

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

**LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE :
LE CAS DE ROUYN-NORANDA**

**MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS**

**PAR
DENIS GEOFFROY**

AOÛT 2004



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette recherche et la rédaction de ce mémoire ont été rendues possibles grâce à la collaboration de quelques personnes que je désire ici remercier sincèrement.

Premièrement, je remercie mon directeur de recherche, Monsieur Patrice LeBlanc, qui m'a aidé à pousser plus loin mes réflexions et qui a su me conseiller et me guider habilement au cours de ma maîtrise.

Je désire par ailleurs remercier la Fondation de l'UQAT pour la bourse d'excellence de 2^e cycle reçue en 2001. Il est parfois difficile de concilier obligations financières et désir de consacrer toute son énergie à un travail de recherche.

Ensuite, mes remerciements s'adressent aux personnes interrogées pour leur collaboration et leur disponibilité. Sans elles, cette recherche n'aurait jamais été menée à terme.

Également, un merci à ma mère pour son soutien et ses encouragements tout au long de mes études supérieures. Finalement, je remercie spécialement ma conjointe, Isabelle Simard, qui a été ma complice intellectuelle et mon support quotidien, ainsi que mes enfants qui ont été une source d'inspiration.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	ix
LISTE DES APPENDICES.....	x
RÉSUMÉ	xi
LISTE DES CARTES.....	xii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : Problématique.....	4
1.1 LE DEVELOPPEMENT LOCAL.....	4
1.2 LES ECHELONS DU DEVELOPPEMENT.....	8
1.2.1 <i>National</i>	9
1.2.2 <i>Régional</i>	9
1.2.3 <i>Local</i>	11
1.3 LA GOUVERNANCE COMME CADRE CONCEPTUEL	13
1.4 HYPOTHESE DE RECHERCHE.....	22
CHAPITRE II : Démarche méthodologie.....	23
2.1 L'ANALYSE DOCUMENTAIRE.....	24
2.2 LES ENTRETIENS SEMI-DIRIGÉS	24
2.3 L'OBSERVATION PARTICIPANTE	26

CHAPITRE III : Profil socio-économique de la région de Rouyn-Noranda..... 27

3.1	HISTORIQUE	27
3.2	DESCRIPTION DU TERRITOIRE.....	28
3.3	LA POPULATION	29
3.4	PRINCIPAUX INDICATEURS SOCIO-ÉCONOMIQUES	32
3.4.1	<i>Taux d'emploi</i>	33
3.4.2	<i>Taux de chômage</i>	33
3.4.3	<i>Caractéristiques de revenu</i>	34
3.5	STRUCTURE ÉCONOMIQUE	36
3.5.1	<i>Secteur primaire</i>	39
3.5.2	<i>Secteur secondaire</i>	41
3.5.3	<i>Secteur tertiaire</i>	42
3.6	CONCLUSION.....	44

CHAPITRE IV : Les différentes organisations de la gouvernance à Rouyn-Noranda 45

4.1	LE FONCTIONNEMENT DES CLD AU QUEBEC	45
4.2	LE CLD DE ROUYN-NORANDA	48
4.2.1	<i>Historique</i>	48
4.2.2	<i>Dimension institutionnelle</i>	48
4.3	PROJET DE CONCERTATION ET DE MOBILISATION A ROUYN-NORANDA.....	52
4.3.1	<i>Chantier Défi-Emploi</i>	52
4.3.2	<i>Le Club Défi</i>	57
4.3.3	<i>La Table de concertation économique de Rouyn-Noranda</i>	59
4.4	L'ÉVOLUTION DE LA STRUCTURE DE LA CONCERTATION ET DE MOBILISATION A ROUYN-NORANDA	60

CHAPITRE V : Analyse et interprétation..... 67

5.1	PREMIERE PROPOSITION	67
5.2	DEUXIEME PROPOSITION	73
5.3	TROISIEME PROPOSITION.....	80
5.4	QUATRIEME PROPOSITION.....	84
5.5	CINQUIEME PROPOSITION.....	88

CONCLUSION.....	93
ANALYSE DE LA GOUVERNANCE A ROUYN-NORANDA : ÉLEMENTS DE SYNTHÈSE.....	94
QUELQUES SUGGESTIONS ET PISTES D' ACTIONS ET DE RECHERCHE CONCERNANT LA GOUVERNANCE	102
BIBLIOGRAPHIE.....	106

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Palier national du développement.....	9
1.2 Palier régional du développement.....	11
1.3 Palier local du développement.....	13
1.4 Les trois dimensions de la gouvernance locale.....	21
1.5 Le triangle de la gouvernance locale à Rouyn-Noranda.....	22
3.1 Population par MRC, région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue, 2001.....	29
3.2 Évolution de la population totale de 1991 à 2001 Rouyn-Noranda, l'Abitibi-Témiscamingue et le Québec.....	30
3.3 Répartition de la population par groupe d'âges (1991, 1996 et 2001), Région de Rouyn-Noranda.....	31
3.4 Proportion de la population de 15 ans et plus ayant effectué des études de niveau universitaire, MRC Rouyn-Noranda, Abitibi-Témiscamingue et Québec, 1996.....	32
3.5 Estimé du taux de chômage selon la nouvelle ville de Rouyn-Noranda et de l'Abitibi-Témiscamingue (2003).....	34
3.6 Revenu moyen des ménages par MRC, Abitibi-Témiscamingue et Québec, 1996.....	36
3.7 Évolution des emplois selon les grands secteurs d'activité économique de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, 1991, 1996 et 2000.....	38
3.8 Évolution de l'emploi du secteur primaire sur le territoire de Rouyn-Noranda.....	40
3.9 Variation de l'emploi du secteur secondaire sur le territoire de Rouyn-Noranda.....	41
3.10 Variation de l'emploi du secteur tertiaire sur le territoire de Rouyn-Noranda.....	43

4.1	Organigramme du Chantier Défi-Emploi, 1999.....	61
4.2	Organigramme de la gouvernance économique locale à Rouyn-Noranda (2003).....	64
4.3	Organigramme proposé de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda, (août 2003).....	65
5.1	Les trois dimensions de la gouvernance économique locale.....	100
5.2	Triangle de la gouvernance économique locale à Rouyn-Noranda.....	101
5.3	Composition de la gouvernance économique à Rouyn-Noranda : une proposition à partir de nos observations (décembre 2003).....	104

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
3.1 Répartition de la population selon la taille des municipalités en déclin, Abitibi-Témiscamingue, 1 ^{er} juillet, 1996-2001.....	28
3.2 Sclolarité de la population de Rouyn-Noranda, l'Abitibi-Témiscamingue et le Québec en pourcentage, 1986-1996.....	32
3.3 Population de 15 ans et plus, taux d'emploi et taux d'activité pour la MRC de Rouyn-Noranda, l'Abitibi-Témiscamingue et le Québec, 2001.....	33
3.4 Composition du revenu total en % (1991, 1996 et 2001), région de l'Abitibi-Témiscamingue, Rouyn-Noranda et Québec.....	35
3.5 Répartition des emplois selon les grands secteurs d'activité économique de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, 2001.....	37
3.6 Répartition des entreprises selon les secteurs d'activité économique de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, 2000.....	39
4.1 Représentation du Conseil d'administration du CLD-RN par collège électoral.....	51
5.1 Nombre de rencontres au Chantier Défi-Emploi, 1999 – 2002.....	73

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ATR	Association touristique régionale
CADT	Centre d'aide au développement technologique
CAR	Conférence administrative régionale
CCIRN	Chambre de commerce et d'industrie de Rouyn-Noranda
CD	Club Défi
CDE	Chantier Défi-Emploi
CLD-RN	Centre local de développement de Rouyn-Noranda
CLE	Centre local d'emploi
CRD	Conseil régional de développement
CRES	Comité régional de l'économie sociale
FDES	Fonds de développement d'entreprises d'économie sociale
FCD	Fonds conjoncturel de développement
FLI	Fonds local d'investissement
MDER	Ministère du développement économique et régional
MR	Ministère des Régions
MRC	Municipalité régionale de comté
PLACÉE	Plan d'action en matière de développement économique et développement de l'emploi
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SGF	Société générale de financement
TCERN	Table de concertation économique de Rouyn-Noranda

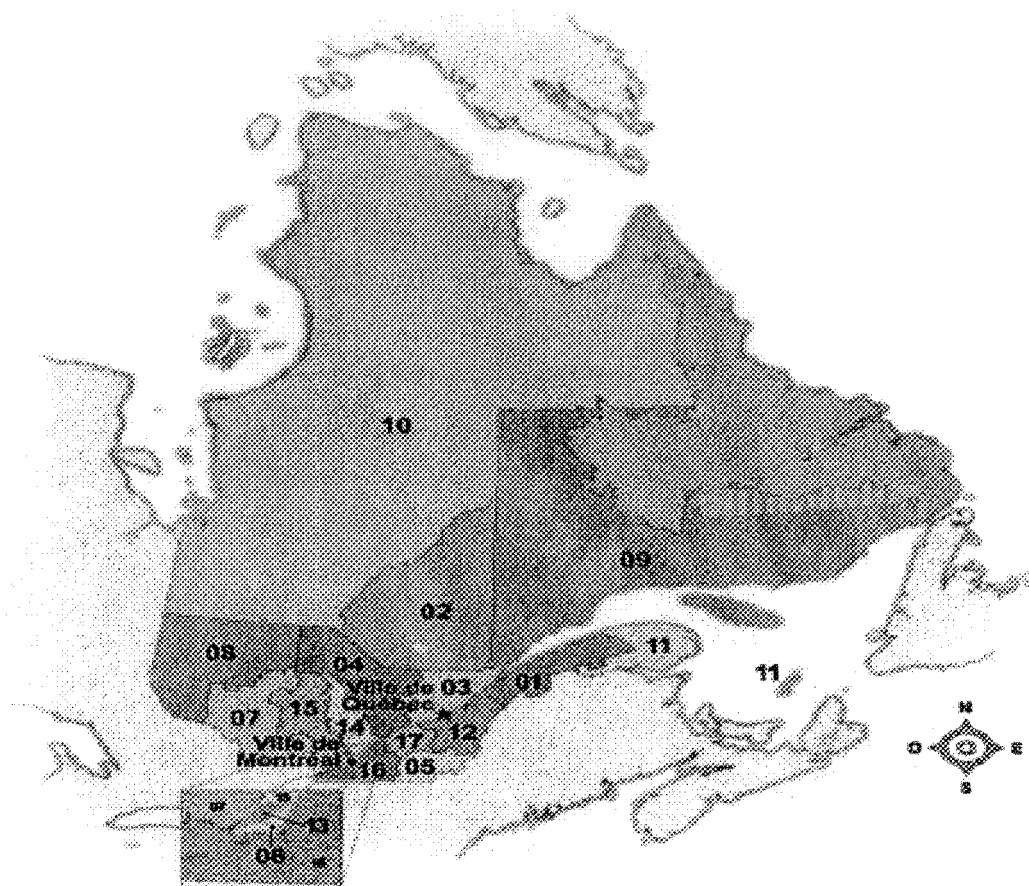
LISTE DES APPENDICES

Appendice	Page
A – Liste des personnes interrogées.....	111
B – Schéma d’entrevue.....	113
C – Organigramme du Chantier Défi-Emploi.....	115
D – Processus de gestion des idées du Chantier Défi-Emploi	117
E – Liste des Tables thématiques du Chantier Défi-Emploi	119
F – Organigramme du Club Défi.....	121
G – Profil des participants du Chantier Défi-Emploi.....	123
H – Événements du Chantier Défi-Emploi.....	125
I – Composition de la structure du Chantier Défi-Emploi.....	128

LISTE DES CARTES

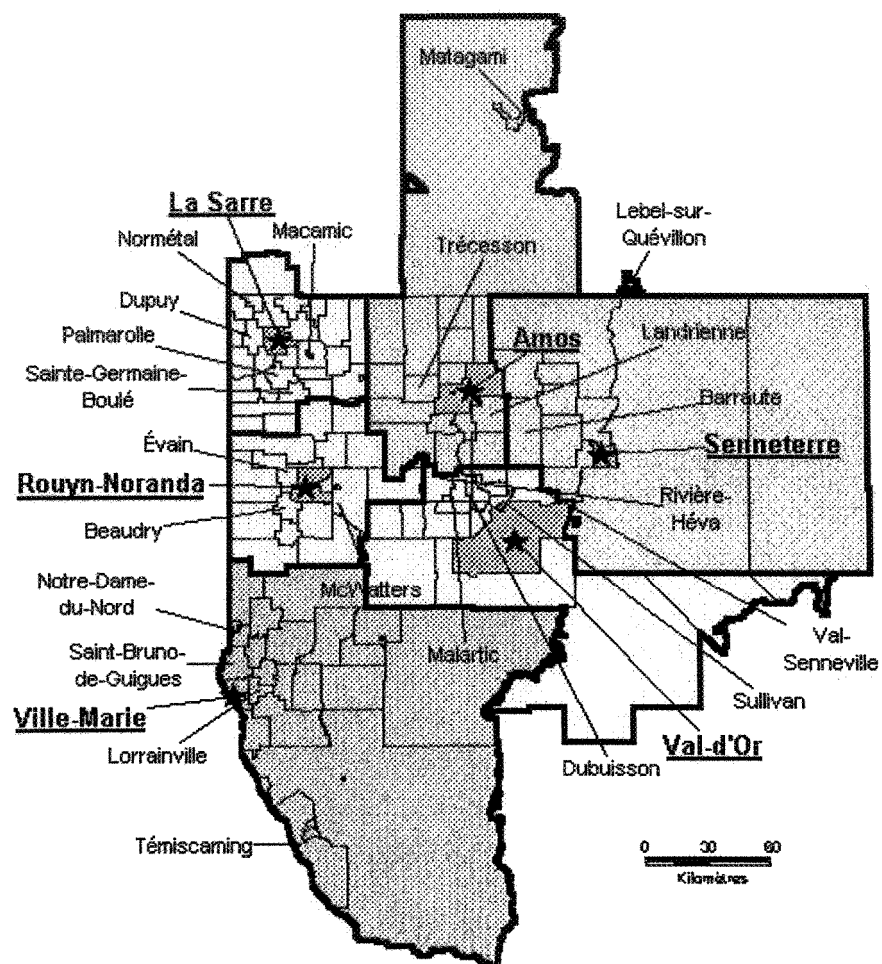
Carte	Page
1 - La province de Québec.....	xiii
2 - La région 08 l'Abitibi-Témiscamingue.....	xiv
3 - La ville de Rouyn-Noranda.....	xv

Carte 1
Le Québec



- | | |
|------------------------------|------------------------------------|
| 01 Bas-Saint-Laurent | 10 Nord-du-Québec |
| 02 Saguenay – Lac-Saint-Jean | 11 Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine |
| 03 Québec (région) | 12 Chaudière-Appalaches |
| 04 Mauricie | 13 Laval |
| 05 Estrie | 14 Lanaudière |
| 06 Montréal (région) | 15 Laurentides |
| 07 Outaouais | 16 Montérégie |
| 08 Abitibi-Témiscamingue | 17 Centre-du-Québec |
| 09 Côte-Nord | |

Carte 2
Région 08 L'Abitibi-Témiscamingue



RÉSUMÉ

De 1998 jusqu'à nos jours, la population du territoire de la MRC de Rouyn-Noranda a été interpellée par les leaders socio-économiques afin d'instaurer un processus de prise en charge du développement par la communauté. Divers événements ont eu lieu dans le cadre du projet *Chantier Défi-Emploi*, avec certains résultats. Dans le but de comprendre les répercussions générées par ce projet, cette étude présente le Chantier Défi-Emploi comme un projet de concertation et de mobilisation, puis elle l'analyse en regard d'une forme de gouvernance économique locale à Rouyn-Noranda.

Cette recherche s'intéresse à la manière dont la concertation et la mobilisation, comme celles qui se sont déroulées sous l'impulsion du projet Chantier Défi-Emploi, peuvent influencer les relations entre les différents acteurs du développement économique sur un territoire de MRC. Articulée autour des thématiques du développement local, de la gouvernance locale et des mobilisations locales, la problématique soutient que le Chantier Défi-Emploi de Rouyn-Noranda est un exemple d'incarnation d'une action collective dans le processus d'une gouvernance économique locale.

INTRODUCTION

L'histoire de Rouyn-Noranda n'est guère encourageante pour ce qui est de développer une région entrepreneuriale, car la population s'attend toujours à ce que le monde extérieur, les gouvernements et les grandes entreprises créent des emplois. Les citoyens et les entrepreneurs locaux ne veulent plus vivre dans de telles attentes. Cette vision de vouloir changer et améliorer son territoire via le développement endogène est venue de Monsieur Pierre Grandmaître, maire de 1996 à 2000. C'est lors d'un séminaire sur « Les grands enjeux des secteurs publics », à l'extérieur de la région, concernant le développement régional qu'il a pensé à une stratégie de développement local. Il en est revenu avec la certitude que l'Abitibi-Témiscamingue, plus spécifiquement Rouyn-Noranda, peut à elle seule se prendre en main et initier un développement endogène. D'où l'idée de créer un *CHANTIER DÉFI-EMPLOI* dans la Municipalité régionale de comté de Rouyn-Noranda (MRC-RN).

Durant cette même période, en 1998, le Centre local de développement de Rouyn-Noranda (CLD-RN) a été créé et remplace depuis la Société de développement économique de Rouyn-Noranda (SDE-RN). L'implantation de ce nouvel organisme de développement semble s'être réalisée de façon plutôt harmonieuse compte tenu que la SDE-RN agissait déjà sur tout le territoire de la MRC de Rouyn-Noranda. Mentionnons également qu'en 2001, la fusion de toutes les municipalités de la MRC en une Ville MRC a possiblement renforcé l'implantation du CLD-RN.

Le Chantier Défi-Emploi gravite autour des leaders économiques de Rouyn-Noranda. Ces derniers sont regroupés dans une structure mobilisatrice comprenant différentes tables thématiques, dont les principaux objectifs sont de trouver des idées de projets. Lors d'une rencontre, en 1999, M. Pierre-André Julien, spécialiste du développement local au Québec, a expliqué, aux membres du Chantier Défi-Emploi, le principe des 1000 idées. Il s'agit d'amasser 1000 idées faisant ainsi 100 projets potentiels afin de faire émerger 10 entreprises.

De la mobilisation générée par le Chantier Défi-Emploi, en février 2000, est né un autre organisme : le Club Défi. Cet organisme est un club privé de gens d'affaires soucieux de contribuer au développement de Rouyn-Noranda. Finalement, en 2001, est née une Table de concertation économique à Rouyn-Noranda, laquelle regroupe l'ensemble des organismes de développement économique de la ville.

Comment expliquer de telles mobilisations et concertations ? Juan-Luis Klein (1995 : 8) voit certaines de ces actions évoluer, présenter des alternatives et prendre des formes de plus en plus structurantes, et de ce fait, s'insérer dans un mouvement social en gestation. D'autre part, l'approche des mouvements sociaux soulève également les questions d'appartenance qui sont sous-jacentes à ces mobilisations et concertations. Gerry Stoker (1999 : 24) mentionne que la gouvernance, sous sa forme la plus abstraite, implique une modification de l'équilibre traditionnel entre l'État et la société civile.

Les champs d'études s'ouvrant sur ces questions sont vastes et prometteurs, notamment en ce qui concerne l'adéquation entre mobilisation, concertation et implication dans le développement. En ce sens, analyser le projet de mobilisation et de concertation à Rouyn-Noranda est intéressant à plus d'un titre. D'abord, par l'ampleur de la concertation et de la mobilisation depuis 1999, puis à cause de la création d'une Table de concertation économique de Rouyn-Noranda regroupant l'ensemble des acteurs locaux impliqués dans le développement économique. En effet, la très grande mobilisation que le Chantier Défi-Emploi a réussi à maintenir depuis 1999 apparaît comme étant porteuse d'un mouvement de solidarité, de concertation et de création d'un sentiment d'appartenance. Cela démontre également l'efficacité d'un leadership au sein de la communauté de Rouyn-Noranda. Il y a là plusieurs pistes de recherche, entre autres, sur le sentiment d'appartenance, le capital social, la gouvernance politique, économique et sociale de même que sur l'influence d'une communauté sur l'appareil étatique.

Notre recherche, à travers l'étude du projet de mobilisation et de concertation de Rouyn-Noranda (Chantier Défi-Emploi), s'intéresse à la façon dont la gouvernance économique locale de 1998 à 2002, modifie les relations qu'entretiennent les acteurs du développement économique. En ce sens, nous cherchons en particulier des indices nous permettant de découvrir l'incidence de ces actions de mobilisation et de concertation sur une gouvernance économique locale. Nous analyserons cette action collective à travers trois types de gouvernance soit politique, économique et civile afin de regarder s'il y a un équilibre décisionnel au sein de la communauté de Rouyn-Noranda.

Le premier chapitre de ce mémoire présentera la problématique relative au développement local, les échelons du développement au Québec de même que le cadre conceptuel utilisé pour procéder à l'analyse. Notre cadre conceptuel porte sur les dimensions théoriques de la gouvernance. Nous exposerons ensuite au chapitre deux la démarche méthodologique que nous avons suivi pour effectuer cette recherche. Au chapitre trois, nous tracerons un portrait socio-économique de la région de Rouyn-Noranda. Puis, le chapitre quatre présentera de façon factuelle l'ensemble des actions et des événements survenus dans le projet de concertation et de mobilisation à Rouyn-Noranda, de 1999 à 2003. Finalement, le chapitre cinq fera l'analyse de la gouvernance économique locale à Rouyn-Noranda et posera un regard sur certains constats qui peuvent être tirés sur l'ensemble du projet de la gouvernance économique locale.

CHAPITRE I

Problématique

Dans le contexte socio-économique actuel où le développement économique est devenu une arme stratégique sur le plan local, il est pertinent d'observer quelques mécanismes qui le façonnent. Pour ce faire, nous allons exposer les paliers du développement local, régional et national. Une telle démarche nous permettra de comprendre la structure d'un développement économique mise en œuvre par le gouvernement du Québec au milieu des années 1990.

1.1 Le développement local

On entend par « développement la capacité d'un pays ou d'une région non seulement à répondre aux différents besoins du plus grand nombre de ses habitants, mais aussi à respecter et à valoriser ses possibilités présentes et futures » (Julien, 1997 : 9). Un des éléments du développement est « la création d'un surplus et son accumulation [...] permettant non seulement de répondre aux besoins essentiels [...] mais d'investir afin d'améliorer la production de ces biens et ainsi de dégager du temps pour la communauté afin de satisfaire ses autres besoins » (Julien, 1997 : 9).

Au cours des vingt dernières années, le gouvernement du Québec a mis à la disposition des régions de nombreux mécanismes et fonds de développement afin de soutenir le développement économique et l'entrepreneuriat. Lévesque et Mendell (1997) ont répertorié, en 1995, une liste de 254 fonds de développement local et régional en vigueur au Québec. Ces multitudes de mesures et de programmes ont pour effet de créer de la confusion tant chez ceux qui ont à les gérer que chez les promoteurs qui souhaitent s'en prévaloir. Devant la pléthore des mesures et programmes ainsi que le grand nombre de structures qui en découlent, le gouvernement doit rationaliser et resserrer ses interventions, et les milieux doivent partager ce souci de simplification des services à l'entrepreneuriat tout en étant partie prenante de l'effort gouvernemental en ce domaine.

Le gouvernement doit soutenir cette transformation du développement en adaptant en conséquence l'organisation de ses services aux régions. Quant aux intervenants locaux et régionaux, ils sont les mieux placés pour travailler à l'essor économique de leur milieu. Bernard Kayser (1990) utilise le terme « localisme » pour parler de régionalisme et de développement local. L'auteur soutient que le localisme s'exprime dans la mise en relation de ses propres stratégies¹ avec celles de l'État. Nous retrouvons donc une articulation du local et de l'appareil étatique.

Le développement local ne s'applique pas partout de la même manière. Il s'agit plutôt d'une façon de penser le développement qui, en se centrant sur les individus, vise à recréer « la volonté et la capacité d'un milieu à produire son développement » (Vachon, 1995). En fait, il s'agit de « tout développement planifié issu du milieu local qui utilise des ressources et des initiatives locales dans le but d'améliorer les conditions de vie des résidents et d'atteindre des buts collectifs de la communauté » (Bryant, 1992 : 5).

Joyal (2002 : 29) quant à lui, définit le développement local « en un lieu de la mise en action des initiatives individuelles ou collectives en fonction des ressources sur un territoire précis ». Ses actions qui sont réalisées au niveau local peuvent être modifiées selon l'intervention des différents acteurs qui cherchent à répondre à des exigences spécifiques. Le développement local « se présente sous forme territorialisée ». L'auteur parle « davantage de complémentarité locale/globale, comme de deux logiques appelées à s'interrelier » (Joyal 2002 : 39). De ce fait, « la quasi-totalité des actions de développement local concertées dans une perspective territoriale globale s'inscrivent dans un schéma de rencontre de l'exogène avec l'endogène » (Kayser, 1990 : 217).

L'exogène représente les procédures et les incitations mises en place par les structures supérieures de l'État, des organisations socioprofessionnelles et des organismes privés ou publics, qu'ils soient économiques, sociaux ou syndicaux. L'endogène caractérise le mouvement ascendant d'initiatives locales élaborées par les élus et les divers groupes concertés dans la dynamique sociale de développement.

« Cette dynamique endogène doit nécessairement chercher la rencontre avec les forces exogènes : pour se faire reconnaître, pour faire admettre ses capacités, pour que sa crédibilité soit assise, et pour enfin obtenir les moyens indispensables, l'acteur collectif du développement local non seulement recourt aux pouvoirs publics ou à l'investissement privé, mais encore se glisse dans des structures institutionnelles ». (Kayser, 1990 : 217)

¹ Il s'agit ici des différentes stratégies développées par les intervenants locaux et régionaux.

La collaboration avec les forces exogènes n'est pas le seul élément de cohésion nécessaire pour assurer la bonne marche du développement local. Il doit également y avoir concertation et consensus à l'intérieur des forces endogènes.

La théorie du développement global de Vachon (1995) vise le développement local. Cette théorie, basée sur la concertation, peut être appliquée à une micro-région. Lorsque Vachon (1995) parle du développement local, il exprime la nécessité d'égalité entre les interlocuteurs. « La pratique du développement local [...] tend à associer le plus de partenaires possibles autour d'un projet de développement, dans une intervention simultanée et cohérente ».

Vachon (1995) articule son discours autour d'un partenariat entre différents acteurs d'une communauté afin d'avoir une cohésion et une concertation mobilisatrice. La concertation n'est pas un simple exercice d'échange d'informations ou de débat. Elle implique l'alliance et l'échange de compétences et d'énergie en vue de l'avènement d'un but commun : le développement local. Elle crée une synergie parmi les collectivités et les acteurs qui ont décidé de collaborer au développement. Schneider (1989 : 25) définit la concertation comme étant « une démarche qui comprend l'ensemble des pratiques articulées d'un groupe d'acteurs décisionnels et autonomes qui ont convenu d'harmoniser non seulement leurs orientations mais également leurs stratégies d'intervention et leurs actions concrètes au sein d'un secteur d'activité donné ».

Depuis quelques années déjà, un consentement se dégage au sein de l'appareil étatique voulant qu'une part essentielle du développement local économique d'une région repose sur la concertation du milieu. Le développement économique d'une région passe par une plus grande responsabilisation des milieux locaux et régionaux. La situation exige, en outre, une plus grande participation de l'État avec les partenaires du marché du travail, à savoir les représentants patronaux et syndicaux auxquels se joignent maintenant ceux d'organismes de développement économique et communautaire. Proulx (2002 : 103) souligne qu'il « semble que l'État post-keynésien désire désormais se rapprocher des agents économiques tels que les entrepreneurs, les travailleurs, les investisseurs et les consommateurs ». Ce partenariat devrait s'étendre à tous les niveaux, notamment à l'échelle locale, là où l'intervention peut le mieux concourir à l'adéquation d'un développement économique.

En 1997, le gouvernement provincial a fait un virage important avec la création des Centres locaux de développement (CLD) dans toutes les régions du Québec, plus précisément dans les municipalités régionales de comté (MRC)² ou unités correspondantes. Cette politique exprime donc le souhait du gouvernement provincial de rapprocher les services des citoyens afin de soutenir deux éléments : leur implication dans le développement local et régional, tout en abrogeant et rationalisant les structures et programmes.

En ce qui a trait à la rationalisation des structures, Grenier (1998 : 74) rapporte que le gouvernement a accompagné sa réforme des CLD d'un « projet de loi sur l'abolition du droit de retrait, modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal. Cette abolition obligera dorénavant les municipalités à cotiser une somme prédéterminée, par un vote au niveau de la MRC, aux CLD ». Il est pertinent de souligner qu'auparavant le gouvernement finançait le développement économique par une approche programme. Avec ce changement de financement, le gouvernement entre maintenant dans un financement par enveloppe ou dans une approche par mandat.

Selon Grenier (1998 : 75) l'approche par mandat signifie que les « orientations et les objectifs des gouvernements supérieurs ne se traduiront plus automatiquement par la création de nouvelles structures. Cela implique, par contre, que les structures existantes aient la souplesse nécessaire pour s'adapter rapidement aux objectifs fixés par leur mandant ». C'est à son avis ce que permettent les CLD en raison de la composition de leur conseil d'administration qui réunit des représentants du monde municipal, syndical, communautaires, des affaires et des représentants du monde coopératif. La volonté gouvernementale est à l'effet qu'aucun de ces groupes ne soit majoritaire au sein d'un CLD. De par ce moyen de financement et cette structure, Grenier (1998 : 75) mentionne « que nous verrons la non-prolifération des structures et une véritable rationalisation des structures locales ».

Les CLD au Québec voient à intégrer dans un guichet multi-services les mesures d'aide et de soutien à l'entrepreneuriat qui, auparavant, émanaient de façon désordonnée et souvent redondante des différents ministères et programmes gouvernementaux. Ce guichet assume le soutien au prédémarrage, au démarrage et au développement des entreprises. Il devient la porte d'entrée unique pour tous les entrepreneurs individuels ou collectifs, potentiels ou déjà en activité et, leur offre des services de première ligne (conseil, plan d'affaires et un financement direct) et une aide de référence pour des services de deuxième ligne (exportation, recherche et développement).

² Au Québec, il existe 96 MRC dans 17 régions administratives.

Les CLD ont comme responsabilités : 1) d'élaborer toute stratégie locale liée au développement de l'entrepreneuriat et des entreprises, incluant les entreprises de l'économie sociale, en tenant compte des stratégies nationales et régionales et 2) d'élaborer un plan d'action en matière de développement économique et de développement de l'emploi (PLACÉE). Le CLD joue donc un rôle majeur dans l'animation du milieu local en matière de développement économique et de développement de l'emploi. Cependant, pour avoir un territoire (MRC) fonctionnel administrativement, il faut qu'il y ait une conscience d'appartenance à ce territoire, et par dessus tout, une concertation de tous les intervenants concernés sur son territoire de MRC (Guide d'implantation des CLD, 1997).

Le gouvernement veut soutenir l'entrepreneuriat local à travers la politique de développement local et régional. Les CLD constituent un réseau plus souple et plus facile à changer d'orientation tant pour l'État que pour le gouvernement municipal. Afin de bien comprendre dans quelle situation évoluent les CLD, il est de mise d'exposer les trois échelons du développement, au Québec.

1.2 Les échelons du développement

Dans la restructuration des interventions de l'État, le partage des responsabilités entre les différents paliers territoriaux doit s'effectuer selon le principe voulant qu'une responsabilité soit confiée au palier territorial le mieux placé pour l'assumer avec efficacité et au moindre coût (principe de subsidiarité), et selon un partage clair des rôles de chacun, permettant d'éviter les dédoublements et les chevauchements (Calama : 2002).

Trois paliers d'intervention sont distingués : national, régional et local. Un partage clair des responsabilités entre les paliers local et régional suppose également qu'il n'existe pas de lien hiérarchique entre les instances locales et régionales, du moins en ce qui a trait aux instances non gouvernementales. Chaque échelon doit conserver sa dynamique et sa sphère d'activité et d'intervention, ce qui n'exclut pas la nécessité de collaboration des intervenants en vue d'une amélioration de leurs actions.

1.2.1 National

Le palier national est le lieu de régulation et des grandes orientations gouvernementales. L'État élabore et dicte les grandes orientations gouvernementales et les politiques nationales. Également, l'appareil étatique élabore les lois et règlements et est responsable de leur application. Il est responsable des services spécialisés à portée nationale. Il est aussi responsable de l'organisation et de la juste répartition des services publics sur l'ensemble du territoire. Il joue un rôle central dans la définition des choix stratégiques, notamment en matière de développement économique et de développement de l'emploi, dans l'accessibilité à des services de qualité et dans le partage équitable des ressources et des richesses entre les différentes parties du territoire (Lévesque, 2002).



Figure 1.1 Palier national du développement³

1.2.2 Régional

En ce qui a trait au palier régional, le Ministère des Régions (1997) le définit comme « un lieu de concertation, d'harmonisation et d'élaboration de stratégies de développement et le palier des services de deuxième ligne ». Également, le Ministère des Régions explique que le lieu privilégié pour effectuer de la concertation s'établit au niveau régional. Le ministère des Régions indique que :

« le lieu de concertation entre la multiplicité et la diversité des dynamismes locaux et de son articulation avec les actions de l'État à qui il revient de déterminer les grandes priorités et les grandes stratégies visant la recherche d'un développement cohérent et équilibré sur le territoire. » (Ministère des Régions, 1997 : 20)

³ Prendre note que la recherche a été effectuée avant la mise en place du Ministère du Développement économique et régional par le Gouvernement du Québec.

De fait, le Conseil régional de développement (CRD) exerce une fonction générale de concertation des intervenants régionaux et de planification régionale. Dans ce contexte, le développement régional renvoie à une dimension collective basée sur les notions de concertation, de coordination, d'harmonisation et de planification visant l'adoption et la poursuite de priorités régionales de développement et de choix de stratégies régionales pour assurer un développement équilibré de ce territoire. Le développement régional est complémentaire au développement local. Il vient renforcer les effets des dynamismes locaux et permet de mieux arrimer et adapter l'action de l'État aux diverses réalités régionales.

Les enjeux régionaux sont multiples et diversifiés. Ils peuvent concerner, à titre d'exemple, la participation de grandes institutions dans le développement de la région, les approches régionales de formation de la main-d'œuvre, le transfert de technologies, la recherche et le développement sur le territoire, le renouvellement et la protection des ressources, le financement des projets régionaux, l'optimisation des équipements collectifs régionaux, l'harmonisation du développement dans les différentes zones du territoire, la place de la région sur l'échiquier québécois, l'ouverture des marchés extérieurs aux produits régionaux, etc. (Ministères des Régions, 1997). Au Québec, les régions peuvent bénéficier d'outils financiers et d'ententes spécifiques tel que :

« le Fonds de développement régional, destiné à financer des projets ou des mesures au niveau régional. Dans des cas exceptionnels, elles peuvent également bénéficier du Fonds conjoncturel de développement (FCD). Les CRD sont en fait les interlocuteurs du gouvernement en région. Les CRD signent donc des ententes cadres avec le gouvernement d'une durée de 5 ans définissant ainsi les grands axes et les priorités de développement pour les régions. Les CLD sont en partie prenante de cette entente cadre puisqu'ils siègent au conseil d'administration des CRD ». (Lévesque, 2002)

Nous retrouvons également au niveau régional d'autres structures tels que les Comités régionaux de l'économie sociale (CRES), les Centres locaux d'emploi (CLE) et l'Association touristique régionale (ATR). Chacune, d'une manière ou d'une autre, peut contribuer à harmoniser les plans d'action des CLD en matière de développement économique et de création d'emplois avec les objectifs des CRD (Ministères des Régions, 1997).

Les Conférences administratives régionales (CAR) s'assurent de la cohérence et l'harmonisation de l'action gouvernementale en région. (Lévesque 2001). Les CAR coordonnent les activités sectorielles des divers ministères sous la présidence du sous-ministre adjoint du ministère des Régions. Elles constituent donc des Tables interministérielles.

Finalement, nous retrouvons une autre instance, sous la présidence d'un ministre régional, qui permet à l'administration gouvernementale et aux instances représentatives de chaque région d'être en communication. Cette instance est la Table régionale des députés qui réunit les représentants politiques de la région à l'Assemblée nationale ainsi que le ministre régional et le secrétaire régional.

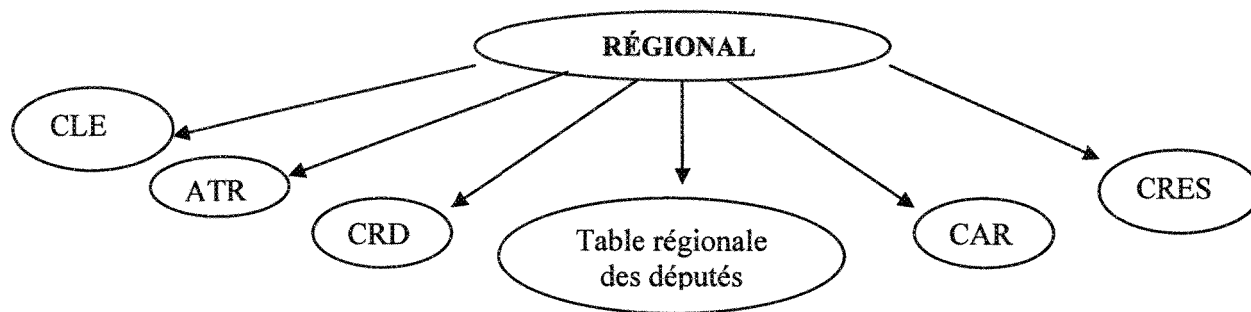


Figure 1.2 Palier régional du développement

1.2.3 Local

À l'intérieur du Livre blanc sur la *Politique de soutien en développement local et régional*, le gouvernement du Québec définit le palier local comme étant :

« un territoire de l'action directe qui met en présence des initiatives (individuelles ou collectives) et des ressources (naturelles, humaines ou financières) sur un territoire précis (une localité ou une zone). Il est le lieu de valeurs liées à l'entrepreneursip et à l'esprit d'initiative ». (Ministère des Régions, 1997)

Parce qu'elles reposent essentiellement sur l'initiative individuelle et collective, les actions instaurées au palier local varient considérablement d'une communauté à l'autre. L'État, de par son rôle essentiel de régulation, est davantage porté sur l'action uniforme par l'entremise de programmes normés et il lui est plus difficile d'intervenir d'une manière adaptée et immédiate aux besoins et attentes des divers milieux. Se jugeant les mieux placés pour agir efficacement, les organismes locaux de développement réclament les moyens de favoriser et de supporter ces initiatives locales. Ce rôle du palier local rejoint les idées des auteurs tels que Joyal (2002), Kayser (1990), Schneider (1989), Proulx (2002) et Vachon (1995).

Le palier local est également le lieu où sont offerts aux citoyens les services de première ligne. Ce sont des services de base devant répondre aux besoins élémentaires de la vie quotidienne des citoyens et des services de proximité qui peuvent être organisés dans l'environnement immédiat du propriétaire parce que ces services n'exigent pas nécessairement des bassins de population très importants ou ne se traduisent pas par des coûts trop élevés. Parmi ces services, on peut définir l'ensemble de ceux offerts par les municipalités, notamment : les services d'égout et d'aqueduc, la sécurité publique, les loisirs et la culture, les transports, l'urbanisme, l'organisation communautaire, plusieurs services liés à la promotion et au développement économique et industriel. On peut également y ajouter les services publics liés à l'éducation pré-scolaire, primaire et secondaire, les services de santé de première ligne comme les CLSC, les cliniques de jour et les hôpitaux généraux. Dans le domaine de l'aide à l'entrepreneuriat, on peut définir, à titre d'exemple, les services d'études de pré-faisabilité et les services de soutien au pré-démarrage et au démarrage des entreprises.

Les services de première ligne peuvent s'exercer dans le territoire de la municipalité proprement dite, ou encore dans le territoire de la municipalité régionale de comté (MRC) ou de son équivalent (là où il n'y a pas de territoire de MRC). La MRC ou la municipalité sert donc de lieu géographique du palier local. Comme il existe plus d'un millier de municipalités réparties dans 96 MRC au Québec, nous pensons qu'il peut y avoir une grande diversité de solutions aux problèmes dans chaque espace.

Les problèmes rencontrés par ces espaces sont soit semblables ou radicalement différents d'une région à une autre, même si les outils de développement sont les mêmes. Toutefois, dans certaines régions, le gouvernement est conscient que la densité de la population et l'étendue du territoire sont des réalités qui peuvent rendre plus difficiles ces regroupements. Le gouvernement souscrit à l'objectif d'une occupation optimale du territoire dans chacune des régions du Québec. De fait, le palier local constitue un « lieu de programmation, de gestion et d'exécution des services de première ligne » sur le territoire du Québec (Ministère des Régions, 1997).

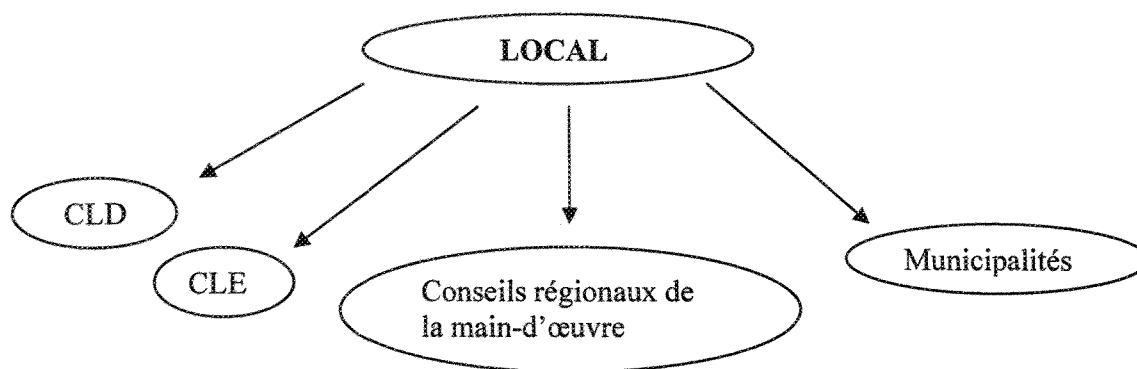


Figure 1.3 Palier local du développement

Nous observons qu'il peut se réaliser un jeu d'influence entre le national, le régional et le local. Cette observation laisse entendre que l'État peut jouer un rôle important, mais que la participation de la société civile demeure un élément indispensable dans cette concertation puisqu'il s'agit d'un développement économique d'une région donnée. Compte tenu que nous nous intéressons au développement local et à la concertation du milieu et que nous désirons analyser le phénomène au niveau du développement local à travers une gouvernance locale, il est pertinent d'approfondir le concept théorique de la gouvernance.

1.3 La gouvernance comme cadre conceptuel

La reconstitution des modes de gestion des gouvernements aboutit à une redéfinition des rapports de pouvoir entre l'État, la société civile et l'entreprise. Cette redéfinition des pouvoirs met en évidence les demandes des acteurs socio-économiques en faveur de modes décisionnels décentralisés. Cette requête des acteurs renvoie au concept de gouvernance locale qui sous-tend des pouvoirs partagés entre les acteurs sur un territoire défini. Le terme gouvernance est une notion polysémique, car celle-ci touche à un ensemble de domaines (sociologie, politique, histoire, économie, etc.) et de secteurs (les notions de territorialisation, de mondialisation, d'administration, de gestion, d'urbanisation, etc.) (Allemand, 2000 : 15-18).

Avant de pouvoir valider les indicateurs et les conditions de la gouvernance dans le contexte de concertation et de l'action collective, plus spécifiquement sur l'étude entre le pouvoir des institutions associées à l'action collective et sur les réseaux d'acteurs autonomes, il nous faut approfondir la connaissance de ce concept sur le plan théorique. La présente section cerne le concept de la gouvernance en vue d'aider à en identifier la présence dans la pratique.

Bob Jessop (1998 : 31) souligne que la notion de gouvernance « tirée de l'*anglais governance* est d'origine anglo-saxonne et étymologiquement, cette notion a de quoi séduire, car elle renvoie à l'idée de pilotage (des bateaux latin et grec ancien) ». Elle suggère ainsi l'action de guider ou de diriger dans un environnement incertain. Jessop (1998 : 32-33) indique que le terme gouvernance « a été remis en usage sans doute à cause de la nécessité de distinguer entre *gouvernance* et *gouvernement*. Ainsi, *gouvernance* désignerait les modes de gouvernement et la manière de gouverner, et *gouvernement*, les institutions et agents chargés de gouverner ». En termes de forme de coordination de gouvernance, Jessop (1998) en distingue trois : 1) la coordination par le marché, selon l'offre et la demande 2) la coordination impérative qui caractérise l'organisation hiérarchique des bureaucraties ou des entreprises et 3) la coordination de type « hétérarchique », c'est-à-dire auto-organisée.

Lorsqu'on parle de coordination, Le Galès (1995) stipule qu'il ne s'agit plus d'un jeu à deux (le gouvernement : l'État et les collectivités), mais bien d'un jeu impliquant une pluralité d'acteurs aux compétences et aux statuts divers. À ce niveau, Bernier (2001) est du même avis que Le Galès (1995) lorsqu'il souligne que la gouvernance peut être définie comme :

« une nouvelle forme de gouverne (processus de régulation dans une société) à laquelle participent des acteurs sociaux, politiques et administratifs; une nouvelle forme parce que l'État a perdu son rôle central, souvent moins par choix que par nécessité; aussi que l'État n'est qu'un acteur dans un réseau. Ce n'est pas un acteur comme les autres mais il doit tenir compte des autres et une nouvelle façon de percevoir l'État en interaction avec son environnement, un système ouvert ».
(Bernier 2001 : 1)

En ce qui a trait aux formes de coordination, attardons-nous plus spécifiquement sur une des trois formes identifiées par Jessop (1998) à savoir : la coordination de type « hétérarchique ». Jessop (1998 : 36) indique trois types d'hétérarchie « selon les types de système d'action qui sont mis en coordination » : 1) la constitution de réseaux interpersonnels, 2) l'auto-organisation des relations interorganisationnelles et 3) le pilotage intersystémique.

La première forme de coordination est la plus simple selon Jessop (1998 : 38), elle implique des acteurs qui « mettent à profit leurs relations antérieures avec d'autres dans divers réseaux interpersonnels pour nouer un partenariat plus exclusif et plus ciblé ». La deuxième forme est le cas où selon Jessop (1998 : 38) « des organisations qui sont matériellement interdépendantes mais formellement autonomes et dont chacune a la maîtrise de ressources importantes se trouvent obligées de coordonner leurs actions pour s'assurer un résultat commun jugé mutuellement profitable ». On retrouve une valeur ajoutée à cette forme de coordination selon Hasting (1996) compte tenu du fait que les partenaires combinent leurs ressources au lieu d'agir seuls. La dernière forme de coordination est plutôt axée sur des missions et sur la coordination négative, « c'est-à-dire la prise en considération des répercussions défavorables possibles de ce qu'on l'on fait sur des tiers » (Jessop 1998 : 36).

Carrier et Jean (2000 : 53) combinent les définitions de Jessop, Bagnasco et Le Galès pour définir la notion de gouvernance. Pour ces derniers, la gouvernance se définit « comme un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains ».

Selon Stocker (1998 : 19), la gouvernance est évolutive car « les pouvoirs publics doivent apprendre à fonctionner selon de nouvelles règles qui remettent en question les anciennes conceptions hiérarchiques ». Dans cette forme évolutive de gouvernance, nous retrouvons des succès et des échecs. Or selon Stocker (1998 : 20) « le concept d'échec de la gouvernance est d'une importance décisive pour comprendre la nouvelle réalité du gouvernement ». Afin de bien saisir cette évolution Stoker nous expose cinq propositions pour une théorie de la gouvernance. Mendell (2000), Le Galès (2000), Khosrokhavar (2001) et Paquet (2001) expliquent parfois de manière différente ou simplement renchérissent les cinq propositions de Stoker (1998).

- **1) La gouvernance fait intervenir un ensemble complexe d'institutions et d'acteurs qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement;**

Selon Stoker (1998 : 21-22) la complexité des structures gouvernementales explique le fait que l'État ne puisse plus soutenir l'affirmation qu'il peut intervenir seul dans le développement des collectivités sans tenir compte des acteurs locaux et régionaux. Khosrokhavar (2001 : 118) évoque que les théories de la gouvernance « remettent en cause la prééminence de l'État central dans les prises de décision ». L'État n'est plus détenteur d'un pouvoir régalien, mais un animateur ; il doit produire de la solidarité entre le monde du travail et celui des exclus. Il faut mettre en valeur la capacité de coordination entre un système politico-administratif donné et les réseaux socio-économiques, les associations, les secteurs privé et semi-privé, etc.

Stoker (1998 : 21-22) mentionne que « la notion de gouvernance attire aussi l'attention sur la participation accrue des secteurs privé et associatif à la fourniture de services et aux décisions stratégiques. Des responsabilités qui incombait auparavant presque exclusivement à l'État sont aujourd'hui partagées ». Dans les faits, la sous-traitance et le partenariat entre les secteurs public et privé font désormais partie de la réalité des services publics.

Par conséquent, Stoker (1998 : 21-22) évoque que « le public préfère nettement que l'organisation et la gestion des services locaux soient confiées à des assemblées élues, plutôt qu'à des organismes nommés ou à des prestataires du secteur privé ». En d'autres termes, les citoyens exprimeraient davantage que les services collectifs ou publics soient fournis par des autorités locales. Cette première proposition souligne le fait que la gouvernance « fait intervenir un ensemble complexe d'institutions et d'acteurs qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement » (Lafaye, 2001).

➤ **2) En situation de gouvernance, les frontières et les responsabilités sont moins nettes dans le domaine de l'action sociale et économique;**

Stoker (1998 : 24) évoque que « l'idée de la citoyenneté comporte non seulement des droits mais aussi des responsabilités ». Stoker (1998 : 24) emprunte les termes de Putman (1993) afin d'exposer que la gouvernance « est liée à la volonté de développer le capital social et de créer les conditions sociales nécessaires à une activité économique et politique efficace ». La gouvernance, conjointement au fait énoncé par Putman (1993), serait associée au développement du capital social qui est nécessaire à la prise en charge des problèmes sociaux et économiques par divers organismes et associations communautaires afin de mettre en place une économie sociale. Mendell (2000 : 205) abonde dans le même sens que Stoker (1998) en soulignant que la gouvernance se révèle comme une solution pertinente aux préoccupations actuelles de cohésion sociale et de développement social. Lafaye (2001 : 63) indique le fait « qu'en situation de gouvernance les frontières et les responsabilités sont moins nettes dans les domaines de l'action sociale et économique ».

➤ **3) La gouvernance traduit une interdépendance entre les pouvoirs des institutions associées à l'action collective;**

Selon Stoker (1998 : 25) l'interdépendance des pouvoirs implique trois éléments : 1) que les organisations chargées de l'action collective dépendent les unes des autres, 2) que pour atteindre leurs objectifs, elles doivent échanger leurs ressources et négocier leur participation à des entreprises communes 3) que le résultat des échanges est déterminé non seulement par les ressources des participants, mais aussi par les règles du jeu et le contexte.

La gouvernance, en tant que processus interactif, implique diverses formes de partenariat. Stoker (1998) distingue trois types de partenariat :

« La première forme d'association repose sur un contrat par lequel une personne (le mandant) charge une autre personne (le mandataire) d'une tâche déterminée. Dans le deuxième type d'association, des organisations négocient leur participation à un projet commun dans le cadre duquel, en réunissant leurs ressources, elles pourront atteindre plus facilement leurs objectifs respectifs. (Jessop, 1996). La troisième forme, la coordination systémique, va plus loin en amenant les organisations à s'entendre et à s'allier pour développer une vision et une capacité de travail communes aptes à conduire à la création d'un réseau autonome.» Stoker (1998 : 25-26).

Cette notion d'interdépendance souligne le fait que la gouvernance favorise la responsabilité locale mais cela ne signifie pas l'autonomie locale. Selon Stoker (1998 : 26), la responsabilité locale ne sera efficace que si elle a recours aux secteurs privé et associatif ainsi qu'aux divers niveaux de gouvernement. Le Galès (2000 : 57-93) évoque que la notion de gouvernance urbaine invite « à prendre acte du fait que le gouvernement ne relève plus d'un jeu à deux acteurs (l'État et les collectivités), mais d'un jeu impliquant une pluralité d'acteurs aux compétences et aux statuts divers ». Chiasson (1999 : 11) souligne que dans l'action collective les « partenariats privé-public comportent le risque de voir l'État (local) devenir le promoteur d'intérêts sociaux particuliers, de surcroît des classes déjà dominantes ». Selon Paquet (2001 : 54) la gouvernance « fondée sur l'apprentissage collectif est un défi beaucoup plus qu'une réalité sur le point d'émerger ». Cette proposition insiste sur le fait « que la gouvernance traduit une interdépendance entre les pouvoirs des institutions associées à l'action collective » Lafaye (2001 : 64).

➤ **4) La gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes ;**

Dans cette quatrième proposition Stoker (1998 : 26) stipule que dans un « système de gouvernance, la forme de partenariat la plus poussée est la création de réseaux autonomes ». Proulx (1999 : 62) relate en effet que la gouvernance « fait plutôt référence à la coopération, aux réseaux, aux conventions, aux alliances, aux partenariats, etc., comme formules de coordination de la pluralité d'acteurs plus ou moins autonomes mais interdépendants ». Selon Andrew et Juillet (1999 : 77) la forme « organisationnelle dominante se rapproche plutôt du réseau, se veut polycentrique, et ses configurations évoluent plus rapidement en réponse aux modifications de l'environnement et à l'apprentissage social qu'engendre le dialogue entre les membres du réseau ».

Selon Stoker (1998 : 26) ces réseaux de gouvernance ne cherchent pas simplement à influencer le gouvernement, mais aussi à vouloir remplacer celui-ci. Ces réseaux, qu'ils soient aux niveaux national ou municipal, trouvent leur forme dans un « régime ». Stoker (1998 : 26) cite Stone (1995) qui définit le régime comme « un groupe informel mais relativement stable disposant de ressources institutionnelles qui lui permettent de participer durablement à l'élaboration des grandes décisions ».

Cette forme de régime ou ces réseaux autonomes fonctionnent de façon informelle et sans hiérarchie globale. Compte tenu que ces réseaux autonomes ou ce régime sont informels cela crée un dilemme en ce qui concerne la responsabilité officielle. Il reviendrait donc, selon Stoker (1998 : 27), à l'État, dans cette forme de gouvernance, de veiller à ce que ces réseaux autonomes agissent de façon responsable.

➤ **5) La gouvernance part du principe qu'il est possible d'agir sans s'en remettre au pouvoir ou à l'autorité de l'État.**

Cette proposition part du principe que les autorités locales peuvent agir collectivement sans s'en remettre à l'autorité de l'État. (Stoker 1998 : 27 et Lafaye 2001 : 64) Les autorités locales doivent jouer un rôle de leadership afin de guider l'action collective pour ainsi protéger l'environnement local. Stoker (1998 : 27) cite Kooiman et Van Vliet (1993) qui indiquent que les « tâches qui incombent aux pouvoirs publics dans une situation de gouvernance sont (dé) composer et coordonner ; influencer et orienter ; intégrer et réglementer ».

Nous observons à travers les cinq propositions de Stoker (1998 : 28), d'une part, que la gouvernance participe à une démocratisation du fonctionnement étatique et ouvre donc le champ aux initiatives et à de nouvelles mobilisations civiques. D'autre part, la gouvernance signifie d'abord une revalorisation du rôle des acteurs économiques et la remise en cause de l'intervention de l'État.

Également, nous retrouvons à l'intérieur des propositions élaborées par Stoker (1998 : 19-29) un dilemme imputable à chacune des propositions. Lafaye (2001 : 63-64) souligne à la première proposition le dilemme de la légitimité. Lafaye (2001) s'intéresse sur « quelle légitimité peut être fondée un ensemble hétérogène, composite, à géométrie variable ? ». À la deuxième proposition le dilemme est associé à « l'imputation de responsabilité : personne ne sait plus qui est responsable, et cette situation favorise la désignation de boucs émissaires ». Le troisième dilemme « réside dans une incertitude accrue et dans l'existence de conséquences involontaires et imprévues résultant directement du processus de négociation ». Le dilemme créé par « l'émergence de ces réseaux autonomes est celui de l'absence d'une responsabilité collective » touche à la quatrième proposition. Enfin, le dilemme associé à la dernière proposition « est celui de la possibilité de l'échec. Le paradoxe de la gouvernance est qu'elle peut échouer bien que soient élaborées des règles de fonctionnement appropriées ».

Outre les cinq dilemmes évoqués par Lafaye (2001 : 63-64), Jessop (1998 : 44-45), quant à lui, a élaboré quatre dilemmes liés à la gouvernance. Le premier dilemme (*coopération ou concurrence*) insiste sur le fait que le « fonctionnement des économies capitalistes fait appel à un mélange instable de coopération et de concurrence, d'où le dilemme ». Selon Jessop (1998 : 44), il faut arriver à protéger la confiance interpersonnelle, à acquérir l'obéissance généralisée de ce qui a été convenu par la négociation et à garantir une coordination négative pour parer aux éventualités nombreuses et variées de concurrence égoïste. Également, « un attachement excessif à la coopération et au consensus pourrait inhiber des tensions créatrices et des conflits ». Les formes de partenariat évoquées sont :

« en effet généralement liées à des différentiels d'avantages pour les partis politiques, les niveaux de gouvernement et les intérêts sectoriels des administrations, ainsi qu'à des différentiels d'intérêts économiques de divers types. Cela oblige à des choix, tant par rapport à un partenariat quelconque que, et avec plus d'acuité encore, par rapport aux possibilités qu'il peut y avoir de jongler avec de multiples partenariats pour s'assurer un avantage partisan » Jessop (1998 : 44).

En ce qui a trait au deuxième dilemme (*ouverture ou fermeture*), Jessop (1998 : 44-45) indique que les hétérarchies « ont du mal à demeurer ouvertes sur l'environnement tout en parvenant à être suffisamment closes pour assurer une coordination efficace entre un nombre limité de partenaires ». Lorsqu'elles sont ouvertes, elles osent démoraliser les différents partenaires de prendre des engagements à long terme et d'adopter les actions des autres, ce qui ferait en sorte que le partenariat se dissoudrait. Lorsqu'elles sont fermées, elles tentent d'emprisonner des membres dont la sortie serait profitable ou de bloquer le recrutement de nouveaux collaborateurs.

En ce qui concerne le troisième dilemme (*gouvernabilité ou flexibilité*), Jessop (1998 : 45) indique d'une part, qu'il « faut mettre en balance la nécessité préalable de réduire la complexité du monde à l'aide de règles opérationnelles pour pouvoir gouverner [...] pour ainsi mobiliser les acteurs et les ressources ». D'autre part, « d'éviter les doubles emplois pour limiter le coût des ressources et celui de conserver un répertoire suffisant d'actions et de capacités stratégiques [...] et de choisir entre exploiter les savoirs organisationnels et interorganisationnels précédemment acquis pour cristalliser et ériger en norme la meilleure pratique et préserver les capacités d'adaptation dans un environnement turbulent ».

Le dernier dilemme (*imputabilité ou efficience*) identifié par Jessop (1998 : 45) touche particulièrement les différentes formes de partenariat. D'une part, l'imputation des décisions ou de l'absence de décisions ne va pas sans problème dans les réseaux interdépendants. D'autre part, essayer de délimiter clairement l'imputabilité en précisant qui peut nuire à l'efficience et à la coopération dans la poursuite des buts communs. En dernier lieu, le risque que les arrangements public-privé laissent exploiter les ressources publiques à des fins privées pour servir ses intérêts propres ou ceux du parti au pouvoir.

Bien que le concept de gouvernance englobe des notions très complexes et diversifiées, il se distingue, entre autres, par ses relations entre l'action collective et le rôle de l'État. Létourneau (2001 : 47) mentionne que le « paradigme de l'apprentissage collectif, comme fondement de la gouvernance post-taylorienne, est la solution espérée aux problèmes de productivité économique et d'efficience sociale qui marquent nos sociétés aujourd'hui ».

En résumé, nous venons d'exposer trois dimensions de la gouvernance qui interviennent au sein d'une communauté soit la gouvernance politique (les élus), la gouvernance sociale (les acteurs sociaux et la société civile) et la gouvernance économique (l'administratif État/local et le secteur privé) (figure 1.4). La gouvernance politique est le facteur de l'ordre et de cohérence au sein d'une société. La gouvernance sociale touche aux valeurs et aux croyances sur lesquels reposent les comportements sociaux et la prise des décisions. La gouvernance économique est l'articulation de procédures, d'actions et de mécanismes organisationnels essentiels pour la production et la distribution des biens et des services.

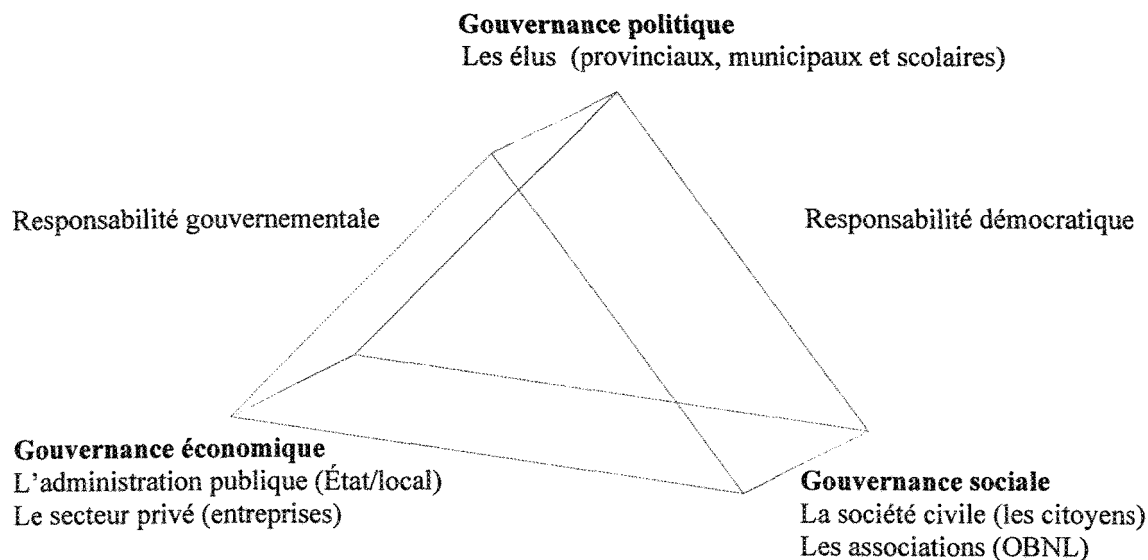


Figure 1.4 Les trois dimensions de la gouvernance locale

1.4 Hypothèse de recherche

Le sujet est intéressant à plusieurs égards, car la gouvernance se heurte à un ensemble de phénomènes socio-économiques. Nous tentons donc dans cette étude d'expliquer si le projet de concertation et de mobilisation (le Chantier Défi-Emploi) de Rouyn-Noranda est le pivot d'une action collective dans le processus d'une gouvernance locale.

Pour notre recherche, nous utiliserons les cinq propositions de Stoker (1998) afin d'analyser l'action collective à Rouyn-Noranda. Nous explorerons l'hypothèse qu'il existe un équilibre décisionnel au sein de la communauté de Rouyn-Noranda concernant le développement économique et social (figure 1.5). En effet, les acteurs de la gouvernance politique sont le maire et les conseillers municipaux de la Ville de Rouyn-Noranda. En ce qui a trait à la gouvernance économique nous retrouvons les membres du Club Défi et de la table de concertation économique de Rouyn-Noranda (TCERN). Finalement, les membres du Chantier Défi-Emploi forment la gouvernance sociale.

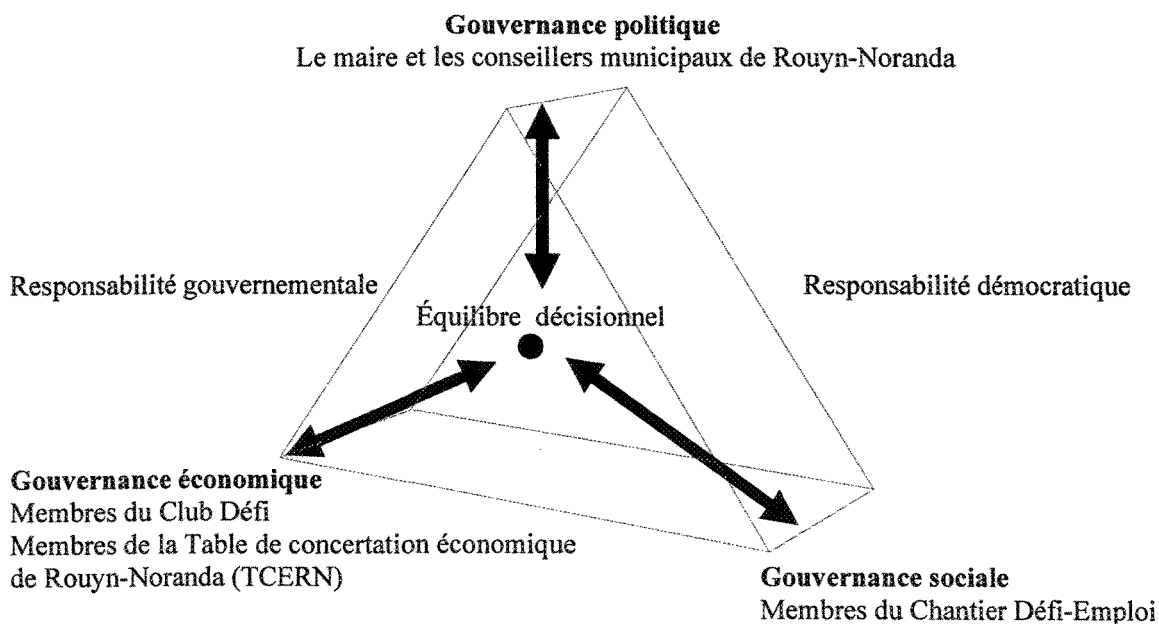


Figure 1.5 Le triangle de la gouvernance locale à Rouyn-Noranda

CHAPITRE II

Démarche méthodologie

L'analyse du CLD-RN et du projet de concertation et de mobilisation de Rouyn-Noranda, dont rend compte la présente recherche, repose sur une méthodologie en trois étapes que nous exposerons succinctement dans les paragraphes suivants. Ces trois étapes furent articulées autour de la consultation de nombreux documents, de la réalisation d'une série d'entrevues ainsi que de l'observation participante.

Bien que nous ayons utilisé certaines données statistiques afin de présenter un portrait socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue, nous avons estimé qu'en raison des phénomènes que nous cherchons à cerner, une approche qualitative était plus appropriée. La recherche qualitative se concentre « sur l'analyse des processus sociaux, sur le sens que les personnes et les collectivités donnent à l'action, sur la vie quotidienne et sur la construction de la réalité sociale » (Deslaurier, 1991 : 6). Cette voie nous semblait la plus intéressante pour rendre compte de la richesse et de la subtilité d'un tel développement.

Soulignons par ailleurs que cette recherche s'inscrit dans un projet plus vaste. En effet à l'origine de notre travail, il y avait une étude de 12 CLD comme nouvelle forme de gouvernance locale au Québec. L'instigateur de cette recherche est M. Benoît Lévesque, professeur à l'UQAM tandis que M. Mario Carrier (alors enseignant à l'UQAT et directeur de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités) était responsable d'effectuer l'étude du CLD de Rouyn-Noranda en compagnie de l'auteur de la présente recherche.

2.1 L'analyse documentaire

La première étape de notre recherche a constitué en la lecture de plusieurs documents relatifs au cas étudié. Nous avons fait la recension puis l'analyse de tous les articles concernant le CLD-RN et le projet de concertation et de mobilisation de Rouyn-Noranda, qui sont parus dans les hebdomadaires locaux entre 1998 et 2003. Il s'agit d'une grande quantité d'articles, la plupart destinés à informer la population des activités et de l'évolution du projet.

Nous avons aussi consulté divers documents émanant du CLD-RN, du Chantier Défi-Emploi, de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda et du Club Défi. Il s'agit de documents publics (pochettes des participants, textes de certaines allocutions, événement d'ouverture, journée porte ouverte, Forum du 11 février 2000, etc.). De plus, nous avons consulté les rapports annuels du CLD-RN (toute la documentation sur le fonctionnement et la mise en place des CLD par le ministère des Régions), du Chantier Défi-Emploi, ainsi que les procès-verbaux du comité de pilotage du Chantier Défi-Emploi et de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda.

Ces différentes sources d'information nous ont donné l'opportunité de comprendre certaines stratégies et de saisir les dynamiques internes des organisations. L'analyse documentaire s'est révélée très utile, car elle a permis à la fois de compléter et de vérifier les données obtenues lors d'entrevues semi-dirigées. Également, cette méthode de collecte de données s'est avérée indispensable compte tenu de la quantité et de la qualité de la documentation disponible.

2.2 Les entretiens semi-dirigés

En second lieu, nous avons réalisé une série d'entrevues en profondeur afin de documenter notre recherche et nous permettre de l'enrichir par le point de vue des acteurs sociaux. Les entretiens semi-dirigés permettent aux individus de se laisser aller plus librement lors des conversations. Savoie-Zajc (1998 : 269) cite Kvale (1996) qui « rappelle que l'entrevue permet de capturer les perspectives individuelles à propos d'un phénomène donné et ainsi d'enrichir la compréhension de cet objet d'étude ». Ainsi un entretien peut être très structuré au début afin de recueillir des renseignements très précis, et par la suite emprunter une voie totalement non directive, permettant d'explorer des attitudes, des perceptions, des motivations, etc.

Un entretien semi-dirigé permet d'avoir des réponses spontanées à la fois très générales et spécifiques, mais la subjectivité de la personne interrogée peut introduire des biais dans la collecte de données. Ces données ainsi recueillies pourraient être biaisées et affecter la validité interne de notre recherche. En conséquence, un nombre suffisant d'entretiens a été réalisé afin de parer à toutes éventualités fallacieuses.

Nous avons effectué au mois de mai 2002, huit entrevues semi-dirigées avec le président du conseil d'administration, le directeur général et la directrice générale adjointe du CLD-RN, le directeur général de la SADC-RN, le maire de la ville de Rouyn-Noranda et président de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda, le président et un administrateur du Club Défi et la directrice générale du CLE-RN. Les entrevues ont été d'une durée d'une à deux heures selon le temps de disponibilité des personnes interrogées et la fluidité de la rencontre. Elles ont été réalisées par l'auteur de la recherche en compagnie de M. Mario Carrier. Les entrevues se sont déroulées dans les différents bureaux des personnes interrogées. Ces entrevues détaillées ont été faites selon une grille d'entrevue, ils ont été enregistrées, retranscrites, puis analysées sans logiciel. Toutes les citations d'entrevues de notre mémoire sont extraites de ces entrevues.

Dans notre démarche méthodologique nous avons utilisé une grille d'entrevue élaborée par l'équipe de recherche sous la responsabilité de M. Benoît Lévesque de l'Université du Québec à Montréal qui visait à être utilisée pour l'évaluation des CLD au Québec. Nous avons eu l'autorisation d'utiliser cette grille pour réaliser nos entrevues. Cette grille d'analyse qui comprend cinq sections réparties de la façon suivante : 1) Condition d'implantation, 2) Gouvernance, 3) Outils de développement, 4) Activités et services offerts et 5) Évaluation. (appendice B)

À l'intérieur de la condition d'implantation, nous retrouvons, entre autres, la description de l'environnement socio-économique et la visibilité du CLD-RN. En ce qui a trait à la gouvernance, les principes de la représentativité des groupes, des comités, des relations de pouvoir et le développement local ont été abordées. Concernant les outils de développement, les éléments du plan de développement (PLACÉE ou PALÉE), les ressources dont dispose le CLD-RN, les fonds ou mesures d'investissement ont été abordés. Les entrevues ont également ciblé les activités et les services offerts par le CLD-RN. Finalement, la dernière section de la grille d'entrevue touchait l'évaluation, plus spécifiquement les retombées sur le plan économique, social et démocratique.

2.3 L'observation participante

L'auteur de cette recherche est coordonnateur au CLD-RN, depuis avril 2002. Il a comme responsabilités de coordonner les activités du Chantier Défi-Emploi et de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda. Par ailleurs, l'auteur de cette étude est conseiller municipal du quartier Vieux-Noranda à la ville de Rouyn-Noranda. Cela a permis à l'auteur de procéder à ce que nous qualifions de discussions informelles et formelles avec différents acteurs socio-économiques. Cette approche est désignée sous le terme d'observation participante. Laperrière (1998 : 244) indique que les objectifs de l'observation participante, « dépassent la seule description des composantes d'une situation sociale et insistent sur l'importance d'en repérer le sens, l'orientation et la dynamique et ce, non seulement par l'utilisation de la distanciation, mais aussi par celle de l'intersubjectivité, comme mode d'appréhension réel ». Cette approche « rassemble, sous la vocable « d'observation directe », non seulement la collecte de données par observation « pure », mais aussi une série d'approches (collecte documentaire, échanges ou entrevues avec les participants) permettant de mieux décrire le sens des actes et événements observés » Laperrière (1998 : 244).

CHAPITRE III

Profil socio-économique de la région de Rouyn-Noranda

Afin de bien comprendre dans quel environnement les organismes de développement économique de la ville de Rouyn-Noranda se modifient, il est important d'exposer le contexte dans lesquels ils évoluent. La ville de Rouyn-Noranda dont il sera question dans ce mémoire, est le territoire de la division de recensement de Rouyn-Noranda défini par Statistique Canada et qui correspond à la municipalité régionale de comté du même nom.

3.1 Historique

Tout débute en 1911 quand Edmund Horne, un prospecteur de l'Ontario, fait un premier voyage aux abords du Lac Osisko où il découvre un important gisement de cuivre. Il réussit à convaincre certains hommes d'affaires des États-Unis, principalement de New-York, d'investir dans l'exploitation du cuivre. C'est ainsi que naît la « Noranda Mines Limited » dont les travaux vont entraîner un déplacement de population vers la région de l'Abitibi-Témiscamingue (Ville de Rouyn-Noranda, 2003).

En quelques années, deux villes surgissent : Noranda et Rouyn qui reçoivent toutes deux leur lettre patente en 1926. En 1986, après 60 ans de coexistence, elles décident de fusionner ce qui se traduit par la naissance de Rouyn-Noranda. Par la suite, d'autres municipalités de la MRC-RN viendront se joindre à ce premier noyau : Granada en 1995, Lac Dufaut en 1997 et Beaudry en 2000. Finalement, en 2002 toutes les municipalités de la MRC-RN sont regroupées pour former la nouvelle ville de Rouyn-Noranda (Ville de Rouyn-Noranda, 2003a).

3.2 Description du territoire⁴

La région de l'Abitibi-Témiscamingue couvre une superficie de 63 484 km² et Rouyn-Noranda en est situé au cœur. Le Tableau 3.1 nous montre, selon le découpage géographique en vigueur en 2001, que la région de l'Abitibi-Témiscamingue comprend 83 municipalités locales. De ces 83 municipalités, 35 d'entre elles ont moins de 500 habitants, 37 ont entre 500 et 2 499 habitants et 11 municipalités ont 2 500 et plus d'habitants. À ce nombre s'ajoutent 13 territoires non organisés et 7 réserves ou établissements indiens. On arrive donc à un grand total de 103 municipalités et territoires.

Un élément important à remarquer est le nombre élevé de municipalités touchées par le déclin de la population en Abitibi-Témiscamingue. En effet, 55⁵ des 83 municipalités et des 7 territoires non organisés ou amérindiens enregistrent un déclin de leur population, ce qui est plus de la moitié des municipalités. En 2001, selon les données compilées par l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, 122 579 personnes résident dans une municipalité locale, un territoire non organisé et un territoire amérindien qui ont vu leur population décroître entre 1996-2001. Cela représente 81,3 % de la population régionale.

Tableau 3.1 Répartition de la population selon la taille des municipalités en déclin, Abitibi-Témiscamingue, 1^{er} juillet 1996- 2001

	Nombre de municipalités		Population et % vivant dans ces municipalités			
	Total	En déclin	Total	En déclin	Total	En Déclin
Municipalités	83	55	147 474	121 279	97,8 %	91,8 %
20 000 et plus	2	2	53 279	53 279	97,8 %	100,0 %
5 000 à 19 999	2	2	21 590	21 590	14,3 %	100,0 %
2 500 à 4 999	7	4	23 172	14 090	15,4 %	60,8 %
1 000 à 2 499	16	11	21 493	15 198	14,3 %	70,7 %
500 à 999	21	11	15 412	8 331	10,3 %	54,1 %
Moins de 500	35	25	12 528	8 791	8,3 %	70,2 %
Territoires non organisés	13	5	631	623	0,4 %	98,7 %
Territoires amérindiens	7	2	2 683	677	1,8 %	25,0 %
TOTAL	103	62	150 788	122 579	100 %	81,3 %

Source : Calculs effectués par l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue à partir des récentes données de population par municipalité compilées par l'Institut de la statistique du Québec, 2001. À des fins de comparaisons, les Tableaux s'inspirent du document de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue intitulé : *La population de l'Abitibi-Témiscamingue : caractéristiques démographiques et socio-économiques - Tome 1*, 2000.

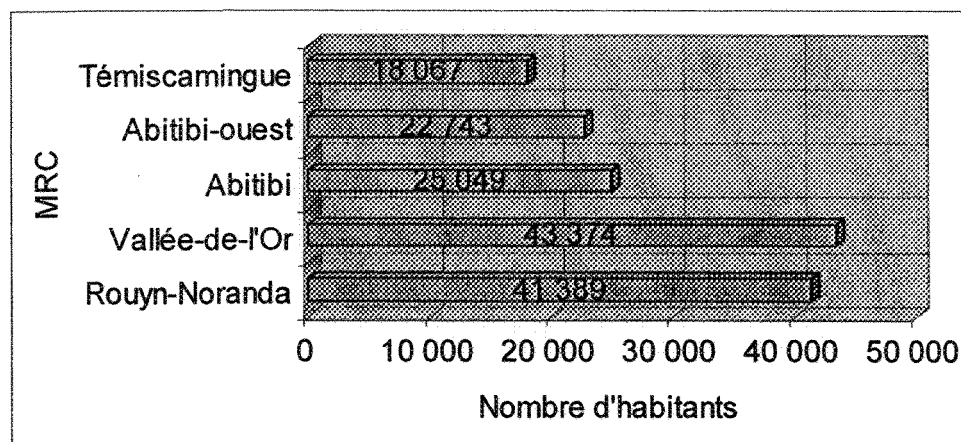
⁴ Il est important de noter que toutes les données présentes dans cette recherche ont été ajustées en fonction de la nouvelle ville de Rouyn-Noranda. C'est-à-dire que les données de la nouvelle ville de Rouyn-Noranda équivalent à celles du territoire de la MRC-RN.

⁵ Parmi les 55 municipalités en déclin entre 1996-2001, 33 d'entre elles déclinent depuis les 20 dernières années, 8 depuis les dix dernières années et enfin, 14 depuis les 5 dernières années. À l'opposé, parmi les 28 municipalités en croissance, 20 d'entre elles le sont depuis maintenant 20 ans, 3 depuis 10 ans et enfin, 4 depuis les cinq dernières années. Source : L'observatoire 2001 portrait des municipalités en A-T selon les données de recensement de Statistique Canada.

La ville de Rouyn-Noranda couvre une superficie de 6 638 km². Rouyn-Noranda s'ouvre sur l'immense territoire de la Baie-James. Vers l'ouest, la frontière conjointe avec l'Ontario facilite les liens commerciaux avec les entreprises de la région. Par ailleurs, Rouyn-Noranda est à égale distance de Montréal et Toronto, les deux principaux marchés du Canada (Ministère Industrie et Commerce, 2001).

3.3 La population

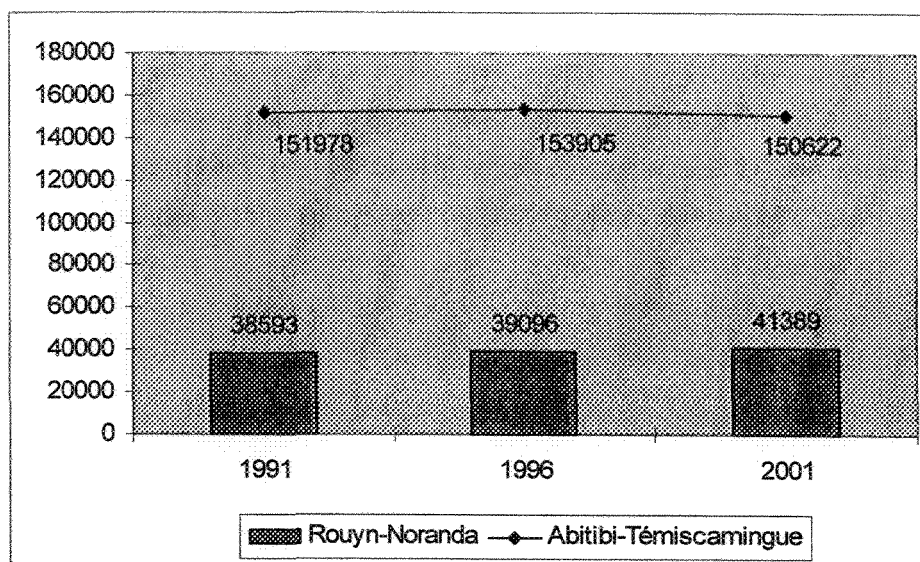
L'Abitibi-Témiscamingue regroupe 2,2 % de la population du Québec. La région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue regroupe 5 municipalités régionales de comté (MRC). On dénombre en Abitibi-Témiscamingue 2 MRC de plus de 40 000 habitants; il s'agit de la Vallée-de-l'Or (43 374 habitants) et celle de Rouyn-Noranda (41 389 habitants). Les autres MRC de la région administrative comptent moins de 30 000 habitants (figure 3.1).



Source : L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. Population et densité en Abitibi-Témiscamingue selon les données de recensement 1996 de Statistique Canada et estimation de la population, 2001, <http://www.observat.qc.ca/Population.htm>.

Figure 3.1 Population par MRC, région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue, 2001.

La figure 3.2 montre qu'en 2001, la ville de Rouyn-Noranda comptait 41 389 habitants, soit 27 % de la population de l'Abitibi-Témiscamingue. La ville de Rouyn-Noranda a connu une croissance démographique de 1,3 % entre 1991 et 1996 et de 5,9 % entre 1996 et 2001.

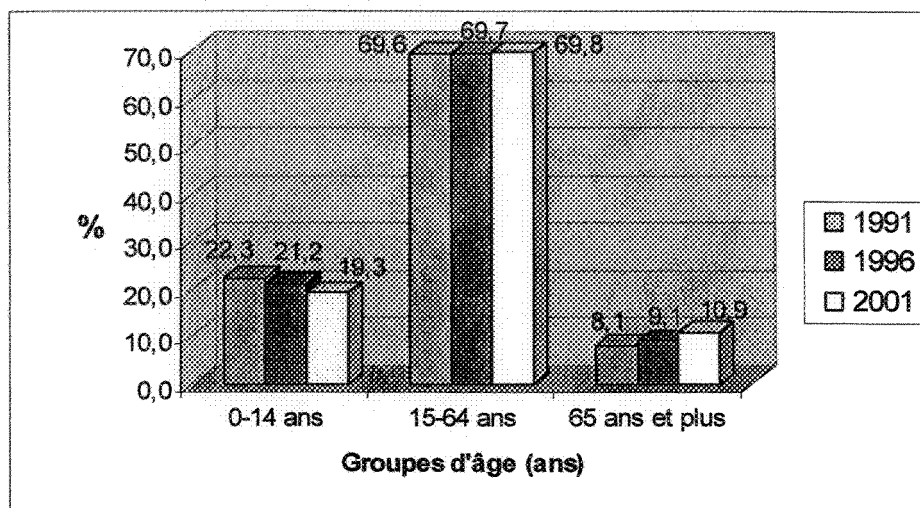


Source : Statistique Canada. Recensement 1991, 1996 et 2001.

Figure 3.2 Évolution de la population totale de 1991 à 2001, Rouyn-Noranda et l'Abitibi-Témiscamingue.

La courbe d'évolution de la population de Rouyn-Noranda est positive depuis 1991. Toutefois celle de la région de l'Abitibi-Témiscamingue demeure légèrement négative entre 1991 et 2001. Les tendances des courbes d'évolution de l'Abitibi-Témiscamingue diffèrent de celles de Rouyn-Noranda et de celles de la moyenne provinciale. Cette situation est en partie due à une migration intra et extra régionale. En effet, Rouyn-Noranda présente un certain attrait pour la population tant des MRC de l'Abitibi-Témiscamingue que des grands centres urbains du Québec compte tenu que Rouyn-Noranda est reconnue comme la capitale régionale en Abitibi-Témiscamingue.

La répartition de la population de Rouyn-Noranda selon l'âge montre une diminution du nombre de jeunes et un vieillissement de la population (figure 3.3). En effet, l'évolution de la population montre une baisse de 3 % du groupe des 0-14 ans entre 1991 et 2001. Le groupe des 15-64 ans est resté relativement stable entre 1991 et 2001 tandis que le groupe des 65 ans et plus a augmenté de 2,8 % durant la même période.



Source : Bulletin de l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, Profil de la MRC Rouyn-Noranda, mars 2004, page 2.

Figure 3.3 Répartition de la population par groupe d'âges (1991, 1996 et 2001), Région de Rouyn-Noranda

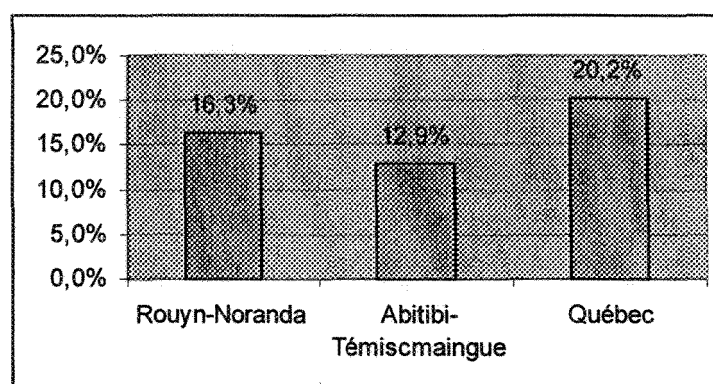
La présence sur son territoire des principales institutions d'enseignement⁶ a permis à Rouyn-Noranda d'être en quelque sorte la capitale étudiante de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. La proportion de gens sous-scolarisés dans la ville de Rouyn-Noranda est passée de 61,4% à 55,2 % de 1986 à 1996. Concernant les individus ayant des études post-secondaires, la ville de Rouyn-Noranda se démarque de la région de l'Abitibi-Témiscamingue avec 39,4 % comparativement à 32,4 % pour toute la région. De plus, la proportion de la population de 15 ans et plus ayant effectué des études de niveau universitaire se situe à 16,3% dans la ville de Rouyn-Noranda comparativement à 12,9 % pour la région de l'Abitibi-Témiscamingue (figure 3.4). Par contre, Rouyn-Noranda, tout comme la région, se situe en-dessous du taux provincial de 20,2 %. Dans son bilan socio-économique, le ministère des Régions indique que « La sous-scolarisation constitue encore aujourd'hui une contrainte importante au développement de la région » (Ministère des Régions, 1999 : 31).

⁶ L'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Le Collège de l'Abitibi-Témiscamingue et le Centre polymétier.

Tableau 3.2 Scolarité de la population de Rouyn-Noranda, l'Abitibi-Témiscamingue et le Québec en % 1986-1996

	Moins de 13 années		Certificat ou école de métier		Études post-secondaires	
	1986	1996	1986	1996	1986	1996
Ville de Rouyn-Noranda	61,4	55,2	5,7	5,4	32,9	39,4
Région Abitibi-Témiscamingue	67,3	61,9	5,7	5,7	27,0	32,4
Province de Québec	59,4	53,0	4,2	4,5	36,3	42,5

Source : Ministère des Régions : Bilan socio-économique édition 1999, Abitibi-Témiscamingue, Québec, p. 32.



Source : Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, « La population de l'Abitibi-Témiscamingue : caractéristiques démographiques et socio-économiques Tome 3 : Portrait de la MRC Rouyn-Noranda », p.94.

Figure 3.4 Proportion de la population de 15 ans et plus ayant effectué des études de niveau universitaire, MRC Rouyn-Noranda, Abitibi-Témiscamingue et Québec, 1996

3.4 Principaux indicateurs socio-économiques

Nous traiterons dans cette partie de l'évolution des principaux indicateurs du marché du travail et des caractéristiques des revenus de la population en les comparant avec ceux de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et de la province de Québec.

3.4.1 Taux d'emploi

En 2001, la MRC de Rouyn-Noranda comptait 33 406 personnes âgées de 15 ans et plus. Parmi cette population, la MRC de Rouyn-Noranda avaient un taux d'emploi de 54,7 % ce qui est supérieur de 2 % par rapport à l'Abitibi-Témiscamingue mais inférieur de 4,2 % au Québec. Le taux d'activité de la MRC de Rouyn-Noranda est supérieur de 1,2 % au taux d'activité de l'Abitibi-Témiscamingue et est inférieur de 1,8 % à celui du Québec.

Tableau 3.3 Population de 15 ans et plus, taux d'emploi et taux d'activité pour la MRC de Rouyn-Noranda, l'Abitibi-Témiscamingue et le Québec, 2001.

TERRITOIRE	Population de 15 ans et plus	Taux d'emploi	Taux d'activité ⁷ 2001
	N	%	%
MRC Rouyn-Noranda	33 406	54,7	62,4
Abitibi-Témiscamingue	121 472	52,7	61,2
Québec	6 001 300	58,9	64,2

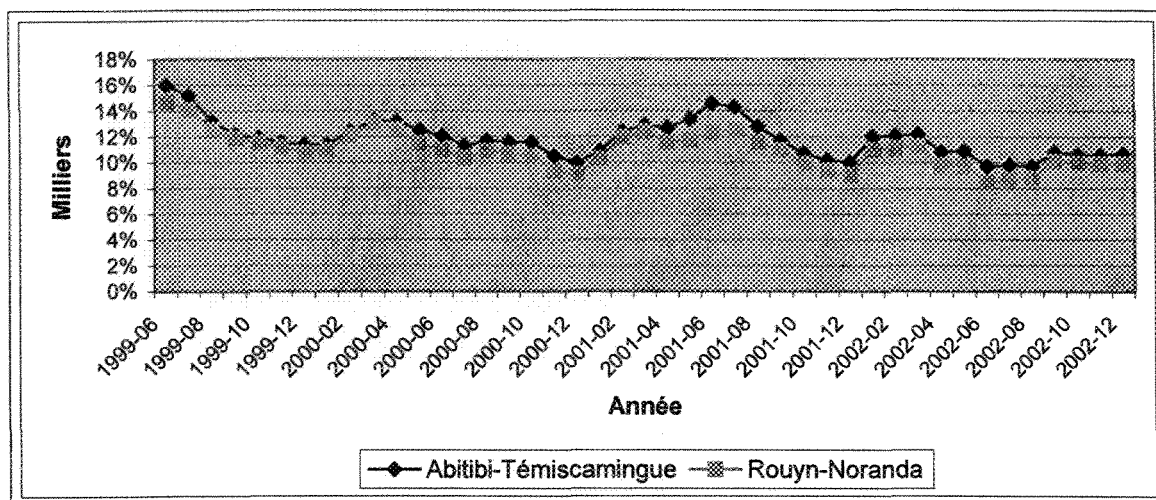
Source : Bulletin de L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, profil de l'Abitibi-Témiscamingue, mars 2004, p. 2.

3.4.2 Taux de chômage

Selon Statistique Canada, en 1999 la MRC de Rouyn-Noranda a connu un taux de chômage de 14,7%. Ce taux est plus élevé que l'ensemble du Québec (11,8 %), mais inférieur à celui de la région de l'Abitibi-Témiscamingue (16,1 %). En décembre 2002, selon un estimé⁸ du taux de chômage effectué par Emploi-Québec, l'Abitibi-Témiscamingue avait un taux de chômage de 10,7 % et de 9,9 % dans la MRC de Rouyn-Noranda (figure 3.5). Dans cette même période, le taux de chômage au Québec était de 8,6 %.

⁷ http://www.statcan.ca/francais/census96/define_f.html#activite : Définition du Taux d'activité Pourcentage de la population active totale pendant la semaine (du dimanche au samedi) ayant précédé le jour du recensement par rapport à la population âgée de 15 ans et plus, à l'exclusion des pensionnaires d'un établissement institutionnel. Le taux d'activité d'un groupe donné (âge, sexe, état matrimonial, région géographique, etc.) correspond au nombre total d'actifs dans ce groupe exprimé en pourcentage de la population de ce groupe.

⁸ Pour répartir la population à l'intérieur de la région, nous disposons d'une répartition récente de la population en âge de travailler selon les MRC de la région grâce au dernier recensement. Le taux de chômage estimé par Municipalité régionale de comté (MRC) proposé ici distribue les chômeurs de la région en tenant compte des prestataires d'assurance-emploi et de la population de la MRC. Aucune source disponible ne permet cependant de constater des différences au chapitre du taux d'activité. Pour cette raison, les calculs d'un taux de chômage par MRC reposent sur l'hypothèse que le taux d'activité est uniforme à l'intérieur de la région (Emploi-Québec, 2002).



Source : Compilation spéciale, Emploi-Québec 2003, Direction régionale.

Figure 3.5 Estimé du taux de chômage selon la nouvelle ville de Rouyn-Noranda et l'Abitibi-Témiscamingue (2003)

3.4.3 Caractéristiques de revenu

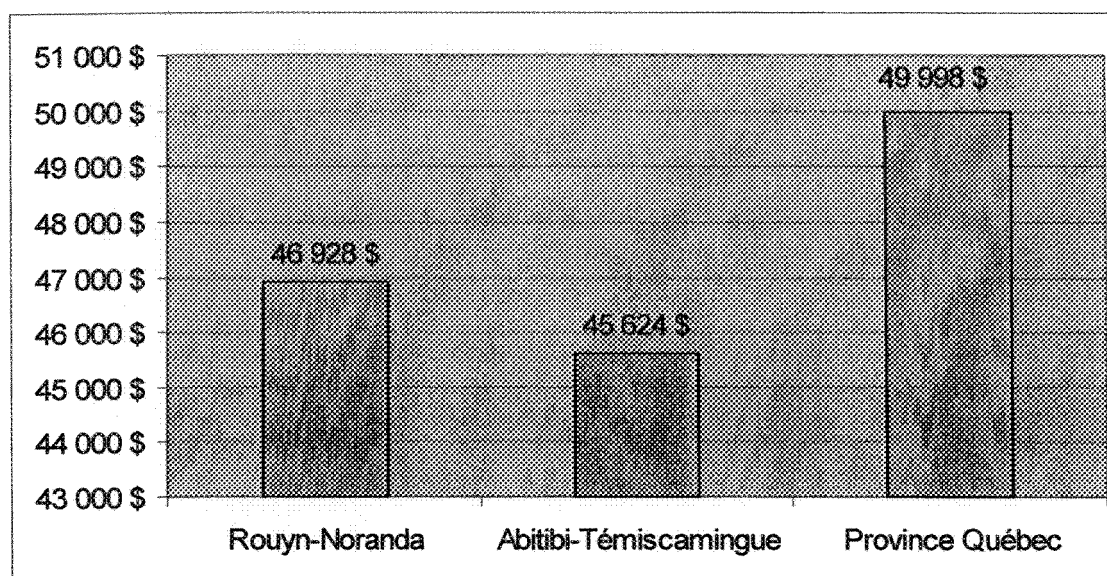
Comme le montre le Tableau 3.4, la proportion du revenu d'emploi, en 2001, dans la ville de Rouyn-Noranda est 0,4 % plus bas que dans la province de Québec. En ce qui a trait aux transferts gouvernementaux, ceux de la ville de Rouyn-Noranda ont augmenté de 2,1% entre 1991 et 2001 tandis qu'au Québec, il est resté relativement stable entre 1991 et 2001. Par contre, les autres sources de revenus de Rouyn-Noranda sont inférieures à celles de la province de Québec, et ce, tant en 1991 qu'en 2001.

Tableau 3.4 Composition du revenu total en % (1991, 1996 et 2001), région de l'Abitibi-Témiscamingue, Rouyn-Noranda et Québec.

TERRITOIRE	Revenu d'emploi			Transfert gouvernementaux			Autres revenus		
	1991	1996	2001	1991	1996	2001	1991	1996	2001
Ville de Rouyn-Noranda	80,0	77,1	74,7	14,2	16,4	16,3	5,8	6,5	9,0
Région Abitibi-Témiscamingue	76,9	75,7	74,8	17,3	18,1	17,4	5,8	6,1	7,8
Province de Québec	77,4	74,2	75,1	13,3	16,2	13,9	9,2	9,6	11,0

Source : Bulletin de L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, « profil de l'Abitibi-Témiscamingue », mars 2004, p. 2.

Le revenu moyen des ménages privés dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue était de 45 624 \$ et de 46 928 \$ dans la MRC de Rouyn-Noranda d'après le recensement de 2001 (figure 3.6). La situation de la MRC Rouyn-Noranda est en-dessous de la moyenne québécoise puisque le revenu moyen des ménages privés est de 49 998 \$ ce qui représente un écart de 6,54 %. La présence à Rouyn-Noranda de nombreux services gouvernementaux et para-gouvernementaux a contribué à ce niveau de revenu.



Source : Bulletin de L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, « profil de l'Abitibi-Témiscamingue », mars 2004, p. 4-5.

Figure 3.6 Revenu moyen des ménages par MRC, Abitibi-Témiscamingue et Québec – 2001

3.5 Structure économique

En 2001, l'activité économique de Rouyn-Noranda était fortement concentrée dans le secteur tertiaire avec 71,2% des personnes occupées. Le secteur secondaire ne regroupait que 15,9 % de la population de l'Abitibi-Témiscamingue tandis que seulement, 12,8 % de la population occupée travaillait dans le secteur primaire (Tableau 3.5).

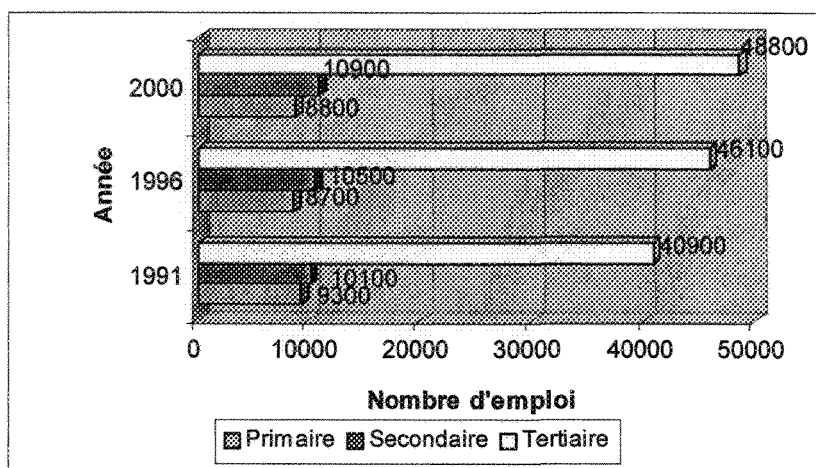
Tableau 3.5 Répartition des emplois selon les grands secteurs d'activité économique de la Région de l'Abitibi-Témiscamingue – 2001

Activité économique	Personnes occupées ⁹	
	Nombre	%
SECTEUR PRIMAIRE	8800	12,8
▪ Agriculture	1800	2,6
▪ Forêt mines	7000	10,2
SECTEUR SECONDAIRE	10900	15,9
▪ Fabrication	7500	10,9
▪ Industries de la construction	3400	4,9
SECTEUR TERTIAIRE	48800	71,2
▪ Communication et énergie	1300	1,8
▪ Commerce	13000	18,9
▪ Transport et entreposage	5800	8,4
▪ Finance et assurances	1900	2,7
▪ Services aux entreprises	3800	5,5
▪ Éducation, santé, s. sociaux	12500	18,2
▪ Hébergement et restauration	4200	6,1
▪ Autres services	3000	4,3
▪ Administrations publiques	3300	4,8
ENSEMBLE DES SECTEURS D'ACTIVITÉS ÉCONOMIQUE	68500	100 %

Source : Données tirées de l'Enquête sur la population active de statistique Canada. Ces données ont été ajustées et corrigées selon les informations de base grand groupe de L'EPA par le Centre des Ressources Humaines du Canada, 2001.

L'évolution des emplois dans le secteur primaire a subi une baisse de 500 emplois entre 1991 et 2000, le secteur secondaire a connu une augmentation de 800 emplois et le secteur tertiaire de 7 900 emplois (figure 3.7).

⁹ http://www.statcan.ca/francais/census96/define_f.html#activit:%20%20personnes: **Définition des personnes occupées :** Personnes âgées de 15 ans et plus, à l'exclusion des pensionnaires d'un établissement institutionnel, qui, au cours de la semaine (du dimanche au samedi) ayant précédé le jour du recensement : a) avaient fait un travail quelconque contre rémunération ou à leur compte; ou b) étaient temporairement absentes de leur travail ou de l'entreprise toute la semaine à cause de vacances, d'une maladie, d'un conflit de travail, ou encore pour d'autres raisons. La catégorie des personnes occupées comprend toutes les personnes qui ont travaillé contre rémunération ou à leur compte et qui faisaient partie de la population active rémunérée au cours de la semaine ayant précédé le recensement. Sont compris tous les salariés, tous les travailleurs autonomes (avec ou sans aide rémunérée) qui travaillaient dans leur ferme ou leur entreprise ou dans l'exercice d'une profession, et toutes les personnes qui travaillaient sans rémunération dans une ferme ou une entreprise familiale au cours de la semaine de référence. (Les personnes qui avaient un emploi ou une entreprise dont elles étaient temporairement absentes pour diverses raisons sont également incluses dans la catégorie des «personnes occupées.»)



Source : Données tirées de l'Enquête sur la population active de statistique Canada. Ces données ont été ajustées et corrigées selon les informations de base grand groupe de L'EPA par le Centre des Ressources Humaines du Canada, 2001.

Figure 3.7 Évolution des emplois selon les grands secteurs d'activité économique de la région de l'Abitibi-Témiscamingue 1991, 1996 et 2000

La production de biens et services de la région de l'Abitibi-Témiscamingue pour l'année 2000 était assurée par 5 419 entreprises. Les entreprises de moins de 20 employés dominaient, représentant 91,0 % de toutes les entreprises de la région (Tableau 3.6).

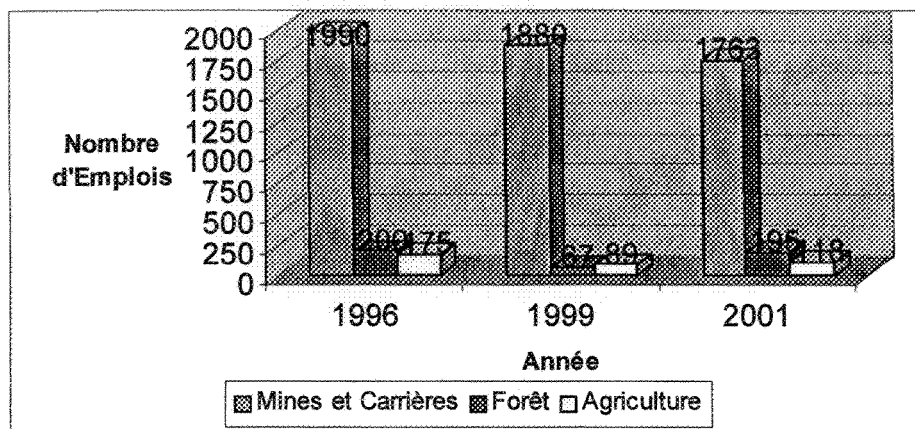
Tableau 3.6 Répartition des entreprises selon les secteurs d'activité économique de la région de l'Abitibi-Témiscamingue – 2000

Activité économique	Entreprises selon le nombre d'employés				
	1 à 19	20 à 99	100 et plus	Total	%
Secteur Primaire					
	606	43	13	662	12,2
Total				662	12,2
Secteur Secondaire					
• Secteur manufacturier	178	23	4	205	3,7
• Construction	445	42	4	491	9,1
Total				696	12,8
Secteur Tertiaire					
• Secteur industries	1821	165	14	2000	36,9
• Secteur services	1882	141	38	2061	38,1
Total				4061	75,0
Ensemble des secteurs d'activités économique					
Total	4932	414	73	5419	100
	91,0 %	7,6 %	1,4 %	100 %	

Source : Compilation d'Emploi-Québec à partir de la liste d'entreprises de l'inspecteur général des institutions financières (IGIF) du Québec, juin 2000.

3.5.1 Secteur primaire

Le secteur primaire regroupe les mines et carrières, la forêt et l'agriculture. Les mines et carrières sont le principal secteur d'emploi dans le secteur primaire, et font belle figure dans le développement de Rouyn-Noranda avec 1 763 emplois. (Cloutier, 2002). Par contre, on dénote une baisse d'emplois de 227 emplois dans le secteur des mines et carrières entre 1996 et 2001. La forêt, quant à elle, joue un rôle non négligeable dans l'économie de Rouyn-Noranda avec 195 emplois, en 2001. En ce qui a trait à l'agriculture, elle est en perte d'emplois depuis 1996 passant de 175 à 118 emplois en 2001 (figure 3.8).



Source : Cloutier, C., (2002), « Analyse du potentiel industriel et des services spécialisés de la collectivité de Rouyn-Noranda », SADC-RN, p. 4.

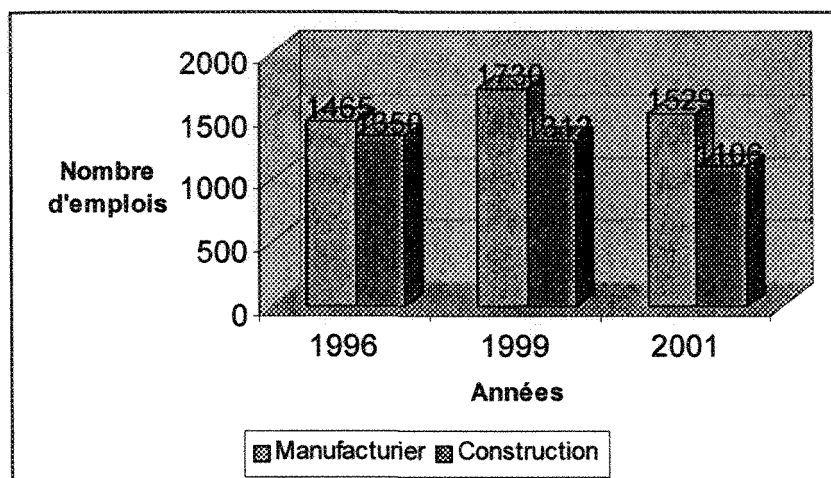
Figure 3.8 Évolution de l'emploi du secteur primaire sur le territoire de Rouyn-Noranda

Le secteur primaire compte 89 entreprises, dont 30 entreprises dans les mines et carrières, 49 entreprises dans le secteur de l'agroalimentaire et 10 entreprises dans les services forestiers (Chantier Défi-Emploi, 2002).

Depuis toujours l'économie régionale de l'Abitibi-Témiscamingue reposait sur le secteur primaire. Par contre aujourd'hui, selon Sauvé (2000 : 10), « la mondialisation des marchés et la libéralisation des échanges économiques rendent la structure économique témiscabitiébienne vulnérable à toute perturbation mondiale ». Sauvé soulève quelques points négatifs dans le secteur primaire dont, entre autres, un développement économique limité en région, une centralisation du pouvoir de décision ou d'influence à l'extérieur de la région et une impuissance face aux grandes entreprises. En ce qui a trait aux points positifs, Sauvé (2000) évoque la possibilité d'exporter le savoir, le développement des compétences et le fait que la région est un terrain propice à la recherche et au développement. Concernant les pistes de développement, Sauvé signale, entre autres, que la région doit profiter du réseau de connaissances et de compétences pour développer de nouveaux produits/services exportables et doit prendre le contrôle de ses ressources afin d'en faire une exploitation intégrée.

3.5.2 Secteur secondaire

Les industries manufacturières et l'industrie de la construction composent le secteur secondaire. Ce secteur regroupe 84 entreprises de Rouyn-Noranda dans le secteur manufacturier pour 1 529 emplois, représentant 40,9 % des entreprises de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. L'industrie de la construction, quant à elle, rassemble 87 entreprises à Rouyn-Noranda pour 1 106 emplois, représentant 17,7 % des entreprises de la région l'Abitibi-Témiscamingue. Les entreprises sont réparties respectivement entre le secteur manufacturier (29,5 %) et le secteur de la construction (70,5 %) (figure 3.9).



Source : Cloutier, C., (2002), « Analyse du potentiel industriel et des services spécialisés de la collectivité de Rouyn-Noranda », SADC-RN, p. 6.

Figure 3.9 Variation de l'emploi du secteur secondaire sur le territoire de Rouyn-Noranda¹⁰

¹⁰ Les données sont tirées d'une compilation spéciale de la SADCRN pour 2001 à partir des listes du ministère du Développement des ressources humaines Canada à R-N, du Centre local de développement de R-N et de sondages auprès des employeurs les plus importants. Les données de 1989 proviennent du premier plan de développement du Comité d'aide au développement des collectivités du Rouyn-Noranda régional. Celles de 1996 et 1999 de l'État de la situation et profil économique de la MRC de Rouyn-Noranda pour le Centre local de développement MRC Rouyn-Noranda, Luc Blanchette, L.B. Consultation, 23 novembre 1999. Cloutier, C., « Analyse du potentiel industriel et des services spécialisés de la collectivité de Rouyn-Noranda », SADC-RN, 26 p.

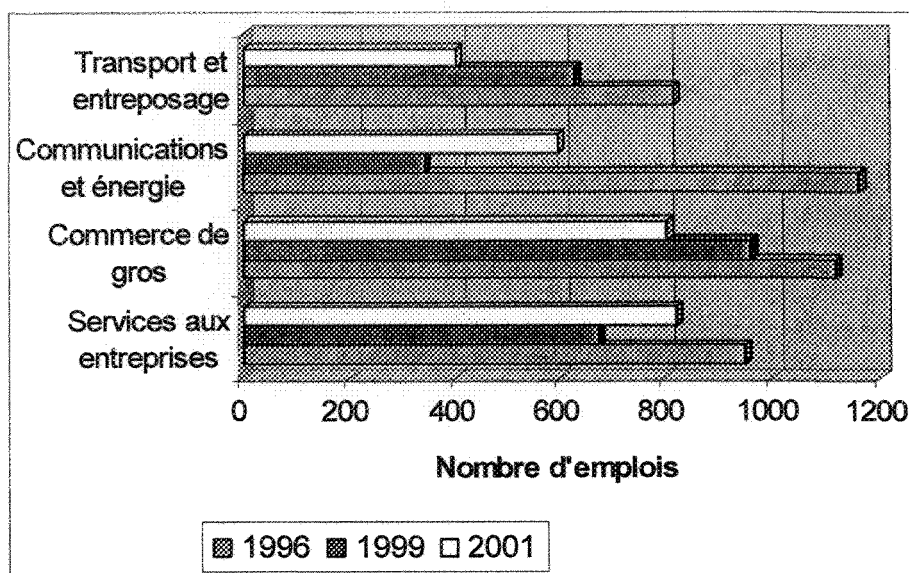
Le secteur secondaire selon Sauvé (2000 : 14) est étroitement lié à la formation. Il mentionne cependant qu'il y a très peu d'entreprises dans ce secteur d'activité, que le démarrage d'une entreprise de transformation nécessite des investissements importants, peu de compétences en recherche et développement en région ainsi que peu de programmes de formation technique de pointe en région. En ce qui concerne les points positifs, Sauvé relate la disponibilité d'une main-d'œuvre habile manuellement occasionnée par la baisse de l'emploi dans les secteurs traditionnels et le fait que le coût des terrains est plus faible que dans les grands centres urbains.

Comme piste de développement dans le secteur secondaire, Sauvé (2000 : 16) évoque qu'il faut assurer une formation et un support adéquat pour tout autre projet d'entreprise de transformation non lié aux secteurs d'exploitation de ressources naturelles (c-à-d. plastique, habillement, etc.) et créer des entreprises de transformation, selon nos champs de connaissances (mines, forêt et agriculture) dédiées à exporter produit et savoir.

3.5.3 Secteur tertiaire

La présence des services gouvernementaux et para-gouvernementaux a fait de Rouyn-Noranda une région où les emplois sont principalement dans le secteur tertiaire pour répondre en grande partie aux besoins des personnes travaillant dans ces services.

Les entreprises du secteur tertiaire sont au nombre de 4 061 (Tableau 3.6) pour un total de 48 800 emplois en 2000 (figure 3.7) en Abitibi-Témiscamingue et 2 629 dans la ville de Rouyn-Noranda ce qui représente 64,7% des entreprises dans la région (Chantier Défi-Emploi, 2002).



Source : Cloutier, C., (2002), « Analyse du potentiel industriel et des services spécialisés de la collectivité de Rouyn-Noranda », SADC-RN, p.9.

Figure 3.10 Variation de l'emploi du secteur tertiaire sur le territoire de Rouyn-Noranda

Depuis 1996, tous les services ont subi une baisse du nombre d'emplois. Entre 1996 et 2001, les services aux entreprises sont passés de 950 à 823 emplois, les services de commerce de gros sont passés de 1120 à 806 emplois, les communications et l'énergie sont passées de 1165 à 598 emplois tandis que le transport et entreposage sont passés de 820 à 402 emplois.

Les entreprises du secteur tertiaire ont « recours à certains types de services afin de réduire leurs coûts d'opération » souligne Sauvé (2000 : 20). Un des points positifs du secteur tertiaire identifiés par Sauvé est la souplesse et la flexibilité des activités de services tandis que l'importance du marché limitent le développement de connaissances sectorielles pointues a été reconnue du côté des points négatifs. Sauvé mentionne deux pistes de développement pour le secteur tertiaire : la technologie des communications et un complément aux offres de services aux entreprises, un maillage ou alliance stratégique avec d'autres firmes détenant le « savoir » requis.

3.6 Conclusion

La ville de Rouyn-Noranda a connu une légère augmentation de sa population entre 1991 et 2001; cette augmentation est due en grande partie à la migration intra-régionale. Toutefois, la région fait face à la migration des jeunes et à un vieillissement de sa population.

La ville de Rouyn-Noranda se caractérise par son haut niveau de scolarisation se situant au-dessus de la moyenne régionale, en raison de la présence de nombreuses institutions gouvernementales mais demeure légèrement inférieure à la moyenne québécoise.

La présence d'entreprises publiques et parapubliques a permis à la ville de Rouyn-Noranda d'obtenir de meilleurs résultats socio-économiques (taux de chômage, taux d'activité, etc.) et des revenus supérieurs à la grande région de l'Abitibi-Témiscamingue.

Enfin, le profil économique de la ville Rouyn-Noranda, dominé par des entreprises de petite taille, montre un secteur primaire et secondaire avec une légère baisse de l'emploi et un secteur tertiaire en nette décroissance en termes d'emplois.

CHAPITRE IV

Les différentes organisations de la gouvernance à Rouyn-Noranda

Depuis 1999, le territoire de la nouvelle ville de Rouyn-Noranda a connu différentes modifications qui ont transformé les façons de faire et de percevoir le développement local. Ce chapitre présentera, les différents organismes qui ont marqué le projet de mobilisation et de concertation à Rouyn-Noranda. Divisé en quatre parties, ce chapitre décrira donc : le fonctionnement des CLD au Québec et celui du CLD-RN (l'historique, la dimension institutionnelle, les acteurs internes, l'assemblée générale et la composition du conseil d'administration), le fonctionnement interne du Chantier Défi-Emploi, du Club Défi et de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda.

4.1 Le fonctionnement des CLD au Québec

Le gouvernement du Québec a adopté le 23 avril 1997 *la Politique de soutien au développement local et régional* qui constitue la pierre angulaire de la mission du Ministère des Régions et de ses organismes partenaires aux paliers local, régional et national. En ce sens, la Loi sur le ministère des Régions a été sanctionnée par l'Assemblée nationale le 19 décembre 1997 (Ministère des Régions, 1997).

Les CLD constituent des guichets multi-services à l'entrepreneuriat gérés par les milieux locaux et offrant les services de base en matière de soutien aux entreprises (entrepreneurs potentiels ou en activité, entrepreneurs individuels ou collectifs), incluant les entreprises d'économie sociale.

Les services offerts par les CLD (Gouvernement du Québec, 1997) sont les suivants :

- Préparation de plans d'affaires incluant les études de faisabilité;
- Recherche de financement;
- Référence aux services spécialisés tels l'exportation et le développement technologique;
- Toute autre forme de services dont le CLD décidera de se doter.

Du côté des mandats, les CLD (Gouvernement du Québec, 1997) ont les responsabilités suivantes :

- Mettre sur pied et gérer un guichet multi-service à l'entrepreneuriat adapté à chaque milieu ;
- Elaborer un plan local d'action en matière de développement économique et de développement de l'emploi ;
- Elaborer toute stratégie locale liée au développement de l'entrepreneuriat et des entreprises, incluant les entreprises de l'économie sociale ;
- Servir de comité aviseur du Centre local d'emploi (CLE) ;
- Remplir tout autre mandat que le gouvernement pourrait lui confier.

Étant des corporations sans but lucratif selon les dispositions de la Loi sur les compagnies du Québec, les CLD sont financés par le gouvernement et les municipalités. En ce qui a trait aux municipalités, des amendements¹¹ ont été apportés à diverses lois municipales en vue de prévoir une contribution des municipalités au financement des CLD. Ainsi, les municipalités régionales de comté (MRC) et les communautés urbaines doivent soutenir financièrement un organisme à but non lucratif ayant pour mission la promotion et le développement économique sur leur territoire et ayant été accrédité par le gouvernement. Il en va de même pour toute municipalité locale dont le territoire n'est compris ni dans celui d'une MRC, ni dans celui d'une communauté urbaine (Guide d'implantation des CLD, 1997).

En 1998, le gouvernement injectait une somme de 40 millions et les municipalités un montant de 22,4 millions. Pour l'année 2000-2001, c'est un peu plus de 75 millions que le gouvernement et les municipalités ont injectés dans les CLD. Si l'on ajoute les CLD de l'île de Montréal et Laval la somme s'élève à plus de 90 millions. En ce qui concerne la capitalisation des 121 CLD, pour les années 1998-2000, elle est répartie de la façon suivante : Fonds local d'investissement (FLI) 55 millions, le Fonds de développement d'entreprise d'économie sociale (FDES) plus de 26 millions et le programme jeunes promoteurs pour une somme de plus 16 millions, pour un grand total de 97 642 584 millions (Lévesque, Benoît. 2002).

¹¹ Loi des cités et ville (L.R.Q., chapitre C-19, Code municipal du Québec (L.R.Q., chapitre C-27.1), Loi sur la Communauté urbaine de l'Outaouais (L.R.Q., chapitre C-37.1), Loi sur la Communauté urbaine de Montréal (L.R.Q., chapitre C-37.2), Loi sur la Communauté urbaine de Québec (L.R.Q., chapitre C-37.3).

Dans le but d'assurer un fonctionnement adéquat du financement des CLD, le gouvernement a constitué une enveloppe intégrée de soutien au développement local à partir des enveloppes budgétaires actuelles consacrées au soutien à l'entrepreneuriat de plusieurs ministères et organismes. La gestion de cette enveloppe relève de la responsabilité du Ministre responsable du Développement des régions qui détermine, dans un premier temps, les sommes qui seront allouées à chaque région du Québec.

Une fois la répartition interrégionale effectuée, chaque CRD soumet au Ministre responsable du Développement des régions une proposition de répartition de l'enveloppe entre les différents CLD de sa région. À la suite de la proposition des CRD, il appartient au Ministre responsable du Développement des régions d'approuver la répartition interrégionale de l'enveloppe. Par le fait même, selon l'enveloppe budgétaire reçue, chaque CLD doit s'acquitter des responsabilités qui lui sont confiées en adaptant ses interventions aux caractéristiques propres à son milieu. Cette enveloppe permet au CLD de financer le fonctionnement du modèle adopté par le milieu local, y compris les études et recherches, dans le but d'offrir des services de soutien aux entreprises, incluant les entreprises de l'économie sociale ; de mettre en place des mesures de soutien à l'entrepreneuriat adaptés aux stratégies locales d'investissement et de supporter financièrement les projets d'entreprises d'économie sociale dans le cadre d'un volet protégé et constitué à même l'enveloppe globale (Guide d'implantation des CLD, 1997).

Aussi, les CLD sont appelés à centraliser certains services offerts à des entrepreneurs ou à des entreprises et à des catégories d'individus (par exemple, prestataires de l'assurance-emploi), à devenir des acteurs incontournables qui élaborent des stratégies de développement économique en fonction, entre autres, des politiques régionales et nationales, mais aussi en fonctions d'autres acteurs tels les CLE ou autres partenaires du développement local.

4.2 Le CLD de Rouyn-Noranda

4.2.1 Historique

C'est en 1974 que la Commission industrielle de Rouyn-Noranda a été créée. Cet organisme était géré par la Ville de Rouyn-Noranda. En 1978, suite à des restructurations, la Commission industrielle devient la Corporation de développement industriel et commercial du Rouyn-Noranda régional. Tout au long de son existence, la Corporation a assuré un support technique et spécialisé auprès des gens d'affaires locaux en plus d'avoir été à l'origine de plusieurs dossiers de développement d'intérêt collectif. La Corporation de développement industriel et commercial du Rouyn-Noranda régional subit, en 1987, de grosses réorganisations. Elle obtient une nouvelle raison sociale soit celle de la Société de développement économique de Rouyn-Noranda (SDE-RN). En 1988, la SDE-RN fusionne avec l'Office du tourisme et des congrès et le Groupe de soutien à l'entreprise jeunesse afin d'offrir un service de qualité et encore plus complet. En 1994 le champ d'action de la Société de développement économique de Rouyn-Noranda s'élargit à l'ensemble du territoire de la MRC de Rouyn-Noranda. Finalement, en 1998, la SDE-RN subit à son tour une réorganisation et est remplacée par le Centre local de développement de Rouyn-Noranda (CLD-RN).

4.2.2 Dimension institutionnelle

Bélanger et Lévesque (1994) cités par Comeau, (1996 : 12) indique qu'on entend par la dimension institutionnelle un « système politique de l'entreprise dans un double sens : elle détermine d'abord la répartition des pouvoirs dans l'entreprise (les droits et responsabilités des parties); elle précise ensuite les procédures de prise de décisions qui lui permettent d'élaborer des politiques concernant à la fois son organisation interne et son adaptation à son environnement ». Le CLD-RN est un organisme à but non lucratif qui est géré par le milieu et placé sous l'autorité d'un Conseil d'administration représentatif des différents collaborateurs locaux de l'emploi et de l'économie. Cette partie de la dimension institutionnelle présente les acteurs à l'interne, l'Assemblée générale et le Conseil d'administration du CLD-RN.

Les acteurs à l'interne

La Corporation de développement économique de Rouyn-Noranda, lequel fut constitué en vertu des lettres patentes émises par l'inspecteur général des institutions financières du Québec, le 29 décembre 1987, et dont les lettres patentes supplémentaires ont été délivrées le 3 mai 1995 est devenu le Centre local de développement MRC Rouyn-Noranda inc., le 4 mars 1998. Le CLD-RN est constitué en vertu de la partie III de la Loi sur les compagnies du Québec, chapitre C-38, article 218.

Les changements de dénomination décrits précédemment amènent une nouvelle mission pour le CLD-RN qui est de « susciter sur le territoire de la Municipalité régionale de comté de Rouyn-Noranda (MRC-RN) le développement économique et la création d'emplois, d'assurer un support technique spécialisé et de fournir des expertises-conseils pour la création et la consolidation d'activités économiques en milieux urbain et rural, d'effectuer la prospection auprès d'entreprises des secteurs commercial, industriel, touristique et des ressources naturelles et [...] agit en concertation et en partenariat avec l'ensemble des intervenants de la communauté » (CLD-RN, 1998 : 1).

Parmi les différents acteurs que nous retrouvons à l'interne, notons l'assemblée générale et le conseil d'administration. Nous nous basons sur le contenu des règlements généraux du CLD-RN pour présenter ces acteurs.

L'assemblée générale

Conformément à ses règlements généraux, les assemblées annuelles du CLD-RN ont lieu dans les quatre mois qui suivent la date d'expiration de l'exercice financier annuel. Le conseil d'administration fixe la date, l'heure et le lieu de l'assemblée. À noter que le Président ou le Conseil d'administration peut, par résolution, demander la tenue d'une assemblée générale spéciale de même que trois administrateurs peuvent convoquer ou faire convoquer une telle assemblée générale par le secrétaire ou le directeur général. Aussi, dix pour cent (10%) des membres du Conseil d'administration peuvent faire convoquer une telle assemblée (CLD-RN, 1998 : 5).

Les pouvoirs de l'assemblée des membres sont d'élire des administrateurs de la corporation, de recevoir et d'approuver le bilan et les états financiers annuels, de nommer le ou les vérificateurs de la corporation, de ratifier les règlements généraux, amendements, résolutions et actes adoptés ou posés par les administrateurs et officiers depuis la dernière assemblée annuelle et de définir les politiques générales et orientations de la corporation (CLD-RN, 1998 : 4).

En ce qui concerne le droit de vote, seuls les membres en règle présents ont droit de vote lors des questions d'ordre général, le vote par procuration est prohibé. Le vote se prend à main levée ou au scrutin secret, si tel est le désir d'au moins deux membres. Les décisions sont prises suite à une majorité simple ; le président peut, en cas d'égalité, soit utiliser son vote prépondérant, soit reporter le vote à une autre assemblée (CLD-RN, 1998 : 4).

En ce qui a trait à l'avis de convocation, une publication d'un avis de convocation dans un journal distribué sur tout le territoire de la MRC-RN peut remplacer l'avis écrit si les membres peuvent en prendre connaissance au moins 72 heures avant la date fixée pour l'assemblée et pour qu'elle ait lieu, le quorum de toute assemblée générale ou spéciale est constitué d'au moins six (6) membres du conseil d'administration et des membres présents (CLD-RN, 1998 : 3).

Les membres du conseil d'administration

La formation des membres du Conseil d'administration demeure à la discrétion de chaque CLD. Cependant le gouvernement du Québec émet certaines directives afin que le Conseil d'administration représente les partenaires socio-économiques et de l'emploi. À Rouyn-Noranda les affaires de la Corporation sont administrées par un Conseil d'administration composé de dix sept (17) personnes avec droit de vote, trois personnes sans droit de vote. Le Tableau 4.1 illustre la composition du conseil d'administration du CLD-RN (CLD-RN, 1998 : 5).

Tableau 4.1 Représentation des membres du Conseil d'administration du CLD-RN par collège électoral

Nombre	Collège électoral
4	Milieu municipal (Ville de Rouyn-Noranda)
1	Chambre de commerce et d'industrie du Rouyn-Noranda régional
2	Milieu des Affaires
1	Entreprise Agricole
1	Jeune Entrepreneur
2	Entreprises en économie sociale et coopératives
1	Syndical
2	Milieu institution (santé et éducation)
1	Milieu communautaire
2	Entreprises manufacturières et industrielles
Total : 17	

Personnes sans droit de vote : 3 représentants

Nombre	
1	Le directeur/trice Centre local d'emploi
1	Le sous-ministre adjoint du ministère des Régions
1	Le directeur/trice Centre local de développement

Source : CLD-RN, Règlement généraux, décembre 2002.

4.3 Projet de concertation et de mobilisation à Rouyn-Noranda

La Ville de Rouyn-Noranda s'est mobilisée d'une façon remarquable à l'automne 1998. En raison des conditions économiques déprimantes, près de 45 % de la population active se retrouvaient sans emplois (Chantier Défi-Emploi, 2002a). Le maire, M. Pierre Grandmaître, acceptait un nouveau mandat à la condition d'avoir les moyens de contrer cette situation. Pour y parvenir, il devait mobiliser la communauté économique à l'aide de leaders locaux provenant du milieu des affaires. Plusieurs personnes ont travaillé à l'élaboration d'une structure (appendice C) et après quelques mois un organisme est né le *Chantier Défi-Emploi*.

Le modèle qui a influencé, en 1998, MM. Grandmaître et Guy Lemire (Directeur du Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue) dans leur démarche, est tiré de la conférence de Mme Judy Nalder, mairesse de Santa Clara, dans l'État de Californie aux États-Unis. La Ville de Santa Clara démontrait au début des années 1990 des signes évidents d'épuisement économique et la mairesse lançait un cri d'alarme public. De fait, une communauté tout entière et les États voisins se sont mobilisés et ont uni leurs efforts pour rebâtir une vie économique florissante.

4.3.1 Chantier Défi-Emploi

Le Chantier Défi-Emploi a vu le jour en septembre 1998. Les principaux requérants, selon les lettres patentes, sont entre autres, le recteur de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, trois présidents d'organismes de développement économiques et une présidente d'entreprises privées et un directeur général. En 1998, le Conseil d'administration était composé de neuf personnes (Chantier Défi-Emploi, 2002b)

La mission du Chantier Défi-Emploi est divisée en trois éléments : 1) regrouper des hommes et des femmes qui sont impliqués dans le développement économique de la MRC de Rouyn-Noranda; 2) les mobiliser pour créer rapidement des emplois et qu'ils développent ensemble une conscience collective; 3) faire comprendre au milieu que le développement endogène doit venir du milieu lui-même et qu'il repose sur une complicité et une collaboration entre les intervenants locaux, privés et publics (Chantier Défi-Emploi, 2002c).

Le Chantier Défi-Emploi s'est donné trois objectifs : 1) transformer la mentalité entrepreneuriale du milieu pour faire en sorte que les différents acteurs du milieu apprennent à compter de moins en moins sur les grandes organisations gouvernementales (ministères, institutions, sociétés d'État, etc.) ou privées (Métallurgie Noranda) et de plus en plus sur les petits et moyens entrepreneurs locaux pour le développement de l'économie et de l'emploi ; 2) mobiliser le milieu pour créer des emplois et 3) habiliter le plus grand nombre possible de citoyens et citoyennes à identifier, promouvoir et supporter de nouvelles occasions d'affaires (Chantier Défi-Emploi, 2002c).

Le fonctionnement interne

De 1998 à 2001, le Chantier Défi-Emploi était composé de cinq comités, soit un comité d'orientation, un comité de pilotage, un comité de réflexion, un comité protocole et un comité de communication, et de différentes tables (présidents, multisectorielles, produits et thématiques). Voyons maintenant le rôle de chacun de ces comités.

Le comité d'orientation est le concepteur du projet et les membres se sont assurés de la collaboration des principaux élus de la MRC-RN : le maire, le député provincial, le député fédéral et le préfet de la MRC-RN. Ces quatre personnes forment le comité dont le rôle est d'adopter le plan d'action, de créer le comité de pilotage, d'adopter le budget et d'assurer le financement, de s'assurer que tous les administrateurs qui relèvent de leur responsabilité accordent tout le support nécessaire au déroulement du projet et de s'engager au nom de leur administration respective à prendre les mesures nécessaires pour qu'elles collaborent et accordent la priorité à la réalisation des projets qui seront retenus par le milieu dans le cadre du Chantier Défi-Emploi.

En ce qui a trait au comité de pilotage celui-ci est composé d'un secrétaire général et de cinq secrétaires associés. Le rôle du comité de pilotage est de préparer le plan d'action et le soumettre au comité d'orientation, de préparer le budget et le soumettre au comité d'orientation, d'identifier tous les secteurs d'activités qui peuvent permettre la création d'emplois et créer des tables sectorielles, de recruter les présidents et les membres des tables sectorielles, de fournir aux tables sectorielles tout le support nécessaire à leur bon fonctionnement, d'organiser un sommet où les tables présenteront leur plan d'action et adopteront leurs priorités, de mettre sur pied une permanence pour supporter les activités du Chantier Défi-Emploi, de rencontrer régulièrement le comité d'orientation pour l'informer du déroulement des activités et de s'assurer de la production d'une étude sur le développement de l'économie de Rouyn-Noranda.

Le comité de réflexion est composé de spécialistes chargés d'identifier les pistes d'action les plus prometteuses et de conseiller le comité de pilotage sur la voie à suivre pour rendre les tables de travail les plus productives possibles. Il est une aide à la planification de l'exercice, il apporte un éclairage dégagé du processus et il donne son avis sur la démarche à suivre tout au long de l'exercice.

En ce qui concerne le comité du protocole, une personne est responsable du protocole pour toutes les activités externes des comités. Cette personne est en lien avec la coordination. Elle s'assure du calendrier des activités, elle prépare avec l'aide de la coordination les différentes activités extérieures, elle contacte les invités spéciaux, elle dirige le protocole lors des événements et elle assure un suivi auprès du comité de pilotage.

Le comité de communication, quant à lui, met en œuvre un processus de communication avec plusieurs outils afin de s'assurer d'une communication optimale au sein du Chantier Défi-Emploi. La mise en œuvre de cette vaste démarche de concertation implique la mobilisation de l'ensemble de la communauté autour de l'urgence d'agir pour maîtriser son développement et l'engagement authentique des forces vives du milieu dans l'atteinte de l'objectif de création d'entreprises et d'emplois. La communication joue un rôle majeur dans la sensibilisation des publics cibles aux enjeux du développement et à l'urgence d'agir de manière concertée et organisée. Il faut sensibiliser l'ensemble de la population à la démarche de concertation, mais surtout mobiliser les agents et artisans du développement.

Les principaux objectifs à atteindre dans le cadre du plan directeur de communication sont : d'assurer la cohérence de la communication interne et externe; faire connaître l'ensemble des informations nécessaires à la compréhension des enjeux et défis du développement, de la démarche de concertation et de ses objectifs; soutenir la mobilisation du milieu autour des objectifs de création d'entreprises et d'emplois et de transformation de la mentalité entrepreneuriale du milieu et promouvoir la participation active et continue du plus grand nombre possible d'intervenants et d'artisans du développement dans la démarche de concertation.

La permanence

De 1998 à 2000, la permanence était composée de trois personnes : un coordonnateur, une adjointe administrative et un agent de communication. De 2001 à ce jour, nous retrouvons un coordonnateur pour l'ensemble des activités du Chantier Défi-Emploi.

Les différentes tables

Au sein du Chantier Défi-Emploi, nous retrouvons différents styles de tables qui ont vu le jour depuis l'implantation de l'organisme, soit : la table des présidents, les tables multisectorielles, les tables produits et les tables thématiques.

En ce qui concerne la table des présidents, celle-ci est composée de l'ensemble des présidents des tables du CDE. Les présidents se rencontrent sur une base mensuelle afin de faire part de l'évolution de leurs travaux et partager leurs réflexions de façon à favoriser l'émergence d'occasions d'affaires impliquant plus d'un secteur. Chaque table est présidée par un acteur du milieu et est supportée par la permanence.

Les tables multisectorielles avaient, en 1998-1999, comme principaux objectifs de favoriser un échange entre les participants pour la création d'idées. C'est la première étape du processus de la gestion des idées du Chantier Défi-Emploi (appendice D). Les tables multisectorielles regroupaient trois types de tables : table secteur ressources; table secteur transformations et table secteur services. Les tables multisectorielles ont été en place de 1998 à 2001. Chaque table sectorielle adoptait son propre mode de fonctionnement. Chaque table était supportée par un agent de liaison¹². De plus, les tables ont identifié les grands champs d'activités économiques privilégiés. Cette première démarche a favorisé des alliances et des synergies inter-tables susceptibles de créer de nouvelles occasions d'affaires.

En ce qui touche les tables produits, leur objectifs était d'identifier les occasions d'affaires dans chaque secteur d'activités, puis de déterminer le produit prometteur, pour lui offrir un support technique et finalement procéder à l'étude de marché. On peut décrire la fonction et la marche à suivre des tables produits en trois étapes. L'agent de liaison examine le réalisme du projet tout en vérifiant le cheminement, personnel et professionnel, antérieur et présent du promoteur. Ensuite, il doit valider la disponibilité du promoteur pour la réalisation de son projet et préciser les attentes du promoteur vis-à-vis le Chantier Défi-Emploi. L'agent de liaison et le coordonnateur recherchent et identifient à travers leurs expériences les personnes ressources et les participants potentiels pouvant participer à cette table produit. Le coordonnateur doit s'assurer de la disponibilité des personnes ressources. Toute cette procédure se fait en partenariat avec le CLD-RN et la SADC-RN. Les tables produits ont été en place de 1999 à 2001.

Les tables thématiques, quant à elles, correspondent aux quatorze champs (appendice E) d'activités économiques établis par le Chantier Défi-Emploi. Chaque table thématique regroupe l'ensemble des projets (idées) d'un même secteur économique. Il s'agit de développer une expertise par table et une meilleure connaissance du secteur thématique. À l'aide d'experts de personnes ressources attirées à la table et de conférenciers, les participants de chacune des tables développent une meilleure connaissance de leur secteur.

¹² Dans leur travail au quotidien les agents de liaisons doivent coordonner, supporter et planifier, les rencontres des tables dont ils ont la responsabilité soit : *les Tables multisectorielles, thématiques et produits*. Ils doivent également participer une (1) fois par semaine au comité de gestion du Chantier Défi-Emploi.

De fait, le comité d'orientation pourra faire ressortir en groupe les idées qui semblent les plus prometteuses en termes de succès puis de les classer par ordre de priorité. Bien que les idées porteuses à long terme soient importantes, les «quick win» aideront par leurs retombées à encourager la poursuite du processus. Sachant qu'un projet, peu importe sa qualité, ne pourra jamais aboutir sans un promoteur, chaque table jouera un rôle crucial en aidant le Chantier Défi-Emploi à dépister d'éventuels promoteurs ou des groupes de promoteurs. C'est ici que vient le temps de développer une mentalité de commissaire industriel, pour que chacun puisse mettre le Chantier Défi-Emploi sur la piste des projets ou des entreprises externes à venir s'installer dans notre MRC.

Finalement, les principales activités du Chantier Défi-Emploi sont des rencontres de citoyens, de gens d'affaires et de fonctionnaires au sein des différentes tables multisectorielles, produits et thématiques. Également, plusieurs conférences sont offertes par le Chantier Défi-Emploi dans le but de susciter une meilleure relation au sein des gens d'affaires. Le Chantier Défi-Emploi est une vaste opération de mobilisation de la communauté de Rouyn-Noranda afin de développer une nouvelle mentalité entrepreneuriale.

4.3.2 Le Club Défi

Suite à la création du Chantier Défi-Emploi, les forces vives de la ville de Rouyn-Noranda ont apprivoisé avec succès les mécanismes de concertation en matière de développement économique. En février 2000, la communauté d'affaires se mobilise en créant le Club Défi (appendice F).

Le Club Défi de Rouyn-Noranda regroupe des gens¹³ d'affaires soucieux de contribuer concrètement au développement de Rouyn-Noranda et de la région, de maintenir la flamme entrepreneuriale vivante et active, et d'appuyer les agents de développement économique de la collectivité par des interventions ciblées et efficaces. (Club Défi, 2000a)

¹³ Selon le Directeur général du Club Défi, il y a, en 2002, 137 membres actifs au sein des 6 comités (appendice F).

Lors de sa fondation, le Club Défi s'est donné comme objectifs de créer un noyau dynamique de personnes regroupées dans une structure de solidarité simple, souple et efficace ; de se réunir à une fréquence fixe et déterminée pour parler, échanger et promouvoir le développement économique de Rouyn-Noranda et de la région et de constituer un fonds de développement d'entreprises et d'emplois pour le bénéfice de la collectivité. En 2002, le Club Défi a ajouté certains objectifs, soit d'accompagner des entreprises et entrepreneurs d'ici de façon à ce qu'ils développent tout leur potentiel; de développer les stratégies de démarchages appropriées pour inciter des entreprises à venir s'implanter à Rouyn-Noranda; de bâtir un coffre à outils pour positionner Rouyn-Noranda de façon incontournable et de créer un fonds¹⁴ local. Regardons de plus près le fonctionnement interne du Club Défi. (Club Défi, 2000b)

Le fonctionnement interne

Le Club Défi est composé de sept comités, soit un comité d'orientation et de stratégie, un comité de contrôle des fonds, un comité de levée de fonds, un comité de communication, un comité de développement du Nord, un comité du Fonds local et un comité du parc industriel.

Le comité d'orientation et de stratégie est formé d'individus ayant une crédibilité, un impact et une motivation reconnus et dont la représentativité constitue un équilibre entre les différents secteurs économiques. Le rôle du comité d'orientation et de stratégie est de définir les grandes stratégies du Club Défi et de faire le lien entre le Club et les corps publics, y incluant les associations vouées au développement économique.

Le comité du contrôle des fonds a mis sur pied la structure juridique et fiscale du Club Défi, il a défini les mécanismes de contrôle du fonds en fonction des critères d'attribution et a établi la mécanique des entrées de fonds.

En ce qui a trait au comité de levée de fonds, il a comme objectif de développer une stratégie de levée de fonds incluant des principes équitables et efficaces et de veiller à l'intérêt des membres et au respect des contrats. En juin 2000, la campagne de levée de fonds connaît un succès monstre. Le total des sommes recueillies dépasse 1 000 000 \$ et provient non seulement de tous les gens d'affaires de la région mais également des citoyens de Rouyn-Noranda.

¹⁴ Le fonds local du Club Défi a pour mission de faire des ponts financiers à risques limités pour fournir des aides temporaires à des projets soumis par le Club Défi. (Club Défi, 2000d)

Le comité de communication a comme objectif de développer une stratégie de communication permettant de structurer les réunions pour qu'elles soient efficaces et intéressantes, de valoriser les initiatives de l'organisme auprès de l'opinion publique et de convaincre la population de l'importance du développement de l'activité économique.

Le comité du développement du Nord a comme mandat d'analyser, d'établir les stratégies et de faciliter les liens entre les entreprises locales et celles de la région 10 et le Nord du Québec, autant avec les Allochtones que les Autochtones, pour assurer la présence de la région dans les grands travaux hydroélectriques et dans les développements miniers et forestiers.

Le comité du Fonds local doit s'assurer de structurer les assises d'un fonds local et déterminer ses représentants et ses principes de gouvernance.

En ce qui touche le comité du parc industriel celui-ci doit faire le tour des besoins en terrain industriel et engager une série d'actions devant aboutir à la création d'un parc industriel et à la mise sur pied d'une corporation pour gérer et promouvoir ce nouveau parc.

4.3.3 La Table de concertation économique de Rouyn-Noranda

À la suite de cette mobilisation sans précédent au Québec, est née la Table de concertation économique (appendice I) à Rouyn-Noranda. Elle est composée des présidents et directeurs généraux du CLD-RN, SADC-RN, CCRN, Club Défi, du maire de la ville de Rouyn-Noranda et de son directeur général, du président du Chantier Défi-Emploi, du coordonnateur de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda et de deux observateurs, l'un du CLE-RN et l'autre du CADT.

La mission de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda est d'orienter le développement économique et maintenir les objectifs initiaux du Chantier Défi-Emploi afin de créer et maintenir les emplois. En support à cette mission, la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda doit exercer un leadership politique et voir au fonctionnement du Chantier Défi-Emploi. (Chantier Défi-Emploi, 2002d)

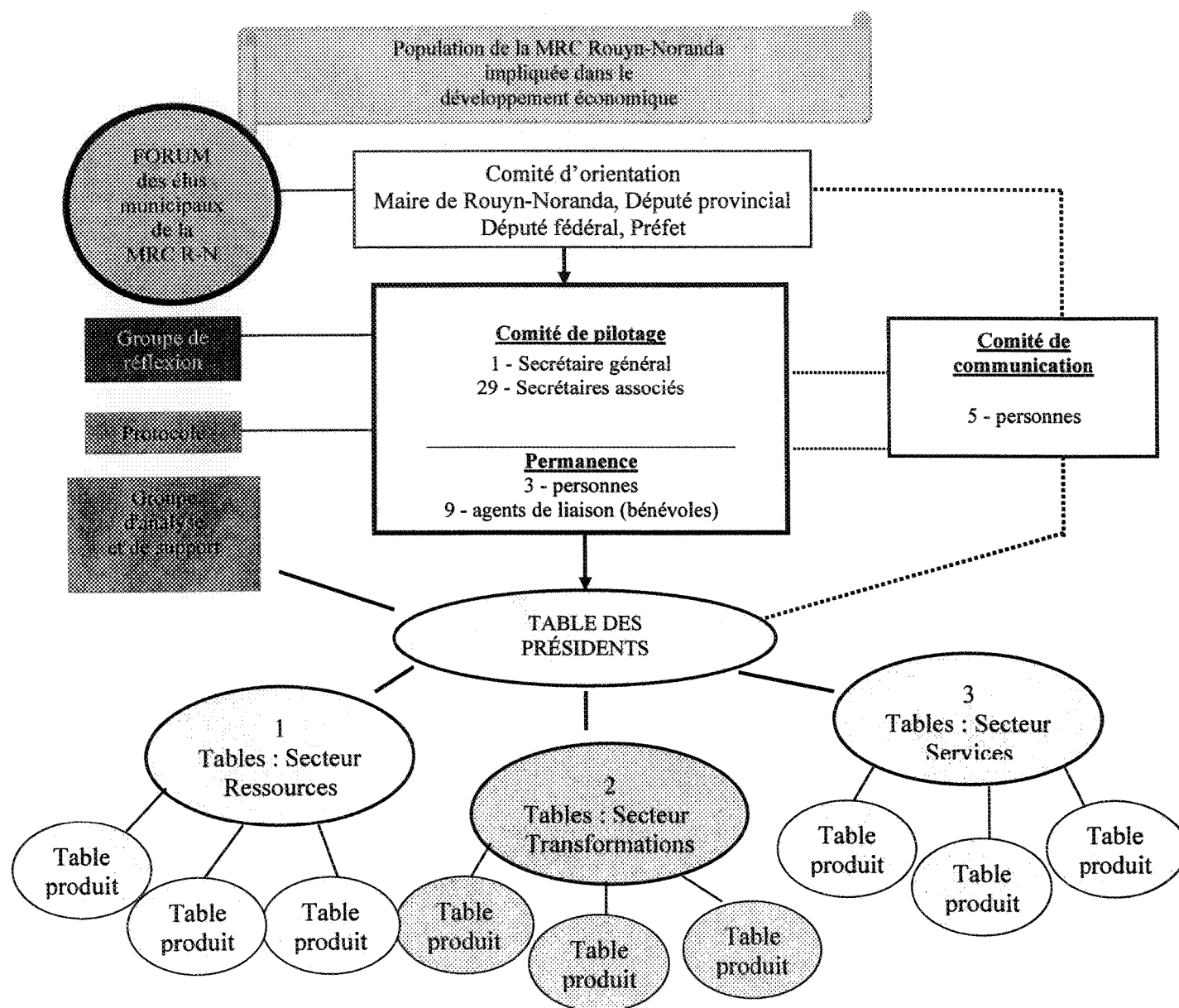
Les objectifs de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda sont de transformer la mentalité entrepreneuriale, de compter de moins en moins sur la grande entreprise et sur le gouvernement du Québec, de rassembler et mobiliser le milieu économique, d'identifier, de promouvoir et de supporter de nouvelles occasions d'affaires; d'assurer la pérennité du soutien au travail des tables et d'être à l'affût d'opportunités de financement.

Les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda se rencontrent de façon hebdomadaire afin de discuter de sujets qui touchent le développement économique et social de la communauté de Rouyn-Noranda. Également, plusieurs sujets d'ordre régional sont discutés lors de ces réunions.

Nous venons d'observer à travers le CLD-RN, le CDE, le CD et la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda que la communauté rouynorandienne a mis en place des mécanismes de mobilisation et de concertation afin de mieux concourir à un développement économique prospère. Observons l'évolution de cette concertation et mobilisation à Rouyn-Noranda de 1999 à 2003.

4.4 L'évolution de la structure de la concertation et de mobilisation à Rouyn-Noranda

En 1999, la structure du Chantier Défi-Emploi (CDE) était représentée par un ensemble de comités et de tables sectorielles (Figure 4.1). À cette époque, le comité de pilotage agissait en tant que Conseil d'administration du CDE. Il préparait le plan d'action afin de le soumettre au comité d'orientation et il s'assurait que l'ensemble des administrateurs accorde tout le support nécessaire au déroulement du projet qui relevait de leur responsabilité. Pareillement, les administrateurs s'engageaient, au nom de leurs administrations respectives, à prendre les mesures nécessaires pour qu'elles collaborent et accordent la priorité à la réalisation des projets qui seront retenus par le milieu dans le cadre du Chantier Défi-Emploi.



Source : Document interne du CDE, organigramme 1999.

Figure 4.1 Organigramme du Chantier Défi-Emploi (1999)

En novembre 2001, lors de l'assemblée générale annuelle du Chantier Défi-Emploi les administrateurs ont décidé de réduire le nombre d'administrateurs à six membres votants. Ils considéraient que (Chantier Défi-Emploi, 2001e) :

- le Conseil d'administration comptait plus de 30 membres et que la volonté est d'alléger la structure pour rendre compte de ce qui se passe sur le terrain;
- l'administration du Chantier Défi-Emploi devait être transférée au CLD-RN;
- les nouveaux administrateurs devaient être les présidents des organismes locaux de développement économique ainsi que le président de la table des présidents du Chantier Défi-Emploi et que leur droit de vote devrait être transféré à leur directeur général en leur absence;
- il faut un minimum de trois présidents, des organismes locaux de développement économique et du Chantier, sur six (3/6) pour que le vote soit valable;

Le Conseil d'administration du Chantier Défi-Emploi devient alors composé des personnes suivantes (Chantier Défi-Emploi, 2001f):

- le président du CLD de Rouyn-Noranda;
- le président de la SADC de Rouyn-Noranda;
- le président de la Chambre de commerce et d'industrie de Rouyn-Noranda;
- le président de la table des présidents du Chantier Défi-Emploi ;
- le président du Club Défi;
- le maire de Rouyn-Noranda qui occupe le poste de président de la Table de concertation économique que constitue le Chantier Défi-Emploi.

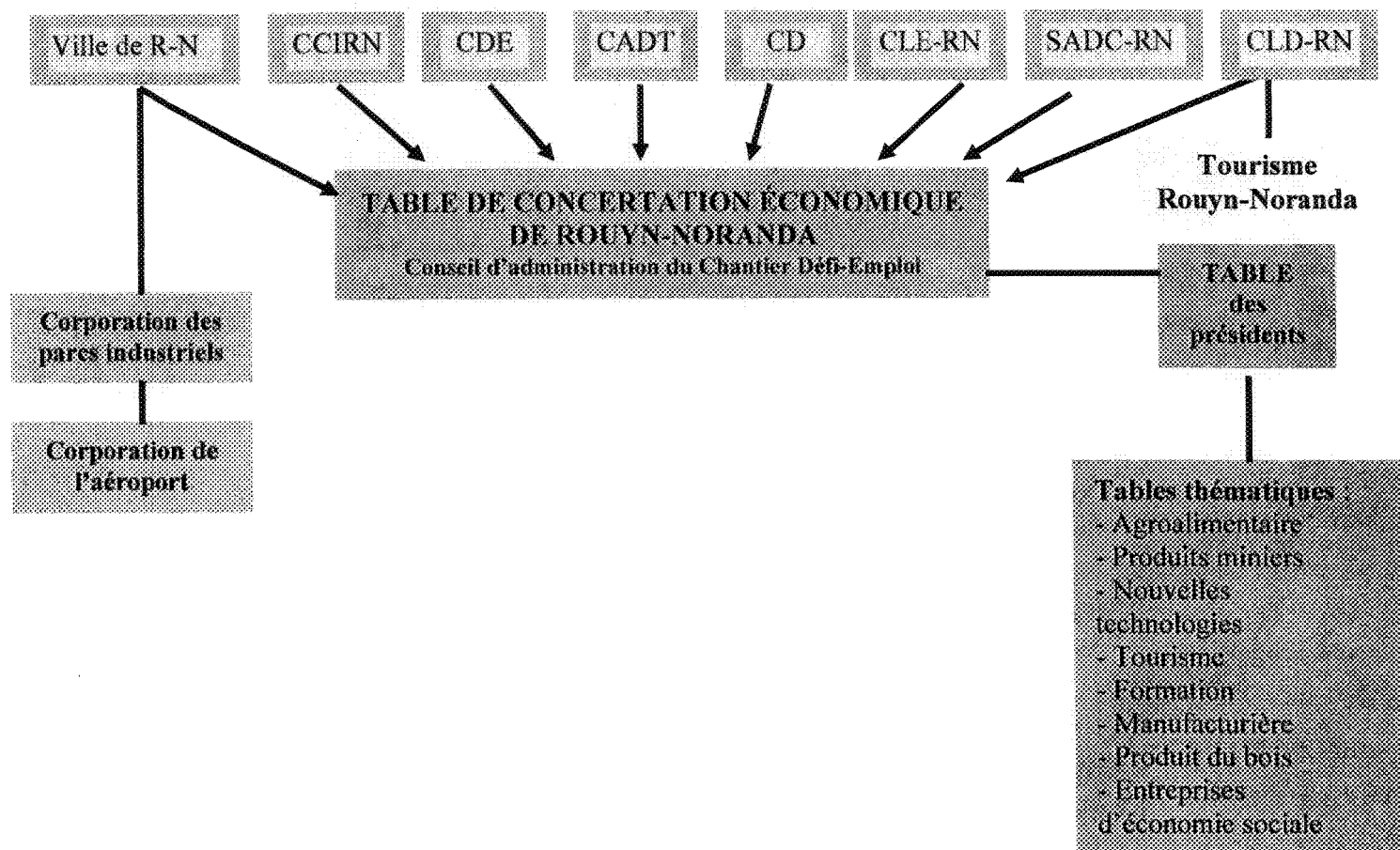
Durant cette même période, en 2001, un élu municipal décide de créer une Table de concertation économique où se retrouvent quatre organismes soit :

« le CLD-RN, la SADC-RN, la Chambre de commerce et d'industrie de Rouyn-Noranda et la Ville de Rouyn-Noranda. Cette Table de concertation ne se réunissait pas uniquement sur les dossiers à vocation économique, il y avait des dossiers à vocation sociale ou générale ». (entrevue no. 3)

Cette Table de concertation économique, indique un élu, a été revue au début de l'année 2002. Maintenant celle-ci est composée :

« du président du CLD-RN, du président de la SADC-RN, du président de la Chambre de commerce, du président du Club Défi et le président du Chantier Défi Emploi et le maire qui ont le droit de vote. Également, les directeurs généraux des organismes mentionnés ci-haut siègent à cette Table ». (entrevue no. 3)

Le comité de pilotage, qui agissait comme Conseil d'administration du Chantier Défi-Emploi de 1999 à 2001, s'est donc transformé en une Table de concertation économique regroupant les six organismes mentionnés ci-haut. En 2002, la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda (TCERN) accueille deux observateurs, soit le Centre d'aide au développement technologique (CADT) et le Centre local emploi de Rouyn-Noranda (CLE-RN). Observons maintenant la structure actuelle de la gouvernance économique à Rouyn-Noranda (Figure 4.2).



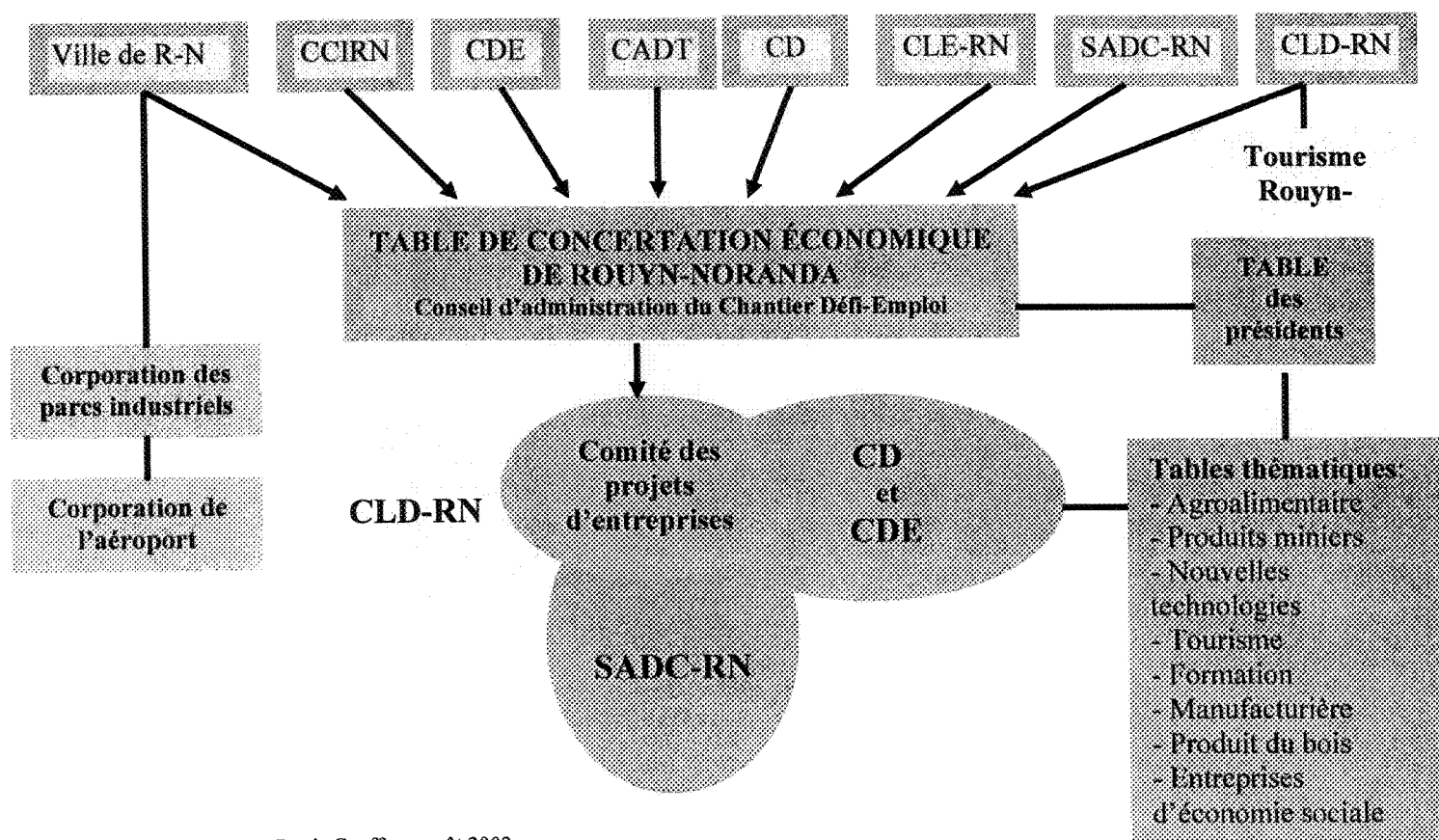
Source : Denis Geoffroy, 2003.

Figure 4.2 Organigramme de la gouvernance économique locale à Rouyn-Noranda (2003)

En 2003, nous retrouvons en sein de la gouvernance économique locale de Rouyn-Noranda huit organismes qui composent la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda. Les membres sont : le Centre local de développement de Rouyn-Noranda (CLD-RN), la Société d'aide au développement des collectivités de Rouyn-Noranda (SADC-RN), la Ville de Rouyn-Noranda, le Club Défi (CD), le Chantier Défi-Emploi (CDE), la Chambre de commerce et d'industrie de Rouyn-Noranda (CCIRN), le Centre d'aide au développement technologique (CADT) et le Centre local emploi de Rouyn-Noranda (CLE-RN).

Nous observons que la Ville de Rouyn-Noranda a sous son aile les corporations de développement de l'aéroport et des parcs industriels. Également, le comité tourisme Rouyn-Noranda est sous la responsabilité du CLD-RN. Les tables thématiques du CDE, quant à elles, sont sous la responsabilité de la table des présidents du CDE qui elles, relèvent de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda, soit le Conseil d'administration du CDE. En 2003, le rôle et le mandat ces tables thématiques sont de : 1) Générer et développer des idées de projets d'affaires, 2) Supporter des projets, 3) S'arrimer avec la planification stratégique de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda et 4) Développer un réseau d'affaires par secteur d'activité.

En août 2003, les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda ont mentionné qu'ils désiraient créer un partenariat autour d'un service d'appui technique afin de supporter l'entrepreneur. Ce service devrait être géré par un *comité de projets*. L'organigramme, à la figure 4.3, a été proposé aux membres de la Table de concertation économique à la fin du mois d'août 2003 (Chantier Défi-Emploi, 2001f).



Source : Denis Geoffroy, août 2003.

Figure 4.3 Organigramme proposé de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda (août 2003)

Le comité de projets serait composé de quatre personnes, soit les directeurs généraux du CLD-RN, de la SADC-RN, du CD et le coordonnateur du CDE. À la lumière des discussions, le comité de projets répartira les projets à une des quatre organisations formant le comité et ce, selon les discussions formelles et informelles et l'avancement des projets. Étant donné que les projets passeront tous par le comité, les directeurs pourront rediriger les projets selon l'avancement des projets aux personnes susceptibles d'aider le mieux le promoteur dans son cheminement.

Voici des exemples de ce fonctionnement. Lorsqu'un projet nécessite de développer davantage des idées avec le promoteur sur la conception ou bien d'avoir certains commentaires d'experts sur son projet, ce dernier serait dirigé au Chantier Défi-Emploi. Par contre, lorsque le projet nécessite un démarchage à l'extérieur de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, il serait référé au Club Défi. Ou encore, lorsque les directeurs du CLD-RN et de la SADC-RN trouvent que le projet avance de façon normale, le projet demeurerait entre les mains des conseillers de leur organisme respectif. En date du mois de septembre 2003, l'organigramme est encore à l'étude.

Nous venons d'observer de façon sommaire l'évolution et le fonctionnement de la gouvernance économique locale de Rouyn-Noranda. Au cours du prochain chapitre, nous analyserons le projet de mobilisation et de concertation sous l'impulsion du Chantier Défi-Emploi à Rouyn-Noranda.

CHAPITRE V

Analyse et interprétation

Le présent chapitre tentera d'analyser dans une perspective de gouvernance locale l'action collective à Rouyn-Noranda depuis les cinq dernières années, à l'aide des cinq propositions de Stoker (1998). Rappelons que les cinq propositions sont : 1) La gouvernance fait intervenir un ensemble d'institutions et d'acteurs qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement, 2) En situation de gouvernance, les frontières et responsabilités sont moins nettes dans le domaine de l'action sociale et économique, 3) La gouvernance traduit une interdépendance entre les pouvoirs des institutions associées à l'action collective, 4) La gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes et 5) La gouvernance part du principe qu'il est possible d'agir sans s'en remettre au pouvoir ou à l'autorité de l'État (Stoker, 1998 : 21-28).

5.1 Première proposition

La première proposition souligne que « la gouvernance fait intervenir un ensemble complexe d'institutions et d'acteurs qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement ». Également, que « la gouvernance commence par remettre en question la conception constitutionnelle ou formelle des systèmes de gouvernement ». Stoker (1998) indique que le modèle Westminster « suppose qu'il y a un seul centre de pouvoir dans un État unitaire. » À l'intérieur de ce modèle on retrouve plusieurs centres de pouvoir avec des liens divers qui unissent de nombreux organismes publics, aux niveaux local, régional, national et supranational. D'autre part, « l'État national se vide d'une partie de sa substance en perdant certains pouvoirs au profit d'organisations intergouvernementales ou d'autorité locale et régionale » (Stoker 1998 : 22). Cette notion de gouvernance attire l'attention sur la participation accrue des secteurs privé et associatif à la fourniture de services et aux décisions stratégiques.

Au sein de la gouvernance locale à Rouyn-Noranda, nous retrouvons quatre organismes qui sont imputable envers l'État soit : le Centre local de développement de Rouyn-Noranda (CLD-RN), la Société d'aide au développement des collectivités de Rouyn-Noranda (SADC-RN), le Centre local d'emploi de Rouyn-Noranda (CLE-RN) et la Ville de Rouyn-Noranda. Ces organisations ont des mandats clairs de l'un ou l'autre des paliers de gouvernement. Les affaires du CLD-RN sont gérées dans le cadre d'une entente de gestion entre la municipalité régionale de comté de Rouyn-Noranda, le gouvernement provincial et le Conseil d'administration du CLD-RN. Le CLE-RN relève des orientations gouvernementales et ministérielles. Les affaires de la SADC-RN sont gérées dans le cadre d'une entente entre Développement économique Canada¹⁵ et le Conseil d'administration de la SADC-RN. La municipalité, quant à elle, est redevable au gouvernement du Québec à travers la Loi sur les cités et villes. Dans un deuxième temps, nous avons trois organismes qui n'ont pas de compte à rendre à l'État soit : la Chambre de commerce et d'industrie de Rouyn-Noranda (CCIRN), le Chantier Défi-Emploi (CDE) et le Club Défi (CD)¹⁶.

En ce qui a trait aux Chambres de commerce, celles-ci existent depuis fort longtemps et ont acquis, au fil des années, une reconnaissance auprès de leur communauté d'affaires tant locale, régionale que nationale. Les Chambres de commerce sont reconnues auprès des gens d'affaires et assument un certain lobby auprès du gouvernement. Un intervenant souligne que les Chambres de commerce doivent :

« contribuer à créer un climat qui va favoriser son lobby auprès des différentes instances du gouvernement. [...] et la Chambre, ce n'est pas son mandat de veiller à l'émergence puis à la création d'entreprises ». (entrevue no. 5)

En ce qui concerne le CDE, celui-ci n'a pas été mis en place par l'État. En 1999, c'est la communauté de Rouyn-Noranda qui s'est dotée d'une structure pour effectuer un changement de mentalité entrepreneuriale afin de créer des emplois. Le CDE n'a donc pas de compte à rendre à l'État, mais seulement par une petite partie de la communauté de Rouyn-Noranda. Les objectifs du CDE sont toujours demeurés les mêmes, soit de :

¹⁵ Développement économique Canada (DEC) est une agence du Gouvernement du Canada.

¹⁶ Considérant que le CADT n'est qu'un observateur au sein de la Table de concertation économique, nous analyserons plus spécifiquement les trois organismes qui ont le droit de vote au sein de cette structure, tel qu'il a été établi dans les documents internes du CDE.

- Transformer la mentalité entrepreneuriale du milieu pour faire en sorte que les différents acteurs du milieu apprennent à compter de moins en moins sur les grandes organisations gouvernementales et de plus en plus sur les petits et moyens entrepreneurs locaux pour le développement de l'économie et de l'emploi.
- Mobiliser le milieu pour créer des emplois.
- Habilitier le plus grand nombre possible de citoyens et de citoyennes à identifier, promouvoir et supporter de nouvelles occasions d'affaires.

Le Club Défi (CD) n'est pas non plus une construction de l'État. Un intervenant souligne qu'à plusieurs occasions des personnes lui ont mentionné que le CD « n'a pas de légitimité institutionnelle » (entrevue no. 5). C'est n'est qu'une petite partie de la communauté de gens d'affaires de Rouyn-Noranda qui, en mai 2000, s'est dotée de cette structure afin d'effectuer un démarchage à l'extérieur de la région de l'Abitibi-Témiscamingue. En 2001, le CD a revu sa mission et a intégré à ses objectifs de favoriser un développement endogène¹⁷. En 2003, le comité de stratégie et de réflexion du CD ont été invité à se pencher sur l'avenir du CD. Voici les objectifs à atteindre selon le compte rendu du Lac à l'épaule du CD du 15 septembre 2003 (Club Défi, 2000c). :

- « Limiter les objectifs, cibler les secteurs et mener des actions concrètes et efficaces ;
- Groupe de pression politique (par sa neutralité, son indépendance) ;
- Accompagner nos entreprises (démarrage, exportation, en difficulté) ;
- Obtenir un parc industriel ;
- Conserver le Fonds local ;
- Avoir un commissariat industriel privé ;
- Rôle de veille, de vigie, à l'affût de projets, d'idées, de tendances ;
- Guichet unique et sans redondance ;
- Mettre Rouyn-Noranda sur la « map » ;
- Démarchage sous une nouvelle forme « à forfait ».

¹⁷ Voir chapitre I, concernant la description du développement endogène, p.5.

Un intervenant indique que le CD est composé de gens d'affaires, que les gens ont un but commun soit de développer leur entreprise plutôt que de développer leur communauté, mais ils sont conscients que ce développement peut se faire au détriment d'autres personnes. Lors de discussions informelles plusieurs intervenants nous ont soulignés qu'effectivement un noyau de gens d'affaires pense plus à leurs intérêts personnels qu'au développement de la communauté. Selon un intervenant :

« Plusieurs individus pensent plus à leurs intérêts personnels qu'aux intérêts de la communauté concernant certains projets. Je pense que les gens d'affaires, ont toujours été un peu absents, à la limite un peu indifférents à ce qui se passait à l'extérieur de nos entreprises ». (entrevue no. 5)

La création du CD est due à la transformation de la Société de développement économique de Rouyn-Noranda (SDE-RN) en un CLD. Selon un intervenant :

« un désintéressement du milieu des affaires. C'est ça qui a amené parallèlement aussi la création du Club Défi, c'est en quelque part un genre de corporation économique privée ». (entrevue no. 7)

Un intervenant indique que la structure de la SDE-RN « n'était formée que de gens d'affaires » (entrevue no. 5). Un autre intervenant souligne que « la SDE-RN n'avait pas le volet communautaire et que le communautaire prend beaucoup de place » au sein du CLD-RN (entrevue no. 7). Selon un intervenant, cette transformation de la SDE-RN en un CLD-RN aurait provoqué :

Lors de leur Lac à l'épaule du 15 septembre 2003, les membres du CD ont mentionné certains objectifs qu'ils désiraient atteindre dans un avenir rapproché. Plusieurs objectifs du CD entrent en conflit avec les objectifs des organismes de développement économique que les gouvernements ont mis en place dont le CLD-RN et la SADC-RN. Donc, les gens d'affaires cherchent un endroit où ils peuvent avoir de l'influence sur le développement économique.

En ce qui regarde la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda, celle-ci n'est pas une conception de l'État tout comme le CD et CDE. Cette entité n'existe pas sur le plan juridique. Tel que nous l'avons expliqué, la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda (TCERN) est le Conseil d'administration du CDE et le maire de la Ville de Rouyn-Noranda en assure la présidence. Les membres en ont décidé ainsi et veulent que le leadership politique passe par la Ville de Rouyn-Noranda. Ils considèrent que la Ville doit exercer une certaine autorité tant politique qu'économique.

Nous analyserons davantage ce leadership à la cinquième proposition. L'intervention d'un intervenant est claire à ce sujet :

« le leadership politique de cette Table-là, on veut qu'à Rouyn-Noranda les choses marchent ensemble. Alors, le politicien municipal, s'est dit, je vais assurer le leadership de cette Table-là, je vais y investir un peu de sous puis nous allons tous travailler ensemble ». (entrevue no. 1)

Stoker (19998 : 24) indique que « l'exercice du pouvoir doit être légitime. Cette affirmation n'est pas seulement de caractère normatif. Elle repose aussi sur l'idée pragmatique selon laquelle les détenteurs du pouvoir doivent apparaître comme légitimes pour que leurs actions soient efficaces dans la durée. » Stoker (1998) stipule également que les instances gouvernementales doivent exercer un certain pouvoir sur la communauté et que l'exercice de ce pouvoir doit être légitime. Le président de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda, en l'occurrence le maire de Rouyn-Noranda, peut s'il le désire, valider certaines directions de développement économique afin de les soumettre par la suite au conseil municipal. Le président¹⁸ de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda exerce un leadership politique et économique sur le territoire de la Ville en concertation avec le président du CLD-RN et de la SADC-RN ainsi que la direction générale du CLE-RN qui sont tous imputable envers les gouvernements. Par contre, les trois présidents d'organismes (CCIRN, CDE et CD) n'ont aucune responsabilité envers l'État, mais ceux-ci exercent une certaine mobilisation et un développement économique et social au sein de la communauté de Rouyn-Noranda.

En ce qui a trait à la grande majorité des citoyens de la Ville de Rouyn-Noranda, ceux-ci ne savent pas exactement ce que fait le Chantier Défi-Emploi, le Club Défi et la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda selon les dires de plusieurs intervenants. Ce n'est qu'une petite partie des citoyens qui comprennent le fonctionnement des trois entités. Même que plusieurs personnes qui sont membres du CD ont de la difficulté à faire la différence entre le Club Défi et le Chantier Défi-Emploi, et l'inverse est aussi vrai. Étant donné que même les membres de ces trois organismes ont de la difficulté à faire la différence, il est normal de souligner que les citoyens peuvent difficilement influencer une des trois organisations. Par contre, les promoteurs qui font affaires avec le CLD-RN ou la SADC-RN savent à qui ils s'adressent.

¹⁸ Le président de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda est le maire de la Ville de Rouyn-Noranda.

Nous constatons que les trois entités (CD, CDE et Table de concertation économique de Rouyn-Noranda) ne sont, en aucun cas, soumises à une légitimité envers l'État. De plus, ces trois entités ne doivent soumettre aucun rapport annuel, aucun plan d'action ou tout autre document relatif à une entente avec les gouvernements, à part des relevés relatifs à leur gestion administrative vis-à-vis de l'appareil étatique.

Lorsque nous parlons de légitimité, Stoker (1998 : 22) indique que « le public préfère nettement que l'organisation et la gestion des services locaux soient confiées à des assemblées élues, plutôt qu'à des organismes nommés ou à des prestataires du secteur privé. » À ce niveau Chiasson (1999) cite Thériault qui signale que :

« les pratiques de gouvernance locale représentent à la fois un **danger** et une **occasion favorable** pour l'intérêt public. Un danger, parce que le déplacement de l'État comporte le risque que l'intérêt public **construit** soit submergé par l'intérêt privé, et que les pouvoirs publics soient mis au service des intérêts privés, mais aussi une **occasion** de débattre sur le dosage des intérêts sociaux et de l'intérêt construit » (Chiasson, 1999 : 9).

Stoker (1998 : 24) mentionne également qu'une « légitimité insuffisante affaiblit le soutien du public et son adhésion aux réformes, et finit par rendre les détenteurs du pouvoir moins à même de mobiliser des ressources et de promouvoir la coopération et le partenariat ». Nous avons pu constater ce phénomène à travers les différentes discussions lors de cette recherche. Plusieurs membres du CDE ont souligné qu'ils ont observé une certaine démobilitation au sein des différentes tables thématiques compte tenu qu'elles ne se sentaient pas du tout appuyées dans leurs démarches par les membres de la Table de concertation économique. Comme nous l'avons démontré, les présidents et les agents de liaison du Chantier Défi-Emploi voient qu'ils n'ont pas beaucoup d'écoute de la part des membres de la Table de concertation économique.

En résumé, la gouvernance économique locale à Rouyn-Noranda fait intervenir un ensemble d'institutions et d'acteurs qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement. La gouvernance économique locale à Rouyn-Noranda s'exerce à travers trois¹⁹ entités qui n'ont aucune responsabilité et légitimité envers le gouvernement du Québec. Nous pouvons affirmer qu'une légitimité insuffisante affaiblit le soutien du public, ici les membres du Chantier Défi-Emploi, à son adhésion aux futures actions de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda.

¹⁹ La Table de concertation économique de Rouyn-Noranda, le Chantier Défi-Emploi et le Club Défi.

5.2 Deuxième proposition

La deuxième proposition de Stoker (1998) souligne que la notion de gouvernance « attire l'attention sur le déplacement des responsabilités, le retrait de l'État et sa volonté de s'en remettre aux secteurs privé et associatif, et plus généralement, aux citoyens. [...] Ce déplacement des responsabilités trouve son expression institutionnelle dans l'effacement des frontières entre le secteur public et privé, qui se traduit lui-même par l'essor de toute une série d'organismes du secteur associatif ou troisième secteur, appelés selon le cas organismes bénévoles, associations à but non lucratif et organismes à base communautaire » (Stoker 1998 : 24).

En ce qui touche à l'action collective de Rouyn-Noranda, le Chantier Défi-Emploi a mobilisé une partie de la communauté. En 2001, nous retrouvons au sein du CDE 36,8 % de fonctionnaires, 32,3 % de gens d'affaires, 19,8 % de travailleurs, 6,2 % d'organismes privés et 4,9 % d'étudiants et de retraités impliqués au sein des différentes tables thématiques (appendice E). Les tables thématiques du Chantier Défi-Emploi ont misé en quelque sorte sur la volonté de développer l'entrepreneursip local afin de créer les conditions sociales nécessaires à une activité économique. Le tableau 5.1 expose un aperçu de cette mobilisation au sein du Chantier Défi-Emploi entre 1999 et 2002.

Tableau 5.1 Nombre de rencontres au Chantier Défi-Emploi, 1999 – 2002

Tables et Comités	1999		2000		2001		2002		1999-2002	
	Nombre de rencontres	Nombre d'heures de réunions-personnes ²⁰	Nombre de rencontres	Nombre d'heures de réunions-personnes ²¹	Nombre de rencontres	Nombre d'heures de réunions-personnes ²²	Nombre de rencontres	Nombre d'heures de réunions-personnes ²³	Total	
									Nombre de rencontres	Nombre d'heures de réunions-personnes
Tables thématiques	84	2 016	97	1 940	77	1 540	66	1 056	324	6 552
Différents comités	97	1 940	83	1 660	66	1 320	61	1 220	307	6 140
Total	181 rencontres	3 956 heures de réunions-personnes	180 rencontres	3 600 heures de réunions-personnes	143 rencontres	2 860 heures de réunions-personnes	127 rencontres	2 276 heures de réunions-personnes	631 rencontres	12 692 heures de réunions-personnes

Source : Denis Geoffroy, compilation spéciale, 2003.

²⁰ Denis Geoffroy, compilation spéciale, 2002. Il a été calculé le nombre de rencontres (84 et 97) à raison de 2 heures par rencontre composé en moyenne de 12 personnes par rencontre.

²¹ Denis Geoffroy, compilation spéciale, 2002. Il a été calculé le nombre de rencontres (97 et 83) à raison de 2 heures par rencontre composé en moyenne de 10 personnes par rencontre.

²² Denis Geoffroy, compilation spéciale, 2002. Il a été calculé le nombre de rencontres (77 et 66) à raison de 2 heures par rencontre composé en moyenne de 10 personnes par rencontre.

²³ Denis Geoffroy, compilation spéciale, 2002. Il a été calculé le nombre de rencontres (66 et 61) à raison de 2 heures par rencontre composé en moyenne de 8 personnes par rencontre.

En 1999, il y a eu 84 rencontres des tables thématiques pour un total de 2 016 heures de réunions-personnes. En ce qui a trait aux différents comités, 97 rencontres (comité Pilotage : 40 réunions ; Table des présidents : 22 réunions ; table agents de liaisons : 19 réunions ; comité réflexion : 2 réunions ; comité experts financiers : 13 réunions et le comité communication : 1 réunion) pour un total de 1 940 heures de réunions-personnes. Le total de rencontres est de 181 et 3 956 heures de réunions-personnes au Chantier Défi-Emploi au cours de l'année 1999. En 1999, la moyenne de membres par tables thématiques était d'environ vingt personnes selon les documents interne du Chantier Défi-Emploi.

En 2000, le nombre total de rencontres est demeuré sensiblement le même qu'en 1999. Par contre, en ce qui touche le nombre d'heures de réunions-personnes, nous observons une réduction de 356 heures passant de 3 956 à 3 600 pour l'année 2000. En 2001, nous remarquons une diminution du nombre de rencontres passant de 180 à 143 rencontres soit une différence de 37 rencontres comparativement à l'année précédente concernant les tables thématiques et les différents comités. Cette baisse est due à un certain niveau de démobilisation, tel qu'indiqué à la première proposition, de certains membres à travers les différentes tables thématiques. Également, cela coïncide avec la naissance du Club Défi. En ce qui a trait au nombre d'heures de réunions-personnes, nous constatons une baisse de 740 heures de 2000 à 2001. En 2000-2001, la moyenne de membres par table thématique était d'environ quinze personnes selon les documents internes du Chantier Défi-Emploi. En 2002, nous distinguons un total de 127 rencontres concernant les tables thématiques et les différents comités comparativement à 181 en 1999. La moyenne des membres des tables thématiques représente environ 12 personnes en 2002. Entre 1999 et 2002, nous pouvons observer un retranchement de 1 680 heures à travers les tables thématiques et les différents comités au sein du Chantier Défi-Emploi.

Malgré le fait qu'il y a eu une certaine diminution du nombre de rencontres, le Chantier Défi-Emploi a su garder une certaine mobilisation autour des personnes impliquées au sein des différents comités et des tables thématiques. Un grand total de 631 rencontres pour 12 692 d'heures de réunions-personnes a été enregistré entre 1999 et 2002. Les différentes tables thématiques du Chantier Défi-Emploi avaient comme mandat de permettre à un plus grand nombre de personnes d'échanger sur divers secteurs de l'économie afin de permettre à la collectivité de progresser socialement et économiquement et de développer une mentalité entrepreneuriale au sein de la communauté rouynorandienne.

En ce qui a trait au Club Défi, selon un document (Chantier Défi-Emploi, 2002a) expliquant l'historique de la mobilisation de Rouyn-Noranda, nous pouvons constater qu'il s'est fait environ 8 000 heures de réunions-personnes à travers les différents comités du CD, entre 2000 et 2002. Nous retrouvons 137 membres au sein des différents comités du Club Défi (appendice F). Le CD s'est donné une certaine responsabilité d'un développement économique du fait qu'il a amassé une importante somme d'argent (1 M\$) au sein de la communauté de Rouyn-Noranda et que son imputation ne vise que les membres du Club Défi. Cette somme doit servir au développement économique de Rouyn-Noranda. Pour être membre du Club Défi, il faut investir une somme minimale de 20 \$. Certaines compagnies ont investi jusqu'à 5 000 \$. Donc, le CD est en quelque sorte un club privé. Compte tenu qu'au sein du CD nous retrouvons presque qu'exclusivement des hommes et femmes d'affaires, « il est de mise que leurs orientations soient de développer le secteur économique plutôt que social », indique un intervenant.

Pour ce qui est de la Table de concertation économique, il est clair que cette entité a une vocation sociale et économique. Tel que mentionné par un élu en 2001, cette Table de concertation économique ne se réunit pas uniquement sur les dossiers à vocation économique, il y a des dossiers à vocation sociale ou générale.

Stoker (1998 : 25) mentionne que « l'effacement des responsabilités crée un dilemme en ce sens que les dirigeants et le public ne savent plus très bien qui est responsable, ce qui peut amener les gouvernants à rejeter la responsabilité ». Le fait qu'à Rouyn-Noranda nous retrouvons plusieurs organisations pour effectuer un développement économique, fait en sorte qu'une grande partie de la communauté ne sait plus très bien qui fait quoi et qui est responsable dans cette composition d'organismes oeuvrant sur le territoire de Rouyn-Noranda. Un intervenant indique que :

« le public connaît très mal les organismes de développement et qu'ils n'ont pas beaucoup de notoriété dans le grand public à mon avis. Puis si tu demandes à tes voisins ou si je demande aux miens : qu'est-ce que c'est que le CLD-RN ? Qu'est-ce que ça fait dans la vie ? Je ne pense pas que cela soit très connu ». (entrevue no. 8)

Aux dires des personnes rencontrées, le Chantier Défi-Emploi aurait permis d'accroître la collaboration entre les organismes de développement de Rouyn-Noranda. Un intervenant est clair à cet égard :

« C'est sûr qu'à Rouyn-Noranda, avec le Chantier Défi-Emploi, ça augmente la concertation, c'est plus systématique. Un moment donné, ce sont les Tables à toutes les semaines, c'est très, très régulier. Ce n'est pas juste un, deux, trois événements par année. [...] Ça veut dire que le réflexe vient plus vite entre les partenaires. Puis en plus, plus que tu le vois, plus tu connais le service. Tous les ministères, le CLD-RN, la SADC-RN, tout le monde est là autour de la Table pour dire : bien, il faut créer de l'emploi et comment on fait cela ». (entrevue no. 7)

Un autre intervenant commente ainsi l'effet créé par le Chantier Défi-Emploi.

« Ce que le Chantier Défi-Emploi a réussi à faire comme mobilisation des gens d'affaires et comme vision globale qui a orienté tous les gens d'affaires de la ville dans le même sens, je ne pense pas qu'au niveau des organismes comme le CLD-RN, que ça aurait pu se faire. Les gens n'embarquaient pas. Ça prenait vraiment une organisation apolitique carrément, c'est pour cela que je dis que le CLD-RN ou tout autre organisme n'aurait pas pu chapeauter un projet comme celui-là ». (entrevue no. 4)

Malgré cette concertation, nous avons été en mesure de remarquer un manque de communication entre les membres de la Table de concertation économique, les membres du Club Défi et les membres du Chantier Défi-Emploi. Lorsque vient le temps de partager certaines informations, nous avons remarqué que ce n'est pas toujours coopératif entre certains membres de la Table de concertation économique. Dans un rapport final d'évaluation du Club Défi, il est mentionné au sujet des communications que « des gestes concrets avec et pour les acteurs du développement économique de Rouyn-Noranda » doivent être faits (Club Défi, 2000d). Un intervenant mentionne qu'« on n'est pas toujours adroit en termes de communication ». (entrevue no. 5)

Stoker (1998 : 25) indique que « les acteurs qui sont en mesure de conduire le débat public et d'en proposer une interprétation peuvent en effet imputer les échecs et les difficultés à d'autres, ce qu'il font souvent avec une grande efficacité ». L'exemple le plus frappant d'un but commun qu'il nous a été permis d'observer est celle de la planification stratégique 2002-2007 de Rouyn-Noranda. Après avoir eu le mandat des membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda et avoir travaillé sur cette planification stratégique pendant environ huit mois, les membres du Chantier Défi-Emploi se sont sentis trahis par les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda. En effet, le réseau était en place pour travailler sur cette planification stratégique tel qu'il a été mentionné par les présidents du CDE lors des réunions de la Table des présidents des mois de janvier, mai et juin 2002. Au mois de novembre 2002, janvier, mai et juin 2003, les présidents du CDE ont demandé aux membres de la Table de concertation économique ce qu'il arrivait avec cette planification stratégique. Nous avons pu observer que rien n'est fait encore à ce sujet (Chantier Défi-Emploi, 2002g).

À la suite de cette planification stratégique, nous avons pu noter qu'autour de la Table de concertation économique, aucun dirigeant ne désirait prendre le leadership de cette planification stratégique. Les directeurs généraux et présidents des organismes de développement économique ont indiqué qu'ils intègrent déjà à travers leur organisation respective une planification stratégique qui englobe celle qui a été faite à Rouyn-Noranda par le Chantier Défi-Emploi. Alors, dans son ensemble, les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda sont d'accord sur un but commun, mais ils ne veulent pas se répartir les actions élaborées par les membres du Chantier Défi-Emploi. Les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda s'entendent sur un certain développement économique, mais lorsque vient le temps de partager certaines actions, ils se défilent.

Pourtant, ce sont bien les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda qui ont demandé d'effectuer cet exercice. Un intervenant explique qu'ils ont :

« décidé de travailler avec la formule de la concertation concernant une planification stratégique. C'est une formule exigeante, qui a ses avantages et ses inconvénients. Son grand avantage, c'est parce que ça devient un outil commun, un outil partagé, un outil qui appartient à tout le monde et non pas qui appartient à un seul puis qui doit le vendre aux autres ou qui doit l'imposer aux autres ou qui doit essayer de convaincre les autres ». (entrevue no. 5)

Nous avons pu découvrir par rapport à cette planification stratégique que personne n'ose prendre un leadership afin d'effectuer un plan d'action. Selon les dires de plusieurs intervenants, le maire actuel de la Ville de Rouyn-Noranda ne considère pas l'exercice utile ou pertinent. Nous observons à travers la documentation interne du Chantier Défi-Emploi qu'à plusieurs reprises des documents ont été déposés aux membres de la Table de concertation économique afin de spécifier qui prendra le leadership selon les différents axes de développement élaborés dans le document de la planification stratégique 2002-2007 de Rouyn-Noranda (Chantier Défi-Emploi, 2002h). Nous analyserons davantage le leadership du développement économique à Rouyn-Noranda à la cinquième proposition.

Un intervenant souligne la fonction d'intégration que joue le Chantier Défi-Emploi en matière de planification stratégique.

« Moi, ma préoccupation, c'est de l'intégration des différents plans, le plan du CLD-RN, le plan de la SADC-RN, les objectifs de chacun, puis de ramener ça au niveau d'une planification stratégique de la Ville avec la Table de concertation économique ». (entrevue no. 3)

Un intervenant réfère lui aussi à l'utilité du Chantier Défi-Emploi du point de vue de la planification stratégique.

« on veut qu'à Rouyn-Noranda, les choses marchent ensemble que le maire et le directeur général de la municipalité siègent à la Table de concertation et chacun des Directeurs généraux et président des organismes siègent : tu as le CLD-RN, la SADC-RN, la Chambre de commerce, le Club Défi et la représentation de deux présidents de Tables thématiques qui opèrent toujours sur à peu près 14 Tables. Il y a deux présidents de ces Tables qui sont présents à la Table de concertation, on invite aussi le CADT et le CLE-RN. Je te dirais premièrement qu'on s'est donné un mandat qui était celui de faire la planification stratégique ». (entrevue no. 1)

Nous remarquons le piège de la non-responsabilité tel qu'illustré par Stoker (1998). Donc, lorsque nous parlons de développer une vision commune ou d'avoir un but commun, il semble que cela ne soit pas le cas entre les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda et les présidents du Chantier Défi-Emploi. Car les présidents du Chantier Défi-Emploi ont demandé une suite à cette planification stratégique mais ceux-ci attendent toujours le plan d'action.

Ce qui est intéressant de noter, c'est l'incohérence entre les actions et le discours. Stoker (1998 : 25) souligne que le « rejet des responsabilités et la désignation de boucs émissaires n'ont rien de nouveau, mais ce sont des comportements politiques que les structures de la gouvernance favorisent ». Lors d'échanges avec certains présidents du CDE, ceux-ci nous ont indiqué qu'ils ont relevé un manque de transparence des membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda envers les présidents et les membres du CDE. Compte tenu que la Table de concertation économique n'a que peu de légitimité et n'est pas responsable envers l'État, elle n'a pas d'obligation de donner suite à cette planification stratégique. Les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda donnent le mandat aux membres du CDE d'effectuer une planification stratégique afin d'avoir des pistes d'actions, mais ne les utilisent pas. Les membres du Chantier Défi-Emploi s'attendaient à un suivi de cette planification stratégique, mais les membres de la Table de concertation économique en ont décidé autrement. Nous remarquons ici le rejet des responsabilités tel que mentionné par Stoker (1998).

De plus, nous avons distingué une certaine réticence de la part de certains directeurs généraux à donner de l'information aux autres membres de la Table de concertation économique concernant leurs clients. La raison de cette opposition est l'éthique des organismes envers leurs clients. Un élément très louable. Probablement que cette question serait différente si la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda avait une responsabilité et une légitimité envers le gouvernement du Québec, parce que les administrateurs auraient à respecter une entente de confidentialité. Ce qui n'est pas le cas pour les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda.

Nous avons fait référence au début de cette recherche que l'historique de Rouyn-Noranda n'est guère encourageante pour développer un esprit entrepreneurial. Le Chantier Défi-Emploi, le Club Défi et la Table de concertation économique ont démontré par l'entremise du projet de mobilisation et de concertation que la gouvernance économique locale est liée à la volonté de développer les conditions nécessaires à une activité économique efficace. Les membres de la Table de concertation ont su mettre à profit leurs ressources afin d'effectuer, entre autres, une planification stratégique même si celle-ci est restée sans suite. Par contre, l'effacement des responsabilités crée un dilemme en ce sens que les dirigeants et le public ne savent plus très bien qui est responsable.

5.3 Troisième proposition

La troisième proposition stipule que « la gouvernance traduit une interdépendance entre les pouvoirs des institutions associées à l'action collective. » L'interdépendance des pouvoirs implique trois éléments : 1) que les organisations chargées de l'action collective dépendent les unes des autres, 2) que pour atteindre leurs objectifs, elles doivent échanger leurs ressources et négocier leur participation à des entreprises communes et 3) que le résultat des échanges est déterminé non seulement par les ressources des participants, mais aussi par les règles du jeu et le contexte (Stoker 1998 : 25). Stoker (1998; selon Kooiman, 1993) explique que « Gouverner, du point de vue de la gouvernance, est toujours un processus interactif parce qu'aucun acteur, public ou privé, ne dispose des connaissances et des ressources nécessaires pour s'attaquer seul aux problèmes ».

En ce qui concerne le premier élément, Stoker (1998) indique que dans une « relation de gouvernance, une organisation peut difficilement prendre le pas sur les autres, bien qu'elle puisse dominer un processus d'échange particulier ». Selon plusieurs intervenants, les membres de la table de concertation économique ont souvent des discussions palabres. Également, lors de ces échanges entre les membres de la table de concertation économique, sur différents sujets, il s'exerce un dialogue entre le président de la table et le président du Club Défi. Toujours selon plusieurs intervenants, certaines décisions sont orientées en fonction des intérêts du président de la table de concertation économique de Rouyn-Noranda. Selon Stoker (1998) les « institutions peuvent chercher à imposer leur autorité, mais il y aura toujours une tension entre cette volonté d'obtenir des autres participants qu'ils s'exécutent et agissent ». C'est pour ces raisons particulières que plusieurs membres de la table de concertation économique désirent quitter cette table de concertation économique.

En ce qui a trait au deuxième élément, Stoker (1998) indique que les organismes ont compris qu'ils devaient s'échanger leurs ressources afin de concourir à un développement économique prospère. Les membres d'organisations siégeant à la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda ont partagé leurs ressources humaines. L'organisation qui a le plus partagé ses ressources pour le Chantier Défi-Emploi a été le CLE, celui-ci a libéré cinq conseillers de 1998 à 2000 et trois conseillers de 2000 à 2003 pour agir comme agent de liaison au Chantier Défi-Emploi. Un conseiller provenant de la SADC-RN a agi à titre d'agent de liaison de 2001 à 2004 pour le Chantier Défi-Emploi. Entre 2000 et 2002, le CLD-RN a dégagé une personne pour agir à titre d'agent de liaison au Chantier Défi-Emploi.

En 1998 et 1999, lors de l'organisation de certains événements du Chantier Défi-Emploi, la Chambre de commerce de Rouyn-Noranda a prêté quelques ressources. La permanence du Chantier Défi-Emploi avait à sa disposition, entre 1998 à 2000, une ressource disponible provenant de la Ville de Rouyn-Noranda concernant toute question relative au parc informatique. À plusieurs occasions, les l'unité d'enseignement et de recherche des sciences de la gestion et du développement humain et social et du Centre d'aide au développement technologique (CADT) de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue ont offert des ressources tant pour l'animation de certains événements que pour la planification et l'organisation d'événements.

En ce qui touche au troisième élément, Stoker (1998) mentionne qu'il est vrai « que le résultat des échanges est déterminé non seulement par les ressources des participants, mais aussi par les règles du jeu et le contexte ». Les règles du jeu et le contexte se caractérisent par le fait que leur déroulement entraîne des conséquences involontaires et imprévues. En 1999, la SDE-RN venait de se transformer en CLD-RN et celui-ci n'était pas prêt à effectuer une démarche de mobilisation et de concertation. Un intervenant indique que la gouvernance :

« ne s'est pas exprimée-là comme elle aurait peut-être pu le faire. Je ne dis pas « dû » mais « pu » le faire parce que la conjoncture, les amenait vers des préoccupations de financement, de mission, d'organisation structurelle plutôt que de se tourner vers le leadership du milieu, l'animation du milieu ». (entrevue no. 5)

Alors, lorsque qu'un organisme est centré sur sa survie et sur la définition de son mandat, il n'a pas nécessairement le réflexe de travailler sur la mobilisation et de travailler sur le leadership au niveau du développement économique. Cette conjoncture rend très difficile cette gouvernance institutionnelle.

Selon Stoker (1998) la gouvernance, en tant que processus interactif, implique diverses formes de partenariat. Il distingue, entre autres, les relations de mandant à mandataire, les négociations interorganisations et la coordination systémique. Les relations de mandant à mandataire reposent sur un contrat d'une personne à personne, ce qui n'est pas ici le cas du Chantier Défi-Emploi. Attardons-nous, plus spécifiquement, sur les négociations interorganisations et la coordination systémique. Les négociations interorganisations signifient que les organisations négocient leur participation à un projet commun dans le but d'atteindre plus facilement leurs objectifs. Or, selon Stoker (1998 : 25-26) la coordination systémique va plus loin que les négociations interorganisations, en amenant « les organisations à s'entendre et à s'allier pour développer une vision et une capacité de travail communes aptes à conduire à la création d'un réseau autonome ». Dans le cadre du CDE, nous observons bien que les organisations ont démontrées une certaine collaboration entre eux lors de la planification d'événements afin de travailler à un développement économique florissant. Un intervenant indique :

« qu'il est temps qu'on nous donne un coup de main puis qu'on travaille en équipe puis qu'on se rende compte que le développement, c'est l'affaire de tout le monde autant des entrepreneurs que des organismes qui sont là pour nous donner un coup de main. Moi ce que j'ai appris c'est que ce n'est pas quelque chose qui appartient à une seule entité, qu'elle soit gouvernementale, para-gouvernementale ou privée ; le développement, c'est un marathon ». (entrevue no. 5)

Un autre intervenant indique que :

« dans un monde de partenariat et de concertation il faut faire des consensus [...] il faut partager l'information, il faut se faire confiance, il faut travailler en équipe puis capitaliser sa mobilisation qui existe puis d'essayer d'en arriver à un produit, une vision, puis chacun l'actualise selon sa mission ». (entrevue no. 8)

À cette étape de partenariat, nous avons pu discerner qu'il y a encore un certain apprivoisement à effectuer au niveau de la cohabitation des membres de la Table de concertation économique. Il y a une certaine compétitivité ou rivalité à amoindrir entre les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda. Un intervenant souligne :

« qu'on a encore de la maturation à faire dans notre esprit de concertation. Il y a une volonté mais dans l'exécution du partenariat et de la concertation il y a encore beaucoup de méfiance ». (entrevue no. 5)

En somme, nous avons observé qu'il existe un processus interactif à travers les membres de la Table de concertation économique concernant certains dossiers. Aussi nous avons illustré que les membres du CDE, du CD et de la Table de concertation économique ne s'entendent pas nécessairement sur les actions d'un développement économique selon les éléments recueillis car le lien de confiance n'est pas établi entre les membres de la Table de concertation économique. Également, certaines décisions semblent être davantage le désir du président et non de l'ensemble des membres de la table de concertation économique. Plusieurs organisations ont mis à profit leurs ressources afin que le projet de mobilisation et de concertation soit une réussite. Nous observons une capacité de travail fort appréciable au sein de la gouvernance économique locale à Rouyn-Noranda. Cette force de travail est apte à conduire à la création de réseaux autonomes.

5.4 Quatrième proposition

La quatrième proposition de Stoker (1998 : 26) stipule que « la gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes ». Proulx (1999 : 62) relate que la gouvernance « fait plutôt référence à la coopération, aux réseaux, aux conventions, aux alliances, aux partenariats, etc., comme formules de coordination de la pluralité d'acteurs plus ou moins autonomes mais interdépendants ». Selon Andrew et Juillet (1999 : 77) la forme « organisationnelle dominante se rapproche plutôt du réseau, se veut polycentrique, et ses configurations évoluent plus rapidement en réponse aux modifications de l'environnement et à l'apprentissage social qu'engendre le dialogue entre les membres du réseau ».

La deuxième proposition nous a démontré que le Chantier Défi-Emploi a su réunir un certain nombre de personnes autour d'un projet de mobilisation. Le Chantier Défi-Emploi possède un réseau avec un fort potentiel regroupant des hommes et femmes d'affaires, des fonctionnaires, des étudiants, des spécialistes, etc.. En 2003, il y a huit tables actives au Chantier Défi-Emploi, ainsi que la table des présidents et agents de liaison regroupant environ 125 personnes (appendice E). Quant au CD, celui-ci réunit un groupe restreint de la communauté d'affaires de Rouyn-Noranda avec son Conseil d'administration et ses comités qui regroupent 137 personnes (appendice F). Un intervenant mentionne que :

« le Club Défi ou le chantier, c'est plus des hommes et des femmes qui partagent des expériences, des vécus, des réseaux, des expertises pour contribuer directement à l'émergence ou au développement d'entreprises. Tu as des programmes qui peuvent aussi y contribuer mais tu sais, des choses aussi fondamentales que le « *bridge* ». Puis un « *bridge* », il faut que ça se fasse vite. Le CLD-RN ne peut pas faire ça. Fait que les gens d'affaires, avec nos contacts, nos réseaux, peut-être qu'on peut contribuer à faire un « *bridge* » plus rapidement. Fait que c'est pour ça que ce qui a peut-être empêché le CLD-RN de prendre la gouvernance du mouvement de concertation, d'animation puis de développement-là par les gens d'affaires, c'est qu'il était porteur d'une multitude de missions qui l'empêchait de focuser ». (entrevue no. 5)

Selon un intervenant, le Club Défi a un excellent réseau de gens d'affaires, mais il ne les utilise pas assez pour le développement de la communauté. Le Club Défi aurait dû être l'instigateur du service de parrainage au sein de la Ville de Rouyn-Noranda étant donné son réseau exceptionnel d'hommes et de femmes professionnels. Aussi le Club Défi aurait dû instaurer une veille de marché au sein de la communauté de Rouyn-Noranda et ce, à travers son réseau de professionnels. Également, le Club Défi doit s'entendre avec la Chambre de commerce et d'industrie de Rouyn-Noranda en matière de lobbying car celle-ci est déjà reconnue et fait partie d'un très grand réseau à travers le Québec.

Soulignons que le Club Défi est vu par plusieurs citoyens comme un club très sélect. Un intervenant indique que :

« Les gens du Club Défi sont un peu à part. Je les mets à part, pas parce que je veux les mettre à part mais ils sont à part. C'est une race de monde qui sont à part dans la vie. Ils fonctionnent en vase clos d'après moi puis avec une mission de démarchage exclusive à laquelle ils devraient se tenir et oui, ils collaborent mais c'est plus aussi dans le temps une organisation qui va finir par avoir une fin aussi, le Club Défi, ça n'a pas de pérennité ». (entrevue no. 8)

En ce qui a trait à ces réseaux, ceux-ci ne sont pas utilisés au maximum. Selon plusieurs intervenants, le Club Défi s'exerce à multiplier les rencontres, sur différents projets, entre sa permanence, les promoteurs et les conseillers des différents organismes de développement économique tels que le CLD-RN, la SADC-RN, le CLE-RN et le Ministère du développement économique et régional (MDER). Aux dires de plusieurs personnes rencontrées, ces nombreuses rencontres sont l'exemple d'une non-productivité. C'est ainsi que pour eux, le Club Défi devrait laisser le soin aux conseillers des organismes de développement économique légitimés par l'État, de s'occuper du démarrage, de l'expansion et du suivi des entreprises. Le Club Défi devrait plutôt revoir ses objectifs afin qu'ils n'entrent pas en conflit avec ceux des organismes déjà en place puisque ceux-ci ont une responsabilité et une légitimité envers les gouvernements, et cela, afin de maximiser le fonctionnement et le service offert aux promoteurs.

La Table de concertation économique de Rouyn-Noranda, quant à elle, a des réseaux fort intéressants. Ces réseaux vont au-delà du territoire de Rouyn-Noranda. Citons, entre autres, qu'un des membres était l'un des conseillers politiques du Premier ministre Landry. Nous retrouvons également comme membre de la Table de concertation économique, le vice-président du comité Action région ressources de la Chambre de commerce du Québec qui a été nommé, en 2003, sur un comité de travail à la Société Générale de Financement (SGF) afin d'explorer l'implication future de cette société dans les régions. Un autre membre siège à un comité national de la Chambre de commerce du Québec. Finalement, nous retrouvons les présidents et directeurs généraux des organismes de développement économique de Rouyn-Noranda qui ont leurs propres réseaux professionnels et personnels.

Selon Stoker (1998 : 26), ces réseaux de gouvernance ne cherchent pas simplement à influencer le gouvernement, mais aussi à vouloir remplacer celui-ci. Ces réseaux qu'ils soient aux niveaux national ou municipal trouvent forme dans un « régime ». Stoker (1998 : 26) cite Stone (1995) qui définit le régime comme « un groupe informel mais relativement stable disposant de ressources institutionnelles qui lui permettent de participer durablement à l'élaboration des grandes décisions ».

Dans les faits, les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda sont un groupe informel du fait qu'ils n'ont pas de charte officielle et qu'ils n'ont pas de responsabilité et de légitimité clairement établie envers le gouvernement du Québec. Nous faisons cette affirmation du fait que la majorité des membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda ne se voit pas comme le Conseil d'administration du Chantier Défi-Emploi. Leur responsabilité et leur légitimité passent par les directeurs généraux et les présidents d'organisme tels le CLD-RN, SADC-RN et la Ville de Rouyn-Noranda, tel qu'illustré à la première proposition.

Selon plusieurs intervenants, le lien de confiance entre les membres de la Table de concertation économique donne lieu à certains mécontentements et ce, compte tenu qu'il survient une forme de dialogue entre deux personnes en particulier au sein des membres de la ladite Table. Plusieurs personnes interrogées nous ont souligné qu'elles aimeraient quitter cette Table de concertation économique compte tenu de cette évidente polarité.

Selon nos observations, cette forme de régime informel influence certaines décisions du conseil municipal de la Ville de Rouyn-Noranda et certaines décisions sont alors davantage les vœux de la communauté d'affaires que des membres du conseil municipal. À plusieurs occasions, lorsque le maire envisage de faire valoir une idée ou un projet aux membres du conseil municipal, il présente d'abord son idée ou projet aux membres de la Table de concertation économique afin d'avoir les commentaires de la communauté d'affaires de Rouyn-Noranda. De cette façon, le maire se sert des membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda afin d'élaborer ses idées, son projet ou simplement valider ses orientations avant de les présenter au conseil municipal. Advenant que les membres de la Table de concertation économique soient d'accord avec l'idée ou le projet, le maire peut apporter l'idée au conseil municipal pour ainsi la faire accepter. Naturellement, le conseil municipal, s'il le désire, a le loisir de refuser toutes idées, projets ou demandes, car il est l'instance décisionnelle. Mais sachant que les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda ont donné leur accord à cette idée ou projet, les conseillers municipaux savent très bien qu'avec une réponse négative de leur part, ils auront à expliquer à la communauté d'affaires leur décision.

Nous observons que les acteurs et les institutions, dans ce cas-ci les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda, acquièrent la capacité d'agir en mettant en commun leurs ressources, leurs savoir-faire et leurs objectifs dans le cadre de cette alliance durable qu'est le régime. S'ils réussissent, ils prennent, en partie, la direction de la communauté locale et s'arrogent le quasi-monopole de la décision dans les domaines cruciaux. Certains membres du groupe appartenant à un réseau peuvent être mécontents des principes d'organisation du réseau accepté par leurs dirigeants, mais trouver difficile, à cause de la très forte cohésion du réseau ou d'une certaine autocratie, d'exprimer leur mécontentement et plus encore de le traduire en actes.

En résumé, nous avons observé qu'à Rouyn-Noranda il existe un bon réseau de gens d'affaires, mais que ce réseau n'est peut-être pas utilisé à son maximum. Au dire des personnes rencontrées, le Club Défi devrait laisser le soin aux organismes de développement économique tels le CLD-RN et la SADC-RN qui sont légitimés par l'État de s'occuper du processus de démarrage, de croissance et de redressement des entreprises ainsi que des suivis. Cette forme de régime où ces réseaux autonomes fonctionnent de façon informelle et sans hiérarchie globale à travers les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda. Compte tenu que ces réseaux autonomes ou ce régime sont informels, cela crée un dilemme en ce qui concerne la responsabilité officielle.

5.5 Cinquième proposition

La cinquième proposition de Stoker (1998) indique que « la gouvernance part du principe qu'il est possible d'agir sans s'en remettre au pouvoir ou à l'autorité de l'État ». Les auteurs « anglo-américains se sont ingéniés à trouver des termes pour décrire le rôle très discret qui doit être désormais celui de l'État dans une situation de gouvernance : facilitateur, agent catalyseur, mandant ». Stoker (1998 : 27) cite Hill (1996) qui « mentionne que les autorités locales doivent jouer un rôle de leadership, de dirigeant et de création de partenariats afin de guider l'action collective pour ainsi gérer et protéger l'environnement local en vue d'offrir des possibilités ».

Il est intéressant de regarder comment s'exerce le leadership au sein du projet de mobilisation et de concertation à Rouyn-Noranda. Un intervenant commente ainsi l'effet créé par le Chantier Défi-Emploi :

« Les objectifs étaient clairs, faire en sorte que la mobilisation demeure, que les gens qui sont autour des tables du Chantier Défi Emploi puissent continuer à se rencontrer, puissent continuer à parler, à jaser et à prendre leur temps à réfléchir sur l'avenir de notre coin de pays en donnant le leadership politique à la Ville de Rouyn-Noranda et en donnant le leadership organisationnel aux organismes via le CLD-RN. Le leadership, c'est du monde. Ce n'est pas des organismes. Ce n'est pas des politiques, ce n'est pas de la réglementation, c'est du monde ». (entrevue no. 8)

Le leadership, ce n'est pas quelque chose de statique, c'est quelque chose d'évolutif, de dynamique dans certaines circonstances (Pitcher 1994), des leaders vont émerger pour des périodes plus ou moins longues (Lapierre 1940). Au début du Chantier Défi-Emploi, en 1999, selon les dires des personnes interrogées, les présidents des différentes tables thématiques du Chantier Défi-Emploi étaient ceux qui exerçaient un leadership au sein de la communauté de Rouyn-Noranda, en compagnie du comité de pilotage. Par la suite, lorsque le Club Défi est né plusieurs présidents ont transféré leur implication au sein du Conseil d'administration et de l'organisation du CD. Les administrateurs du Chantier Défi-Emploi ont dû chercher d'autres présidents pour remplacer ceux qui sont partis au CD.

Stoker (1998 : 22) mentionne que « le public préfère nettement que l'organisation et la gestion des services locaux soient confiées à des assemblées élues, plutôt qu'à des organismes nommés ou à des prestataires du secteur privé ». Comme nous l'avons expliqué à la première proposition, il s'est créé une Table de concertation économique à Rouyn-Noranda qui est venue à la suite du CDE et du CD. L'évolution du leadership exercé par le CDE et CD est une suite logique de concertation qui est venue créer une Table de concertation économique à Rouyn-Noranda. Celle-ci exerce un très fort leadership au sein de la communauté de Rouyn-Noranda.

Les dires de deux intervenants vont dans le même sens, ils indiquent que le leadership doit s'exercer via la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda :

« Ça dépend du leadership qui s'exerce là aussi. Mais la locomotive, c'est effectivement la Table de concertation ». (entrevue no. 6)

« Oui. C'est un petit peu ça la Table de concertation. C'est ce que ça a amené de bon. C'est le maire de la Ville qui préside la Table de concertation et qui exerce un certain leadership. Mais ça, la Table de concertation est encore en apprentissage aussi ». (entrevue no. 4)

Ce qui est intéressant au sein de cette Table de concertation économique, c'est que le président de cette organisation est le maire de la Ville de Rouyn-Noranda. Étant donné que la Table de concertation économique n'a pas de légitimité, plusieurs membres veulent que le président exerce une forme de leadership politique compte tenu que celui-ci est un élu et parce que les présidents des organismes de développement économique tels que le CLD-RN ou la SADC-RN n'ont pas toute la communauté derrière eux. Le maire a été élu pour défendre les intérêts de ses citoyens. Deux intervenants indiquent que :

« Première des choses parce que je n'ai pas de pouvoir décisionnel. Je n'ai pas une communauté nécessairement en arrière de moi donc mon pouvoir d'influence est beaucoup moins considérable qu'un élu. C'est pour ça que je te dis que moi, le leadership, c'est les gens qui sont élus démocratiquement, c'est eux autres qu'il faut qu'ils prennent le leadership ». (entrevue no. 7)

« Le leadership c'est la Ville de Rouyn-Noranda. Parce qu'on a voulu, je pense, mettre la politique à ça dans le sens où le leadership politique de cette Table-là, on veut qu'à Rouyn-Noranda, les choses marchent ensemble. Fait que le politicien municipal, s'est dit : bon, o.k. Je vais assurer le leadership de cette Table-là, je vais y investir un peu de sous puis on va ensemble, tous travailler ensemble puis le plus rapprocher possible. Alors, le maire et le directeur général de la municipalité siègent à la Table de concertation. Et chacun des Directeurs généraux. et présidents des organismes siègent ». (entrevue no. 1)

Chiasson (1999 : 10) indique que « les partenariats privé-public comportent le risque de voir l'État (local) devenir le promoteur d'intérêts sociaux particuliers, de surcroît celui des classes déjà dominantes ». Tel qu'illustré à la quatrième proposition, le conseil municipal est sous l'influence des membres de la Table de concertation économique concernant certaines décisions relatives au développement économique. De fait, il est normal de penser que l'intérêt public est en danger.

Nous observons donc que le leadership à Rouyn-Noranda s'exerce à travers les membres de la Table de concertation économique. Par contre, nous retrouvons à l'intérieur de cette Table une réelle tension concernant le leadership de certains dossiers. Plusieurs personnes interrogées nous ont souligné que le CD s'organisait pour prendre les devants sur certains dossiers et demandait aux autres membres de la Table de concertation économique de ne pas intervenir. Selon les dires d'intervenants, lors de discussions entre les membres de la Table de concertation économique, le représentant de ladite organisation demandait de ne pas sortir la nouvelle immédiatement pour diverses raisons. Mais par la suite, son organisation sortait la nouvelle, ce qui faisait en sorte que c'était toujours cette organisation qui sortait les nouvelles et qui prenait le mérite auprès des citoyens alors que dans les faits c'était davantage les organisations tels le CLD-RN, la CCIRN et la SADC-RN qui avaient fait la presque totalité du travail.

Plusieurs personnes interrogées nous ont souligné qu'elles n'aimaient pas ce genre de stratégie. Selon elles, ce genre de stratégie heurte, à raison, les susceptibilités de certains membres de la Table de concertation économique et l'éthique d'une vraie concertation. Nous observons ici le sens du lien de confiance, tel qu'illustré à la troisième proposition, qui n'est pas établi entre les membres de la Table de concertation économique.

Nous retrouvons également une forme de leadership économique qui est exercé par le CLD-RN. Les propos d'un intervenant rencontré sont très explicites à cet égard :

« Moi, je te dirais que s'il y a une volonté politique et vraiment politique du gouvernement du Québec à continuer à donner, à fournir au CLD-RN les instruments lui permettant de faire la différence sur son milieu économique, c'est-à-dire d'avoir des instruments qui grossissent là, qui viennent vraiment aider le développement d'entreprises, on va prendre probablement un leadership des acteurs de développement économique. On va assumer un certain leadership de sorte que va s'articuler l'intégration puis une fusion des opérations des partenaires, des collaborateurs en développement économique. J'attends dans le sens où c'est vrai qu'à Rouyn-Noranda, c'est assez original-là. On a fait un Chantier Défi-Emploi, on a une Table de concertation où il y a des réunions pratiquement à toutes les semaines avec nos partenaires; SADC-RN, Chambre de commerce, Club Défi, Chantier Défi-Emploi [...]. (entrevue no. 1)

Depuis la création du CDE, du CD et de la Table de concertation, nous retrouvons une forme de partenariat qui n'existait pas auparavant au sein de la communauté de Rouyn-Noranda. Selon un intervenant :

« le travail se fait plus en partenariat aujourd'hui-là, qu'il pouvait se faire auparavant-là ». (entrevue no. 7)

Par contre, nous remarquons qu'il reste encore une forme de maturation que les membres de la Table de concertation économique doivent acquérir. Un intervenant indique qu'il y a :

« une volonté mais dans l'exécution du partenariat et de la concertation, il y a encore beaucoup de méfiance. Il y a encore certaines doses d'individualisme. On n'est pas encore très solidaire ». (entrevue no. 5)

En fonction de l'analyse de la cinquième proposition, nous pouvons souligner qu'il existe un fort leadership au sein de la communauté locale exercé par les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda. Par contre, ce leadership peut être dangereux compte tenu d'un quasi-monopole concernant les décisions ou d'une certaine forme d'autocratie en ce qui a trait au fonctionnement de cette Table. Finalement, nous avons pu identifier une forme de partenariat en évolution, et ce, malgré un manque de confiance entre les membres de la Table de concertation économique tel que stipulé par un intervenant.

En résumé, notre analyse nous permet de constater qu'il y a 1) des organisations qui n'appartiennent pas toutes à la sphère des gouvernements et que trois organisations n'ont aucune légitimité envers l'appareil étatique ; 2) qu'en matière de responsabilité sociale et économique, il y a un niveau d'inégalité concernant le développement social et économique à Rouyn-Noranda et que le grand nombre d'organismes voués au développement social et économique à Rouyn-Noranda fait en sorte que le public ne sait plus très bien qui est responsable de quoi ; 3) qu'il existe une certaine mobilisation au sein de la communauté de Rouyn-Noranda par l'entremise du Chantier Défi-Emploi, mais que celle-ci est à la baisse compte tenu d'un certain niveau de démobilisation et aussi de la naissance du CD. Également, que les présidents du CDE ne sont pas toujours en accord avec certaines actions des membres de la Table de concertation économique. Malgré tout, nous observons une bonne capacité de travail au sein de la communauté de Rouyn-Noranda ; 4) qu'il y a un bon réseautage au sein de la gouvernance économique à Rouyn-Noranda, mais que celui-ci n'est peut-être pas utilisé au maximum et 5) que le leadership passe davantage par la Table de concertation économique en ce qui a trait au développement économique et que ce leadership s'exerce sous une forme de régime ou d'autocratie.

Nous avons observé que certaines propositions de Stoker (1998) s'appliquent bien au projet de concertation et de mobilisation de Rouyn-Noranda, tandis que d'autres sont plutôt nuancées. En raison de son intentionnalité et de la réelle participation lors de certaines actions, nous estimons donc malgré tout, pouvoir assimiler le projet de concertation et de mobilisation en place à Rouyn-Noranda aux propositions de Stoker (1998).

CONCLUSION

La problématique de notre étude présentée au chapitre I a été construite à partir des mécanismes qui façonnent le développement des collectivités et du concept de la gouvernance. Cette recherche s'est fixé ainsi pour objectif général d'expliquer comment le projet de concertation et de mobilisation (le Chantier Défi-Emploi) de Rouyn-Noranda est le pivot d'une gouvernance locale. Nous avons voulu illustrer que le projet de concertation et de mobilisation (le Chantier Défi-Emploi) de Rouyn-Noranda est au centre d'un équilibre décisionnel au sein de la communauté de Rouyn-Noranda concernant le développement économique et social.

C'est dans ce cadre que nous avons voulu vérifier cette relation concernant le projet de concertation et de mobilisation (*Chantier Défi-Emploi*) à Rouyn-Noranda. Comme nous l'avons présenté au chapitre II, nous avons analysé le projet à travers les cinq propositions de Stoker (1998 : 21-28) : 1) La gouvernance fait intervenir un ensemble d'institutions et d'acteurs qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement, 2) En situation de gouvernance, les frontières et responsabilités sont moins nettes dans le domaine de l'action sociale et économique, 3) La gouvernance traduit une interdépendance entre les pouvoirs des institutions associées à l'action collective, 4) La gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes et 5) La gouvernance part du principe qu'il est possible d'agir sans s'en remettre au pouvoir ou à l'autorité de l'État.

Notre conclusion est séparée en deux volets, le premier volet consiste en l'analyse de la gouvernance économique locale à Rouyn-Noranda à travers des éléments de synthèse. Le deuxième volet propose quelques suggestions et pistes d'actions et de recherche concernant la gouvernance.

Analyse de la gouvernance à Rouyn-Noranda : Éléments de synthèse

En ce qui concerne la première proposition de Stoker (1998) nous avons constaté à travers le projet de concertation et de mobilisation de Rouyn-Noranda qu'il y a trois organisations, soit le Chantier Défi-Emploi, le Club Défi et la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda, qui n'appartiennent pas à la sphère du gouvernement.

Également, les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda exercent une certaine influence sur le conseil municipal, il est donc de mise de s'interroger sur cette forme de gouvernance économique locale. Chiasson (1999 : 11) souligne que dans l'action collective les « partenariats privé-public comportent le risque de voir l'État (local) devenir le promoteur d'intérêts sociaux particuliers, de surcroît des classes déjà dominantes ». D'autant plus que certains membres du groupe peuvent être mécontents des principes d'organisation acceptés par leurs dirigeants, mais trouver difficile, à cause de la très forte cohésion du réseau ou d'une certaine autocratie, d'exprimer leur mécontentement, et plus encore de les traduire en actes. Ce qui revient à mentionner que le lien de confiance n'est pas encore établi au sein des membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda.

Nous avons illustré que le projet de concertation et de mobilisation de Rouyn-Noranda n'a pas de légitimité clairement établie avec le gouvernement du Québec. Stoker (1998 : 24) mentionne qu'une « légitimité insuffisante affaiblit le soutien du public et son adhésion aux réformes, et finit par rendre les détenteurs du pouvoir moins à même de mobiliser des ressources et de promouvoir la coopération et le partenariat ». Nous avons pu constater à travers les différentes discussions lors de cette recherche qu'une légitimité insuffisante affaiblit le soutien du public, ici les membres du Chantier Défi-Emploi, à son adhésion aux futures actions de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda.

En ce qui a trait à la deuxième proposition, la notion de gouvernance « attire l'attention sur le déplacement des responsabilités, le retrait de l'État et sa volonté de s'en remettre aux secteurs privé et associatif, et plus généralement, aux citoyens » (Stoker 1998 : 24). Nous observons, depuis sa création en 1999, que le Chantier Défi-Emploi a su garder une certaine mobilisation autour des personnes impliquées au sein des différents comités et des tables thématiques. Un grand total de 631 rencontres pour 12 692 heures-personnes de réunions ont été réalisées à Rouyn-Noranda autour d'une centaine de membres actifs au CDE. Nous pouvons affirmer qu'avec cette mobilisation le Chantier Défi-Emploi a une orientation sociale visant à créer des conditions nécessaires à une activité économique et sociale efficace et ce, afin de développer une culture entrepreneuriale.

Le Club Défi, quant à lui, n'a pas une même vocation sociale telle que véhiculée par le Chantier Défi-Emploi. Il est orienté davantage à développer une vocation économique. Le développement économique peut se faire au détriment d'autres types de développement. À la lumière de nos observations et de nos échanges, nous avons remarqué que certaines personnes pensent plus à leur intérêt personnel qu'aux intérêts de la communauté concernant certains projets et que les gens d'affaires, sont un peu absents, à la limite un peu indifférents, à ce qui se passe à l'extérieur de leurs entreprises.

En ce qui a trait au déplacement des responsabilités, du retrait de l'État et de sa volonté de s'en remettre aux secteurs privé et associatif, et plus généralement aux citoyens, nous avons pu démontrer que la très grande majorité des citoyens de la MRC de Rouyn-Noranda, connaît très mal les organismes chargés du développement économique au sein de la Ville de Rouyn-Noranda. À partir de ce constat, il est normal que les citoyens aient de la difficulté à comprendre et à démystifier l'ensemble des acteurs du développement économique sur le territoire de Rouyn-Noranda et, par le fait même, d'être en mesure d'influencer l'action de leur gouvernement. Donc, lorsqu'on ne connaît pas qui fait quoi, il est normal que les citoyens ne savent plus qui influencer. Nous sommes en accord avec les propos de Stoker (1998) qui stipulent que l'effacement des responsabilités crée un dilemme en ce que les dirigeants (ici les membres des trois organismes) et le public ne savent plus très bien qui est responsable de quoi.

La troisième proposition implique diverses formes de partenariat. La notion d'interdépendance souligne le fait que la gouvernance favorise la responsabilité locale et cela ne signifie pas l'autonomie locale. Selon Stoker (1998 : 26), reconnaître l'interdépendance des pouvoirs dans l'action collective, c'est admettre que les résultats ne correspondent pas toujours aux intentions ». Ici, nous pouvons affirmer qu'au sein de la Ville de Rouyn-Noranda l'apprentissage d'un partenariat est devenu une réalité, malgré une certaine hésitation. Prenons l'exemple de la planification stratégique 2002-2007 de Rouyn-Noranda. Afin d'en arriver à un résultat final, les différentes organisations membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda ont dû mettre à profit leurs ressources respectives dans un but commun, soit celui d'élaborer une planification stratégique. Nous avons aussi montré qu'une fois cette planification stratégique élaborée, celle-ci est restée sans suite et aucun plan d'action n'a été élaboré et ce, malgré l'insistance des présidents des tables du Chantier Défi-Emploi.

Un des objectifs du Chantier Défi-Emploi est de transformer la mentalité du milieu pour faire en sorte que les différents acteurs du milieu apprennent à compter de moins en moins sur les grandes entreprises ou sur les grandes organisations gouvernementales. Avec une participation aux diverses tables du CDE, les intervenants du milieu gouvernemental approche 46,6 %²⁴ et les gens d'affaires 53,4 %, le Chantier Défi-Emploi n'a atteint que partiellement cet objectif.

Un autre objectif du Chantier Défi-Emploi est d'habiliter le plus grand nombre possible de citoyens et citoyennes à identifier, promouvoir et supporter de nouvelles occasions d'affaires. Par l'entremise des tables thématiques qui ont regroupé au début du projet environ 300 membres et qu'en 2003 nous retrouvons environ 125 membres qui se sont réunis au travers des différents comités (631 rencontres et 12 692 heures de réunions-personnes), nous pouvons confirmer que le Chantier Défi-Emploi a su mobiliser un grand nombre de personnes autour d'un projet de mobilisation et de concertation afin de promouvoir et supporter de nouvelles occasions d'affaires.

²⁴ Document interne du Chantier Défi-Emploi, profil des participants, 2002. (Voir appendice G)

En ce qui a trait au Club Défi, l'intention de départ a été d'engager une firme (CAI : *Affaires Corporative Internationales*) afin d'effectuer un démarchage en vue d'amener des entreprises de l'extérieur de la région de l'Abitibi-Témiscamingue à venir s'installer à Rouyn-Noranda. Selon les dires de plusieurs intervenants, les membres du Club Défi se sont rendu compte après plus de vingt mois que cette façon de procéder relevait presque que du miracle. Le Club Défi a dû changer sa stratégie, tel que le démontre l'ajout de certains objectifs entre 2000 et 2002. Le CD fait maintenant du démarchage pour les entreprises locales : un genre de développement endogène. Donc, le Club Défi fait, en quelque sorte, le même travail que les organisations chargées du développement économique de leur milieu qui sont responsables et légitimes envers l'État. Selon les énoncés de Stoker (1998), nous sommes obligés d'admettre que les résultats ne correspondent pas toujours aux intentions concernant le Club Défi. Nous avons démontré à plusieurs reprises qu'il s'agit d'une entité qui cherche sans cesse une vocation, une raison d'être.

Concernant la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda, elle a toujours gardé comme objectif d'exercer un leadership politique sur les différents dossiers économiques et sociaux de Rouyn-Noranda. Cependant, plusieurs membres de la Table de concertation économique la voient comme une entité complètement à part du Chantier Défi-Emploi. Ils ne voient pas que la Table de concertation économique est, dans les faits, le Conseil d'administration du Chantier Défi-Emploi tel qu'il a été amandé lors de l'assemblée générale annuelle du Chantier Défi-Emploi du mois de novembre 2001. Il serait de mise pour l'avenir du projet de concertation et de mobilisation que les membres de la Table de concertation économique puissent revoir leur mission et leur objectif.

Lors d'échanges avec les membres et les présidents du Chantier Défi-Emploi ceux-ci nous ont affirmé qu'ils n'ont pas observés dans la communauté un réel apprentissage social. Nous sommes en accord avec les propos de Stoker (1998) compte tenu que certains résultats du projet de concertation et de mobilisation ne correspondaient pas aux intentions de départ.

La responsabilité du développement économique est assurée par le CLD-RN, la SADC-RN et la Ville de Rouyn-Noranda qui ont reçu des mandats clairs de l'appareil étatique. Advenant que le développement économique ne soit pas prospère dans les prochaines années, les membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda peuvent facilement attribuer le blâme aux organismes chargés du développement économique tels le CLD-RN et la SADC-RN. Cette structure de gouvernance économique à Rouyn-Noranda servira à trouver des boucs émissaires advenant une contre-performance du développement économique. Cette forme de gouvernance favorise ce rejet de responsabilités selon Stoker (1998).

La quatrième proposition expose que la gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes. De 1998 à 2002, le Chantier Défi-Emploi a su réunir un grand nombre de personnes autour de projets mobilisateurs comme le démontrent le nombre de rencontres (631) et le nombre d'heures de réunions-personnes (12 692) pour environ une centaine de personnes. Le Club Défi a réussi, lui aussi, à mobiliser un grand nombre de gens d'affaires avec environ 8 000 heures de réunions-personnes et 137 membres. Nous pouvons affirmer, par les nombreux réseaux professionnels et personnels des membres de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda, du Chantier Défi-Emploi et du Club Défi, que ces trois organisations font intervenir plusieurs réseaux d'acteurs tant au niveau local, régional que national. Par contre, nous avons illustré que le Club Défi multiplie les rencontres entre les différents intervenants et selon les dires de plusieurs d'entre eux, ces rencontres sont non-productives.

À la lumière du fonctionnement de la Table de concertation économique tel que nous l'avons expliqué, il est de mise de penser que l'intérêt public est en danger. Chiasson (1999 : 9) indique qu'il y a un danger « parce que le déplacement de l'État comporte le risque que l'intérêt public construit soit submergé par l'intérêt privé ». Selon les dires d'un intervenant « les gens pensent plus à leur intérêt personnel qu'aux intérêts de la communauté » (entrevue no. 5). Chiasson (1999) signale, entre autres, que les partenariats privé-public « présente un danger réel : celui de la domination de la gouverne par les intérêts privés des classes possédantes ». Nous avons exposé que certaines décisions du conseil municipal sont orientées en fonction de l'information qu'ils obtiennent par le président de la table de concertation économique qui est, par ailleurs, le maire de la Ville de Rouyn-Noranda. Selon notre recherche et les propos de Stoker (1998), il serait souhaitable d'envisager un autre style de fonctionnement et de leadership au sein de la gouvernance à Rouyn-Noranda, et ce avec une certaine transparence envers l'intérêt public.

La dernière proposition explique que la gouvernance part du principe que les autorités locales peuvent agir collectivement sans s'en remettre à l'autorité de l'État. Le projet de concertation et de mobilisation à Rouyn-Noranda via le Chantier Défi-Emploi a démontré qu'une communauté, si elle le désire et si elle persiste dans le temps, peut effectuer un changement de mentalité et aspirer à développer une mentalité entrepreneuriale. Ce projet a su jouer un rôle de leadership et a créé de nouveaux partenariats en vue de favoriser un développement économique et social. Le Chantier Défi-Emploi devient en quelque sorte le pivot d'une gouvernance économique locale dans la Ville de Rouyn-Noranda. Les principaux acteurs de cette gouvernance, du point de vue des organisations, sont la Ville de Rouyn-Noranda, le CLD-RN et la SADC-RN. Dans cette structure de gouvernance, comme nous l'a indiqué un intervenant, le leadership politique revient à la Ville de Rouyn-Noranda et le leadership organisationnel aux organismes de développement économique tels le CLD-RN et la SADC-RN.

Nous avons pu observer que cette recherche rassemble trois éléments essentiels de la gouvernance : 1) La Gouvernance politique : les élus locaux (provincial, municipal et scolaire), 2) La Gouvernance économique : l'administration publique (État/local) et 3) La Gouvernance sociale : la société civile (les citoyens). Nous avons exploré l'hypothèse qu'il existe un équilibre décisionnel au sein de la communauté de Rouyn-Noranda concernant le développement économique et social. Nous avons analysé le projet de mobilisation et de concertation en regard du triangle de la gouvernance et ce, en rapport avec les cinq propositions de Stoker (1998). La figure 5.1 présente les trois dimensions de la gouvernance locale que nous avons identifiées au chapitre I.

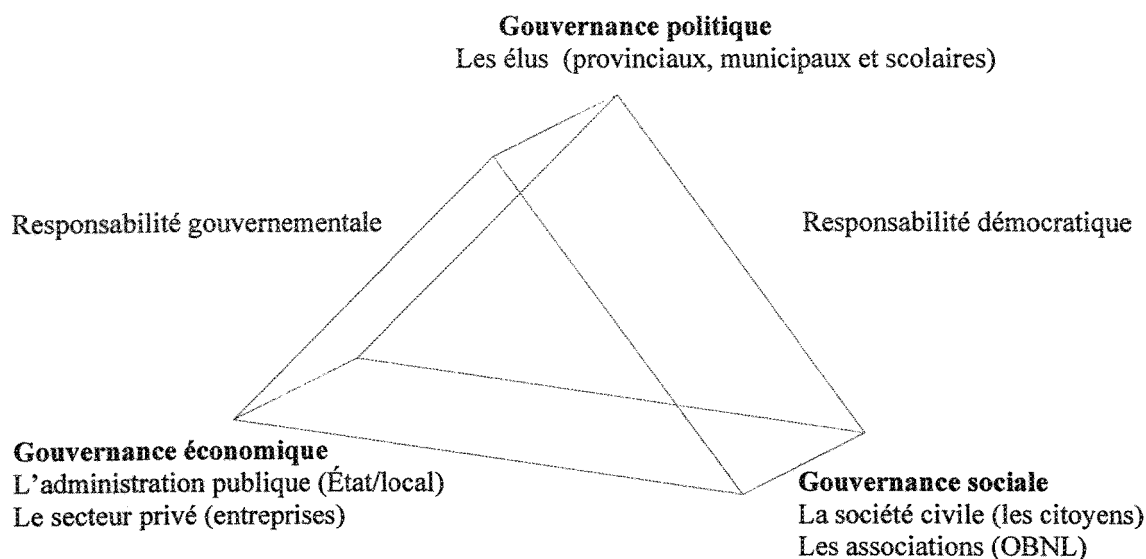


Figure 5.1 Les trois dimensions de la gouvernance locale

Nous retrouvons au sein de la gouvernance économique locale de Rouyn-Noranda une responsabilité et une légitimité de l'administration publique, de la Ville de Rouyn-Noranda, du CLE-RN, du CLD-RN et de la SADC-RN envers l'État. Notre recherche expose qu'à Rouyn-Noranda, il n'y a pas un équilibre décisionnel concernant le développement économique et social. Les décisions d'ordre économique au sein de la communauté de Rouyn-Noranda sont prises par la gouvernance économique en collaboration avec le maire de la Ville de Rouyn-Noranda. Le centre de décision est donc plutôt axé vers la gouvernance économique. La figure 5.2 illustre la représentativité de la gouvernance économique locale à Rouyn-Noranda.

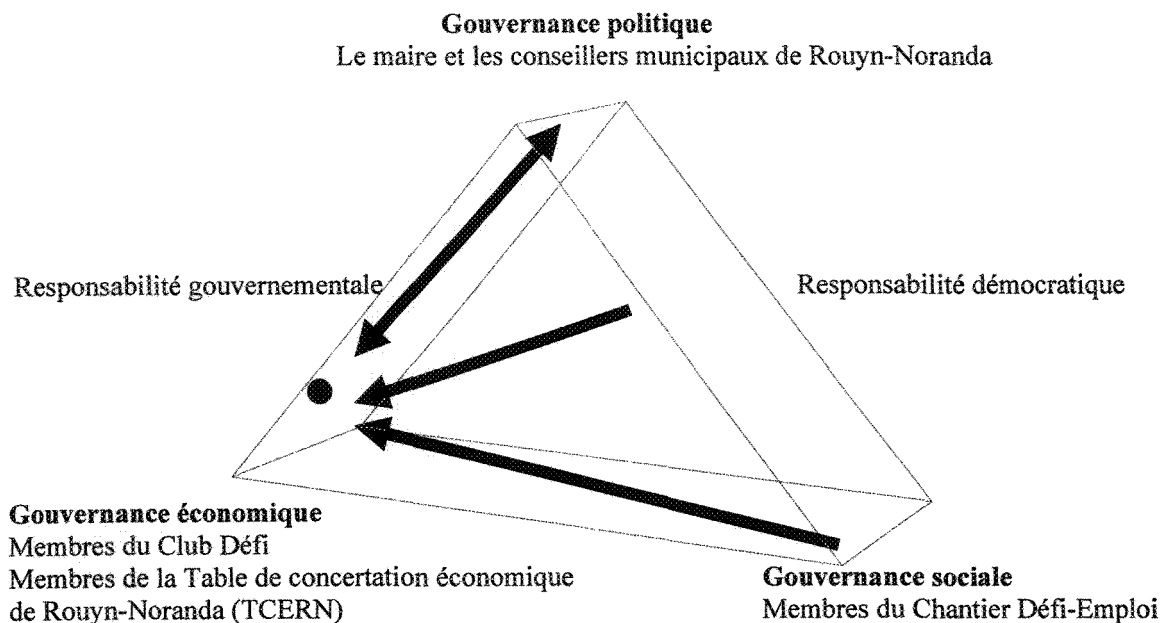


Figure 5.2 Triangle de la gouvernance économique locale à Rouyn-Noranda

L'équilibre décisionnel recherché n'est pas obtenu au sein de cette gestion de la gouvernance économique locale à Rouyn-Noranda. Comme nous l'avons présenté dans cette recherche et tel qu'exposé par Chiasson (1999), il y a un danger pour l'intérêt public à Rouyn-Noranda. La société civile n'est pas au centre des discussions et décisions. Selon nos observations c'est la gouvernance économique en collaboration avec une certaine gouvernance politique qui dirige et ce, à travers une forme de régime ou d'autocratie au sein de la communauté de Rouyn-Noranda. Afin d'évaluer cette forme de gouvernance au sein d'une communauté, il serait de mise d'effectuer d'autres recherches afin d'élaborer un mécanisme d'équilibre décisionnel d'une responsabilité et d'une légitimité entre les trois dimensions de la gouvernance et ce, pour l'intérêt public.

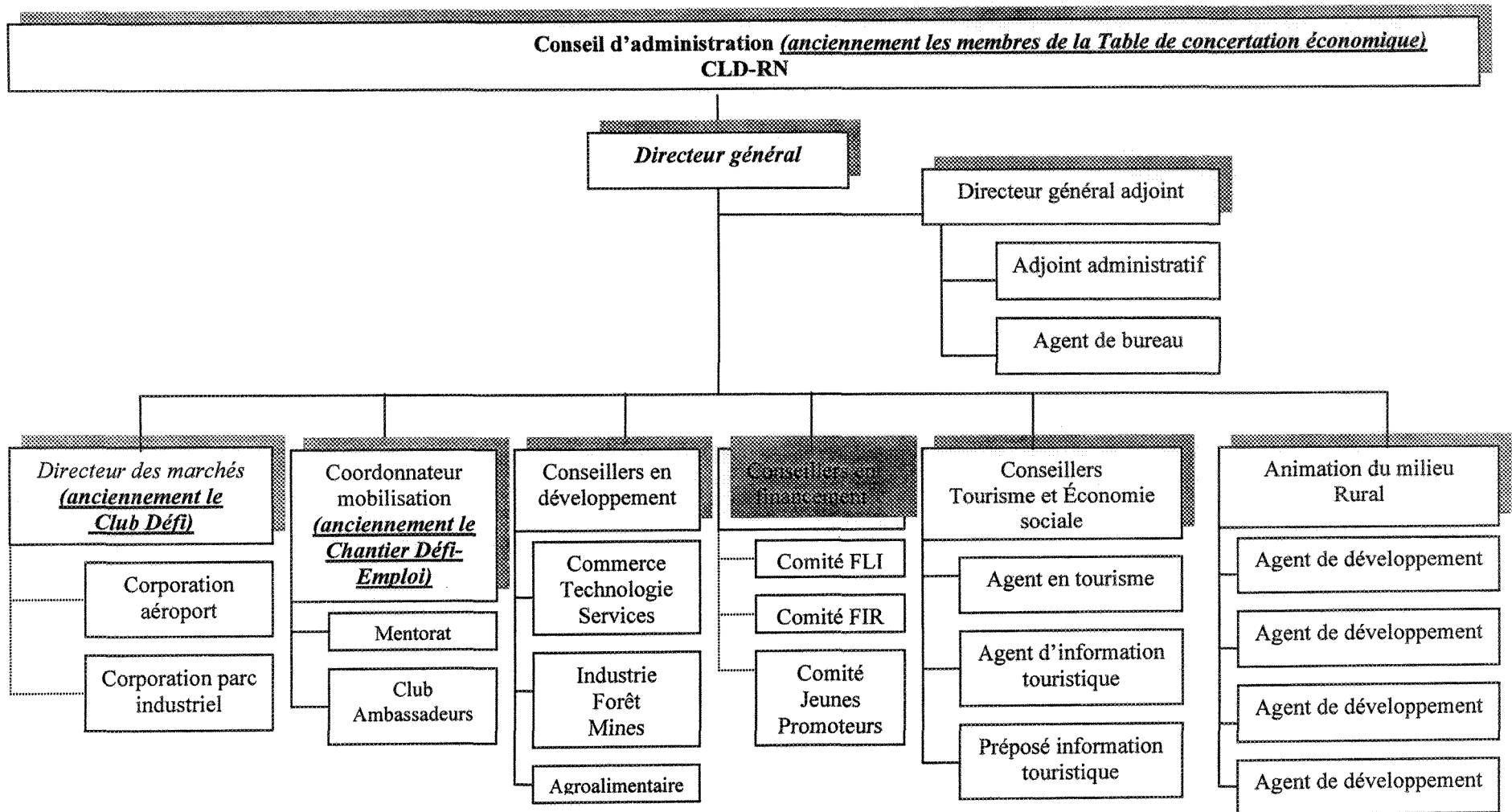
Quelques suggestions et pistes d'actions et de recherche concernant la gouvernance

La vision du développement local de Rouyn-Noranda suite à l'avènement du Chantier Défi-Emploi, du CD et de la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda a été de réaliser qu'on ne peut plus dépendre des cycles économiques des matières premières. Il faut que la communauté de Rouyn-Noranda se prenne en main et qu'elle effectue des choix éclairés, intelligents, basés sur une analyse objective de ses forces réelles. Un des secteurs négligés dans l'économie de nos communautés actuelles est certes l'apport des entreprises d'économie sociale marchande. Il serait intéressant, selon nous, d'effectuer des recherches concernant leur apport dans les communautés.

Nous avons observé que les rencontres des tables thématiques du Chantier Défi-Emploi et des différents comités du Club Défi se réalisent exclusivement en territoire urbain. Par contre, la Table de concertation économique de Rouyn-Noranda agit ou désire agir, sur l'ensemble du territoire de la MRC de Rouyn-Noranda. D'autres pistes de recherche seraient envisageables concernant la gouvernance économique locale, entre autres, la notion de territorialisation de l'action publique.

Il serait important que la communauté de Rouyn-Noranda s'interroge sur la forme de gouvernance économique locale telle qu'exposée dans les chapitres précédents et regarde comment elle peut acquérir plus de légitimité et surtout par quels moyens celle-ci sera responsabilisée envers l'appareil étatique. Nous venons d'exposer qu'il existe trois entités qui désirent prendre certaines actions concernant le développement économique à Rouyn-Noranda. Nous avons expliqué et démontré le pour et le contre de ces trois organisations concernant leurs implications au sein de leur communauté. Afin de concourir à un développement économique prospère, il serait souhaitable que ces trois entités soient intégrées au CLD-RN et relèvent ainsi directement du gouvernement du Québec afin que leurs actions soient légitimées et reconnues en ce qui a trait à un développement économique et social.

Nous avons exposé qu'il existe peut-être un danger pour l'intérêt public à Rouyn-Noranda concernant la gouvernance économique locale. En effet, il est très inquiétant d'entendre dire de la part d'un intervenant que certaines personnes issues du milieu des affaires pensent plus à leur intérêt personnel qu'aux intérêts de la communauté. Avant de concourir à un développement économique via le partenariat privé-public, il serait de mise d'analyser différentes options de décentralisation de l'appareil étatique afin de protéger l'intérêt public. Nous sommes d'avis que la responsabilité d'un développement économique devrait s'exercer à travers des organisations légitimées par le gouvernement. Afin de se prémunir contre ce risque concernant l'intérêt public, il demeure essentiel, selon nous, de conserver la composition actuelle du Conseil d'administration du CLD-RN afin d'effectuer un développement économique homogène. Il est nécessaire de garder une composition d'hommes et de femmes d'affaires, de gens du milieu social et communautaire afin de garder un équilibre moral et social concernant le développement économique et social. La figure 5.3 présente l'intégration des trois entités au sein de la structure d'une gouvernance économique à Rouyn-Noranda et ce, afin de favoriser la concertation et la mobilisation au sein de la communauté locale.



Source : Denis Geoffroy, décembre 2003.

Figure 5.3 Composition de la gouvernance économique à Rouyn-Noranda : Une proposition à partir de nos observations (décembre 2003)

De plus, afin de développer une meilleure concertation au niveau d'une gouvernance économique locale au sein de la Ville de Rouyn-Noranda, il serait de mise d'inciter et d'organiser la concertation entre les différents niveaux de pouvoir, mais surtout une cohérence entre les actions menées pour les citoyens. Pour ce faire, la communauté de Rouyn-Noranda devrait analyser une nouvelle forme de gestion de l'action publique : la contractualisation. Ce concept présume la volonté de deux niveaux de pouvoir, dans ce cas-ci les élus (municipaux, scolaires, éducation, etc.) et la classe dominante locale soit les gens d'affaires de Rouyn-Noranda, de mener ensemble une action cohérente et coordonnée. Ce concept suppose tant la faculté d'accepter que celle de refuser la proposition de l'autre, dans le cadre d'un débat démocratique et transparent entre les autorités. (Van Espen, 2002). Afin d'effectuer un développement économique viable au sein de la Ville de Rouyn-Noranda, l'entité choisie devrait être responsable et légitime envers l'État

Le projet *Chantier Défi-Emploi*, tel que nous l'avons décrit, est un gage de succès pour l'avenir de la communauté de Rouyn-Noranda en autant que certains éléments soient corrigés. Il a été dans l'intérêt de la Ville de Rouyn-Noranda de créer et de mettre en place un lieu de concertation et de mobilisation des différents acteurs du milieu, afin de soutenir le développement socio-économique de ce territoire. Comme nous l'avons exposé, certains changements s'imposent au sein de cette gouvernance et ce, afin de favoriser l'essor du développement économique de Rouyn-Noranda.

Afin de maximiser cette forme de gouvernance économique locale, il serait opportun d'élaborer un plan directeur afin de mettre en place une stratégie de communication exprimant les objectifs et l'ensemble des actions menées depuis 1998 de chacune des organisations à l'ensemble de la population de la MRC de Rouyn-Noranda. Mais auparavant les membres de la Table de concertation économique et du Club Défi devront revoir leurs objectifs afin de ne pas dédoubler inutilement les objectifs.

Nous pouvons affirmer qu'il existe un lien intime entre la notion de gouvernance économique locale et l'action collective à Rouyn-Noranda. Nous avons aussi illustré que certains éléments indiquent qu'il devrait y avoir une meilleure gestion de la gouvernance économique locale pour le bien de la communauté de Rouyn-Noranda. Également, que cette gestion de la gouvernance économique et sociale devrait s'effectuer de façon plus démocratique afin que la concertation demeure et serve le bien-être des citoyens et non d'une partie de la classe dominante de Rouyn-Noranda.

BIBLIOGRAPHIE

Allemand, Sylvain. 2000. « Gouvernance le pouvoir partagé », *Revue Science Humaine*, no. 101, janvier, 2000. p.12-18.

Bernier, Luc. 2001. « Gouvernance et décentralisation », ENAP, p. 95-97.

Bryant, Christopher R. 2000. « La participation communautaire et le développement local : La voie de l'avenir », In *Les cahiers du développement local : Développer autrement*, Conférence des CADC du Québec, vol. 1, no 1 septembre, p. 5-7.

Calama, Pierre. 2002. « Le territoire, brique de base de la gouvernance au 21^{ème} siècle », Contribution aux 3èmes assises Wallonnes du développement local, à Gosselies (Belgique), 28 novembre, 2002, 11 pages.

Cardinal, L. et Andrew C. 2001. « Introduction autour de Gilles Paquet, La démocratie à l'épreuve de la gouvernance », Ontario, Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 1-9.

Carrier, Mario et Bruno Jean. 2000. « La reconstruction de la légitimité des collectivités rurales. Entre gouvernement et gouvernance », Dans M. Carrier et S. Côté (sous la dir.), *Gouvernance et territoires ruraux*, Québec ; PUQ, p. 41-63.

Centre local de développement de Rouyn-Noranda inc. 2000. « Règlements généraux 1999-2000 ». 18 pages.

Centre local de développement de Rouyn-Noranda inc. 2000. « Rapport annuel 1999-2000 ». 21 pages.

Centre local de développement de Rouyn-Noranda inc. 2001. « Rapport annuel 2000-2001 ». 25 pages.

Centre local de développement de Rouyn-Noranda inc. 2002. « Rapport annuel 2001-2002 ». 20 pages.

Chantier Défi-Emploi. 2002. *La planification stratégique de Rouyn-Noranda 2002-2007*, compilation spéciale, p. 5.

_____. 2002a. « historique du projet », 3 pages.

_____. 2002b. « Lettres patentes et règlements généraux de l'organisme », 15 pages.

_____. 2002c. « mission, objectifs », 1999.

_____. 2002d. « Table de concertation économique : mission, objectifs », 1999.

_____. 2002e. « Procès-verbal de la 4^e assemblée générale des membres », 2001.

_____. 2002f. « procès-verbal », août, 2003.

_____. 2002g. « procès-verbal, Table des présidents », janvier, mars, mai et juin, 2003.

_____. 2002h. « procès-verbal du Chantier Défi-Emploi 43^e, 45^e, 46^e et 47^e », 2002.

Chiasson, Guy. 1999. « La gouvernance locale, à la fois risquée et favorable pour l'intérêt public », Dans Jacques-L. Boucher et Daniel Termblay (sous la dir.), *Économie et solidarité : la gouvernance locale*, Québec ; Presses de l'Université du Québec, volume 30 numéro 2, p. 7-21.

Club Défi. 2000a. « Mission, objectifs et composition des comités ».

_____. 2000b. « Mission, objectifs ».

_____. 2000c. « compte rendu du Lac à l'épaule », 15 septembre, 2003.

_____. 2000d. « rapport final évaluation du Club Défi », mai, 2003.

Côté, S. et Carrier, M. 2000. « La reconstruction de la légitimité des collectivités rurales », dans : *Gouvernance et territoires ruraux : éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*, Presses de l'Université du Québec, p. 41-64.

Deslaurier, Jean-Pierre. 1991. « Recherche qualitative : Guide pratique », Coll. Thématique, Montréal, McGraw-Hill, 142 pages.

Gouvernement du Canada, Statistique Canada, [En ligne], 2003.
<http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/regional/pdf/r08-t1-5.pdf>

Gouvernement du Québec, Gazette officielle, 18 décembre 2002, décret No 1408-2002.

Gouvernement du Québec. 1997. Secrétariat au développement des régions, (Guide d'implantation des centres locaux de développement), 1997, p. 2

Gouvernement du Québec, Statistique Québec, [En ligne], 2003.
http://www12.statcan.ca/francais/Profil01/PlaceSearchForm1_F.cfm

Grenier, L. 1998. « Mise en place des CLD : beaucoup d'espoirs... peu de moyens ! », *Revue Organisation*, printemps, vol. 7, no 1, p. 69-78.

Jean, Bruno. 1994. « Qui perd gagne. Les pratiques d'animation du développement rural dans les CADC », In *Et les régions qui perdent...?*, sous la dir. de Serge Côté, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx, p. 129-137.

Jean, Bruno. 1994. « Une nouvelle gouvernance territoriale pour accompagner la restructuration rurale : la mise en perspective des approches européenne, américaine et canadienne », In *Gouvernance et territoires ruraux*, sous la dir. de Mario Carrier et Serge Côté, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 229.

Jessop, Bob. 1998. « L'essor de la gouvernance et ses risques d'échec : le cas du développement économique », *Revue internationale des sciences sociales*, mars, p. 19-31.

Joyal, André. 2002. « Le développement local : comment stimuler l'économie des régions en difficulté », Les éditions de l'IQRC, Les presses de l'Université Laval, 156 p.

Juillet, L. et Andrew, C. 1999. « Développement durable et nouveaux modes de gouvernance locale : le cas de la ville d'Ottawa », Dans Jacques-L., Boucher et Daniel Termblay (sous la dir.), *Économie et solidarité : la gouvernance locale*, Québec ; Presses de l'Université du Québec, volume 30 numéro 2, p. 75-94.

Julien, Pierre-André, 1997. « Le développement régional », Les éditions de l'IQRC, Les Presses de l'Université Laval, 142 p.

Kayser, B. 1990. « La renaissance rurale : sociologie des campagnes du monde occidental », Paris, Armand Colin, 316 pages.

Klein, Juan-Luis. 1995. « Les mobilisations territorialisées et le développement local : vers un nouveau mouvement social ? », Texte d'une communication présentée au colloque de la section développement régional de l'ACFAS, tenu à Chicoutimi au mois de mai 1995.

Khosrokhavar, F. 2001. « La gouvernance et la place du politique. Gouvernance, État et société civile », *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 117-129.

Lafaye, C. 2001. « Gouvernance et démocratie : quelles reconfigurations ? », *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 57-87.

L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue. 2003. « Bulletin de l'Observatoire », Février, p.3.

Lallement, M. 1999. « Gouvernance locale, communauté d'action collective et emploi », Dans Jacques-L., Boucher et Daniel Termblay (sous la dir.), *Économie et solidarité : la gouvernance locale*, volume 30 numéro 2, p. 21-41.

Lapierre, Laurent. 1940. « Imaginaire et leadership » Tome I, Collection Presses HEC, 505 pages.

Le Galès, P. 1995. « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Revue française de science politique*, vol. 45, no 1, p. 57-93.

Létourneau, J. 2001. « La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif. Commentaire sur un texte de Gilles Paquet », *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*, Ottawa, Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 45-57.

Lévesque, Benoît. 2002. Document interne de recherche.

Mendell, M. 2001. « La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif », *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*, Ontario, Les Presses de l'Université d'Ottawa, p. 195-203.

Meyer, H. et Muheim, P. 1997. « Dynamiques territoriales de l'emploi », *L'observateur de l'OCDE*, numéro 203, décembre 1996 – janvier 1997, p. 22-23.

Ministère d'industrie et commerce. 2001. *Profil économique de la région de l'Abitibi-Témiscamingue*, p. 1-2.

Ministère des régions, bilan socio-économique, 1999, Abitibi-Témiscamingue 168 pages.

Ministère des régions. 1997. « Politique de soutien au développement local et régional : livre blanc » voir (<http://www.mreg.gouv.qc.ca/fr/article/Publication/politic.htm>)

Paquet, G. 2001. « La démocratie à l'épreuve de la gouvernance », Dans L. Cardinal et C. Andrew (sous la dir.), *La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif*, Les Presses de l'Université D'Ottawa, p. 9-43

Pitcher, Patricia. 1994. « Artistes, artisans et technocrates dans nos organisations. Rêves, réalités et illusions du leadership », *Collection Presses HEC*, 261 pages.

Proulx, Marc-Urbain et N. Jean. 1999. « Les CLD du Québec. Deux ans après : bilan de leur principales activités », 32 pages.

Proulx, M-U. 2002. « La politique territoriale », *Revue organisation et territoires*, hiver 2002, p.101-107.

Sauvé, Pierre. 2000. « Perspective de l'évolution économique de la MRC de Rouyn-Noranda », *Chaire Desjardins en développement des petites collectivités*, UQAT, p. 10.

Savoie-Zajc, L. 1998. « L'entrevue semi-dirigée », Dans *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, sous la direction de Benoît Gauthier, Les Presses de l'Université du Québec, p. 263-285.

Stocker, G. 1998. « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », *Revue internationale des sciences sociales*, mars, p. 19-30.

Table des présidents. 2002. « Procès-verbal de la réunion de novembre 2002 », *Chantier Défi-Emploi*, 3 pages.

Table des présidents. 2003. « Procès-verbal de la réunion de janvier 2003 », Chantier Défi-Emploi, 2 pages.

Table des présidents. 2003. « Procès-verbal de la réunion de mai 2003 », Chantier Défi-Emploi, 4 pages.

Table des présidents. 2003. « Procès-verbal de la réunion de juin 2003 », Chantier Défi-Emploi, 2 pages.

Vachon, Bernard. 1995. « Mettre les territoires en état de produire : le rôle des facteurs sociaux et culturels », Texte d'une communication présenté au colloque de la section développement régional de l'ACFAS, tenu à Chicoutimi au mois de mai.

Van Espen, Jean-Marc. 2002. « Les nouvelles échelles de la gouvernance institutionnelle en Wallonie », contribution aux 3èmes assises Wallonnes du développement local, 28 novembre 2002.

Ville de Rouyn-Noranda. 2003a. <http://www.ville.rouyn-noranda.qc.ca/profil/histoire.asp?mode=menu>

Ville de Rouyn-Noranda. 2003b. Archives de la ville de Rouyn-Noranda.

Appendice A

Liste des personnes interrogées

1. Directeur général d'un organisme de développement
2. Homme d'affaires
3. Élu municipal
4. Directeur général d'un organisme de développement
5. Administrateur d'un organisme de développement
6. Administrateur d'un organisme de développement
7. Directeur adjoint d'un organisme de développement économique
8. Directeur général d'un organisme gouvernemental

Note : Le titre des fonctions a été systématiquement masculinisé afin de préserver la confidentialité des entrevues.

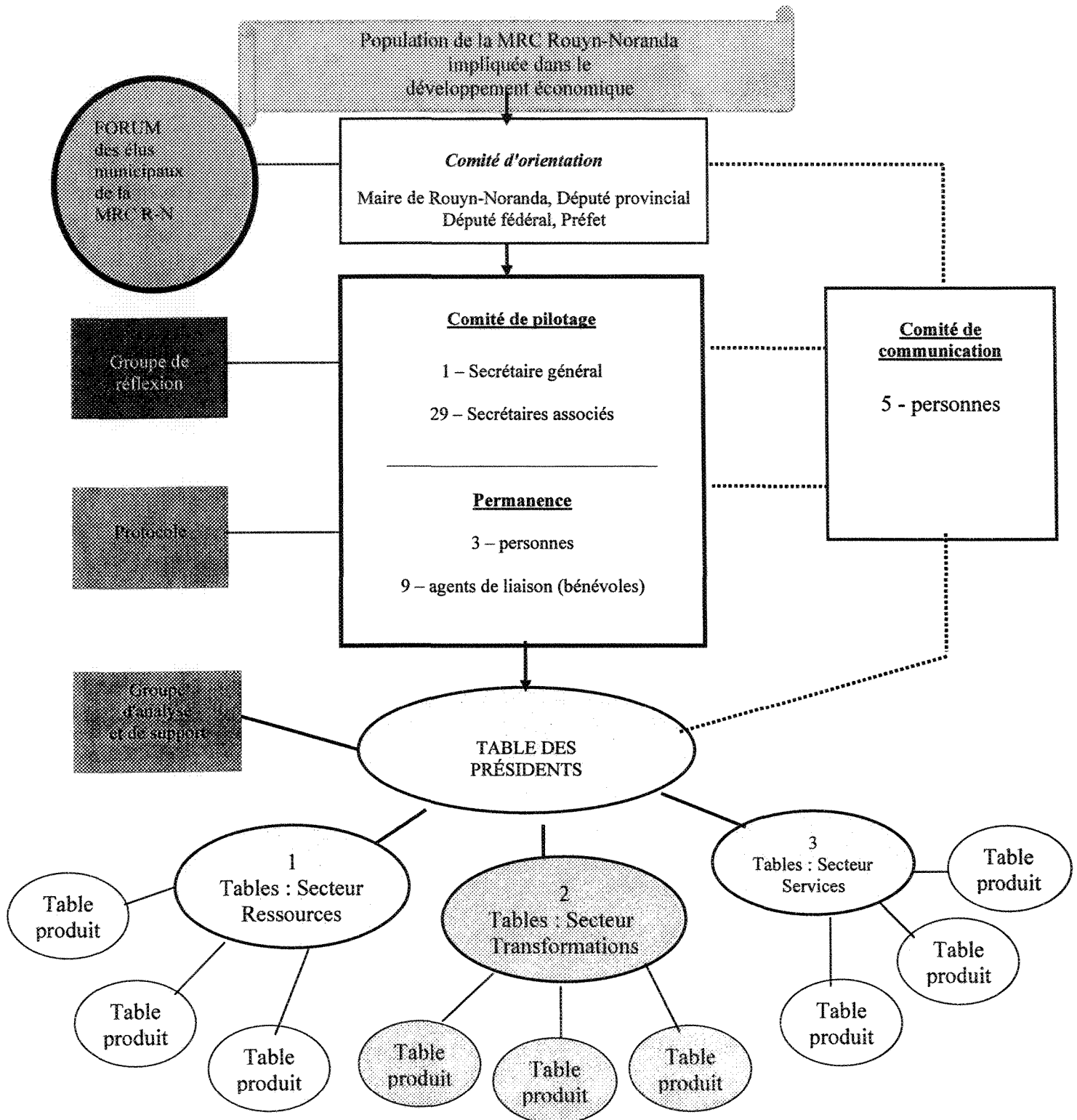
Appendice B

Schéma d'entrevue

1. Condition d'implantation
 - 1.1 Description de l'environnement socio-économique
 - 1.2 Condition de création du CLD
2. Gouvernance
 - 2.1 Représentativité
 - 2.2 Les comités
 - 2.3 Les relations de pouvoir
 - 2.4 Le développement local
3. Outils de développement
 - 3.1 Le plan de développement
 - 3.2 De quelques ressources dispose le CLD
 - 3.3 Les fonds, volets ou mesures
4. Activités et services offerts
 - 4.1 Quels sont les activités
 - 4.2 Les répercussion des activités
 - 4.3 La mission du CLD
 - 4.4 Liste des projets
5. Évaluation
 - 5.1 Degré de satisfaction des membres du CA
 - 5.2 Le suivi des plans
 - 5.3 La représentativité du CA
 - 5.4 La perception des divers acteurs du développement

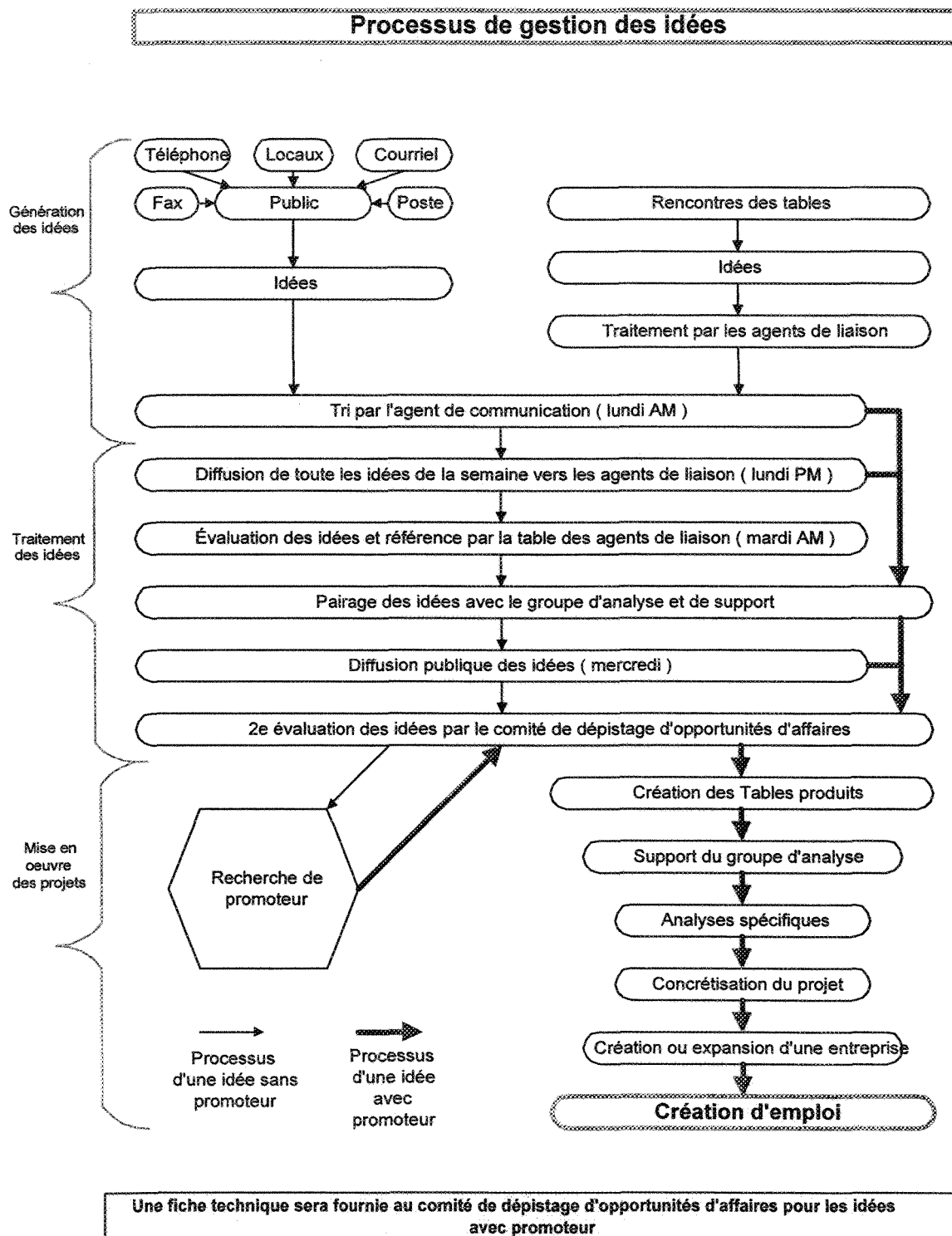
Appendice C

Organigramme du Chantier Défi-Emploi



Appendice D

Processus de gestion des idées du Chantier Défi-Emploi



Appendice E

Liste des Tables thématiques du Chantier Défi-Emploi

Liste des tables thématiques du Chantier Défi-Emploi, 2003

TABLES THÉMATIQUES	
1) AGROALIMENTAIRE	A
2) COMMERCE DE GROS ET DÉTAIL	F 2002
3) CONSTRUCTION, TRANSPORT ET ÉNERGIE	F 2002
4) ENTREPRISES EN ÉCONOMIE SOCIALE	A
5) MANUFACTURIER	A
6) MANUFACTURIER DES PRODUITS CHIMIQUES ET ORGANIQUES	A1 2003
7) NOUVELLES TECHNOLOGIES	A
8) PRODUITS MINIERS	A
9) PRODUITS DE BOIS	A
10) SERVICES AUX ENTREPRISES ET PARTICULIERS	F 2002
11) SERVICES FINANCIERS, GOUVERNEMENTAUX ET IMMOBILIERS	F 2002
12) SOCIOCULTURELLE	F 2001
13) TOURISME	A
14) FORMATION	A

Source : Denis Geoffroy, 2003

A = Table active en 2003

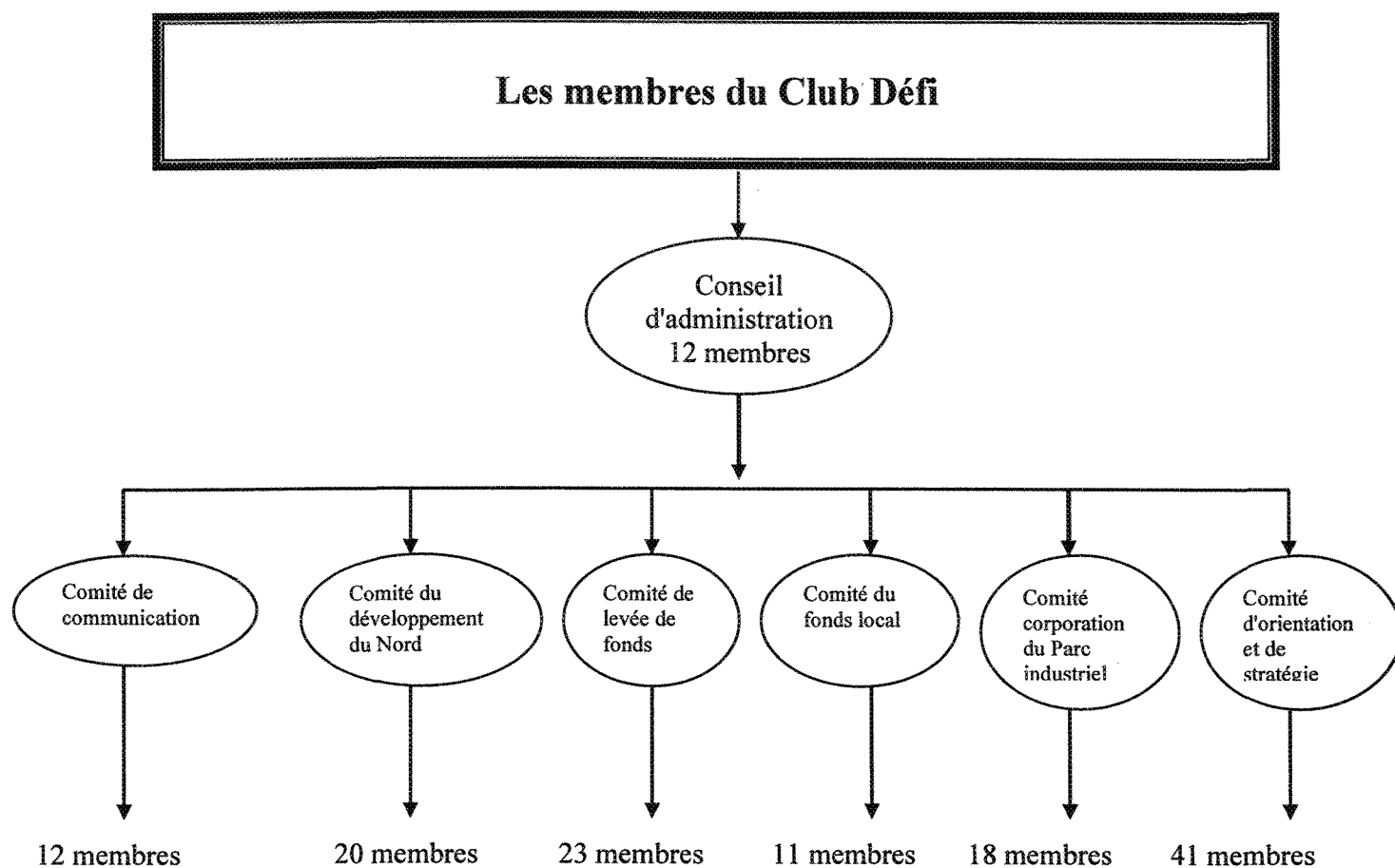
F = Table fermée

A1 = Table fusionnée avec Table 5

Appendice F

Organigramme du Club Défi

Organigramme du Club Défi



Source : Document interne du Club Défi, 2002

Appendice G

Profil des participants du Chantier Défi-Emploi

**Profil des participants
Chantier Défi-Emploi**

	Nb	%	11/02	%
Gouvernement :	173 / 470	36,8	89 / 191	46,6
Gouvernement – Fédéral	9		7	
Gouvernement – Municipal	23		9	
Gouvernement – Provincial	39		17	
Organisme – Culturel	10		3	
Organisme – Développement	33		26	
Organisme – Éducation	23		13	
Organisme – Municipal	2		1	
Organisme – Parapublic	2		2	
Organisme – Provincial	10		3	
Organisme – Santé	12		4	
Organisme – Social	10		4	
Gens d'affaires :	152 / 470	32,3	53 / 191	27,7
Femmes d'affaires	15		6	
Femmes d'affaires (professionnelles)	9		4	
Homme d'affaires	97		29	
Homme d'affaires (professionnels)	18		10	
Employé(e)s – Direction	13		4	
Travailleurs :	93 / 470	19,8	30 / 191	15,7
Autonomes	12		5	
Employé(e)s	47		12	
Professionnel(le)s	34		13	
Organisations privées :	29 / 470	6,2	7 / 191	3,7
Organisme – Association	10		5	
Organisme – Coopérative	2		0	
Institutions financières	17		2	
Étudiant(e)s :	14 / 470	3	9 / 191	4,7
Étudiant(e)s	14		9	
Retraité(e)s :	9 / 470	1,9	3 / 191	1,6
Retraité(e)s	8		3	

30 participant(e)s ne sont pas encore répertorié(e)s, ce qui portera le total de participant(e)s à 500. 23 participant(e)s du 11 février ne sont pas répertorié(e)s ce qui portera le total à 214

Appendice H

Événements du Chantier Défi-Emploi



Événements

On dénombre vingt et un (21) événements du Chantier Défi-Emploi qui ont eu lieu entre le mois de mai 1999 et la création du Club Défi, en 2000. Voici la liste des événements :

- *Événement du 20 mai 1999 – " Ouverture du Chantier " – Théâtre du Cuivre;*
- *Inauguration des locaux du Chantier – 14 juin 1999 - (5 à 7);*
- *Journée " Porte ouverte à vos idées " au bureau du Chantier – 22 août 1999;*
- *Événement du 17 septembre 1999 – " Corvées des idées " – Centre de Congrès;*
- *Rencontre du 23 septembre 1999 au bureau du Chantier;*
- *Rencontre du 14 octobre 1999 au bureau du Chantier;*
- *Déjeuner conférence du 24 novembre 1999 – Rôtisserie O' Poulet;*
- *Déjeuner-conférence du 11 novembre 1999 - Motel Alpin (organisé par la Chambre de Commerce);*
- *Conférencier invité : Jean-Maurice Savard, d.g. Pépinière d'entreprises de Beauce;*
- *Conférence (5 à 7) 8 décembre 1999 – Motel Alpin;*

- *Conférencier invité : Germain Desbiens - Fondation de l'Entrepreneurship;*
- *Dîner-conférence 20 janvier 2000 – Hôtel Albert;*
- *Conférence (5 à 7) 1^{er} février 2000 – Centre de Congrès (organisée par le Fonds régional de solidarité);*
- *Événement du 11 février 2000 – “ Rencontre de Chantier ” – Centre de Congrès;*
- *Entrepreneurship au féminin - 18 février 2000 Centre de Congrès;*
- *Conférencière invitée par le Chantier : Francine Gaudreault, Banque Nationale;*
- *Business Café 2 mars 2000 - Motel Alpin (organisé par la Chambre de Commerce);*
- *Conférencier invité : Ghislain Blanchet, président directeur général de la Société Innovatech;*
- *Déjeuner-conférence 3 mars 2000 – Rôtisserie O’Poulet;*
- *Conférencier invité : Pierre Ouellet, Directeur, Accès Capital Abitibi-Témiscamingue,*
- *Lancement du Club Défi 1^{er} mai 2000.*

Source : Document interne du Chantier Défi-Emploi, 2001

Appendice I

Composition de la structure du Chantier Défi-Emploi

Le Conseil d'administration du Chantier Défi-Emploi est composé de quatorze membres dont six administrateurs votants :

Ville de Rouyn-Noranda

M. Jean-Claude Beauchemin (Maire)
M. Denis Charron (Dir. gén.)

Centre local de développement

M. Jean-Claude Loranger (Prés.)
M. André Rouleau (Dir. gén.)

Observateur

M. Denis Bois (CADT)
M^{me} Jeannelle Raymond (Dir. gén.)

Société d'aide aux développements collectivités

M. Pierre Sauvé (Prés.)
M. Denis Jodouin (Dir. gén.)

Club Défi de Rouyn-Noranda

M. Robert Cloutier (Prés.)
M. François Demers (Dir. gén.)

Chambre de Commerce et Industriel de Rouyn-Noranda

M. Marcel Perreault (Prés.)
M^{me} Julie Bouchard (Dir. gén.)

Chantier Défi-emploi

M. Mario Barrette (Président des présidents)
M. Denis Geoffroy (Coordonnateur)

**Coordonnateur de la Table de concertation économique
&
du Chantier Défi-Emploi**
M. Denis Geoffroy

Table des Présidents-es et des Co-présidents-es en 2003

M. Bernard Barrette	M. Marcel Lavoie	M. Joël Caya	M. Marc Lemay	M. Roger Dumont	M.
M. Léandre Gervais	M. Denis Bois	M. Mario Barrette	M. René Jalbert	M ^{me} Monique Beaupré	
M ^{me} Denise Lavallée	M. Alain Racette	M. Denis Pilon	M. Michel Bellhumeur		

Table des agents-es de liaison en 2003

M. Serge Dorion	M. Marc Pommerleau	M ^{me} Sylvie Turgeon
M. Daniel Goulet	M. Yves Ruel	M. Jocelyn Lévesque
M ^{me} Isabelle Simard		

PLUS DE 125

PARTICIPANTS ET PARTICIPANTES REPARTIS

AU SEIN DES TABLES THÉMATIQUES