

**Programme de Coopération Institutionnelle
Tuniso-Canadienne**
entre
MDE, CGDR, ODS, ODNO, ODCO et SIPDEQ

RAPPORT DE MISSION :
CENTRES LOCAUX DE DÉVELOPPEMENT
ET NOUVELLE POLITIQUE
DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET LOCAL
AU QUÉBEC

23 Août-11 Septembre 1999
Québec (Canada)

Préparé par :
Habib Massoud
Mahmoud Abdelmoula

COMMISSARIAT GÉNÉRAL AU
DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Octobre, 1999

SOMMAIRE

I - FORMATION

II - STAGE AUPRES DE CLD

A/ Le modèle de développement régional et local au Québec

1- Evolution

2 - Les paliers territoriaux de l'action de développement

2-1 Le Palier Provincial

2-2 Le Palier Régional

2-3 Le Palier Local

3 - Les Centres Locaux de Développement (CLD)

3-1 Principaux mandats du CLD

3-2 Les services offerts par le CLD

3-3 Statut juridique du CLD

3-4 Modalités d'implantation du CLD

3-5 Financement du CLD

B/ Le Centre Local de Développement Economique des Moulins (CLDEM)

1 - Organisation

2 - Les Services du CLDEM

2-1 Service d'appui aux entreprises et communication

2-2 Prospection des investissements

2-3 Service d'aide aux nouveaux et jeunes promoteurs

C/ Le Service de développement économique et urbain (SDEU)

Les Corporations de Développement Economique et Communautaire (CDEC)

D/ CONCLUSION

ANNEXE

- ? Territoires et Institutions de développement régional au Canada et au Québec
- ? Institutions, et missions et développement/palier
- ? Les paliers territoriaux au Canada
- ? Structure organisationnelle du CLDEM et SDEU

RAPPORT DE MISSION:
CENTRES LOCAUX DE DEVELOPPEMENT
ET NOUVELLE POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT REGIONAL
ET LOCAL AU QUEBEC

Dans le cadre du programme de coopération institutionnelle entre le MDE et la SIPDEQ (Québec-Canada) ayant pour objet la mise à niveau des institutions régionales de développement économique de Tunisie, un groupe de 8 cadres issus des offices de développement du NO, du CO et du Sud ainsi que du CGDR s'est rendu du 23/8/99 au 11/9/1999 à une mission de travail au Canada afin d'effectuer un stage de formation en matière d'assistance à l'Entreprise, de développement et d'animation du milieu local et régional.

Cette mission a été précédée par 4 sessions de formation et d'assistance technique assurées par des professionnels québécois de développement économique local de l'Association des professionnels en développement économique du Québec (APDEQ) tenues en Tunisie durant la période Juin 98- Avril 99 et axées autour des thèmes suivants:

- Planification stratégique locale (Médenine, Juin 98).
- Animation du milieu et promotion de l'entrepreneurship (Kasserine, Septembre 98)
- Promotion du territoire et partenariat d'affaires (Siliana, Novembre 98).
- Concertation et la coordination des intervenants en développement local (Tunis, Avril, 99).

Le programme de la mission comporte 2 volets:

1er volet: Formation en appui au développement d'entreprises.

2ème volet: Stage auprès de centres locaux de développement (CLD).

I - FORMATION (23-27 Août 1999)

Il s'agit d'une session de formation, tenue à Magog (région de la Montérégie), organisée conjointement par le Centre d'entreprises de l'Université de Sherbrooke et l'APDEQ et dont l'objectif porte sur l'étude des outils et approches théoriques et pratiques de conseil et d'assistance dont ont besoin les entrepreneurs et les entreprises lors des différents stades de leur développement.

L'objectif du programme de la session consiste à faciliter le développement, chez les cadres des Centres Locaux de Développement (CLD) du Québec et tout autre intervenant auprès de l'entreprise en milieu régional, d'habilités à établir un diagnostic sommaire d'entreprises et de proposer des solutions articulées autour des principaux types de stratégies (maintien, expansion, redressement et vente d'entreprises).

Des universitaires de l'Université de Sherbrooke et de l'UQAM ainsi que des consultants d'entreprises ont assuré l'animation des travaux de cette session à laquelle ont participé 11 cadres-conseillers issus de CLD des différentes régions du Québec ainsi que le groupe des 8 cadres tunisiens sus-mentionnés.

Lors de ce séminaire, le **diagnostic stratégique d'entreprise** a été analysé dans ses dimensions internes et externes et selon ses principales composantes conceptuelles et ce en relation avec la **stratégie d'entreprise** articulée autour des notions de "**vision**" et "**mission**" stratégiques de toute organisation économique.

L'approche théorique de la démarche de diagnostic d'entreprises a été conjuguée à l'étude de cas pratiques illustrés par des **plans d'affaires** de projets de moyenne envergure relatifs à la création d'entreprises, à l'expansion d'affaires, au redressement d'entreprises en difficulté et, en fin, à l'évaluation financière et comptable d'entreprise destinée à une cession (vente).

Lors du processus d'élaboration de stratégie d'entreprise, en phase de création, d'expansion, de redressement ou même en situation de liquidation, un diagnostic de la situation et des problèmes y différents devrait consister à identifier et structurer le(s) problème(s) à résoudre tout en repérant les **menaces** et les **opportunités** que recèle le contexte extérieur (secteur, marché, concurrence,.....) et ce en relation avec les **forces** et **faiblesses** de l'organisation-entreprise en vue de ressortir les **orientations stratégiques** possibles compte tenue des **objectifs** poursuivis.

La démarche adoptée qui est de type **itérative** se déroule sur plusieurs étapes afin d'aboutir à une stratégie aussi harmonieuse que possible.

Elle requiert une capacité solide de prévision de l'évolution des facteurs internes de l'entreprise.

Toutefois, il n'existe pas de grille universelle, la démarche doit être adaptée à chaque cas: création, développement, redressement d'entreprises opérant à différents niveaux géographiques (local, régional, national, international).

Deux types de diagnostic stratégique ont été étudiés:

1/- Le diagnostic externe, qui porte sur l'analyse des facteurs externes intervenants dans le processus d'activité de l'entreprise ayant trait à :

- + la **Demande** du marché (nature, caractéristiques du marché, cycle de vie du produit, tendances...)
- + l'**Offre** du secteur (équilibre sectoriel, coûts, économies d'échelle, image du produit, accès à la distribution, savoir-faire...)
- + la **Concurrence** (intensité de la rivalité, concentration du secteur, menace de nouveaux arrivants, produits substitus, pouvoir de négociation des clients, des distributeurs et des fournisseurs...)

Un diagnostic **qualitatif** des concurrents vient compléter le **diagnostic concurrentiel** (M.E. Porter,1990)¹ en insistant sur la philosophie de gestion, les objectifs et critères d'évaluation propres à chacun des acteurs du processus de production interne de l'entreprise (producteur, organisateur, vendeur, investisseur).

Un diagnostic externe **élargi** devrait porter tant sur l'**environnement** technique que le **contexte** socio-politique et culturel de l'entreprise.

2/ Le diagnostic interne, qui porte plutôt, sur la recherche-analyse des fonctions de l'entreprise :

- + Financière (rentabilité, solvabilité, endettement, liquidité des actifs ...)
- + Commerciale (gamme de produits, fidélité de la clientèle, efficacité de la force de vente, canaux de distribution...).
- + Recherche et Développement (savoir-faire et potentiel technologique, innovation...).
- + Ressources humaines (potentiel et qualité du personnel, climat social interne...)
- + Organisation (structure, système de gestion, performances...).
- + Culture d'entreprise dans sa propension au changement (stable, réactive, anticipatrice, exploratrice, créative) ou dans son fonctionnement interne (culture de production, bureaucratique, professionnelle, leadership...).

Il en découle qu'un diagnostic stratégique est un processus qui se déroule sur plusieurs étapes, à savoir :

¹ Auteur américain de notoriété mondiale en matière de Management stratégique; Harvard University.

- * Etablissement du profil de l'entreprise.
- * Identification et évaluation des facteurs d'environnement.
- * Elaboration de prévision d'évaluation du futur.
- * Dresser un audit forces/faiblesses des fonctions de l'entreprise (organisation, ressources humaines, Recherche et Développement).
- * Enoncer les solutions stratégiques.
- * Faire des choix stratégiques.
- * Etablir des plans d'action.

La **vision stratégique** en tant que *"l'image projetée dans l'avenir de la place qu'une entreprise veut voir occupée par ses produits sur le marché ainsi que l'image projetée du type d'organisation requis pour y parvenir"* a été étudiée en relation avec le processus de diagnostic stratégique.

Quant à la **mission** qui représente, en quelque sorte, la **raison d'être** (but, image, vocation, caractère,...) d'une entreprise dans un secteur ou zone géographique donnés a été illustrée par les différents cas de plan d'affaires étudiés lors de cette session de formation.

Enfin, la démarche de **solution de problèmes** a fait également l'objet d'un exercice illustré à travers l'étude de cas – concrèt – d'une entreprise en difficulté.

Elle se déroule selon un processus logique:

- Description du problème principal.
- Analyse de causes et conséquences.
- Formulation des objectifs.
- Elaboration et évaluation des options.
- Choix de l'option (justification et cheminement)
- Planification et implantation (de la solution adoptée).

A l'issue de cette première session et conformément au programme pré-établi de la mission les participants ont été affectés à des stages au sein de corporations locales de développement économique.

II - STAGE AUPRES DE CLD

C'est le noyau dur de la mission.

En ce qui nous concerne - les cadres de CGDR- le programme de stage au Québec s'est déroulé sur 2 étapes :

- Stage auprès du CLDEM (région de Lanaudière).
- Stage auprès du Service de développement économique et urbain et du CLD de la Ville de Montréal.

Lors du stage accompli auprès des CLD (CLDEM, CLD et CDEC de la ville de Montréal) il a été, essentiellement, question de l'étude du fonctionnement du modèle québécois de développement régional et local (organisation du territoire, rôle des structures, enjeux...) inspiré de la nouvelle politique de développement local récemment mise en œuvre et telle que concrétisée à travers l'expérience de développement menée dans les Moulins (Lanaudière) et dans la ville de Montréal.

A/ Le modèle de développement régional et local au Québec

1- Evolution

Le modèle québécois de développement économique régional et local actuel est, en fait, l'aboutissement d'une série de réformes institutionnelles conjuguées à une restructuration économique entamée depuis le début des années 1960 avec la déclaration de la "Révolution tranquille".

Le premier jalon de rupture avec la situation socio-économique antérieure caractérisée par une connotation traditionnelle a été véhiculé par la gratuité et la généralisation de l'éducation.

Une décennie plus tard , suite au constat établi par le Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec ayant permis de rendre compte des limites structurelles de l'économie de la province axée essentiellement sur les activités primaires et de l'insuffisance, sinon l'absence, de l'infrastructure d'appui à l'investissement industriel (parcs industriels...), le Gouvernement provincial avait engagé en 1972 un "programme d'aide au développement économique des régions" (PADER).

Le programme a été articulé principalement autour du financement de la création de parcs industriels modernes à travers le territoire de la province ainsi que de la mise en place de **sociétés de développement économiques (SDE) autonomes** à l'échelle locale chargées du développement industriel de territoires couvrant au minimum 3 municipalités (MRC).

Un quart de siècle plus tard 1997, le bilan du programme a été largement positif en termes de création de PME et d'emplois particulièrement dans les régions périphériques aux 3 métropoles (communautés urbaines de Montréal, de Québec et de

la région Outais). Ainsi, il y a eu création de 320 nouveaux parcs industriels et d'environ 7000 PME.

Ces acquis -du programme- ont été une motivation pour le Gouvernement du Québec pour approfondir davantage la refonte de son action économique et politique territorial en vue de l'adapter au nouveau contexte moyennant l'adoption d'une nouvelle politique articulée autour de la promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat intitulée " **politique de soutien au développement régional et local**" (PSDRL) mise en œuvre depuis Avril 1998.

Cette nouvelle politique vise principalement à :

- Rapprocher l'action gouvernementale des citoyens pour mieux l'adapter aux besoins spécifiques de chaque milieu local.
- Assurer une plus grande responsabilisation des communautés locales et régionales dans la gestion de leur développement économique.
- Accroître le partenariat (Etat-région) pour assurer le développement global du Québec.

En vue de traduire cette politique, des mesures s'inscrivant dans une démarche de décentralisation politique et administrative accrue, de régionalisation et de déconcentration des services et interventions du Gouvernement ont été prises.

Il s'en est suivi, *et ce en concertation avec le gouvernement fédéral*, un processus de réformes institutionnelles portant sur le fonctionnement et les missions attribuées aux organismes de développement et instances opérant aux niveaux : provincial, régional et local.

En effet, le Québec s'est doté en 1998 de 2 nouveaux ministères :

Le Ministère des Affaires Municipales et la Métropole (MAMM) et le **Ministère des Régions**, chargés, respectivement, des "communautés urbaines" (CU) et du développement économique local et régional.

Il a, par ailleurs, procédé au renforcement des attributions des "Conseils régionaux de développement" (CRD) et à la mise en place à l'échelle des MRC d'un réseau de 125 "Centres locaux de développement" (CLD)² dont la mission a été élargie à d'autres domaines liés à l'emploi. .

Entre temps, le Gouvernement fédéral a procédé à la transformation de ses institutions -à vocation provinciale- de développement au Québec en créant notamment l'Agence "Développement Economique Canada" (ex-"BFDRQ") et en renforçant ses 13 bureaux régionaux à travers le territoire de la province tout en

² Après reconversion des SDE tout en intégrant les organismes de développement communautaire (OSBL) existants.

consolidant les 54 Sociétés d’Aide au Développement des Collectivités (SADC) consacrées au développement des territoires faiblement développés et des petits centres urbains³ .

2 - Les paliers territoriaux de l'action de développement

Partant d’une vision volontariste qui considère le développement du Québec, indissociable du développement durable des régions, cette nouvelle politique a engendré une meilleure affirmation des paliers territoriaux local et régional versus le palier provincial (dit "national"), en tant que lieux de développement privilégiés, articulée autour de la redistribution des rôles, et missions des différents intervenants gouvernementaux, régionaux et locaux, dans une perspective d'un partenariat équilibré et harmonieux "Etat-Régions" permettant d'éviter tout chevauchement et dédoublement des actions à entreprendre.

Deux principes fondamentaux commandent ce partenariat, à savoir le principe de subsidiarité qui consiste à confier une mission ou un service au palier territorial le mieux placé pour s'en acquitter avec efficacité et au moindre coût, d'une part, et le principe d'autonomie conditionnelle du palier local vis-à-vis du régional marqué par l'absence de liens hiérarchiques entre les instances, d'autre part.

2-1 Le Palier Provincial:

A ce niveau du territoire, le Gouvernement assume plutôt un rôle de soutien aux intervenants locaux et régionaux dans le développement du territoire. Il assure, aussi, la régulation dans l'organisation politique et socio-économique et culturelle, l'élaboration des grandes orientations et choix stratégiques et la répartition équitable des services, ressources entre les différentes parties du territoire national par le biais de ses Ministères Sectoriels et son nouveau Ministère des Régions crée en l'occurrence pour servir comme interlocuteur gouvernemental des régions.

2-2 Le Palier Régional:

C'est le lieu de concertation, de coordination et d'harmonisation où s'articulent les actions du gouvernement avec les dynamismes des milieux locaux dans leur diversité à l'échelle de chaque région.

A ce niveau, un **plan stratégique régional** basé sur une **vision, collective et concertée** –avec les MRC, en premier lieu- est élaboré **par la région** pour constituer le cadre de référence auquel s'associe le gouvernement qui consent aux axes et

priorités y afférentes et s'engage avec la région dans une entente bipartite dite "**Entente-Cadre de développement**".

³ Voir annexe

En marge de cette Entente-Cadre, la région conclue avec les Ministères sectoriels et les différents organismes gouvernementaux des "**Ententes spécifiques**" au terme desquelles sont précisés les projets régionaux qui traduisent et concrétisent les objectifs-objet de "l'Entente-cadre de développement".

A cet effet, il revient au **Conseil Régional de Développement (CRD)**⁴, désormais l'unique interlocuteur du gouvernement en région et fort d'une autonomie renforcée, d'assumer les mandats, suivants :

- Elaborer et assurer le suivi du "**plan stratégique de développement**" de la région et le l' " Entente Cadre de développement ”.
- Négocier et conclure des "Ententes Spécifiques" avec les Ministères.
- Aviser les Ministères, des priorités et des spécificités de la région, pour qu'ils en tiennent compte dans leurs plans stratégiques sectoriels.
- Assurer un rôle de "conseiller" auprès du Ministère des Régions (ou le MAMM) lors de la répartition inter-régionale de "l'Enveloppe budgétaire intégrée de soutien au développement local"⁵, entre les CLD accrédités sur son territoire.

Les mandats et obligations du CRD sont consignés dans une "Entente de collaboration" entre celui-ci et le Ministère des Régions.

De plus, l'harmonisation et la coordination des interventions ministérielles en région sont assurées dans le cadre d'une structure, représentant l'ensemble des intervenants *gouvernementaux* présents sur le territoire régional, dite "**Conférence Administrative Régionale**" -(CAR) mise en place en vue de faciliter l'articulation d'une vision intégrée et cohérente de l'action gouvernementale en région ainsi que la coordination de dépenses y afférentes.

D'autre part, une instance *politique* dite "**Table Régionale des députés**"-(TRD) réunissant les élus politiques de la région à l'Assemblée Nationale (les députés) et le "ministre régional" a été mise en place par le gouvernement en vue de remplir une fonction d'interface Région-gouvernement (Ministères). Le rôle du "ministre régional" qui assure la présidence de cette instance, consiste à défendre les intérêts de la région auprès du gouvernement tout en ayant la charge de le représenter en région.

N'étant pas une instance décisionnelle, la TRD assume plutôt un rôle d'aviseur auprès des ministères sectoriels.

⁴ dit aussi "conseil régional de concertation et de développement" où siègent, entre autres, les préfets des MRC, les Maires de la région...

⁵ Voir "Financement du CLD".

Lors des rencontres –officielles- le CRD lui communique ses avis portant sur les plans stratégiques des différents ministères, d’une part, et la préparation, le suivi et l’évaluation des "Ententes cadres de développement" et des "Ententes spécifiques" notamment en matière d’**économie** et d’**emploi**.

2-3 Le Palier Local :

Ayant réalisé durant les dernières années que le **développement local** constitue, désormais, un *levier* efficace pour une politique de promotion de l’Entrepreneurship et de l’emploi dans les régions⁶, et convaincu de la nécessité de renforcer les régions de la province⁷, le gouvernement du Québec s’est engagé, en 1992, dans une entreprise à vocation explicitement **locale** où les "**Municipalités régionales de Comté**" (MRC) constituent le territoire privilégié d’intervention et de mise en œuvre de sa nouvelle "politique de soutien au développement régional et local".

En effet, c’est à ce niveau que la programmation, la gestion et l’exécution des services dits de "**première ligne**"⁸, notamment dans le domaine de l’**entrepreneuriat** et de l’**emploi**, sont assurées par des structures locales sur le territoire des MRC qui constituent le modèle dominant d’organisation du territoire local et régional mis en place au Québec à partir de 1980 et dont la motivation principale a trait à la recherche d’une meilleure efficacité de l’action des services gouvernementaux en milieu local moyennant instauration d’une "masse critique" en termes de population, lors de la formulation des services; et ce dans un contexte municipal caractérisé par un morcellement excessif : les 2/3 des municipalités (au nombre de 1400) comptent moins de 2000 habitants.

Il s’agit d’un groupement d’au moins 3 municipalités locales limitrophes pour permettre l’intégration et la coordination des services de "première ligne" et l’optimisation des équipements collectifs.

Par ailleurs, les "**Communautés Urbaines**" constituent l’autre modèle d’organisation du territoire régional adopté aux réalités particulières de la métropole de Montréal et de la capitale du Québec (la ville de Québec) ainsi que de la communauté de l’Outaouais.

3 - Les Centres Locaux de Développement (CLD)

En application de la nouvelle politique de soutien au développement régional et local depuis 1998, il a été procédé à la mise en place à travers les territoires des MRC d’un réseau de CLD dont la mission principale est de servir de **guichet**

⁶ Les études menées par l’OCDE depuis le milieu des années 80 ont montré l’importance des initiatives locales en matière d’entrepreneuriat et de création d’emplois en région.

⁷ "un Québec fort, passe par des régions performantes", dit-on dans le milieu des leaders politiques de la province

⁸ Voir mandats et services offerts par les CLD

multi-services proactif à l'entrepreneuriat entièrement géré par le milieu local (Municipalités, acteurs locaux économiques et communautaires...).

L'objectif fondamental consiste à transformer la MRC en *milieu incubateur de l'entrepreneuriat* sans quoi, selon la Fondation québécoise de l'Entrepreneurship, la création d'emplois n'est qu'une pure "utopie"

Des services de base –dits de première ligne- en matière d'accompagnement et de soutien technique ou financier aux entreprises et entrepreneurs (potentiels ou en activité, individuels ou collectifs) sont offerts par le CLD qui, désormais, est investi d'une nouvelle mission considérée comme fondamentale dans un contexte de lutte contre le chômage des jeunes, à savoir le développement des "**entreprises d'économie sociale**".

Ainsi, le CLD se présente à la fois comme le centre de services à l'entrepreneuriat et l'unique "porte d'entrée" pour appliquer les mesures de soutien aux entrepreneurs, prévues par la nouvelle politique, et ce conformément au contexte spécifique de chaque milieu local (ou territoire).

3-1 Principaux mandats du CLD :

- Mise en place et gestion d'un "**guichet multi-services intégré d'aide à l'entrepreneuriat**".
- Elaboration d'un **plan stratégique local de développement** de l'entrepreneuriat et de l'économie sociale qui tient compte des stratégies nationales et régionales.
- Elaboration d'un **plan local d'action** en matière de développement de l'emploi.
- Servir de "**comité aviseur**" auprès du centre local d'emploi (CLE)⁹ .

3-2 Les services offerts par le CLD:

Au vu des mandats sus-mentionnés, le CLD est tenu de fournir des services, d'une part personnalisés et spécialisés aux entreprises en vue de favoriser l'implantation de projets économiques et, d'autre part, aux entreprises installées sur le territoire de la MRC:

- Activités d'information, d'orientation et de référence aux entrepreneurs et aux entreprises.
- Aide-conseil à la réalisation de plans d'affaires, incluant les études de préféabilité et de faisabilité.
- Recherche de financement et accompagnement du promoteur (jeunes, Economie sociale...).
- Assistance et orientation à l'exportation et à l'innovation technologique (services plus spécialisés).

⁹ qui relève d'Emploi-Québec (Ministère de l'Emploi).

- Aide-conseil en formation du promoteur au démarrage de l'entreprise et phases ultérieures.

3-3 Statut juridique du CLD :

Le CLD est un organisme sans but lucratif soumis aux dispositions de la loi sur les compagnies du Québec et est placé sous l'autorité d'un Conseil d'Administration (CA) où sont représentés avec au moins un représentant les différents acteurs locaux socio-économiques, communautaires et institutionnels de la MRC ainsi que les députés régionaux à l'Assemblée Nationale qui, eux, ne disposent pas de droit de vote au sein du conseil.

En fait, il était question d'adapter les statuts des corporations de développement économique local existantes à ces nouvelles dispositions en vue d'assurer une meilleure “ **visibilité** ” promotionnelle de l'image de l'organisme au sein de son milieu et d'uniformiser la *formule* de présentation : “ **CLD de...** ”.

Bien qu'il appartient aux acteurs locaux de déterminer la composition du CA du CLD et les modalités de son fonctionnement, certains principes de base sont fixés par le Gouvernement provincial afin de garantir la représentativité des divers milieux, à savoir:

- Aucun groupe ne doit constituer la majorité au sein du CA.
- Assurer la représentativité équitable des hommes et des femmes et une présence significative des jeunes.
- Une représentation significative des partenaires du marché de travail.

3-4 Modalités d'implantation du CLD :

La procédure d'implantation d'un CLD est initiée par le milieu local (MRC) et fait l'objet de concertation entre les principaux intervenants concernés par le développement de l'économie et de l'emploi sur son territoire.

En réalité, et en tant qu'incorporation, le CLD est l'aboutissement d'une opération d'adaptation juridique et réglementaire (membres, CA, règlements généraux...) des corporations de développement économique (au nombre de 125 SDE) opérant à travers les MRC en application aux nouvelles dispositions de la loi.

Il appartient au Conseil d'Administration de la MRC de reconnaître le CLD en adoptant une résolution à cet effet.

Depuis la mise en place des CLD en 1998 la plupart des organismes communautaires s'y sont intégrés. A Montréal, ils en sont devenus des mandataires¹⁰

Suite à l'accréditation du CLD, une entente tripartite de *gestion annuelle* (cahier des obligations) entre le CA -du CLD- la MRC et le Ministère des Régions est signée et par laquelle le Gouvernement et la MRC s'emploient à honorer leurs engagements financiers vis-à-vis du CLD qui, de son côté, s'implique à assumer ses responsabilités et assurer les mandats qui lui sont dévolus.

Par l'occasion, le CLD est tenu de prendre en considération, lors de l'élaboration de son **plan local d'action**, les dispositions du **plan stratégique de la région** ainsi que les axes et orientations stratégiques dans l'Entente-cadre de développement "Région-Gouvernement du Québec", d'une part, et à respecter le Schéma d'aménagement urbain de la MRC et les exigences de la politique d'emploi.

L'"**Entente de gestion**" précise également les règles relatives au fonctionnement du CLD et de son CA. Ce dernier est appelé à rendre compte, dans un rapport annuel, aussi bien à la MRC qu'au Ministère des Régions (les deux bailleurs de fonds de la corporation locale!) des résultats obtenus, des activités entreprises ainsi que de ses états financiers.

La reconduction de l' " entente de gestion " est automatique à moins du non respect des clauses du contrat.

Le CLD est, éventuellement, redevable devant la Commission Parlementaire d'aménagement du territoire à Québec¹¹, d'une justification de l'utilisation des fonds publics qui lui ont été confiés.

3-5 Financement du CLD :

Pour s'acquitter des responsabilités et obligations qui lui sont confiées, le CLD dispose, en vertu de l'entente de gestion de deux sources de financement. D'abord les **municipalités** de la MRC représentative du CLD qui sont, *obligatoirement*, tenues de contribuer annuellement par le versement d'une somme dont le montant est déterminé suite à un règlement avec la MRC ou, à défaut, selon des règles établies par le Gouvernement -du Québec-.

La deuxième source de financement est constituée à partir des fonds budgétaires des ministères sectoriels et autres organismes gouvernementaux alloués à leurs programmes respectifs d'aide et de soutien à l'entrepreneuriat et dont la gestion relève du **Ministère des Régions** et ce en concertation avec les ministères concernés dans le cadre d'une enveloppe budgétaire dite " **enveloppe intégrée de soutien au développement local**".

Il revient au Ministère des Régions de procéder, dans un premier temps, à la répartition *inter-régionale* de cette enveloppe financière selon le principe d'équité

¹¹ Siège du Parlement de la Province du Québec

entre les régions de la province traduit par l'application de l'indice de richesse des MRC et des régions.

Le CRD propose, dans un second temps, au Ministère des Régions une répartition *intra-régionale* de l'enveloppe budgétaire ainsi allouée à sa région.

En somme, le CLD dispose à l'issue de cette démarche :

- d'un budget annuel servant à financer le fonctionnement du modèle adopté par le milieu, incluant les études et recherches.
- d'un volet consacré à l'aide directe à l'entrepreneuriat financé pour un Fonds Local d'Investissement (FLI) et une Société Locale d'Investissement dans le Développement de l'Emploi (SOLIDE).
- d'un volet destiné au développement des entreprises d'économie sociale financé par un Fonds Régional d'Economie Sociale (FRES).

Par ailleurs, le CLD peut éventuellement bénéficier de l'apport de fonds spécifiques pour le soutien au dynamisme et des initiatives des communautés et des entreprises notamment en matière d'exportation et de développement technologique (services de "deuxième ligne").

B/ Le Centre Local de Développement Economique des Moulins (CLDEM)

En application des dispositions de la nouvelle politique de soutien au développement régional et local, la MRC des Moulins, territoire de la région de Lanaudière, s'est dotée de son propre centre local de développement économique: le CLDEM. Il supprime la précédente corporation de développement économique (SORDEM) en empruntant les principaux mandats sur une base (vision) plus élargie dans le souci d'assurer une meilleure performance et de garantir une plus grande représentativité de la communauté des Moulins dans la gestion de son développement local.

En effet, de nouveaux mandats concernant l'ensemble du processus d'accompagnement et de soutien aux promoteurs d'entreprises (**guichet multi-services**), aux projets d'"économie sociale" et de soutien au travail autonome (**Mesure STA**) lui sont, désormais, dévolus. Par ailleurs, le CLDEM de par sa mission d'élaboration d'un **plan local d'action** en matière d'**emploi**, accomplit un rôle d'intermédiaire entre les différents paliers institutionnels et le milieu d'affaires tout en agissant comme "comité aviseur" auprès de Centre Local d'Emploi.

1 - Organisation :

Le CLDEM est administré par un **Conseil d'Administration** (CA) composé de 24 personnes issues des différents secteurs et milieux de la MRC des Moulins, elles sont réparties ainsi :

- les 4 maires et 4 conseillers municipaux
- 2 députés
- 1 représentant du ministère de l'industrie et du commerce
- 1 représentant du Ministère des Régions
- 1 représentant des professions libérales
- 6 industriels
- 1 représentant de la chambre de commerce régionale
- 1 représentant des institutions financières
- 1 représentant du milieu coopératif
- 1 représentant du milieu socio-communautaire
- 1 représentant des travailleurs autonomes
- 1 représentant du CLE

Généralement, ce sont des personnes-ressources bénévoles qui sont dotées d'un esprit de collaboration et de coopération ainsi que d'une vision d'ensemble du développement de la MRC tout en assurant un rôle de leadership et d'animation dans leur milieu d'activité.

La présidence étant assurée par un professionnel (notaire), les élus locaux sont particulièrement présents en tant que vice-présidents alors que les industriels, relativement bien représentés, assurent la trésorerie et le secrétariat.

Il en ressort qu'avec, respectivement, 10 et 6 représentants, les élus locaux (maires, conseillers municipaux et députés) ainsi que les industriels sont particulièrement présents (2/3 de l'ensemble) au sein de cette instance de gestion des affaires du CLDEM; chose qui dénote du caractère tant **politique** qu'**économique** prononcé de la *nouvelle formule d'animation du milieu local* mise en place sous l'impulsion des pouvoirs publics du Québec.

Le CA est assisté dans son action par l'équipe du personnel du CLDEM : les **commissaires industriels**.

Il est appelé à entériner les décisions prises en matière d'investissement, de financement et d'implantation d'entreprises qui lui sont soumises par le **comité exécutif** qui instruit et approuve les dossiers de financement et d'implantation des projets étudiés auparavant dans le cadre des "comités consultatifs industriels" (CCI) -au nombre de 4- et le "comité d'économie sociale" (CES).

Les CCI, qui réunissent les industriels, les élus municipaux et les commissaires industriels chargés du service de soutien aux entreprises qui en assurent

l'animation et la coordination des travaux, veillent à l'harmonisation du développement des infrastructures du territoire de la MRC et à l'amélioration de l'environnement industriel.

La **directrice générale**, sous la responsabilité du CA, se charge d'assurer 2 missions principales:

- une mission administrative qui consiste à planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler les activités du CLDEM.
- une mission de promotion du territoire auprès des différents opérateurs industriels, politiques et communautaires intra et extra-milieu local c-à-d la MRC.

Ainsi, les commissaires industriels chacun dans son domaine d'action assurent sous l'autorité de la directrice générale des fonctions qui convergent vers la stimulation et la promotion de l'entrepreneursip et de l'emploi dans la MRC.

En effet, les services de commissariat industriel du CLDEM sont assurés par des commissaires industriels et des cadres conseillers dont les mandats portent essentiellement sur :

- Les services aux entreprises et communication d'affaires
- La prospection des investissements
- Les services aux nouveaux entrepreneurs et assistance aux entreprises d'économie sociale.

Bien entendu, le fonctionnement et les missions des services du CLDEM découlent des dispositions arrêtées au Plan stratégique local mis en place selon un processus qui s'inscrit systématiquement dans une démarche de *développement endogène de la MRC des Moulins* qui tient compte de son potentiel en ressources matérielles, financières, économiques et humaines.

a) Profil socio-économique de la MRC des Moulins

La MCR des Moulins est située au sud de la région de Lanaudière, sur la rive nord de la vallée du fleuve Saint-Laurent et à moins de 30 km à l'Est de l'Île de Montréal ; elle regroupe les municipalités de Terrebonne (40 % de la population), Lachenaie, Mascouche et La Plaine.

Elle se caractérise par une forte densité démographique (40 hab/km² contre 3 hab/km² pour la région) de par l'important croît, nettement supérieur à la moyenne régionale et provinciale, de la population enregistré au cours des dernières années et dû dans une large mesure à une migration substantielle en provenance de l'île de Montréal et ce dans un contexte d'expansion des banlieux.

L'économie de la MCR se caractérise par sa vocation essentiellement industrielle et tertiaire axée sur les services liés à la production, aux entreprises et à la

consommation ainsi que les services gouvernementaux (Santé, Education...) et les industries métalliques du bois, du meuble, des produits en matière plastique et de la machinerie.

La PME constitue le type dominant d'entreprises localisées dans les six parcs industriels de la MRC opérant dans le secteur manufacturier (80% des entreprises). Dans le domaine agricole et forestier (3/4 de la superficie), une tendance à la régression relative de l'activité est observée dans la MRC.

En somme, la MRC des Moulins n'a pas cessé d'afficher un dynamisme relativement notable en matière de création-implantation d'entreprises et d'emplois générés. Parallèlement à cette dynamique socio-économique, la MRC a bénéficié au cours des dernières années de l'exode massif de jeunes ménages en provenance de Montréal favorisé par la grande disponibilité de terrains à vocation résidentielle dont dispose la MRC et le développement autoroutier de liaison avec le métropole.

Ainsi, un enrichissement fiscal de la MRC est généré et par lequel les municipalités des quatre villes observent une augmentation de leurs revenus en matière de taxation foncière due à l'implantation de nouvelles entreprises et de nouveaux résidents.

b) Planification stratégique du développement du territoire:

La **planification stratégique locale**, aux Moulins comme partout au Québec, est administrée par les enjeux, principes et orientations de la nouvelle politique de développement local¹²

Les mêmes paradigmes s'y retrouvent : concertation, autonomie, harmonie, partenariat, responsabilité du milieu et démarche décentralisée...

Ils nourrissent et accompagnent systématiquement la gestion et la modélisation de l'avenir de la communauté locale (MRC) dans un contexte économique en mutation continue en fonction des forces et faiblesses de la collectivité même. Étant un processus pragmatique permanent, la planification stratégique d'un territoire est forcément dynamique où se perpétuent, continuellement, les phases sur la base des actions entreprises et résultats réalisés.

Ce processus suppose des étapes:

- Cerner par l'analyse des **données** –tendances lourdes- **politiques** et **macro-économiques** à l'échelle nationale (Québec, Canada) et internationale comme étant le contexte de fonctionnement de l'économie de la MRC et sa région.

¹² PSDRL: voir “ le modèle de DRL au Québec ”.

- Définir des **objectifs** en fonction de la **mission** que s’est assignée la MRC sur la base du diagnostic des conditions environnantes précédemment établi.
- Etablir le **diagnostic stratégique** interne et externe tout en dégagant les menaces et les opportunités d’un côté et les forces et faiblesses de la MRC de l’autre.
- Arrêter les **stratégies** pour les atteindre les objectifs définis.
- Mettre en place un **plan d’action** et en évaluer les résultats.

Cette dernière étape servira de base pour le passage à un autre niveau de la spirale du processus de planification en reprenant par la première étape.

Le **développement économique local** d’un territoire est ainsi une construction quotidienne concertée et un travail novateur de longue haleine, où la communauté locale se mobilise autour d’un "*projet global de développement*" (**Prèvest. P**)¹³ élaboré collectivement.

2 - Les Services du CLDEM :

2-1 Service d'appui aux entreprises et communication :

C'est la mission majeure de commissariat industriel du CLD. Elle consiste principalement à :

- Apporter un soutien adapté aux besoins des entreprises de la MRC tant d'économie du marché que de l'économie sociale en relation avec le potentiel du milieu.
- Contribuer activement à la gestion des 6 parcs industriels en assurant l'animation et la coordination des travaux des 4 CCI (1CCI/municipalité) ainsi que le suivi aux dossiers d'implantation, d'expansion et de relocalisation d'entreprises auprès des municipalités de la MRC.

La démarche de conseil adaptée par le Service à l'entreprise qui est de type **entrepreneurial**, c'est-à-dire axée sur les résultats (impacts sur l'emploi, rétention d'entreprises locales, nouvelles implantations,...), est fondée sur une approche à la fois "proactive" et "réactive" :

Proactive: Approcher directement l'entreprise en vue d'une meilleure connaissance de sa situation éventuellement utile pour une assistance ultérieure.

Réactive: Répondre aux besoins et attentes des entreprises qui sollicitent le CLDEM pour assistance.

Afin d'éviter toute polémique éventuelle d'ordre politique, le CLDEM veille à *l'équilibre* dans son intervention de conseil et d'appui à l'entreprise lors du choix du site d'implantation sur le territoire de la MRC.

¹³ Eminent chercheur en matière de développement local et régional au Québec; Université de Scherbrooke.

Il n'en demeure pas moins que, globalement, le CLDEM est parvenu, au bénéfice de l'expérience accumulée depuis sa création en 1979 (SORDEM) à développer une certaine **crédibilité** au sein de la MRC et auprès des organismes gouvernementaux partenaires aux échelons régional et provincial.

Une évaluation périodique et régulière des activités et interventions du Service à l'entreprise est effectuée moyennant un sondage annuel auprès d'un noyau dur des entreprises industrielles de la MRC ; son objet porte sur l'évolution de leurs bilans et perspectives d'affaires, d'investissement et d'emploi ainsi que sur leurs problèmes internes éventuels.

La prestation des services est assurée par un agent de développement qui devrait être en mesure d'établir le diagnostic de la situation de l'entreprise-cliente et de pouvoir piloter le dossier en faisant éventuellement intervenir une personne-ressource experte afin d'approfondir l'analyse de la situation sous ses différents aspects : organisation, finance, marketing, ressources humaines, production...

Par ailleurs, et en soutien aux missions sus-mentionnées, un commissaire industriel est chargé essentiellement de l'action de **communication** à l'adresse de la clientèle du CLDEM afin de contribuer à l'animation du milieu et d'offrir une image attrayante de la MRC des Moulins tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du territoire.

Des outils de communication (Feuillets et magazines d'information, dépliants, dossiers de presse...) ont été développés afin d'entretenir une dynamique de circulation de l'information et d'échanges avec les entreprises et les entrepreneurs et ce en collaboration étroite avec un éditeur de presse locale (La Revue des Moulins).

2-2 Prospection des investissements :

Le commissaire industriel à la prospection, en étroite collaboration avec ses collègues du Service d'appui aux entreprises, s'occupe de la planification, du suivi et de la réalisation du programme de prospection - à l'extérieur du territoire de la MRC - dans les secteurs manufacturiers prioritaires, et à fort potentiel d'emploi (plastique...) et les secteurs porteurs d'une meilleure qualité de vie (habitat, environnement...).

C'est une mission stratégique particulièrement cruciale et complexe, du fait du caractère hautement **compétitif** du contexte métropolitain d'action du CLDEM - proximité aux villes de Montréal et de Laval - marqué par la rareté des opportunités des grands projets industriels, d'une part, et par la concurrence que livrent les villes de Montréal et Laval qui, à leur tour, se sont dotées de commissaires - démarcheurs - à la prospection tant à l'échelle nationale qu'internationale (Montréal International), d'autre part.

Deux programmes ont été mis en place par le CLDEM afin de concrétiser cette mission dont l'objectif consiste à optimiser les possibilités d'implantation d'entreprises sur le territoire de la MRC des Moulins :

- Programme d'aide à la relocalisation d'entreprises
- Programme d'aide à l'implantation d'entreprises

Dans ce cadre, l'intervention du commissaire à la prospection auprès de l'entreprise – ou entrepreneur- candidate à une délocalisation de son affaire industrielle consiste en une étude des variantes de son éventuelle implantation sur le territoire de la MRC : coût global et par m² selon le mode de financement.

L'approche-client adoptée pour l'accomplissement de cette mission consiste à adapter l'offre de parcs industriels aux besoins des entreprises en espaces affectés à l'industrie.

2-3 Service d'aide aux nouveaux et jeunes promoteurs et à l'“économie sociale” :

Le service assure, en fait, trois mandats dont il veille à leur concrétisation dans les faits; il s'agit de :

- Jeunes promoteurs
- les entreprises "d'économie sociale"
- la Mesure STA

a)- Jeunes promoteurs

- Développement de l'entrepreneuriat auprès des jeunes (18-35ans) de la MRC en les supportant lors du cheminement critique de réalisation de leur projet - de la Business idea à l'implantation en passant par l'élaboration du plan d'affaires et la recherche de financement adéquat, un suivi post-démarrage assuré par les 3 cadres-conseillers du Service est requis auprès des promoteurs qui réalisent leur premier projet d'entreprise.

Le “ Comité d'investissement ” qui siège au sein du CLDEM veille à maximiser l'apport des deux programmes gouvernementaux récemment mis en place par le Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec à cet effet :

- Jeunes promoteurs
- Mesure de Suivi en entreprise (“ coaching ”)

Le concours financier consenti aux jeunes entreprises est garanti par un fonds spécial financé en partie par le gouvernement de la Province et géré au niveau du CLDEM: le Fond Local d'Investissement (FLI) des Moulins.

Par ailleurs, ce Service d'appui aux jeunes promoteurs s'emploie activement dans le processus d'arrimage du FLI avec le Fonds d'Investissement Local (FIL) mis en place en 1997 et la Société Locale d'Investissement dans le Développement de l'Emploi (SOLIDE) ainsi que le Fonds Régional de Solidarité de Lanaudière (FRSL) de capital-risque destiné principalement à appuyer l'action du CLDEM visant la création et le maintien d'emplois.

b)- les entreprises "d'économie sociale"

-Accompagner les promoteurs -individuels et collectifs- d'entreprises dites "d'économie sociale" durant les différentes phases de réalisation de leurs projets dont la finalité consiste à améliorer le mieux-être de la communauté locale et l'insertion de jeunes décrochés du milieu scolaire au marché d'emploi moyennant l'apprentissage professionnel.

L'approche de soutien adoptée s'appuie toujours sur une démarche entrepreneuriale formelle (Plan d'affaires, Validation...).

Le Service se charge de piloter les promoteurs de ce type d'entreprise auprès des institutions appropriées présentes dans la MRC ou même gouvernementales afin de les aider dans leur parcours.

Le développement de l'"**économie sociale**" étant, désormais, reconnu officiellement comme composante stratégique de développement local des MRC, le CLDEM y contribue moyennant l'octroi de financement issu des crédits qui lui sont alloués par un fonds spécial : le Fonds Régional d'Economie Sociale (FRES).

Pour pouvoir répondre à ce nouveau mandat, le CLDEM en concertation avec le CLE, a commencé par la mise en place d'un "Comité sur l'Economie Sociale" dont le rôle consiste à mener une *réflexion de fond* sur l'élaboration d'un "**Plan directeur de développement de l'Economie Sociale**" afin de mieux parvenir et satisfaire les besoins particuliers exprimés par le milieu de la MRC (communautés sociales dépendantes ou fragiles, groupes marginalisés ou à risque d'exclusion...) que les autres acteurs locaux habituels ne songent ou ne parviennent pas à satisfaire.

Mais qu'est-ce que, en fait, une "**Entreprise d'Economie Sociale**" au Québec ?

C'est une **formule entrepreneuriale** qui se veut **originale** dans la mesure où elle diffère sensiblement des autres types d'entreprises par sa mission, sa finalité et son mode de fonctionnement.

Elle n'est pas une *entreprise privée* dont l'objectif est plutôt la rentabilité économique (le profit)

Ce n'est pas, non plus, une *entreprise publique* dont le mode de fonctionnement et la mission (intérêt général) sont régis par une réglementation spécifique aux services publics.

Ce n'est même pas le *bénévolat* car ses services et produits ne sont pas **payants**;

Même si l'encadrement fourni à l'activité de l' "Entreprise d'Economie Sociale" est assuré, hormis le directeur et ses collaborateurs, par des personnes-ressources...bénévoles.

Cependant, si elle s'apparente à une "*coopérative*" de par son mode de fonctionnement et de gestion (entrepreneuriat collectif, participation et responsabilité collectives des membres), elle se distingue par sa finalité **exclusivement sociale**.

Ainsi, cette nouvelle notion d'"Entreprise d'Economie Sociale", fait appel à des aspects propres à ce type d'organisations collectives :

- * Vocation d'intégration social par le travail productif
- * Entrepreneuriat collectif
- * Participation et responsabilisation de ses membres.

Cependant, et bien qu'il s'agit d'un concept qui reste encore à préciser l'entreprise d'économie sociale (ou communautaire) se distingue par :

- le caractère social des biens et services offerts
- la taille plutôt petite de l'organisation implantée.
- l'accès à un financement mixte (gouvernemental, privé, bénévolat...) assorti de la condition d'autofinancement.
- le statut juridique d'organisme sans but lucratif, de coopérative ou de mutuelle
- la recherche du mieux-être social par la satisfaction de **besoins** communautaires locaux.

Il s'agit, donc, d'un **mécanisme différent** des autres mécanismes économiques et institutionnelles traditionnels de développement (entreprises économiques, organismes gouvernementaux...) dont "**l'entreprise d'insertion**" constitue pratiquement à la fois l'innovation majeure et l'instrument privilégié de contribution à la promotion socio-communautaire à travers les MRC.

C'est un dispositif d'insertion sociale et professionnelle par l'**économique**, dont la mission est double :

- + Fournir un **parcours d'apprentissage professionnel** ("métier") et d'**accompagnement socio-éducatif** (discipline, rigueur, esprit de groupe...) des personnes en difficulté vers l'intégration en milieu du travail.

+ Produire et commercialiser des biens et services répondant à des besoins spécifiques, et ce, dans une perspective d'**auto-financement**.

Promues par un collectif de personnes -bénévoles!- issues des milieux économiques, politiques et communautaires, soutenues par un réseau de partenaires, la clientèle de ces entreprises est majoritairement constituée par des *jeunes et adultes* n'étant pas parvenus à améliorer leur **profil d'employabilité** dans le cadre d'autres programmes d'insertion.

Ils sont employés –pendant 6 mois- comme "salariés" et rémunérés selon les normes du code du travail.

Le champs d'activité de ces entreprises couvre, particulièrement, le sous-traitance manufacturière ou artisanale (recyclage de papier, plastique, remise en état d'articles industriels...) et des services d'animation socio-communautaire.

Cependant, et malgré l'impact jugé positif de cette nouvelle formule d'insertion¹⁴, il importe de relativiser la portée réelle de cette jeune expérience de développement communautaire, car aux CLD, la priorité absolue est plutôt accordée au développement de l'entrepreneuriat d'affaires...

D'après les discussions faites au CLDEM, il semble qu'un effort substantiel reste encore à fournir afin de mieux arrimer le fonctionnement des programmes de développement communautaire avec le milieu des affaires dont les finalités d'intervention ne sont que difficilement conciliables et ce en vue de favoriser une convergence d'intérêts à même de stimuler l'entrepreneuriat à vocation sociale dans la MRC.

On estime, au Québec, que les trois quarts des 250 fonds de développement régional, local et communautaire recensés et dont certains sont gérés au niveau des CLD, des CDEC (Montréal) et des SADC¹⁵, relèvent du volet "économie sociale".

c)- la Mesure STA :

Il s'agit d'un nouveau programme mis en place par le Gouvernement du Québec visant la remise au travail des personnes –adultes, le plus souvent- qui sont en difficulté d'insertion professionnelle ou à la recherche d'opportunités d'affaires en créant leur propre projet d'**entreprise individuelle**.

Il est administré par le CLDEM en collaboration avec Emploi-Québec dans la MRC des Moulins.

¹⁴ * Près de la moitié des participants à un parcours d'insertion ont pu accéder à un emploi, en 1998-1999.

¹⁵ Voir annexe

Le statut de "**travailleur autonome**" ou "**indépendant**" est accordé à une catégorie hétéroclite de personnes admissibles:

- sans-emploi et sans soutien financier
- travailleurs à statut précaire
- prestataires de la sécurité- revenu
- prestataires de l'assurance-emploi

L'accompagnement des bénéficiaires de cette "Mesure" qui est, également, de type **entrepreneurial** (plan d'affaires, rentabilité, viabilité du projet...) est assuré par le CLDEM moyennant:

- un soutien financier hebdomadaire
- un suivi-assistance technique lors du développement du projet.

Finalement, deux comités, Comité de Partenaires (CP) et Comité des Directeurs Généraux (CDG) viennent en appui à l'action du CLDEM afin de maximiser les ressources à employer et contribuer à la mobilisation des différents partenaires autour des objectifs communs.

C/ Le Service de développement économique et urbain (SDEU) ¹⁶

Son intervention qui couvre les 17 quartiers de la ville de Montréal est articulée autour du développement industriel, commercial et communautaire. Elle est assurée par des commissaires à l'industrie et aux commerces ainsi que par un réseau de Corporations de Développement Economique et Communautaire (CDEC) chargées du développement communautaire des arrondissements et les quartiers –notamment sensibles- de la ville.

En matière de développement industriel, son action consiste à soutenir les entreprises manufacturières lors de la réalisation de leurs projets d'investissement et leur plans d'expansion en vue de promouvoir leur compétitivité -vocation métropolitaine de la ville de Montréal oblige!- non seulement sur le territoire national mais aussi à l'échelle internationale; Le SDEU intervient lors du **démarrage**, du **déménagement**, de l'**agrandissement** et de la **modernisation** des entreprises tout en apportant son soutien au volet de **Recherche et Développement**. Il veille également à favoriser la vitalité industrielle et économique de la ville de Montréal et contribue activement à l'amélioration des conditions propices au développement des affaires sur son territoire.

¹⁶ La dimension urbaine y est récemment intégrée.

Son action en matière de développement commercial porte sur l'appui aux projets commerciaux structurants dans les quartiers tels que la rénovation et la promotion des artères commerciales et ce en partenariat avec les organisations des commerçants constituées sur les lieux.

Dans le volet **communautaire**, le SDEU offre ses services aux quartiers particulièrement sensibles (au nombre de 11) de la ville de Montréal en aidant à la création et à la rétention d'emplois et de PME.

Son rôle consiste aussi à stimuler la prise en charge du développement des quartiers par les associations et les organisations à but non lucratif locales.

Les Corporations de Développement Economique et Communautaire (CDEC)

Contrairement aux autres régions, à Montréal la création du CLD de la ville en 1998 n'a bouleversé ni la fonctionnement ni l'organisation opérationnelle au sein du SDEV, dans la mesure où la désormais responsable exécutive de la nouvelle corporation de développement local –la Directrice générale- continue à fonctionner comme au paravant, c-à-d comme coordonnatrice auprès des comités du Maire chargée des Quartiers sensibles et du développement communautaire.

Elle est assistée -au CLD- par une équipe multi-disciplinaire de cadres dotée d'expertises confirmées dans les divers domaines d'action du CLD: entrepreneuriat d'affaires, développement socio-communautaire, insertion sociale...

Cependant, les quartiers, notamment ceux considérés comme "sensibles", pour des motifs aussi bien de sécurité publique et de délinquance de rue que de chômage constituent le territoire d'action concertée du CLD de la Ville par le biais des CDEC qui sont devenues, dans leur territoire (Arrondissement), des mandataires du CLD de par les mandats qui leur ont été confiées:

- guichet multi-services à l'entrepreneuriat
- élaboration d'un PLACEE
- développer les entreprises d'"économie sociale"
- comité aviseur auprès du CLE

Les CDEC sont des organismes indépendants à but non lucratif et membres du "comité des partenaires" auprès du CLD de la ville.

De plus, une de leurs particularités majeures tient au fait qu'elles sont gérées par un conseil d'Administration où les organisations syndicales d'ouvriers sont particulièrement présentes et ...influentes.

Une situation qui s'explique par l'activisme débordant de ces structures à l'échelle des quartiers, d'une part, et par l'importance du soutien financier (FSTQ) qu'apporte les organisations syndicales du Québec notamment la FTQ, aux corporations de développement local et communautaire, d'autre part.

En effet, les actions des CDEC sont financées grâce au concours de 4 fonds destinés à l'entrepreneuriat d'affaires et à la promotion de l'employabilité de la main d'oeuvre locale : SOLIDE, FLI, FES et FDEM.

Chaque arrondissement de la ville de Montréal, subdivisée en 9 arrondissements, s'est doté d'une CDEC. Bien qu'ils soient uniformément et exclusivement issues des initiatives de groupes communautaires des quartiers même, les CDEC diffèrent par les priorités et les approches de leur constitution.

La situation socio-économique prévalant dans l'arrondissement modélise le type d'intervention et la nature de l'action (PLACEE) de la CDEC tout en préservant le même centre d'intérêt stratégique, à savoir : *soutenir la communauté dans sa démarche autonome de prise en charge de son développement et l'amélioration de ses conditions de vie.*

Ainsi, l'expertise confirmée de la ville de Montréal en matière de "développement communautaire" repose sur l'approche dite "**Empowerement**" qui requiert, à la fois :

-l'amélioration des **conditions** permettant à l'individu de développer ses **capacités** et sa contribution active à l'œuvre de progrès social.

-la mise en place de **moyens** propres à la communauté (quartiers...) en vue de doter les **citoyens** d'un **pouvoir d'action** et de **décision**.

Une démarche illustrée, outre par l'action des CDEC en quartiers, mais aussi par les nombreuses initiatives d'aide à l'insertion à l'emploi mises en œuvre au profit des jeunes et autres groupes sociaux par la Mairie de la ville; elle portent sur le sauvegarde de l'environnement urbain (Eco-Quartiers), l'animation commerciale des artères et quartiers, organisation de stages en milieu de travail...

L'action d'une CDEC se déroule, conformément aux orientations et priorités du PLACEE, selon deux volets, à savoir :

- le soutien au développement de l'entrepreneuriat d'affaires
- le soutien au développement de l'employabilité.

Le soutien au **développement des entreprises** est assuré par le biais des programmes et mesures suivants :

1- Programme "Jeunes promoteurs":

il s'agit d'apporter financement et conseil aux projets promus par les jeunes (18-35ans), et ce en partenariat avec les Services d'aide aux jeunes entrepreneurs (SAJE) de la ville de Montréal qui leur fournissent un appui spécifique de gestion-conseil notamment en phase de démarrage ("coaching" ...).

2- Soutien aux entreprises existantes:

les entreprises ciblées par cette mesure sont les petites entreprises ayant au moins deux ans d'existence afin de soutenir leur démarches de financement tout en les sensibilisant aux aspects liés à l'environnement et au développement durable.

3- " Soutien aux Travailleurs Autonomes" (Mesure STA):

un comité composé d'un coordonnateur –issu du milieu professionnel- de programmes, de représentants du centre local d'emploi ainsi qu'un représentant de la CDEC qui voit aux orientations du programme et à la sélection des candidats.

4- Concours " Devenez entrepreneur " :

la CDEC participe aux travaux d'organisation en quartiers et collabore à l'échelle de la ville, aux événements de promotion de l'entrepreneuriat et à l'animation des divers ateliers de services de conseil en gestion et de financement.

5- "Soutien à la revitalisation commerciale des quartiers" :

appui à la mise en place d'associations de commerçants pour la consolidation et l'organisation et l'embellissement des artères commerciales et ce en collaboration avec les chambres de commerce de la ville présentes dans l'arrondissement.

Ainsi, le CDEC ne procède pas uniquement par appui direct en conseil-gestion aux promoteurs pré-start up et aux entreprises du territoire mais aussi par référence aux organismes d'appui appropriés.

Quant au volet **développement de l'employabilité**, sa mise en oeuvre est assurée par les CDEC à travers :

* L'accompagnement en conseil-référence, accordé aux personnes à statut précaire (STA,...) ou à la recherche d'un perfectionnement professionnel, focalisé sur leurs besoins spécifiques et ce moyennant 4 types de parcours de formation et d'insertion:

-parcours axé sur l'orientation aux programmes existants (STA, entrepreneurship...)

-parcours axé sur la mise à niveau professionnelle (travailleurs autonomes...)

-parcours axé sur le démarrage d'entreprises (entrepreneurs potentiels...)

-parcours axé sur l'appui en conseil-gestion et expansion d'affaire aux travailleurs autonomes et entrepreneurs actifs

* Un service “conseil à l'employabilité et embauche locale”, s'occupe de l'information et l'orientation au profit des demandeurs d'emploi et des entreprises et ce en assurant l'*arrimage* avec les profils des candidatures disponibles auprès de la CDEC.

Un soutien aux initiatives locales et au développement socio-communautaire est assuré par les CDEC qui siègent auprès de tables de concertation dites "Tables des Quartiers" visant le développement économique des quartiers de l'arrondissement et en assurent la coordination en fournissant également un appui aux initiatives locales de développement socio-communautaire.

Par ailleurs, les agents de développement des CDEC saisissent, à travers leur présence au sein de coalitions et groupements locaux et de la ville, les opportunités d'affaire et d'emplois afin de pouvoir répondre aux besoins identifiés du milieu (PLACEE).

En définitive, les CDEC de la ville de Montréal, à l'instar des CLD, s'emploient beaucoup en "**communication**" a fin de gagner en "**visibilité**" politique, communautaire et d'affaires auprès des populations et autres clientèles de leur territoire d'action: bulletins, sondages, événements promotionnels du territoire, articles de presse...

D/ CONCLUSION

A l'issue de cet exposé, on peut dire que le stage accompli auprès du **CLDEM** et du **SDEU** de la **ville de Montréal** a été une occasion pour mieux saisir le mode concret d'organisation et de fonctionnement des corporations de développement local au Québec récemment mises en place dans le cadre de la nouvelle politique de développement des régions adoptée par le gouvernement de la province.

Toutefois, et bien qu'il soit prématuré de dresser un bilan, une année après leur implantation à travers le territoire de la province, les CLD continuent à alimenter un **débat assez animé** quant à la pertinence de la généralisation de la nouvelle formule et à l'opportunité réelle de la multiplication des mandats des nouveaux CLD qui se trouvent amenés à réussir dans le processus de gestion des procédures et modalités pratiques d'arrimage avec les instances des régions (CRD...), d'une part et, à l'échelle locale, entre les entrepreneurs et les organismes d'"économie sociale", d'autre part.

Cela dit, dans l'ensemble et de l'avis de la plupart des organismes (nombreux, du reste!) associés à cette implantation, le constat est **plutôt positif** en attendant d'y voir plus clair à l'avenir afin de mieux apprécier les résultats en termes d'emplois créés par rapport aux coûts financiers engagés par le gouvernement et autres partenaires régionaux et locaux (MRC...).

Cependant, dans la **MRC des Moulins** par exemple, au CLDEM, en dépit des nouveaux mandats liés à l'"économie sociale", le **service à l'entreprise** demeure au centre des préoccupations. Car, on crée pas d'emplois sans entrepreneuriat!

Ainsi, plus généralement, certains constats sont émis à propos de cette nouvelle expérience de développement local au Québec:

- Une **forte participation** politique et socio-économique des acteurs du milieu local et régional dans les affaires de la MRC, de la région et de la Province.
- Une **dimension locale** significative et stratégique des politiques sectorielles (ministères).
- Un effort accru de **concertation** et de **coordination** poussées entre les différents partenaires locaux et régionaux.
- Un **contexte institutionnel** plutôt favorable à la **décentralisation** malgré la complexité de cette entreprise.
- Le CLD, désormais, est devenu un **acteur incontournable** dans le paysage économique du Québec.

- Une **intense implication des municipalités** en tant que partie bénéficiaire de retombées financières générées par le développement économique réalisé sur leurs territoires.
- Un **pragmatisme** caractéristique des actions entreprises par les CLD.
- Une **compétition** explicite, entre les MRC, qui agit, à la fois, comme motivation aux CLD et comme règle de jeu inter-milieux pour promouvoir la prospérité de la Province.
- Un **sentiment d'appartenance** particulièrement développé chez les partenaires locaux qui s'identifient à leur milieu local (MRC...).

Par ailleurs, cette mission nous a permis, d'une part, d'asseoir et d'étoffer notre propre réflexion sur le développement local de nos territoires et quartiers et, d'autre part, de pouvoir proposer des éléments à même de contribuer à une prise de conscience de la nécessité de *converger* vers une approche plutôt “**entrepreneuriale**” et davantage *participative* du développement local, et qui soit bien en phase avec les exigences de l'ouverture –en cours- de nos régions sur le monde extérieur, et ce à l'instar de l'expérience menée au Québec par le biais des CLD et des CDEC...

D'ailleurs, l'appréciation, globalement positive, du projet de coopération institutionnelle MDE-SIPDEQ –formation, assistance technique et mission auprès des **CLD** et **CDEC**- autorise à présumer que le futur partenariat CGDR-Ville de Montréal serait d'un apport qualitatif appréciable au niveau de la *réflexion* portée sur le *développement communautaire* en Tunisie...

On réalise, cependant, la nécessité de pousser la réflexion pour pouvoir **innover** certains aspects de notre approche et de nos modes d'action en région et en quartier, vers un développement communautaire et local basé davantage sur l'“**empowerment**” et axé autour de la *participation* et la *responsabilisation* des citoyens et autres forces vives à l'échelle régionale et locale.

Ceci dit, l'étude du *modèle québécois de développement local* nous a inspiré quelques réflexions quant aux opportunités d'approfondissement de l'approche et de la mise en œuvre de l'action de développement régional et local en Tunisie initiée à travers la mise en place d'une organisation institutionnelle favorable à une planification régionale concertée où les régions –en y contribuant activement- sont appelées à assumer pleinement la mission de promouvoir leur **développement endogène** en vue d'accomplir un rôle décidément stratégique dans le cadre de la politique nationale de développement.

Ces réflexions s'articulent, essentiellement, autour des axes suivants :

- 1- Mettre place un **réseau opérationnel** et structuré aux paliers local et régional entre les différents intervenants en région (DDR, CGDR, CRD de GOUVERNORAT, COMMUNES, ONG, Entrepreneurs...) où la **DDR** joue un rôle catalyseur en tant que “**pivot**” –multifonctionnel- de l'action régionale de développement.

2- Promouvoir les pratiques de **concertation** entre partenaires aux échelles régionale et locale.

3- Accorder davantage de **compétences de décision** aux instances régionales, moyennant un effort accru de **décentralisation** administrative et politique.

4- Etoffer et renforcer les **compétences professionnelles** et **entrepreneuriales** chez les cadres des organismes de développement régional et des DDR à même de leur permettre d'assumer leur mission d'**animation économique** et d'**impulsion de l'Entrepreneuriat d'affaires** dans la région.

5- Cultiver davantage le **sentiment d'appartenance** à sa région chez les acteurs locaux et favoriser l'émergence d'une **génération** de "**leaders**" et d'organismes communautaires locaux en vue d'en faire le fer de lance à l'action de développement endogène.

6- Accorder plus d'intérêt à la **prospection des investissements** et projets auprès des promoteurs et entreprises.

Ainsi, malgré la *différence de contexte institutionnel, économique et socio-culturel* qui constitue un *aspect fondamental* dont il convient de tenir compte d'une part, et à la lumière des souçis et problématiques spécifiques à nos réalités locales observées notamment dans le domaine de l'entrepreneuriat d'affaires, d'autre part, un effort substantiel d'**innovation** portant sur les *modalités d'intervention en région* est à fournir afin de les adapter davantage aux exigences de notre milieu tunisien...

Nul doute, enfin, que l'impulsion politique décidée par Monsieur le Président de la République, qui sera donnée au cadre institutionnel actuel de fonctionnement des **Conseils régionaux de développement** et des **Conseils communaux** contribuera à en faire de véritables leviers de développement *autonomes* et *responsables* en région.

Une dynamique nouvelle s'annonce dans le milieu régional tunisien !

Habib Messaoud
Mahmoud Abdelmoula

ANNEXE

Habib Messaoud - Mahmoud Abdelmoula, CGDR, Tunisie, 1997

La SIPDEQ

Société Internationale des Professionnels en Développement Economique du Québec

C'est un organisme sans but lucratif de coopération entre les professionnels québécois en développement économique régional et local et leurs homologues des pays en développement ou en transition économique.

Entant que mandataire, à l'échelle internationale, de l'APDEQ, l'association professionnelle qui regroupe les commissaires industriels du Québec, au nombre d'environ 450 membres, la SIPDEQ œuvre pour le transfert, aux partenaires étrangers, de l'expertise québécoise en matière de :

- + Développement régional et local
- + Formation et Assistance technique (planification stratégique...)
- + Soutien et Suivi des projets de partenariat d'affaires entre les organismes et/ou entreprises du Québec, d'une part, et les organismes similaires des pays en développement, d'autre part.