROCHER-PERCÉ.....	3
1.1. Portrait de la MRC du Rocher-Percé .....	3
1.1.1. Localisation.....	3
1.1.2. Données démographiques .....	4
1.1.3. Principaux indicateurs du revenu.....	6
1.1.4. Principales activités économiques .....	7
1.1.5. Contexte socio-économique lors de l'implantation du CLD Rocher-Percé.....	8
1.1.6. Historique de la promotion économique dans le territoire de l'actuelle MRC de Rocher-Percé.....	9
1.1.7. Implantation des CLD à travers le Québec .....	10
1.1.8. Implantation du CLD Rocher-Percé .....	10
2. LE PROFIL DU CLD ROCHER-PERCÉ.....	13
2.1. Éléments de gouvernance .....	13
2.1.1. Les acteurs à l'interne.....	13
2.1.2. Les membres .....	13
2.1.3. L'assemblée générale annuelle.....	14
2.1.4. Le conseil d'administration .....	14
2.1.5. Le comité exécutif (CE).....	15
2.1.6. La direction et les employés .....	16
2.1.7. Les usagers.....	16
2.2. Dynamique des rapports à l'interne .....	16
2.2.1. Les relations avec les groupes externes .....	18
2.3. Palée, activités et services.....	19
2.4. Fonds, volets et mesures disponibles .....	21

3. BILAN ET AVENIR DU CLD ROCHER-PERCÉ .....	25
3.1. Au niveau des réalisations .....	25
3.1.1. Services conseils.....	25
3.2. Aide financière du CLD .....	26
3.3. Statut de l'économie sociale .....	28
3.4. Perspectives d'avenir.....	29
CONCLUSION .....	31
ANNEXE 1 .....	33
ANNEXE 2 .....	35
BIBLIOGRAPHIE .....	37

## LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1	
Secteur non admissible.....	33
ANNEXE 2	
Les enjeux du front commun pour la réouverture de l'usine Gaspésia.....	35



## LISTE DES FIGURES ET DES GRAPHIQUES

### FIGURE 1

Localisation des 10 municipalités de la MRC du Rocher-Percé avant les fusions  
municipales .....3

### GRAPHIQUE 1

Évolution de la population par grand groupe d'âge MRC du Rocher-Percé, région  
Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine et ensemble du Québec .....4

### GRAPHIQUE 2

Composantes du revenu personnel, du Rocher-Percé, Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine et  
ensemble du Québec, 1999 .....7



## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	
Répartition de la population par grand groupe d'âge MRC du Rocher-Percé, région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et ensemble du Québec.....	4
TABLEAU 2	
Proportion de la population totale de 15 ans et plus selon le plus haut niveau de scolarité atteint (%).....	5
TABLEAU 3	
Répartition par groupes d'âge des prestataires de l'assistance-emploi, du Rocher-Percé, juin 2001 .....	6
TABLEAU 4	
Taux de dépendance face à la sécurité du revenu du Rocher-Percé, région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et ensemble du Québec .....	6
TABLEAU 5	
Représentation du conseil d'administration par collège électoral, 2001 .....	15
TABLEAU 6	
Sommaire des réalisations financières du CLD Rocher-Percé, 2001 .....	24
TABLEAU 7	
Les interventions non financières du CLD .....	25
TABLEAU 8	
Investissements du CLD Rocher-Percé au niveau du FLI en date de décembre 2002.....	26
TABLEAU 9	
Tableau sommaire des fonds d'intervention du CLD, année financière 2000 .....	27
TABLEAU 10	
Tableau sommaire des fonds d'intervention du CLD, année financière 2001 .....	27
TABLEAU 11	
Tableau sommaire des fonds d'intervention du CLD, année financière 2002 .....	28



## LISTE DES ACRONYMES

CDE	Commission de développement économique Port-Daniel à Percé
CIFA	Centre d'interprétation et de formation agroécologique de Val-d'Espoir
CJE	Centre jeunesse-emploi
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CRCO	Conseil régional de concertation et de développement
CRD	Conseil régional de développement
FÉS	Fonds d'économie sociale
FLI	Fonds local d'investissement
GIM	Gaspésie-Îles de la Madeleine
GUIDE	Guichet unique d'information et de développement économique de Pabok
MDR	Ministère des régions
MRC	Municipalité régionale de comté
PALÉE	Plan d'action local pour l'économie et l'emploi
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SAJE	Service d'aide aux jeunes entrepreneurs
SDR	Secrétariat au développement régional
STA	Soutien au travail autonome



## RÉSUMÉ

*Cette étude de cas sur le Centre local de développement (CLD) du Rocher-Percé s'inscrit dans une recherche sur les CLD et la gouvernance locale au Québec menée par une équipe de chercheurs dirigée par Benoît Lévesque(UQAM), Marguerite Mendell (Université Concordia) et Louis Favreau (UQO).*

*La réalisation de l'étude a été rendue possible grâce à la supervision de Carol Saucier (UQAR) et à la contribution d'intervenants de la MRC du Rocher-Percé qui ont accepté de participer aux entrevues.*

*Les informations recueillies l'ont été grâce à deux techniques qualitatives : des entrevues semi-dirigées et la recherche documentaire.*

*Le présent rapport comporte trois parties dont voici quelques indications :*

*Première partie : **Contexte d'émergence** — Cette partie décrit le portrait de la MRC du Rocher-Percé pour ensuite nous présenter les conditions d'implantation du CLD.*

*Deuxième partie : **Le profil du CLD Rocher-Percé** — Dans cette partie, l'accent est mis sur les dimensions institutionnelles et organisationnelles du CLD en question. Pour ce faire, on analyse respectivement les éléments de gouvernance, le PALÉE et les activités et services offerts ainsi que les fonds, volets et mesures disponibles.*

*Troisième partie : **Bilan et avenir du CLD** — Cette dernière partie est consacrée, quant à elle, à dresser un bilan de l'ensemble des réalisations du CLD du Rocher-Percé ainsi qu'à anticiper des perspectives d'avenir.*

*Lemssaoui Abdelatif*

*sous la direction de Carol Saucier*



## INTRODUCTION

La monographie du Centre local de développement (CLD) Rocher-Percé s'inscrit dans le cadre d'une recherche qualitative sur les CLD, à laquelle participent plusieurs chercheurs de diverses universités du Québec sous la direction de M. Benoît Lévesque (UQAM).

L'équipe de recherche utilise la même grille d'entrevue qu'elle adapte à chaque cas particulier. Celle-ci, fortement inspirée de la « Grille de collecte des données pour une monographie d'usine » (Lapointe, Bélanger et Lévesque. 1993), comporte cinq grands thèmes, à savoir les conditions d'implantation, la gouvernance, les outils de développement, les activités et services offerts et l'évaluation.

Les informations présentées dans ce rapport proviennent de plusieurs sources. Après avoir exploité les documents fournis par le CLD Rocher-Percé (rapports annuels, règlements généraux, documents promotionnels et quelques études faites à l'interne), nous avons procédé à la réalisation de neuf entrevues. Ces dernières ont été effectuées durant l'automne 2002 et se sont adressées aux personnes-ressources suivantes :

- L'actuel directeur général du CLD ;
- Le président du conseil d'administration du CLD ;
- Un ancien membre du conseil d'administration représentant le collège « communautaire » ;
- Les agents de développement ;
- Une personne-ressource de la SADC du Rocher-Percé ;
- Une responsable du projet « Centre d'interprétation et de formation agroécologique » (CIFA) ;
- Un responsable du projet « La vieille-usine de l'Anse-à-Beau-Fils » ;
- Le représentant syndical des travailleurs de l'usine Gaspésia ;
- Le premier directeur général du CLD Rocher-Percé.

Le présent rapport comporte trois parties. La première décrit le portrait de la MRC du Rocher-Percé pour ensuite nous présenter les conditions d'implantation du CLD. La seconde partie caractérise le profil du CLD en question. Pour ce faire, elle analyse respectivement les éléments de gouvernance, le PALÉE et les activités et services offerts ainsi que les fonds, volets et mesures disponibles. La troisième et dernière partie est consacrée, quant à elle, à dresser un bilan de l'ensemble des réalisations du CLD Rocher-Percé ainsi qu'à anticiper des perspectives d'avenir.



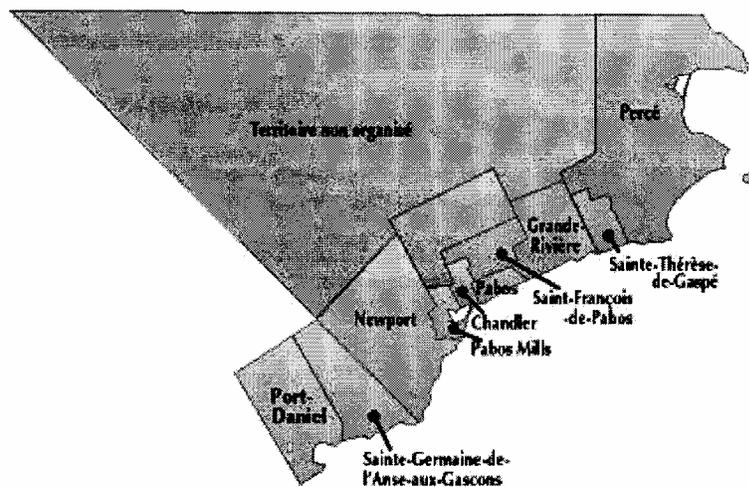
## 1. CONTEXTE D'ÉMERGENCE DU CLD ROCHER-PERCÉ

### 1.1. Portrait de la MRC du Rocher-Percé

#### 1.1.1. Localisation

Créée en avril 1981, la Municipalité Régionale de Comté (MRC) du Rocher-Percé comprend cinq municipalités depuis les fusions municipales. La population totale de la MRC s'élève à 20 480 habitants (recensement 2000). Celle-ci est la plus peuplée de la région administrative Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine dont elle représente 20,1 % de sa population totale.

**FIGURE 1**  
Localisation des 10 municipalités de la MRC du Rocher-Percé avant les fusions municipales



Source : MRC du Rocher-Percé

Selon les caractéristiques physiques de la région, la MRC du Rocher-Percé peut être divisée en deux secteurs distincts : la plaine côtière, le long du littoral, et le relief montagneux, à l'intérieur des terres. Ces deux milieux se différencient et par leur morphologie et par l'occupation du territoire et les activités qu'on y retrouve.

Suivant le littoral de la Baie des Chaleurs, la plaine côtière se situe à une altitude de moins de 60 mètres. Constituée de vallées, d'anses et de terrasses, la plaine côtière représente la partie habitée du territoire avec la majorité des activités de la région.

À partir du littoral, sur une distance de moins de deux kilomètres, la plaine s'élève graduellement pour rejoindre le début du plateau gaspésien. Recouverte entièrement de forêts composées surtout de résineux, il s'agit d'une région d'exploitation forestière. Cette vaste région se distingue par un grand potentiel de villégiature et renferme une faune importante, notamment de belles rivières à saumons.

### 1.1.2. Données démographiques

En 2000, la MRC du Rocher-Percé comptait 20 480 personnes, ce qui représente 20,1 % de la population de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et fait d'elle la MRC la plus peuplée de la région. Selon la structure par âge pour chacune des MRC de la région administrative Gaspésie-Les îles, le Tableau 1 montre clairement que dans la MRC du Rocher-Percé la proportion des jeunes de 0 à 15 ans est moindre que celle de la région et de l'ensemble du Québec. Quant à la proportion des personnes âgées de 15 à 65 ans, elle dépasse celle de la région et de l'ensemble du Québec.

**TABEAU 1**  
Répartition de la population par grand groupe d'âge MRC du Rocher-Percé,  
région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et ensemble du Québec

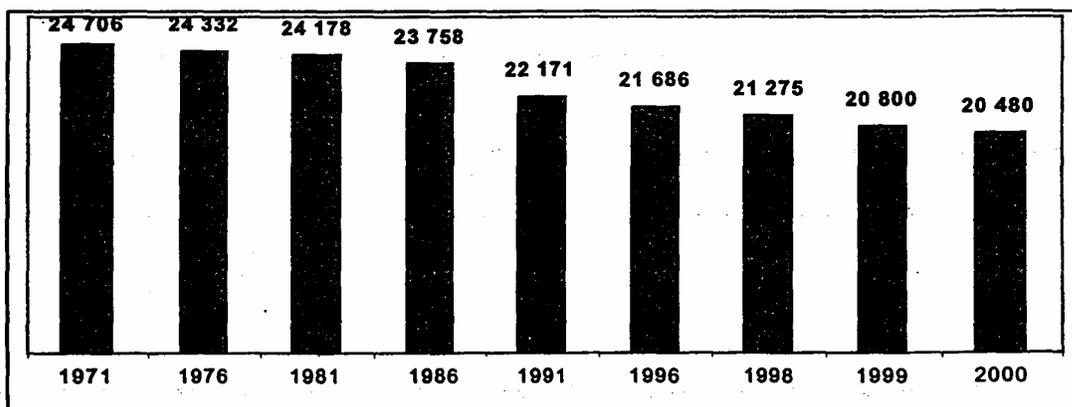
	Rocher-Percé	Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	Ensemble du Québec
0-15 ans	15,7 %	16,8 %	18,2 %
15-65 ans	70,7%	69,2 %	69,2 %
65 ans et +	13,7 %	14,0 %	12,6 %

Sources : Statistique Canada, Estimations de la population, 1 juillet 1999.

En analysant l'évolution de la population de la MRC du Rocher-Percé illustrée au Graphique 1, on constate un déclin continu de la population qui a diminué de 17,1 % en l'espace de trente ans, ce qui est bien supérieur au taux de décroissance de l'ensemble de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine qui se chiffre à 12,2 % pendant cette même période.

**GRAPHIQUE 1**

Évolution de la population de la MRC du Rocher-Percé, 1976 à 2000



Source : Statistique Canada, Recensements de 1971 à 1981; Estimations de la population depuis 1986.

Le Tableau 2 nous donne un portrait de l'état de la scolarisation de la population de la MRC du Rocher-Percé. On constate que la population de la MRC est moins scolarisée que la moyenne de la

population de la région. En effet, on trouve une plus forte proportion de la population de la MRC du Rocher-Percé dans les deux classes inférieures de scolarité (moins d'une 9<sup>e</sup> année et 9<sup>e</sup> à 13<sup>e</sup> année) et forcément les proportions des deux classes supérieures sont inférieures aux proportions moyennes régionales. Ainsi, 31,4 % de la population de la MRC n'a pas atteint la 9<sup>e</sup> année contre 28,5 % dans la région et 42,5 % a atteint un niveau qui se situe entre la 9<sup>e</sup> et la 13<sup>e</sup> année contre 41,6 % pour l'ensemble de la région.

**TABLEAU 2**  
**Proportion de la population totale de 15 ans et plus**  
**selon le plus haut niveau de scolarité atteint (%)**

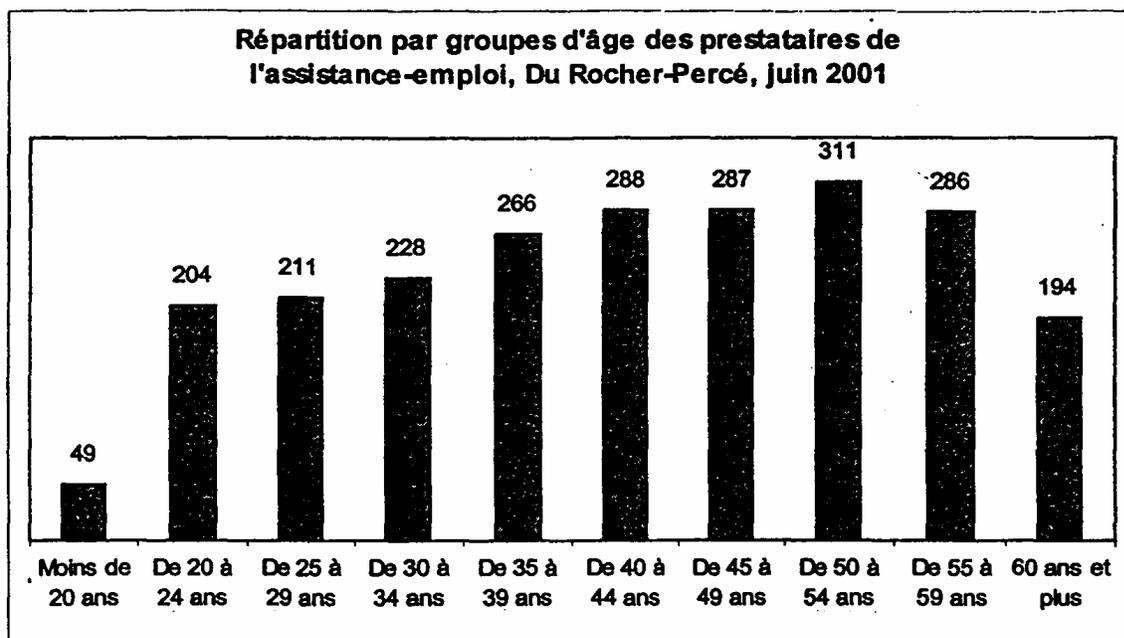
	<b>Du Rocher-Percé</b>	<b>Région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine</b>	<b>Le Québec</b>
Moins d'une 9 <sup>e</sup> année	31,4	28,5	18,1
9 <sup>e</sup> – 13 <sup>e</sup> année	42,5	41,6	39,4
Études post-secondaires inférieures au baccalauréat	21,7	24,1	30,3
Études universitaires avec baccalauréat ou diplôme supérieur	4,4	5,8	12,2

Sources : Statistique Canada, recensement 1996 ; compilation de l'Institut de la statistique du Québec, Collection les Régions, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Cahier 4, Travail, scolarité et mobilité.

Alors que la MRC du Rocher-Percé représente 20,1 % de la population de la région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, les prestataires de l'assistance-emploi dans la MRC du Rocher-Percé représentent 27,0 % de l'ensemble des prestataires de la région. En juin 2001, on comptait 3 107 prestataires adultes, dont le tiers composé de femmes. Leur répartition en fonction de l'âge est illustrée dans le Tableau 3.

Notons que la MRC du Rocher-Percé affiche un taux de dépendance face à la sécurité du revenu supérieur à celui de la région (15,2 % contre 11,3 %). Notons aussi que le taux de dépendance qui prévaut dans l'ensemble du Québec se chiffre à 7,6 % (voir Tableau 4).

TABLEAU 3



Source : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Tab1B.lvt, juin 2001; compilation Emploi-Québec, Direction régionale Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

TABLEAU 4  
Taux de dépendance face à la sécurité du revenu du  
Rocher-Percé, région Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et ensemble du Québec

	Rocher-Percé	Gaspésie- Îles-de-la-Madeleine	Ensemble du Québec
Population (2000)	20 480	101 793	7 372 448
Nombre de prestataires (juillet 2001)	3 107	11 504	563 954
Taux de dépendance	15,2 %	11,3 %	7,6 %

Sources : Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Statistiques mensuelles ; Statistique Canada, Estimation de la population ; Compilation Emploi-Québec, Direction régionale Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine.

### 1.1.3. Principaux indicateurs du revenu

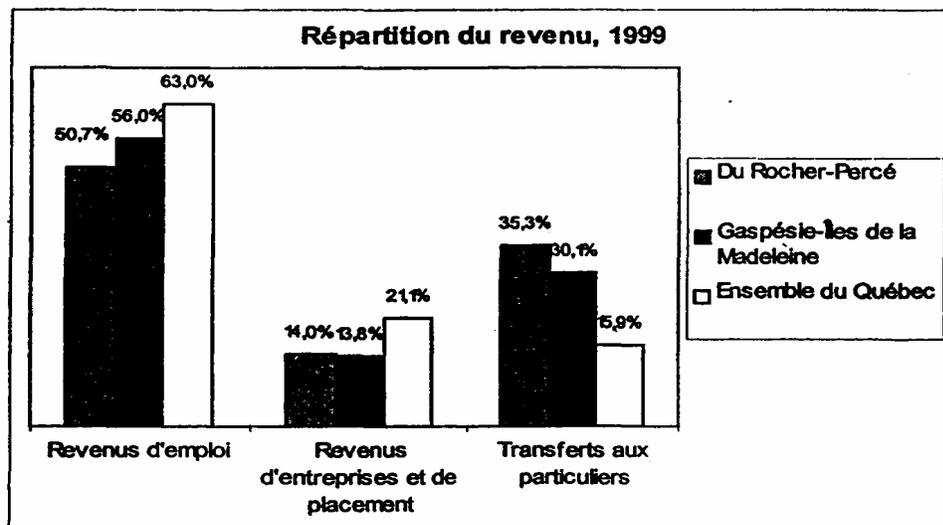
Le revenu personnel est composé de l'ensemble de la rémunération des salariés, du revenu net des exploitants agricoles, du revenu net des entreprises individuelles non agricoles, du revenu de placement et du total des transferts aux particuliers. En 1999, le revenu personnel dans la MRC du Rocher-Percé se chiffrait à 343 M \$, soit 18,9 % du revenu personnel de la région.

Lorsqu'on soustrait du revenu personnel l'impôt des particuliers et les transferts courants aux administrations publiques, on obtient le revenu personnel disponible. En 1999, dans la MRC du Rocher-Percé, celui-ci se chiffrait à 276 M \$ soit 19,0 % du revenu personnel disponible de la région. Par habitant, cette somme représente 13 118 \$, ce qui est inférieur au revenu personnel disponible par habitant de la région qui se chiffre à 13 902 \$ et bien en deçà du revenu disponible par habitant de l'ensemble du Québec qui se chiffre à 17 789 \$.

Comme l'illustre le graphique suivant, les revenus d'emploi en région comptent pour une part moindre du revenu qu'ils ne le font pour l'ensemble du Québec. Dans la MRC du Rocher-Percé, cette part (50,7 %) est significativement inférieure à la part de la région (56,0 %). La part des revenus d'entreprises et de placement (14,0 %) est à peu près équivalente à la part que ceux-ci tiennent dans le revenu de la région (13,8 %). Enfin, la MRC du Rocher-Percé compte davantage sur l'apport des transferts aux particuliers que ne le fait l'ensemble de la région. Il est important de réaliser que la part de ces transferts dans le revenu de la région est presque deux fois plus grande que la part de ces revenus dans l'ensemble du Québec (30,1 % contre 15,9 %).

## GRAPHIQUE 2

**Composantes du revenu personnel,  
Du Rocher-Percé, Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et ensemble du Québec, 1999**



Source : Institut de la Statistique du Québec, Revenu personnel selon les régions administratives, les régions métropolitaines et les MRC, édition 2001.

### 1.1.4. Principales activités économiques

L'économie de la MRC du Rocher-Percé est directement reliée au domaine des ressources naturelles, soit les produits de la mer et de la forêt. La papetière Gaspésia, filiale du regroupement Abitibi Consolidated, située à Chandler, fournissait quelque 600 emplois directs et 1 500 indirects aux travailleurs de la péninsule avant sa fermeture (Lelièvre, 2002). Elle était incontestablement le plus gros employeur de la MRC.

L'économie de la MRC est aussi largement tributaire des ressources de la mer. Elle détenait, avant la fermeture de plusieurs usines de transformation de poisson, le plus haut taux de débarquement de produits marins de la province de Québec.

L'activité touristique est très dynamique. Percé reste, sans contredit, le joyau de la MRC du Rocher-Percé. On y retrouve la plus grande concentration en services d'hôtellerie, de restauration et de récréation. Sur le nombre total des chambres et d'établissements que possède la MRC, Percé compte à elle seule plus que 80 %.

La MRC du Rocher-Percé se démarque des autres MRC de la région Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine par le nombre relativement plus élevé de travailleurs dans les services d'hébergement et de restauration.

Selon des données compilées par Emploi-Québec/GIM en septembre 2001, le secteur tertiaire représentait 77.8 % de l'ensemble des entreprises en activité sur le territoire de la MRC du Rocher-Percé et offrait 70.7 % de l'ensemble des emplois disponibles. Il était suivi par le secteur primaire avec respectivement des taux de 12.2 % et 8.6 %. Enfin, les entreprises du secteur secondaire constituaient 9.9 % du total des entreprises de la MRC et offrait 20.7 % des emplois disponibles.

On peut résumer la situation socio-économique de la MRC du Rocher-Percé comme suit :

- Économie locale basée essentiellement sur l'exploitation et la transformation des ressources naturelles ;
- Forte dépendance de l'aide gouvernementale, surtout après la fermeture de l'usine Gaspésia et de plusieurs usines de poisson ;
- Regain d'intérêt pour les activités touristiques ;
- Accentuation de l'exode des jeunes de la région.1.2. ;
- Conditions d'implantation du CLD Rocher-Percé.

#### *1.1.5. Contexte socio-économique lors de l'implantation du CLD Rocher-Percé*

Lors de l'implantation du CLD Rocher-Percé, le contexte socio-économique de la MRC était fortement touché par les phénomènes de l'exode massif des jeunes scolarisés post-secondaires, du vieillissement de la population, de l'augmentation massive des prestataires de revenus de transferts gouvernementaux et de l'épuisement des ressources naturelles traditionnelles.

La MRC du Rocher-Percé était au début des années 1980, la capitale des pêches du Québec. Malheureusement, l'imposition en 1994, d'un moratoire sur la pêche au poisson de fond et la diminution des quotas de pêche au crabe des neiges, fait en sorte que la majorité des usines de transformation de ces ressources ont dû abandonner ou diminuer grandement leurs opérations. Le résultat de cette situation est la disparition de plus de mille emplois directs du secteur de la transformation et de la capture des produits marins. Cette crise majeure sur le plan des emplois est d'autant plus inquiétante puisqu'elle affecte une catégorie de travailleurs très peu scolarisée et dont l'expérience de travail est généralement restreinte au secteur des pêches, donc avec une employabilité très limitée.

En ce qui a trait au second secteur d'activité économique d'importance de la MRC du Rocher-Percé, soit l'industrie forestière, celui-ci est également en déclin majeur. La principale industrie de transformation de matières ligneuses du territoire, l'usine Gaspésia de Chandler, est confrontée depuis le début des années 1980 à une conjoncture de prévision de rupture des stocks ainsi qu'à un nécessaire et coûteux changement technologique et à l'instabilité de la demande de papier journal à travers le monde.

Ce contexte difficile pour cette industrie a entraîné au cours des dix dernières années une importante diminution du nombre des emplois en usine (700 à 500). En ce qui a trait aux secteurs des travailleurs forestiers alimentant l'usine, le phénomène de la modernisation des méthodes des récoltes, essentiellement la mécanisation, a fait chuter de six cents à deux cents le nombre de travailleurs forestiers en forêt.

Ces pertes de près de mille cinq cents emplois directs, strictement au niveau du secteur des pêches ainsi que de la forêt, s'avère énorme dans une petite communauté comme celle de la MRC du Rocher-Percé.

Dans ce contexte, les intervenants territoriaux de la MRC du Rocher-Percé n'en étaient donc pas à leur première crise majeure sur le plan de l'emploi local. La particularité de la fermeture de l'usine Gaspésia résidait, cependant, dans le fait qu'il s'agissait cette fois-ci de perte d'emplois annuels parmi les mieux rémunérés de la région, d'où un impact socio-économique très largement supérieur aux pertes de revenus antérieurement occasionnées par la fermeture de l'activité saisonnière de la pêche.

#### *1.1.6. Historique de la promotion économique dans le territoire de l'actuelle MRC de Rocher-Percé*

En date du 9 mai 1979, le Gouvernement du Québec, par l'intermédiaire de son Ministre des consommateurs, coopératives et institutions financières, officialisa le premier organisme de développement de la région en accordant les lettres patentes constituant la « Commission de Développement Économique Port-Daniel à Percé » (CDE).

Cette corporation, mise sur pied au tout début des années 1980 et principalement centrée sur le développement économique, avait un CA composé majoritairement de représentants du milieu des affaires et des institutions financières. Un commissaire industriel, appuyé par une secrétaire et occasionnellement par des agents de développement contractuels, voyait à la marche des affaires quotidiennes de l'organisme. Ses principaux mandats étaient de favoriser l'expansion industrielle et économique dans le territoire et faire connaître aux résidents et aux étrangers les avantages industriels et les possibilités commerciales qu'offre le territoire de l'actuelle MRC de Rocher-Percé.

La CDE a fonctionné pendant une dizaine d'années avant que ses ressources soient transférées vers un autre organisme de développement connu sous le nom de « GUIDE » (Guichet Unique d'Information et de Développement Économique) mis en place en 1995. Ce transfert a touché également le SAJE qui a accepté, après quelques réticences, d'être incorporé à la nouvelle structure.

Le GUIDE était une expérience pilote que le Gouvernement Québécois a mis en place dans toute la région administrative Gaspésie/Îles de la Madeleine. En effet, chacune des six MRC de la région avait son GUIDE. Pour la MRC du Rocher-Percé, même si le GUIDE avait son propre CA, il « ressemblait à un département de la MRC ; le directeur général ou le secrétaire-trésorier de la MRC était le directeur général du GUIDE et le préfet en était le président »<sup>1</sup>. La composition de son CA en dit beaucoup sur la forte représentation des maires. En effet, les affaires de la corporation étaient administrées par un conseil d'administration composé de treize personnes réparties en dix maires<sup>2</sup> et trois membres représentant les secteurs d'activités socio-économiques de la MRC.

Après trois années d'activités, le GUIDE « commençant à acquérir une solide réputation auprès de la population »<sup>3</sup> devait laisser la place au CLD, la structure de développement local proposée par la réforme Chevrette de 1997.

### 1.1.7. *Implantation des CLD à travers le Québec*

Selon la Politique de soutien au développement local et régional de 1997, appelée communément le Livre Blanc, la démarche d'implantation d'un CLD est initiée par le milieu local et supportée par le SDR. Chaque milieu doit décider de ce que sera son CLD. Face aux structures locales déjà existantes concernées par le développement économique, deux possibilités d'implantation des CLD sont présentées. Tout d'abord, les corporations de développement économique en place peuvent se transformer pour devenir des CLD, à condition que le milieu donne son accord. Ensuite, les organismes similaires peuvent continuer à exister et le CLD s'implante à titre d'entité distincte. Un comité provisoire responsable de la mise en place du CLD peut être mis sur pied. Ce comité peut être composé de représentants des groupes devant obligatoirement composer le conseil d'administration du CLD. Une certaine marge de manœuvre est laissée au milieu, mais il doit procéder à l'implantation des CLD en respectant le cadre établi dans la politique de 1997.

### 1.1.8. *Implantation du CLD Rocher-Percé*

La MRC du Rocher-Percé, qui a reçu le mandat de mettre sur pied le CLD, a convoqué toute la population à participer à l'assemblée générale de fondation du CLD tenue le 29 octobre 1997. Lors de cette réunion, présidée par le préfet de la MRC et à laquelle ont participé plus de 100 personnes, le secrétaire-trésorier de la MRC a présenté au public le contenu du guide d'implantation du CLD, préparé par le SDR. Cette rencontre a donné lieu également à la composition d'un comité provisoire qui a reçu le mandat d'assurer la mise en place du CLD. À la demande des membres de ce comité, le Gouvernement du Québec a délivré les lettres patentes constituant le « Centre local de développement du territoire de la MRC de Pabok »<sup>4</sup> en date du 16 janvier 1998.

---

<sup>1</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 9.

<sup>2</sup> Avant les fusions municipales de 2000, la MRC du Rocher-Percé se composait de 10 municipalités.

<sup>3</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 9.

<sup>4</sup> L'ancien nom de la MRC du Rocher-Percé. Le CLD a modifié sa dénomination sociale qui est devenue « CLD du territoire de la MRC du Rocher-Percé » en date du 27 mars 2000.

Cependant, ce qui attire l'attention lors de cette assemblée générale de fondation, c'est la demande faite par le préfet d'assurer au monde municipal le maximum de voix (50%) au sein du conseil d'administration du futur CLD. Il a été proposé également que le préfet de la MRC soit nommé président du CLD et que son secrétaire-trésorier en soit le directeur général. Ces propositions ont été unanimement acceptées par les représentants du milieu présents à l'assemblée. Ces demandes s'appuyaient sur les considérations suivantes, insérées d'ailleurs à l'intérieur des règlements généraux du CLD :

- Les municipalités, en raison de leur caractère démocratique, imputable et permanent, sont responsables d'assurer le développement local de leur territoire ;
- L'obligation légale pour le secteur municipal, d'élaborer un schéma d'aménagement du territoire de la MRC et d'adopter un plan d'action en vue de la mise en œuvre de ce schéma ;
- Le PALÉE que le CLD doit élaborer doit tenir compte du schéma d'aménagement de la MRC<sup>5</sup> ;
- Le monde municipal est le seul partenaire à contribuer conjointement avec le gouvernement au financement des CLD.

D'autres considérations, beaucoup plus importantes à notre avis, expliquent cet état des choses. Tout d'abord, le succès du GUIDE dont le CA se composait majoritairement de maires et qui bénéficiait de l'appui populaire malgré sa courte durée. « Les gens ne comprenaient pas les raisons qui ont amené le gouvernement à enlever des outils à une structure qui existe depuis une vingtaine d'années, en l'occurrence la MRC, pour les transférer à une structure nouvellement créée »<sup>6</sup>. Ensuite, « à la MRC, on pensait que le fait d'avoir deux leaders sur le même territoire, à savoir le préfet de la MRC et le président du CLD, pouvait être une source de conflit qui empêcherait les deux structures à s'acquitter de leur rôle de concertation »<sup>7</sup>. Enfin, « le fait qu'on est dans un petit milieu empêche certaines personnes, même si elles sont en désaccord, de s'afficher publiquement »<sup>8</sup>.

L'ensemble de ces considérations a fait que l'assemblée de fondation a accepté la présence des dix maires au sein du conseil d'administration du CLD Rocher-Percé. Cette situation, malgré la réticence du gouvernement, a duré quelques années jusqu'aux fusions municipales qui ont réduit le nombre des municipalités à cinq. Les maires, qui ont demandé alors de réduire le nombre des administrateurs parce qu'ils n'avaient plus la majorité, ont fini par accepter d'être cinq au sein du même conseil d'administration.

Durant l'année 1998, la première année d'activités du CLD Rocher-Percé, il s'agissait essentiellement d'un travail de structuration de la corporation. Voici l'ensemble des activités que la première équipe du CLD a entrepris :

- Élaboration du projet de règlements généraux ;
- Engagement du personnel et restructuration des tâches ;
- Demande d'accréditation du CLD au gouvernement du Québec ;

---

<sup>5</sup> Le schéma en question n'a pas encore vu le jour au moment d'écrire ces lignes.

<sup>6</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 9.

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 1.

- Tenue de quatre (4) séances du conseil d'administration ;
- Création d'un comité exécutif et tenue de 6 séances ;
- Création d'un comité d'investissement et tenue de deux (2) séances ;
- Négociation et signature de l'entente de gestion entre le ministère des Régions, la MRC et le CLD ;
- Élaboration des politiques d'investissement ;
- Signature d'une entente de services avec la MRC pour les services de responsable administratif et de comptabilité ;
- Signature du protocole avec le ministère Emploi et Solidarité du Québec pour la livraison du programme Soutien au travailleur autonome (STA) ;
- Formation de quelques tables sectorielles ;
- Élaboration et adoption d'une politique salariale pour le personnel du CLD ;
- Mise à jour du profil socio-économique du territoire de la MRC du Rocher-Percé ;
- Adhésion à la Table de concertation des organismes de développement économique et communautaire de la MRC.

Au cours de l'automne 1999, Abitibi Consolidated a annoncé la fermeture immédiate de son usine de Chandler. Cette usine garantissait directement l'emploi à plus de 560 personnes et générait une masse salariale de plus de 50 millions de dollars. La situation de crise socio-économique dans laquelle vivait la MRC explique la difficulté du CLD à épuiser ses enveloppes budgétaires durant les exercices 1999 et 2000. Durant cette période, le CLD s'est fortement impliqué dans le dossier de la relance de la Gaspésia et répondait aux demandes variées des ex-travailleurs de l'usine. C'est pour cela que plusieurs personnes interrogées nous ont confié que le CLD ne faisait que réagir et que ce n'est que depuis deux ans qu'il a commencé à agir<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 1.

## **2. LE PROFIL DU CLD ROCHER-PERCÉ**

Au Québec, comme partout ailleurs dans le monde mais à des degrés différents, les changements, qui ont touché les institutions responsables de l'encadrement du développement régional et local ainsi que la redéfinition du rôle de l'État devenant « accompagnateur », semblent signaler la fin de l'époque de la gestion gouvernementale centralisée et verticale. Ce furent d'abord la formule des sommets régionaux au début des années 1980 et, après 1986, la conclusion des premières ententes-cadres de développement entre le gouvernement et les conseils régionaux qui marquèrent cette tendance décentralisatrice et faisant davantage place aux initiatives des gens du milieu. Cette série de changements a connu un moment crucial avec l'adoption de la Politique de soutien au développement local et régional par le Conseil des ministres en avril 1997 qui mena à l'implantation des CLD à partir du 1<sup>er</sup> avril 1998.

La politique régissant le fonctionnement des CLD est relativement souple, ce qui donne une latitude aux intervenants. Les CLD ont donc des lignes directrices à suivre, mais ils peuvent parvenir aux résultats en utilisant des moyens qui leur sont propres. Ainsi, il leur est possible de s'adapter aux besoins de leur clientèle ou de leur territoire de sorte que la gestion d'un CLD diffère d'une MRC à l'autre, tout dépendamment des ressources existantes et des problèmes à résoudre.

Le financement de chaque CLD est assuré annuellement par les municipalités qu'il dessert et par le gouvernement du Québec. À l'aide d'une enveloppe intégrée de soutien au développement local, le ministre responsable du développement des régions établit des sommes pour chaque région. À partir de cette répartition interrégionale, le CRD propose au ministre une redistribution de l'enveloppe parmi les différents CLD de sa région. Par la suite, le ministre approuve ou non la répartition ainsi faite. Après ces étapes, chaque CLD se retrouve avec une enveloppe intégrée pour s'acquitter des responsabilités qui lui sont confiées. Chaque CLD dispose d'un volet récurrent pour le fonctionnement, incluant la réalisation d'études et de recherches, d'un volet pour investir dans un Fonds local d'investissement (FLI et SOLIDE), d'un volet protégé pour les projets d'entreprises d'économie sociale et d'un volet protégé pour jeunes promoteurs.

### **2.1. Éléments de gouvernance**

#### *2.1.1. Les acteurs à l'interne*

Le centre local de développement du Rocher-Percé est constitué en vertu de la partie III de la Loi sur les compagnies du Québec, L.R.Q., c. C-38. Il a pour mission de susciter et de soutenir le développement local et exerce ses activités sur le territoire de la MRC du Rocher-Percé.

Parmi les différents acteurs qu'on retrouve à l'interne, on peut noter l'assemblée générale, le conseil d'administration, le conseil exécutif, le comité d'investissement, la direction, les employés, les membres et les usagers.

#### *2.1.2. Les membres*

Le CLD Rocher-Percé comprend une catégorie de membres intitulée, les membres du CLD.

Est membre du CLD toute personne physique ou morale faisant partie de l'un des secteurs admis en tant que collègue électoral au sein du conseil d'administration et résidant sur le territoire de la MRC du Rocher-Percé. Toutefois, une personne morale peut être représentée à l'assemblée générale par une personne physique dûment mandatée et ne peut avoir plus d'un (1) vote (une personne/un vote et non un membre/un vote).

### *2.1.3. L'assemblée générale annuelle*

L'assemblée annuelle des membres du CLD a lieu à la date que le conseil d'administration fixe chaque année et devra, tant que faire se peut, être située dans les quatre-vingt-dix (90) jours qui suivent la fin de l'exercice financier qui se termine habituellement le 31 décembre de chaque année.

L'ordre du jour de toute assemblée générale annuelle doit absolument contenir les points suivants : présentation des membres du CA, présentation des services du CLD, acceptation des procès-verbaux des assemblées antérieures, rapport d'activités annuelles de la corporation, adoption du plan annuel du CLD, élection des nouveaux administrateurs, nomination des vérificateurs et ouverture d'une période de question au public.

Par ailleurs, le conseil d'administration ou le quart des membres de la corporation peut convoquer des assemblées spéciales lorsqu'elles sont jugées nécessaires à la bonne gestion des affaires de l'organisme.

### *2.1.4. Le conseil d'administration*

La formation du conseil d'administration (CA) demeure à la discrétion de chaque CLD. Toutefois, pour s'assurer de la représentativité des différents partenaires locaux de l'emploi et de l'économie, le gouvernement a « imposé » certains secteurs qu'on doit absolument retrouver dans tous les CA des CLD<sup>10</sup>.

Le CA du CLD Rocher-Percé est composé de 16 membres avec droit de vote, répartis dans 12 collèges électoraux ; le monde municipal détient cinq sièges et les 11 autres secteurs ont chacun un représentant. Sont également membres du CA du CLD, mais sans droit de vote, les personnes suivantes : le directeur général du CLD Rocher-Percé, le sous-ministre adjoint de la région concernée ou son représentant et le directeur du Centre Local d'Emploi (CLE). Les députés du comté de Gaspé et de Bonaventure (ou leurs représentants) ont le droit de participer, sans droit de vote également, aux différentes instances de la corporation.

Contrairement aux jeunes qui disposent d'un siège au conseil d'administration, on note l'absence d'un secteur dédié aux femmes. Cependant, et ce depuis la première année d'activité du CLD, il y a toujours eu des administratrices parmi les membres du conseil d'administration.

---

<sup>10</sup> Les secteurs imposés sont les suivants : affaires et commerce, travailleurs, municipal, coopératif, communautaire et institutionnel (santé et éducation).

**TABLEAU 5**  
**Représentation du conseil d'administration par collège électoral, 2001**

COLLÈGE ÉLECTORAL	NOMBRE
Municipal	5
Travailleur-syndicat	1
Communautaire	1
Tourisme	1
Affaires, industriel, commercial	1
Coopératif	1
Forêt	1
Agriculture	1
Pêche et aquiculture	1
Loisir et culture	1
Institutionnel	1
Jeunesse	1

Source : CLD Rocher-Percé.

En assemblée générale, les membres sont respectivement désignés par les gens du milieu dont ils sont issus et qu'ils représentent. Les représentants du collège électoral municipal sont désignés par résolution du Conseil de la MRC du Rocher-Percé, après consultation des municipalités par ladite MRC.

La procédure proposée pour les autres collèges électoraux est la suivante :

- Réunion par groupe d'un même collège électoral ;
- Nomination d'un président d'élection ;
- Mise en nomination des candidats ;
- Élection par vote secret, s'il y a plus d'une candidature.

Les administrateurs se réunissent aussi souvent que nécessaire. Sauf période exceptionnelle, le CA tient 5 à 6 réunions annuellement. Le quorum est de 9 administrateurs et les décisions sont prises à la majorité des voix.

#### *2.1.5. Le comité exécutif (CE)*

Le CE du CLD Rocher Percé est composé de 6 membres, soit trois maires et trois administrateurs représentant les autres collèges électoraux. Le directeur général du CLD y siège de manière statutaire. L'élection de ces membres se fait annuellement à l'assemblée générale des membres de la corporation. Les membres de l'ancien CE démissionnent à cette occasion, mais ils restent rééligibles. Les maires, dans une réunion de la MRC, se nomment leurs représentants et envoient une résolution à cet effet au CLD. À leur tour, les 11 autres secteurs se nomment trois représentants. Une fois que le CE est mis en place, le CA nomme un président et un vice-président, alors que le secrétariat reste du ressort de la direction générale.

Comme pour le conseil d'administration, le comité exécutif se réunit aussi souvent qu'il le juge nécessaire. Habituellement, il tient des rencontres mensuelles puisqu'il remplit parallèlement le mandat du comité d'investissement. Ce dernier gère la politique d'investissement que le CLD s'est donnée, relativement aux trois fonds existants. Il jouit d'un pouvoir de recommandation au conseil d'administration concernant les refus ou les acceptations des dossiers de financement. Son rôle se situe donc au niveau de l'analyse et de la prise de décision pour fins de recommandations au CA.

Le comité exécutif a pleine autorité. Lorsque le CA ne siège pas, le CE a tous les pouvoirs afin d'assurer la gestion efficace de la corporation, sauf dans les cas où des directives spécifiques sont données par le CA ou pour l'exercice de certains pouvoirs qui ne doivent être exercés que par le conseil d'administration. Le comité exécutif fait part de ses activités à chaque assemblée du conseil d'administration et celui-ci peut alors renverser ou modifier les décisions prises.

### *2.1.6. La direction et les employés*

Le directeur général est l'employé principal de la corporation. Il gère entièrement les activités administratives du CLD. Ainsi, il est de son devoir d'exécuter toutes les décisions prises par le conseil d'administration et le comité exécutif. En outre, il a la responsabilité de préparer des dossiers pour les présenter à l'une ou l'autre des deux instances décisionnelles du CLD, entretenir les relations avec le milieu, représenter la corporation auprès des autres organismes du milieu, assurer la concertation avec les partenaires, superviser le personnel et s'assurer du bon déroulement des différents dossiers. Grosso modo, la direction assume le lien entre les différentes composantes du CLD et entre celui-ci et le milieu.

En 2002, les employés du CLD sont au nombre de cinq, un agent de développement, un agent de gestion financière, un agent de développement rural, un agent de communication touristique et une agente de bureau. Même si la division des tâches des employés est bien spécifiée, il est important de souligner qu'ils supportent les clients de façon complémentaire et se réunissent régulièrement pour le partage des informations.

### *2.1.7. Les usagers*

Les usagers représentent les consommateurs des produits et services du CLD et ne sont pas nécessairement membres de la corporation. Les usagers ou les clients du CLD peuvent être des dirigeants d'entreprises, incluant les entreprises d'économie sociale, des promoteurs qui ont un projet en démarrage, des organismes à but non lucratif ainsi que des entrepreneurs potentiels, y compris en économie sociale. Enfin, tout citoyen de la MRC du Rocher-Percé peut avoir recours au CLD et solliciter un conseil ou une aide quelconque.

## **2.2. Dynamique des rapports à l'interne**

Comme il a déjà été mentionné auparavant, le conseil d'administration du CLD Rocher-Percé se compose de 16 membres avec droit de vote, répartis sur 12 collèges électoraux. Ces derniers ont chacun un siège, à l'exception du monde municipal qui en détient cinq. Il faut souligner que cette situation date des fusions municipales qui ont réduit le nombre des municipalités composant la MRC du Rocher-Percé de dix à cinq. Avant ces fusions, les dix maires de la MRC avaient leurs

sièges au sein du CA du CLD. Avec ce changement intervenu au niveau du nombre des municipalités, les maires ont tenté de réduire le nombre des administrateurs de la corporation dans le but de préserver leur majorité sur le conseil d'administration. Cette proposition n'a pas été retenue et les maires ont finalement accepté la nouvelle répartition des sièges. Cette attitude du monde municipal a été perçue par certains intervenants locaux comme un signe apparent d'une évolution positive des mentalités; « c'est une grande étape d'affranchie »<sup>11</sup>. À ce propos, il est utile de rappeler que les rapports entre les différents collèges représentés sur le CA et le monde municipal n'étaient pas toujours harmonieux. En effet, le CLD Rocher-Percé faisait en quelque sorte l'exception à la règle en réservant presque 50 % des sièges du conseil d'administration au monde municipal. De plus, certains administrateurs étaient des conseillers ou des employés municipaux et siégeaient sur le CA en tant que représentants d'autres secteurs d'activités. Plusieurs personnes s'opposaient tacitement à cette façon de faire et « le gouvernement était réticent; c'était légal mais très mal vu »<sup>12</sup>. Cependant, cela ne semble pas avoir provoqué de grands débats sur la scène locale, puisque la répartition des sièges a été unanimement décidée par les participants à l'assemblée de fondation. Toutefois, « à cause des difficultés au niveau des rapports au sein du CA en raison de la forte représentativité des maires, certains administrateurs ont décidé, au bout d'un an, de déposer leur démission »<sup>13</sup>. À cela s'ajoute les conflits d'intérêt auxquels ont fait face certains administrateurs; « quand je disais à un maire que je n'étais pas d'accord avec lui et que le lendemain matin j'allais frapper à sa porte pour lui demander une subvention pour mon projet, ce n'étais pas beau à voir »<sup>14</sup>.

Les fusions municipales constituent vraiment un tournant très important quant au fonctionnement du conseil d'administration et des liens qu'entretiennent les différents administrateurs entre eux. Parmi les changements notables, on peut citer la réduction des débats stériles au sein du conseil d'administration et la confiance mutuelle qui commence à s'installer entre les différents secteurs représentés. Ces changements, il faut bien l'avouer, ont été également le résultat de la progression faite au sein du conseil d'administration au niveau de la compréhension de la notion d'économie sociale qu'on confondait souvent avec l'action communautaire<sup>15</sup>.

Cependant, malgré l'amélioration des rapports au sein du CA, plusieurs intervenants estiment qu'il y a encore peu de débats entre les administrateurs. En effet, plusieurs raisons expliquent cet état des choses :

- Certains administrateurs étaient présents « parce qu'ils pensaient faire profiter leurs propres organismes ou leurs propres secteurs et non l'ensemble de l'économie locale »<sup>16</sup> ;
- L'absence de pont entre les administrateurs et leurs collègues électoraux ;
- « ...un CA d'une vingtaine de membres ne semble pas être un cadre propice à d'importants échanges, surtout que ce n'est pas évident pour les administrateurs de suivre ce qui se passe dans le

---

<sup>11</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 1.

<sup>12</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 8.

<sup>13</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 1.

<sup>14</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 3.

<sup>15</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 9.

<sup>16</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 1.

domaine du développement économique; il y a beaucoup de nouveaux programmes qui arrivent et d'autres qui changent de dénomination »<sup>17</sup> ;

- Enfin, « le manque de disponibilité des administrateurs qui sont, habituellement, des personnes très sollicitées dans le milieu, surtout dans une place peu peuplée comme la nôtre »<sup>18</sup>.

Cependant, cela ne semble pas entraver le travail du conseil d'administration. Le président du CLD nous a confié que les rapports à l'interne sont excellents et qu'ils s'améliorent de plus en plus.

Au niveau du comité exécutif, vu le nombre réduit de ses membres et la régularité de ses rencontres, il se trouve plus proche de la direction et constitue une sorte de liaison entre celle-ci et le conseil d'administration.

### 2.2.1. *Les relations avec les groupes externes*

Comme prévu à son mandat, le CLD Rocher-Percé entretient des rapports réguliers avec un important réseau de partenaires. Ces rapports prennent différentes formes allant d'un simple échange d'information au montage financier. Parmi les partenaires, on peut citer les conseils municipaux, la MRC du Rocher-Percé, la SADC, le CRCD-GIM, le CLE, le CJE, l'Association contre Vents et Marées, les Chambres de Commerce de la région, le CLSC, les organismes de développement touristique du territoire, les institutions d'enseignement, la Coopérative de développement régional, les différents ministères gouvernementaux, et bien d'autres organismes. Plusieurs événements ont participé à consolider les liens que le CLD tisse avec l'ensemble de ses partenaires. Tout d'abord, le CLD partage le même édifice avec la MRC et la SADC du territoire du Rocher-Percé. C'était une initiative de la MRC qui voulait constituer un guichet unique quand elle a mis en place le GUIDE et qui continue après le transfert de ce dernier vers le CLD. Ensuite, la présence d'une table de concertation qui réunit tous les organismes de développement du territoire que le CLD coordonne et à laquelle il fait appel quand il organise « des réseaux-express ». Ces derniers permettent de réunir et le promoteur et les organismes susceptibles de participer à la réalisation de son projet. Enfin, la mise sur pied du Front commun pour la réouverture de l'usine Gaspésia<sup>19</sup> qui permis, entre autres, de resserrer davantage les liens entre les différents organismes de développement de la MRC du Rocher-Percé.

L'ensemble des orientations du CLD s'inscrit presque intégralement dans celles du CRCD. Ce dernier alimente l'ensemble des CLD de la Gaspésie/Les îles sur l'état d'avancement de ses travaux, sur sa vision et ses axes privilégiés. Cependant, certains acteurs du CLD reconnaissent qu'il est « très difficile d'établir des liens (avec le CRCD) même si on a des administrateurs en commun. Ils sont plus que 50 sur le CA et ce n'est pas toujours évident de tenir compte de leurs orientations régionales »<sup>20</sup>.

Avec la SADC du Rocher-Percé, les rapports semblent être très satisfaisants. Les deux parties sont conscientes que le fait de relever de deux paliers de gouvernement différents n'est pas toujours facile à gérer, mais estiment qu'ils poursuivent le même objectif qui est le développement de leur

---

<sup>17</sup> Idem.

<sup>18</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 2.

<sup>19</sup> Voir Annexe 2.

<sup>20</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 1.

milieu et que pour cela ils doivent mettre en commun les moyens dont ils disposent à cette fin. Les deux parties estiment également que le fait d'être situées dans le même édifice et que leurs agents de développement se connaissent depuis longtemps contribue à améliorer leur collaboration. En 2001, les deux organismes ont préparé un document s'intitulant « Planification stratégique 2001-2002 » où il était question de coordonner leurs différentes interventions.

Le CLD Rocher-Percé considère le CLE et le CJE du territoire comme des partenaires privilégiés. Avec le premier, outre la gestion de son programme Soutien au travail autonome, le CLD l'invite à participer à l'étude des projets qui nécessitent des demandes de subventions salariales. Avec le second, le CLD participe à l'organisation de ses activités de promotion de l'entrepreneuriat comme lors du lancement de son concours « Une idée Affaires ».

### **2.3. Palée, activités et services**

Parmi les outils de développement mis à la disposition des différentes instances du CLD Rocher-Percé, on retrouve les plans annuels de la corporation et le Plan d'action local pour l'économie et l'emploi, plus communément appelé PALÉE. Concernant les plans annuels du CLD, ils sont plus de nature opérationnelle et décrivent les grandes lignes à suivre. Pour ce qui est du PALÉE, il faut noter qu'en raison de la situation particulière dans laquelle se trouvait le territoire de la MRC du Rocher-Percé suite à la fermeture de l'usine Gaspésia, ce plan n'a jamais été élaboré en tant que tel.

En effet, étant dans une situation de crise, le milieu ne voyait pas le PALÉE comme une priorité. Ce qui intéressait les gens, c'était la relance de l'usine Gaspésia. Avec Emploi-Québec et la participation du milieu, le Comité de relance a eu 100 000 \$ pour élaborer un plan d'action. Ce plan de relance qu'on a appelé « Plan de développement économique » allait devenir le PALÉE du CLD Rocher-Percé.

Malgré le fait que plusieurs intervenants locaux étaient en désaccord avec le fait de recourir à des consultants externes pour l'élaboration de ce plan, tout le monde s'entend pour dire qu'il reflétait au moins la réalité. L'un d'eux disait même que « c'était une faute professionnelle. On était en difficulté et on pensait qu'il valait mieux chercher l'expertise d'un consultant externe. Mais, tout ce qu'il a fait c'est regrouper les informations que le milieu lui a fournies, sans vraiment proposer des pistes de solution. Cependant, les informations qu'on lui a fournies reflètent bien notre réalité »<sup>21</sup>.

Ce plan de relance, qui a fait figure de PALÉE, a fait ressortir les problématiques selon les différents secteurs d'activités du territoire et proposé des moyens de développement pour chacun d'eux. La priorité était la diversification de l'économie locale. Onze secteurs ont retenu l'attention de la firme de consultation et à l'intérieur de chacun d'eux des problématiques ont été identifiées et des stratégies de développement proposées. À titre d'exemple, pour le secteur forestier, trois problématiques ont été retenues. Il s'agissait de la cessation des activités de la Gaspésia, la disponibilité de la ressource et les activités de transformation. Parmi les moyens de développement suggérés, mentionnons la mise en place d'un programme d'aide financière dédié au développement de la deuxième et troisième transformation, l'établissement d'un plan de développement du secteur forestier ainsi que la poursuite du projet de relance des installations de l'usine Gaspésia.

---

<sup>21</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 2.

Concernant le secteur des pêches, il fallait trouver des moyens de développement pour faire face au problème d'approvisionnement en ressources primaires et à celui de la diversification des activités de transformation. Ainsi, il a été suggéré de mettre sur pied une grappe industrielle ou une table sectorielle permanente, de faire de la pression auprès des autorités responsables pour libéraliser les conditions d'accès aux ressources halieutiques sous-exploitées et de mettre sur pied un fonds destiné à couvrir les risques encourus pour le développement du secteur.

Cependant, le directeur général du CLD estime qu'il est grand temps d'actualiser ce plan qui ne correspond plus à la réalité socio-économique de la MRC du Rocher-Percé. En effet, selon ce dernier, puisque le problème de la Gaspésia est partiellement réglé, le CLD doit revoir le PALÉE de façon plus poussée, en tenant compte des nouvelles perspectives de développement qu'offrent les nouvelles technologies par exemple, pour mieux s'acquitter de son mandat.<sup>22</sup>

Le centre local de développement du territoire de la MRC du Rocher-Percé a pour mandats:

- de regrouper ou de coordonner les différents services d'aide à l'entrepreneuriat et d'assurer le financement de ces services ;
- d'élaborer un plan d'action local pour l'économie et l'emploi en tenant compte, notamment, du plan stratégique établi par le conseil régional de développement de son territoire ainsi que de l'entente cadre à laquelle ce dernier est partie, et de veiller à la réalisation d'un tel plan ;
- d'élaborer, en tenant compte des orientations, stratégies et objectifs nationaux et régionaux, une stratégie en matière de développement de l'entrepreneuriat, y compris l'entrepreneuriat de l'économie sociale ;
- d'agir en tant que comité consultatif auprès du CLE de son territoire.

Le CLD offre des services de première ligne d'accompagnement ou de soutien technique ou financier auprès des entrepreneurs potentiels ou déjà en activité, individuels ou collectifs, incluant les entreprises d'économie sociale et sans distinction, quant à l'âge ou le stade de développement de l'entreprise. Ces services peuvent comprendre notamment :

- les activités de consultation, d'orientation, et de référence ;
- l'aide à la réalisation de plans d'affaires incluant les études de pré faisabilité ;
- la recherche de financement ;
- l'aide financière aux entreprises ;
- la formation en entrepreneuriat ;
- le soutien aux entreprises aux fins de faciliter la gestion de leur personnel ;
- la référence à des services plus spécialisés notamment en matière d'exportation, de développement technologique ou dispensés par des organismes tels les coopératives de développement régional.

En plus de ces nombreux services, le CLD Rocher-Percé s'est impliqué dans l'organisation de plusieurs initiatives dont la finalité est l'animation socio-économique du territoire. À titre d'exemples, on peut citer le Concours québécois en entrepreneurship, le concours

---

<sup>22</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 1.

« Une idée Affaires », le « Salon du grand air » ainsi que le « Salon de la motoneige et des véhicules récréatifs ».

Parmi les différents projets auxquels le CLD Rocher-Percé a participé, deux d'entre eux ont retenu notre attention vu leur caractère innovateur et l'impact qu'ils ont eu sur la vie socioculturelle de la région. Le premier est le Centre d'interprétation et de formation agroécologique (CIFA). Son but est de ramener la formation agricole sur le territoire et de promouvoir une agriculture durable. Le centre, mis en place en 2000, est géré par la Coopérative de solidarité Rocher-Percé et se trouve au milieu de 10 hectares de terres où se fait une production agricole biologique. Plusieurs services sont offerts par le centre, tels des ateliers de formation en agriculture et horticulture biologique et une exposition éducative permanente sur l'agriculture durable.

Le second projet à avoir retenu notre attention est la Vieille-Usine à l'Anse-à-Beau-Fils, un complexe récréotouristique qui a vu le jour grâce à l'implication d'une cinquantaine de personnes du milieu et qui a permis la rénovation de l'un des bâtiments les plus anciens de la place. Ce dernier a d'ailleurs remporté le premier prix national du Concours québécois en entrepreneurship à l'été 2001 dans la catégorie économie sociale.

Au printemps 2002, le CLD a accompagné la MRC du Rocher-Percé dans la mise en place du pacte rural. Après avoir fait le tour des différentes municipalités de la MRC pour présenter ce programme, le CLD a participé à la mise sur pied de comités locaux dont le mandat est d'élaborer des plans de développement adaptés à chacune des localités. L'objectif poursuivi est de concevoir des projets innovateurs qui ne cadrent pas avec les autres programmes gouvernementaux déjà existants. Le seul regret de certains intervenants au niveau du pacte rural est que l'enveloppe budgétaire qui l'accompagnait pourrait être divisée entre les différentes municipalités constituant la MRC du Rocher-Percé.

## **2.4. Fonds, volets et mesures disponibles**

Pour l'aide financière, trois véhicules sont disponibles, à savoir prêts ou capital- actions aux entreprises dans le cadre du Fonds local d'investissement, subventions aux jeunes entrepreneurs et subventions aux entreprises d'économie sociale.

Avant de voir plus en détails chacun des fonds, volets et mesures disponibles au CLD du Rocher-Percé, il serait plus adéquat de décrire le processus d'analyse des demandes et le cheminement des dossiers entre les différentes instances du CLD. Lorsqu'une personne s'adresse au CLD pour se prévaloir d'un des programmes de subvention ou de financement, elle est reçue par un conseiller en développement qui analyse et obtient toutes les informations transmises par le client et détermine l'admissibilité à l'un ou l'autre des programmes selon les paramètres établis dans la politique d'investissement. Il se peut que le conseiller demande au client de revoir son projet s'il constate des lacunes considérables. Chaque demande admissible est soumise pour autorisation au comité d'investissement, comité mandaté par le conseil d'administration pour gérer la politique d'investissement. À cet effet, le conseiller prépare et présente un résumé de projet avec recommandation au comité d'investissement. Ce dernier, après analyse des demandes, fait part de ses recommandations au comité exécutif qui les discute, voire les entérine. Le dernier maillon de la chaîne est le conseil d'administration qui reçoit les recommandations du CE, les discute à son

tour avant de se prononcer sur l'acceptation ou le refus des projets. C'est l'approbation du CA qui rend les décisions effectives et permet l'allocation des montants fixés.

Indépendamment de la nature des projets, leur admissibilité est fonction de deux principaux objectifs, à savoir la création ou l'expansion d'entreprises et la création ou le maintien d'emplois de qualité sur le territoire. Ainsi, une attention particulière doit être portée aux facteurs influençant l'économie et l'emploi dont les plus importants sont le profil de l'entrepreneur et la structure financière du projet.

Plus particulièrement, chaque fonds a ses critères d'admissibilité. Le premier, le Fonds local d'investissement (FLI), s'adresse à toute entreprise en démarrage ou en expansion, incluant celle de l'économie sociale et dont les objets s'inscrivent dans les orientations de la politique d'investissement du CLD. Grâce à ce fonds, le CLD pourra investir sous forme de prêt sans garantie, de garantie de prêt, de participation en capital-actions privilégié et en capital social. Les critères de base pour être admissible à une aide financière dans le cadre du FLI sont :

- L'entreprise doit être opérée et/ou avoir son siège social sur le territoire de la MRC du Rocher-Percé ;
- L'entreprise doit viser la création ou le maintien d'emplois sur le territoire de la MRC du Rocher-Percé ;
- L'entreprise doit être en démarrage ou en expansion ;
- L'implication d'au moins deux partenaires financiers ;
- Le promoteur doit injecter une mise de fonds d'un minimum de 20 % du coût du projet, dont 50 % en argent ;
- L'entreprise doit œuvrer dans un secteur ne figurant pas dans la liste des secteurs d'activités non admissibles établie par le CLD Rocher-Percé (voir annexe 1).

Le second fonds est le Fonds jeunes promoteurs. Il vise à aider les jeunes entrepreneurs à créer une première entreprise en leur offrant un support technique et financier. Ce fonds est divisé en trois volets : le volet « Création d'une première entreprise », le volet « Concrétisation de projet d'entreprise » et le volet « Formation ». Pour le premier volet, certains critères d'admissibilité doivent être rencontrés dont les plus importants sont l'âge de l'entrepreneur qui doit être compris entre 18 et 35 ans, une mise de fonds obligatoire d'un minimum de 5 % du coût total du projet et la création d'au moins deux emplois permanents ou l'équivalent en personne/année dans les deux années suivant le début de la réalisation du projet. Concernant le second volet, il s'agit de la réalisation d'une étude de faisabilité ou autre étude préparatoire à la création d'une entreprise pourvu qu'il s'agisse d'un projet qui remplit les conditions d'admissibilité du premier volet. Enfin, le volet « Formation » consiste à la prise en charge des frais d'inscription, du coût du matériel didactique et des autres frais que nécessite la participation de l'entrepreneur aux activités de formations approuvées, à l'exception des frais de déplacements.

Concernant les entreprises d'économie sociale, le CLD Rocher-Percé offre quatre programmes, à savoir le fonds d'économie sociale, le programme d'aide aux entreprises d'économie sociale œuvrant dans le secteur de la gestion des matières résiduelles, la mesure de soutien à la consolidation des entreprises d'économie sociale et la mesure de consolidation des entreprises d'économie sociale en aide domestique.

Généralement, pour être admissible à l'un de ces programmes, l'entreprise doit satisfaire aux critères préalables suivants :

- L'entreprise doit être située sur le territoire de la MRC du Rocher-Percé ;
- L'entreprise doit répondre à la définition de l'économie sociale telle que dictée par la Politique de soutien au développement local et régional ; « les activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui respectent les principes suivants : finalité de service aux membres ou à la collectivité, autonomie de gestion, processus de décision démocratique, primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et des revenus, participation, prise en charge et responsabilité individuelle et collective. »<sup>23</sup> ;
- Elle doit posséder une complète autonomie dans sa gestion par rapport à l'État.

D'autres critères plus spécifiques à chacun de ces programmes doivent être rencontrés par les demandeurs de subventions. Par exemple, pour la mesure de soutien à la consolidation des entreprises d'économie sociale, une entreprise y est admissible si elle œuvre dans des marchés solvables et qu'elle a besoin d'un soutien additionnel temporaire pour assurer sa viabilité.

En plus de ces trois types de fonds, le CLD Rocher-Percé gère la mesure « Soutien au travailleur autonome » (STA) d'Emploi-Québec et qui permet d'aider les prestataires de la sécurité du revenu et de l'assurance-emploi à se faire encadrer en vue de développer un projet d'entreprise. Finalement, le CLD vient de recevoir le mandat de gérer un programme d'Investissement-Québec qui s'appelle « Déclis ».

Le Tableau 6 donne les résultats pour l'exercice 2001 en lien avec les outils financiers que nous venons de décrire. Nous pouvons constater que l'ensemble des interventions du CLD en 2001 a généré dans l'économie locale des investissements qui atteignent à peu près 6 793 000 \$ permettant la création ou la consolidation de 242 emplois.

---

<sup>23</sup> Politique de développement local et régional, 1997.

**TABLEAU 6**  
**Sommaire des réalisations financières du CLD Rocher-Percé-2001**

<b>Interventions financières</b>	<b>Montant engagé CLD</b>	<b>Investissements</b>	<b>Emplois</b>
FLI	284 464	4 206 587	107
Économie sociale	282 640	1 900 360	93
Jeunes promoteurs	22 430	100 430	06
STA	-	585 250	36
<b>TOTAUX</b>	<b>589 534</b>	<b>6 792 627</b>	<b>242</b>

Source : Tiré du rapport annuel du CLD Rocher-Percé 2001

### 3. BILAN ET AVENIR DU CLD ROCHER-PERCÉ

Cette dernière partie fait état des réalisations, du statut de l'économie sociale ainsi que des perspectives d'avenir du CLD Rocher-Percé.

#### 3.1. Au niveau des réalisations

On peut classer les différentes réalisations en deux catégories, à savoir les services conseils et l'aide financière.

##### 3.1.1. Services conseils

Les services conseils portent principalement sur l'évaluation du potentiel entrepreneurial des candidats, l'accompagnement dans la réalisation du plan d'affaires, l'analyse de faisabilité du projet, l'identification du marché potentiel, l'aide dans la recherche de financement et après le démarrage, un suivi très étroit avec le promoteur.

Depuis sa création, le CLD Rocher-Percé a traité plus de 900 dossiers. Durant la première année d'opération du CLD, qui a été principalement consacrée à sa structuration, le personnel a travaillé sur un nombre peu élevé de projets d'entreprises. Il faut souligner également que cette période était marquée par une sorte de morosité économique suite à la fermeture du principal employeur de la région, à savoir l'usine Gaspésia. Mais cette même réalité explique la hausse des interventions non financières du CLD.

Selon les données compilées au 31 décembre 2001, les conseillers en développement sont intervenus dans 926 dossiers. De ce nombre, 388 pour consultation, orientation et référence et 185 pour l'élaboration de plans d'affaires et études de préfaisabilité (voir Tableau 7).

**TABLEAU 7**  
**Les interventions non financières du CLD**

Catégorie de service	Nombre d'interventions dans les dossiers
<b>Interventions non financières</b>	
Plan d'affaires et étude de préfaisabilité	185
Recherche de financement	185
Consultation, orientation, référence	388
Accompagnement et suivi de l'entreprise	102
Support à la formation en entrepreneuriat et à la gestion de personnel	38
Autres	28
<b>TOTAL</b>	<b>926</b>

Source : CLD Rocher-Percé, Rapport annuel 2001.

### 3.2. Aide financière du CLD

Le CLD Rocher-Percé dispose de véhicules financiers qui lui permettent d'appuyer le démarrage et l'expansion des entreprises. Il ne faut pas oublier que sa participation financière est considérée comme de dernier recours, c'est-à-dire que le promoteur doit vérifier dans un premier temps les possibilités d'appui auprès des institutions financières et des partenaires gouvernementaux et, par la suite, si nécessaire, le CLD lui accorde le coup de pouce pour compléter le montage financier du projet.

Depuis le début de ses activités jusqu'à mai 2002, le CLD a appuyé, dans le cadre du Fonds local d'investissement, 16 entreprises. Il a engagé presque 500 000 \$ à même ce fonds pour encourager le démarrage de ces entreprises, sous forme de prêts à terme ou d'achat de capital-actions. Ceci a permis le maintien et/ou la création de 242 emplois (voir Tableau 8).

**TABLEAU 8**  
**Investissements du CLD Rocher-Percé au niveau du FLI en date de décembre 2002**

<b>DATE</b>	<b>Nom de l'Entreprise</b>	<b>Mt engagé</b>	<b>Investi. prévus</b>	<b>Emplois</b>	<b>Mt. Versé</b>
06 - 1999	Au Loup Marin Gaspésien inc.	25 000 \$	250 000 \$	8	25 000 \$
07 - 2000	Coop Textile de Newport	25 000 \$	470 028 \$	22	25 000 \$
07 - 2000	GAB INC.	25 000 \$	586 053 \$	12	25 000 \$
12 - 2000	Couronnes de Noël Gaspésiennes	15 000 \$	113 500 \$	32	15 000 \$
08 - 2001	Ressourcerie Rocher Percé	15 000 \$	363 352 \$	12	15 000 \$
08 - 2001	Les Fumoirs Gaspé Cured inc.	150 000 \$	1 705 859 \$	58	150 000 \$
08 - 2001	Dégust-Mer inc	56 764 \$	678 080 \$	29	56 764 \$
08 - 2001	GAB INC.	17 700 \$	50 000 \$	5	17 700 \$
09 - 2001	Aqua-Culture Nordik inc.	45 000 \$	1 366 273 \$	3	- \$
09 - 2001	Couronnes de Noël Gaspésiennes	7 790 \$	183 250 \$	7	7 790 \$
08-2002	Club de golf récréation grand-Pabo	15 000 \$	127 400 \$	2	15 000 \$
07-2002	Dégust-Mer inc	27 085 \$	267 986 \$	29	27 085 \$

Source: Tiré des différents rapports annuels du CLD Rocher-Percé.

Les trois tableaux suivants montrent clairement que le CLD rencontre un problème au niveau du volet jeunes promoteurs, surtout que la situation se dégrade d'année en année. En effet, le pourcentage engagé par le CLD par rapport au budget réservé à ce volet est respectivement de 23 %, 15 % et 3 % pour les années 2000, 2001 et 2002.

Les mêmes tableaux montrent que la situation est tout à fait l'inverse pour les fonds d'économie sociale ; le CLD Rocher-Percé épuise complètement ses enveloppes dédiées à ce secteur.

Pour ce qui est du fonds local d'investissement, la situation s'est améliorée entre 2000 et 2002. En effet, le pourcentage engagé par le CLD en 2000 représentait seulement 26 % du budget réservé à ce fonds. En 2001, ce pourcentage était de 70 % pour atteindre 75 % en 2002.

**TABLEAU 9**  
**Tableau sommaire des fonds d'intervention du CLD**  
**Année financière 2000**

Fonds	Budget \$	Montant engagé \$	Montant versé \$	Solde au 31-12-2000	% Engagé
Économie sociale	87 662	87 662	73 554	-	100 %
Jeunes promoteurs	128 517	29 000	25 880	99 517	23 %
Fonds local d'investissement	371 935	96 000	90 000	275 935	26 %
<b>TOTAL</b>	<b>588 144</b>	<b>212 662</b>	<b>289 434</b>	<b>375 452</b>	<b>36 5</b>

Source : CLD Rocher-Percé, Rapport annuel 2000.

**TABLEAU 10**  
**Tableau sommaire des fonds d'intervention du CLD**  
**Année financière 2001**

Fonds	Budget \$	Montant engagé \$	Montant versé \$	Solde au 31-12-2001	% Engagé
Économie sociale régulier	45 000	45 000	30 000	-	100
Économie sociale (MDSALCDEÉS)	43 000	43 000	43 000	-	100
Économie sociale (PAEÉSOSGMR)	199 640	199 640	144 640	55 000	100
Jeunes promoteurs	166 876	25 430	22 430	141 446	15
Fonds local d'investissement	537 935	374 464	329 464	163 471	70
<b>TOTAL</b>	<b>992 451</b>	<b>687 534</b>	<b>569 534</b>	<b>359 917</b>	<b>69</b>

Source : CLD Rocher-Percé, Rapport annuel 2001.

**TABLEAU 11**  
**Tableau sommaire des fonds d'intervention du CLD**  
**Année financière 2002**

Fonds	Budget \$	Montant engagé \$	Montant versé \$	Solde eng 2002-12-19	% ENG
Économie sociale régulier	166 600	166 660	110 600	-	100
Économie sociale (MDSALCDEÉS)	26 000	26 000	26 000	-	100
Économie sociale (PAEÉSOSGMR)	55 000	55 000	13 386	41 614	100
Jeunes promoteurs	208 694	7 125	6 000	201 569	3
Fonds local d'investissement	663 851	499 984	454 984	163 867	75
<b>TOTAL</b>	<b>1 120 145</b>	<b>754 709</b>	<b>610 970</b>	<b>407 050</b>	<b>67</b>

Source : CLD Rocher-Percé, Rapport annuel 2002.

En comparant les résultats obtenus par le CLD Rocher-Percé au cours de l'année 2001 à ceux obtenus dans le cadre de l'« Analyse de la gestion des fonds et des portefeuilles des CLD du Québec »<sup>24</sup>, on constate qu'ils sont largement satisfaisants. Ainsi, en termes de création et/ou de maintien d'emplois, le CLD Rocher-Percé dépasse largement la moyenne des CLD retenus par l'étude en question, avec respectivement 242 emplois et 123.9 pour la moyenne des CLD. Au niveau des projets acceptés, le CLD accuse un léger recul par rapport à la moyenne des CLD étudiés, avec 40 contre 45.58 dossiers.

### 3.3. Statut de l'économie sociale

D'après le directeur général du CLD Rocher-Percé, « il a fallu faire de l'éducation, en présentant ce que c'est que l'économie sociale et comment cela pourrait se traduire en terme de développement. Cela n'a pas été facile, ça a pris beaucoup de temps et beaucoup d'efforts de la part de certains *leaders* locaux avant que ce soit accepté »<sup>25</sup>. Effectivement, plusieurs administrateurs trouvent que la notion d'économie sociale manque de clarté et se confond avec l'action communautaire<sup>26</sup>.

Aujourd'hui, c'est un peu plus clair malgré le renouvellement du conseil, selon les responsables du CLD ; « les choses ont changé avec le temps (...) et on ne voit plus l'économie sociale comme une perte de temps et d'argent »<sup>27</sup>.

En plus de la difficulté de se faire accepter par certains groupes réticents, le secteur de l'économie sociale a rencontré une autre problématique qui dépasse le cadre local. Il s'agit de l'incompréhension entre les entreprises d'économie sociale et les organismes communautaires.

<sup>24</sup> Cette étude commandée par l'ACLDQ a été réalisée en 2002, sous la direction de Benoît Lévesque, par trois centres de recherche, à savoir le *CRISES*, le *RECUS* et le *GRCR*.

<sup>25</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 1.

<sup>26</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 9

<sup>27</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 9.

Effectivement, d'après la définition retenue dans la Politique de soutien au développement local et régional du ministre Chevrette, certains critères sont établis pour qu'un organisme communautaire puisse se prévaloir du statut d'entreprise d'économie sociale. De ce fait, plusieurs organismes se voient exclus de l'enveloppe dédiée à l'économie sociale et gérée par le CLD. Ce qui n'a pas manqué de créer des difficultés entre certains organismes communautaires et les entreprises d'économie sociale.

Cependant, en dépit de ces problèmes, beaucoup d'emphase a été mise sur ce secteur d'activité dès le début, ce qui dénote un intérêt certain pour l'économie sociale. À titre d'illustration, 49 projets d'économie sociale ont été reçus pour analyse depuis 2000, dont 30 ont été acceptés. Ceci a nécessité une participation financière du CLD de l'ordre de 530 000 \$<sup>28</sup>.

### 3.4. Perspectives d'avenir

Tous les acteurs du CLD Rocher-Percé sont unanimes sur le fait que la fermeture de l'usine Gaspésia a fortement affecté le fonctionnement de leur structure. La détérioration du contexte socio-économique qui en a résulté n'étant pas propice au développement de l'entrepreneuriat local. Toutefois, certains parlent d'un effet positif au niveau des mentalités; « ce n'est que depuis deux ans qu'on a commencé à voir une certaine dynamique s'installer dans le milieu. Les gens commencent à comprendre qu'on ne peut pas bâtir une économie sur un seul secteur ou une seule industrie »<sup>29</sup>.

Ce qui pousse certains acteurs du CLD à parler d'opportunité et de lancer un certain nombre d'actions qu'il faudrait accomplir dans les plus brefs délais. La première de ces actions est l'actualisation du PALÉE et la redynamisation des tables sectorielles. Il est prévu d'insister sur les possibilités offertes par les nouvelles technologies et la nécessité de poursuivre la diversification de l'économie locale.

La seconde action est de nature à trouver une solution au problème que le CLD rencontre au niveau du volet jeunes promoteurs. Effectivement, à peine 10 % du budget dédié à ce volet est utilisé. Il est proposé à ce niveau de modifier les critères d'admissibilité pour attirer plus de demandes.

Les acteurs du CLD Rocher-Percé parlent également d'organiser des missions pour aller rencontrer des gens originaires de la région, que ce soit des nouveaux diplômés ou des hommes d'affaires, pour les inciter à revenir s'installer dans la région ou devenir des ambassadeurs de celle-ci auprès de leurs partenaires. Ce qui peut aider à réduire l'impact de l'exode des jeunes et amener de nouveaux investisseurs dans la région.

Le CLD compte intensifier ses actions de promotion de l'entrepreneurship, surtout chez les jeunes, pour asseoir sur des bases solides une culture entrepreneuriale propre à la région.

---

<sup>28</sup> Le CLD investit annuellement une moyenne de 60 000 \$ dans le volet économie sociale. D'autres fonds viennent s'ajouter à ce budget annuel suite à la signature d'ententes avec certains ministères pour l'accomplissement de projets spécifiques.

<sup>29</sup> CLD Rocher-Percé, Entrevue 3.

Dans l'ensemble, tous les acteurs du CLD Rocher-Percé sont fiers de leur travail. Ils le sont d'autant plus qu'ils sont conscients des problèmes que connaît leur région, à savoir l'éloignement des grands centres, l'exode des jeunes et une économie peu diversifiée. Avec la relance de l'usine Gaspésia, les acteurs du CLD estiment que tous les efforts doivent être concentrés sur la diversification de l'économie et sur les deuxième et troisième transformations.

Que ce soit les administrateurs, la direction ou les employés, tous sont d'accord sur le fait qu'avec une structure souple, gérée localement, ouverte à tous les groupes dynamiques du milieu et avec peu de contraintes, l'avenir de leur développement local semble prometteur.

## CONCLUSION

La première partie de ce rapport a présenté le contexte d'émergence du CLD Rocher-Percé. Les données socio-économiques démontrent la fragilité de l'économie locale, majoritairement basée sur l'exploitation des ressources naturelles. Le deuxième chapitre a traité, quant à lui, de l'histoire de la promotion économique sur le territoire de la MRC du Rocher-Percé depuis le début des années 1980. Il en ressort l'existence, bien avant la Politique de soutien au développement local et régional de 1997, d'une corporation de développement dont le territoire était celui de la MRC. Il a montré également les conditions dans lesquelles l'implantation du CLD Rocher-Percé s'est effectuée.

La seconde partie s'est consacrée à présenter le profil du CLD Rocher-Percé. Tour à tour, les éléments suivants ont été abordés : la dynamique des rapports à l'interne, les relations avec les organismes externes, le PALÉE et les activités et services qu'offre le CLD et les différents outils financiers disponibles.

La dernière partie a abordé des éléments de synthèse quant aux réalisations et à la place de l'économie sociale au sein du CLD et s'est questionnée sur l'avenir de ce dernier en tant qu'organisme de développement local.

Après des conditions d'implantation pour le moins exceptionnelles, nous pouvons dire que le CLD Rocher-Percé a réussi à prendre la place qui lui revient en tant qu'organisme de développement local après cinq années d'existence. En fait, le CLD a pris véritablement son envol après l'annonce de la réouverture de l'usine Gaspésia en 2000.

Toutefois, plusieurs aspects devraient être améliorés pour bonifier l'apport du CLD au développement de son territoire. D'ailleurs, les acteurs du CLD Rocher-Percé en sont parfaitement conscients.

Bref, le CLD constitue donc un organisme pertinent pour le développement de toute collectivité locale et mérite ainsi d'être supporté.



## ANNEXE 1

### Secteurs non admissibles

Tous les secteurs d'activités **non-admissibles** sont des projets relatifs aux activités suivantes, à moins d'une preuve irrévocable de la présence d'un marché par le ou les promoteur(s) ou par une étude de marché professionnelle.

- . boutiques de vêtements
- . boutiques de bijoux et accessoires
- . boutiques de sport
- . restaurants, cantines, bars laitiers
- . fleuristes, articles cadeaux
- . boutiques de chaussures
- . quincaillerie et vente de matériaux
- . commerce de vente de meubles, appareils ménagers et électroniques
- . boutiques de souvenirs
- . animaleries
- . service de garde en milieu familial
- . ébénisterie
- . vente de pièces d'autos
- . déneigement
- . entretien ménager général
- . traiteur
- . poissonneries
- . centres de beauté: salons de coiffure, d'esthétique, de bronzage, de massothérapie
- . services aux entreprises: comptabilité, fiscalité, secrétariat, consultant en marketing

Source : Rocher-Percé, Politique d'investissement, octobre 1998.



## ANNEXE 2

### Les enjeux du Front commun pour la réouverture de l'usine Gaspésia

*Présenté par:*

#### **Le CLD de la MRC du Rocher-Percé**

En collaboration avec :

La SADC du Rocher-Percé

La MRC du Rocher-Percé

Le Front commun pour la réouverture de l'Usine Gaspésia Ltée

Le CJE du Rocher-Percé

### Nos enjeux

- Reprise des activités de l'usine Gaspésia Ltée et soutenir le milieu afin de limiter la détérioration du tissu économique et social.
- Établissement de conditions favorables à l'émergence de l'entrepreneurship
- Transformation accrue de nos ressources dans le milieu
- Concertation régionale à développer dans la région

- Mise sur pied d'un programme incitatif à l'investissement spécifique à la région Gaspésie / les Îles-de-la-Madeleine.
- Au-delà du discours de la “ diversification économique ” exiger du gouvernement, que l'ensemble des conditions préalables à cette diversification soient satisfaites notamment :
  - Transfert technologique
  - Programmes d'aide financière modulés
  - Recherche de créneaux en supplément de ceux traditionnels (pêche, forêt et tourisme)
- Implication active de la région dans la gestion de ses ressources

Maintenant, dans le contexte actuel, nous avons l'obligation d'obtenir des résultats concrets. Les intervenants de la MRC du Rocher-Percé ont fait preuve d'entrepreneurship et d'innovation en élaborant, notamment, les dossiers suivants :

- Liaison maritime Chandler / Îles-de-la-Madeleine
- Production de truite arc-en-ciel à Newport
- Parc régional Pabok
- Usine manufacturière dans le secteur du transport
- Infrastructures touristiques et de villégiature majeures
- Et divers autres dossiers publics et privés

## BIBLIOGRAPHIE

CLD ROCHER-PERCÉ. Règlements généraux, 1998.

CLD ROCHER-PERCÉ. Politique d'investissement, octobre 1998.

CLD ROCHER-PERCÉ. Rapports annuels 1999, 2000 et 2001.

CLD RIMOUSKI-NEIGETTE. Plan d'action local pour l'économie et l'emploi. 2000.

CLD ROCHER-PERCÉ. Entrevues 1 à 9.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, (1997), Secrétariat au développement des régions. Politique de soutien au développement local et régional, Québec.

GUICHET unique d'information et de développement économique, (1995), (GUIDE) de Pabok. Règlements généraux.

LAPINTE, P.-A., BÉLANGER, P. et LÉVESQUE, B. (1993), Grille de collecte des données pour une monographie d'usine.

LELIÈVRE, Gaétan, (2002), L'organisation territoriale et la gestion intégrée du développement local : le cas de la MRC du Rocher-Percé. Université du Québec à Rimouski.

LÉVESQUE, Benoît (sous la dir.), (2002), Analyse de la gestion des fonds et des portefeuilles des Centres locaux de développement du Québec.