

Contexte institutionnel et conditions d'implantation des Centres locaux de développement au Québec

Sébastien Savard, Ph.D. UQAC

Marc-Urbain Proulx, Ph.D. UQAC

Mélanie Desmeules

et Yannick Tourigny

Notes de recherche

Groupe de Recherche et d'Intervention Régionale

Université du Québec à Chicoutimi

Mai 2005

Introduction

La création des centres locaux de développement (CLD), en 1997, s'est effectuée dans un contexte politique particulier. La mise sur pied de ces nouveaux organes se voulait en effet une des pièces maîtresses de la *Politique de soutien au développement local et régional* élaborée par le ministre Chevrette, responsable à l'époque du Secrétariat du développement des régions dans le gouvernement du Parti Québécois. Six ans après leur création, il convient d'effectuer un retour sur la constitution et l'implantation de ces organes de développement régional et local. Dans la partie consacrée au contexte institutionnel, nous présentons rapidement un bref historique des différents moments ayant marqué leur naissance et leur instauration dans les territoires visés. Dans la seconde partie, nous exposons les conditions d'implantation des CLD, soit le passage des anciennes aux nouvelles structures de développement économique, le processus de mise en place, le recrutement du personnel, la composition du CA et le processus de nomination des administrateurs. Nous terminerons cette section par une recension des principales difficultés vécues au moment de l'implantation de la nouvelle structure.

Quelques considérations méthodologiques

L'étude et l'analyse du contexte institutionnel et des conditions d'implantation des CLD repose sur la consultation de huit monographies réalisées sur autant de CLD du Québec. Notre stratégie d'analyse repose donc sur le modèle de l'étude de cas multiple. Cette méthode cherche à clarifier le comment et le pourquoi des phénomènes étudiés en s'appuyant sur de multiples sources d'information (Yin, 1989; Turcotte et autres 1997). La méthode de l'étude de cas multiple permet de vérifier dans quelle mesure les phénomènes identifiés dans l'étude d'un cas se limitent à cette situation particulière ou s'il est possible de conclure à une certaine généralisation. Il s'agit en fait de reproduire dans différents milieux la même démarche méthodologique utilisée pour l'étude de cas.

Les monographies des CLD ont été réalisées dans le cadre d'une recherche pan-québécoise financée par le ministère des Régions voulant dresser un bilan des trois premières années d'existence de ces nouvelles structures de développement local. Les CLD sur lesquels nous avons portés notre regard sont les suivants : CLD de Rimouski-Neigette, CLD de Rocher-Percé, CLD de Québec-Vanier, CLD du Fjord du Saguenay, CLD du Lac-St-Jean-Est, CLD de la Vallée-du-Richelieu, CLD de la Vallée de l'Or, CLD des Chutes-de-la-Chaudière. Le choix des CLD a reposé sur une volonté de couvrir différentes réalités géographiques du Québec en retenant des sites situés dans des MRC rurales, urbaines, rurales et urbaines à la fois de même que dans des grands centres urbains.

Historique de la création des CLD

Il y a une vingtaine d'années, le gouvernement du Québec amorçait un processus de régionalisation et de déconcentration des pouvoirs dévolus aux régions. Ainsi, après l'adoption de la loi 125 (1982) sur l'aménagement et l'urbanisme, l'espace québécois habité fut en effet subdivisé en 95¹ petites régions appelées les municipalités régionales de comté (MRC). Le découpage fut effectué « en respectant impérativement le sentiment d'appartenance de la population et des groupes (...). »(Proulx, 2002).

Les MRC constituent les premières interventions du gouvernement en matière de décentralisation de l'aménagement du territoire : les nouveaux territoires supralocaux devaient favoriser l'éclosion de solidarités, notamment dans de nouvelles initiatives de développement à soutenir par l'État (Proulx, 2002). Les MRC, qui deviennent opérationnelles à partir de 1982, servent donc d'aires de gestion du développement socio-économique des territoires microrégionaux (Jean, 1999).

¹ N.d.a. : elles sont aujourd'hui au nombre de 96.

Une seconde étape de déconcentration des pouvoirs en matière d'aménagement et de développement, à l'échelle locale cette fois-là, eut lieu en 1997 avec la création des CLD. Lors du Sommet sur l'économie l'emploi, tenu à l'automne 1996, un comité interministériel est chargé d'élaborer le cadre de référence pour la décentralisation des pouvoirs. Le livre Blanc qui en résulte (*Pour une politique de soutien aux communautés locales et régionales*), précédera de quelques mois l'entrée en vigueur de la *Politique de soutien au développement local et régional*. La mise sur pied des centres locaux de développement (CLD) est prévue dans la *Politique de soutien au développement local et régional*. Cette politique a été adoptée le 23 avril 1997, tandis que la Loi 171 sur le ministère des Régions, qui détermine la mission du nouveau ministère des Régions et des organismes partenaires aux niveaux local, régional et national, a été sanctionnée, nous le rappelons ici, le 19 décembre 1997.

La politique et la loi ont pour principes de placer le citoyen au cœur de la restructuration des services, de responsabiliser les milieux locaux et régionaux, de simplifier les structures et programmes de soutien du développement local et régional et d'assurer une gestion, par le mandataire le plus efficace (Secrétariat au développement des régions, 1997a). Dans ce sens, les « acteurs locaux du développement peuvent établir leurs priorités et construire un plan d'action fidèle à leurs réalités locales » (Jean, 1999).

Dans sa *Politique de soutien au développement local et régional*, le gouvernement stipule que tous les CLD devront être mis en place le 1^{er} avril 1998 (Secrétariat au développement des régions, 1997a). Toutefois, le calendrier d'implantation des CLD nous apprend que peu de CLD ont débuté leurs opérations à la date prévue. La plupart des assemblées de fondation ont eu lieu au début de 1998. Par contre, un nombre significatif de CLD ont été mis en place beaucoup plus

tard dans l'année 1998 dont 42 % dans le dernier trimestre (Ministère des Régions, 2001) de cette même année. Ainsi, cent quatre des cent onze CLD ont vu le jour en 1998 et sept en 1999. Certains CLD n'ont été opérationnels qu'à partir du milieu de l'année 1999.

Tableau 1- Décision de la MRC concernant le maintien ou l'abolition de l'ancienne structure de développement

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Présence d'organismes de promotion du développement (au moment de création CLD)	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√
1. Maintien ancienne(s) structure(s) et création nouvelle entité CLD	√		√					√	√				
2. Abolition ancienne(s) structure(s) et création nouvelle entité CLD (réorganisation, transfert, mutation)		√		√	√	√				√	√	√	√
3. Création nouvelle entité CLD							√						

Légende :

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 1- Fjord du Saguenay | 8- Arthabaska |
| 2- Lac-St-jean-Est | 9- Matawinie |
| 3- Vallée e l'Or | 10- Memphrémagog |
| 4- Rouyn-Noranda | 11- Papineau |
| 5- Rimouski-Neigette | 12- Gatineau |
| 6- Rocher-Percé | 13- Chutes-de-la-Chaudière |
| 7- Vallée-du-Richelieu | |

Le passage des anciennes aux nouvelles structures de développement

Plusieurs MRC possèdent une riche expérience sur le plan de la promotion économique et pour nombre d'entre elles, cette expérience date de plusieurs décennies. En effet, avant la création des CLD, près de 90 % des municipalités disposaient d'un ou même de plusieurs organismes de promotion du développement économique sur leur territoire. Ces structures prenaient la forme de corporations de développement économique ou industriel, de corporations locales de développement, de corporations de promotion industrielle, de conseils économiques, de sociétés de développement, de commissariats industriels, de SOLIDE (société locale d'investissement et de développement de l'emploi), de GUIDE (guichet unique d'information et de développement économique), etc. Les principaux mandats de ce type d'organismes sont de favoriser l'expansion industrielle et économique du territoire desservi, de faire connaître son potentiel industriel et commercial, et de faciliter la collaboration des intervenants économiques entre eux. Ces objectifs sont donc similaires à ceux qui seront plus tard poursuivis par les CLD.

À partir du moment où le gouvernement décide de la création d'une nouvelle structure, en l'occurrence les CLD, il laisse le choix aux intervenants locaux de déterminer la façon de les intégrer à l'organisation du développement. Cependant, il était clair pour le gouvernement que les CLD serait la seule structure de développement local qu'il financerait. Les réactions des différents territoires à cette position gouvernementale peuvent être regroupées à l'intérieur de trois catégories (voir tableau 1) :

- 1) Maintien de(s) l'ancienne(s) structure(s) de promotion et création d'un CLD en tant qu'entité distincte.
- 2) Abolition de l'ancienne structure de promotion et création d'un CLD
- 3) Création d'un CLD là où il n'y avait pas d'organisme de promotion économique.

Lors de la création de leur CLD, certaines MRC ont décidé de conserver le ou les organismes (ou corporations) de promotion déjà existants et de créer en parallèle un CLD. Par contre, choisir cette option place les MRC dans une situation inconfortable car elles sont alors contraintes de financer seules leur corporation. Mais pour les acteurs de ces MRC, le maintien de leur ancienne entité est un moyen de préserver leur autonomie, à laquelle elles tiennent ardemment, dans la gestion du développement économique et social (Savard et al. 2003).

Mais pour d'autres MRC, financer un CLD en même que les corporations locales est une option non viable économiquement. Ces MRC ont donc décidé d'abolir leur ancien organisme de développement. Dans ce cas, le gouvernement peut permettre à une corporation existante, telle une corporation de développement économique (CDE), de se transformer en CLD en modifiant par exemple son membership, son CA et ses règlements généraux (Secrétariat au développement des régions, 1997b). Ainsi, lors de l'abolition d'un organisme de promotion déjà existant, de la réorganisation et du transfert de ses activités vers le CLD, le comité provisoire d'implantation doit veiller à ce que les mandats de l'ancienne organisation soient en continuité avec la nouvelle ou, le cas

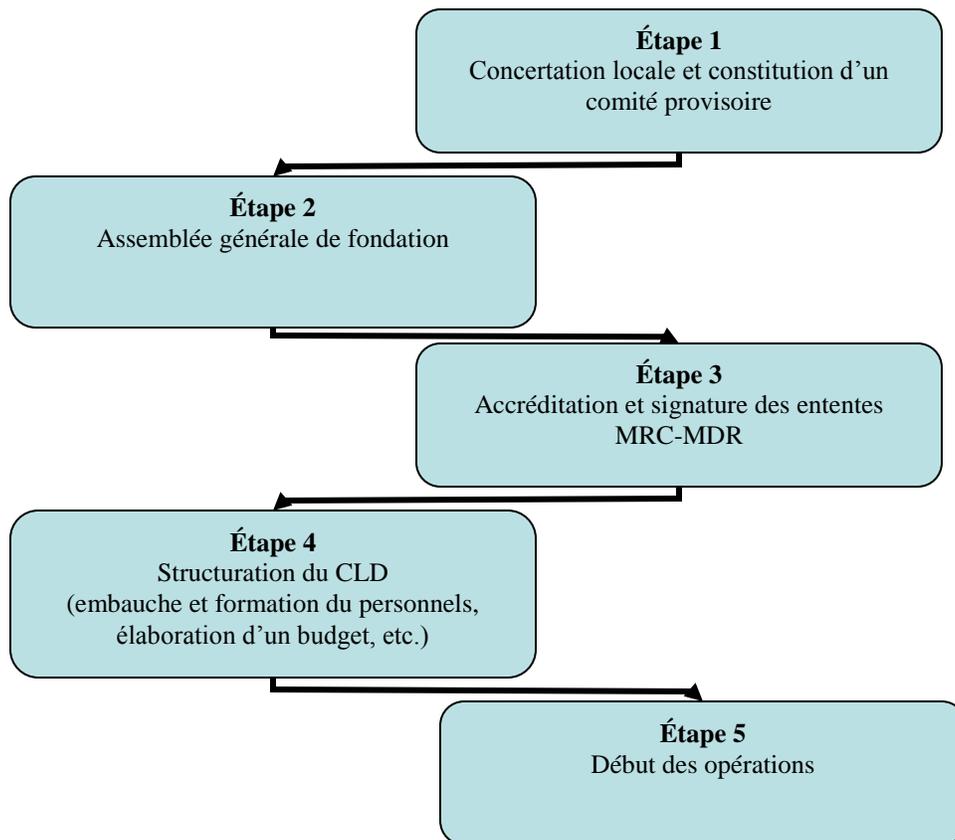
échéant, soient adaptés aux réalités des CLD. Selon une étude de Proulx et Jean (1999), près de 50 % des CLD ont été constitué à partir d'une ancienne corporation locale de développement.

Finalement, dans les MRC où l'on ne retrouvait pas d'organisme de promotion économique avant la création des CLD, la nouvelle Loi a permis l'implantation d'une première structure vouée au développement économique du territoire. Ce sont ces milieux qui ont démontré un enthousiasme plus marqué envers le nouvel organe car il répondait à un besoin et à une lacune du milieu.

Processus de mise en place des CLD

Dans l'analyse du processus de mise en place des CLD, nous nous sommes posés la question suivante : existe-t-il un schéma-type de mise en place des CLD? Suite à la lecture des monographies, nous avons pu déterminer un processus général d'implantation des CLD qui peut se résumer à six étapes.

Schéma numéro 1 Le processus d'implantation d'un CLD



Première étape : Mobilisation du milieu et constitution d'un comité provisoire

Le conseil de la MRC, ou tout autre intervenants du milieu local, initie le mouvement de fondation du CLD qui sera implanté sur son territoire. À cet effet, les principaux intervenants du développement économique et de l'emploi d'un même territoire de MRC se concertent en vue de créer le CLD. Ces acteurs sont ensuite regroupés dans un comité. En effet, dans leur étude, Proulx et Jean (1999) ont fait le constat que c'est par l'entremise d'un comité d'implantation que la majorité des communautés (64 %) visées a procédé à la réalisation des différentes démarches menant à la création de la structure CLD. Les municipalités, les gens d'affaires et chambre de commerce, les

corporations locales de développements de même que les organismes communautaires et les institutions publiques ont été les groupes les plus représentés sur ces comités (Proulx et Jean, 1999). La MRC a souvent joué un rôle d'animateur de la démarche. Ce comité a comme responsabilités d'examiner la formule d'implantation du CLD, d'établir la composition du CLD, de préparer un projet de règlements généraux et de charte. Il présente par la suite ses recommandations devant le conseil de la MRC concernant la mission du CLD, ses mandats, sa structure de fonctionnement de même que la composition du conseil d'administration et du conseil exécutif.

Deuxième étape : Assemblée générale de fondation

Une assemblée générale de fondation suit le dépôt des recommandations du comité provisoire. Lors de cette réunion, on procède à l'adoption des règlements généraux et à l'élection des administrateurs du CLD et des membres du conseil exécutif. L'élection du CA met fin à la tâche du comité provisoire.

Troisième étape : Accréditation du CLD par les différentes instances

Pour être opérationnel, le CLD doit d'abord être accrédité par la MRC. Suite à cette accréditation, les mandats et responsabilités doivent être consolidés dans une entente de gestion² signée par son conseil d'administration, la MRC (ou l'équivalent) et le ministre responsable du Développement des régions (le ministre d'État à la Métropole pour les CLD des régions de Montréal et de Laval) »(Secrétariat au développement des régions, 1997b). Pour ce faire, le CLD fait d'abord une demande d'accréditation

² N.d.a. : annuelle.

au ministère des Régions qui fait l'étude du projet soumis par le Conseil d'administration et évalue sa conformité aux critères présentés dans la Politique. La signature d'une lettre d'agrément, par le ministre des Régions, entérine l'accréditation du CLD et l'entente de gestion met un point final au processus de création et de mise en place du CLD.

Quatrième étape : Structuration du CLD

Au cours de la première année suivant la fondation du CLD, on procède à sa structuration. Les quelques actions qui suivent ne surviennent pas toujours dans l'ordre qui est exposé et n'ont pas été présentes dans chacun des CLD.

- Formation d'un comité de gestion intérimaire.
- Préparation des outils pour la gestion des programmes.
- Formation d'un comité de recrutement des employés et du directeur général.
- Engagement du personnel.
- Protocole de transfert des ressources humaines et des dossiers actifs et restructuration des tâches (pour un CLD né de la transformation d'une ancienne structure de développement économique).
- Formation du personnel.
- Élaboration et adoption d'une politique salariale.
- Élaboration et adoption d'un budget.
- Élaboration et adoption d'une politique d'investissement.
- Élaboration d'un plan d'action.

- Élaboration et adoption d'un code de procédure pour le conseil d'administration et le conseil exécutif.
- Signature d'une entente de services CLD-MRC.

Cinquième étape : Début des opérations (pas nécessairement en fin de parcours)

La dernière étape du processus est nécessairement le début des activités du CLD dans la communauté. Bien que les opérations ont pu débuté avant la signature et l'adoption de toute la réglementation, il reste que de façon toute naturelle, les CLD attendaient d'avoir mis en place un minimum de structure avant de commencer à répondre à leur mandat auprès des entrepreneurs et du milieu.

Ce processus général d'implantation a été suivi, dans ses grandes lignes, par l'ensemble des CLD. Même si les intervenants locaux disposaient de toute la latitude nécessaire pour implanter ce guichet multi-services selon les besoins et les priorités locaux, ils ont adopté pour une large part les propositions du gouvernement, sans pour autant s'empêcher d'ajouter des procédures quand ils l'ont jugé nécessaire.

Provenance des équipes internes

La provenance des équipes internes (employés et directeur général) varie d'un CLD à l'autre. En général, là où il existait un organisme de promotion du développement économique et que ce dernier ait été aboli lors de la création du CLD, les anciens employés sont réengagés pour faire partie de l'équipe interne. Cela a facilité, aux dires de

plusieurs intervenants interrogés, la mise en place du CLD. L'intégration des employés s'est tout de même effectuée progressivement, puisqu'il a fallu refaire les ententes sur leurs salaires, conditions de travail et fonctions à l'intérieur du CLD. Il a même fallu offrir des programmes de formation du personnel pour pouvoir adapter les compétences de chacun aux besoins de la nouvelle organisation.

Là où n'y avait pas d'organisme de promotion du développement, les administrateurs du nouveau CLD se sont vus obliger d'engager de nouveaux employés. Il s'agit le plus souvent d'intervenants déjà impliqués dans le développement local et régional. Dans le cas du CLD de Matawinie, on mentionne que les employés et le directeur général ont dû être recrutés à l'extérieur de la région, ce qui n'a pas été sans créer des tensions au niveau local. En général, cependant, le processus de recrutement s'est effectué sans difficulté.

Pour ce qui est du directeur général, il arrive qu'il soit recruté à l'extérieur de l'organisme aboli et ce même si les employés sont quant à eux invités à faire partie de la nouvelle équipe du CLD. Dans ce cas, un comité de sélection se charge d'engager un directeur pour le CLD. Il arrive également que le directeur et/ou le commissaire industriel de l'ancien organisme devienne le directeur général du CLD.

Dans leur étude, Proulx et Jean (1999) ont fait ressortir une diversité importante des postes occupés par les effectifs des CLD du Québec. Le groupe d'emploi le plus présent semble celui du soutien administratif (agent de bureau, adjoint à l'administration, réceptionniste, etc.) qui accapare 22 % des postes rémunérés dans l'ensemble des CLD.

La direction générale est le seul autre groupe d'emploi qui représente plus de 10 % des emplois que l'on retrouve dans ces structures avec 12,6 % des postes. Si les autres corps d'emplois pris individuellement représentent un faible pourcentage des emplois occupés, il faut cependant mentionner que certains types de postes sont identifiés comme faisant partie de catégories différentes alors que dans les faits, ils font des tâches comparables, c'est-à-dire du soutien et de l'accompagnement d'entrepreneurs actifs ou en devenir. Ce sont les employés qui occupent des postes d'agent de développement économique (9,4 %), d'agent de développement tourisme (6,5%), agent de développement rural (5%), de responsable STA (8,9 %) ³. Il faut également mentionner que sur les 93 CLD ayant participé à l'étude de Proulx et Jean (1999), 39 avait des postes clairement affichés économie sociale pour 5,4 % des emplois occupés.

Composition du conseil d'administration et processus de nomination des administrateurs

À l'instar de ce que l'on a pu observer au niveau du choix des secteurs d'activités couverts par le CLD, la composition du conseil d'administration (CA) fait l'objet d'un certain encadrement par le gouvernement. Ainsi, afin d'assurer une bonne représentativité des différents acteurs locaux du développement de l'économie et de l'emploi, le CA du CLD doit obligatoirement comprendre au moins un représentant en provenance des milieux suivants (Secrétariat au développement des régions, 1997b) :

- 1) Avec droit de vote :

³ Soutien aux travailleurs autonomes (STA)

- Municipal
 - Travailleurs
 - Affaires et commerce
 - Communautaire
 - Institutionnel (santé, éducation)
- 2) Sans droit de vote (observateurs) :
- Directeur du centre local d'emploi (CLE)
 - Sous-ministre adjoint du SDR ou son représentant
 - Responsable administratif du CLD
 - Député(s) du comté

Le gouvernement indique également quelques règles à respecter dans la constitution du CA. Tout d'abord, aucun groupe ne doit constituer la majorité des membres du CA du CLD. Cette disposition n'a pas toujours été suivie; quelques CLD ont adopté une résolution permettant au monde municipal d'occuper 50 % des postes au CA (voir Tableau 1). Il est également recommandé, autant que possible, d'en arriver à une représentativité équitable entre les hommes et les femmes et significative pour les jeunes, autochtones et représentants des communautés culturelles (Secrétariat au développement des régions, 1997b). Les données recueillies par le biais des différentes monographies confirment ce qui avait déjà été relevé par Proulx et Jean (1999) à l'effet que le recrutement d'un nombre significatif de femmes pour siéger sur les CA des CLD s'est avéré une tâche presque impossible. En effet, les femmes n'occupent que 24 % des sièges des CA et ce sont les CLD situés dans les régions éloignées des grands centres que leur

proportion est la plus importante Proulx et Jean, 1999). Enfin, « le milieu doit s'assurer que les partenaires du marché du travail local (travailleurs et employeurs) soient bien représentés sur le CA. » (Proulx et Jean, 1999). La représentation des jeunes au CA a été, quant à elle, imposée par le ministère des Régions.

Les règles de constitution du CA, préétablies par le gouvernement, exigent également le respect de la représentativité sectorielle et territoriale. Ainsi, chaque secteur d'activités identifié par le gouvernement doit avoir son représentant élu au CA. La nomination se fait par collège électoral, c'est-à-dire que ce sont les membres d'un secteur qui élisent (par vote secret ou à main levée) un ou des représentants qui siégeront au CA du CLD.

Le processus de nomination débute avec l'annonce de la première assemblée générale du CLD dans les médias. La population est invitée à devenir membre des collèges électoraux (secteurs d'activités du CLD) qui les concernent. Lors de l'assemblée de fondation, chaque collège électoral procède à l'élection de son représentant sur le CA. Dans certains cas, cette élection est une formalité car la désignation du représentant s'est fait sur une autre instance. Par exemple, dans certaines MRC, le représentant du secteur communautaire a été déterminé lors d'une rencontre de leur regroupement local (regroupement d'organismes communautaires (ROC)) et l'assemblée de fondation a été uniquement l'occasion de formaliser la nomination. Il existe un processus particulier de nomination pour les représentants des secteurs municipal et des affaires et commerce. Chaque municipalité occupant le territoire de la MRC doit envoyer un représentant élu qui fera partie du CA du CLD. Il s'agit le plus souvent du maire, mais parfois d'un

conseiller municipal et/ou du préfet de la MRC. Les représentants du secteur municipal peuvent également être désignés suite à une résolution du conseil de la MRC, après consultation des municipalités membres de la MRC. C'est le cas du CLD du Rocher-Percé (Abdellatif, 2003). De même, les représentants du monde des affaires sont élus par les membres de ce secteur. Par exemple, les chambres de commerce désignent un représentant qui desservira l'ensemble des chambres présentes dans la MRC. Dans ces deux cas, la population n'est pas invitée à participer à la nomination des représentants qui seront admis au CA du CLD.

La procédure proposée pour les autres collèges électoraux est la suivante. Les membres d'un même collège électoral se réunissent et nomment un président d'élection. Ils effectuent ensuite la mise en nomination des candidats, puis l'élection par vote secret s'il y a plus d'un candidat. Ce processus a pour avantage de permettre à des nouveaux venus, qui ne font pas partie du monde municipal ou du secteur des affaires, de s'intégrer à la structure du CLD. Ces intervenants peuvent introduire de nouvelles préoccupations socio-économiques en participant directement aux décisions de la corporation.

La recherche réalisée par Proulx et Jean (1999) nous apprend que c'est le secteur municipal qui est le plus représenté sur les différents CA des CLD avec 28,7 % des sièges qui sont occupés par leurs représentants. Le secteur des affaires et du commerce arrive second avec 13,9% des sièges alors que les secteurs institutionnel (éducation, santé, etc.) et communautaire occupent respectivement 8,5 et 6,6 % des postes sur les CA. Plusieurs CLD ont également ouvert la composition de leur CA à des groupes non imposés par le

gouvernement. Ce sont les secteurs de l'agriculture et du tourisme qui sont les plus importants secteurs non imposés. De plus, ce sont surtout les CLD évoluant dans les régions rurales et éloignées qui ont une proportion plus imposante de sièges sur le CA qui sont réservés à des représentants de secteurs non spécifiés par les politiques gouvernementales (Proulx et Jean, 1999).

Le budget d'implantation

La création des CLD nécessitait obligatoirement un financement si l'on désirait que ces nouvelles structures répondent aux nombreuses responsabilités que la Loi sur le ministère des Régions leur a octroyées. Les subsides allaient provenir de plusieurs sources. Le gouvernement provincial, par le biais du ministère des Régions, ainsi que les municipalités sont les principaux bailleurs de fonds de la nouvelle structure.

Le gouvernement a rassemblé différents fonds destinés au développement répartis dans plusieurs ministères à l'intérieur d'un seul fond : une enveloppe intégrée de soutien au développement local. Cette enveloppe est sous l'imputation du ministre responsable du développement des régions qui répartie ensuite l'argent dans les différentes MRC en suivant un processus comprenant différentes étapes. En premier lieu un montant est décerné par région selon un principe d'équité calculé à l'aide de l'indice de richesse des MRC (Livre Blanc). Ensuite, les CRD proposent une répartition des montants entre les CLD couvrant l'ensemble de leur territoire. Finalement, le Ministre, suite à une rencontre avec les députés locaux, approuve les sommes allouées aux divers CLD.

Avec l'argent reçu, le CLD doit voir à son fonctionnement en incluant les recherches et les études. De plus, sur la somme totale remis au CLD, des montants sont réservés pour les entreprises d'économie sociale et pour les jeunes promoteurs.

Les municipalités ont l'obligation de prendre part au financement des CLD. Leur contribution est une condition incontournable à la participation financière du gouvernement provincial. Les montants investis par chacune des parties sont convenus dans une entente de gestion signée par le CLD, la MRC et le ministre responsable du développement des régions. Pour l'année 1998, l'année d'implantation des CLD, le ministère des régions a octroyé la somme de 40,7 M\$, tandis que les municipalités ont contribué pour un total de 22,4 M\$ (Ministère des Régions, 1998). La lecture des différentes monographies nous permet de constater que ce ratio de financement est transposé à l'échelle locale. À titre d'exemple, le CLD Papineau avait en 1998 un budget initial s'élevant à 377 195\$ dont 80% provient du gouvernement et 20% de la MRC Papineau. Répartition semblable pour le CLD du Fjord-du-Saguenay qui reçoit 674 190\$ du ministère des Régions et 172 343\$ de la MRC du Fjord-du-Saguenay.

Programmes et services

Pour répondre à leur mandat, les CLD avaient à leur disposition un certain nombre d'outils de développement. Ces outils prennent habituellement la forme de programmes qui sont pour la plupart communs à l'ensemble des CLD bien qu'un certain nombre

réponde à des besoins locaux. Nous présentons ici brièvement les principaux programmes d'intervention à partir desquels les CLD cherchent à promouvoir et à soutenir l'entrepreneuriat et le développement économique et social sur leur territoire.

Programmes communs

Le Fonds Local d'Investissement (FLI)

Le Fond local d'investissement a pour but de soutenir les entreprises d'économie sociale ou traditionnelles en démarrage ou en expansion. Pour être soutenue par l'entremise de ce programme, l'entreprise doit démontrer sa viabilité et s'inscrire dans les orientations de la politique d'investissement du CLD. Les dépenses en capital (terrains, bâtisses, équipement, etc.), les acquisitions technologiques ainsi que les besoins monétaires en lien avec l'opérationnalisation du projet sont admissibles. La somme allouée prend généralement la forme d'un prêt. Dans le montage financier, le total des subventions fédérales et provinciales ne peut représenter plus de 50% pour les entreprises traditionnelles et 80% pour les entreprises d'économie sociale. Le ministère des Régions a investi plus de 13,9 M\$ pour la première année des CLD. (Ministère des Régions, 1998)

Jeunes promoteurs

Le programme Jeunes Promoteurs vise à offrir un support financier afin de permettre à des jeunes de 18 à 35 ans de démarrer une première entreprise. Il y a trois volets

possibles soit la concrétisation de projets d'entreprise, la création d'une première entreprise ou bien la formation d'entrepreneurs. L'aide financière est versée sous forme de subventions et peut représenter pour le volet un 75% des dépenses, pour le volet deux 50%, et pour le volet trois 100%. Le ministère des Régions a investi dans une enveloppe protégée la somme de 3,3 M\$ en plus d'un montant de 1,4 M\$ pour le suivis des entreprises soutenues. (Rapport annuel 1998)

Soutien aux Travailleurs Autonomes (STAU)

En partenariat avec les Centre locaux d'emploi, le programme de Soutien aux travailleurs autonomes veut favoriser l'emploi durable pour les prestataires de la sécurité du revenu et de l'assurance-emploi en plus des personnes « sans-chèques », en leur permettant de créer, d'acquérir une micro-entreprise ou de devenir un travailleur autonome. Les montants sont remis en allocations hebdomadaires durant 52 semaines et un remboursement des frais de garde est disponible. La personne, pour participer, doit avoir un intérêt à l'entrepreneuriat, contribuer à 20% du montage financier du projet et s'occuper principalement au démarrage de son entreprise. Un coordonnateur de projet assume le suivi durant 2 ans, soit pour l'élaboration et la mise en œuvre du projet. Selon le rapport de l'année 1998-1999 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, 5 299 personnes ont bénéficié de cette mesure au Québec.

Le Fond de Développement d'Entreprises d'Économie Sociale (FDEÉS)

Le FDEÉS cherche à offrir un soutien financier pour la création d'emplois durables au sein d'entreprises d'économie sociale. Une définition est proposée par le ministère des Régions suite aux travaux réalisées lors du sommet de l'économie et de l'emploi :

« ...les activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui respectent les principes suivants : finalité de service aux membres ou à la collectivité, autonomie de gestion, processus de décision démocratique, primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des surplus et des revenus, participation, prise en charge et responsabilité individuelle et collective.»
(Secrétariat au développement des régions, 1998)

Seules les coopératives et les OBNL ont accès à cette subvention. Ce programme s'est vu octroyer un budget de 7,5 M\$ la première année (Rapport annuel 1998).

Services de 1^{ère} ligne

En plus de ces programmes, les CLD offrent des services de première ligne s'adressant à toutes personnes intéressées par l'entrepreneuriat. Ces services comprennent notamment :

- Des activités de consultation, d'orientation et de référence;
- De l'aide afin de réaliser un plan d'affaires incluant des études de faisabilité;
- La recherche de financement et l'aide financière aux entreprises;
- L'accompagnement et le suivi de l'entreprise;

- Le support à la gestion de l'entreprise;
- Le support à la formation en entrepreneuriat;
- La recherche de terrains ou de bâtiments pour les activités de l'entreprise;
- La référence à des services spécialisés, notamment en matière d'exportation et de développement technologique » (Association des CLD, 2003).

Animation économique

Un des mandats important confié au CLD est l'animation au niveau local de la concertation entre les différents acteurs locaux afin de stimuler la réflexion et la participation autour des questions traitant du développement économique et social du territoire. Dans le cadre de cette démarche, chacun des CLD doit encadrer l'élaboration d'un plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALEE) en collaboration avec les acteurs du milieu. L'animation économique peut prendre diverses formes comme des tables sectorielles de concertation, des colloques, des concours, etc. À titre d'exemple, le CLD de Rocher-Percé, en respect avec cette mission d'animation du milieu, a mis sur pied un Concours québécois en entrepreneurship, s'intitulant « Une idée d'affaire» et un «Salon du grand air», projets autour desquels les différents organismes de développement se sont impliqués.

Autres programmes

Afin de répondre aux besoins locaux, d'autres initiatives de services ou de programmes sont créées dans les CLD. Les programmes peuvent provenir du partenariat entre les acteurs locaux. C'est ainsi qu'au CLD du-Fjord-du-Saguenay, on a mis sur pied avec Ville Saguenay le projet Tremplin. Ce projet visait les finissants collégiaux et universitaires en administration afin de les aider à trouver un emploi. Le projet avait aussi pour but de contrer l'exode des jeunes.

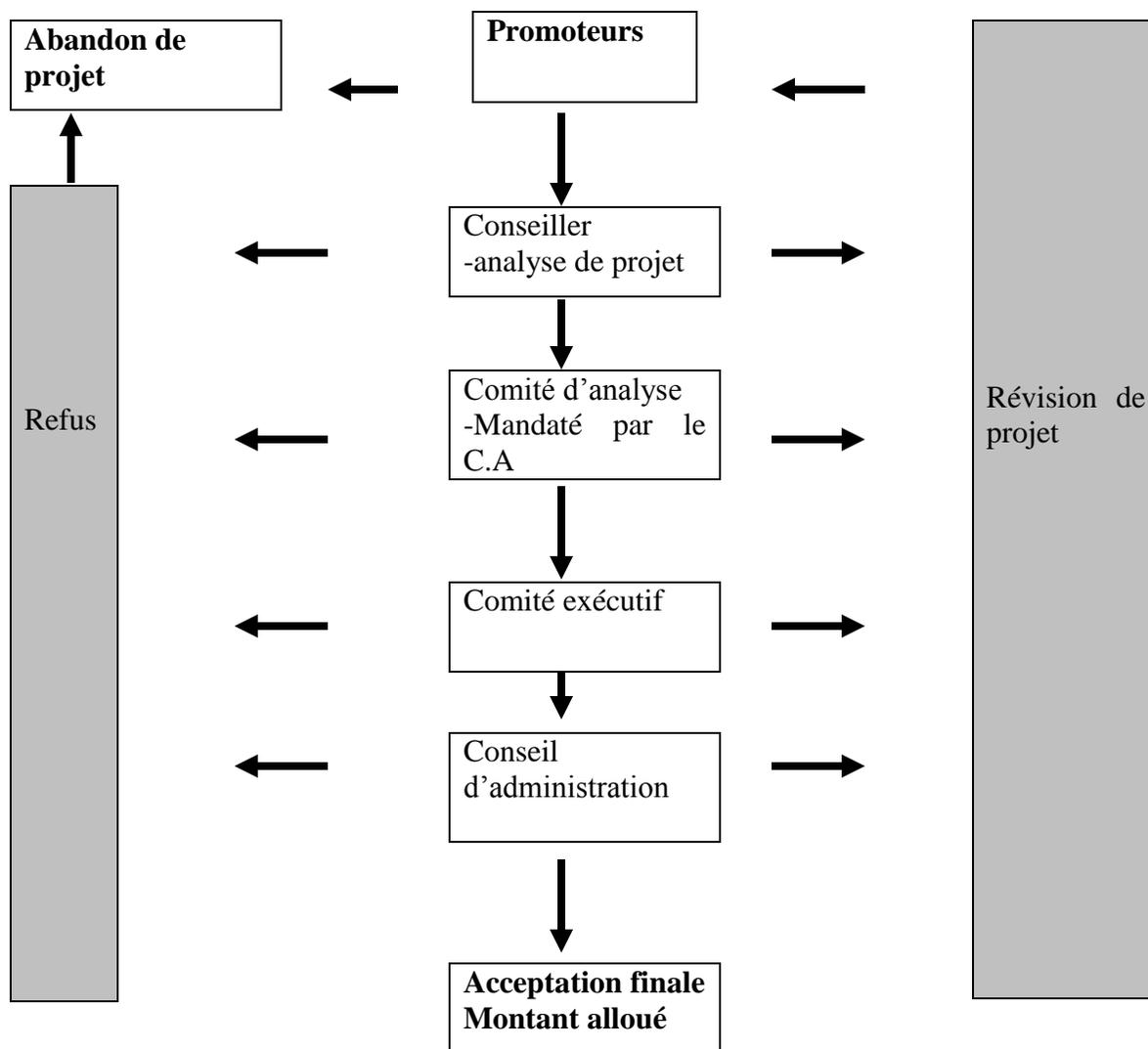
Les CLD pouvaient gérer des programmes fédéraux qui cadrent bien dans la mission comme c'est le cas au CLD de Mémphrémagog où l'on administre le Programme investissement communautaire Canada. Il s'agit de support en termes de conseils et de montage financier pour les PME.

Cheminement d'une demande

Une demande de services ou de soutien financier suit un cheminement similaire peu importe le programme ou le CLD interpellé (voir schéma numéro 2). D'abord, le projet est présenté par un promoteur à un analyste qui en vérifie sa concordance avec les différents critères des programmes. Il fait l'analyse financière et vérifie sa faisabilité. Ensuite, le projet est vu par un comité d'analyse qui peut être spécifique au programme

comme dans le cas de l'économie sociale. Le comité voit à la viabilité du projet et on y regarde l'aspect concurrentiel pour l'ensemble du territoire. À la troisième étape, le projet parvient au comité exécutif qui revoit l'ensemble des critères et s'il y a lieu, en voit les implications plus politiques. La dernière étape est le conseil d'administration, qui apporte l'acceptation finale totale ou conditionnelle. À toutes les étapes, le projet peut être retourné aux promoteurs pour révision ou être carrément refusé. Il arrive aussi que le promoteur choisisse d'abandonner son projet. Il y a quelques CLD qui enlèvent une étape du processus soit le comité d'analyse ou le conseil exécutif. La durée du processus complet varie d'un CLD, mais en général, il s'échelonne sur une période allant de 15 à 30 jours.

Schéma numéro 2 : Démarches d'une demande de financement



Difficultés d'implantation

En voulant doter toutes les MRC d'une structure de développement économique, le ministre Chevrette a choisi d'imposer un modèle unique via sa politique de développement. L'implantation des CLD ne s'est cependant pas fait sans heurts. Localement, les acteurs impliqués dans la mise sur pied de la structure ont été confrontés à plusieurs embûches. Entre autres, le processus de répartition des enveloppes budgétaires entre les régions et entre les CLD d'une même région de même que le manque de fonds pour répondre à un mandat large et imposant ont été au centre de plusieurs difficultés rencontrées par les promoteurs des CLD. De même, les élus municipaux se sont opposés en grand nombre au projet de création des CLD. La composition d'un conseil d'administration respectant les règles et critères du ministère des Régions s'est également avérée un défi difficile à relever dans plusieurs milieux. Le dédoublement de services offerts par les différents organismes de développement évoluant sur un même territoire ainsi que les rivalités inter municipales ont aussi freiné la mise en place des CLD. Finalement, dans plusieurs MRC, l'économie sociale est un domaine, voir un monde, totalement étranger à la grande majorité des acteurs du développement local qui ont traditionnellement compris le développement à partir de son vecteur économique davantage que de sa dimension sociale.

Le tableau 2 présente les difficultés vécues dans les différentes MRC par les acteurs ayant participé à la mise sur pied de la nouvelle structure dans leur communauté. Ce tableau permet de constater que certains territoires ont vécu une grande variété de difficultés

(Fjord du Saguenay, Lac-St-Jean) alors que dans d'autres milieux, les difficultés se sont concentrées sur une seule situation problème. Même si la diversité des problèmes rencontrés n'est pas l'unique dimension pouvant déterminer la complexité d'une démarche d'implantation d'un CLD (une seule grosse difficulté pouvant paralyser autant qu'une multitude de petites embûches), ce tableau démontre que dans plusieurs sous-régions, la mise en place d'un CLD s'est avérée être une véritable course à obstacles.

Tableau 2-Difficultés vécues dans les différentes MRC						
	Politique municipale	Économie sociale	Composition du c.a.	Concertation	Dédoublement de services	Concurrence inter-municipale
Rimouski	✓	✓	✓			
Rocher-Percé	✓	✓		✓		
Vallée de l'or	✓		✓		✓	
Fjord-du-Saguenay	✓	✓		✓	✓	✓
Arthabaska	✓	✓	✓			✓
Vallée-du-Richelieu	✓	✓	✓			
Matawinie	✓		✓		✓	
Memphrémagog		✓				
Rouyn-Noranda				✓		
Lac-St-Jean		✓	✓	✓	✓	✓
Papineau		✓	✓			
Vanier				✓		
Chutes-de-la-Chaudière			✓	✓		

Le financement de la structure

C'est aux Conseils régionaux de développement (CRD) qu'a été dévolue la tâche de distribuer aux différents CLD de leur région leur part de l'enveloppe financière globale provenant du ministère des Régions. Il n'y avait aucune politique provinciale concernant les paramètres à prendre en considération pour guider la redistribution de l'enveloppe régionale, chaque CRD était libre de déterminer le mode de partage lui convenant. Cette question a soulevé bien des débats et les solutions choisies n'ont pas fait que des heureux. C'est ainsi que le CRD d'Abitibi-Témiscamingue a choisi de répartir l'argent à parts égales entre les CLD en considérant que chacun avait des besoins similaires, mais en ne tenant pas compte des importantes différences de population entre les MRC. Les MRC plus peuplées ont naturellement crié à l'injustice face à cette décision.

Le sous-financement des CLD, surtout dans leurs premières années d'existence, est un autre élément ayant limité l'intégration de la nouvelle structure dans leur communauté. On entretenait beaucoup d'attentes envers les CLD, mais les moyens que l'on a mis à leur disposition étaient plutôt modestes. La capacité réelle des CLD de soutenir le développement de l'économie de leur secteur était trop faible pour que le nouvel établissement puisse établir sa crédibilité auprès des acteurs du milieu qui, dans une proportion importante, étaient assez sceptiques face à l'implantation des CLD (Gaboury, 1997). Cette situation s'est un peu rétablie avec l'augmentation des fonds disponibles dans les FLI.

Les montants disponibles pour assurer le fonctionnement des CLD sont également insuffisants pour permettre la mise en place d'une organisation stable avec une expertise assurée. Cette réalité a ainsi obligé certains CLD à embaucher un nombre restreint d'employés souvent peu expérimentés.

Résistances des municipalités

La nouvelle Politique de développement régional et local implantée par le gouvernement du parti québécois oblige les municipalités à investir dans les CLD si elles désirent profiter du soutien financier de l'État. Mais malgré cette participation financière importante, les municipalités ne pouvaient, en vertu d'un règlement, occuper plus de 50% des sièges sur le C.A. Plusieurs municipalités ont vu dans cette décision une perte de pouvoir sur le développement économique de leur localité. Ils étaient sous l'impression d'une prise de contrôle par le gouvernement provincial d'un champ d'intervention traditionnellement occupé par les municipalités. Les municipalités récalcitrantes dénonçaient les CLD en invoquant que le principe de gouvernance qui a présidé à leur implantation amenuise la capacité des milieux locaux à prendre en charge leur développement économique à partir d'outils modelés aux réalités locales. Selon ces municipalités, le gouvernement impose un modèle qui centralise les leviers de développement dans une structure unique, alors que la diversité des besoins et des problèmes vécus par les communautés locales nécessiterait une intervention adaptée à ces spécificités. Dans la MRC de la Vallée-de-l'Or, cette dynamique de confrontation a atteint son point culminant en 2001 alors que la MRC a décidé de couper de 50 % leur financement au CLD afin de libérer une marge de manœuvre financière pouvant être

utilisée pour le financement des corporations locales. Afin d'éviter que le Ministère des régions retienne sa subvention au CLD, la MRC a finalement décidé de faire transiter par le CLD les montants prévus pour le financement des corporations locales. Si cette mesure a permis la survie de l'organisation, elle prive tout de même le CLD d'une part importante de financement, ce qui réduit nécessairement sa capacité d'intervention dans le milieu. À Saguenay, la confrontation entre le maire de Saguenay et le CLD concernant la présidence de l'organisation a culminé au mois de novembre 2003 par la démission en bloc du conseil d'administration. Les relations entre le pouvoir municipal et les CLD sont, nous venons de le constater, souvent empreintes de confrontation et de méfiance.

Composition du C.A

Les C.A étaient composés de représentants des collèges électoraux provenant des différents secteurs identifiés par la Loi sur le ministère des Régions comme devant être présents sur l'instance décisionnelle. Dans les faits, trouver preneur pour tous les postes réservés n'a pas été une sinécure dans bien des cas. Certains postes octroyés à des secteurs n'ayant pas nécessairement une tradition d'implication sur des instances de développement économique, comme le milieu des organismes communautaires, ont ainsi été très difficilement comblés.

La règle voulant qu'aucun groupe ne doive occuper plus de 50 % des sièges du CA a également été au centre de bien des litiges. Dans certains milieux comme dans la MRC de la Vallée-de-l'or en Abitibi ou dans la MRC de Rocher-Percé, les municipalités ont été accusés de vouloir outrepasser la règle du 50 % soit en imposant leurs maires sur le CA,

même si cela allait à l'encontre de la Loi, ou encore en faisant élire des employés municipaux ou des élus sur des collèges électoraux attirés à d'autres secteurs que le secteur municipal (le secteur coopératif ou institutionnel par exemple).

Tableau 3-Nombre de sièges par collèges électoraux

	1 1998	2 1998	3 2001	4 2001	5 1998	6 2001	7 2001	8 2001	9 2001	10 2003	11 1999
Industrie et affaire	1	6	1	2	1	2	4	2	2	2	4
Travailleurs et syndicats	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
Travailleurs autonomes								1			
Agricole	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
Municipale	6	7	5	5	7	4	9	6	10	6	6
Finance				1			1	1			
Économie sociale	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Institution : santé et éducation	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Femme	1			1		1	1				
Jeunesse	1		1	1	1	1		1		1	
Autochtone								1			
Aîné						1					1
Chambre de commerce	1										
Forêt, mine et pêche			2	2				1		1	
Communautaire	2	6	1	2	1	1	1	1	1	2	3
Tourisme, loisir et culture			2	2		4	2	2	2	2	1
Environnement											1
Famille petite enfance						1					

Légende :

- | | | | |
|------------------|----------------------|------------------------|----------------------------|
| 1- Rouyn-Noranda | 4- Rimouski | 7- Vallée du Richelieu | 10- Papineau |
| 2- Lac-St-Jean | 5- Fjord du Saguenay | 8- Matawinie | 11- Chutes de la Chaudière |
| 3- Rocher-Percé | 6- Arthabaska | 9- Memphrémagog | |

Dédoulement de services

Dans la plupart MRC, il y avait déjà une structure de développement financée par les municipalités. La venue du CLD a obligé, nous l'avons mentionné précédemment, plusieurs municipalités à abolir la première instance au profit de la nouvelle. D'autres milieux ont préféré maintenir leur corporation et intégrer la nouvelle structure. La question de l'arrimage des missions et des services entre les anciennes et les nouvelles organisations a été largement débattue dans ces milieux très réfractaires à l'arrivée des CLD. De plus, la très grande majorité des MRC avait une SADC sous juridiction fédérale qui offrait des services similaires et qui ont, à plusieurs égards, servis de modèle au CLD. À l'origine, le gouvernement québécois désirait que le gouvernement fédéral abandonne le terrain du développement économique local et transfère les responsabilités et les budgets dévolus aux SADC vers les CLD. Le gouvernement du Québec a cependant rapidement été refroidi par une «fin de non recevoir» de la part du gouvernement fédéral qui ne désirait nullement perdre la visibilité politique associée à la présence dans ce secteur d'intervention. Le résultat de cette lutte de juridiction a été la coexistence sur un même territoire de deux organismes de développement économique par MRC. Si certains s'accommodaient de cette situation, y voyant la possibilité pour les entrepreneurs et entreprises locales d'avoir accès à une gamme plus diversifiée de services, d'autres y voyaient au contraire une situation favorisant le dédoublement coûteux et inefficace de services et la confusion dans le milieu sur les rôles et responsabilités de chacun des organes de développement.

Concertation

Un des attributs des CLD qui leur confère leur caractère original est la composition diversifiée du C.A qui veut favoriser la représentation des différents secteurs de la communauté. Mais au-delà de ce beau principe, dans la pratique, la concertation entre les membres du C.A est souvent très

ardue, chaque membre défendant sa propre vision du développement économique et social. Plusieurs groupes entretenaient des préjugés tenaces et à peine voilés face à d'autres groupes. Le milieu des affaires étant considérés par le secteur communautaire comme un regroupement de néolibéraux incapables de percevoir le lien entre développement social et développement économique alors que le milieu communautaire est perçu comme un rassemblement de «gauchistes et d'utopistes» n'ayant aucune expertise ni expérience dans le domaine du développement économique. Il y a aussi divergence d'opinion entre les élus municipaux et les entrepreneurs qui ne s'entendent pas sur certaines questions : Le développement économique doit-il passer par les PME ou les méga entreprises ? Quel type de développement doit-on privilégier ?

Concurrence inter-municipale

La concurrence inter-municipale a été perceptible dans les MRC où plusieurs pôles urbains cohabitent, chacun voulant s'assurer que le CLD ne favoriserait pas le développement des autres pôles au détriment du sien. Certaines rivalités ont également émergé entre les municipalités ayant un caractère rural et les agglomérations urbaines. Plusieurs petites municipalités rurales n'avaient jamais investi dans le développement économique et ne concevaient pas que le développement de leur coin de pays puisse passer par une structure installée dans la seule ou la plus importante ville de la MRC. Le développement économique a été confronté à une vision sectorielle entretenue par des municipalités dont l'historique de leurs relations était davantage caractérisée par la concurrence et la compétition que par la collaboration et la concertation. Leur présence commune sur le CLD a cependant permis dans certains cas l'émergence d'une nouvelle dynamique sur le territoire.

Conclusion

Ce texte avait pour but de situer le contexte institutionnel et les conditions d'implantation ayant prévalu au moment de la création des Centres locaux de développement. On a ainsi pu voir que la mise sur pied de ce nouvel organisme de développement répondait à un désir du gouvernement québécois de revoir les structures vouées au développement économique et social des régions dont la multiplicité, selon le gouvernement, empêchait les initiatives prometteuses d'atteindre leur plein rendement. Le gouvernement voulait transformer la culture de «gestion en silo», qui caractérisait les pratiques de développement local et régional par un modèle de gestion horizontale (Bourgault, 2002). L'implantation des CLD devait donc permettre de centraliser dans un guichet unique, financé par le gouvernement et les municipalités, les ressources et les énergies déployées pour soutenir les entrepreneurs et les entreprises désirant s'établir dans une communauté locale. L'État confiait également à ces organes des responsabilités importantes en ce qui a trait à l'animation et à la concertation locale des différents acteurs évoluant dans le vaste champ du développement économique en plus de leur déléguer un rôle de premier plan dans la promotion et le soutien de l'économie sociale. Plusieurs programmes ont été mis à la disposition de ces organisations pour répondre à leur mandat.

Malgré toutes les bonnes intentions ayant servi de base justificative à la création des CLD, le présent rapport a permis de démontrer que plusieurs milieux ont réagi plutôt froidement à l'annonce de leur mise sur pied. Les municipalités considéraient que l'État empiétait dans un champ de juridiction déjà bien occupé par des instances locales ayant fait leur preuve et sur

lesquelles elles avaient un contrôle beaucoup plus important que celui que la Loi sur le ministère des Régions⁴ leur accorde sur les CLD.

Un des principes cardinal du fonctionnement des CLD est la concertation des différents acteurs du développement évoluant dans une même collectivité. La composition même des CLD devait favoriser cette concertation en réservant des sièges aux principaux groupes sociaux et institutionnels qui gravitent autour du développement. Dans les faits, mettre en application ce principe s'est avéré plus difficile que sur papier. D'une part, il a été parfois laborieux de combler les sièges sur le CA tout en respectant les différentes règles imposées par la législation telle que le niveau de représentativité féminine et jeunesse ou encore l'absence de groupe majoritaire sur le CA. D'autre part, demander aux différents membres du CA de faire abstraction de leurs intérêts particuliers au profit des besoins collectifs ne s'est pas toujours fait de façon naturelle. Surtout lorsque l'on retrouvait sur un même CA des représentants ayant un historique d'affrontement et de litige, donc habitués de se percevoir comme des adversaires ou des concurrents et non comme des partenaires.

Depuis l'adoption du projet de Loi 34, le gouvernement libéral semble d'ailleurs remettre en question l'approche intersectorielle qui était au centre de la première mouture des CLD. Ce projet de Loi octroie en effet aux élus municipaux un rôle prépondérant dans la constitution du conseil d'administration du CLD en déléguant à la MRC la responsabilité de nommer les membres du CA au lieu de les faire élire par des collèges électoraux sectoriels. L'article 94 de la Loi stipule bien que le CA des CLD ne peut être composé uniquement d'élus municipaux mais elle demeure très

⁴ Ce Ministère a été dissout en décembre 2003 et remplacé le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche par l'adoption du projet de Loi 34.

vague sur l'identité des autres groupes devant être représentés sur les nouveaux CA. Elle mentionne en effet que le milieu des affaires et de l'économie sociale doivent pouvoir occuper une chaise sur l'instance mais sans être plus précis. Nous sommes loin des exigences de représentation que l'on retrouvait dans la précédente Loi qui réservait des sièges à une série très diversifiée de catégories d'acteurs (agriculture, éducation, etc.). Le gouvernement fait donc le pari que les élus municipaux sont les mieux placés pour connaître et défendre les intérêts multiples qui sont interpellés par les problématiques de développement local. L'histoire nous apprendra si ce passage, très critiqué par de nombreux observateurs, d'un modèle de démocratie participative à un modèle de démocratie représentative était une bonne chose.

Pour conclure, l'étude des démarches d'implantation réalisées dans le cadre de la mise en place des CLD dans douze MRC du Québec fait ressortir les nombreuses difficultés qui confrontent les acteurs désirant intégrer dans leur milieu une gestion horizontale du développement par le biais d'une nouvelle structure devant faire la démonstration de sa crédibilité et de sa raison d'être. Lorsqu'en plus, les difficultés sont amplifiées par le fait que la structure était imposée par un autre niveau de gouvernement et qu'elle possédait des moyens limités pour répondre à son mandat, on peut alors parler d'une mission périlleuse. Mais malgré ce contexte politique et économique particulier, il semble que 6 ans plus tard, dans la plupart des MRC, les CLD ont réussi à établir leur pertinence et leur capacité à répondre au mandat qui leur a été confié.

Bibliographie

- Abdellatif, Lemssaoui (sous la direction de Carol Saucier). *Monographie du Centre local de développement (CLD) de Rimouski-Neigette*. UQAR, janvier 2003. 63 p.
- ----- . *Monographie du centre local de développement (CLD) de Rocher-Percé*. UQAR, mars 2003. 52 p.
- Bourgault, Jacques (2002). *Horizontalité et gestion publique*. Québec, Presses de l'Université Laval. 320 p.
- Cloutier, Mario (1997). «Développement régional : Trêve entre Chevrette et Ménard. Ménard sera responsable des CLD et CRD de Montréal et de Laval» in *Le Devoir*, 1 mai 1997, A7
- Dobi, Alain (sous la direction de Yvan Comeau). *Monographie du CLD Québec-Vanier*. s.d. 49 p.
- Gouvernement du Québec. *Répertoire des municipalités du Québec 1999*. Sainte-Foy, Les Publications du Québec, 1999. 868 p.
- Guay, Marjorie (sous la direction de Yvan Comeau). *Monographie du centre local de développement (CLD) des Chutes-de-la-Chaudière*. Cahiers du CRISES, Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale, février 2002. 62 p.
- Jean, Natacha. *Les territoires MRC du Québec : deux décennies d'évolution dans la diversité*. UQAC, mémoire de maîtrise en études régionales, août 1999. 217 p.
- Jean, Natacha et Marc-Urbain Proulx. *Portrait des territoires MRC du Québec 1998*. Québec@ffaires-UMRCQ, UQAC, Observatoire socio-économique des territoires du Québec, 1998. 60 p.

- Lamarche, Pascale (sous la direction de Marc-Urbain Proulx). *Monographie CLD Fjord-du-Saguenay*. UQAC, juin 2003. 92 p.
- ----- . *Monographie CLD Lac-Saint-Jean-Est*. UQAC, juin 2003. 65 p.
- Leclerc, Yvon (2000). «Une plus grande marge de manœuvre pour les citoyens» in *Le Soleil*, 12 août 2000, A19.
- Lessard, Denis (1997). «Les CLD : Chevrette éprouve de sérieux problèmes de financement. À peine un tiers du budget a pu être trouvé pour les Centres locaux de développement». In *La Presse*, 28 octobre 1997, B1.
- Ministère des Régions. *Rapport triennal des centres locaux de développement (CLD) 1998-2000*. Gouvernement du Québec, 2001. 55 p.
- Ministère des Régions (1998). *Rapport annuel*. Gouvernement du Québec. 63 p.
- Proulx, Marc-Urbain. *L'évolution des territoires au Québec. Aménagement. Gestion. Développement*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2002. 364 p.
- Proulx, Marc-Urbain et Natacha Jean (1999). Les CLD du Québec. *Deux ans après : bilan de leurs principales activités*. 32 pages.
- Ramsay, Lucie et Winnie Frohn. *CLD de la Vallée-du-Richelieu*. Avril 2003. 32 p.
- Savard, Sébastien, Patrice LeBlanc et Hélène Guillemette. *Monographie du CLD Vallée-de-l'Or*. UQAT, Chaire Desjardins en développement des petites collectivités, juin 2003. 28 p.
- Secrétariat au développement des régions (1997a). *Politique de soutien au développement local et régional*. Sainte-Foy, Les Publications du Québec, 51 p. + résumé (19 p.).
- Secrétariat au développement des régions (1997b). *Guide d'implantation des centres locaux de développement (CLD)*. Québec, 2000. 16 p.

- Turcotte, D. Samson, C., Lessard, G. et A. Beaudoin. De l'intention à l'évaluation : la dynamique de réalisation des projets d'action communautaire. Québec : Centre de recherche sur les services communautaires de l'Université Laval. 1997.
- Yin, R.K. Case study research design and methods, Newbury Park : Sage. 1989.

Sitographie

- Association des CLD du Québec (2003). Site consulté le 19 novembre 2003. (<http://www.acldq.qc.ca/francais/cld/servicesOK.html>)
- Ministère des Régions, « Développement économique et régional », Québec. Site consulté le 18 juillet 2003 (<http://www.mreg.gouv.qc.ca/>)
- Ministère du développement économique, Innovation, exportation (2005). Site consulté le 23 mai 2005. (<http://www.mdeie.gouv.qc.ca>).

Liste des abréviations et des acronymes

CA : conseil d'administration

CDE : Corporation de développement économique

CLD : Centre local de développement

CLE : Centre local d'emploi

Coord. : coordinateur

CRISES : Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats

d.g. : directeur général

GUIDE : Guichet unique d'information et de développement économique

Ibid. : *ibidem*

MRC: Municipalité régionale de comté

N.d.a.: note de l'auteure

Op.cit. : *opus citare*

p. : page

PALÉE : plan d'action local pour l'économie et l'emploi

SADC : Société d'aide au développement des collectivités

SOLIDE : Société locale d'investissement et de développement de l'emploi

SRD : Secrétariat au développement des régions

UMRCQ : Union des municipalités régionales de comté du Québec

UQAC : Université du Québec à Chicoutimi

UQAR : Université du Québec à Rimouski

UQAT : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue