
L'impact du mandat du CLD sur les CDEC montréalaises

Annie Camus et Marie-Claire Malo ¹
HEC-Montréal

Quand la création du Centre local de développement (CLD) de Montréal fut annoncée, les Corporations de développement économique communautaire (CDEC) montréalaises avaient déjà des activités, dont une partie correspondaient au mandat du CLD émergent. Au terme d'une négociation avec le gouvernement québécois, les CDEC sont devenues mandataires du CLD de Montréal. La volonté du gouvernement du Québec de décentraliser rencontre alors la volonté des communautés locales de promouvoir et prendre en charge leur développement. À l'interface de la société civile de laquelle les CDEC sont issues, et de l'État, dont la politique a suscité l'émergence des CLD, on assiste alors à la construction d'un nouveau rapport. Jusque-là le gouvernement du Québec, avec les deux autres ordres gouvernementaux, municipal et fédéral, jouait le rôle d'un des bailleurs de fonds des CDEC. Avec la mise en œuvre de sa nouvelle politique, voilà qu'il devient un mandant des CDEC et leur principal bailleur de fonds. Ce nouveau rapport à l'État permettra-t-il aux CDEC de conserver une autonomie suffisante pour poursuivre l'intégralité de leur mission et pour préserver leur capacité d'innovation et de réponse aux besoins locaux?

L'étude de l'impact du mandat de CLD sur les CDEC montréalaises s'inscrit dans cette problématique². Une étude que nous avons choisi de mener avec l'approche des configurations organisationnelles³, car elle permet une lecture de l'identité d'une organisation. Considérant que les CDEC s'engagent dans un nouveau rapport à l'État, rapport caractérisé par une dépendance réciproque, et postulant pour l'État une logique apparentée à la configuration d'une bureaucratie mécaniste alors que les CDEC ont plutôt une configuration entrepreneuriale⁴, nous avons fait l'hypothèse que la

configuration des CDEC pouvait se modifier avec le mandat CLD, et que cette modification pouvait aller dans le sens d'une configuration mécaniste. Avant de présenter la grille d'analyse et les résultats de cette recherche, rappelons ce que sont les CDEC et les CLD⁵.

Les CDEC montréalaises : des organisations à gouvernance locale plurielle

Les CDEC sont nées dans la mouvance du développement économique communautaire en Amérique du Nord. Elles représentent une réelle innovation sociale : l'insertion du mouvement communautaire dans le développement économique. Initialement mouvement de contestation, le mouvement communautaire local s'oriente dès lors également vers la prestation de services⁶.

Les CDEC montréalaises se définissent deux champs d'intervention pour la revitalisation des quartiers anciens et l'amélioration des conditions de vie : d'une part le développement de l'employabilité de la population locale, et d'autre part le soutien aux entrepreneurs et aux entreprises dans leur projet afin de maintenir ou de créer des emplois, ce qu'elles accomplissent en privilé-

giant la concertation et le partenariat. Chaque CDEC est cependant libre, à l'intérieur de ce cadre, de choisir ses priorités et axes stratégiques et d'élaborer ses modes de fonctionnement et d'intervention, indépendamment des autres CDEC, bien qu'une concertation existe entre les directeurs de CDEC qui se réunissent régulièrement au sein de l'Inter-CDEC. Cette autonomie locale permet une meilleure adéquation aux besoins du milieu et laisse une place plus grande à la créativité. Chaque CDEC

Les CDEC sont devenues mandataires du CLD de Montréal. À l'interface de la société civile de laquelle les CDEC sont issues, et de l'État, dont la politique a suscité l'émergence des CLD, on assiste alors à la construction d'un nouveau rapport.

fonctionne avec une double structure d'association et d'entreprise. La structure d'association est une structure représentative avec une assemblée générale de membres, un conseil d'administration et un comité exécutif. Les membres du conseil d'administration sont élus par des collèges électoraux : population résidente, organismes communautaires locaux, syndicats, milieu des affaires (les caisses Desjardins s'y trouvent), institutions d'enseignement, de santé, etc. Chaque collège électoral élit un ou plusieurs administrateurs, mais aucun collège ne détient une majorité de sièges au conseil. La structure d'entreprise est cohérente avec la taille de la CDEC, qui est une petite ou moyenne organisation. La personne occupant la fonction de direction générale coordonne une petite équipe composée principalement d'un personnel professionnel. En ce qui a trait aux opérations, l'équipe peut être divisée ou non en unités distinctes : employabilité et soutien aux entreprises. S'y ajoutent des comités souvent mixtes formés de membres du conseil d'administration et de membres du personnel de la CDEC. Finalement, la majeure partie des ressources financières des CDEC provient des trois paliers gouvernementaux : municipal, provincial et fédéral.

Chaque CDEC fonctionne avec une double structure d'association et d'entreprise.

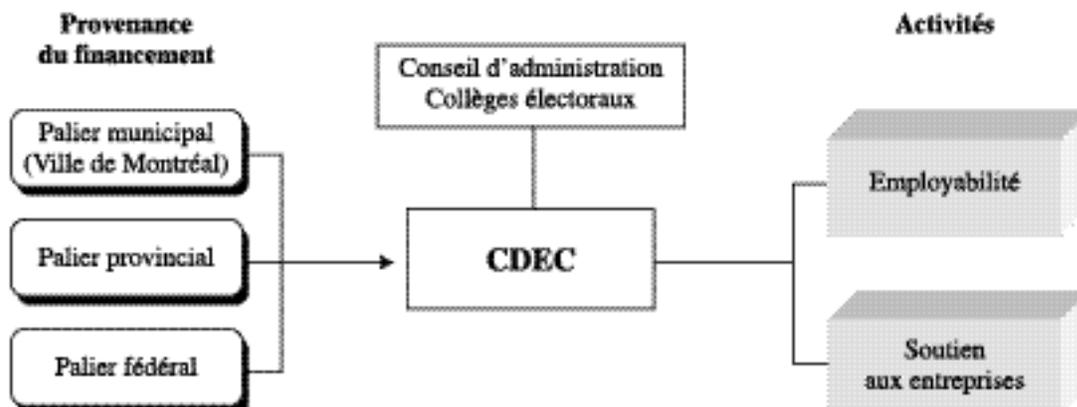
Les CLD: des guichets uniques

En avril 1997, le gouvernement du Québec déposait sa *Politique de soutien au développement local et régional*, annonçant la création des Centres locaux de développement (CLD) à travers la province. Cette politique vise à

rapprocher l'État et le citoyen, responsabiliser les niveaux locaux et régionaux quant à leur développement, simplifier et rationaliser les structures et programmes déjà existants à travers trois grands axes (décentralisation, déconcentration, régionalisation) ayant pour priorités l'économie et l'emploi.

Le CLD sera géré par le milieu local et financé par le gouvernement provincial et la ou les municipalités de son territoire, via la Municipalité régionale de comté (MRC), le cas échéant. Chaque CLD doit mettre sur pied un guichet multiservice à l'entrepreneuriat afin d'offrir les services de soutien au prédémarrage, au démarrage et au développement des entreprises. Le CLD devient la porte d'entrée unique pour tous les entrepreneurs individuels ou collectifs potentiels ou déjà en activité. Il doit offrir des services de première ligne (conseils, plans d'affaires) et des services de référence pour des services de deuxième ligne (exportation, recherche et développement). En ce qui a trait à la prestation de ces services cependant, le gouvernement n'impose aucun modèle d'organisation. Chaque milieu est libre de structurer son CLD selon ses spécificités et priorités. Les CLD ont aussi la marge de manœuvre nécessaire pour confier à d'autres organisations des contrats de services, exception faite d'entités administratives du gouvernement fédéral. Le CLD est aussi responsable de l'élaboration de toute stratégie locale liée au développement de l'entrepreneuriat et des entreprises, incluant les entreprises d'économie sociale (associations à but non lucratif et coopératives portant les valeurs de l'économie sociale), toujours, cependant, en tenant compte des stratégies régionale et provinciale. Pour ce faire, le CLD doit élaborer un plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi (PLACÉE).

Figure 1. La CDEC avant le mandat CLD



En ce qui a trait à la prestation de ces services cependant, le gouvernement n'impose aucun modèle d'organisation.

Le gouvernement du Québec et les municipalités financent conjointement le CLD. Pour les municipalités locales regroupées au sein d'une MRC, la contribution est versée à la MRC qui ensuite soutient financièrement le CLD. Chaque CLD bénéficie d'une enveloppe intégrée pour s'acquitter des responsabilités qui lui sont confiées : un budget annuel servant à financer le fonctionnement de la structure adoptée par le milieu, incluant les études et recherches mais aussi un volet consacré à l'aide financière directe à l'entrepreneuriat versée dans un Fonds local d'investissement (FLI) ainsi qu'une enveloppe destinée au développement des entreprises dans le domaine de l'économie sociale : le Fonds d'économie sociale (FÉS).

Finalement, les mandats et responsabilités du CLD sont consolidés dans une entente de gestion signée par le conseil d'administration, la ou les municipalités et la ou le ministre responsable. Cette entente constitue le cahier des obligations que les trois parties conviennent de respecter. L'entente de gestion est annuelle et contient une clause de reconduction automatique à moins de non-respect des clauses du contrat. On y précise que les budgets sont réévalués annuellement par les signataires sur la base des résultats obtenus par rapport aux attentes signifiées, ce qui correspond à une convention de performance et une gestion par objectifs (résultats à atteindre). Pour ce faire, le CLD doit soumettre un rapport annuel de ses activités au ministre responsable et à la municipalité.

Les CDEC montréalaises deviennent mandataires du CLD de Montréal

La mise en place des CLD a nécessité quelques adaptations pour la région métropolitaine et plus particulièrement dans la Ville de Montréal, où le mandat et les activités du CLD de Montréal recoupaient en partie la mission et les activités des CDEC montréalaises alors au nombre de sept : une par arrondissement, exception faite de l'arrondissement Ville-Marie et de celui de Rivière-des-Prairies/Pointe-aux-Trembles, qui ont chacun une Société de développement économique (SDE ou SODEC) plutôt qu'une CDEC.

Ainsi, le ministère responsable de la politique du gouvernement du Québec de soutien au développement local et

régional, qui est à Montréal, le ministère de la Métropole, entreprend de négocier avec les CDEC souhaitant qu'elles acceptent de devenir des CLD, ce qu'elles refuseront. Ce n'est qu'en juin 1998 que les parties parviennent à un accord qui fait des sept CDEC de Montréal les mandataires, dans leur arrondissement respectif, du CLD de Montréal, tout en leur permettant de conserver leur identité de CDEC (association à but non lucratif à gouvernance locale plurielle) et de maintenir les activités qui y sont associées mais qui ne font pas partie du mandat CLD, en l'occurrence celles reliées à l'employabilité⁷.

Avec le mandat CLD, le rapport État - CDEC implique maintenant une dépendance «réciproque» : dépendance de l'État envers les CDEC pour l'application, la gestion et la promotion des programmes gouvernementaux et dépendance des CDEC envers le gouvernement du Québec pour la majeure partie de son financement.

Avec le mandat CLD, le rapport État - CDEC implique maintenant une dépendance «réciproque».

La grille d'analyse de la structure : l'approche des configurations

L'originalité de l'approche des configurations⁸ réside à la fois dans l'acception très large de ce qu'est la structure organisationnelle et dans le concept de configuration. La structure organisationnelle se décompose en dimensions comprenant le fonctionnement (composantes de base et flux), les paramètres de conception, les facteurs de contingence et les mécanismes de coordination :

- Les six composantes de base sont : 1) le centre opérationnel, là où le travail, la production du bien ou du service s'exécute ; 2) un sommet stratégique d'où il est possible d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation et dont la fonction principale est de s'assurer que l'organisation remplit sa mission de façon efficace et qu'elle répond aux besoins de ceux qui la contrôlent ; 3) une ligne hiérarchique, qui relie le sommet et le centre opérationnel ; 4) une technostructure où le travail de production est conçu, planifié, contrôlé ; 5) des fonctionnels de support (ex. : imprimerie, cafétéria) ; 6) finalement, une idéologie, ou plus précisément la culture organisationnelle.

- Les *systèmes de flux* relient les composantes entre elles : flux du travail opérationnel, flux des informations et des décisions, système d'autorité formelle. Les systèmes informels de communication sont aussi pris en compte, comme l'existence de centres de pouvoir informels qui sont des noyaux importants de la communication dans l'organisation en dehors des flux régulés et formels.
- Les *paramètres de conception*, différents leviers qui permettent aux acteurs de modifier la structure, sont regroupés en quatre catégories selon qu'ils touchent : 1) la conception des postes de travail (division du travail et spécialisation); 2) la conception de la superstructure et donc, le regroupement en sous-unités; 3) la conception des liens latéraux, mécanismes de liaison, de contrôle et de planification; 4) la conception du système de prise de décision, la décentralisation.
- Les *facteurs de contingence* sont les éléments qui vont venir contraindre la structure : l'âge et la taille de l'organisation, le système technique de production, l'environnement (autres organisations et institutions) et le pouvoir exercé par des agents externes (les bailleurs de fonds par exemple).
- Les *mécanismes de coordination* sont « la colle qui maintient les parties ensemble » écrit Mintzberg. Il existe généralement plus d'un mécanisme à l'intérieur d'une organisation, mais une analyse en révèle toujours un prédominant. Les six mécanismes types sont : 1) l'ajustement mutuel; 2) la supervision directe; 3) la standardisation des qualifications; 4) la standardisation des procédés de travail; 5) la standardisation des résultats; 6) la standardisation des normes de comportement (idéologie ou culture).

Alors que le nombre de paramètres identifiés et le nombre de dimensions de la structure laissent supposer l'existence d'une multitude de configurations possibles, curieusement dans la réalité il n'en est rien. Selon Mintzberg, on ne retrouve dans la « nature » que sept configurations auxquelles on peut associer différentes figures : 1) une configuration innovatrice ou ad hoc : le laboratoire de recherche; 2) une configuration entrepreneuriale : la PME; 3) une configuration professionnelle : le cabinet de professionnels; 4) une configuration bureaucratique mécaniste : l'État; 5) une configuration divisionnalisée : la multinationale; 6) une configuration dite missionnaire : la communauté de base.

L'impact du mandat CLD sur la structure de la CDEC

Quatre des six composantes de base de la structure ont été affectées par le mandat CLD, la présence ou l'absence, de même que la taille et le rôle de la composante étudiée étant les critères selon lesquels un changement pouvait être considéré.

Ainsi, le sommet stratégique dont le conseil d'administration fait partie s'est vu ajouter une nouvelle instance de gouvernance : le Comité des partenaires locaux. Ce comité est en fait un conseil d'administration élargi qui se rencontre deux à quatre fois par année et qui se compose généralement du conseil d'administration de la CDEC, du directeur de la CDEC (sans droit de vote), auxquels se joignent les élus municipaux et provinciaux présents dans l'arrondissement. Sont également invités, le directeur du Centre local d'emploi (CLE) et le sous-ministre adjoint à la métropole ou son représentant. Le comité entérine officiellement les décisions d'allocation des fonds rattachés au mandat CLD, en plus d'être un lieu d'orientation, de réflexion et d'échange entre les partenaires.

Le sommet stratégique dont le conseil d'administration fait partie s'est vu ajouter une nouvelle instance de gouvernance : le Comité des partenaires locaux.

Pour ce qui est du centre opérationnel et des fonctionnels de support de la CDEC, le mandat CLD a entraîné un même changement, à savoir une augmentation de la taille. Le mandat CLD exigeait effectivement l'embauche de personnel pour la prestation de services et le support administratif. Chaque CDEC a ainsi pu recruter entre trois et huit nouveaux employés dont la plupart sont allés grossir les rangs du centre opérationnel (recrutement de professionnels supplémentaires) et en moins grande proportion ceux des fonctionnels de support (secrétariat, accueil téléphonique, etc.). Ces deux composantes étant déjà présentes avant l'arrivée du nouveau mandat, nous constatons que leur nature n'a pas été affectée même si leur importance en nombre d'employés a augmenté.

La ligne hiérarchique jusqu'alors inexistante commence à apparaître. Une CDEC a créé des postes de cadres superviseurs, des chefs d'équipe s'ajoutant au poste de

direction générale, et dans plusieurs autres CDEC, le besoin s'est fait sentir même si le changement n'a pas encore été concrétisé.

L'idéologie au sens des normes de comportement ne semble pas, à ce stade, avoir été affectée. Les CDEC conservent leur culture. La technostructure, ou plutôt l'absence de technostructure, n'a pas non plus été modifiée. Il n'existe toujours pas au sein des CDEC de postes liés à la planification ou au contrôle des procédés de travail qui soient en dehors de la ligne d'autorité. De la même façon, les différents flux n'ont pas démontré de changements significatifs.

Les observations se rapportant aux paramètres de conception se limitent aux trois premiers groupes de paramètres, les informations recueillies étant insuffisantes pour évaluer l'état avant/après mandat du quatrième, c'est-à-dire la conception du système de prise de décision. C'est au niveau de la conception des postes que se retrouve une grande partie des changements imputés au mandat CLD. Ce point regroupe les questions de spécialisation et de formalisation du travail : spécialisation des postes, formalisation du comportement, formation et socialisation.

D'abord, on constate une spécialisation et une formalisation des tâches. L'augmentation du nombre d'employés a contribué à cette spécialisation, permettant de donner à chacun une tâche plus précise, alors qu'auparavant le manque de ressources obligeait à une certaine polyvalence. Le mandat CLD a nécessité aussi une définition plus précise des postes. Soulignons également que le mandat CLD, qui comprend une enveloppe budgétaire réservée au développement des entreprises dans le domaine de l'économie sociale (Fonds d'économie sociale), a conduit chaque CDEC à créer un poste d'agent de développement en économie sociale jusqu'alors inexistant, sauf exception. On observe aussi une certaine formalisation des processus de travail, dont les procédures d'accueil et de traitement des demandes. Le mandat CLD n'exige pas du mandataire des processus spécifiques et n'impose pas de démarches préétablies quant au traitement des différents dossiers ou à la production des services. Mais cependant il exige des résultats, dont certains sous la forme d'indicateurs, comme par exemple le taux de satisfaction des clients ou le temps de traitement des demandes. Il fallait donc que les CDEC se donnent les moyens de mesurer et de fournir ces indicateurs, ce qui a entraîné une formalisation de procédures.

Quant à la superstructure, on sait que les CDEC ont toujours eu le double mandat de développer l'employabilité des populations locales et d'offrir un soutien au développement des entreprises et de l'entrepreneuriat local. Aussi, depuis l'origine on peut distinguer au sein des CDEC, le service employabilité (ou développement de la main-d'œuvre) et le service développement économique. Par contre, généralement, cette distinction se faisait au niveau de l'offre de services et non pas au niveau du regroupement en unités de travail distinctes. Le mandat CLD, entre autres parce qu'il a permis l'ajout de ressources humaines dans le service du développement économique, a formalisé l'existence d'équipes distinctes ou de services distincts tenant chacun ses réunions, avec ses employés. Quant à la taille des unités, elle reste malgré tout très modeste, oscillant autour de trois employés pour les services d'employabilité et d'une dizaine pour les services de développement économique. Rappelons que parallèlement au mandat CLD, l'arrivée des CLE est venue modifier à la baisse, dans certaines CDEC, l'ampleur et la nature des activités et services reliés à l'employabilité.

Le mandat CLD, parce qu'il a permis l'ajout de ressources humaines dans le service de développement économique, a formalisé l'existence d'équipes distinctes.

Un des impacts les plus importants ou du moins, le plus visible et reconnu par tous concerne les changements apportés au système de planification et de contrôle (conception des liens latéraux). Les CDEC ayant déjà plusieurs bailleurs de fonds devaient déjà, avant le mandat CLD, fournir rapports et statistiques à ces derniers. Le mandat CLD leur a demandé en plus d'entreprendre une démarche élaborée de planification par la rédaction d'un *Plan local d'action concertée pour l'économie et l'emploi* (PLACÉE). Ce plan doit par ailleurs respecter, et cela fait partie des exigences, les orientations et priorités de développement identifiées par l'organe régional de planification, ici le Conseil régional de développement de l'île de Montréal. Cette démarche a donc poussé les CDEC à entreprendre une réflexion. Par contre, pour la plupart, cette démarche n'a pas remplacé la démarche de planification qu'elles avaient déjà; dans certains cas, le PLACÉE a carrément été intégré à la planification stratégique ou est venu l'enrichir. Quant aux systèmes de contrôle, ils existaient déjà avant le mandat CLD dans les CDEC, afin de répondre aux exigences des trois bailleurs de fonds

gouvernementaux assurant leur financement. Mais comme nous l'avons mentionné plus haut, le mandat CLD a aussi obligé les CDEC à recueillir encore plus de données en prévision du contrôle des résultats, effectué par la remise des rapports d'étape et annuel.

Le principal facteur de contingence affecté par le mandat CLD a été celui de la taille, suivi de près par la question du pouvoir. Le système technique est resté le même, ainsi que l'environnement. Comme nous l'avons indiqué précédemment, la taille des CDEC a augmenté avec l'octroi du mandat CLD. Pour certaines, l'ajout de personnel a fait passer l'équipe du simple au double alors que pour d'autres, plus grosses, l'augmentation a été relativement moins importante. Le pouvoir, lui, adresse la question du contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation et qui est devenu encore plus présent avec l'octroi aux CDEC du mandat CLD. En fait, d'après Mintzberg, il existe deux moyens par lesquels l'extérieur peut contrôler l'organisation efficacement : 1) tenir le décideur le plus puissant de l'organisation responsable de ce qui arrive dans l'organisation; 2) imposer à l'organisation des standards clairement définis. Le cas des CDEC se classe dans la deuxième catégorie puisque, comme nous l'avons vu avec le système de planification et de contrôle, les bailleurs de fonds exercent sur l'organisation un pouvoir de standardisation des résultats attendus (mêmes indicateurs).

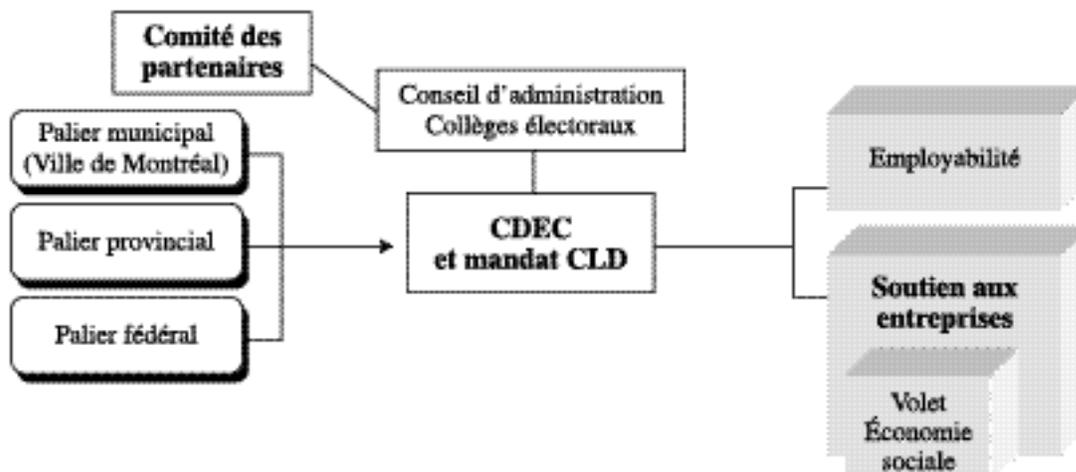
Pour être valable, l'étude des mécanismes de coordination à travers une recherche documentaire nécessite d'être validée sur le terrain. Sur ce point, nous ne traiterons que des changements survenus à la CDEC où nous avons effectué des entrevues. D'abord, nous avons constaté une

diminution de la supervision directe exercée par le directeur général; le directeur est encore responsable du suivi auprès des employés, des évaluations annuelles, des évaluations de probation, il dirige les réunions hebdomadaires, mais à cause de l'augmentation du nombre d'employés, le temps alloué à ces activités a été réduit. Cette réduction de la supervision directe a cependant été compensée par une augmentation de l'autonomie des employés à travers une standardisation des résultats, c'est-à-dire par une signification claire des objectifs à atteindre. Par ailleurs, l'ajustement mutuel, troisième mécanisme de coordination en importance à la CDEC, ne semble pas avoir été directement affecté par le mandat CLD.

Conclusion : vers quelle configuration?

Le mandat CLD a donc réellement eu un impact sur la structure organisationnelle de la CDEC. Mais y a-t-il eu changement de configuration, passage à l'organisation mécaniste? Il y a bien eu formalisation des comportements et spécialisation des postes de travail, mais nous n'avons constaté aucune standardisation générale des procédés de travail. Par ailleurs, il ne peut y avoir une configuration mécaniste sans technostucture. Or, cette composante est toujours absente de la structure interne des CDEC. Ceci nous permet d'avancer que le mandat CLD n'a pas eu l'effet escompté sur la structure organisationnelle des CDEC : il n'y a pas eu de déplacement de la configuration actuelle vers une configuration mécaniste. Alors, les changements occasionnés à la structure par le mandat CLD ont-ils déplacé la configuration des CDEC vers une autre configuration? La réponse est à nou-

Figure 2. La CDEC après le mandat CLD



veau négative. Les changements constatés sont le résultat de forces différentes tirant dans des directions différentes :

Vers une configuration mécaniste

- spécialisation des tâches;
- formalisation des comportements;
- contrôle externe plus important;
- augmentation du système de flux régulés.

Vers une configuration divisionnalisée

- système de planification et de contrôle plus important;
- regroupement en unités par marché;
- plus de standardisation des résultats;
- augmentation du système de flux régulés.

Vers une configuration professionnelle

- augmentation des fonctionnels de support.

Vers une configuration innovatrice

- augmentation des constellations de travaux;
- persistance de l'ajustement mutuel.

De plus, plusieurs éléments sont restés inchangés et donc, maintiennent la configuration d'avant le mandat, à savoir une configuration plutôt entrepreneuriale : on retrouve ainsi une persistance de la supervision directe comme mécanisme de coordination, qui a certes perdu de son importance mais qui reste néanmoins très présent en demeurant le mécanisme de coordination formel. On constate également qu'aucune technostructure n'est apparue dans l'organisation et toujours peu de fonctionnels de support. Les flux d'autorité et de décision continuent de circuler principalement à partir du sommet et du haut vers le bas. Enfin, l'organisation est encore jeune (quinze ans pour la plus ancienne CDEC), relativement petite et encore très centralisée.

Plusieurs éléments sont restés inchangés et maintiennent la configuration d'avant le mandat, à savoir une configuration plutôt entrepreneuriale.

Le mandat CLD a modifié la structure de la CDEC mais sans en changer formellement la configuration, considérant que plusieurs dimensions sont restées inchangées. Mais les changements constatés peuvent eux témoigner du début d'une transformation. Même si l'arrivée du

mandat CLD est trop récente pour permettre de se prononcer définitivement, il apparaît quand même, à travers le discours des intervenants, que la structure, comme l'organisation, reste limitée, contrainte, normée, en grande partie par la standardisation des résultats, qui est de plus en plus prononcée. Alors, l'examen de la structure interne de la CDEC, bien que nécessaire, doit être complété par l'étude d'une configuration élargie, une suprastructure, que représente le rapport entre la CDEC et son bailleur de fonds principal, le gouvernement du Québec, et au sein de laquelle pourraient cohabiter, nouvelle hypothèse à vérifier, la gouvernance entrepreneuriale (cohérente avec l'autonomie locale) et la gouvernance par contrat de performance (cohérente avec la gestion d'un ministère). ■

Notes et références

- 1 Marie-Claire Malo est professeure titulaire en management stratégique à HEC-Montréal et directrice du CRISES-HEC, l'antenne HEC du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales dans l'économie sociale, les entreprises et les syndicats). Annie Camus, assistante de recherche au CRISES-HEC, détient un diplôme d'études supérieures en gestion (DESG) et complète la maîtrise en sciences de la gestion, option management, au sein de la même institution.
- 2 Cette recherche a été réalisée avec l'appui du Conseil de la recherche en sciences humaines du Canada et du Fonds de formation des chercheurs et d'aide à la recherche du Québec. L'étude détaillée est disponible au CRISES (crises@uqam.ca), cahier ES 0004.
- 3 MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris - Montréal, Les Éditions d'organisation - Les Éditions Agence d'arc, 434 p.
- 4 AYOUB, T. et M.-C. MALO (1999). « Les acteurs du développement local face au défi du partenariat : le cas de la configuration partenariale Ville de Montréal – CDEC », *Organisations et territoires*, vol. 10, n° 1, hiver, p. 69-77.
- 5 Les données ont été recueillies par une collecte documentaire auprès des CDEC, de la Ville de Montréal et du ministère de la Métropole, et par des entretiens semi-dirigés avec des acteurs des CDEC (président de conseil d'administration, directeur, employés).
- 6 FAVREAU, L. et B. LÉVESQUE (1996). *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 230 p.
- 7 Précisons qu'une réforme majeure des politiques et des structures liées à l'emploi et à la main-d'œuvre s'est déroulée parallèlement à la mise en place des CLD. Cette réforme, qui comprenait aussi la mise en place de nouvelles structures locales, les Centres locaux d'emploi (CLE), a amené pour les CDEC des changements importants dans le volet des services en employabilité et même, pour certaines, l'abandon forcé de services ou d'activités spécifiques. Ces transformations ne sont cependant pas imputables à l'arrivée des CLD.
- 8 MINTZBERG, H. (1982). *Op. cit.*, note 3.