Cahiers du CRISES

Collection « Économie sociale»

no **ES0205**

Monographie du CLD Québec-Vanier

par Alain Dobi
sous la direction de Yvan Comeau

mai 2002

Alain Dobi a obtenu en février 2002, une maîtrise en service social à l'Université Laval.

Il a travaillé pendant sept ans en Côte d'Ivoire en tant qu'assistant social et a été consultant local pour l'Agence de coopération technique allemande et l'Agence américaine d'aide au développement.

RÉSUMÉ

Cette étude comprend trois parties. La première partie intitulée C*ontexte d'émergence du CLD Québec–Vanier* raconte les origines du CLD. La seconde partie *Profil du CLD Québec–Vanier en 1999* s'intéresse à la dimension institutionnelle et organisationnelle du CLD. Enfin, la troisième et dernière partie traite du *bilan global du CLD,* sous l'angle de ses réalisations, de son impact sur l'économie sociale et sur le plan sociétal. Elle s'achève par la présentation des perspectives anticipées du CLD pour l'année à venir.

Table des matières

Introduction..... p. 1

Première partie: le contexte d'émergence du CLD Québec-Vanier ..... p. 2

1. Les villes de Québec et de Vanier..... p. 2

    1.1 Bref aperçu de la ville de Vanier..... p. 3
        1.1.1 Historique et localisation ..... p. 3
        1.1.2 Quelques statistiques..... p. 4

    1.2 Bref aperçu de la ville de Québec..... p. 8

        1.2.1 Historique et localisation ..... p. 8
        1.2.2 Quelques statistiques..... p. 11

2. Historique du CLD Québec-Vanier ..... p. 14

    2.1 Le projet initial..... p. 14
    2.2 Les promoteurs..... p. 15
    2.3 Les appuis ..... p. 15
    2.4 Le démarrage..... p. 15

Deuxième partie: le profil du CLD Québec-Vanier en 1999 ..... p. 17

3. La présentation des acteurs..... p. 17

    3.1 Les acteurs présents dans l'activité ..... p. 17
    3.2 Le réseau..... p. 17

4. La dimension institutionnelle ..... p. 19

    4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne..... p. 19

        4.1.1 L'assemblée générale..... p. 19
        4.1.2 Le conseil d'administration..... p. 20
        4.1.3 La direction ..... p. 20
        4.1.4 Les officiers..... p. 21
        4.1.5 Le comité exécutif ..... p. 21
        4.1.6 Les comités spéciaux ..... p. 21
        4.1.7 Les employés..... p. 22
        4.1.8 Les clients ..... p. 23

4.2 Les règles juridiques et législatives ..... p. 24

4.2.1 Ses responsabilités et mandats ..... p. 24
4.2.2 Son conseil d'administration ..... p. 25
4.2.3 Son entente de gestion ..... p. 25

5. La dimension organisationnelle ..... p. 27

5.1 Le profil organisationnel ..... p. 27

5.1.1 Objectifs et priorités ..... p. 27
5.1.2 Les aspects stratégiques ..... p. 27
5.1.3 Les biens et les services produits ..... p. 28
5.1.4 Les données financières ..... p. 31

5.2 Les processus organisationnels ..... p. 34

5.2.1 La production et l'organisation du travail ..... p. 34
5.2.2 La formation des producteurs ..... p. 35

Troisième partie : bilan et perspectives du CLD Québec-Vanier ..... p. 36

6. Éléments de synthèse et de bilan ..... p. 36

6.1 Au plan des réalisations ..... p. 36
6.2 Au plan de l'économie sociale ..... p. 37
6.3 Au plan sociétal ..... p. 39

7. Perspectives anticipées ..... p. 41

Conclusion ..... p. 42

Références bibliographiques ..... p. 43

Liste des tableaux

Tableau 1 : Évolution de la population de Vanier, Communauté urbaine de Québec, région de Québec et ensemble du Québec en 1986, 1991 et 1996 ..... p. 4

Tableau 2 : Population par âge, sexe et familles de recensement, Vanier (1996) ..... p. 5

Tableau 3 : Caractéristiques des familles et situation matrimoniale des populations de Vanier en 1996 ..... p. 5

Tableau 4 : Principaux indicateurs du marché du travail et revenu moyen, Ville de Vanier et autres quartiers centraux de Québec, en 1996, chez les 15 ans et plus ..... p. 6

Tableau 5 : Prestataires de l'assurance-emploi selon le sexe et l'âge, Ville de Vanier, en février 1997 ..... p. 6

Tableau 6 : Prestataires de la sécurité du revenu selon l'âge et le sexe, Ville de Vanier, région de Québec et ensemble du Québec, dernier trimestre 1996 ..... p. 7

Tableau 7 : Caractéristiques démographiques des quartiers centraux de Québec en 1996 ..... p. 11

Tableau 8 : Caractéristiques économiques des quartiers centraux de Québec en 1996 ..... p. 12

Tableau 9 : Répartition des entreprises selon le type d'intervention et l'aide financière accordée en 1999 ..... p. 29

Tableau 10 : Entreprises et emplois soutenus par secteur d'activité en 1999 ..... p. 30

Tableau 11 : Promoteurs ayant bénéficié d'aide financière selon le sexe en 1999 ..... p. 30

Tableau 12 : Tableau comparatif des flux de trésorerie des exercices 1998 et 1999 ..... p. 32

Tableau 13 : Bilan de l'exercice financier du CLD Québec-Vanier au 31 décembre 1999 ..... p. 33

Tableau 14 : Répartition des entreprises selon leur statut en 1999 ..... p. 40

Tableau 15 : Répartition des entreprises par secteur géographique en 1999, région de Québec et ensemble du Québec en 1986, 1991 et 1996 ..... p. 40

Introduction

La structuration de cette monographie sur le CLD Québec–Vanier est inspirée du G*uide de collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale* (Comeau 2000). Cependant, comme tout guide de collecte, il a été adapté aux réalités et aux particularités de l'organisation étudiée. Aussi, certaines parties ont été quelquefois regroupées ou scindées afin de mettre d'avantage en relief les caractéristiques du CLD.

Cette étude comprend trois parties. La première partie intitulée C*ontexte d'émergence du CLD Québec–Vanier* raconte les origines du CLD. La seconde partie *Profil du CLD Québec–Vanier en 1999* s'intéresse à la dimension institutionnelle et organisationnelle du CLD. Enfin, la troisième et dernière partie traite du *bilan global du CLD,* sous l'angle de ses réalisations, de son impact sur l'économie sociale et sur le plan sociétal. Elle s'achève par la présentation des perspectives anticipées du CLD pour l'année à venir.

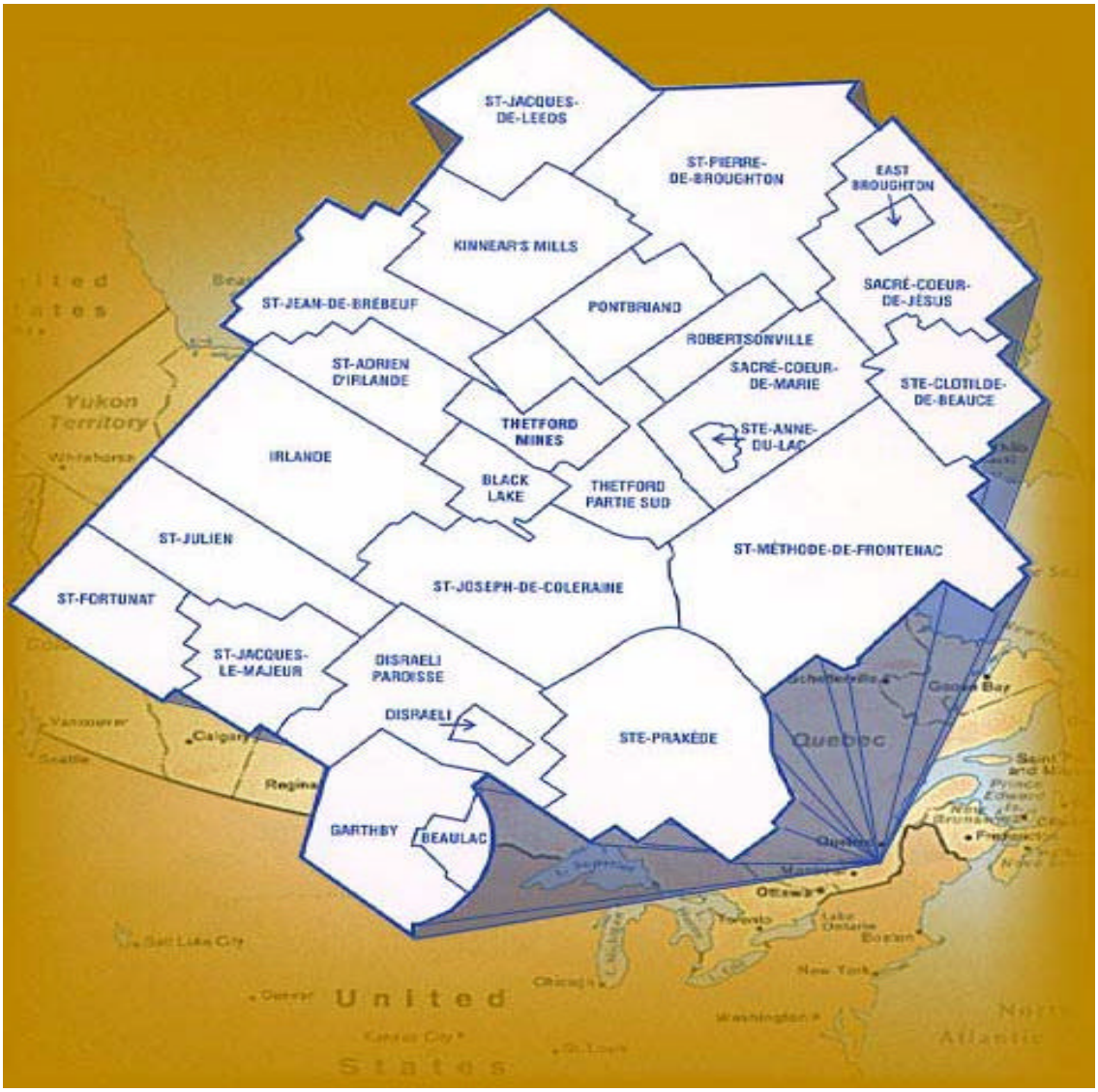
Mentionnons que l'essentiel des informations et des données contenues dans cette monographie proviennent de l'importante documentation mise à notre disposition aussi bien par le CLD Québec – Vanier que par les villes de Vanier et de Québec. Deux entretiens, l'un avec M. Jacques Fiset, actuel directeur du CLD Québec–Vanier et l'autre avec M. André Fortin analyste de projets, nous ont également permis d'étoffer nos informations et de mieux comprendre certains détails de l'organisation et du fonctionnement de l'organisme.

Première partie : le contexte d'émergence du CLD Québec-Vanier

1. Les villes de Québec et de Vanier

Le CLD Québec–Vanier a la particularité de couvrir les territoires de la ville de Québec et celui de Vanier, au niveau de ses activités. Aussi, cette première partie du document dresse un bref profil de ces deux localités avec une mise en relief de leur localisation, leur histoire, leur démographie ainsi que leur contexte socio-économique. Ci-dessous un aperçu de ces territoires.

Territoire du CLD Québec–Vanier



1.1 Bref aperçu de la ville de Vanier

Ce bref aperçu porte essentiellement sur l'historique ainsi que sur les principales données socio-démographiques et socio-économiques de Vanier.

1.1.1 Historique et localisation

Ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui Ville de Vanier se nommait autrefois vers 1890, « petite rivière sans bruit ». Ce qualificatif en lien avec la nature des lieux traduisait le caractère de lieux de repos et de villégiature pour les gens de Québec pendant les beaux mois de l'année. Par la suite, en 1916, (le 9 mars 1916), à la faveur d'une pétition demandant qu'une partie du territoire située dans la municipalité de la petite rivière soit érigée en municipalité de ville sous le nom de Québec-ouest, la corporation de la ville de Québec-ouest a été créée avec son premier conseil de ville et une population d'environ 900 personnes.

La période de formation de la ville qui s'étend de 1916 à 1944 fut difficile à tout point de vue. Toutefois, depuis 1944, la ville de Québec-ouest a connu un réel développement dans différents secteurs d'activités. La ville de Québec-ouest a gardé ce nom jusqu'en 1966, date à laquelle elle a changé d'appellation à la faveur de son jubilé, pour être rebaptisée Ville de Vanier, en mémoire du gouverneur général du Canada, son excellence le Général Georges Philias Vanier.

Située aujourd'hui au cœur de la communauté urbaine de Québec, la ville de Vanier s'étend sur une superficie de 4,7 km^2 et compte une population de 11 174 habitants (recensement de 1996). La ville compte quatre établissements scolaires sur son territoire, deux écoles primaires et deux établissements secondaires dont l'un offre des cours du secondaire 1 à 5. De manière générale, la scolarisation est la même que celle de la grande région de Québec : 10,8 % de la population a un diplôme de niveau secondaire et 7,1 %, de niveau universitaire. Le niveau de scolarité reste tout de même faible, puisqu'en 1996, 49,4 % des administrés de Vanier âgés de plus de 15 ans étaient sans diplôme d'études secondaires.

La ville de Vanier compte de nombreux organismes communautaires intervenant aussi bien dans le réseau de l'éducation, des activités socioculturelles que sportives. Avec l'ensemble de sa population, son exceptionnel réseau routier et son important parc industriel et commercial qui occupe une bonne partie de son territoire, la ville de Vanier vise un développement intégré,

conforme aux aspirations de ses citoyens et cherche à utiliser judicieusement ses ressources et ses potentialités.

1.1.2 Quelques statistiques

Cette partie expose certaines caractéristiques de la ville de Vanier, comparées à celles de la communauté urbaine et des quartiers centraux de Québec. Les données proviennent des recensements de 1991 et 1996.

1.1.2.1 Données démographiques

Le tableau numéro 1 montre qu'en 1996, la ville de Vanier comptait 11 174 habitants, soit 2,2 % de la communauté urbaine de Québec. La ville a connu une croissance démographique de près de 6,2 % entre 1986 et 1991 soit un peu plus que la communauté urbaine de Québec et la région de Québec, qui ont connu des croissances respectives de 5,5 % et 5 % pour la même période. Cette croissance démographique à Vanier a cependant été plus marquée dans le secteur du nord que dans les secteurs du centre et du sud, compte tenu de l'investissement résidentiel et de l'aménagement d'espaces mieux adaptés aux besoins des jeunes familles dont a bénéficié cette zone. Le secteur du sud de la ville a pour sa part connu une légère décroissance démographique, puisque la population est passée de 3 126 à 3 114 personnes.

Tableau 1
Évolution de la population de Vanier, Communauté urbaine de Québec, région de Québec et ensemble du Québec en 1986, 1991 et 1996

Municipalités	1986	1991	1996	Variation en %
Vanier	10 205	10 833	11 174	9,5
Communauté Urbaine de Québec (CUQ)	464 875	490 271	504 605	8,5
Région de Québec	586 285	615 844	633 511	8,1
Ensemble du Québec	6 532 070	6 897 866	7 138 795	9,3

Source : Statistique Canada (recensements de 1986, 1991 et 1996).

La population est ainsi, inégalement répartie sur l'étendue du territoire. Et malgré la présence de nombreuses familles jeunes, surtout dans le nord (20,9 % de jeunes de moins de 15 ans), la municipalité compte de nombreuses personnes de 65 ans et plus, notamment dans les zones sud et centre qui comptent respectivement 16,8 % et 18,2 % de personnes âgées.

Les tableaux ci-dessous donnent un aperçu de la population de Vanier en fonction de différents critères. Au niveau de la répartition des familles, une rapide analyse des tableaux, laisse apparaître que sur les 3 030 familles recensées en 1996 à Vanier, 20,1 % soit 610 familles étaient des familles monoparentales, une proportion plus élevée que dans la région de Québec et dans l'ensemble du Québec. Le recensement nous apprend également que 87,7 % des familles monoparentales étaient dirigées par des femmes, une proportion encore une fois supérieure à celle de la CUQ (82,5 %), de la région de Québec (81,6 %) et de l'ensemble du Québec (81,9 %).

Tableau 2
Population par âge, sexe et familles de recensement, Vanier (1996)

Population		15 ans et +		65 ans et +		Famille de recensement
Hommes	**Femmes**	**Hommes**	**Femmes**	**Hommes**	**Femmes**	
5 300	5 875	4 415	5 020	685	1 170	3 030

Source : Statistique Canada (recensement 1996).

Tableau 3
Caractéristiques des familles et situation matrimoniale des populations de Vanier en 1996

Famille mono-Parentale	Famille de 2 personnes	Famille époux-épouse	Célibataires	Mariés non séparés	Divorcés	Veufs et veuves
610	1 645	2 420	3 880	3 435	955	1 010

Source : Statistique Canada (recensement 1996).

1.1.2.2 Données socio-économiques

En 1996, la ville de Vanier comptait 9 435 personnes âgées de 15 ans et plus. Parmi cette population, 54,7 %, soit environ 5 161 personnes étaient en activité. Comparativement à plusieurs quartiers centraux de Québec, le taux d'activité de Vanier est supérieur, mais il est inférieur à l'ensemble de la province (62,3 %). Dans la population active de Vanier, on comptait en 1996, 65,8 % d'hommes et 45 % de femmes, avec une très forte concentration de l'ensemble des personnes en emploi dans le secteur nord de la municipalité. Cinq années plus tôt, soit en 1991, Vanier détenait par contre, le plus faible revenu d'emploi (16 171 $) de toutes les municipalités de la Communauté urbaine de Québec, avec un taux d'activité se chiffrant à 59,2 % réparti de manière irrégulière sur l'ensemble du territoire. Notons

qu'avec un taux de chômage de 15,8 % et 17 086 $ de revenu moyen, Vanier a le plus bas taux de chômage, comparé aux quatre autres quartiers centraux de Québec, et le deuxième meilleur revenu après celui de Saint-Jean-Baptiste (tableau 4).

Tableau 4
Principaux indicateurs du marché du travail et revenu moyen,
Ville de Vanier et autres quartiers centraux de Québec, en 1996, chez les 15 ans et plus

Municipalité	Taux de chômage en %	Taux d'activité en %	Revenu moyen en $
Vanier	15, 6	54, 7	17 085, 22
Saint-Jean-Baptiste	17, 4	73, 4	18 798, 68
Saint-Sauveur	18, 1	47, 7	14 518, 87
Saint-Roch	27, 4	49, 3	15 108, 42
Limoilou	17, 6	50, 3	16 834, 36

Source : Statistique Canada (recensement 1996).

Pour ce qui est de la structure professionnelle, notons que la population active de Vanier se retrouve dans deux principales catégories : les employés de bureau et travailleurs assimilés (23,2 %) et les travailleurs spécialisés dans les services (protection, logement, services personnels, etc.) (20,5 %). Les autres catégories importantes sont les travailleurs spécialisés dans la vente (8,1 %), les directeurs, gérants et administrateurs, (7,4 %), les spécialistes de la fabrication, du montage et de la réparation des produits, (6,5 %) et les professionnels autonomes (5 %).

Les tableaux suivants donnent une illustration du nombre des prestataires de l'assurance-emploi et de la sécurité du revenu, parmi cette population de Vanier.

Tableau 5
Prestataires de l'assurance-emploi selon le sexe et l'âge, Ville de Vanier, en février 1997

Âge	Hommes	Femmes	Total
16-35 ans	251	135	386
35 ans et +	274	183	457
Total	525	318	843

Source : Développement des ressources humaines Canada. Compilation SQDM régions de Québec et de Chaudière-Appalaches, avril 1997.

Le tableau 5 montre clairement que c'est parmi les hommes que se trouve le plus de prestataires de l'assurance-maladie.

Tableau 6

Prestataires de la sécurité du revenu selon l'âge et le sexe, Ville de Vanier, région de Québec et ensemble du Québec, dernier trimestre 1996

Âge	Vanier	Région de Québec	Ensemble du Québec
Moins de 20 ans	44	1 182	15 869
20-34 ans	523	15 528	196 619
35-44 ans	355	11 650	143 462
45-64 ans	576	16 257	180 760
65 et +	7	189	5 002
Femmes	827	22 573	282 407
Hommes	678	22 233	259 305
Total	**1 505**	**44 806**	**541 712**

Source : ministère de la Sécurité du Revenu, 1996. Compilation SQDM régions de Québec et de la Chaudière-Appalaches, avril 1997.

Le tableau 6 indique que les personnes ayant un âge compris entre 20 et 34 ans et entre 45 et 64 ans sont particulièrement visées par l'aide sociale, les proportions respectives par rapport au nombre total de prestataires étant de 34,8 % et 38,2 %. La situation est par ailleurs la même aussi bien dans la région de Québec que dans l'ensemble du Québec. Analysées selon le sexe, les données indiquent une très forte proportion de femmes à la sécurité du revenu, aussi bien à Vanier que partout ailleurs au Québec, avec cependant une longueur d'avance de Vanier de 5 points de pourcentage sur la région de Québec et 3 points de pourcentage sur l'ensemble du Québec.

Pour ce qui est du portrait général des entreprises et de l'emploi à Vanier, notons qu'en 1995, la ville comptait environ 670 entreprises qui offraient quelques 8 900 emplois surtout dans le secteur tertiaire (entreprises de services). Plus de la moitié de ces emplois se retrouvaient dans des entreprises comptant moins de 50 employés. Ce type d'entreprise constitue par ailleurs, 94,5 % de l'ensemble des entreprises présentes dans la ville.

Pour terminer, au-delà de ces données, il est bon de souligner qu'il existe une certaine dynamique de développement à Vanier qui, minimisant ses faiblesses, repose surtout sur ses forces et les nombreuses opportunités dont recèle la ville.

Les faiblesses :

- peu de terrains vacants pour la venue de nouvelles entreprises ;
- 52,8 % de la population âgée de 15 ans et plus est sans diplôme d'études secondaires, ce qui laisse présager des difficultés d'adaptation et d'intégration au marché du travail ;
- le grand déséquilibre entre le secteur nord, le plus avantagé et le plus développé, et les secteurs centre et sud.

Les forces :

- nette augmentation de la population depuis 1986 dans des proportions supérieures à celles de la communauté urbaine, et de la région de Québec ;
- localisation au cœur de l'agglomération de Québec ;
- bon réseau routier rendant la ville facile d'accès ;
- le parc industriel remarquable par sa densité (près de 700 entreprises sur un petit territoire) crée une certaine vitalité économique ;
- présence d'entreprises oeuvrant dans des secteurs diversifiés ;
- le boulevard Pierre-Bertrand et la rue Marais offrent une très bonne visibilité aux entreprises qui y sont installées ;
- bon potentiel de main-d'œuvre dans la région de Québec ;
- le tissu social est très serré (les Vaniérois s'entraident beaucoup) ;
- les secteurs résidentiels sont bien desservis par la STCUQ.

Les opportunités :

- présence d'entreprises dans des secteurs d'activités de pointe et en émergence (par exemple, fabrication de produits électriques et électroniques) ;
- potentiel de sous-traitance des entreprises à proximité ;
- présence d'entreprises dynamiques et majeures (commerce de gros avec Provigo, secteur de l'imprimerie avec le groupe Mirabau et communication avec le journal de Québec) ;
- potentiel d'expansion pour les entreprises dont le terrain n'est pas occupé au maximum.

1.2 Bref aperçu de la ville de Québec

Puisque les quartiers centraux sont également couverts par les activités du CLD Québec–Vanier, la partie qui suit présente leur profil à partir de données relatives à leur localisation, leur histoire, leur situation socio-démographique et socio-économique.

1.2.1 Historique et localisation

La mosaïque territoriale de la ville de Québec qui est le fruit du système paroissial mais aussi de la dissociation ou de la fusion, c'est selon, de municipalités voisines, donne à la ville de Québec cette particularité de ville-centre, entourée par de nombreuses municipalités en croissance. Si pendant

longtemps la ville a cherché à échapper à cette situation par des annexions territoriales, (Duberger et les Saules en 1970, Neufchâtel en 1971 et Charlesbourg-ouest en 1973), progressivement, les villes dites de banlieue vont utiliser la même stratégie pour se renforcer face à elle. Aussi, pour les besoins de cette monographie, volontairement, mais aussi parce qu'ils constituent les principaux quartiers touchés par les actions du CLD Québec–Vanier, ce bref aperçu de la ville de Québec portera essentiellement sur les quartiers centraux de Québec qui sont : Saint-Roch, Saint-Sauveur, Saint-Jean-Baptiste et Limoilou, des quartiers nés entre le 18e et le 19e siècles (Comeau et Lacombe,1998).

Au 18e siècle, Saint-Roch était un faubourg qui connaissait une importante activité commerciale du fait de l'industrie du bois, de la construction navale et de l'exportation du blé dont Québec était le lieu privilégié. Malheureusement, avec le déclin des activités dû à la popularité croissante de l'acier, à l'apparition des navires à vapeur, et au déplacement de l'économie continentale vers Montréal mieux situé géographiquement, Québec allait perdre au plan des affaires. Pire, deux incendies, en 1845 puis en 1866, frappent durement le faubourg Saint-Roch, ajoutant ainsi à ses difficultés et l'obligeant à une reconstruction. Entre-temps, la main-d'œuvre rendue abondante et bon marché suite au déclin des chantiers navals va attirer de nouvelles usines de cuir et de chaussures. Cette opportunité va créer de l'emploi et ramener une certaine prospérité dans le centre-ville, même si plus tard, l'industrie manufacturière connaît, elle aussi, un coup dur avec la crise de 1930.

Au début du 20e siècle, Saint-Roch va prendre un nouvel élan avec l'établissement de commerces liés à la présence de «tramways» qui desservent la rue Saint-Joseph, et qui en font une rue très achalandée. Le secteur du commerce et des services vient en quelque sorte à la rescousse du secteur manufacturier et permet à Saint-Roch de connaître une réelle prospérité et de devenir ainsi le centre économique de Québec et ce jusqu'aux années 1950.

Les débuts du quartier Saint-Jean-Baptiste remontent au 19e siècle, période à laquelle le quartier est érigé sur des terres appartenant aux communautés religieuses (Ursulines et religieuses de l'Hôtel-Dieu). Malgré les deux incendies qui le ravagent également, et le fait qu'il regroupe une population peu fortunée (menuisiers, charpentiers, ouvriers, marchands, aubergistes…), le faubourg va connaître une certaine expansion et une homogénéité qu'il va conserver jusqu'au milieu du 20e siècle.

Au milieu du 19e siècle, suite à l'incendie de 1845 qui laisse les habitants de Saint-Roch sans logis, ceux-ci viennent trouver refuge sur des terres appartenant entre autres propriétaires, à un prêtre

séculier, Jean le Sueur dit Monsieur de Saint-Sauveur. Les résidants développent un fort sentiment d'appartenance à ce lieu et, après avoir résisté pendant longtemps aux tentatives d'annexion de la ville de Québec, ils finissent par être annexés en 1889, une date qui marque également le début de l'essor économique de la localité, avec notamment la modernisation des services publics. La zone industrielle abritant les usines de réparation et d'armement devient plus tard le Parc industriel de Saint-Malo et permet ainsi d'embaucher une main d'œuvre assez abondante, ce qui progressivement va favoriser l'établissement de nouveaux résidants et la croissance de la localité.

Bien qu'il existe depuis le 19e siècle, c'est au début du 20e siècle que le quartier de Limoilou va connaître un véritable essor, avec l'installation de nombreuses industries. Ainsi, jusqu'au début des années 1970, Limoilou va garder sa vocation de quartier à la fois industriel et résidentiel.

Nés entre le 18e et le 19e siècles et après avoir connu différentes périodes de prospérité, les quartiers centraux et de manière générale le centre de Québec ont amorcé leur déclin à partir de la fin des années 1950. En effet, la volonté du gouvernement de se doter d'une capitale prestigieuse va l'amener au réaménagement de la colline parlementaire. L'administration municipale va ainsi favoriser des projets de grandes entreprises immobilières (construction du Hilton, du Centre municipal des congrès, de certains édifices du gouvernement…) qui provoquent des effets destructurants sur les quartiers. Par ailleurs, la décentralisation des activités commerciales et culturelles (le déménagement de l'Université Laval, par exemple, en périphérie) va affaiblir l'économie du centre-ville. Le commerce au détail perd de son attrait, les populations diminuent s'installant plus vers les banlieues, les bâtiments se dégradent. Cet ensemble de raisons combinées les unes aux autres va ainsi provoquer progressivement le déclin de ces quartiers et laisser place à la situation qu'ils connaissent aujourd'hui.

Notons cependant que depuis le début des années 1990, le quartier Saint-Roch bénéficie d'un grand projet de réaménagement qui vise à insuffler une autre dynamique et qui d'ailleurs a commencé a donné un nouveau visage à ce quartier avec la construction d'édifices modernes (Télé-Université et ENAP, notamment).

1.2.2 Quelques statistiques

Ce chapitre présente les principales caractéristiques démographiques et socio-économiques des quartiers centraux de Québec. Les données proviennent essentiellement des recensements de 1991 et 1996.

1.2.2.1 Données démographiques

La synthèse des différentes données démographiques sur la population de ce qui constitue en fait le territoire du Carrefour de Relance de l'Économie et de l'Emploi du Centre de Québec (CRÉECQ), laisse apparaître qu'entre 1991 et 1996, les différents quartiers qui constituent ce territoire ont connu un certain niveau de dépeuplement. Saint-Jean-Baptiste, Saint-Sauveur et Limoilou ont ainsi accusé des baisses respectives de 2,1 %, 9,1 % et 4,9 % de leur population, pendant que Saint-Roch enregistrait lui une hausse de 1,9 % .

Tableau 7
Caractéristiques démographiques des quartiers centraux de Québec en 1996

Caractéristiques	Saint-Jean-Baptiste	Saint-Roch	Saint- Sauveur	Limoilou
Population totale	5 717	6 893	16 189	31 803
Hommes*	2 944 (51,5 %)	2 833 (55,6 %)	7 657 (47,3 %)	14 566 (45,8 %)
Femmes*	2 773 (48,3 %)	3 060 (44,5 %)	8 532 (52,8 %)	17 237 (54,2 %)
0-14 ans	6,7 %	8,9 %	12,1 %	12, 8 %
65 et +	7,9 %	16,5 %	19,7 %	19,3 %
Famille d'une personne	57,6 %	62,4 %	50,6 %	45,5 %
Famille de 2 personnes	30,7 %	24,1 %	28,6 %	32,9 %
Famille époux-épouse	67,2 %	66,8 %	71,3 %	69,7 %
Familles monoparentales	31,8 %	32,8 %	28,3 %	30,3 %
Célibataires	71,9 %	58,8 %	47,9 %	49,2 %
Mariés (non séparés)	11 %	15,3 %	27,3 %	26,1 %
Divorcés	10,5 %	14,1 %	10,4 %	11,4 %
Veufs	3,3 %	8,2 %	11,7 %	10,5 %

Source : CRÉECQ, 1999.

Les quartiers centraux présentent des différences assez remarquables selon les variables que sont : le sexe, l'âge et la situation matrimoniale. Ainsi, Limoilou et Saint-Sauveur comptent plus de femmes que d'hommes, Saint-Jean-Baptiste le moins de personnes âgées et le moins d'enfants. Saint-Jean-Baptiste est également le quartier où on retrouve le plus de célibataires et aussi le moins de veufs. En 1996, les quartiers centraux comptaient 16 650 familles avec un fort taux de familles monoparentales, soit l'équivalent de 28,3 % des familles.

Le niveau de scolarité au niveau du territoire est très faible, puisque 25 % des gens n'ont pas atteint la neuvième année et 41,3 % n'ont pas de diplôme d'études secondaires. Les métiers du génie, des techniques et des sciences appliquées, soit 31, 8 % des titres scolaires représentent le principal secteur d'étude des hommes, et le commerce, la gestion et l'administration des affaires (23,5 % des titres scolaires) celui des femmes (CRÉECQ, 1999).

1.2.2.2 Données socio-économiques

Tableau 8
Caractéristiques économiques des quartiers centraux de Québec en 1996

Caractéristiques	Saint-Jean-Baptiste	Saint-Roch	Saint-Sauveur	Limoilou
Taux de chômage				
(les 2 sexes)	17,4 %	27,4 %	18,1 %	17,6 %
Hommes	16,3 %	28,8 %	20,8 %	19,1 %
Femmes	18,3 %	25,6 %	14,7 %	15,4 %
Taux d'activité	73,4 %	49, 3 %	47,7 %	50,3 %
Taux d'activité				
Hommes	52,5 %	59,5 %	54,5 %	52,6 %
Femmes	47,5 %	40,5 %	45,5 %	47,4 %
Revenus moyens	18 798,68 $	15 108,42 $	14 518, 87 $	16 834,36 $
Hommes	20 146,67 $	15 108,42 $	16 210,29 $	19 484,78 $
Femmes	17 306,11 $	13 906,43 $	12 933,71 $	14 482, 09 $

Source : CRÉECQ, 1999.

Le tableau 8 montre que le taux de chômage, tout en étant inégalement réparti dans les différents quartiers, reste tout de même assez élevé pour l'ensemble du territoire puisque 18,3 % de la population est touché par le phénomène. Et même si les taux de chômage et d'activité ne sont obtenus qu'en tenant compte de la population de 15 ans et plus, le phénomène reste d'importance, 23,6 % des jeunes de 15 à 24 étant au chômage en 1996. Rapporté à l'ensemble de la population du territoire, le chômage officiel frappe plus d'hommes que de femmes (19,8 % contre 16,3 %).

Les taux d'activité révèlent davantage la véritable situation de l'emploi. Si, de manière générale, les emplois à temps partiel se partagent équitablement entre les hommes et les femmes, ce sont les

hommes qui occupent le plus grand nombre d'emplois y compris ceux à temps plein. Les statistiques laissent d'ailleurs apparaître que plus que les femmes, ce sont les hommes qui sont davantage enclins à se lancer en affaires (CRÉECQ, 1999). De manière détaillée, c'est dans le quartier Saint-Jean-Baptiste qu'on trouve le plus fort taux de personnes actives (chez les 15 ans et plus) aussi bien chez les hommes (74,9 %) que chez les femmes (71,3 %) et dans Saint-Roch, le taux de chômage le plus élevé du territoire, tant chez les hommes (28,8 %) que chez les femmes (25,6 %). C'est également à Saint-Roch que se trouve le plus de travailleurs à temps partiel (55,1 %) et le plus de travailleurs autonomes masculins (8 %). Saint- Jean-Baptiste abrite le plus de femmes travaillant à plein temps (45,2 %).

En ce qui concerne les revenus, c'est également à Saint-Jean-Baptiste qu'ils sont le plus élevés (18 789,68 $) et à Saint-Roch le plus bas (14 518,87 $). Les familles sont donc nettement plus riches à Saint-Jean-Baptiste que dans les autres quartiers du territoire, même si les revenus des ménages sont eux forts modestes, du fait du nombre assez important des personnes âgées, des familles monoparentales et des personnes vivant seules dans ce quartier. Si les revenus révèlent en partie la qualité de l'emploi, ils varient de manière considérable d'un quartier à un autre, avec cependant une constante : les hommes sont mieux rémunérés que les femmes, même lorsqu'ils occupent tous deux des emplois à plein temps (les écarts vont quelquefois jusqu'à 8 591,21 $ en faveur des hommes).

En définitive, sans être forcement exhaustif, ce bref aperçu du profil démographique et socio-économique des quartiers centraux de Québec permet de faire un constat : bien que les différentes situations (emploi, revenus des familles, scolarité…) aient évolué depuis les dix dernières années, les quartiers centraux restent encore marqués par une situation de précarité et de pauvreté. En dépit des changements qu'ont connus les quartiers centraux dans les années 1990, la situation de ces quartiers, telle que décrite dans les premières études du CRÉECQ peuvent être encore d'actualité. Les quartiers centraux se caractérisent encore par une monoparentalité et un chômage plus élevé qu'ailleurs, une scolarisation et des revenus plus faibles, malgré quelques améliorations. On peut également croire que les principales faiblesses résident toujours dans un manque de vigueur économique, une faible scolarité, des infrastructures vieillissantes et un tissu social fragile. Quoi qu'il en soit, il existe tout de même des forces dans ces quartiers : ce sont notamment, la variété des infrastructures de transport, des coûts abordables pour les immobilisations, la proximité et l'abondance de la main-d'œuvre, ainsi qu'une organisation communautaire assez vigoureuse et la

visibilité d'un regain nouveau par des projets d'envergure. Toutes choses qui sont non seulement considérables mais également assez prometteuses pour le développement social et économique de ces quartiers.

2. Historique du CLD Québec–Vanier

De l'assemblée générale de fondation en mars 1998 à aujourd'hui, la vie du CLD Québec–Vanier aura été marquée par une série d'actions et d'événements qui ont permis à l'institution de s'organiser par la mise en place de routines de base qui progressivement ont fait place au modèle d'organisation et de fonctionnement qu'il connaît aujourd'hui. Le chapitre ci-dessous présente donc dans ses différentes articulations, cette évolution du CLD Québec–Vanier, depuis le projet initial jusqu'à l'organisation actuelle de l'institution.

2.1 Le projet initial

La naissance du CLD Québec–Vanier, à l'instar de celle de tous les autres CLD du Québec s'inscrit dans le cadre de la politique gouvernementale de soutien au développement local et régional. Une politique qui va de paire avec le vaste mouvement de décentralisation opéré par le gouvernement du Québec, suite à un certain nombre de constats. En effet, en vue de répondre aux attentes des communautés locales et surtout de favoriser une meilleure expression de leur dynamisme, le gouvernement du Québec a mis en place la politique de soutien au développement local et régional avec pour objectifs :

- rapprocher l'action gouvernementale des citoyens et des citoyennes ;
- assurer une plus grande responsabilisation des communautés locales et régionales ;
- accroître le partenariat État-Régions pour assurer le développement global du Québec.

C'est donc dans le cadre de cette politique, au moment du sommet économique, qu'est né le concept d'une organisation unique qui aurait pour mission, d'harmoniser tout le travail de développement sur un territoire donné et qu'on appellerait Centre Local de Développement ou CLD. Selon les dispositions de cette politique, chaque territoire de municipalité régionale de comté (MRC) au Québec devait avoir son CLD. Seulement, dans le cadre de la communauté urbaine, la latitude a été laissée aux communautés de définir leur modèle d'organisation. Aussi, suite à des rencontres entre les maires des différentes communautés et le sous-ministre de la région en vue de définir leur modèle d'organisation, il a été décidé que conformément aux quatre centres structurant (sur le plan

économique) la communauté urbaine de Québec, (Québec, Sainte-Foy, Charlesbourg, Beauport) que quatre CLD soient organisés à raison d'un CLD par communauté.
C'est donc suite à cette décision que le CLD Québec–Vanier a été créé en association avec la ville de Vanier qui, même si elle dispose d'un territoire défini et autonome est presque enclavée dans la communauté urbaine de Québec. Ainsi, si l'assemblée générale de fondation du CLD s'est tenue le 26 mars 1998, les activités elles, ont effectivement débuté le 17 mars 1998.

2.2 Les promoteurs

En dehors des différents conseillers qui ont travaillé sur l'élaboration des modèles de CLD, et qui sont des personnes extérieures au milieu, le véritable promoteur du CLD Québec–Vanier, a été la ville de Québec. Les autres acteurs ont été mobilisés par la ville de Québec qui, désireuse de réaliser l'implantation de cette structure de développement local sur son territoire y a mis les efforts nécessaires. Les objectifs des CLD dans leur conception rejoignaient assez bien ceux de l'équipe municipale qui voyait en ces centres, un puissant outil de développement local et de promotion de l'entrepreneuriat. L'implication de l'équipe dans la réalisation du CLD a donc été à la hauteur des attentes qu'elle avait par rapport à cette institution.

2.3 Les appuis

Les appuis à la mise en place du CLD Québec–Vanier sont d'abord venus du gouvernement du Québec qui avait une obligation de financement, mais également des milieux d'affaires organisés du territoire et du milieu communautaire, si fortement en ce qui concerne ce dernier, que souvent, les milieux d'affaire taxent le CLD Québec–Vanier d'être plus communautaire qu'économique.

Cependant, le milieu communautaire trouve également que le CLD est plutôt trop «affaires», trop économique. Alors, avec une pointe d'ironie, les responsables du Centre pensent qu'ils sont sûrement dans le juste milieu. Quoi qu'il en soit, ces divers appuis ajoutés à ceux de la ville de Québec et de Vanier ont permis à l'institution de se mettre progressivement en place, de se consolider et d'avoir la notoriété qu'elle a aujourd'hui.

2.4 Le démarrage

Le démarrage du CLD Québec–Vanier a été marqué par un certain nombre d'événements mais aussi de constats dont le plus important a été la difficulté de mobilisation des acteurs du milieu des affaires. En effet, bien que ceux-ci aient accueilli avec enthousiasme l'idée du CLD, leur participation effective à la vie du Centre (conseil d'administration et différents comités, notamment) a été et reste encore moins évidente. Plus préoccupés par le démarrage ou par la survie de leurs entreprises, nombreux ont été les gens d'affaires en direction desquels le CLD Québec–Vanier a longtemps déployé des efforts de sollicitation. Aux prises avec les questions de survie et les réalités quotidiennes de gestion de leurs entreprises, ces gens d'affaires sont restés, et restent jusqu'à ce jour, les acteurs du milieu les plus difficiles à mobiliser. Cette réalité fait qu'aujourd'hui les entrepreneurs qui siègent au conseil d'administration ou aux différents autres comités du CLD sont ceux dont les entreprises connaissent déjà une certaine réussite. Ce sont des hommes d'affaires qui, comme le dit le directeur du CLD Québec–Vanier, «ont réussi et peuvent se permettre de ne plus mettre autant d'énergie dans leurs affaires et qui s'intéressent à ce que nous faisons ici ». Quoi qu'il en soit, qu'ils soient ou non à la tête d'entreprises qui fonctionnent assez bien, ces entrepreneurs qui siègent au conseil d'administration, sont des représentants de leurs milieux. Aujourd'hui encore, à l'instar de tous les autres CLD (cette difficulté étant commune) le CLD Québec–Vanier continue donc sa mobilisation en direction de cette catégorie d'acteurs du milieu.

3. La présentation des acteurs

Ce chapitre présente l'ensemble des acteurs (personnes et groupes) impliqués dans les activités du CLD Québec–Vanier et tous ceux qui sont en rapport avec eux. Ce sont notamment les acteurs à l'interne et ceux composant le réseau.

3.1 Les acteurs présents dans l'activité

Les acteurs à l'interne sont les personnes physiques et morales qui, de manière individuelle ou collective mais statutaire, participent à la gestion et au fonctionnement du Centre, selon les règlements généraux de l'établissement. Le CLD Québec–Vanier compte ainsi deux catégories de membres ou d'acteurs qui sont :

- les membres réguliers ;
- les membres d'office.

Les membres réguliers sont les personnes représentant les organismes, les entreprises, les villes, les établissements ou regroupements reconnus par le conseil d'administration.

Quant aux membres d'office, ce sont :

- les députés de l'assemblée nationale des circonscriptions sur les territoires desquelles le CLD a juridiction ;
- le sous-ministre adjoint de la région de Québec du ministère des Régions (ou son représentant) ;
- le directeur du Centre Local d'Emploi (CLE).

En plus de ces acteurs à l'interne, différents partenaires du milieu collaborent avec le CLD Québec-Vanier en vue de l'atteinte de ses objectifs et constituent ainsi son réseau.

3.2 Le réseau

En vue d'accroître la portée de ses interventions mais également de mener des actions conjuguées et concertées, le CLD Québec–Vanier est associé à différents autres partenaires dont les actions touchent également son territoire d'intervention. Depuis l'année 1998, une entente de service a ainsi été signée entre le CLD et le CRÉECQ, d'une part, et entre le CLD et le Centre de développement économique et urbain (CDÉU), d'autre part, notamment avec son Bureau de développement économique, touristique et des événements spéciaux (BDÉTÉS). Si l'entente de service avec le

CRÉECQ concède à ce dernier la mise en œuvre d'une partie de la mission du CLD, notamment dans les quartiers centraux de Québec et de Vanier, celle signée avec le CDÉU, bien que concernant le service de développement économique et d'autres services (selon les besoins du CLD), prévoit surtout le développement des services de communication et de planification stratégique.

Après avoir connu quelques légères difficultés en première année avec notamment le CDÉU du fait du non-transfert des actions du Fonds d'économie sociale (FDÉS), le réseau a connu un très bon niveau de fonctionnement en 1999. Un nouveau partenaire s'est d'ailleurs joint à l'équipe. Il s'agit du Fonds d'emprunt économique communautaire qui a pour mission de faciliter l'accès au micro-crédit à des promoteurs de projets qui généralement sont exclus des sources de financement habituelles. La coordination des efforts de l'équipe réseau est assurée par le biais de réunions hebdomadaires du comité formé par les responsables des quatre équipes que sont : le CRÉECQ, le CDÉU, le Fonds d'emprunt et le CLD.

Aujourd'hui, donc, quelle que soit la porte d'entrée utilisée par une entreprise désireuse d'opérer sur le territoire de Québec et de Vanier, elle est assurée, en s'adressant au CLD, d'avoir affaire à un seul chargé de projets qui lui donnera accès à tous les services et à toutes les formes d'aide financière possible, ce qui constitue un gain de temps et un avantage réel. Rappelons qu'en plus de ces principaux partenaires qui lui sont liés par des ententes de services, le CLD travaille également en collaboration avec les CLE pour lesquels il constitue un organisme-conseil, ainsi qu'avec toutes les organisations présentes sur son territoire et ce, quel que soit leur domaine d'intervention, en vue de concertation et de partage d'informations.

En définitive, le réseau est bel et bien l'expression des rapports du CLD Québec–Vanier avec l'extérieur. Des rapports qui sur une base de collaboration, de partenariat, d'échanges de services et de mise en commun des ressources visent à permettre au CLD de réaliser ses principaux objectifs d'animation du milieu et de soutien aux entrepreneurs en vue du développement économique et social des villes de Québec et de Vanier.

4. La dimension institutionnelle

Organisme à but non lucratif, géré par le milieu et placé sous l'autorité d'un conseil d'administration représentatif des différents partenaires locaux de l'emploi et de l'économie, comment se prennent les décisions au sein du CLD Québec–Vanier? Quels rapports ses différents acteurs entretiennent–ils ? Quel est son niveau de démocratie ? Ce sont à ces questions et à bien d'autres, toutes en rapport avec la répartition des pouvoirs, que s'intéresse ce chapitre traitant de la dimension institutionnelle de l'établissement.

4.1 Les rapports de pouvoir à l'interne

Pour illustrer ces rapports au sein de l'institution, nous avons tenu compte notamment des organes statutaires que sont : l'assemblée générale, le conseil d'administration, la direction, le comité exécutif, ainsi que de la place des employés, des clients, et de ce que prévoient les règles juridiques et législatives qui concernent le CLD Québec–Vanier.

4.1.1 L'assemblée générale

Conformément à ses règlements généraux, les assemblées annuelles du CLD Québec–Vanier ont lieu selon une date que se fixe le conseil d'administration chaque année. Une date qui, quelle qu'elle soit, se situe toujours autour du 120^{e} jour qui suit la fin de l'exercice financier du Centre. Les assemblées ont lieu au siège social du Centre ou à tout endroit fixé par l'administration. À noter que l'assemblée annuelle peut constituer également une assemblée spéciale selon l'urgence ou l'importance des points à débattre. C'est au président ou au conseil d'administration qu'il appartient de décider de ces rencontres s'ils en jugent de l'opportunité pour la bonne marche du CLD. Les détails des attributions, des prérogatives et du fonctionnement de l'assemblée générale mentionnés dans les règlements généraux du CLD Québec–Vanier correspondent à ce qui est normalement caractéristique des organismes à but non lucratif.

4.1.2 Le conseil d'administration

Les affaires du CLD Québec–Vanier sont administrées par un conseil d'administration composé des principaux représentants mentionnés dans l'article 23 des règlements généraux de l'établissement. Ces représentants, conformément aux dispositions en vigueur, viennent principalement du milieu des entreprises, de celui des organismes publics et de celui des organismes communautaires, sans oublier les municipalités de Vanier et de Québec qui sont les localités couvertes par les activités du Centre. Contrairement à certains autres CLD, cet équilibre, au CLD Québec–Vanier, entre le secteur institutionnel, le secteur des affaires et celui de la communauté est respecté, ce qui renforce un peu plus l'esprit démocratique du Centre.

Formé de 18 membres dont 15 membres ont droit de vote (les membres réguliers) et de cinq observateurs (les membres d'office), c'est au conseil d'administration que revient le mandat de débattre des questions touchant l'orientation générale du CLD, sa gestion et son financement. Se réunissant aussi souvent que nécessaire, les administrateurs ont pour obligation de se rencontrer au moins quatre fois par an pour débattre des différentes questions touchant la vie du CLD. Ces administrateurs qui sont des représentants des milieux précédemment cités sont soit élus, soit nommés par leur milieu, et ils ont un mandat de deux ans. Pour mémoire, le conseil d'administration s'est réuni 12 fois en 1998 et 11 fois en 1999.

4.1.3 La direction

Selon les textes en vigueur, c'est au conseil d'administration que revient le devoir et le pouvoir de créer un poste de directeur général du CLD et de prescrire ses devoirs, ses pouvoirs et ses obligations. Le directeur général relève de l'autorité du conseil d'administration. Il exerce en collaboration avec le président, le contrôle général et la surveillance des affaires du CLD. Le directeur général peut ne pas être membre du CLD. Soulignons que le conseil d'administration peut, selon les besoins du Centre, créer un comité exécutif dont il détermine le nombre de membres, les désigne et prescrit leur pouvoir, leurs devoirs et leurs obligations. Le président, le vice-président, le secrétaire, le trésorier et le directeur général sont membres d'office de ce conseil, mais le directeur n'y a pas droit de vote.

Depuis sa création en 1998, la direction du CLD Québec–Vanier est assurée par Monsieur Jacques Fiset qui en est le premier responsable.

4.1.4 Les officiers

Sont appelés officiers du CLD Québec–Vanier, le président, le vice-président, le secrétaire, le trésorier, le directeur général, ainsi que tout autre officier dont le titre et les fonctions peuvent être déterminées par les résolutions du conseil d'administration. C'est au conseil d'administration que revient le pouvoir d'élire ou de nommer selon les circonstances, ces officiers chargés de la gestion du Centre. À l'exception du directeur, ces officiers doivent être choisis parmi les administrateurs. Notons que la durée du mandat ainsi que les pouvoirs et les devoirs des officiers sont déterminés conformément aux règlements généraux de l'établissement.

4.1.5 Le comité exécutif

Il est nommé par le conseil d'administration et a pour mandat d'assurer la gestion courante des opérations du CLD. Formé par les officiers du conseil d'administration et d'une représentation de la ville de Vanier, pour ce qui est de l'année 1999, ce comité s'est réuni 18 fois.

4.1.6 Les comités spéciaux

Parallèlement aux instances habituelles définies par les règlements généraux, des comités spéciaux, créés de manière ponctuelle par le conseil d'administration peuvent exister. Mis sur pied suivant des besoins spécifiques pour une période et pour des buts bien déterminés, ces comités relèvent du conseil d'administration et ils sont dissout dès la fin de leur mandat. Au CLD Québec–Vanier et pour l'année 1999, ces comités qui sont appelés également comités de travail ont été respectivement :

- Le comité d'évaluation de projets

Composé de trois membres du conseil d'administration, de trois personnes de la communauté ayant des expertises pertinentes et du directeur général du CLD (membre d'office), ce comité se réunit de manière hebdomadaire pour évaluer les projets des entreprises qui font des demandes d'aide financière au CLD.

- Le comité du Fonds jeunes promoteurs

Composé du directeur général du CLD et de deux conseillères, ce comité évalue les demandes d'aide financière de projets d'entreprises dont les promoteurs ont 35 ans et moins. Ce comité se réunit selon la fréquence des dossiers déposés.

- Le comité de soutien au travail autonome

Composé d'un représentant du CLD, d'un membre du milieu et de deux agents du CLE, c'est à ce comité que revient le soin d'évaluer la pertinence des projets d'entreprises soumis pour bénéficier du volet II de la mesure «Soutien au travail autonome», un programme d'appui du ministère de l'Emploi et de la Solidarité et dont la gestion est confiée au CLD.

- Le comité du plan d'action

Comité ponctuel formé en 1998 avec pour mandat la réalisation du Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE), proposition de plan qui a été soumise et adoptée en décembre1998, ce comité s'est réuni cinq fois cette année, en vue de définir les indicateurs de performance des stratégies élaborées. Rappelons que ce comité est composé aussi bien de membres du conseil d'administration, de professionnels du service de planification de la ville de Vanier, que de différents autres spécialistes.

4.1.7 Les employés

Afin d'assurer le fonctionnement au jour le jour du Centre, le CLD Québec–Vanier dispose d'un personnel réparti entre la direction générale et l'équipe conseil. En septembre 2000, ce sont 31 personnes (à plein temps) et deux à temps partiel qui oeuvrent à la marche de l'institution. Ces employés se répartissent en deux grands groupes : celui des professionnels (agents de développement, conseillers à l'entreprise, commissaires) et celui du personnel de soutien (secrétaires et téléphonistes, principalement). Ces personnes sont rattachées aussi bien au CLD (11 personnes dont une 12^{e} à temps partiel), au CRÉECQ (six personnes), au CDÉU (12 personnes) et au Fonds d'emprunt (deux personnes dont une troisième à temps partiel). Ces employés sont tous des salariées de leur institution respective et leur traitement s'inscrit dans une fourchette allant de 20 400 $ à 50 000 $ par an, à l'exception du directeur du CLD (77 000 $ par an). Contrairement aux salariés du CDÉU, tous les autres employés ne sont pas syndiqués. En plus de ces employés salariés, le CLD Québec – Vanier compte également des bénévoles constitués essentiellement des membres du conseil d'administration, ainsi que de ceux des comités spéciaux.

4.1.8 Les clients

Du fait de son mandat et de ses différents objectifs, le CLD Québec–Vanier a un seul grand type de clientèle constituée par les entrepreneurs qui peuvent être :

- des entrepreneurs déjà en affaires ;
- des entrepreneurs potentiels ;
- des entrepreneurs individuels ou collectifs ;
- des représentants d'entreprise ;
- des groupes porteurs de projets en économie sociale.

Ainsi, tout promoteur de projet créateur d'emplois dans un contexte de développement durable sur le territoire des villes de Québec et Vanier, peut s'adresser au CLD pour une assistance. Et cette assistance peut être sollicitée soit :

- pour la création d'une nouvelle entreprise ;
- pour l'expansion d'une entreprise déjà existante ;
- pour la consolidation d'une entreprise en vue de maintenir des emplois menacés.

La clientèle du CLD Québec–Vanier est très diversifiée, même si elle partage un intérêt commun pour l'entrepreneurship. Elle œuvre dans tous les secteurs d'activités, aussi bien dans la haute technologie, les services à la personne, le manufacturier, les services aux entreprises, le commerce de détail, que dans le secteur artistique et culturel. Ces différentes entreprises sont soit des coopératives, des compagnies ou des organismes à but non lucratif. La nature et le type d'assistance qu'offre le CLD à ces promoteurs sont détaillés au chapitre «biens et services produits».

Soulignons tout de même que si les promoteurs de ces entreprises sont désignés comme des clients parce qu'ils bénéficient des prestations du CLD, ils constituent également les principaux acteurs de cette structure. En effet, premiers bénéficiaires des activités du CLD, ils font également partie de son conseil d'administration (par la présence de leurs représentants) et donc du principal organe de gestion du CLD. À ce titre, le terme de «client» n'est peut-être pas le mieux indiqué, puisqu'il ne ressort pas assez bien cet aspect démocratique de la gestion du CLD.

Parlant du caractère démocratique de la gestion, au-delà du cadre juridique et organisationnel de l'institution qui balise assez bien les rapports hiérarchiques et qui donne une idée du pouvoir formel à l'interne, les rencontres et les discussions avec un représentant du personnel ont également permis d'apprécier le pouvoir informel à l'intérieur du CLD. De ces témoignages, il ressort que l'une des raisons du succès du CLD Québec–Vanier, c'est justement cette gestion collégiale et participative dont fait preuve la direction de l'institution, notamment son directeur. À partir des brèves rencontres

de travail et de concertations hebdomadaires avec son équipe, en passant par la délégation de tâches, jusqu'à l'implication et la participation effective des membres du conseil d'administration (d'avantage présents par intérêt pour le développement que par obligation), le style de gestion du directeur semble assez bien apprécié par l'ensemble de ses collaborateurs. Une approche qui explique sûrement le dynamisme de l'équipe et l'excellence des rapports entre la direction et les différents acteurs de l'organisme.

4.2 Les règles juridiques et législatives

A l'instar de tous les autres CLD, le CLD Québec–Vanier est régi par la partie III de la loi sur les compagnies (L.R.Q, chapitre C-38) que le ministre agrée pour agir à ce titre, aux conditions qu'il détermine dans le cadre des orientations et politiques du gouvernement. Ayant vu le jour dans le cadre de la Politique de soutien au développement local et régional publié en avril 1997 par le gouvernement du Québec, le CLD Québec–Vanier est un organisme à but non lucratif, géré par son milieu d'implantation et placé sous l'autorité d'un conseil d'administration. Sa responsabilité et son mandat, ainsi que la composition de son conseil d'administration, son entente de gestion et son mode de financement sont fixés par le gouvernement qui prévoit un certain nombre de dispositions.

4.2.1 Ses responsabilités et mandats

Afin d'assurer l'efficacité et la cohérence dans le soutien à l'entrepreneuriat, le CLD est chargé de :

- mettre sur pied un guichet multiservices à cet effet, en concertant les organismes travaillant déjà dans ce domaine. Ce guichet multiservices assume les services et soutien au pré-démarrage, au démarrage et au développement des entreprises ;

- élaborer toute stratégie locale liée au développement de l'entrepreneuriat et des entreprises, incluant les entreprises de l'économie sociale, qui tienne compte des stratégies nationales et régionales ;

- élaborer un plan local d'action en matière de développement économique et de développement de l'emploi ;

- servir de comité aviseur auprès des CLE.

4.2.2 Son conseil d'administration

Du fait de son statut d'organisme à but non lucratif qui doit être géré par son milieu, sous la responsabilité d'un conseil d'administration, certaines balises sont fixées par le gouvernement quant à la composition de ce conseil. Conformément à ces dispositions, le conseil d'administration du CLD doit avoir des représentants des milieux :

- des affaires et du commerce ;
- des travailleurs ;
- du municipal ;
- du mouvement coopératif ;
- du communautaire ;
- institutionnels (santé et éducation).

4.2.3 Son entente de gestion

Les mandats et responsabilités du CLD sont consolidés dans une entente de gestion signée par son conseil d'administration, la MRC et le ministre responsable du développement des régions. Ce dernier peut-être représenté par le ministre régional. Cette entente constitue le cahier des obligations que les trois parties conviennent de respecter :

- d'une part, les engagements financiers pris par le gouvernement et la MRC auprès du CLD pour assurer son fonctionnement, son volet «études et recherches», de même que ses interventions auprès de sa clientèle ;

- d'autre part, les obligations de résultats auxquelles souscrit le conseil d'administration du CLD. Les résultats attendus sont signifiés par le ministre responsable du développement des régions et les municipalités représentées par la MRC (en concertation avec les ministres concernés), obligations que le conseil d'administration s'engage à remplir .

Cette entente de gestion est une entente annuelle avec clause de reconduction automatique, à moins de non-respect des clauses du contrat. Selon cette entente, les budgets sont réévalués annuellement par les signataires sur la base des résultats obtenus par rapport aux attentes signifiées. L'entente précise également que le plan local, qui doit être élaboré par le CLD, en matière de développement économique et d'emploi, doit respecter le plan stratégique de la région de même que les axes et orientations de l'entente-cadre de développement signée par le gouvernement et le conseil régional de développement. L'entente stipule enfin que le conseil d'administration du CLD doit remettre le rapport annuel de ses activités au ministre responsable du développement des régions et de la MRC. Véritable balise et boussole du CLD, l'entente de gestion apparaît ainsi comme le cadre juridique

qui non seulement oriente son fonctionnement et ses activités, mais garantit également les compromis entre le gouvernement, le MRC et le CLD.

En conclusion, au-delà du statut du CLD et des lois et règlements qui régissent ses activités, ce qu'il est bon de souligner, c'est l'ensemble de toutes ces dispositions particulières prévues par le gouvernement ici et là et qui, tout en reconnaissant et en renforçant le pouvoir du milieu dans la gestion du CLD, contribuent également à instaurer une gestion démocratique, participative et adaptée aux réalités de chaque milieu. Ce sont notamment les dispositions relatives à la représentativité de tous les acteurs du milieu (hommes, femmes, jeunes, autochtones, ainsi que les catégories socioprofessionnelles) dans le conseil d'administration, tout en prenant soin d'éviter le monopole d'un quelconque des groupes. C'est également la latitude qui est laissée au CLD, au-delà des exigences minimales, de choisir son modèle d'organisation et de l'adapter à son milieu d'implantation. En laissant ainsi cette marge de manœuvre aux intervenants locaux quant à la structuration de leur CLD selon les priorités et les particularités locales, les textes permettent véritablement à cette structure d'être un outil de développement local au service des populations des villes de Québec et de Vanier. Les activités n'en sont que plus pertinentes et la participation des différents acteurs locaux, plus effective. Enfin, la garantie du financement des activités du Centre par le gouvernement et les municipalités, ainsi que la mise en commun dans une enveloppe budgétaire intégrée des différents soutiens à l'entrepreneuriat venant de divers ministères et autres organismes, sont autant d'éléments qui assurent la pérennité des activités du Centre.

5. La dimension organisationnelle

Le chapitre de la dimension organisationnelle traite de l'agencement des moyens et des différentes ressources dont dispose le CLD Québec–Vanier pour atteindre ses objectifs. Il s'intéresse donc essentiellement au profil et aux processus organisationnels de l'établissement.

5.1 Le profil organisationnel

Cette partie présente les objectifs, les priorités, les biens et les services, produits par le CLD Québec -Vanier, ainsi que les données financières relatives à l'ensemble de ses activités.

5.1.1 Objectifs et priorités

Le CLD Québec–Vanier dessert un territoire de 178 691 habitants (en 1996). Un territoire constitué par la ville de Québec et de Vanier, deux municipalités qui partagent plusieurs enjeux de développement local dont, notamment, l'émergence de nouvelles activités aussi bien dans les domaines de l'économie sociale, du culturel, du manufacturier, que du commercial. À cela s'ajoute également le re-développement de certaines zones en difficultés de ce territoire. Par rapport à ces données et conformément à son dernier Plan de développement local 1999-2001, le CLD Québec-Vanier poursuit les principaux objectifs généraux suivants :

- accélération de la diversification économique ;
- création d'emplois et stimulation de l'investissement ;
- meilleure concertation des actions.

5.1.2 Les aspects stratégiques

Conformément à une des dispositions relatives aux responsabilités et au mandat des CLD, le CLD Québec–Vanier a élaboré son premier plan de développement local 1999-2001 qui a été adopté par son conseil d'administration en décembre 1998. Après avoir fait le bilan socio-économique de 1988 à 1998, ainsi que l'état des lieux, notamment en ce qui concerne la situation de l'emploi et des investissements sur les territoires de Québec et de Vanier, les auteurs du plan ont ressorti un certain nombre de défis dont les principaux sont les suivants :

- consolider le développement du centre de l'agglomération ;
- intégrer les sans emploi, particulièrement les jeunes et les femmes des quartiers centraux de Québec et de Vanier, au marché du travail ;
- diversifier l'économie, en mettant l'accent sur la création d'emplois basiques ;
- lutter contre la pauvreté ;
- stimuler l'entrepreneuriat chez les moins de 35 ans ;
- tenir compte de la réalité spécifique des femmes et de leurs besoins quant à la formation, l'emploi et l'entrepreneuriat ;
- consolider et redynamiser le développement industriel, particulièrement dans les créneaux d'excellence identifiés ;
- consolider le secteur culturel ;
- supporter le développement du secteur de l'économie sociale ;
- optimiser les retombées des investissements associés à la diversification du produit touristique ;
- minimiser les impacts de la réorganisation de l'État.

Ces défis, bien qu'étant des défis qui s'adressent à l'ensemble des intervenants et intervenantes du milieu, interpellent également le CLD Québec–Vanier, notamment pour ce qui est des volets lutte contre la pauvreté, développement du secteur de l'économie sociale, stimulation de l'entrepreneuriat, diversification de l'économie, pour ne nommer que ceux-là. En outre, par rapport à ces défis et tout en s'inscrivant dans les stratégies du gouvernement, de la région de Québec et des

municipalités de Québec et de Vanier, le CLD s'est défini pour les trois prochaines années, les objectifs généraux qui ont été précédemment évoqués. En vue d'atteindre ces objectifs, des axes d'interventions stratégiques ont donc été définis pour ce qui est notamment des domaines suivants :

- le démarrage d'entreprises ;
- le développement de la main-d'œuvre ;
- le développement industriel et la haute technologie ;
- le développement commercial, administratif et touristique ;
- l'industrie culturelle ;
- l'économie sociale ;
- l'animation du territoire .

5.1.3 Les biens et les services produits

Conformément à sa mission, le CLD Québec–Vanier offre une gamme variée de services de première ligne, qui vont de l'animation du milieu, au soutien à l'entrepreneuriat, qu'il soit collectif ou individuel. Il offre ainsi des services :

- d'accueil et de référence ;
- de formation à l'entrepreneurship ;
- de conseil au démarrage d'une entreprise ;
- de soutien à la réalisation de plans d'affaires ;
- d'intervention diagnostique pour des entreprises existantes en expansion, en relocalisation ou en consolidation ;
- de recherche de financement ;
- d'aide financière avec des capitaux de risques ;
- de référence à des services de deuxième ligne : exportation, recherches et développement, développement technologique.

Pour l'année 1999, ce sont 688 entreprises existantes ou en projet, qui ont reçu les services conseils du CLD. De ce nombre, 562 ont bénéficié d'interventions aussi bien au stade du démarrage, du développement, de la consolidation que de leur relocalisation, voire de leur implantation. Le CLD Québec–Vanier a par ailleurs aidé financièrement 83 entreprises, pour un montant total de 2,2 M $. Ce support a permis de créer ou de soutenir ainsi 373 emplois et de générer des investissements de près de 16,7 M $. L'aide financière a été distribuée sous forme de :

- prêts et de garanties à partir du Fonds local d'investissement (FLI) (1,1 M $) ;
- prêts à partir du Fonds d'emprunt pour des micro-entreprises (0,17 M $) ;
- subventions à des entreprises d'économie sociale provenant du Fonds d'économie sociale (FDÉS) (0,8 M $) ;
- subventions accordées à des jeunes promoteurs de 35 ans et moins dans le cadre du Fonds jeunes promoteurs (FJP) (0,12 M $).

Ci-dessous, différents tableaux illustrent certaines des prestations du CLD pour l'année 1999.

Tableau 9
Répartition des entreprises
selon le type d'intervention et l'aide financière accordée en 1999

Type d'intervention	Nombre d'entreprises	Montant en $
Démarrage	45	1 228 425
Développement	25	667 900
Consolidation	10	272 610
Relocalisation	1	5 000
Implantation	0	0
Rachat	2	59 000
Autres	0	0
Total	**83**	**2 232 935**

Source : Rapport annuel du CLD Québec–Vanier, 1999.

Le tableau 9 montre que la majorité des interventions ont été effectuées pour soutenir des projets à l'étape du démarrage puis du développement. Ces deux étapes sont consécutives et elles constituent les périodes les plus difficiles et les plus délicates dans l'évolution d'une entreprise, d'où l'importance du soutien du CLD lors de ces étapes.

Tableau 10
Entreprises et emplois soutenus par secteur d'activité en 1999

Domaines	Nombre d'entreprises	Emplois soutenus et créés	Aide financière	Investissement généré
Artistique et culturel	21	115	418 100	2 289 058
Commerce de gros	0	0	-	-
Commerce de détail	14	40	240 610	1 168 400
Haute technologie	2	4	45 000	95 000
Manufacturier	19	133	466 510	5 531 683
Restauration	4	6	99 500	3 125 058
Service à l'entreprise	8	26	428 700	2 174 841
Service à la personne	7	24	51 515	306 130
Tourisme	1	16	450 000	1 760 000
Autres	7	9	33 000	229 692
Total	**83**	**373**	2 232 935	16 679 862

Source : Rapport annuel du CLD Québec–Vanier, 1999.

Le tableau 10 montre que ce sont dans les secteurs manufacturiers, artistiques et culturels, qu'il y a eu le plus d'emplois soutenus ou créés. Ces secteurs sont également ceux qui ont le plus bénéficié du soutien financier du CLD.

Tableau 11
Promoteurs ayant bénéficié d'aide financière selon le sexe en 1999

Sexe des promoteurs	Nombre
Hommes	52 (70 %)
Femmes	22 (30 %)

Source : Rapport annuel du CLD Québec–Vanier, 1999.

Selon ce tableau, 70 % des promoteurs ayant bénéficié du soutien financier du CLD sont des hommes, contre 30 % de femmes, ce qui confirme le constat selon lequel, elles prendraient moins de risques que les hommes à s'engager dans les affaires.

Ce que ces différents chiffres laissent apparaître, c'est qu'en deux années d'existence, le CLD Québec–Vanier a réussi à asseoir une crédibilité et une efficacité qui font qu'il est de plus en plus sollicité par les acteurs du milieu. Et si l'on en croit le nombre sans cesse croissant de demandeurs, on pourrait alors en déduire que ses services et ses différentes prestations répondent à des attentes du milieu. Par ailleurs, la diversification de ses activités, le renforcement de son équipe réseau, sa collaboration avec divers partenaires, l'augmentation de ses différentes enveloppes budgétaires (voir ci-dessous «les données financières») sont autant d'éléments qui témoignent non seulement de

l'intensité du recours au CLD de la part des entrepreneurs, mais également de la croissance du volume de ses activités.

5.1.4 Les données financières

Le gouvernement et les municipalités de Québec et Vanier financent conjointement le CLD qui bénéficie ainsi d'une enveloppe intégrée, pour s'acquitter des responsabilités qui lui sont confiées. Selon les textes, le CLD dispose ainsi :

- d'un budget annuel servant à financer son fonctionnement incluant les études et les recherches ;
- d'un volet consacré à l'aide directe à l'entrepreneuriat, versée dans le Fonds local d'investissement (FLI) ;
- d'un volet protégé, destiné au développement des entreprises dans le développement de l'économie sociale .

Il est prévu en outre que des sommes puissent être rendues disponibles pour soutenir le dynamisme et les initiatives des communautés, surtout en matière d'exportation et de développement technologique.

Ainsi, avec un budget d'environ 3,6 M $, les ressources du CLD Québec–Vanier proviennent essentiellement des subventions du gouvernement, des contributions des municipalités de Québec et de Vanier, ainsi que des différents Fonds de soutien à l'entrepreneuriat :

- le FDÉS (Fonds d'économie sociale) permet au CLD de soutenir le démarrage, le développement ou la consolidation d'entreprises d'économie sociale. L'aide financière accordée par ce Fonds est sous forme de subventions ;
- le FJP (Fonds jeunes promoteurs) vise principalement à aider les jeunes entrepreneurs à créer une première entreprise en leur offrant un support technique et financier. L'aide financière accordée par ce Fonds est également sous forme de subventions ;
- le FLI (Fonds local d'investissement) vise à soutenir la réalisation de projets créateurs d'emplois durables et de qualité. L'aide financière accordée par ce Fonds est sous forme de prêts, de garanties de prêts, de cautionnement ou de participation au capital des entreprises.

Le CLD Québec–Vanier utilise la comptabilité par Fonds pour chiffrer ses différentes opérations. En plus donc des Fonds de soutien qui viennent d'être décrits, il existe également un Fonds de fonctionnement. Ce Fonds rend compte des activités menées par le CLD en matière de prestation de services et d'administration. C'est dans ce Fonds que se retrouvent donc les subventions et les contributions apportées au CLD.

Enfin, conformément à une des dispositions de ses règlements généraux, les comptes du CLD Québec–Vanier sont évalués par un ou plusieurs vérificateurs qui sont nommés chaque année par le

conseil d'administration. À la fin des exercices financiers de 1998 et 1999, ces vérificateurs ont rendu leurs rapports dont les principaux aspects sont résumés dans les tableaux ci-après.

Tableau 12
Tableau comparatif des flux de trésorerie des exercices 1998 et 1999

Flux de trésorerie lié aux activités de fonctionnement	**Année 1998**	**Année 1999**
Rentrées de fonds		
Subventions	628 133	1 443 516
Contributions financières	40 124	688 585
Intérêts	-	47 880
Autres	-	7 682
Sorties de fonds		
Services professionnels rendus	-	972 714
Salaires et avantages sociaux	81 783	395 858
Fournitures et services	98 664	279 447
Subventions versées	25 000	227 119
Rentrées de fonds nettes – Activités de fonctionnement	**462 810**	**312 525**
Flux de trésorerie lié aux activités de financement		
Prêt du ministre des Régions	-	1 166 732
Flux de trésorerie lié aux activités d'investissement		
Nouvelles immobilisations	30 398	34 906
Prêts à des entreprises	-	594 732
Sorties de fonds nettes –Activités d'investissement	30 398	629 638
Augmentation des espèces et quasi espèces	432 412	849 619
Espèces et quasi espèces au début de l'exercice	-	432 412
Espèces et quasi espèces à la fin de l'exercice	**432 412**	**1 282 031**

Source : Rapport annuel du CLD Québec–Vanier, 1999.

Tableau 13
Bilan de l'exercice financier du CLD Québec-Vanier au 31 décembre 1999

	FF[1]	FDÉS[2]	FJP[3]	FLI[4]	1999	1998
ACTIF						
Actif à court terme						
Espèces et quasi-espèces	216 101	628 462	20 139	849 531	1 282 031	432 412
Ville de Québec	1 401 322	-	-	-	1 401 322	688 585
Ville de Vanier	80 248	-	-	-	80 248	-
Emprunt à recevoir[5]	-	-	-	-	-	583 366
Subventions à recevoir	65 300	-	-	-	65 300	282 521
Charge payée d'avance	30 482	-	-	-	30 482	2 219
Intérêts courus	6 931	-	-	7 956	14 887	-
Autres éléments d'actif	7 391	2 915	1 024	-	11 330	1 771
Placements	-	275 000	-	131 110	406 110	-
Total	1 375 573	906 377	21 163	988 597	3 291 710	1 990 874
Immobilisations	40 172	-	-	-	40172	21 216
Placements	-	-	-	138 622		
	1 415 745	906 377	21 163	1 127 219	3 470 504	2 012 090
PASSIF						
Passif à court terme						
Dû à la ville de Québec	1 301 322	-	-	-	1 301 322	638 585
Comptes créditeurs et charges	57 652	-	-	-	57 652	65 525
Subventions à verser	-	131 202	7 000	-	138 202	-
	1 358 974	131 202	7 000	-	1 497 176	704 110
Dettes à long terme	-	-	-	1 166 732	1 166 732	583 366
	1 356 974	131 202	7 000	1 166 732	2 663 908	1 287 476
SOLDE DES FONDS	56 771	775 175	14 163	39 513	806 596	724 614
	1 415 745	906 377	21 163	1 127 219	3 470 504	2 012 090

1 Fonds de fonctionnement.
2 Fonds d'économie sociale.
3 Fonds jeunes promoteurs.
4 Fonds local d'investissement.
5 Emprunt à recevoir du ministère des Régions.
Source : Rapport annuel du CLD Québec–Vanier, 1999.

Ces deux tableaux mettent en évidence la réelle croissance qu'ont connue les différentes enveloppes budgétaires du CLD de 1998 à 1999. Aussi bien le flux de trésorerie (tableau 11) que le bilan général (tableau 12), tous deux laissent apercevoir des augmentations considérables au niveau des flux liés aux activités de fonctionnement, de financement mais aussi d'investissement. Ainsi, si les rentrées de fonds (subventions, contributions et autres) n'ont été que de 668 257 $ en 1998, ne permettant au CLD que de faire très peu d'investissements (mobilier et équipement de bureau) de l'ordre de 30 398 $, en 1999, ce sont 2 187 663 $ qui sont entrés dans ses caisses et qui lui ont permis de faire des investissements de l'ordre de 629 638 $ avec, notamment, des prêts à des

entreprises. Il y a donc eu une augmentation des espèces et quasi espèces de 432 412 $, en 1998, à 849 619 $ en 1999, soit pratiquement le double. L'actif du CLD est ainsi passé de 1 990 874 $, en 1998, à 3 291 710 $ en 1999, pendant que de manière proportionnelle, le passif lui s'élevait de 704 110 $ à 1 497 176 $ pour les mêmes années.

Les différents Fonds de soutien ont connu également une hausse d'une année à l'autre. Cela explique sûrement assez bien le passage du nombre des entreprises ayant bénéficié du support et de l'accompagnement du CLD, de 419 en 1998, à 688 en 1999. Expression de la vitalité du CLD Québec–Vanier, ces données financières illustrent bien la croissance de ses activités, ainsi que le volume de ses différentes prestations.

5.2 Les processus organisationnels

Ce chapitre traite de la production et de l'organisation du travail au sein du CLD Québec–Vanier. Il s'intéresse également à la politique de formation mise en œuvre à l'intention du personnel et des clients de l'établissement .

5.2.1 La production et l'organisation du travail

Le circuit du client au CLD Québec–Vanier est des plus simples, et il vise à permettre à tout visiteur de rencontrer la personne la mieux indiquée quant à ses attentes. Quand quelqu'un arrive au CLD, il est reçu par le service d'accueil et de référence qui reçoit sa demande et l'informe des services et des prestations du CLD. La responsable de ce service lui permet ainsi de constituer un dossier qu'elle accueille et qu'elle achemine au Comité de répartition des dossiers. Ce Comité siège tous les lundis ; il regroupe tous les professionnels de l'équipe du CLD. À noter que le client est suivi par le même professionnel tout le temps. Lorsqu'il y a un besoin en financement auquel le CLD peut répondre avec un de ses outils de financement, alors le professionnel en charge du dossier va l'inscrire auprès de l'analyste de projets qui, une fois le dossier traité, le retourne au même professionnel pour le suivi. Un dossier de soutien à l'emploi autonome prend ainsi une dizaine de jours pour son traitement, alors que ceux relatifs aux demandes de fonds, durent en moyenne quatre semaines, soit *grosso modo* un mois.

Ce travail au quotidien de l'équipe du CLD s'harmonise ainsi avec les rencontres périodiques des différents comités spéciaux (évaluation de projet, attribution de fonds, etc.) pour assurer le fonctionnement du CLD Québec–Vanier.

5.2.2 La formation des producteurs

Le CLD Québec–Vanier organise trois sortes de formations : les formations pour l'équipe réseau, les formations techniques pour le personnel du CLD et enfin les formations spécifiques au cas par cas pour les clients.

Les formations pour l'équipe réseau s'adressent à toutes les équipes en sous-traitance et à l'équipe du CLD. D'une formation toutes les six ou sept semaines cette année, le rythme de ces formations va être un peu plus accéléré pour permettre non seulement aux équipes de s'ajuster aux services existant dans d'autres instances avec lesquelles le CLD travaille (ministère des Régions, Bureau de la capitale nationale, ministère de l'Industrie et du Commerce), mais également pour améliorer la communication à l'interne, c'est-à-dire au sein du CLD. C'est donc une formation pratique sur le service. En plus de ce volet, il y a des formations qui sont données à tout le personnel sur différents aspects concernant les tâches quotidiennes. Ce sont donc des formations techniques qui s'adressent à l'ensemble des CLD et auxquelles le personnel du CLD Québec–Vanier participe également. Enfin, chaque employé a un budget de formation pour lui permettre, en cours d'année, de participer à des formations particulières qui le concernent de manière spécifique. Des formations spécifiques au cas par cas sont également organisées à l'intention des clients. Ce sont généralement des formations en comptabilité, en marketing, etc. selon les besoins des clients. Elles sont dispensées en sous traitance par l'un ou l'autre des partenaires du CLD en la matière.

6. Éléments de synthèse et de bilan

Au sortir de sa première année d'existence, les principaux partenaires du CLD Québec–Vanier que sont le ministère des Régions ainsi que les municipalités de Québec et de Vanier lui avaient signifié un certain nombre d'attentes. À la lumière des différents autres constats faits par l'équipe de direction sur le fonctionnement et les activités du Centre, ces attentes avaient permis de focaliser les perspectives pour l'année 1999 autour de trois principaux points à savoir : l'évolution du plan d'action concerté pour l'économie et l'emploi (le PLACÉE), la structuration de la gestion des fonds du Centre ainsi que la consolidation de l'équipe réseau.

L'année 1999 a donc été consacrée à la réalisation de ces attentes. Aujourd'hui, en jetant un regard rétrospectif sur ces deux années d'existence, force est de constater que malgré quelques difficultés liées aux efforts de démarrage de toute nouvelle institution, le CLD Québec–Vanier compte de nombreux acquis à son actif.

6.1 Au plan des réalisations

De manière globale, la première obligation qu'avait le CLD à sa création était de se doter d'un plan d'action qui, tout en traçant les grandes orientations de ses activités, devait également lui permettre de définir ses priorités ainsi que les stratégies de réalisation. Après une première et une deuxième version, le Centre s'apprête à élaborer la troisième version de ce plan d'opération dont les objectifs et les priorités ont été présentés au chapitre des stratégies.

Par rapport à la structuration de la gestion des fonds du Centre, d'importants efforts ont été réalisés, notamment en terme de constitution d'une équipe de gestion, d'élaboration d'outils de gestion, de définition des critères de sélection et d'application des politiques, ainsi que de la consolidation de l'équipe d'accompagnement des entreprises.

Tous ces efforts ont ainsi permis au CLD et notamment à ses différents fonds, de servir véritablement de levier et d'incitation à l'action auprès des entrepreneurs du milieu. Ces acquis, ajoutés à la disponibilité des fonds et à la qualité des prestations du CLD, lui ont permis de réaliser une autre de ses attentes qui était celle de se créer une certaine notoriété au-près de sa clientèle.

Aujourd'hui, cette notoriété existe et le CLD Québec–Vanier est véritablement perçu dans le milieu, comme un interlocuteur incontournable, aussi bien par les entrepreneurs, que par les chercheurs d'emploi.

Par rapport à la consolidation de son équipe réseau, ici aussi des avancées notables ont été accomplies. Aujourd'hui, avec près de 21 professionnels d'horizons divers travaillant sous la houlette d'un comité de coordination, le CLD Québec–Vanier constitue avec ses mandataires que sont le CRÉECQ, le Fonds d'emprunt économique communautaire ainsi que le BDÉTÉS du CDÉU, une plate-forme de collaboration entre différents partenaires, notamment le ministère des Régions, le ministère de l'Industrie et du Commerce, le CLE, la commission scolaire et les villes de Québec et de Vanier.

Enfin, bien que la mobilisation des hommes d'affaires du milieu reste encore un des défis du CLD, le dernier élément de ses acquis est sans nul doute, le dynamisme de son conseil d'administration. En effet, regroupant des représentants des différents acteurs du milieu, ces personnes ont réussi par leur implication, à faire du CLD, un véritable outil de concertation de toutes les forces de développement local du territoire. Par la richesse de leurs débats, ils ont réussi à construire et à renforcer cette vision du développement axé sur le dynamisme du milieu, avec comme point d'ancrage le niveau local, c'est-à-dire, les différents quartiers des municipalités de Québec et de Vanier.

C'est donc fort de cet ensemble d'acquis qui renforce sa notoriété et sa crédibilité, que le CLD Québec–Vanier entame sa troisième année d'existence, avec des défis à relever, toute chose dont son prochain plan de développement local devra tenir compte et prévoir la résolution.

6.2 Au plan de l'économie sociale

Organisme à but non lucratif dont la principale mission est l'appui au développement de l'entrepreneuriat, le bilan du CLD sur le plan de l'économie sociale va consister essentiellement en la place qu'occupe ce secteur d'activité parmi les priorités du Centre et surtout, les résultats enregistrés dans ce domaine.

L'équipe du CLD Québec–Vanier a une approche assez originale de la question de l'économie sociale et pour cause. Considérant que malgré le fait qu'elle demeure une priorité pour le CLD dans

le cadre de sa mission, les responsables du Centre considèrent que toute disposition particulière par rapport à ce secteur d'activité serait de nature à renforcer sa marginalité. Or, l'économie sociale n'est pas une économie marginale, encore moins une économie au banc de l'économie marchande. Elle désigne un type d'entreprises aussi légitimes que celles de l'économie marchande ou celles de l'économie publique.

Selon la vision des responsables du CLD, la dynamique d'une économie doit bénéficier autant de celle de l'économie libérale que de l'économie sociale. Une économie libérale qui ne se reconnaît pas une responsabilité en terme de développement social est « boiteuse ». De la même façon, une économie sociale qui ne se reconnaît pas un rôle en terme de développement économique laisserait également à désirer. C'est donc au niveau de l'harmonisation entre ces deux types d'économie, que se trouve tout le défi et la pertinence de l'approche du CLD Québec–Vanier. Aussi, plutôt que d'avoir une équipe spécifique qui s'occuperait essentiellement de ce secteur, le CLD a opté pour la polyvalence de ses conseillers et conseillères. Autant alertes pour traiter des questions et des entreprises de l'économie libérale, ils le sont également pour celles relevant de l'économie sociale. Et pour sa part, l'équipe d'évaluation de projets a la même attention, aussi bien pour les projets relevant de l'économie sociale que de ceux relevant de l'économie libérale.

Cette approche assez particulière du CLD, tout en lui permettant de faire saisir à sa clientèle l'ampleur des champs d'intervention de l'économie sociale, le positionne également comme un CLD très proactif, ayant une réelle capacité d'intervention et une vision assez large de ce qu'est l'économie sociale. Toute chose qui renforce sa notoriété, non seulement sur son territoire, mais également et de plus en plus, au-delà de ses frontières. De manière chiffrée, en deux années d'existence, ce sont 22 entreprises relevant de l'économie sociale, tous secteurs confondus, qui ont bénéficié de l'appui du CLD Québec–Vanier, notamment de son Fonds de soutien à l'économie sociale (FDÉS). Malgré ces résultats, le plan de développement local 1999-2001 du CLD soulevait en son temps, des problématiques qui méritent encore d'être posées. Ce sont :

- la tarification et l'accessibilité. Quel que soit leur champ d'intervention (culture, logement, transport, environnement…), les clientèles desservies sont certes de la population en général, mais ce sont surtout, des personnes âgées, des personnes en insertion socioprofessionnelle, des personnes handicapées, bref, une clientèle qui est dans le besoin et qui est donc aux prises avec des difficultés financières, familiales ou de sécurité. Cette particularité de leur clientèle fait que les entreprises d'économie sociale sont souvent confrontées à l'équilibre à atteindre entre une tarification qui, tout en permettant leur pérennité doit également être accessible à la clientèle et répondre à ses besoins assez spécifiques ;

- la réorganisation de l'État. Les entreprises d'économie sociale oeuvrant dans le secteur des services aux personnes sont appelées à répondre à de nouveaux besoins suite à la réorganisation de l'État, mais cette situation entraîne souvent une forte et subite augmentation de la demande et exige des changements organisationnels importants. Par ailleurs, le problème de la substitution d'emplois occupés précédemment par les employés de l'État, soulève plusieurs questions sur la place de l'économie sociale, dans la prestation de certains services ;

- la qualité et le statut des emplois. L'économie sociale sera désormais le lieu de nombreux nouveaux emplois. Mais il faut se demander si les problèmes structurels associés avec l'évolution rapide du secteur permettront la création d'emplois de qualité et bien rémunérés ;

- le vieillissement de la clientèle. Les entreprises d'économie sociale du centre de l'agglomération font aussi face à un vieillissement accéléré de leur clientèle, ce qui influence notamment leurs prestations de services et le pouvoir d'achat des consommateurs et des consommatrices.

Au moment où le CLD Québec–Vanier s'apprête à élaborer son troisième plan de développement local, ce sont sûrement des problématiques à prendre en compte et auxquelles elle devra apporter des débuts de réponse.

6.3 Au plan sociétal

Si deux années d'existence peuvent paraître insuffisantes, voire assez peu comme période pour porter un jugement exhaustif sur l'impact d'une institution telle que le CLD dans son milieu, en termes de changements apportés aussi bien au niveau du tissu social que de la dynamique sociale en générale, des indicateurs tels que ceux relatifs à l'emploi peuvent néanmoins permettre de s'en faire une certaine idée. Selon les données du plan de développement local 1999-2001 du CLD concernant la situation de l'emploi, le taux de chômage sur le territoire se rapprochait en 1998 des 11%, soit un peu plus que celui de la région métropolitaine. Quant au marché de l'emploi, il était également marqué par une évolution en dents de scie. Par ailleurs, entre 1991 et 1998, les données laissaient apparaître également un taux composé de création nette d'emplois à peu près nul, c'est-à-dire que le nombre d'emplois créés pour la même période a été compensé par une perte d'emplois équivalents. Cette situation faisait ainsi de la région de Québec en 1997, la dernière région au niveau de la province, en terme de taux de création d'emplois. À la lumière de telles données et après deux années d'activités, comment juger la situation ? À défaut de statistiques récentes qui auraient permis une comparaison assez exhaustive d'hier à aujourd'hui, quelques conclusions peuvent tout au moins être tirées.

Si pour sa première année d'existence, ce sont 343 emplois qui ont été créés ou consolidés sur son territoire, pour l'année 1999, sur les 562 entreprises qui ont bénéficié de ses interventions, le CLD

Québec–Vanier en a aidé financièrement 83, un support qui lui a permis de créer ou de soutenir ainsi, 373 autres emplois. Une évolution en terme de création ou de consolidation d'emplois qui reste donc assez stable d'une année à une autre. Par ailleurs, au-delà du nombre d'emplois créés, l'âge des entrepreneurs, leur sexe et la répartition géographique des entreprises soutenues sont autant d'éléments d'importance pour ce qui est de l'impact des activités du CLD Québec–Vanier sur le tissu social.

Tableau 14
Répartition des entreprises selon leur statut en 1999

Statut des entreprises	Nombre
Compagnie privée	179
Coopérative	14
Organisme à but non lucratif	90

Source : Rapport annuel CLD Québec–Vanier, 1999.

Tous les types d'entreprises sont représentés à l'intérieur de la clientèle du CLD. Compagnies (63%), organismes à but non lucratif (32%) et coopératives (5%), ce qui traduit la variété de statut juridique des entreprises.

Tableau 15
Répartition des entreprises par secteur géographique en 1999

Secteur géographique	Nombre
Basse-ville	127
Des Rivières	21
Haute-ville	37
Limoilou	45
Vanier	20
A déterminer	58

Source : Rapport annuel CLD Québec-Vanier, 1999.

Le tableau 15 montre que les entreprises ayant reçu des services du CLD sont réparties sur tout le territoire avec, cependant, une concentration (41%) en Basse-ville de Québec. Ce secteur géographique est aux prises avec d'énormes difficultés, ce qui explique cette concentration et traduit la pertinence des interventions.

La répartition géographique et la diversité des domaines d'intervention des entreprises soutenues, laissent ainsi apparaître le souci de la direction du CLD de veiller non seulement à un développement uniforme des différents secteurs de son territoire, mais également des différents secteurs d'activités. Cependant, même si la subvention aux promoteurs de 35 ans et moins a été relativement importante, (0,12 M $) et que 22 femmes se trouvent parmi les promoteurs soutenus cette année, les femmes et les jeunes restent très peu présents dans les affaires au niveau du territoire. Une situation qui ne laisse cependant pas la direction du CLD Québec–Vanier indifférente, puisque l'accès des femmes à l'emploi constitue la première de ses neuf priorités actuelles.

7. Perspectives anticipées

À la lumière de ce bilan et désireux de maintenir le cap de la croissance de ses activités, tout en continuant de consolider ses acquis mais également de répondre aux besoins des acteurs du milieu, le CLD Québec–Vanier a décidé pour l'année 2000, de concentrer ses efforts sur les points suivants :

- favoriser l'accès à l'emploi pour les femmes ainsi que pour les sans-emploi des quartiers centraux de Québec et de Vanier, conjointement avec les CLE du territoire ;
- prioriser l'utilisation des fonds pour des projets structurants et créateurs d'emplois répondant aux priorités locales et régionales ;
- favoriser la rétention des entreprises manufacturières dans les zones et les parcs industriels ;
- soutenir la vie associative des gens d'affaires des artères commerciales ;
- soutenir les projets de développement touristique visant la diversification du produit régional et l'augmentation de l'achalandage en période creuse ;
- soutenir des projets culturels qui augmenteront les revenus autonomes et favoriseront la consolidation des entreprises ;
- supporter des projets qui ont un impact social positif sur les collectivités en développement ;
- accroître l'implantation du CLD dans le secteur des Rivières ;
- favoriser l'occupation du Centre national des nouvelles technologies de Québec.

Ces différents points qui constituent des priorités pour le CLD sont rappelés le plus régulièrement possible à chacun des membres du conseil d'administration. Ainsi, les réunions de ce conseil commençant toujours par un repas, ces neuf priorités ont été imprimées sur des napperons qui servent pendant les repas ! Une manière assez originale trouvée par le Centre, pour permettre à chacun des membres de son conseil d'avoir en permanence à l'esprit les priorités du CLD, et lui rappeler par la même occasion, les raisons de sa présence à ce conseil.

Conclusion

En définitive, après deux années d'existence, le CLD Québec–Vanier garde le même cap, appliquant la même politique qui lui avait été définie lors de sa création. Le bilan de ses activités ainsi que ses perspectives attestent assez aisément que le Centre reste dans une dynamique de développement, malgré quelques difficultés ici et là, assez minimes et propres à toutes institutions en démarrage. Cependant, le contexte, notamment les enjeux des éventuelles fusions des municipalités ne laissent pas les responsables du CLD Québec–Vanier indifférents. Au-delà du fait que cela implique pour les CLD de plus grands territoires à gérer, et donc des adaptations structurelles à effectuer, ce seront encore plus de défis à relever pour ces institutions. Une perspective à laquelle les responsables du CLD Québec–Vanier se disent prêts, pour autant que les enjeux ne soient pas perdus de vue et qu'ils soient toujours ceux du développement économique et social des communautés locales, plutôt que d'inutiles conflits de territoires avec leur corollaire de taxes à bénéficier pour telle ou telle municipalité. Une telle approche renforcerait l'opinion des responsables du CLD qui pensent qu'aujourd'hui, il existe malheureusement un écart considérable entre ce qui est mis en place, ce à quoi les uns et les autres s'affairent et ce dont les communautés locales ont vraiment besoin. Ce constat n'enlève rien pour autant à la place et à l'importance des CLD dans la Politique de soutien au développement local et régional. Il fait partie des questionnements que doivent formuler les responsables et acteurs locaux, afin que ces institutions assez originales arrivent à jouer pleinement leur rôle de levier du développement local, avec comme principaux acteurs, les intervenants locaux, les communautés locales, premiers bénéficiaires des retombées de leurs activités.

Références bibliographiques

Carrefour de relance de l'économie et de l'emploi du centre de Québec et Vanier (CRÉECQ) (1999), *Des chiffres à la réalité, portrait du territoire du CRÉECQ,* Québec, CRÉECQ, 134 p.

Centre local de développement CLD Québec–Vanier (1998), *Règlements généraux,* Québec, CLD Québec–Vanier , 17 p.

Centre local de développement CLD Québec–Vanier (1998), *Rapport annuel,* Québec, CLD Québec–Vanier, 27 p.

Centre local de développement CLD Québec–Vanier (1998), *Plan de développement local 1999-2001,* Québec, CLD Québec–Vanier, 37 p.

Centre local de développement CLD Québec–Vanier (1999), Rapport annuel : *Le développement local c'est d'abord du monde*, Québec, CLD Québec–Vanier, 27 p.

Centre Vaniérois de l'emploi (1997), *Le développement économique de Vanier,* Vanier, Ville de Vanier, 59 p.

Comeau, Yvan (2000), *Guide* de *collecte et de catégorisation des données pour l'étude d'activités de l'économie sociale,* Montréal, Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES), 16 p.

Comeau, Yvan et Linda Lacombe (1998), *Monographie et évaluation du Carrefour de l'Emploi du Centre de Québec (CRÉECQ) (1993-1998),* Québec, Faculté des Sciences de l'Éducation, Université Laval, 107 p.

Gagné, Katy (1999), *Monographie du centre de formation Option travail*, Québec, CRISES, 52 p.

Gouvernement du Québec (1997), P*olitique de soutien au développement local et régional*, Québec, les Publications du Québec, 50 p.

Gouvernement du Québec (1997), Politique de soutien au développement local et régional et l'économie sociale : C*onjuguer l'économie et le social*. Document d'information à l'intention des Centres locaux de développement, Québec, les Publications du Québec, 55 p.

Ville de Québec (1998), *Données démographiques des quartiers, des secteurs et de la Ville de Québec,* Québec, Ville de Québec, 5 p.

Ville de Québec (1998), *Données socio-économiques des quartiers et de la Ville de Québec*, Québec, Ville de Québec, 17 p.

Ville de Québec (1983), *375 ans, Québec redécouverte . Québec, une Ville d'histoire,* Québec, Ville de Québec, 17 p.

Ville de Vanier (1997), *Renseignements généraux, historique,* Vanier, Ville de Vanier, 7 p.

Ville de Vanier (1997), *Les emblèmes de Vanier,* Vanier, Ville de Vanier, 4 p.