

---

**PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL  
DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ŒUVRANT DANS  
LE DOMAINE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX  
DANS LA MRC DU TÉMISCAMINGUE**

**La Société de développement du Témiscamingue :  
la place faite aux organismes communautaires dans les instances  
de développement local**

**JUIN 2004**

Agence  
de développement  
de réseaux locaux  
de services de santé  
et de services sociaux

Québec 

---

 Université du Québec  
en Abitibi-Témiscamingue

DIRECTION DE SANTÉ PUBLIQUE

  
Université du Québec à Montréal

## **PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES ŒUVRANT DANS LE DOMAINE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX DANS LA MRC DU TÉMISCAMINGUE**

### **RÉDACTION**

Jacinthe Godard

### **ÉQUIPE DE RECHERCHE**

Paule Simard, Direction de santé publique, Agence de développement des réseaux locaux de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue  
Cécile Sabourin, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue  
Michelle Duval, Université du Québec à Montréal

### **RÉVISION LINGUISTIQUE**

Johane Veillette

### **MISE EN PAGE**

Suzanne Cossette

© Agence de développement des réseaux locaux de santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, 2004

*Reproduction autorisée à des fins non commerciales avec mention de la source. Toute reproduction totale ou partielle doit être fidèle au texte utilisé.*

**ISBN : 2-89391-228-1**

*DÉPÔT LÉGAL – BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU QUÉBEC, 2004  
DÉPÔT LÉGAL – BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA, 2004*

Vous pouvez vous procurer ce document à l'Agence de développement des réseaux locaux de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue au 1, 9<sup>e</sup> Rue, Rouyn-Noranda (Québec) J9X 2A9, tél. : (819) 764-3264, poste 49320

## REMERCIEMENTS

Ce projet de recherche fut rendu possible grâce à la participation, sous différentes formes, de plusieurs personnes et organisations. Parmi ces contributions, soulignons d’emblée l’apport considérable d’organismes communautaires œuvrant sur le territoire témiscamien et d’une instance locale de développement, la Société de développement du Témiscamingue.

Pour ce portrait de la Société de développement du Témiscamingue, nous remercions les employés-es et les membres du conseil d’administration (C. A.) qui nous ont chaleureusement accueillies dans leur organisme. Ces acteurs-trices ont généreusement accepté de partager leur temps et leur énergie afin de nous faire pénétrer dans leur milieu et, par le fait même, nous permettre de connaître leurs pratiques et leurs façons de faire.

Sans ces précieuses collaborations, le projet n’aurait pu être mené à terme. Nous espérons que ce portrait reflète le plus fidèlement possible leur réalité et pourra leur être utile.



## AVANT-PROPOS

### LE CONTEXTE

Globalement, le présent projet vise à évaluer la contribution des organismes communautaires au développement local dans la Municipalité régionale de comté (MRC) du [Témiscamingue](#). L'étude se divise en deux volets. Le premier, portant spécifiquement sur les pratiques des organismes communautaires<sup>1</sup> et leurs stratégies d'influence, a pour objectif de cerner, tout d'abord, les moyens mis en œuvre par les organismes communautaires pour rejoindre et rassembler les personnes qu'ils veulent desservir, pour connaître leurs besoins et redonner à ces personnes un peu plus de pouvoir sur leur vie. Par la suite, il est apparu important de mettre à jour les stratégies déployées par les organismes communautaires pour contribuer, le plus efficacement possible, aux décisions qui se prennent au sein des instances locales et territoriales et, par conséquent, influencer le développement de leur communauté.

Le deuxième volet du projet porte sur l'analyse d'une instance de concertation du développement local de la MRC du Témiscamingue, [la Société de développement du Témiscamingue \(SDT\)](#). Il s'agit, dans un premier temps, de voir de quelle façon la concertation s'est développée autour de cette entité, mais spécifiquement sous l'angle de la place faite aux organismes communautaires et sur la contribution de ces derniers aux prises de décision. Le présent portrait fait état des pratiques de la SDT à cet égard. Dans un deuxième temps, un projet spécifique dans lequel s'engagent les instances de développement local sera analysé afin d'observer si on tient compte des points de vue défendus par les organismes communautaires et si ces derniers se reflètent dans les décisions qui sont prises.

Ce projet a été réalisé en partenariat avec différents acteurs-trices impliqués dans le développement du territoire témiscamien (Centre de Femmes du Témiscamingue, Centre de santé Sainte-Famille (CSSF), Société de développement du Témiscamingue, Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue) et chercheurs (Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Université du Québec à Montréal et Direction de santé publique de l'Abitibi-Témiscamingue).

---

1. *Les organismes communautaires oeuvrant dans le domaine de la santé et des services sociaux participant à cette étude sont les suivants : le Regroupement d'entraide sociale du Témiscamingue, l'Entretoise du Témiscamingue Inc., le Centre de femmes du Témiscamingue, la Maison des Jeunes du Témiscamingue et la Corporation du transport adapté du Témiscamingue. Un deuxième groupe d'organismes oeuvrant plus spécifiquement dans le domaine de l'économie sociale ou qui ont développé des modes alternatifs de développement économique est composé du Carrefour Jeunesse Emploi du Témiscamingue, de On en sort du bois, de la Table de concertation des personnes âgées du Témiscamingue et de Notre-Dame-du-Nord en santé.*

## LA MÉTHODOLOGIE

Cette recherche évaluative est de type qualitatif, dans le sens qu'elle vise à recueillir le point de vue des acteurs-trices. En effet, il existe une multitude de points de vue sur la réalité, chacun étant propre à un individu ou quelquefois partagé en partie par plusieurs personnes (groupes d'intérêt, communautés). Pour comprendre un phénomène social, dans ce cas-ci [la place qui est faite aux organismes communautaires au sein des instances locales de développement et leur contribution dans les décisions de l'organisme](#), il apparaissait indispensable de recueillir les perceptions des acteurs-trices sur les thèmes de recherche (pratiques internes de [l'instance de développement](#), [stratégies d'influence des organismes communautaires et réception de leurs points de vue](#)).

À titre d'instance de développement local, la Société de développement du Témiscamingue a été choisie notamment parce qu'elle regroupe la Société d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue et le Centre local de développement du Témiscamingue. Cette structure de concertation particulière, ayant pour but de favoriser le développement de l'économie et de l'emploi, vise à concilier les diverses perspectives émergeant des milieux communautaires, des organismes traditionnellement concernés par le développement économique, des organismes publics et des intérêts du secteur privé. La cueillette des données dans cet organisme a été réalisée à l'hiver 2002.

Ce portrait des pratiques de la Société de développement du Témiscamingue a été préparé à partir d'une cueillette de données misant sur plusieurs outils méthodologiques : analyse des documents produits par l'organisme (statuts et règlements, rapports d'activité, procès-verbaux et autres), observations participantes concernant le fonctionnement quotidien de l'organisme (deux réunions du conseil d'administration, [échanges quotidiens avec le personnel par le biais d'un partage de locaux avec la SDT](#)) ainsi que des entrevues individuelles réalisées auprès d'employés-es (trois), de membres du conseil d'administration (quatre) et d'un ancien membre du conseil d'administration de l'organisme.

Ce portrait fut présenté le 12 mai 2003 à une dizaine de personnes, employés-es et membres du conseil d'administration de la SDT afin d'en valider le contenu. Cette rencontre de discussion a permis à l'équipe de recherche de poser certaines questions demeurées en suspens et d'enrichir le document à la suite des commentaires émis.

## LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Il est important de mentionner que ce portrait propose une image de l'organisme à la fin de l'hiver 2002 et en 2003. Depuis ce temps, l'organisme a continué à évoluer faisant en sorte que certaines données peuvent être différentes actuellement. Par ailleurs, ce portrait porte un regard extérieur à partir de thèmes spécifiques visant à cerner les pratiques de la Société de développement du Témiscamingue, notamment en ce qui a trait à la place faite aux organismes communautaires en son sein. Il ne brosse donc pas un tableau d'ensemble de la SDT.



## TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>iii</b>
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>ix</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>xiii</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>xv</b>
<b>LISTE DES SIGLES</b> .....	<b>xvii</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PREMIER - L'HISTOIRE ET LA NATURE DE L'ORGANISATION</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. La création de l'organisme</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. Le premier regroupement .....	3
1.1.2. La mise sur pied de la SDT .....	3
1.1.3. La forme de la nouvelle organisation .....	5
1.1.4. L'arrivée du CLDT .....	6
<b>1.2. Les particularités de l'organisme</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3. La mission de l'organisme et les orientations du développement</b> .....	<b>8</b>
1.3.1. La conception du développement local .....	8
1.3.2. Les orientations du développement local .....	9
<b>1.4. L'offre de services</b> .....	<b>10</b>
1.4.1. Les services offerts .....	10
1.4.2. À qui s'adresse les services? .....	11
<b>1.5. Éléments d'analyse...</b> .....	<b>11</b>
<b>CHAPITRE II LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1. La structure organisationnelle</b> .....	<b>13</b>
2.1.1. L'assemblée générale .....	16
2.1.2. Le conseil d'administration .....	16
2.1.3. Le comité exécutif .....	18
2.1.4. Les commissions consultatives et les tables de concertation .....	19
2.1.5. Les Comités d'investissement et les Comités de travail permanents .....	21
2.1.6. L'équipe de travail .....	21

## TABLE DES MATIÈRES (suite)

2.2.	Les modes de prise de décision .....	22
2.3.	Éléments d'analyse ... ..	23
<b>CHAPITRE III LA PARTICIPATION DES REPRÉSENTANTS-ES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES AU SEIN DE LA SDT .....</b>		<b>25</b>
3.1.	Ce qu'on entend par organisme communautaire .....	25
3.2.	L'évolution de la place des organismes communautaires au sein de la SDT .....	27
3.2.1.	La présence des organismes communautaires dans la nouvelle organisation .....	27
3.2.2.	La mise en place du volet développement local et rural et sa commission consultative .....	28
3.2.3.	Les organismes communautaires et l'économie sociale .....	29
3.2.4.	La présence formelle des organismes communautaires au conseil d'administration .....	30
3.2.5.	La présence des organismes communautaires au FLI (CLDT) .....	31
3.2.6.	La présence des organismes communautaires au Comité local d'économie sociale du Témiscamingue .....	31
3.2.7.	La présence des organismes communautaires actuellement .....	31
3.3.	La motivation des organismes communautaires à être présents à la SDT .....	33
3.4.	Éléments d'analyse ... ..	34
<b>CHAPITRE IV L'INFLUENCE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES AU SEIN DE LA SDT .....</b>		<b>37</b>
4.1.	L'influence des organismes communautaires dans les pratiques de la SDT .....	37
4.1.1.	La participation à la mise sur pied de la SDT .....	37
4.1.2.	La participation à l'orientation du développement .....	39
4.2.	L'influence des organismes communautaires dans les instances de la SDT .....	40
4.2.1.	La participation au conseil d'administration de la SDT .....	40
4.2.2.	La participation dans la Commission consultative en développement des collectivités .....	43
4.2.3.	La participation au comité local en économie sociale du Témiscamingue (CLEST) .....	45

## TABLE DES MATIÈRES (suite)

4.3.	L'influence des organismes communautaires au sein des projets de la SDT .....	45
4.4.	Éléments d'analyse ... ..	48
CHAPITRE V	L'INFLUENCE DE LA SDT SUR LE DÉVELOPPEMENT ET L'ORGANISATION DU TERRITOIRE .....	51
BIBLIOGRAPHIE	.....	55
ANNEXES	.....	57



## LISTE DES FIGURES

<b>FIGURE 1</b>	Organigramme du partage des mandats à la SDT (SADCT-CLDT) .....	14
<b>FIGURE 2</b>	Organigramme de la SDT .....	15
<b>FIGURE 3</b>	Composition des conseils d'administration de la SADCT et du CLDT .....	17
<b>FIGURE 4</b>	Organigramme de l'exécutif de la SDT .....	18



## LISTE DES ANNEXES

<b>ANNEXE 1</b>	Les organismes à vocation de développement sur le territoire de la MRC de Témiscamingue, au début des années 1990 .....	59
<b>ANNEXE 2</b>	La mission de la SDT .....	61
<b>ANNEXE 3</b>	Les principes de développement de la SDT .....	63
<b>ANNEXE 4</b>	Les cibles et objectifs généraux de la SDT, selon le plan d'action 2000-2003 .....	65
<b>ANNEXE 5</b>	Composition des différentes instances de la SDT et leurs mandats .....	67



## LISTE DES SIGLES

<b>AFEAS :</b>	Association féminine d'éducation et d'action sociale
<b>C. A. :</b>	Conseil d'administration
<b>CADC :</b>	Commission d'aide au développement des collectivités
<b>CADCT :</b>	Commission d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue
<b>CAE :</b>	Centre d'aide aux entreprises
<b>CAET :</b>	Centre d'aide aux entreprises du Témiscamingue
<b>CCDC :</b>	Commission consultative en développement des collectivités
<b>CDET :</b>	Corporation de développement économique du Témiscamingue
<b>CDEC :</b>	Corporation de développement économique communautaire
<b>CJE :</b>	Carrefour jeunesse emploi
<b>CJET :</b>	Carrefour Jeunesse Emploi du Témiscamingue
<b>CLD :</b>	Centre local de développement
<b>CLDT :</b>	Centre local de développement du Témiscamingue
<b>CLE :</b>	Centre local d'emploi
<b>CLEST :</b>	Comité local en économie sociale du Témiscamingue
<b>CLSC :</b>	Centre locaux de services communautaires
<b>CSLT :</b>	Commission scolaire du Lac-Témiscamingue
<b>CRDAT :</b>	Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue
<b>CSSF :</b>	Centre de santé Sainte-Famille
<b>D.E.C. :</b>	Développement économique Canada
<b>DRHC :</b>	Développement des ressources humaines Canada
<b>FLI :</b>	Fonds local d'investissement
<b>L'R :</b>	Regroupement des centres de femmes du Québec
<b>MDJT :</b>	Maison des Jeunes du Témiscamingue
<b>MRC :</b>	Municipalité régionale de comté
<b>MRCT :</b>	Municipalité régionale de comté de Témiscamingue
<b>OESDB :</b>	On en sort du bois
<b>OSBL :</b>	Organisme sans but lucratif
<b>OTT :</b>	Office du tourisme du Témiscamingue
<b>REST :</b>	Regroupement d'entraide sociale du Témiscamingue
<b>ROCT :</b>	Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue
<b>RRSSSAT :</b>	Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue
<b>SADC :</b>	Société d'aide au développement des collectivités
<b>SADCT :</b>	Société d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue
<b>SOLIDE :</b>	Société locale d'investissement du développement de l'emploi
<b>SDT :</b>	Société de développement du Témiscamingue
<b>TCPAT :</b>	Table de concertation locale pour personnes âgées du Témiscamingue
<b>VVS:</b>	Villes et villages en santé

## INTRODUCTION

La Société de développement du Témiscamingue (SDT), la Société d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue (SADCT) et le Centre local de développement du Témiscamingue (CLDT) sont des corporations autonomes à but non lucratif, livrant des services publics dans le but d'accélérer le développement de l'économie et de l'emploi. Sur le territoire de la municipalité régionale de comté (MRC) de Témiscamingue, ces organismes sont regroupés, dans les faits, en une même organisation, la SDT, c'est-à-dire réunis sous un même toit et chapeauté par un seul conseil d'administration [qui regroupe les membres de la SADCT et du CLDT](#).

Ces corporations reçoivent des mandats de différents ministères et organismes liés aux gouvernements provincial et fédéral : mandats définis dans des ententes contractuelles et modifiables à chaque renouvellement, selon les changements dans les orientations des gouvernements centraux. Il faut préciser que le CLDT est une structure provinciale tandis que la SADCT est fédérale. Ne relevant d'aucun palier de gouvernement, la SDT a pour mandat d'assurer les arrimages opérationnels entre le CLDT et la SADCT et de réaliser d'autres mandats, « qui ne leur sont pas dévolus, mais qui sont considérés importants pour l'atteinte des objectifs de développement visés par la collectivité témiscamienne » (SDT, 2001 : 2).

Organisme de concertation et de mobilisation des différents acteurs et actrices locaux pour l'atteinte de buts communs, la SDT vise « l'éclosion et la croissance d'entreprises et d'activités créant la richesse, l'emploi et la qualité de vie au Témiscamingue. Elle contribue à la prospérité du territoire, de sa population et des générations à venir, dans une perspective de développement durable » (SDT, 1995 : 39). L'organisation mise sur la prise en charge collective en supportant des projets et des initiatives qui créeront une synergie et un milieu où il fait bon vivre.

Une gamme de services en soutien au développement des entreprises, à la promotion et au développement touristique, au financement, au développement des collectivités et à l'accroissement de l'accessibilité aux nouvelles technologies de l'information et des communications est offerte à l'ensemble de la population témiscamienne. La mise en place et le bon fonctionnement de l'organisation sont assurés par l'équipe de travail, les membres du conseil d'administration et les bénévoles engagés dans des commissions et les comités de travail de la SDT. Aux programmes et budgets gouvernementaux s'ajoutent, entre autres, les contributions financières de la MRCT, d'entreprises et d'organismes (49 entreprises pour 2001) pour le financement de la SDT et, par le fait même, rendent possible l'offre de services dans toute sa diversité. La contribution d'entreprises privées et d'organismes du milieu, en plus de la MRCT, est unique en Abitibi-Témiscamingue.



## CHAPITRE PREMIER

### L'HISTOIRE ET LA NATURE DE L'ORGANISATION

#### 1.1. LA CRÉATION DE L'ORGANISME

##### 1.1.1. *Le premier regroupement*

Au début des années 1990, plusieurs organismes ont une mission reliée au développement socio-économique sur le territoire du Témiscamingue, soit la Corporation de développement économique du Témiscamingue (CDET), l'Office du Tourisme du Témiscamingue (OTT), le Comité d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue (CADCT), le Centre d'aide aux entreprises du Témiscamingue (CAET) et la MRCT. L'annexe 1 présente les missions de ces différents organismes. Déjà à cette époque, certains partenariats existent entre ces organismes puisqu'ils possèdent des missions jugées complémentaires. Mais comment aller plus loin dans cette collaboration et répondre aux nouvelles réalités et enjeux socioéconomiques?

En septembre 1993, un représentant de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) annonce, lors du congrès de l'Association des centres d'aide aux entreprises du Québec, la fusion prochaine des centres d'aide aux entreprises (CAE) et des commissions d'aide au développement des collectivités (CADC) lors du renouvellement des prochaines ententes avec le DRHC. Or, « quelques mois avant cette annonce, au Témiscamingue, les organismes à vocation de développement économique avaient entrepris des discussions afin de se réunir en un guichet unique ». C'est ainsi que « les organismes se fusionnent en une seule structure sous la supervision d'un seul conseil d'administration et bien sûr, se regroupent dans les mêmes bureaux » (SADCT : document non daté) qui fonctionneront sous la dénomination sociale de Société de développement du Témiscamingue (SDT). Fondée en 1994, la SDT est le fruit d'une concertation territoriale importante.

##### 1.1.2. *La mise sur pied de la SDT*

La SDT fut mise sur pied afin de rationaliser et d'améliorer les services de soutien au développement sur le territoire du Témiscamingue. « Ses fondateurs comptaient ainsi créer une synergie nouvelle qui faciliterait l'avancement des projets des entrepreneurs, des promoteurs, des collectivités et des municipalités et qui amènerait un meilleur positionnement du territoire » (SDT, 1997 : I). Selon un informateur, il apparaît qu'il « y avait une volonté assez largement partagée. Le monde comprenait bien

que si on partage des locaux, des ressources humaines, on pourrait développer une approche plus intégrée et on pourrait faire des économies qui permettraient d'accroître l'offre de services. »

Les témoignages recueillis lors d'entrevues avec des informateurs et des informatrices impliqués au sein de la SDT ont permis de constater qu'il y avait, parallèlement à la volonté de rationaliser les services, une préoccupation de la majorité des acteurs et actrices locaux de structurer la concertation territoriale. Il semble en effet que cet effort de concertation se soit réalisé dans un contexte particulier. « La création de la SDT, j'ai l'impression que c'était un virage dans le milieu témiscamien à un moment où les lieux de concertation n'étaient pas productifs et où on se concertait pour se concerter. [...] Et dans cet effritement-là, j'ai l'impression qu'on était rendu bien bas comme milieu, très désorganisé », précise une informatrice. En fait, il apparaît que des dynamiques particulières prévalaient entre l'OTT, la CDET d'une part, et d'autre part, la MRCT, le CAET et le CADCT. En regard de la provenance du financement (provincial pour le premier groupe et fédéral pour le second) et d'intérêts communs, des rapports privilégiés s'instaurent à l'intérieur de ces groupes de partenaires (voir annexe 1). La concertation entre ces deux groupes apparaissait toutefois plus ambiguë et difficile, surtout qu'un des acteurs semblait prédominer. En entrevue, il a été mentionné qu'à la CADCT,

ce qui se passait, c'est qu'il y avait beaucoup de gens de la MRCT qui siégeaient là [et qui occupaient différents postes]. À la MRCT, ils avaient déjà fait leur réflexion et pris une décision et les gens arrivaient là avec une décision et ils ne refaisaient pas la discussion avec les autres. Alors, c'était ambigu comme milieu, [...] c'était comme des exercices de force un peu à chaque fois pour faire virer les décisions. C'est tout ça qui amenait l'idée de faire un lieu commun, un guichet unique et de partir avec des bases neuves de constitution, donc de viser l'équité entre formes de représentation.

En fait, « en faisant la réorganisation, on ne s'occupait plus de qu'est-ce qui était issu du provincial, qu'est-ce qui était issu du fédéral, on faisait une seule structure et on se réorganisait selon les besoins. Et l'avantage de ça, c'est un peu de concevoir l'ensemble de la situation donc de combler des besoins ou de répondre à des besoins qui ne trouvaient pas de preneurs », précise une informatrice. La préoccupation des acteurs-trices locaux était donc de mettre sur pied un organisme autonome, issu du milieu et répondant aux besoins spécifiques de la population témiscamienne. Il était important, en ce sens, que la nouvelle organisation soit indépendante par rapport aux structures politiques. Ce positionnement n'a toutefois pas été sans heurt comme l'explique un informateur :

Il y avait des différences de visions entre la MRCT et les organismes sur, entre autres, qui devait avoir la responsabilité du nouvel organisme pressenti. Les organismes [OTT, CDET, CADCT et CAET] voulaient un organisme autonome tandis que la MRCT avait une approche que le développement devait être un service de la MRCT. L'agenda [de la MRCT] était de récupérer les sommes en provenance du gouvernement du Québec qui arrivaient du Ministère de l'industrie et du commerce à l'époque et qui arrivaient de Développement des ressources humaines Canada pour le CADCT et le CAET.

Un autre informateur nuance ces propos en spécifiant qu'il avait été suggéré à la MRCT, dans la foulée des initiatives à prendre, de proposer un modèle de développement intégré, c'est-à-dire de définir un projet où la MRCT serait responsable du développement du territoire. Ce qu'elle a fait. Comme il le précise, « parmi les alternatives possibles, il y avait celle d'un développement intégré à la MRCT. Un consultant de l'époque nous avait demandé de proposer un modèle et c'est ce que la MRCT a fait. Ce projet serait analysé avec l'ensemble des autres projets possibles pour voir ce qui serait le mieux pour le Témiscamingue... Je crois encore que ça aurait été une formule gagnante. »

Par ailleurs, il ressort de l'ensemble des témoignages recueillis en entrevue et des documents consultés à la SDT que le projet de regrouper les organismes qui s'occupent du développement en une même structure avait pour objectif d'élaborer une vision commune du développement du territoire et de réunir leurs actions de façon concertée et dynamique. L'atteinte d'un développement harmonieux qui mise sur le dépassement d'intérêts sectoriels en faveur d'un développement durable et d'une meilleure qualité de vie partagée par le plus grand nombre constitue, sans conteste, un élément central dans cet effort de concertation. L'idée derrière cette démarche de regroupement était que des actions planifiées et concertées sont propices à un développement global, intégré et harmonieux, et ce, pour le bien commun de l'ensemble de la population d'un territoire donné.

### *1.1.3. La forme de la nouvelle organisation*

Concrètement, la « Table des présidents », composée des présidents-es des organismes de développement et du préfet de la MRCT de l'époque, fut mise en place pour penser la nouvelle structure. C'est dans cette optique qu'il fut décidé de fusionner les organismes à vocation de développement en une seule instance, sous la supervision d'un conseil d'administration représentatif des différents domaines d'activité<sup>2</sup>. La création de cette nouvelle organisation de concertation et de décision impose alors aux acteurs-trices du milieu une redéfinition de leurs rapports et, ce faisant, un partage des pouvoirs et des compétences respectifs de chacun des organismes établis. Comme le souligne un membre du conseil d'administration, « ça [a] pris environ deux ans de débats assez intenses. On sait que chaque puissance veut conserver sa notoriété, son autonomie... alors il fallait absolument échapper des mailles quelque part pour en venir à des forces égales, mais ce n'est pas facile à concevoir. » De ce travail de réflexion et de négociation résulte un conseil d'administration composé « de membres des conseils d'administration des organismes intégrés en plus d'autres intervenants de la MRCT, du secteur de la santé et des groupes communautaires sans oublier les organismes culturels et d'autres intervenants » (SADCT, non daté) et

---

2. Le modèle de la charte des CADC fut choisi en regard de la diversité des champs de représentation qui compose le conseil d'administration (éducation, santé, femme, groupes communautaires, monde municipal et le milieu des affaires) ainsi que d'une mission plus globale qui vise le développement socio-économique.

qui fonctionne avec la charte de la CADCT (en avril 1995, le CADCT change sa dénomination sociale pour la SADCT). La nouvelle organisation devient alors la Société de développement du Témiscamingue.

Des commissions consultatives sont également créées afin d'assurer la contribution des personnes déjà engagées et intéressées au développement local et régional. Les membres des premières commissions (de 5 à 7 membres) sont ainsi recrutés parmi ceux des conseils d'administration de l'OTT, la CDET, le CAET et le CADCT. Au nombre de quatre, soit la Commission consultative en tourisme, la Commission consultative en développement industriel et commercial, la Commission consultative en finance et aide à la gestion et la Commission consultative en développement local et rural<sup>3</sup>, chacune correspondant aux mandats d'un organisme fusionné. Leur rôle est d'orienter et de supporter le conseil d'administration. « Pour faciliter leur fonctionnement, le conseil d'administration leur adjointra, au besoin, un membre du personnel qui pourra rédiger les comptes rendus et les rapports » (SADCT, non daté).

Le Centre de Femmes du Témiscamingue (Centre de Femmes) constitue un acteur incontournable dans l'articulation de la structure et des façons de faire de la SDT. Dès 1989, le Centre de Femmes est présent au CADCT par le biais d'un siège « condition féminine » et s'implique dans le développement local et régional. Étant déjà un organisme bien structuré, il propose le soutien d'une ressource pour la mise en place de la SDT. Une travailleuse du Centre de Femmes est ainsi attitrée, 2 jours semaine, à la réorganisation de cette entité. De plus, par sa présence au comité ressources humaines, l'organisme propose et met en action des outils, des modes de fonctionnement privilégiant une démocratie véritable et une vision du développement différente. Inspirée de l'approche féministe et d'une conception globale du développement, le Centre de Femmes promet la qualité de vie et le bien-être de la population, la cohésion sociale, la vitalité des milieux, la participation des femmes aux instances décisionnelles et au développement et autres. Le rôle joué par le Centre de Femmes et l'influence de celui-ci dans la structure et les pratiques de la SDT seront abordés dans le chapitre 4.

#### 1.1.4. L'arrivée du CLDT

L'implantation du Centre local de développement (CLD) s'inscrit dans le cadre de la politique de développement régional adoptée et progressivement mise en œuvre à compter de 1997-1998 par le gouverneur provincial. Le CLD du Témiscamingue (CLDT), quant à lui, obtient ses lettres patentes le 23 janvier 1998. La structure de la SDT se modifie à partir de ce moment. La SDT regroupe alors la SADCT et le CLDT bien que ces trois corporations demeurent autonomes et distinctes. Du point de vue administratif, la SDT est alors composée de la somme des administrateurs-trices et des officiers-ères de

---

3. La commission consultative en développement local et rural n'est pas issue des organismes intégrés dans le processus d'organisation de la SDT. C'est une nouvelle commission portant sur le développement des collectivités.

la SADCT et du CLDT. La SDT qui fonctionnait depuis ses débuts avec la charte du CADCT se voit officialisée le 6 octobre 1998 (obtention de ses lettres patentes).

## **1.2. LES PARTICULARITÉS DE L'ORGANISME**

La formule d'un « guichet unique » évite de nombreuses lacunes dans l'offre de services : dédoublement des services, réduction du temps alloué aux aspects administratifs, cantonnement des interventions dans des cadres de programmes trop rigides, manque de coordination, non-réponse à certains besoins qui ne relevaient du mandat d'aucun organisme, surexploitation des services publics par quelques entreprises et autres (Tremblay et Fontan, 1997). En plus d'augmenter la qualité et l'efficacité des interventions, et ce, dans une gamme plus large d'activités, « on gagne du temps mais surtout les entrepreneurs se découragent beaucoup moins. Les entrepreneurs se décourageaient avant d'arriver... à conter leur histoire pour la cinquième fois parce qu'ils n'étaient jamais au bon bureau », exprime un membre du conseil d'administration.

La SDT constitue une initiative novatrice qui rallie différents acteurs-trices et partenaires du développement afin de répondre aux besoins particuliers du milieu témiscamien. La mise en place et les façons de faire de l'organisation apparaissent comme le résultat d'une volonté et d'une capacité de se concerter contre la rigidité des programmes et des directives ministérielles, c'est-à-dire d'adapter les normes gouvernementales en regard des besoins et des visées locales de développement. « La population du territoire a toujours relevé ces défis en se concertant et en définissant des positions communes qui lui permettent ensuite de négocier dans le sens de ses intérêts. Encore une fois, nous saisissons l'opportunité pour mieux prendre en main notre développement » (SDT, 1995 : III).

Qualifiée d'hybride, la structure de la SDT est singulière. Le fait d'avoir regroupé la SADCT et le CLDT en un même lieu s'avère un tour de force aux yeux de certaines personnes extérieures à l'organisation. En effet, comme le souligne un membre du conseil d'administration :

Les gens sont surpris parce que dans d'autres régions, il y a un bâtiment et un bureau du CLD qui est là, avec un conseil d'administration, un président, un directeur général et une structure provinciale... un petit drapeau bleu. L'autre bord du chemin ou un petit peu plus loin, il y a un SADC avec un directeur, un président et un petit drapeau rouge... C'est politique au coton et les deux se compétitionnent.

Contrairement à ce qui se passe dans d'autres endroits, les acteurs-trices témiscamiens travaillent conjointement dans un but commun, soit de favoriser le développement socio-économique sur le territoire témiscamien, et ce, en amenuisant les tiraillements entre paliers de gouvernements différents.

### **1.3. LA MISSION DE L'ORGANISME ET LES ORIENTATIONS DU DÉVELOPPEMENT**

Depuis sa fondation, la SDT a pour principale préoccupation d'accélérer le développement de l'économie et de l'emploi sur le territoire de la MRC de Témiscamingue. Elle vise également l'animation des milieux et l'amélioration de la qualité de vie. *C'est dans cette optique que la mission de la SDT renvoie, dans le quotidien et le langage courant, à l'idée d'une mission de développement socio-économique.* La mission et les principes de développement de l'organisation sont présentés aux annexes 2 et 3.

Il est important de préciser que « la Société ne fait pas le développement, elle interagit avec les acteurs qui le font en les supportant dans la préparation et le financement de leurs projets, en suscitant des initiatives et en facilitant la concertation » (SDT, 2000 : 3). La SDT est considérée comme un organisme de concertation et de mobilisation des différents acteurs-trices locaux pour l'atteinte de buts communs. L'équipe de travail, le conseil d'administration et les différentes commissions et comités déploient leurs énergies pour susciter la prise en charge du développement local et stimuler l'entrepreneuriat en partenariat avec les organismes du milieu.

#### *1.3.1. La conception du développement local*

Mais comment le développement local est-il perçu par les personnes impliquées au sein de la SDT et qu'en est-il des orientations? En regard des témoignages recueillis en entrevue, l'ensemble des informateurs-trices s'entendent sur le principe que les acteurs-trices locaux peuvent et doivent avoir la possibilité d'agir sur leur développement. Comme le mentionne une employée de la SDT, « pour moi, la définition du développement local c'est tous les secteurs où les gens peuvent intervenir, de façon directe ou indirecte [sur le développement]. Un petit projet par exemple où les gens ont l'impression qu'ils agissent sur le développement. » Dans la même perspective, d'autres personnes ont parlé d'un « droit à occuper le territoire »; de « la possibilité de développer à sa façon »; de « l'autosuffisance du Témiscamingue »; de la volonté de se définir soi-même plutôt que d'être défini de l'extérieur; de l'importance accordée au peuplement, soit la rétention de la population; du développement durable, à long terme, et du développement endogène, à savoir utiliser les ressources en place et mettre à contribution ce qu'on a. Ces notions renvoient à l'idée d'un développement endogène où l'on mise sur la capacité des collectivités locales à organiser leur territoire et à infléchir sur son devenir (Carrier et Côté, 2000). L'approche développée au Témiscamingue s'inscrit dans une perspective de développement local qui désigne « toute stratégie de développement qui s'appuie sur la prise en charge par les collectivités locales elles-mêmes et sur la mise en valeur de leurs ressources » (Ninacs, non daté : 5).

Il est toutefois important de préciser que la notion de développement local semble prêter à confusion pour certaines personnes, et ce, surtout en ce qui a trait à la conception du « local ». À la lumière des observations et des entretiens, il est permis de mettre à jour le fait que plusieurs personnes associent le développement local au développement de leur municipalité et de leur localité. Milieu rural, le Témiscamingue se compose de plusieurs petites collectivités locales, dispersées sur le territoire, où on ne peut prétendre à un pôle central. Cette situation géographique et démographique influence le sentiment identitaire des Témiscamiens en plus d'introduire une dialectique singulière entre la collectivité témiscamienne et les collectivités locales. À ce titre, le développement local fera référence tantôt au développement du territoire et tantôt à celui des municipalités, selon la définition que les acteurs-trices locaux lui attribuent.

### *1.3.2. Les orientations du développement local*

À l'intérieur de la SDT, les conceptions du développement local diffèrent d'une personne à l'autre lorsqu'il est question des voies à emprunter et des aspects à prioriser dans la mise en œuvre du développement local. Contrairement à plusieurs autres organismes à vocation de développement, la SDT montre une préoccupation pour d'autres dimensions que l'économique puisque, comme le souligne un membre du personnel, « si la SDT s'appelle Société de développement du Témiscamingue et ne s'appelle pas Société de développement économique du Témiscamingue, ce n'est pas un accident... c'est voulu comme ça! Pour nous autres, le développement [...] ne peut se concentrer exclusivement que sur un des aspects ou des variables qui interfèrent dans le développement. » Dans cette perspective, il y a intégration de l'économique, du social, du culturel, de l'environnemental et autres variables au sein d'une approche globale de développement. Bien qu'il y ait consensus quant à l'interrelation de ces aspects, il semble y avoir des divergences d'opinions concernant l'importance accordée à ces différentes variables. Selon le domaine de travail ou d'implication d'une personne, ses expériences antérieures, ses préoccupations et ses intérêts, il apparaît que celle-ci aura une approche et des stratégies de développement particulières.

L'étude du matériel recueilli à partir d'entrevues et d'observations permet de mettre en évidence ces différentes façons d'aborder le développement local. À titre d'exemple, comme le mentionne un membre du conseil d'administration, « l'un ne va pas sans l'autre, mais le développement social ne fera jamais le développement économique local. Par contre, le développement économique va faire avancer le développement social ». Cette conception du développement met l'accent surtout sur la création d'emplois par l'entrepreneuriat local, la participation des entreprises à la vie communautaire, notamment par le biais de financement d'activités de loisirs, le développement de projets de deuxième et troisième transformation des ressources naturelles, etc.

Une autre façon d'envisager le développement local mise, quant à elle, sur la cohésion sociale et la qualité de vie des milieux comme éléments essentiels pour un développement endogène. Dans cette optique, le développement repose sur la cohésion du tissu social, la revitalisation des collectivités locales, l'accessibilité à des services adaptés aux besoins de l'ensemble de la population, l'aménagement d'espaces verts ou de loisirs et autres. Selon un autre informateur, « l'économie va bien si, et seulement si, la [vie] communautaire est structurée. »

Entre ces deux pôles, et selon le contexte socio-économique et politique du moment, on retrouve une pléiade d'approches et de stratégies de développement qui tendent vers un équilibre, une recherche du bien commun, c'est-à-dire d'avoir « des gens heureux. Pour certains ça va être parce qu'ils ont un emploi, pour d'autres ça va être parce qu'ils ont un travail, pour d'autres ça va être parce qu'ils ont un service à proximité qui leur convient, pour d'autres ça va être parce qu'ils ont développé un projet, que ce soit en tourisme ou dans un autre secteur d'activité dans leur milieu. [...] C'est simple! », spécifie une employée.

#### **1.4. L'OFFRE DE SERVICES**

L'offre de services de la SDT s'insère dans un plan d'action global qui s'arrime au schéma d'aménagement de la MRC de Témiscamingue, au plan d'action stratégique de développement du Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue (CRDAT), aux mandats confiés au CLDT dans le cadre de l'entente qui le lie au Ministère des régions du Québec et de la MRCT, aux mandats contractuels confiés à la SADCT dans le cadre du programme de développement des collectivités géré par Développement Économique Canada en collaboration avec différents partenaires gouvernementaux, organismes locaux et régionaux ainsi que des entreprises du milieu. Faisant suite au plan quinquennal 1994-1999, le plan d'action 2000-2003 encadre les actions de la SDT, de la SADCT et du CLDT. L'annexe 4 en expose les cibles et les objectifs généraux de développement.

##### *1.4.1. Les services offerts*

La SDT, assumant les responsabilités reliées au développement de l'économie et de l'emploi sur le territoire de la MRC de Témiscamingue (développement socio-économique), oriente ses actions selon quatre volets : développement des entreprises, financement et aide à la gestion, développement des collectivités ainsi que tourisme et promotion du territoire. Les principaux services offerts sont :

- l'accompagnement dans des projets de développement ou de consolidation et suivi;
- l'animation, consultation, orientation et référence;
- l'élaboration de plan d'affaire et étude de préféabilité;
- l'analyse financière;
- le financement et recherche de financement;
- l'information sur les différents programmes gouvernementaux et autres.

À ces services réguliers s'ajoutent aussi plusieurs activités ponctuelles telles que la campagne de financement, le Gala Météoritem, la réalisation de colloques et d'événements spécifiques reliés à des projets, la participation à des projets de recherche, les activités de représentation et de concertation et les formations pour l'équipe de travail notamment.

D'un point de vue opérationnel, les tâches sont réparties entre les trois corporations en fonction des compétences respectives, des cadres réglementaires et financiers de chacune et de la provenance des mandats confiés. Par ailleurs, « la corporation, à la façon de l'entreprise privée, doit ajuster rapidement son offre de services en fonction de nouveaux besoins et attentes de ses clients et partenaires » (SDT, 1997 : V). La souplesse et la polyvalence de la structure organisationnelle de la SDT semblent effectivement faciliter l'ajustement des services. D'une part, la proximité des intervenants-es ainsi que le partage de ressources et d'expertises favorisent la circulation de l'information et, par conséquent, augmentent la cohérence des interventions. D'autre part, la cohésion au sein de l'organisation et l'absence de cloisonnement entre les corporations facilitent l'arrimage et la modulation des principaux programmes pour qu'ils soient davantage accessibles et répondent encore mieux aux besoins particuliers de la population témiscamienne.

#### 1.4.2. *À qui s'adresse les services?*

Les actions de la SDT s'adressent aux entrepreneurs-es, aux promoteurs-es ainsi qu'aux municipalités et aux collectivités. Les deux premiers groupes englobent les propriétaires d'entreprises et les personnes ou organismes qui désirent créer des entreprises tandis que le troisième groupe renvoie aux conseils municipaux et autres personnes engagées dans des projets locaux. Lorsqu'il est question des collectivités, il s'agit généralement d'organismes sans but lucratif (OSBL) impliqués dans leur milieu ou sur le territoire. Par ailleurs, à la lumière des entrevues, il est clair que la SDT manifeste une volonté d'intensifier les rapports avec les communautés autochtones; la méconnaissance de leurs réalités et de leur environnement socio-économique freinent les contacts.

### 1.5. **ÉLÉMENTS D'ANALYSE...**

Il est important de rappeler le contexte politique et socio-économique où s'est réalisé cette concertation territoriale pour doter le territoire de la MRC de Témiscamingue d'une structure de développement rassemblant les différents programmes gouvernementaux et les mandats que le milieu se donne. La dernière décennie a été marquée notamment par l'amorce d'un processus de régionalisation et de décentralisation où l'État propose de redonner du pouvoir aux régions et de délester le palier national des responsabilités pouvant être mieux prises en charge par les instances locales et territoriales. Avec entre

autres la politique sur la décentralisation (1995), la reconnaissance de l'économie sociale, la politique de soutien au développement régional et local (1997) et plus récemment la politique nationale de la ruralité, de nouvelles pratiques de développement s'instaurent. Concrétisées par la mise en place d'organismes qui interviennent en soutien au développement tels les CLD (qui ajoutent leurs actions aux SADC et aux corporations de développement économique communautaire), les centres locaux d'emploi (CLE), les carrefours jeunesse emploi (CJE), ces politiques sont mises en oeuvre sur des territoires correspondant aux MRC. Ainsi, dans une perspective de décentraliser, le choix des MRC, comme paliers d'exercice de la concertation dans les régions, permet de rapprocher les leviers de décision des citoyens-nes. Comme on le souligne dans les écrits sur le sujet :

[...] misant davantage sur l'animation locale, la concertation, le partenariat et les nouvelles synergies entre les acteurs du monde politique local, du secteur privé et des organisations du secteur communautaire, ces initiatives de soutien public au développement appuient l'hypothèse qu'une nouvelle gouvernance territoriale sera plus efficiente pour assurer le développement des communautés rurales que des programmes gouvernementaux lourds à livrer et surtout coûteux pour des États (Carrier, 2000 : 241).

Contrairement à la conception d'un développement planifié par le haut par des experts-es ou des décideurs-es, celle affirmant que le développement doit être orienté par les collectivités et l'ensemble de la population suppose que les citoyens-nes sont les mieux habilités pour le gérer. La création de nouvelles solidarités à la base et l'émergence de dynamiques locales s'inscrivent dans une perspective où il existe une volonté dans la communauté de se prendre en charge et d'agir sur les conditions favorisant le développement socio-économique de son territoire. En ce sens, la fondation de la SDT s'inscrit dans cette stratégie de mobilisation des acteurs-trices locaux misant sur la synergie et le partenariat entre les différents secteurs d'activités, et ce, au regard des besoins et des demandes du milieu.

Par ailleurs, tel que souligné dans la Politique nationale de la ruralité, « l'expérience des collectivités rurales prospères nous enseigne, ici comme à l'étranger, que leur développement s'appuie sur le sens de l'innovation et la créativité de leur population » (Gouvernement du Québec, 2001 : 20). Dans cette perspective, on peut soutenir que la mise en place de la SDT, sous sa forme actuelle, constitue une initiative originale par sa préoccupation de répondre de façon différente aux besoins de la population. L'organisme a affirmé sa volonté d'être et de faire autrement, et ce, dans un contexte sociopolitique en redéfinition où la recherche d'alternatives au modèle actuel de développement remet en cause les rapports entre le local et les gouvernements centraux.

## CHAPITRE II

### LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

#### 2.1. LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

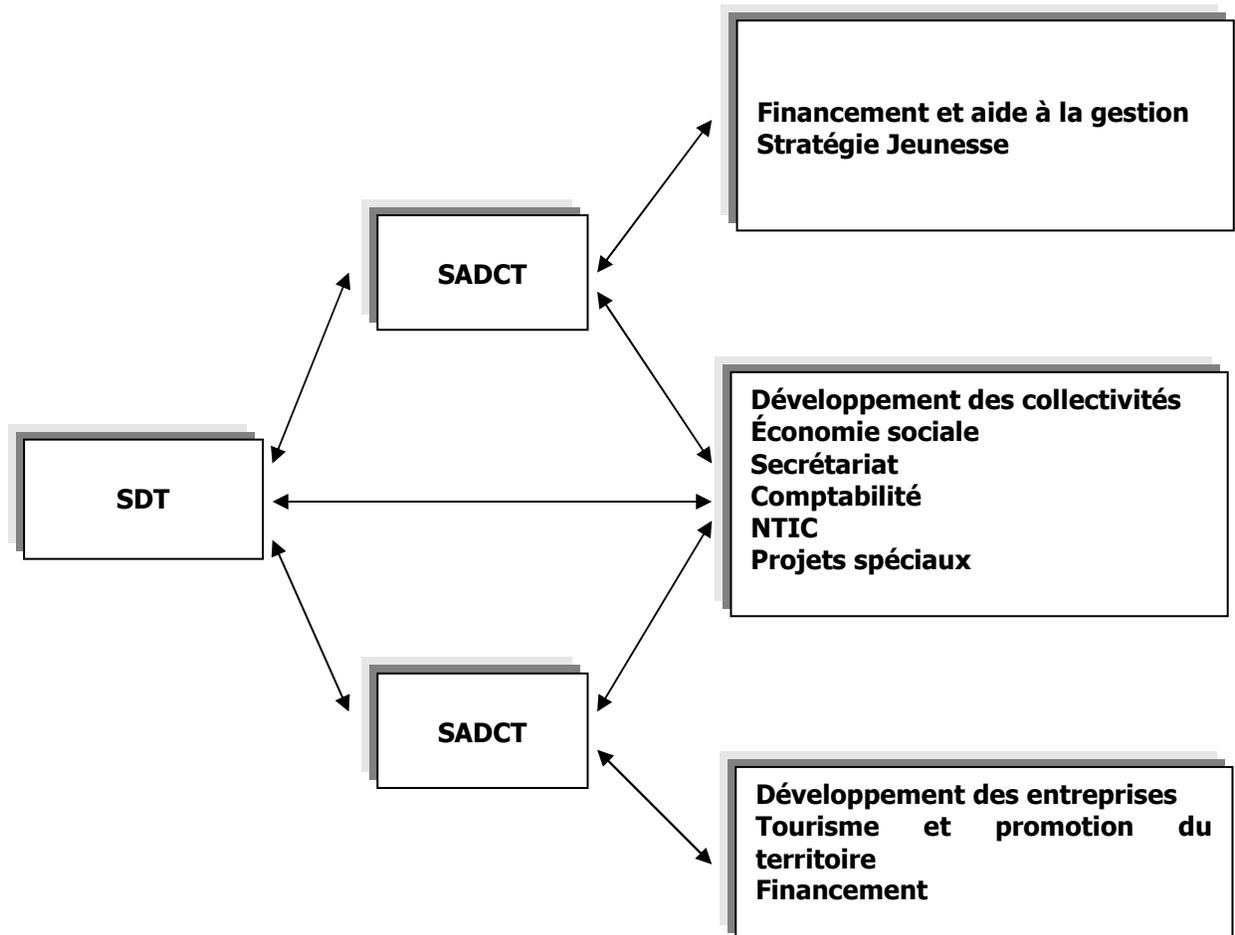
Cette section se veut un tour d'horizon de la structure organisationnelle de la SDT ainsi que des responsabilités, des rôles et des interrelations entre les trois corporations (SDT-SADCT-CLDT) et les différentes instances. Il est nécessaire d'attirer l'attention sur la singularité de la structure organisationnelle de la SDT, soit le regroupement de la SADCT et du CLDT en une même entité. En fait, chaque corporation possède une charte propre, un conseil d'administration distinct et a des responsabilités particulières. Néanmoins, comme le souligne un employé, « l'organisme chapeau, la Société de développement du Témiscamingue, est composé de la somme des administrateurs et des administratrices des deux corporations... et de l'exécutif de la SDT. »<sup>4</sup> Des liens constants et réguliers prévalent ainsi entre les trois corporations et les différentes instances. Selon les règlements généraux de l'organisation, les valeurs qui sous-tendent le fonctionnement de la SDT sont l'entraide, l'excellence, la responsabilisation, la transparence et le respect.

Il est utile de rappeler que les mandats en provenance du gouvernement du Canada sont acheminés à la SADCT et que ceux du gouvernement du Québec arrivent au CLDT. La SDT a pour objectif d'assurer les arrimages opérationnels entre la SADCT et le CLDT en plus de réaliser certains mandats, jugés importants par les acteurs-trices locaux, pour le développement du territoire témiscamien. Voici ce que rapporte un membre du personnel : « Dans certains cas, c'est des mandats qui ne sont pas dévolus ni à la SADC ni au CLD. Dans d'autres cas, c'est vraiment parce que c'est plus simple administrativement d'utiliser la charte de la SDT... parce que ça rend plus simple et orthodoxe la gestion administrative du CLD et de la SADC ». La souplesse de l'organisation et les interrelations constantes entre les trois corporations permet de tels échanges.

Dans les faits toutefois, ces mandats s'entrecoupent régulièrement puisque les employés-es travaillent conjointement dans certains dossiers, sans distinction quant à leur appartenance corporative.

**FIGURE 1**

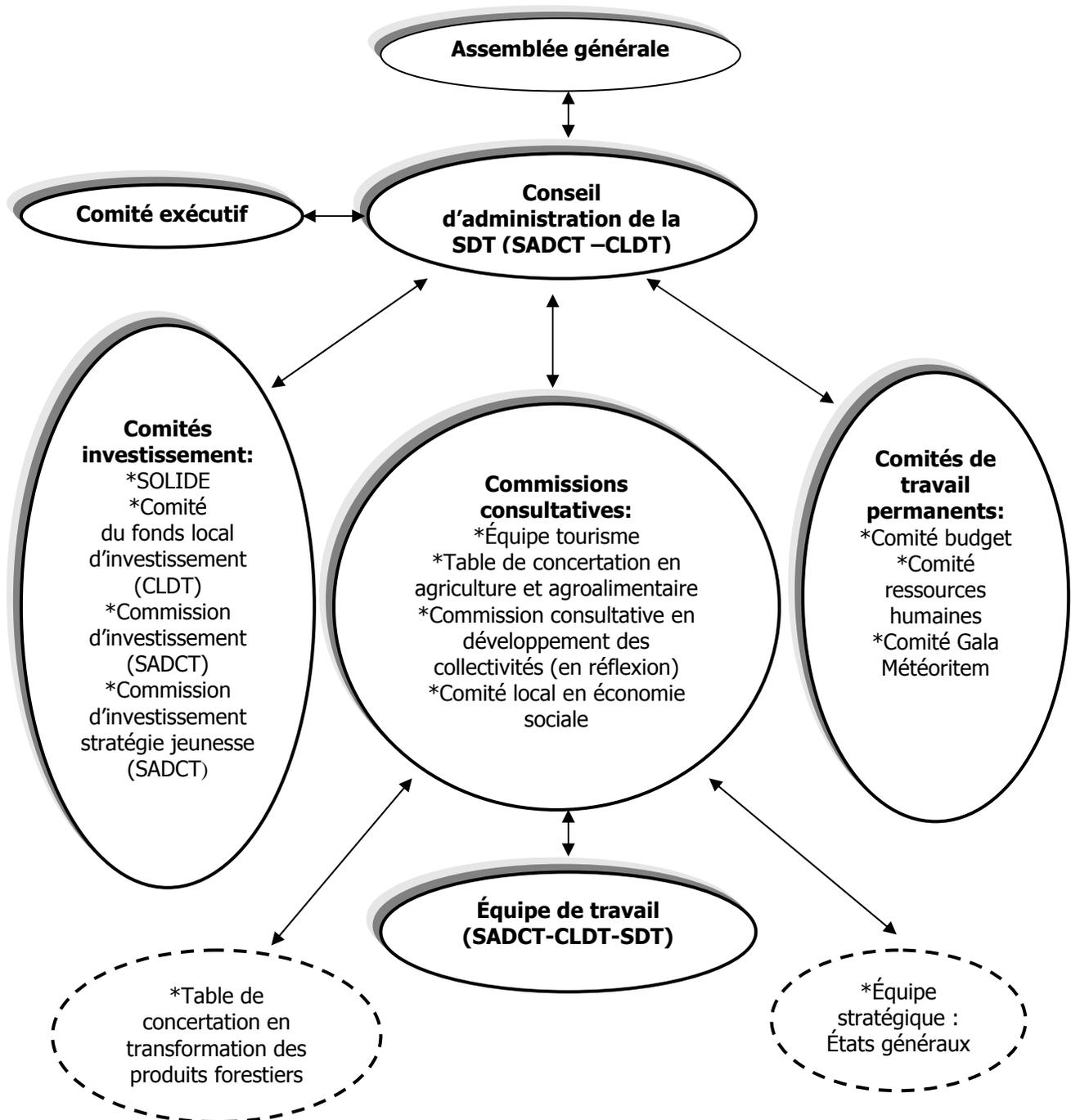
**ORGANIGRAMME DU PARTAGE DES MANDATS À LA SDT (SADCT-CLDT)**



4. Afin d'alléger le texte, il sera question d'un seul C. A., celui de la SDT, puisque les administrateurs-trices et les officiers-ères de la SADCT et du CLDT sont les mêmes que ceux qui composent le Conseil d'administration de la SDT.

FIGURE 2

ORGANIGRAMME DE LA SDT<sup>5</sup>



5. Voir l'annexe 5 pour la composition des différents paliers

\*\* Les contours en pointillés signifient que ces structures ne relèvent pas de la SDT

### 2.1.1. *L'assemblée générale*

L'assemblée générale se compose des membres ordinaires de la SDT. Pour l'année 2001-2002, on dénombre environ 80 membres à la SDT qui sont aussi bien des associations à caractère social et/ou économique que des personnes physiques ou morales qui ont leur lieu de résidence ou leur place d'affaire sur le territoire de la MRC de Témiscamingue. Les membres ont tous en commun de promouvoir les objectifs de la corporation et ils détiennent un droit de vote à l'assemblée générale annuelle de la SDT. Ce qui transparaît dans la pratique toutefois, c'est que toute personne présente à l'assemblée générale annuelle de la SDT, quelle soit membre ou pas, a droit de vote. Dans les faits, il semble toutefois qu'il a été dénoté qu'il n'y ait pas de membership individuel puisque les cotisations proviennent, pour la plupart, d'entreprises.

### 2.1.2. *Le conseil d'administration*

Instance décisionnelle de gestion et de supervision, le conseil d'administration<sup>6</sup> a la responsabilité de gérer l'organisation, de suivre les états financiers, d'approuver les projets divers, de recevoir les rapports et de prendre toute décision qu'il juge nécessaire pour assurer la bonne marche de l'organisme. Il le fait en mettant à contribution l'expérience respective de chacun de ses membres en regard des projets et des dossiers de la SDT. Comme déjà précisé, la structure de décision de la SDT est particulière, en ce sens que ce sont les membres des conseils d'administration de la SADCT et du CLDT qui forment celui de la SDT.

La figure 3 montre la composition des conseils d'administration de la SADCT et du CLDT. Plusieurs informateurs-trices ont souligné l'importance de la diversité des champs représentés au sein de la structure décisionnelle en plus de la provenance géographique des membres (les quatre secteurs géographiques du Témiscamingue sont représentés). Une diversité de professions et de secteurs d'activité des administrateurs-trices est préconisée puisqu'elle amène des potentialités et des forces complémentaires. Ces points de vue différents permettent aux membres d'apporter de nouvelles dimensions, des idées et des façons de faire différentes.

---

6. *Les administrateurs-trices et les officiers-ères se réunissent une fois par mois, habituellement le troisième mardi du mois, de 17h à 22 h30. L'ordre du jour est bâti au regard des suggestions et des demandes des membres du C. A. ou des employés-es. De façon générale, le président de la SDT fait l'animation. Les décisions, lorsqu'il n'y a pas de consensus, se prennent par vote majoritaire. Les informations sont colligées dans trois procès-verbaux différents, soit un par corporation.*

**FIGURE 3**

**COMPOSITION DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DE LA SADCT ET DU CLDT**

<b>SADCT</b>	<b>CLDT</b>
Représentant de la table de concertation en transformation des produits forestiers (président) <i>SD</i>	Représentante de la santé et des services sociaux (présidente) <i>CE</i>
Représentante de l'Équipe tourisme (vice-présidente) <i>SD</i>	Représentant de la MRCT (vice-président) <i>SD</i>
Représentante Jeune (trésorière) <i>CE</i>	Représentant de la MRCT (trésorier) <i>SD</i>
Représentant de la Commission finance et aide à la gestion <i>SD</i>	Membre coopté <i>SC</i>
Représentant de la Commission développement des collectivités <i>SD</i>	Représentante de la Condition féminine <i>CE</i>
Membre coopté <i>SC</i>	Représentante du Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue <i>CE</i>
Représentant de la MRCT <i>SD</i>	Représentant de la MRCT <i>SD</i>
Représentante de la Condition féminine <i>CE</i>	Représentante Jeune <i>CE</i>
Représentant de la MRCT <i>SD</i>	Représentante de l'Éducation <i>CE</i>
Observateur de D.E.C. <i>OD</i>	Représentant de l'Équipe tourisme <i>SD</i>
	Représentante du Monde du travail <i>CE</i>
	Représentant de la Table de concertation en agriculture et agroalimentaire <i>SD</i>
	Représentant de la table de concertation en transformation des produits forestiers <i>SD</i>
	Représentant de la Commission culturelle de la MRCT <i>SD</i>
	Observateur du Ministère des régions <i>OD</i>
	Observatrice d'Emploi Québec <i>OD</i>
	Observateur de la MRCT <i>OD</i>
Total : 9 membres + 1 observateur	Total : 14 membres + 3 observateurs-trices

*CE : Collège électoral. Regroupement d'intervenants-es d'un même secteur qui nomme ses représentants-es.*

*SD : Siègle délégué. Siègle désigné à une personne mandatée par la MRCT, les commissions consultatives ou tables de concertation au nom de ce secteur et par le conseil d'administration*

*SC : Siègle coopté. Siègle désigné par le conseil d'administration afin de garantir une représentation équitable des secteurs d'activités*

*OD : Observateur délégué. Siègle non votant désigné à une personne mandatée par la MRCT ou ministères ou organismes liés aux gouvernements.*

Source : Règlements généraux de la SDT, 2001

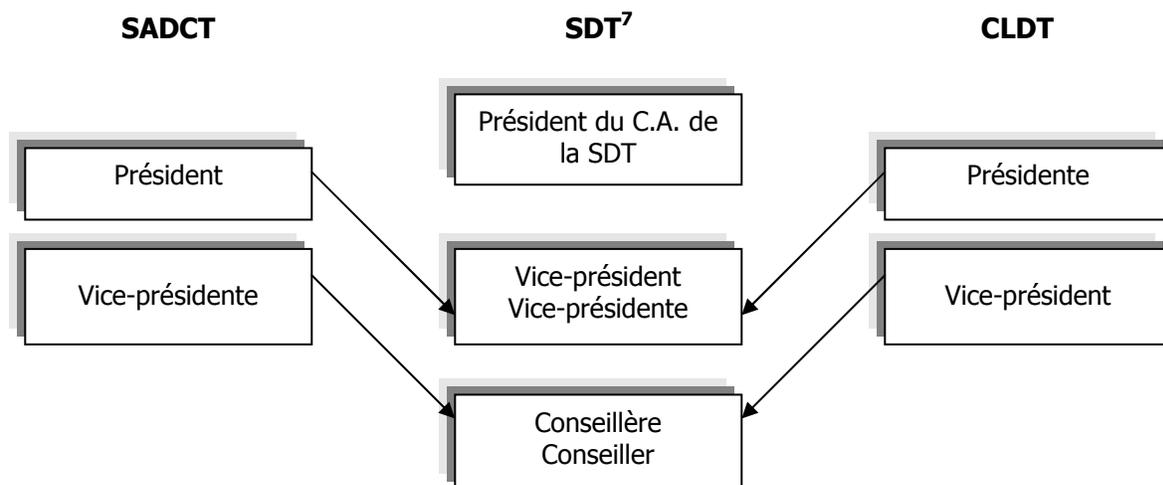
Les modes de recrutement des membres administrateurs-trices se répartissent comme suit : des sièges nommés par des collèges électoraux; des sièges délégués par la MRCT, les commissions consultatives de la SDT et des tables de concertation partenaires; des sièges cooptés ou encore des observateurs-trices délégués par les ministères et la MRCT. Dans la réalité, 17 personnes se partagent les 23 sièges (observateurs-trices non compris) puisque certaines d'entre elles occupent un poste dans chacune des corporations. Par exemple, la même personne peut occuper le poste Jeune au C. A. de la SADCT et au C. A. du CLDT.

### 2.1.3. Le comité exécutif

Le comité exécutif a pour principales fonctions d'assurer l'application des décisions prises au conseil d'administration et de veiller à l'administration courante. La figure 4 indique la composition de ce comité.

**FIGURE 4**

#### **ORGANIGRAMME DE L'EXÉCUTIF DE LA SDT**



7. Le président de la SDT est élu parmi les membres des conseils d'administration qui ne sont pas officiers des corporations SADCT et CLDT. Les autres officiers sont délégués par leurs corporations respectives.

#### 2.1.4. *Les commissions consultatives et les tables de concertation*

Les commissions consultatives (tourisme, finance et aide à la gestion, développement industriel et commercial et développement local et rural), mises en place lors du processus de fusion des organismes à vocation de développement en 1994-95, correspondent aux différents mandats de l'organisation : développement des entreprises; financement et aide à la gestion, développement des collectivités ainsi que tourisme et promotion du territoire. Au fil des années, quelques modifications ont été apportées à ces commissions.

La Commission consultative en tourisme et promotion du territoire est devenue l'Équipe tourisme et elle concentre ses énergies principalement aux attraits et à la promotion touristique.

La Commission en financement et aide à la gestion, quant à elle, a vécu des modifications plus significatives. Au milieu des années 90, elle s'occupait essentiellement du fonds d'investissement de la SADCT. Peu à peu, il y a eu multiplication de fonds et, par le fait même, multiplication de comités d'investissement. En effet, à partir de 1997, l'arrivée du CLDT et de son fonds d'investissement (FLI), le Fonds stratégie jeunesse de la SADCT et la gestion de la SOLIDE (Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi)<sup>8</sup> confiés à la SDT ont provoqué la scission de la Commission consultative en plusieurs comités liés à un fonds spécifique.

La Commission consultative en développement industriel et commercial a été remplacée par la Table de concertation en agriculture et agroalimentaire. De plus, un membre de la SDT s'implique à la Table de concertation en transformation des produits forestiers. Bien que cette dernière ne fasse pas partie de la structure interne de la SDT, elle est considérée comme un lieu d'influence important.

La Commission consultative en développement local et rural, nommée par la suite la Commission consultative en développement des collectivités, est inactive depuis 2002. À la suite des changements de fonctionnement sur le territoire depuis environ un an (mise en place des agents-es de développement ruraux, consolidation du volet en économie sociale, avènement de la Politique nationale de la ruralité et autres), cette commission est en redéfinition. Les mandats et dossiers en économie sociale sont dorénavant pris en charge par le Comité local en économie sociale du Témiscamingue (CLEST) qui s'est vu intégré, en 2002, à la régie interne du CLDT. Selon les informateurs-trices, les mandats relatifs au

---

8. *La SOLIDE est une corporation autonome qui a vu le jour en septembre 1995. Les fonds proviennent des contributions des municipalités du Témiscamingue, du gouvernement du Québec et de partenaires financiers du milieu. Elle vise le démarrage et l'expansion d'entreprises qui sont créatrices d'emplois pour le milieu.*

développement des collectivités seront redéfinis à la suite de l'élaboration d'un plan d'action global de développement pour tout le territoire du Témiscamingue<sup>9</sup>.

Afin de réaliser cette dernière initiative, c'est-à-dire de doter le territoire d'un plan d'action global de développement, la démarche des États généraux est mise en place. Cette démarche territoriale de concertation vise notamment l'élaboration d'une vision commune du développement pour en arriver à dégager des consensus quant aux priorités et aux actions à entreprendre dans les prochaines années par l'ensemble des acteurs-trices du développement (plan global d'action 2003-2007). L'Équipe stratégique, composée d'une quinzaine de personnes provenant de différents champs d'activités, des secteurs géographiques du Témiscamingue et des collectivités locales, a pour rôle d'accompagner la démarche des États généraux témiscamien. Bien que cette initiative soit issue de la SDT, celle-ci se retire graduellement pour laisser la place et le leadership à la société civile. L'organisation continue toutefois de donner un support logistique à l'Équipe stratégique.

Pour l'année 2002-2003, on retrouve donc au sein de la SDT la Table de concertation en agriculture et agroalimentaire, la Commission consultative en développement des collectivités (CCDC), le Comité local d'économie sociale (CLEST) et l'Équipe tourisme. La Table de concertation en transformation des produits forestiers et l'Équipe stratégique, extérieures à la régie interne de l'organisation, alimentent respectivement les actions entreprises dans le volet développement des entreprises et dans la planification stratégique d'un plan d'action global et partagé pour le développement du territoire de la MRC de Témiscamingue.

L'annexe 5 présente la composition et les mandats des instances de la SDT, dont les commissions consultatives et les tables de concertation. Instances de consultation, les commissions consultatives ont été instaurées pour « orienter la Société dans le sens des intérêts des clientèles qu'elles représentent, elles allègent le fonctionnement du C. A. et devraient ainsi lui permettre d'accorder plus de temps et d'énergie aux enjeux majeurs tels les dossiers prioritaires et des problématiques particulières » (SDT, 1995 : II). À la lumière des entrevues, il est ressorti que cette façon de fonctionner facilite la réflexion et alimente le C. A. et l'équipe de travail sur les différents dossiers au sein des volets de l'organisation en

---

9. *S'inscrivant dans le cadre de la démarche provinciale de la Politique de la ruralité, une entente formelle entre le ministère des Régions et chaque MRC ciblée est établie, soit le Pacte rural. Il s'agit d'un outil qui offre aux collectivités rurales les moyens de se mobiliser et de coordonner leurs efforts de manière globale, cohérente et à long terme en fonction des particularités propres à chaque territoire rural pour en favoriser le développement. Dans le contexte témiscamien, le Pacte rural fut signé en mai 2002 par la MRCT. Une première action a déjà été effectuée par les acteurs-trices de la MRCT, soit l'identification des besoins et des irritants qui nuisent au développement socio-économique des communautés, à la suite d'une démarche de consultation auprès des municipalités et de certains organismes territoriaux. Dans un deuxième temps, afin de doter le territoire d'un plan d'action global de développement, un exercice territorial de concertation s'amorce au Témiscamingue : la démarche des États généraux. Prévus en novembre 2003, les États généraux constituent un moment de réflexion et de discussion sur le devenir témiscamien. Rassemblant des représentants-es de divers secteurs d'activités socio-économique, des collectivités locales et des personnes préoccupées par le développement du Témiscamingue, les États généraux sont considérés comme un moment privilégié pour rallier les points de vue et faire émerger une vision commune du développement qui mènera à un plan d'action pour 2003-2007.*

apportant un regard global et avisé « parce que les commissions regroupent des bénévoles qui possèdent une forte expertise dans leur champ d'activité respectif » (SDT, 1995 : 42).

#### *2.1.5. Les Comités d'investissement et les Comités de travail permanents*

Rappelons que plusieurs comités, reliés à la gestion et au financement de projets, ont été mis en place afin de travailler sur différents dossiers. Ces fonds d'investissement (Fonds local d'investissement - FLI, Société locale d'investissement du développement de l'emploi - SOLIDE, fonds d'investissement de la SADCT, fonds stratégie jeunesse) visent, de façon générale, la création, l'expansion et la consolidation d'entreprises ou d'initiatives créatrices d'emplois. Pour de plus amples informations, voir l'annexe 5. Il apparaît que leur rôle et leur fonction sont similaires à ceux des commissions consultatives, mais dans leur champ d'expertise respectif.

La SDT possède également des comités de travail permanents pour le fonctionnement interne de l'organisation tels le comité budget, celui des ressources humaines et le comité organisateur du Gala Météoritem.

#### *2.1.6. L'équipe de travail*

Outre les personnes bénévoles engagées dans le C. A., les commissions et divers comités de la SDT, l'organisation bénéficie du travail d'environ 17 employés-es réguliers et occasionnels. Les tâches du personnel sont réparties en fonction des mandats confiés à la SDT, à la SADCT et au CLDT. Concrètement, « à l'interne, une intervention dans un projet d'un client s'engage sous la responsabilité de l'agent de développement du volet par lequel est arrivé le client. L'agent devient lui-même chargé de projet responsable de l'arrimage des ressources que nécessite le bon cheminement du projet du client » (SDT, 1997 : 12). Il est à noter que plusieurs informateurs-trices ont mentionné l'absence de cloisonnement entre les trois corporations favorisant le développement de collaborations entre le personnel des différents volets de l'organisation et le partage d'expertise.

Une période de deux heures par semaine est réservée à une rencontre d'équipe qui regroupe la direction, les conseillers-ères, les agents-es de développement et les agents-es de bureaux<sup>10</sup>. Lors de ces réunions, il y a rétroaction et circulation de l'information ainsi que des expériences vécues par les membres de l'équipe. Ceux-ci échangent sur ce qui se passent dans leurs dossiers, les problèmes rencontrés ou encore les défis à relever. S'il y a des décisions à prendre, le consensus est recherché. Les rapports entre les employés-es, malgré des statuts différents, se veulent égalitaires et cordiaux. À la lumière des

---

10. Des réunions plus sectorielles entre les membres d'un volet s'organisent également au besoin.

entretiens et des observations effectués dans l'organisme, il se dégage un environnement et des conditions de travail favorables et stimulantes. Petite organisation, la SDT se caractérise entre autres par la souplesse de ses structures et la proximité entre les intervenants-es. À cela s'ajoute un climat convivial et des rapports cordiaux.

## 2.2. LES MODES DE PRISE DE DÉCISION

Officiellement, les orientations de l'organisation (SDT-SADCT-CLDT) sont adoptées par les membres lors de l'Assemblée générale annuelle de la SDT. En fait, dans une même soirée, trois assemblées annuelles se succèdent, soit une par corporation. Les mêmes procédures sont répétées d'une assemblée à l'autre (adoption du rapport financier, élections des membres administrateurs-trices, adoption des modifications aux règlements généraux et autres) et les informations sont colligées dans trois rapports.

Dans la pratique, les grandes lignes et les orientations de l'organisme sont en fait dégagées par les commissions consultatives<sup>11</sup>. Comme le rapporte un membre du conseil d'administration, les commissions consultatives « servent à approfondir [les dossiers] et nous apportent la documentation pour prendre nos décisions au C. A. » Dès leur mise en œuvre, les commissions avaient pour rôle « de faire connaître au conseil d'administration les attentes de leur milieu face aux actions entreprises par l'organisme et aussi de faire connaître l'organisme dans leur milieu, ses actions, ses réalisations. Chacun des membres sera dans son milieu une antenne émettrice/réceptrice » (SADCT, non daté : 6). Les membres des commissions consultatives et des tables de concertation sont considérés comme représentatifs de leur secteur d'activité puisque « c'est eux les spécialistes », s'exprime un membre du personnel. Ils alimentent et orientent, par leurs propositions et leurs recommandations, le développement du territoire. Les orientations ainsi élaborées doivent toutefois être entérinées par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration est l'instance décisionnelle dans la pratique et, par conséquent, il approuve ou refuse le [financement des](#) projets. Dans les faits, le processus de prise de décision se résume comme suit, selon une informatrice : « Quand il vient le temps de prendre des décisions, nous autres faut le passer à l'exécutif pour être capable de faire un tri parce que ça serait bien compliqué sinon. Ensuite, on ramène [les propositions de l'exécutif au C. A.] et on passe des résolutions en conseil d'administration majoritairement. C'est comme ça que ça se passe... » Une autre personne précise, « le C. A. de la SDT c'est quand même une structure assez formelle dans le sens où il y a un président, un secrétaire... On y va par droit de parole et c'est correct comme ça parce que sinon des fois ça serait l'enfer. Ensuite, après qu'on a discuté, il y a un proposeur et un second... » De forme traditionnelle, le conseil

---

11. Certains membres du personnel de la SDT participent aux commissions consultatives. Il semble en fait que ce soit eux qui animent ces comités. Leur présence permet un échange d'information et facilite l'identification des besoins de la population.

d'administration de la SDT s'appuie sur le vote majoritaire (des membres seulement) comme mode de prise de décision. Les informateurs-trices ont fait remarquer qu'en réalité, le mode consensuel prévaut sur le vote majoritaire. De plus, une préoccupation réelle est accordée à la représentation de différents champs d'activité afin que les propos, les façons de faire et les décisions soient équilibrés et nuancés et, par le fait même, assurent une vision globale et intégrée du développement.

### **2.3. ÉLÉMENTS D'ANALYSE...**

À partir des observations effectuées à quelques rencontres du conseil d'administration, il ressort que cette espace de concertation constitue un lieu d'échange et d'information très important. Il semble que c'est par le biais de leur présence au C. A. de la SDT que plusieurs personnes soient au courant des dossiers d'actualité, des enjeux du développement, des événements jugés importants et de ce qui s'en vient sur le territoire. Cette implication, en plus de faciliter le développement d'alliances entre certains membres, permet aux administrateurs-trices de se tenir informés à propos d'événements à venir et de ramener cette information dans leur propre milieu et vice versa.



## CHAPITRE III

### LA PARTICIPATION DES REPRÉSENTANTS-ES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES AU SEIN DE LA SDT

#### 3.1. CE QU'ON ENTEND PAR ORGANISME COMMUNAUTAIRE

Depuis les années 80, le secteur communautaire est de plus en plus présent dans des lieux de concertation. Or, le secteur communautaire n'est pas monolithique. En effet, « la reconnaissance du milieu communautaire peut prendre différentes formes : soit une reconnaissance en tant que secteur communautaire, soit une reconnaissance de certaines composantes particulières du secteur telles que la jeunesse, les femmes, les personnes handicapées, les groupes ethniques, les personnes âgées... Il convient également de noter que se développe une vision plus large du secteur communautaire (CLSC, CDEC, CADC), où le terme renvoie à une représentation des différents groupes de la collectivité : patronat, syndicat, élus, groupes sociaux » (Tremblay et Fontan, 1997 : 333). Cette diversité des points de vue quant au communautaire se reflète également dans les propos des personnes interrogées au sein de la SDT qui, à l'exception des représentants-es des organismes communautaires, englobent tout groupe ou association issu des besoins du milieu et qui provient d'une mobilisation de la communauté. Une vision plus large et intégratrice du communautaire semble donc prévaloir pour la plupart des informateurs-trices, c'est-à-dire qu'un organisme communautaire est « issu d'un mandat que la communauté s'est donné, ça ne vient pas d'un organisme. Il répond donc à un besoin particulier. Il émane de gens qui ont un besoin et qui décide de faire émerger quelque chose : ça part d'en bas et ça monte... et non l'inverse. L'important, c'est que ça répond à un besoin et que les gens se prennent en main pour le réaliser », résume une informatrice. Ainsi, la plupart des informateurs et informatrices ne font pas de distinction entre l'action communautaire autonome et le mouvement associatif. C'est dans cette perspective qu'il a été mentionné lors d'une rencontre de groupe qu'autant les postes « jeunes », « santé et services sociaux » et « culture » sont considérés comme des champs de représentation communautaire au conseil d'administration de la SDT.

Les représentants-es des organismes communautaires<sup>12</sup>, quant à eux, se voient notamment comme des agents de transformation sociale visant la création d'espaces démocratiques et, ce faisant, le lieu d'expression d'une citoyenneté active. Organismes sans but lucratif, les organismes communautaires sont habituellement issus des besoins exprimés par le milieu. Ils misent sur des valeurs comme l'entraide, la solidarité, la participation active et la mobilisation des personnes pour favoriser la prise en charge de leur

---

12. Dans le cadre de ce projet de recherche, le terme « organisme communautaire » correspond principalement aux organismes d'action communautaire autonome (voir définition selon le Comité avisier du SACA, 1996 : 3). Il est à noter que d'autres organismes ont aussi été analysés, œuvrant plus particulièrement dans le domaine de l'économie sociale et du développement en général.

vie et amener des changements sociaux visant le mieux-être de la population. En plus des services offerts, s'ajoute habituellement des activités de sensibilisation, de conscientisation, d'éducation populaire et des actions collectives. Dans cette optique, le milieu communautaire est représenté, au sein de la SDT, par la représentante du Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue (ROCT), le représentant de la Commission consultative en développement des collectivités<sup>13</sup> et la représentante du siège Condition féminine. **Puisque dans ce projet de recherche le référent principal est le mouvement communautaire autonome lorsqu'il est question du milieu communautaire, ces trois personnes seulement seront considérées comme les représentants-es officiels des organismes communautaires dans le texte.**

**Il est permis d'insister qu'au-delà des structures de représentation, il y a le bagage personnel et les préoccupations de la personne, c'est-à-dire que la personne qui occupe un siège peut parler pour sa représentation, pour son organisme ou encore au regard de ses préoccupations. En ce sens, le secteur représenté prend la couleur de la personne : ses champs d'intérêt, ses expériences, son travail et ses préoccupations influenceront son discours.**

Pour l'année 2002-2003, la représentante du ROCT est présente au conseil d'administration de la SDT (CLDT), à la Commission consultative en développement des collectivités et à l'Équipe stratégique. L'organisateur communautaire, quant à lui, participe à la Commission consultative en développement des collectivités et en est le représentant au C. A. (SADCT). Il est aussi présent au CLEST pour représenter le secteur communautaire et à l'Équipe stratégique pour la santé et les services sociaux. Considérée comme une représentante du mouvement communautaire parce qu'elle travaille au Centre de Femmes, la représentante de la Condition féminine occupe le siège Condition féminine au C. A de la SDT (SADCT et CLDT), en plus d'être impliquée au CLEST (par le biais du CLDT) et à l'Équipe stratégique.

Ces trois personnes assurent donc, de façon officielle, la représentation du milieu communautaire aux instances locales de développement. Inspirées par les valeurs et les principes de l'action communautaire autonome, il serait intéressant de s'interroger à savoir si ces personnes sont représentatives de l'ensemble de ce mouvement. Dans le contexte actuel d'effritement de la concertation au sein du mouvement communautaire, il est permis de croire que l'absence de rencontres régulières entre les organismes concernés et la difficulté de maintenir des liens entre ceux-ci rend leur représentativité plus abstraite.

---

13. *Il s'agit ici de l'organisme communautaire du Centre de santé Sainte-Famille qui, même s'il ne relève pas à proprement parlé du milieu communautaire, lui est néanmoins associé tant par les personnes qui oeuvrent dans les organismes communautaires que les administrateurs-trices et les membres du personnel de la SDT.*

## 3.2. L'ÉVOLUTION DE LA PLACE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES AU SEIN DE LA SDT

### 3.2.1. *La présence des organismes communautaires dans la nouvelle organisation*

Il s'avère important de souligner la présence, dès 1989, du Centre de Femmes dans les instances décisionnelles de développement du Témiscamingue et sa contribution, par le fait même, à ouvrir le chemin pour les autres groupes à vocation plus sociale. Au départ, le Centre de Femmes du Témiscamingue est présent au CADCT par le biais d'un siège « condition féminine ». Ce siège ne lui avait toutefois pas été octroyé automatiquement, le Centre de Femmes a en effet dû s'imposer<sup>14</sup>, comme le raconte une informatrice :

Ils ne sont pas allés voir les organismes du milieu même s'ils avaient comme mission de créer la concertation dans le milieu. Mais nous, on a eu vent de cela. Alors tout de suite, on s'est pointé avec une résolution de notre CA en disant qu'on proposait telle personne pour combler le siège condition féminine puisque nous étions l'organisme officiel de condition des femmes sur le territoire. [...] Ils ne sont donc pas venus nous chercher; nous avons dû mettre de la pression.

Cette situation démontre la volonté du Centre de Femmes de participer au développement de son territoire. Depuis cette époque, il continue de porter les intérêts et les préoccupations du mouvement communautaire au sein de la SDT.

Parallèlement à l'arrivée de ce nouvel acteur communautaire sur la scène du développement, une volonté d'inclure les groupes socio-économiques s'observe quelques années plus tard lorsque la CDET, le CADCT, le CAET et l'OTT sont regroupés en une même organisation. Le fait que l'on ait choisi le modèle de la charte des CADC pour cette nouvelle structure est significatif puisque le réseau des CADC avait une approche d'animation sociale, en plus de privilégier la présence d'une diversité de secteurs représentés au C. A. La venue d'acteurs-trices oeuvrant dans divers domaines, et non exclusivement reliés au développement économique, favorise l'émergence d'un leadership différent au sein de cette structure de concertation. La SDT se différencie des anciens organismes à vocation économique par sa double vocation : favoriser le développement social et économique. Alors, « les collectivités locales et le communautaire y trouvaient leur place, via le véhicule du développement local. Les CADC avait un mandat clair : le développement des collectivités se faisait par une approche de développement local », précise un informateur.

---

14. Une rencontre de groupe avec plusieurs membres du conseil d'administration de la SDT a toutefois permis de mettre en lumière que cette façon de procéder est identique, encore aujourd'hui, pour toute personne qui désire détenir un siège au C. A. de l'organisation, c'est-à-dire que la personne se présente et en fait la demande. Comme le rappelle une personne, « C'est des games politiques autour de la table, le C. A. de la SDT, c'est une communauté d'intérêts. ».

### 3.2.2. *La mise en place du volet développement local et rural et sa commission consultative*

S'appuyant sur la façon de faire développée par les CADC dans le cadre du programme Développement économique Canada (mentionné ci-haut), cette nouvelle façon d'aborder le développement amènera la mise en place d'un volet et d'une commission consultative de développement local et rural. « On est une des seules boîtes en Abitibi-Témiscamingue qui a été si tôt préoccupée par le développement social, le développement communautaire et le développement local », précise une employée. En 1995, à la suite d'une subvention du Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue (CRDAT), une personne fut embauchée à la SDT comme intervenante dans le domaine du développement des collectivités. « On appelait ça un agent ou un animateur en milieu rural. [...] Mon rôle était un rôle principalement d'animation. Stimuler les collectivités qu'on percevait comme dévitalisées », souligne cette employée. Un des mandats de cette agente de développement était d'effectuer une tournée des municipalités afin de connaître les besoins des collectivités locales, les projets en cours et le type de soutien souhaité par les populations locales. Par ce volet de services, la SDT offre un soutien ponctuel aux acteurs-trices des collectivités locales, dont les organismes communautaires. Comme le mentionne un membre du personnel, « notre job c'est sur des aspects qui sont plus techniques, au niveau du financement, au niveau de la structuration des projets, au niveau de la défense de ces projets... » Donc, une première porte est ouverte aux organismes communautaires.

Au même moment, la Commission consultative en développement local et rural<sup>15</sup> est mise sur pied. Le mandat de la commission est de soutenir les projets des municipalités et des collectivités, de mettre en valeur les forces du milieu, de défendre les intérêts de la communauté témiscamienne et de diffuser l'information aux acteurs-trices locaux. « Dans sa fonction Développement local et rural, la Société agit à titre de catalyseur et vise à dynamiser et soutenir les initiatives de développement de la collectivités. De plus, elle suscite la concertation entre les différents intervenants du milieu, tant locaux que régionaux » (SDT, 1995 : 85).

Dès 1995-96, une représentante du Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue est nommée au sein de cette commission. Composée initialement de représentants-es de secteurs géographiques et d'un représentant-e du secteur communautaire, la Commission consultative en développement local et rural constitue un endroit privilégié favorisant la participation d'organismes communautaires au développement puisqu'elle s'occupe du développement des collectivités en général et du développement communautaire en particulier. Comme le rapporte une employée, « ce qui était bien important dans le fond, c'était de s'assurer de la représentativité de tous les acteurs du développement dans une collectivité. Le communautaire était tout aussi important que le conseil municipal, que le maire

---

15. Rappelons que la Commission consultative en développement local et rural sera par la suite nommée la Commission consultative en développement des collectivités vers 1997-98.

ou que quelqu'un d'autre élu ou citoyen. » Bien que la composition de la commission consultative en développement local et rural ait légèrement changée avec l'arrivée de l'économie sociale, les organismes communautaires s'y impliquent encore en 2003.

### 3.2.3. *Les organismes communautaires et l'économie sociale*

L'entrée en scène de l'économie sociale sera déterminante dans l'histoire de l'implication des organismes communautaires au sein de la SDT. Dans le contexte de la reconnaissance gouvernementale de l'économie sociale et des opportunités de développement qu'elle favorise, des énergies furent déployées au Témiscamingue « puisqu'on sentait qu'il y avait un mouvement vers l'économie sociale et ce qu'on sentait c'est que ça « *fitait* » pas avec les dynamiques particulières du milieu rural. On a dit : on va se faire embarquer. On est en train de se faire tricoter une chemise qui ne nous habille pas. On a senti l'urgence », raconte un membre du personnel. Dans la foulée d'événements tels la marche des femmes « du pain et des roses » et le Chantier de l'économie sociale, le Centre de Femmes intervient, conjointement avec la SDT, le ROCT et le Carrefour jeunesse emploi du Témiscamingue (CJET), dans l'élaboration d'un projet commun afin de mettre en place, sur le territoire, deux ressources : une en développement communautaire et l'autre en économie sociale. La première, responsable de la permanence du ROCT, fut logée au Centre de Femmes pendant près d'un an tandis que la seconde fut prise en charge par la SDT. L'agente en développement communautaire avait pour mandat d'offrir un soutien à l'orientation et à la concertation des organismes communautaires ainsi que de dynamiser ce milieu tandis que l'agente en économie sociale devait, quant à elle, promouvoir et soutenir le développement de l'économie sociale. Un comité de suivi, composé de représentants-es du Centre de Femmes, du CJET, du ROCT et de la SDT fut mis sur pied pour poursuivre le processus de réflexion quant à la définition de ce qu'est l'économie sociale, les valeurs et les principes véhiculés. Il semble que ce projet fut créateur d'une dynamique particulière entre ces organismes puisque des collaborations régulières s'observent depuis.

Il s'avère intéressant de souligner que par leur initiative et leur dynamisme, les personnes impliquées dans le projet d'économie sociale réussirent à instaurer ces postes, alors financés par le fonds unifié régional « Lutte à la pauvreté », avant même que des fonds soient octroyés par les législateurs pour le soutien et le démarrage de projets en économie sociale. L'année suivante, les sommes octroyées aux CLD pour mettre sur pied des projets d'économie sociale servent à maintenir et consolider le poste en économie sociale à la SDT puisque son efficacité avait été démontrée (des fonds pour soutenir les projet sont aussi obtenus par d'autres sources). Le poste communautaire, c'est-à-dire la permanence au ROCT, n'est toutefois pas maintenu. Les propos recueillis auprès d'informateurs-trices de la SDT soulignent la volonté des acteurs-trices locaux de se définir en s'organisant pour prendre leur développement en main.

Réagissant aux impositions extérieures et des gouvernements centraux, les acteurs-trices du milieu se sont mobilisés pour mettre en branle un projet qui leur ressemble, adapté à leurs réalités.

Par ailleurs, il est à noter que la conception de l'économie sociale ne se limite pas, contrairement à plusieurs autres organisations de développement tels les autres CLD de l'Abitibi-Témiscamingue, au soutien de projets générateurs d'emplois et de revenus. Tel que mentionné par une employée, « la préoccupation par rapport à l'économie sociale, nous autres, dès le départ c'était l'économie sociale globale. [...] On a toujours soutenu des projets autres, que ce soit des projets de concertation ou des projets de mobilisation. » Les organismes communautaires, en plus des entreprises d'économie sociale, ont ainsi la possibilité d'être accompagnés dans leurs projets au regard de leurs besoins.

Le mandat de la Commission consultative en développement local et rural sera élargi dans ces mêmes années, 1997-1998, puisqu'elle s'occupera aussi des dossiers reliés à l'économie sociale. Elle fonctionne désormais sous l'appellation Commission consultative en développement des collectivités (CCDC) et un autre représentant-e du milieu communautaire rejoindra les rangs<sup>16</sup>. À la lumière du matériel recueilli, cette commission est considérée comme un lieu plus réceptif et facile d'accès pour les représentants-es des organismes communautaires que le conseil d'administration par exemple. Leur participation y est d'ailleurs jugée nécessaire, par les représentants-es des organismes communautaires, puisque cette commission s'avère un lieu d'influence important en ce qui a trait au développement communautaire.

#### *3.2.4. La présence formelle des organismes communautaires au conseil d'administration*

À la lecture des rapports d'activité de la SDT, il ressort que c'est en 1997-98 que le ROCT obtient, de façon officielle, un siège au conseil d'administration de la SDT (CLDT). Parallèlement aux relations établies entre la SDT et certains organismes communautaires avec le projet d'économie sociale et de développement communautaire, il est permis de croire que la mise en place d'une permanence au ROCT, en plus de susciter un dynamisme au sein du mouvement communautaire, a facilité les activités de représentation de celui-ci. Comme le rapporte une membre du conseil d'administration : « je me souviens que le ROCT avait demandé un siège. C'était le président du ROCT qui était venu assister à quelques rencontres et il avait demandé un siège. On a reçu l'information au conseil d'administration et on s'est demandé si on allait lui donner un siège et qu'elle serait la forme de représentation.» Il est à noter que l'octroi d'un siège pour le milieu communautaire au conseil d'administration de la SDT a eu lieu avant la mise en place des CLD et, par le fait même, l'obligation officielle d'une telle représentation.

---

16. La représentante du ROCT et l'organisateur communautaire y sont présents.

Rappelons que l'organisateur communautaire est présent au conseil d'administration de la SDT (SADCT) par le biais de la CCDC. Il a été délégué par les membres de la CCDC pour représenter le champ du développement des collectivités au C. A.

### *3.2.5. La présence des organismes communautaires au FLI (CLDT)*

Une représentante du milieu communautaire est également membre du fonds local d'investissement (FLI) de 1998 à 2000. Il semble que sa présence s'explique en majeure partie par son implication dans les dossiers d'économie sociale et notamment par une préoccupation d'être sur ce comité afin de participer à la distribution du financement accordé par le FLI. Elle joue un rôle de vigie en s'assurant de faire valoir la contribution des entreprises socio-économiques qui agissent selon des principes de démocratie, de finalité sociale, d'autonomie de gestion et de prise en charge, de croissance et de vitalité économique du milieu.

### *3.2.6. La présence des organismes communautaires au Comité local d'économie sociale du Témiscamingue*

Fondé depuis 2000, le Comité local d'économie sociale du Témiscamingue (CLEST) rassemble des représentants-es du CLDT, du CLE du Témiscamingue, du milieu communautaire et d'entreprises d'économie sociale. Ce comité a pour mandat le développement de tout aspect relatif à l'économie sociale au Témiscamingue. Présentement, les membres de ce comité sont une représentante du CLDT (travailleuse du Centre de Femmes), un membre coopté (l'organisateur communautaire) et une représentante d'une entreprise (travailleuse de la Table de concertation pour personnes âgées du Témiscamingue (TCPAT), lesquels proviennent du milieu communautaire ou en partagent les préoccupations. Par leur présence, ils ont la possibilité d'influencer les processus de réflexion et d'articulation des actions posées par le CLDT au regard de l'économie sociale.

Comme il a été mentionné auparavant, le CLEST fait partie, depuis 2002, de la structure interne de la SDT. Une partie des mandats de la CCDC a été reprise par le CLEST, soit tout ce qui a trait au Fonds en économie sociale et à la promotion de l'économie sociale. **Il est à noter également qu'il y a eu un remaniement des employés-es de l'organisation, ce qui a eu des répercussions quant à l'offre de service.**

### *3.2.7. La présence des organismes communautaires actuellement*

L'année 2002 marque une période de transition en ce qui a trait au volet développement des collectivités. Comme le rapporte une employée :

Cette dernière année, il y a eu des modifications. La conseillère en développement des collectivités est partie dans le secteur développement des entreprises et moi comme volet économie sociale, j'ai suivi parce qu'on s'est dit, dans le fond on va axer notre

intervention plus au niveau des entreprises. Alors, j'ai suivi naturellement le mouvement dans le développement des entreprises. [...] C'était comme tout naturel vu qu'il y avait eu des transformations au niveau de l'économie sociale que je m'en aille dans le volet entreprise parce que tout ce qu'il y avait par rapport à la promotion, à la sensibilisation du milieu par rapport à l'économie sociale, ce bout-là était déjà fait. Alors, on disait, maintenant on peut axer nos interventions plus au niveau des entreprises.

De façon plus concrète, cela veut dire que le soutien offert aux organismes communautaires se concentre davantage vers les organismes « qui ont le potentiel de développer une activité ou un projet en économie sociale, qui va vendre des produits ou qui va tarifier des services... qui va entrer dans le secteur des entreprises d'économie sociale », précise-t-elle. Bien que les contacts avec les organismes communautaires ne se limitent pas au volet développement des collectivités et à l'économie sociale, on ne peut passer sous silence la prédominance des interventions dans ces champs d'activité. Avec cette nouvelle orientation toutefois, il est permis de se questionner sur la nature et la fréquence des rapports que pourra entretenir l'agente de développement en économie sociale avec les organismes communautaires.

Parallèlement, quelques informateurs-trices ont fait remarquer que les effectifs consacrés au volet développement des collectivités et à celui de l'économie sociale sont passés de deux ressources humaines à une seule, avec le remaniement à l'interne de la SDT<sup>17</sup>. Étant donné la multiplication des projets d'entrepreneuriat et les pressions extérieures, notamment gouvernementales, il semble y avoir un léger glissement vers le support aux entreprises qui s'insère dans une tendance économique générale. Certaines personnes pensent qu'un plan d'action a été échappé, soit celui du soutien aux collectivités locales. Cette situation s'explique, entre autres, par la mise en place d'autres initiatives ou projets tels que les agents-es de développement ruraux comme les Villes et Villages en santé (VVS) ou encore les Rues Principales qui favorisent la prise en charge des collectivités de leur propre développement. D'autres moyens et d'autres ressources sont ainsi disponibles afin de soutenir l'animation des milieux locaux et de susciter des dynamiques de développement local créatrices de projets et d'énergies, d'où la préoccupation de la SDT de redéfinir ses actions dans ce volet, au regard des besoins actuels des collectivités locales. Certaines personnes affirment cependant n'avoir vu aucun changement dans l'offre de services de la SDT. « Ces temps-ci, il y a beaucoup de gros projets économiques sur la table pis c'est correct. On s'adapte aux projets et aux demandes des gens... c'est comme ça que marche la SDT, en fonction des besoins des gens », explique cette informatrice.

De plus, comme il a été mentionné précédemment, la CCDC est en redéfinition. N'étant plus active, les représentants-es des organismes communautaires perdent un lieu d'influence important. Ils en gagnent toutefois un autre puisqu'ils sont impliqués dans la démarche des États généraux témiscamiens, soit une

démarche globale de concertation pour doter le Témiscamingue d'un plan d'action stratégique. Après quelques hésitations, une agente en développement des collectivités a été embauchée afin de travailler particulièrement à ce dossier. Trois personnes engagées dans le milieu communautaire sont présentes à l'Équipe stratégique, équipe de travail qui s'assure de mener à terme la démarche (voir p. 28).

À la lumière de certains témoignages, il est important de préciser que le rôle de la SDT, en ce qui a trait au développement des collectivités et à l'économie sociale notamment, est de soutenir des projets de développement ou de donner une aide technique et ponctuelle aux organismes qui en font la demande. Comme le souligne une personne: « notre job c'est sur des aspects qui sont plus techniques; au niveau du financement, au niveau de la structuration des projets, au niveau de la défense de ces projets, etc. [...] Ce n'est pas notre job d'animer le milieu communautaire. » Un soutien est offert aux organismes communautaires en tant qu'acteurs du développement, comme pour tout autre secteur du développement.

Le fait qu'elle n'ait pas le mandat d'animer le milieu communautaire limite l'appui que peut apporter le SDT au milieu communautaire. Le ROCT, qui en a le mandat, n'a actuellement pas de permanence et peu de rencontres ont lieu entre les organismes communautaires d'où les difficultés de trouver un répondant sur le territoire et, par le fait même, de dynamiser le milieu communautaire. Une employée explique les difficultés qu'elle rencontre : « vu qu'il n'y a personne au niveau du ROCT, ça limite plus les interventions. Elles pourraient être de n'importe quelle nature et répondrent à plusieurs besoins des organismes en même temps. Mais ils ne sont pas identifiés ces besoins-là, alors... C'est certain que nous autres, actuellement, on ne met pas d'énergie là. [...] Ce n'est pas nécessairement parce qu'on ne veut pas, c'est que les préoccupations ne sont pas là, ne sont pas ressenties dans ce sens-là. »

### **3.3. LA MOTIVATION DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES À ÊTRE PRÉSENTS À LA SDT**

Les représentants-es des organismes communautaires expliquent leur participation aux instances de la SDT par le souci de se faire connaître et de faire en sorte que le milieu communautaire soit identifié comme un champ d'action important pour le développement du Témiscamingue. Une représentante souligne que :

les groupes communautaires n'ont pas des sièges à bien des niveaux. À la MRC, on n'en a pas. La Table des maires, on ne peut pas être là. À la Commission Scolaire, tu peux toujours être là mais tu vas être là à titre personnel. Il n'y en a pas beaucoup des organisations qui ont des sièges communautaires. En plus, à la SDT, il y a plein de monde autour de la table qui sont dans plein d'autres organisations, alors c'est là que je

---

17. Il est aussi permis de préciser qu'à la suite du départ de la conseillère en développement des collectivités pour le volet développement des entreprises, des questionnements ont émergés à savoir si ce poste serait de nouveau comblé ou non.

sens qu'on peut passer des messages et que ça va peut-être se rendre dans les organisations.

Ayant un rôle de vigie, les représentants-es des organismes communautaires mentionnent aussi être présents au sein de la SDT afin d'amener une vision plus globale du développement, c'est-à-dire d'apporter des préoccupations plus sociales dans un milieu où l'économie est très présente. Ce dernier point semble également être partagé par des administrateurs-trices et des membres du personnel puisque plusieurs s'entendent pour dire que « c'est un rempart, ça assure un équilibre [...] parce que je pense que c'est souvent oublié, surtout dans un milieu comme la Société de développement ou les autres instances... plus économiques. »

Le milieu communautaire a également utilisé une autre stratégie pour accroître sa présence au conseil d'administration de la SDT, celle de désigner l'organisateur communautaire pour représenter la CCDC au conseil d'administration de la SDT (SADCT), au lieu de la représentante du ROCT. Il a ainsi doublé le nombre de représentants-es des organismes communautaires au C. A. La représentante du ROCT, le représentant de la CCDC et la représentante du siège Condition féminine composent donc les effectifs qui assurent la parole du mouvement communautaire autonome témiscamien à l'instance décisionnelle de la SDT (SADCT-CLDT).

### **3.4. ÉLÉMENTS D'ANALYSE...**

Ce qui précède porte à dire que le communautaire fait partie de la culture organisationnelle de la SDT. En entrevue, plusieurs personnes ont mentionné que le climat cordial, la simplicité des rapports et certaines valeurs véhiculées dans l'organisation rappellent le milieu communautaire. *C'est en ce sens que les informateurs-trices parlent d'une organisation inclusive, c'est-à-dire que le communautaire, comme tout autre secteur de développement, est associé aux divers projets de l'organisation. Plusieurs organismes communautaires sont partenaires dans des projets particuliers, et ce, au même titre que des entreprises privées par exemple. Ce phénomène peut s'expliquer entre autres par le caractère typiquement rural du Témiscamingue. Il a été dénoté, à maintes reprises, que par sa nature rurale, le milieu témiscamien se caractérise par la densité des rapports et du tissu social.*

*De par nature, une collectivité rurale est inclusive... On vit dans des petites collectivités à travers nos voisins, nos familles, nos amis, nos confrères et consœurs, on ne peut pas faire autrement que d'avoir une approche intégrée à quelque part. [...] Dans un village, une très petite ville, vont cohabiter presque dans la même rue des entrepreneurs, des employés, des fonctionnaires, des personnes sur l'aide sociale, des personnes à la recherche d'emploi... La dynamique des relations sociales et interpersonnelles est vraiment plus dense.*

La présence de petites collectivités et la proximité des personnes, impliquant des liens plus personnalisés que dans les grands centres, engendrent des dynamiques et des rapports de proximité où s'entremêlent les différents champs d'intervention. Le milieu communautaire fait donc partie du développement au même titre que tout autre secteur d'activité.

Par ailleurs, il est pertinent de mettre à jour l'influence déterminante de certaines personnes à la SDT, tant aujourd'hui et dans l'histoire de l'organisation. À la lumière des entrevues et des observations effectuées dans l'organisme, il ressort que quelques personnes, travaillant ou impliquées au sein de la SDT, influencent le discours pro-communautaire porté par l'organisation. Par leur leadership, leur vision et les valeurs qu'elles véhiculent, ces personnes ont influencé la nature même de la SDT. À ce sujet, rappelons la participation du Centre de Femmes dans le processus d'implantation de la SDT et de son influence en ce qui a trait à la conception même du développement, les modes de fonctionnement et les conditions de travail.

Parallèlement, la personne responsable de la direction générale, jouant un rôle central au sein de la SDT puisqu'elle fait le lien entre les différents acteurs-trices participant à la vie de l'organisme, transpose ses propres préoccupations et valeurs pro-communautaires dans l'organisation. Par sa formation et ses expériences antérieures en animation sociale notamment, cette personne est d'emblée favorable au milieu communautaire. Un membre du personnel affirme : « c'est sûr qu'il a porté ce flambeau-là longtemps. C'est sûr que ça déteint sur le conseil d'administration et ça déteint sur l'équipe de travail. Cette personne-là a apporté d'autres préoccupations et c'est devenu comme... établi maintenant. Ces préoccupations-là, elles font partie intégrante de la Société de développement. »

Un dernier exemple pour illustrer ces propos est l'implication de l'organisateur communautaire à la SDT. Il est incontournable de souligner que son engagement à l'égard du développement local et les préoccupations qu'il amène influencent les autres membres de l'organisation. Bien qu'il soit présent à titre de représentant de la Commission consultative en développement des collectivités, l'ensemble des informateurs-trices l'associent au milieu communautaire. Ses préoccupations et sa proximité avec le mouvement communautaire font qu'il est perçu comme un représentant du communautaire et, par le fait même, renforce la participation du communautaire au sein de la SDT.



## CHAPITRE IV

### L'INFLUENCE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES AU SEIN DE LA SDT

Il a été question, dans les premières sections du texte, de la façon dont la concertation est vécue à la SDT, plus spécifiquement sous l'angle de la place faite aux organismes communautaires. Il s'agit, dans un deuxième temps, de cerner l'influence des organismes communautaires sur les décisions qui se prennent au sein de la SDT et, par conséquent, leur contribution au développement du territoire.

#### 4.1. L'INFLUENCE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DANS LES PRATIQUES DE LA SDT

##### 4.1.1. *La participation à la mise sur pied de la SDT*

En ce qui a trait à la mise sur pied de la SDT, il est permis de rappeler le rôle déterminant joué par le Centre de Femmes. Comme le souligne une travailleuse du Centre de Femmes : « le Centre de Femmes a une mission de changement social. C'est à cause de cette mission qu'on s'est impliqué dans la Société de développement du Témiscamingue qui est un lieu pour faire des changements, pour influencer. » Voyant ainsi une occasion de « créer une nouvelle instance avec de nouvelles règles basées sur des valeurs féministes », le Centre de Femmes a proposé un modèle de gestion novateur à la SDT.

Comme déjà mentionné, le Centre de Femmes a participé au processus de création de la SDT en offrant un appui technique considérable, par le biais notamment du comité « ressources humaines ». En dégageant une travailleuse du Centre deux jours semaine pour ce projet de réorganisation des instances de développement local, le Centre de Femmes « travaillait aux deux niveaux : c'est quoi les valeurs, les orientations de fonctionnement de cette organisation-là [...] et les ressources humaines », spécifie une informatrice. Deux objectifs, entre autres, étaient poursuivis par le Centre de Femmes en participant au travail de réflexion et d'organisation de la structure organisationnelle de la SDT. Dans un premier temps, il cherche à augmenter la présence des femmes, d'une part, au sein du personnel en privilégiant, à compétences égales, l'embauche de femmes et, d'autre part, au sein des structures internes en réservant un siège « condition féminine » au C. A., en plus de viser une proportion égale (50 %) des femmes et des hommes dans les commissions consultatives et les comités de travail. Quant à ce dernier point notamment, il a été mentionné en entrevue que la mise sur pied des commissions consultatives, qui regroupaient à l'époque les personnes des anciens conseils d'administration des organismes fusionnés, avait pour but de maintenir les personnes déjà engagées dans le développement. De plus, le Centre de Femmes avait aussi comme stratégie de faciliter la participation des femmes en leur offrant des lieux

potentiels d'influence puisque, comme le précise une informatrice, « c'est des belles portes d'entrée le bénévolat pour les femmes parce qu'on sait que les femmes se retrouvent souvent dans des sphères de bénévolat. C'est important de bien situer la relation de pouvoir dans un organisme formel ». En effet, les femmes perçoivent qu'il est plus facile pour elles de s'engager dans des comités de travail ou des Commissions plutôt qu'au C. A. par exemple, puisqu'ils correspondent davantage aux modes d'être des femmes (conception du partage des rôles et du pouvoir entre autres).

En ce qui concerne l'équité de représentation entre les femmes et les hommes en 2003, on doit souligner le nombre important de femmes engagées dans les instances de l'organisation, bien que le 50 % d'implication féminine ne soit pas tout à fait atteint. Ce constat peut être mis en lien avec la présence du Centre de Femmes dans le processus d'organisation et de structuration de la SDT. Dans cette perspective, il semble possible d'affirmer que la SDT, sous sa forme actuelle, représente un lieu de concertation et de décision peut-être plus facile d'accès et réceptif à l'engagement des femmes, contrairement à plusieurs autres organismes du territoire et de la région, dû au fait de la grande implication du Centre de Femmes dans cette organisation et des valeurs qui y ont été transmises.

En ce qui a trait à l'interne de la SDT, il est à noter que la majorité des membres du personnel est de sexe féminin. Il est possible de faire l'hypothèse qu'au départ, le principe de discrimination positive à l'égard de l'embauche des femmes a eu les retombées escomptées. Il serait toutefois intéressant de voir si cette préoccupation a évolué au fil des années et comment les gens la perçoivent maintenant, dans le contexte actuel. Bien que l'influence du Centre de Femmes et de ses principes soient des facteurs importants, il a été mentionné lors d'un entretien de groupe que d'autres facteurs expliquent la présence massive de femmes au sein de la SDT, notamment la souplesse de l'organisation qui fait en sorte qu'il est plus facile de concilier le travail et la vie familiale ainsi que la présence d'emplois plus précaires et moins bien rémunérés que dans le secteur public par exemple.

Dans un deuxième temps, le Centre de Femmes tente d'influencer les mentalités en introduisant des valeurs féministes et un modèle plus novateur de gestion. C'est d'ailleurs en s'inspirant des outils féministes, notamment le modèle élaboré par l'IR des centres de femmes<sup>18</sup>, que la convention de travail de la SDT a été développée. De plus, le rôle de la représentante du Centre de Femmes sera prépondérant tant dans la définition du profil du candidat-e à la direction générale de l'organisation que dans la conception même du développement que devrait prôner le candidat-e recherché. Tel que précisé par une informatrice, « ces gens-là avaient toujours navigué dans l'économique. Il fallait ouvrir leur vision. » La stratégie adoptée fut donc de s'entourer, au comité des ressources humaines par exemple, « des personnes qui avaient les mêmes visions et qui étaient capables de les mettre de l'avant ». Le candidat

---

18. *Regroupement des centres de femmes du Québec.*

retenu sera finalement un homme dont la vision du développement s'arrime aux valeurs [communautaires](#). Son entrée en fonction au mois d'octobre 1994 marque le début des activités de la SDT.

#### 4.1.2. *La participation à l'orientation du développement*

L'influence des représentants-es des organismes communautaires quant aux orientations du développement se résume à assurer un certain équilibre entre les différentes variables du développement : sociale, économique, culturelle, environnementale et autres. Dès la mise sur pied de la SDT, cette influence fut tangible. Quelques personnes affirment en effet que la présence du Centre de Femmes, notamment lors du processus d'organisation et d'implantation de la SDT, fut déterminante en ce qui concerne la mission de l'organisation, c'est-à-dire de privilégier le développement tant social qu'économique du territoire témiscamien et de ses ressources. La définition que donnent les centres de femmes du développement est en effet beaucoup plus large que le seul développement économique: « le développement comporte plusieurs dimensions, toutes également essentielles: humaine, politique, sociale, culturelle, économique, environnementale; les relations entre ces dimensions sont aussi importantes que les dimensions elles-mêmes. Dans cette optique, l'économie et l'emploi constituent des moyens de réaliser le développement et non des buts en soi. » (Tardif et Asselin, 2001 : 29). Il est permis de croire que, s'inspirant de leur plate-forme provinciale, le Centre de Femmes du Témiscamingue a mis de l'avant une conception plus globale du développement pour y inclure des facteurs souvent laissés pour compte dans les instances de développement local.

Véhiculée par le Centre de Femmes en particulier et par les organismes communautaires en général, cette conception différente du développement et les orientations qui en découlent viennent bonifier la nature et la gamme des pratiques de la SDT. Comme le rapporte un membre du personnel, « où les organismes communautaires influencent fondamentalement, c'est sur le fait que les actions de la Société de développement ne sont pas centrées seulement sur les activités économiques. Il me semble que cela se voit quotidiennement. [...] Ça ramène les choses à des questions de fond ».

Par ailleurs, rappelons que les représentants-es des organismes communautaires participent aux orientations du développement surtout par leur engagement dans les commissions consultatives, plus particulièrement à la Commission consultative en développement des collectivités, [au CLEST et à l'Équipe stratégique](#). Comme il a déjà été mentionné, ces commissions et comités ont pour rôle, tout comme les autres commissions d'ailleurs, d'alimenter les réflexions dans divers dossiers par la présence de personnes représentatives de leur champ d'activité et qui sont considérées comme des antennes de leur milieu, en plus de faire circuler l'information au conseil d'administration, notamment par un

représentant-e délégué au C. A. Dans cette perspective, ce lieu constitue un endroit privilégié pour sensibiliser les autres parties aux réalités et aux préoccupations véhiculées par le milieu communautaire.

À titre d'exemple, soulignons la tenue d'un colloque sur le développement local réalisé à Rémigny, le 20 avril 2001. Agents-es de développement, acteurs-trices du monde municipal, promoteur, CSSF, Commission scolaire du Lac-Témiscamingue (CSLT), SDT, CLE et autres partenaires se sont réunis afin de définir ensemble leur compréhension du développement local ainsi que le rôle des forces du milieu dans la concrétisation de projets socio-économiques. Cette initiative a permis de tisser des liens entre les différents acteurs-trices du milieu, dont les organismes communautaires, de manière à faire émerger une vision commune du développement local, en plus de rechercher des idées novatrices profitables à la qualité de vie et à l'économie.

Il s'avère important d'insister sur le fait qu'influçant la vision même du développement au sein de la SDT, instance décisionnelle locale et territoriale de concertation, les organismes communautaires influencent par le fait même le développement local dans son ensemble. Leur implication au sein de la SDT est sans conteste une occasion de se positionner et de mettre de l'avant des valeurs et une conception globale du développement. En ce sens, la création de la SDT a eu pour effet, entre autres, de faciliter la concertation entre les différents groupes d'acteurs-trices de la communauté et d'aménager un nouveau lieu de concertation où les organismes communautaires ont leur place, au même titre que les autres groupes.

## **4.2. L'INFLUENCE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES DANS LES INSTANCES DE LA SDT**

### *4.2.1. La participation au conseil d'administration de la SDT*

Caractérisé notamment par la variété de ses champs de représentation et le regroupement de la SADCT et du CLDT, le conseil d'administration de la SDT apparaît comme un lieu d'information important. Selon un informateur, le conseil d'administration est perçu comme « un lieu qui permet de mieux comprendre c'est quoi les problèmes de l'autre. Le conseil d'administration est instructif. Il permet aux différents groupes de provenance différente de mieux comprendre la dynamique des autres et pourquoi... » À partir des propos recueillis en entrevues, il apparaît que l'ensemble des personnes interrogées s'entendent sur ce constat. La diversité des intérêts et des points de vue est au rendez-vous au sein du conseil d'administration de la SDT. Cette situation pose cependant le défi de savoir comment rallier autant de points de vue si disparates dans un contexte où les enjeux sont complexes et multiples.

Il est à noter que la diversité des secteurs et le nombre important d'administrateurs-trices au conseil d'administration, en plus de la double mission de la SDT (développement social et économique), augmentent considérablement les interfaces de concertation et de dialogue. Dans cette optique, l'arrimage des différents points de vue constitue une perpétuelle préoccupation pour les membres du conseil d'administration. Toutefois, malgré cette ouverture à de nombreuses préoccupations, il est important de noter que le développement économique est prédominant dans les espaces de discussion. Les rapports d'activité de la SDT, les ordres du jour du conseil d'administration et les entrevues montrent une prépondérance de l'économique sur les autres composantes du développement, et ce, en raison du sentiment d'urgence à assurer les besoins de base de la communauté. Un membre du personnel résume très bien ce phénomène:

Il y a des urgences parce que les équilibres sont tellement fragiles. Il y a des gens pour qui le développement économique va se faire à tout prix parce qu'ils ont peur. Les gens sont apeurés de la situation donc ils deviennent plus intransigeants par rapport à tout ce qui pourrait ralentir le développement économique et ils ont l'impression des fois que si on introduit des variables sociales, on tergiverse sur des choses qui sont moins stratégiques, importantes et urgentes. Mais ce sentiment d'urgence là par rapport à la création d'emplois... ce phénomène-là se passe pas juste par rapport au social : il se passe par rapport à l'environnement, il se passe par rapport à la culture, il se passe par rapport à une série de problématiques.

À la lumière des témoignages et des observations effectuées dans l'organisation, il ressort également que, de façon générale, les personnes prennent **plus souvent** la parole lorsqu'il est question de leur secteur d'activité ou de leur domaine de travail. Cela s'explique aisément étant donné que chaque membre du conseil d'administration est élu ou délégué pour représenter un domaine particulier. En ce sens, force est de constater que **plusieurs** membres du C. A. **interviennent de façon sectorielle**, c'est-à-dire qu'ils se concentrent sur le secteur qui les interpelle directement. On peut se questionner par ailleurs sur la sensibilité de certaines personnes à s'ouvrir aux autres domaines d'action et, par le fait même, sur la possibilité de maillage entre ces visions sectorisées du développement. En effet, plusieurs informateurs-trices affirment que certaines personnes, en plus de prendre beaucoup de place lors des discussions, semblent avoir un peu plus de difficulté à s'ouvrir à ce qui se passe à l'extérieur de leur **localité** ou de leur sphère d'action.

En ce qui a trait plus spécifiquement aux préoccupations et aux points de vue défendus par les représentants-es des organismes communautaires, il semble que, globalement, ces personnes considèrent important d'amener une vision différente des réalités et des enjeux du développement en plus d'assurer un équilibre entre le développement social et économique. Une représentante du milieu communautaire rapporte qu'elle estime sa présence essentielle dû au fait :

qu'au niveau de l'équipe de travail de la SDT, il y a moins de personnes qui se consacrent au niveau du développement social que du développement économique. Alors c'est sûr que d'avoir des gens au C. A., ça permet aussi d'amener l'aspect terrain du

développement social parce que nous autres ont fait essentiellement du développement social.

De plus, bien qu'ils défendent une approche plus globale du développement, on constate, à l'instar des autres membres du conseil d'administration, que les représentants-es des organismes communautaires s'expriment d'abord en fonction du secteur qu'ils représentent ou de leur emploi : femme, jeune. [L'effritement de la concertation et la rareté des liens entre les organismes communautaires constituent des difficultés supplémentaires pour les représentants-es de ceux-ci lorsqu'il s'agit de faire valoir les préoccupations de tous les groupes concernés.](#) Toutefois, les préoccupations socio-communautaires ne sont pas défendues exclusivement par les représentants-es du mouvement communautaire. Comme il a été précisé en entrevue, les personnes aux postes de la santé et des services sociaux, de l'éducation, du monde du travail et autres véhiculent également ce genre de préoccupations.

Afin de faire passer leur message, les représentants-es des organismes communautaires utilisent plusieurs stratégies. Les entrevues ont montré que les représentants-es du milieu communautaire sentaient le besoin de bien se préparer et de connaître les dossiers plus techniques et à caractère économique avant de pouvoir s'exprimer aisément. Comme le raconte une informatrice, « quand je suis arrivée à la SDT, ce que je connaissais c'est le côté social et comme l'économique est très fort, il a fallu que je me fasse une tête sur c'est quoi le développement économique. » Donc, une première stratégie pour sensibiliser et influencer les autres acteurs-trices au conseil d'administration est « d'aller du côté économique en essayant d'amener le social. Il faut embarquer sur la plate-forme économique pour après amener l'aspect social », précise cette personne. En ce sens, une approche d'éducation populaire pour sensibiliser et conscientiser les autres intervenants-es est privilégiée.

Une autre façon d'augmenter l'impact du discours porté par les représentants-es des organismes communautaires consiste à se concerter par secteur et d'aller y chercher un appui dans les orientations à prendre. À titre d'exemple, la représentante du siège Condition féminine mentionne consulter son collègue électoral, composé de l'Association féminine d'éducation et d'action sociale (AFÉAS), de la Maison Équinoxe et du Centre de Femmes, afin de prendre le pouls et d'alimenter ses réflexions. C'est également dans cette optique que des rencontres sont envisagées entre les trois représentants-es des organismes communautaires pour échanger et renforcer leur discours ainsi que pour partager une vision commune.

Un dernier moyen pour s'assurer d'amener des éléments d'information afin de faire entendre aux réunions du C. A. est de proposer un point à l'ordre du jour lorsque cela est jugé pertinent. Par ailleurs, certains informateurs-trices nous ont affirmé que le fait de rencontrer directement la personne responsable de la direction générale pour lui exposer leur situation et la sensibiliser aux réalités vécues

facilite la transmission de l'information en plus d'être une occasion « de la contaminer » pour s'en faire un allié.

Tel que résumé par une informatrice, « ce qui est important c'est que le communautaire réussisse à influencer leurs façons de faire, que ce soit dans les dossiers économiques, que ce soit dans les dossiers sociaux, par une philosophie d'approche différente. » Mais est-ce que ces stratégies et ces façons de faire portent fruit?

En réponse à cette question, deux tendances s'observent. Dans un premier temps, les membres du conseil d'administration qui ne sont pas du milieu communautaire, affirment que le social s'intègre facilement aux autres dimensions du développement et qu'un certain équilibre prévaut entre les différentes facettes de celui-ci. Dans la même optique, les personnes interrogées ont mentionné qu'elles considéraient que tous les membres du C. A. sont égaux et qu'ils prennent part aux discussions de façon équitable. *Mais est-ce que le communautaire influence les décisions prises ou les positions de la SDT? « J'ai le sentiment qu'on les écoute. Quand il apporte un point de vue, je ne peux pas dire que ça va changer toute ma vision économique de l'affaire, mais c'est un côté qui va apporter quelque chose et qui va moduler ma façon de voir le dossier. C'est ici l'endroit où je vois le plus le communautaire, dans tous les organismes de développement où je vais », résume ce membre du conseil d'administration.*

Dans un deuxième temps, les représentants-es des organismes communautaires estiment, quant à eux, que les personnes véhiculant un discours à caractère plus social doivent s'imposer davantage et éprouvent plus de difficulté à attirer l'attention des autres membres du C. A. Une informatrice explique cette tendance par le fait que « les discussions tournent beaucoup plus autour de l'économique. [...] À chacune des rencontres, il y a des rapports de force qui font que l'économique est peut-être plus présent. Il faut rappeler des fois que nous autres aussi, le social, on est là! »

En outre, constituant un lieu de concertation regroupant des points de vue et des intérêts diversifiés, le conseil d'administration de la SDT offre un espace où il devient possible non seulement d'approviser, mais aussi de transiger avec de nouveaux partenaires. Parmi la pléiade des points de vue et les enjeux portés par chacun, le point de ralliement de ces visions semblent être l'avancement des projets, *la capacité des personnes et des groupes à s'organiser et à prendre en main leur développement.*

#### *4.2.2. La participation dans la Commission consultative en développement des collectivités*

La Commission consultative en développement des collectivités existe encore, mais elle n'est plus active, c'est-à-dire qu'aucune réunion n'a eu lieu depuis 2002. Bien qu'elle soit en suspens actuellement, il est

incontournable de revenir sur cette commission puisque les représentants-es des organismes communautaires y ont joués un rôle important.

Selon une employée, « dès le départ, on a impliqué des gens du communautaire et on a bâti ensemble. Si au bout de cinq ans ça donné tels résultats, c'est incontournable qu'ils ont participé à ce que c'est aujourd'hui. » Rappelons qu'en regard de la nature du mandat et des dossiers traités par la CCDC, les organismes communautaires y semblent à l'aise et, ce faisant, exercent une influence certaine.

La présence des représentants-es des organismes communautaires à cette commission a eu pour effet de teinter les interventions de la SDT d'une façon particulière et d'orienter le développement vers des principes et des valeurs jugés importants par le mouvement communautaire. *Par exemple, les représentants-es du milieu communautaire ont sensibilisé les autres membres de la CCDC aux conditions de vie particulières du secteur Est en plus de les informer sur le projet Écolation<sup>19</sup> et ses retombées dans le milieu. En promouvant ce projet, les représentants-es du communautaire ont conscientisé les gens à l'importance d'intervenir dans un contexte de pauvreté (avec le souci du respect, réduire les risques d'étiquetage et favoriser la prise en charge locale).*

Il est à noter qu'en plus d'avoir influencé les projets et les dossiers de la SDT, les organismes communautaires ont également sensibilisé les personnes en place. Beaucoup plus qu'au conseil d'administration, la CCDC apparaît comme un lieu propice et très réceptif à l'influence des organismes communautaires et même, à la transposition de valeurs et de façons de faire.

À ce propos, une employée mentionne que le fait d'avoir côtoyé et travaillé avec des représentants-es du milieu communautaire lui a permis de changer son approche. « Ca me permet aujourd'hui d'être en mesure de prendre un recul par rapport à certains dossiers, d'avoir une vision globale d'un projet et de ne pas voir seulement l'aspect financier. » Elle juge aussi que ses contacts avec les organismes communautaires ont contribué à sa façon d'être et d'aborder les dossiers dont elle est responsable. Parmi ces changements, elle souligne le fait de ne pas partir avec des idées préconçues, le respect du rythme des personnes, la préoccupation d'amener les personnes à se prendre en charge et non de faire à leur place et, de façon plus spécifique, d'être attentive aux divers facteurs qui peuvent influencer un projet (vision plus globale du développement). Selon elle, « dans le fond, avoir une préoccupation communautaire ça veut dire que dans tes actions, tu vas mesurer l'impact que ça va avoir sur ton environnement, sur ton milieu, sur les gens qui sont là et qui t'entourent. »

---

19. Dans un premier temps, en partenariat avec le CSSF, le REST et les conseils d'établissement des écoles primaires participantes, le projet Écolation se concrétise par la confection et la distribution de galettes et de muffins pour les écoles primaires du secteur Est afin de soulager la faim des enfants vivant dans un contexte de pauvreté.

Il est à noter que même si cette personne ne travaille désormais plus directement au volet développement des collectivités, elle conserve ce bagage. Il a été mentionné en entrevue que cette réorganisation à l'interne était stratégique dans la mesure où on s'attend à ce que cette employée transpose ces valeurs et principes dans un autre volet de l'organisation. « On a dit que j'allais comme un peu contaminer. Ma façon de faire, ma façon de travailler, quand j'arrive en développement des entreprises, je ne change pas. Je garde la même approche, la même façon de faire », conclue-t-elle.

#### *4.2.3. La participation au comité local en économie sociale du Témiscamingue (CLEST)*

Les propos recueillis au Centre de Femmes ont permis de mettre en évidence le rôle et la contribution de l'organisme dans le processus de définition de ce qu'est l'économie sociale. Le Centre de Femmes est très actif dans ce travail d'élaboration et de structuration de ce nouveau domaine d'action, assurant ainsi un arrimage juste et équitable entre les domaines social et économique. La préoccupation des membres du Centre de Femmes d'être présentes au sein de ce genre de comité s'explique par la volonté d'insérer des valeurs sociales et des modes de gestion démocratiques, corollaires aux valeurs féministes, dans le secteur économique (conditions de travail décentes, participation démocratique à la gestion, etc.). Voici ce que raconte une informatrice : « C'est en économie sociale qu'on a été capable de porter nos valeurs, qu'on a senti qu'on pouvait transférer ces visions dans d'autres modes de gestion plus traditionnels. On a fait monter la barre. C'est clair maintenant que le développement au salaire minimum, ce n'est pas souhaitable. Nous, on donne des outils de réflexion et d'action, on contamine ». Elle renchérit en précisant : « On trouvait que c'était un bon moyen en élaborant des valeurs autour de projets en économie sociale pour influencer le monde économique. On s'entendait pour l'articuler, mais en même temps que tout ça, on influençait les autres partenaires et les personnes qui siègent au conseil d'administration. »

En 2003, le Centre de Femmes est toujours présent dans ce comité. Il s'y ajoute deux autres personnes, soit un organisateur communautaire et une employée de la Table de concertation locale pour personnes âgées du Témiscamingue (TCPAT) qui ont la possibilité d'influencer les processus de réflexion et d'articulation des actions posées par le CLDT au regard de l'économie sociale.

### **4.3. L'INFLUENCE DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES AU SEIN DES PROJETS DE LA SDT**

Les entrevues ont permis de mettre à jour l'importance accordée par les représentants-es des organismes communautaires à leur implication dans les projets de la SDT. L'ensemble des informateurs-trices s'accordent pour dire que les projets communs et les contacts avec les employés-es et la direction générale constituent la façon la plus simple et efficace pour faire connaître son organisme, transmettre

leur message et influencer les pratiques de développement. Comme l'affirme cette personne, « la SDT est partenaire de plusieurs organismes, dans plein de dossiers et je pense que c'est plus facile de faire transparaître nos valeurs là et plus agréable aussi; ça donne peut-être plus de résultats qu'au C. A. ».

Les projets communs, où il y a échange et négociation entre les partenaires, s'avèrent le lieu d'influence privilégié par les organismes communautaires puisqu'il semble plus facile de transposer des valeurs et des principes dans des expériences concrètes de collaboration. Une informatrice explique cette situation en disant qu'il « est plus facile et plus pertinent dans bien des dossiers d'avoir une influence avec les employés de la SDT parce qu'ils sont quand même ouverts à développer des partenariats et à toujours y aller en lien aussi avec notre façon de faire. » Le souci démontré par le personnel de la SDT afin de bien comprendre la réalité et les pratiques des organismes communautaires et le respect des principes mis de l'avant et des façons de faire de ceux-ci, représentent des facteurs de réussite importants, en plus d'inciter à la collaboration.

Plusieurs projets ont été réalisés avec les organismes communautaires partenaires. À ce propos, soulignons deux exemples : le colloque du ROCT et « Places aux jeunes ». À la suite du projet Développement communautaire et Économie sociale (section 3.2.3.), la SDT a participé au colloque du ROCT. La tenue de ce colloque « un communautaire solidaire », en septembre 1998, avait pour but d'obtenir une base d'unité politique pour le mouvement communautaire et bénévole témiscamien. Par ailleurs, le CJET collabore avec la SDT au programme Place aux jeunes. Ce projet, visant à contrer l'exode des jeunes du Témiscamingue, se réalise en partenariat depuis maintenant quelques années. Plusieurs autres activités sont mises en branle, notamment afin de faire connaître les organismes témiscamiens ou de susciter l'intérêt des jeunes à travailler au Témiscamingue.

À la lumière des entrevues, trois organismes communautaires collaborent de façon plus régulière avec la SDT, soit le CJET, le Centre de Femmes et la TCPAT. Il a été mentionné en entrevue que ces collaborations, au fil du temps et des expériences, sont considérées comme établies et « allant de soi ». En ce sens, les pratiques de collaboration supposent la reconnaissance par la SDT des réalisations des organismes communautaires et de leur expertise.

D'un autre point de vue, la SDT offre son soutien à certains organismes qui en font la demande, ceci afin de structurer des projets divers, de donner un coup de main dans la recherche de financement ou encore pour conserver les ressources en place. « C'est des services importants sur le territoire. On ne peut pas se passer de cela. [...] Ce sont des milieux de vie, des lieux nécessaires... ça prend cela au Témiscamingue », confirme cet employé. Le soutien technique donné aux organismes communautaires et du milieu est considéré comme un type de collaboration par la plupart des informateurs-trices. À cette

égard, plusieurs liens ont été créés avec des organismes tels On en sort du bois (OESDB), CJET, Centre de Femmes, Regroupement d'entraide sociale du Témiscamingue (REST), ROCT, TCPAT, Notre-Dame du Nord en santé, Maison des Jeunes du Témiscamingue (MDJT), l'Entretoise, le Groupe-Image et nombreux autres.

À titre d'exemple, « une aide technique a été apportée au Groupe de Services et d'entraide du secteur Est afin d'obtenir une aide financière permettant d'engager une ressource humaine dans le but d'améliorer l'environnement communautaire. Pour une période d'un an, la coordonnatrice verra à organiser et structurer des activités et intervention afin de maximiser les services dispensés par le CSSF tout en s'assurant que les services sont équitables et respectueux des besoins de la population dans une démarche de concertation » (SDT, 1998 : 12).

La SDT a également travaillé avec l'organisme Notre-Dame du Nord en santé dans la mise sur pied de projets structurants, notamment l'embauche d'un travailleur communautaire. Dans le cadre de l'approche Villes et Villages en santé, Notre-Dame du Nord a entrepris une démarche de développement local par l'élaboration de projets améliorant la qualité de vie du milieu tant sur le plan communautaire, santé, environnement, économique et autres. Le volet développement des collectivités de la SDT a suivi de près cette démarche avec le comité de travail et l'agente de développement VVS de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (RRSSAT).

Dans le soutien aux dossiers communautaires en général et dans les projets communs en particulier, l'influence des organismes communautaires se fait sentir à plusieurs niveaux. Comme pour la CCDC, les représentants-es du milieu communautaire sensibilisent le personnel de la SDT à s'ouvrir à une conception plus large du développement en plus de les inciter à effectuer l'interface entre les différentes dimensions qui le composent. Il semble que leur majeure contribution se situe au regard de leur approche globale, c'est-à-dire leur souci de prendre en compte des aspects parfois négligés dans le développement. Il est possible d'expliquer cette tendance, comme le souligne un membre du personnel, que le milieu communautaire s'engage beaucoup dans des espaces de concertation et que, par le fait même, « ils sont habitués de considérer tous ces points sociaux là et de les ramener. » Elle renchérit en disant que « tu n'as pas le choix quand tu te fais répéter « oublie pas les femmes là-dedans », à un moment donné, tu l'assimiles et tu fais attention quand tu développes un projet de ne pas oublier les femmes, de ne pas oublier les jeunes ou de ne pas oublier tel aspect. »

Par ailleurs, il est intéressant d'attirer l'attention sur l'expertise des organismes communautaires et la méconnaissance, encore aujourd'hui, de celle-ci. Une employée mentionne qu'elle est « surprise des fois de voir qu'ils ont autant d'expertise. Moi, j'ai tout le temps le sentiment que c'est nous autres qui a l'expertise, mais je te jure que quand t'arrives dans un dossier avec eux autres, tu t'aperçois que l'expertise c'est eux autres qui l'ont et qu'ils sont habitués. » En ce sens, leur influence se situe dans la

capacité et la rapidité à analyser une situation donnée et à voir les enjeux sous-jacents. « Les gens avec qui ils travaillent, ils les connaissent pas mal mieux que toi; ils en connaissent beaucoup plus dans les problématiques. Ils voient beaucoup plus vite les enjeux que nous autres... Dans le fond, c'est ça le communautaire : ils t'amènent à voir les enjeux des décisions que tu peux prendre », conclue t-elle.

#### 4.4. ÉLÉMENTS D'ANALYSE...

S'appuyant sur les témoignages des informateurs-trices de la SDT, cette section identifie certaines retombées socio-économiques des organismes communautaires et, par le fait même, leurs répercussions dans la communauté témiscamienne en général. Elle donne un aperçu de la contribution des organismes communautaires au développement de la collectivité.

Une employée mentionne que selon elle, « les organismes communautaires ont une grande influence sur le développement local parce qu'ils sont les plus proches des gens; les plus proches de ce que le milieu a de besoin. » Elle précise sa pensée en disant que « tous les organismes communautaires travaillent avec une clientèle différente. Chacune de ces clientèles a des besoins et à force de les côtoyer, ils vont savoir c'est quoi les besoins. [...] C'est dans ce sens-là que je dis que les organismes communautaires sont plus près des besoins des gens que moi, ici, dans mon bureau. Je ne fais pas d'intervention personnelle avec les personnes. » Dans cette perspective, les organismes communautaires sont dans une position privilégiée pour identifier les besoins de la population et, par la suite, faire connaître ses besoins aux instances de développement local. Dans le même ordre d'idées, la proximité des liens avec l'organisateur communautaire a été soulevée par plusieurs personnes lors des entrevues. Tout comme les représentants-es des organismes communautaires, celui-ci est considéré comme une « antenne locale ». Impliqué dans plusieurs projets de la SDT, il en influence considérablement les grandes lignes.

Étant issus des besoins de la population, de façon générale, les organismes communautaires mettent en place des services qui répondent plus exactement aux besoins des personnes puisque la conception des problèmes et des besoins provient des personnes qui les vivent elles-mêmes. Il est permis de croire, dans ce contexte, que les services offerts seront davantage adaptés à leurs réalités et à leurs attentes, en plus de leur laisser une place dans la définition de ces services.

En plus d'offrir un soutien aux personnes et aux différents groupes de la société, les retombées des organismes communautaires sont nombreuses en ce qui a trait dans un premier temps aux participants-es et à leur environnement immédiat: briser l'isolement et offrir l'opportunité aux personnes de s'ouvrir sur le monde, faciliter une meilleure acceptation (diminution des préjugés) des personnes vivant certains problèmes, maintenir des personnes dans leur milieu, soit en aidant les personnes à demeurer chez elles

en cas de problèmes de santé ou encore en favorisant leur insertion socio-professionnelle, fournir des activités de loisirs, favoriser la réappropriation de pouvoir et l'expression d'une citoyenneté active et autres. Quotidiennes, ces préoccupations deviennent des contributions importantes au développement local puisqu'elles influencent la vie de nombreuses personnes et, par le fait même, l'ensemble de la population.

Certains organismes communautaires ont un impact important à travers la prestation de services collectifs tels l'hébergement ou le transport. L'ensemble des informateurs-trices affirment qu'ils jouent un rôle important dans l'amélioration de la qualité de vie au Témiscamingue. Par la recherche et la mise en place de pratiques alternatives et novatrices, les organismes communautaires s'appuient sur leur expertise pour répondre aux besoins de la population témiscamienne, de façon différente et originale. L'engagement des organismes communautaires dans des projets importants et la mise en oeuvre de modèles originaux adaptés aux réalités rurales du territoire notamment, fait en sorte que les organismes contribuent de manière importante au développement de leur territoire et de son organisation.

Comme le rappelle une informatrice, « les petits projets et les organismes communautaires font que le Témiscamingue est vivant. » L'instauration d'un milieu de vie et de conditions agréables facilitent la rétention de la population, en plus d'attirer de nouvelles personnes sur le territoire témiscamien. Faisant partie des collectivités locales, les organismes communautaires contribuent au développement local par l'animation des milieux et le façonnement de la société. Selon un membre du conseil d'administration, « dans chaque village, il y a des groupes communautaires qui stimulent la vie du milieu. [...] Les groupes comme ça, selon moi, font évoluer la société » En offrant un lieu d'appartenance ou encore en favorisant l'expression d'une citoyenneté active par exemple, les organismes communautaires participent au renforcement du tissu social.

D'un autre point de vue, les organismes communautaires influencent le développement local par les retombées économiques qu'ils engendrent soit par l'achat local à savoir pour la construction de maisons ou d'infrastructures (ex. : « skate park »), d'achat et d'entretien de véhicules, en termes d'équipements, de produits et autres.

À la lumière des entrevues, il est permis de mettre en évidence que les organismes communautaires innovent et initient des projets divers aux retombées socioéconomiques intéressantes. Il semble nécessaire d'insister sur le dynamisme et la vitalité du mouvement communautaire quant à la création de projets, de toute nature soient-ils. Selon plusieurs témoignages recueillis auprès des informateurs-trices, les organismes communautaires sont proactifs dans leurs initiatives, en plus de se positionner en tant qu'acteurs dans le développement local par la participation à la mise en place de projets. Les réalisations

des organismes communautaires et les succès obtenus contribuent ainsi directement au développement de la communauté.

Le milieu communautaire est un secteur vivant qui fournit emplois et formations à de nombreuses personnes. Dans un premier temps, les organismes communautaires apportent des retombées économiques importantes en ce qui a trait à la création d'emplois d'une part, par l'embauche de personnel pour la gestion de l'organisme (travailleuses, coordination, etc.) ainsi que les services et activités offerts aux participants-es et, d'autre part, pour la gestion d'équipements ou de services en général. Dans un deuxième temps, plusieurs organismes sont considérés comme des tremplins à l'emploi, c'est-à-dire que certains emplois sont destinés aux participants-es comme levier pour un apprentissage du monde du travail et une réinsertion sociale et professionnelle. Par des projets particuliers (programmes d'employabilité souvent), des plateaux de travail ou encore des stages par exemple, les organismes amènent des personnes sur le marché du travail en les outillant et en augmentant leur confiance en elles, leur permettant ainsi de devenir plus actives, et ce, également en dehors de l'organisme. Finalement, certains organismes communautaires offrent des formations et des ateliers à la population, favorisant ainsi le développement de connaissances et habiletés indispensables à l'emploi.

## **CHAPITRE V**

### **L'INFLUENCE DE LA SDT SUR LE DÉVELOPPEMENT ET L'ORGANISATION DU TERRITOIRE**

Bien que l'objet de la présente recherche n'était pas de voir l'impact de la SDT sur le développement du Témiscamingue, il est possible de cerner l'influence de certaines de ses actions dans l'organisation territoriale du développement. Il a déjà été question auparavant du caractère particulier de la SDT : initiative locale, guichet unique, arrimage entre l'économique et le social, place faite aux organismes communautaires et autres. Il est aussi utile d'identifier les effets d'une telle organisation dans le développement local, notamment en favorisant la présence des organismes communautaires sur la scène du développement.

Différents selon les régions et les organisations au sein d'un même milieu, les modèles de développement et d'organisation du territoire s'élaborent au regard de réalités diverses, tant sociales, politiques, économiques, géographiques qu'humaines. Dans cette perspective, comment la SDT est-elle originale? De prime abord, on ne peut passer sous silence la volonté de la SDT d'adapter les différents programmes gouvernementaux et sa capacité à trouver des stratégies susceptibles d'amener tous les groupes d'intérêt à travailler de concert au développement du territoire témiscamien. À titre d'exemple, pensons à l'histoire de la transformation des instances de développement, forme organisationnelle que la SDT s'est donnée. La SDT représente une initiative novatrice et audacieuse dans un contexte de régionalisation et de décentralisation où les instances et les lieux de concertation se multiplient notamment. Comme le souligne un informateur, « le seul territoire au Québec où on a intégré la SADC avec le CLD dans un lieu commun, c'est au Témiscamingue. Il y a eu des tentatives faites ailleurs, mais elles n'ont pas produit les succès du Témiscamingue. » En ce sens, la création de la SDT a eu pour effet, entre autres, de faciliter la concertation entre les différents groupes d'acteurs-trices de la communauté et d'aménager un nouveau lieu de concertation où les organismes communautaires ont leur place.

L'organisation intègre des préoccupations de développement social, culturel, environnemental et autres, et ce, même si elle navigue à contre-courant des tendances économiques actuelles (emphasis sur l'accélération de l'économie et de l'emploi par des projets entrepreneuriaux à caractère économique). S'inspirant d'une approche plus large du développement, la SDT constitue un lieu important où le milieu communautaire trouve sa place. La SDT participe ainsi à la définition de l'identité territoriale par la mise en place d'une nouvelle forme de gouvernance différente qui mise plutôt sur une diversité de représentation à l'image de la société civile. Adoptant un modèle de concertation/collaboration adapté au contexte territorial, économique et social, la SDT a le défi quotidien de favoriser la concertation pour

trouver des solutions originales aux problèmes rencontrés, en plus de travailler à l'amélioration de la qualité de vie au sein de l'espace local ou territorial. C'est dans cette optique que l'organisation ouvre la porte aux organismes communautaires, leur assurant par le fait même un accès privilégié aux interventions de développement. L'implication de ceux-ci au sein de la SDT, est sans conteste, une occasion de se positionner et de mettre de l'avant des valeurs démocratiques et une conception globale du développement en plus d'être les porte-parole de la population qu'ils représentent.

Comme le précise le plan stratégique de développement du CRDAT, « les particularités de ce territoire résident dans sa ruralité et dans l'originalité des solutions mises de l'avant par les gens qui l'habitent pour assurer son avenir et sa prise en main » (CRDAT, 1999 : 69). La MRC Témiscamingue se caractérise en effet par son caractère rural : plusieurs municipalités de petits poids démographiques (sans pôle réel), dispersées sur un vaste territoire, misant entre autres sur l'agriculture et la forêt, etc. Ce territoire rural, à 100 % selon la Politique nationale de la ruralité, influence inévitablement l'organisation du développement et, de façon plus globale, le mode d'être des Témiscamiens-nes. Cet environnement rural fait en sorte qu'il y a un tissu social dense qui modèle les rapports humains, mettant de l'avant une conception inclusive de la société. Le nombre limité d'acteurs-trices et d'institutions, ainsi que les liens de proximité qui prévalent, conditionnent les dynamiques territoriales en ce sens, d'autant plus que l'éloignement des grands centres accroît l'importance de la concertation et de l'innovation.

La situation particulière du Témiscamingue appelle des solutions différentes et avant-gardistes que ne fournissent pas les politiques mur-à-mur. À cet égard, l'adaptation des directives gouvernementales au regard des réalités témiscamiennes représente un enjeu d'importance pour le Témiscamingue. À partir du matériel de recherche (entrevues et observations), il est possible de mettre en lumière la volonté des acteurs-trices locaux, voire la détermination, d'adapter les politiques et les cadres réglementaires afin de bien positionner le Témiscamingue sur la scène régionale et provinciale, d'affirmer l'identité témiscamienne et d'améliorer les interventions de développement. Le témoignage d'une personne de la SDT est éloquent à cet égard : « Quand les programmes arrivent du central, ils sont tricotés serrés et c'est dur de les adapter aux réalités de nos milieux, mais on y arrive. [...] On ne se laisse pas imposer les choses. On regarde ce que le gouvernement veut mettre en place et on essaie de voir comment on peut faire chez nous pour mieux tenir compte de nos réalités » (CSBE, 2001 : 11). Parmi les acteurs du développement, la SDT s'évertue d'ingéniosité pour élaborer des projets originaux qui répondent aux besoins et aux particularités du milieu.

En dépit de certaines dissensions ou de luttes de clocher, la cueillette de donnée a permis de mettre à jour une volonté de travailler dans un même but. Comme l'affirme un informateur, « Dans les petites communautés, la force ce sont les personnes, l'*empowerment* des personnes et leurs capacités de

s'impliquer, de décider ensemble » (CSBE, 2001 : 11). En effet, le regroupement de plusieurs points de vue diminue les tiraillements et la compétition entre organisations. La synergie et l'implication de tous les acteurs-trices au sein de la SDT ne peut qu'influencer l'avancement des projets pour le bien commun de l'ensemble de la population. Ainsi, la SDT, par l'originalité des idées mises de l'avant, mais aussi l'expertise des membres de son C. A., s'avère un acteur incontournable en ce qui a trait aux initiatives de développement local (tenant compte à la fois du social et de l'économique). Comme le souligne un informateur, « c'est un lieu qui fait un large consensus dans la population comme étant un lieu sérieux où les choses sont intéressantes. La SDT, moi je pense que c'est un outil clé à cause des gens qui sont là et des messages qu'ils transposent. » Ceci s'explique entre autres par la diversité des acteurs-trices au conseil d'administration, le fort sentiment identitaire au sein de la SDT (nous), l'ouverture du C. A. aux idées différentes et ses pratiques démocratiques. Présent au conseil d'administration, le mouvement communautaire s'est taillé une place de choix parmi les acteurs du développement. Comme l'ont fait remarquer certains informateurs-trices, les membres du personnel et du C. A. de la SDT sont ouverts au discours et aux préoccupations du communautaire. Il est permis de supposer que les liens de proximité (tout le monde se connaît), l'influence du Centre de Femmes dans les débuts de l'organisation (influence dans les valeurs et les pratiques de la SDT), la crédibilité des personnes en poste (les leaders du communautaire), la présence de personnes pro-communautaires dans l'organisation et leur réceptivité constituent autant de facteurs qui favorisent la participation du milieu communautaire au développement local.

Parallèlement, le dynamisme de l'équipe de travail, supporté par le conseil d'administration et les Commissions consultatives, permet à l'organisation d'élaborer et de développer des projets bien adaptés aux réalités du milieu et qui véhiculent une vision globale du développement. Un informateur fait remarquer que :

le Témiscamingue tire son épingle du jeu parce que les dossiers qui sont préparés sont de qualité et qu'ils démontrent le besoin... ça devient incontournable. Si les dossiers sont bien préparés, c'est parce qu'il y a du monde qui les préparent avec intelligence et en comprenant les enjeux. [Donc] c'est clair que c'est à cause de la façon de travailler de la SDT que tout ça peut être possible.

Jeune et dynamique, l'équipe de travail de la SDT propose des projets novateurs et des solutions originales tenant compte des diverses réalités et intérêts en jeu. Selon plusieurs témoignages, la SDT constitue une organisation qui se tient au fait de l'actualité; elle est « au courant de tout ce qui se passe ». Certaines personnes prétendent même que tout ce qui se passe au Témiscamingue passe par la SDT puisqu'elle rassemble les principaux acteurs-trices du développement. Instance pivot au Témiscamingue, la SDT influence le développement du territoire en jouant un rôle important, allant au-delà des mandats traditionnellement confiés à la SADC et au CLD. À titre d'exemple, pensons à la démarche des États généraux témiscamiens et au rôle joué par la SDT dans la conception et l'animation

de cet exercice d'envergure de réflexion collective sur le devenir du Témiscamingue. La volonté et la capacité de la SDT de participer au caractère particulier de la région et à la définition de l'identité territoriale constitue une force du milieu.

Des données supplémentaires concernant l'influence du milieu communautaire dans le dossier de la démarche des États généraux témiscamiens seront disponibles dans une analyse subséquente. En effet, la démarche des États généraux témiscamiens fait l'objet d'investigation afin d'approfondir l'analyse de l'influence des organismes communautaires dans le développement local au Témiscamingue et d'en cerner leur contribution<sup>20</sup>.

---

20 . Voir Simard et al., 2004. À paraître.

## BIBLIOGRAPHIE

CARRIER, Mario et COTÉ, Serge (2000). *Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 343 p.

COMITÉ AVISEUR DU SECRÉTARIAT À L'ACTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME (1996). Actes de la Rencontre nationale. « Pour la reconnaissance et le financement de l'action communautaire autonome », 14 et 15 novembre 1996. Dans *Échos du SACAcom*, no. 2 décembre, 12 p.

COMITÉ DÉFI 2000 (1997). *Ensemble, faire autrement... chez nous*. Mémoire présenté en audiences publiques à M. André Pelletier, secrétaire régional le 23 mai 1997. Annexe 10 : *La Société de développement du Témiscamingue, un CLD depuis 1994*.

CONSEIL DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE (2001). « *L'Abitibi-Témiscamingue et le développement social* », *Développement social*, Bulletin d'information sur les suivis des forums sur le développement social, vol. 3 no 1.

CONSEIL RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE (1999). *Plan stratégique de développement de l'Abitibi-Témiscamingue, 1999-2003*. Rouyn-Noranda, 173 p.

DUVAL, Michelle et al. (2003). « Le Centre de Femmes du Témiscamingue, un acteur majeur dans le développement local ». Article à paraître.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2001). *Politique nationale de la ruralité. Une vision d'avenir*. 73 p.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (1997). *La politique de soutien au développement local et régional*. 51 p.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (1995). *Décentralisation, un choix de société*. 99 p.

NINACS, William A. (non daté). *Regard sur les approches de développement*. Solidarité rurale du Québec, p. 1-8.

PROULX, Marc-Urbain (1998). *Le phénomène régional au Québec*. Sainte-Foy. Presses de l'Université du Québec, 317 p.

RIOPEL, Marc (1988). *Les municipalités et le développement socio-économique du Témiscamingue, 1888-1988*. Portrait historique pour le compte de la Municipalité régionale de comté de Témiscamingue. Congrès régional de la Corporation des secrétaires municipaux du Québec inc., Ville-Marie.

SOCIÉTÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS DU TÉMISCAMINGUE (non daté). *Le Témiscamingue se donne une « nouvelle structure »*.

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE (SADCT-CLDT) (2001). *Rapport annuel 2001.*

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE (SADCT-CLDT) (2001). *Règlements généraux*

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE (SADCT-CLDT) (2000). *Rapport annuel 2000*

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE (SADCT-CLDT) (2000). *Plan d'action 2000-2003*

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE (SADCT-CLDT) (1999). *Rapport annuel 1999.*

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE (SADCT-CLDT) (1998). *Rapport annuel 1997-1998.*

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE (1997). *Rapport annuel 1996-1997*

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE (1996). *Rapport annuel 1995-1996*

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE (1996). *Règlements généraux.*

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE (1995). *Rapport annuel 1994-1995*

SOCIÉTÉ DE DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE (1994). *Rapport annuel 1994, volet développement industriel et commercial.*

TARDIF, France et ASSELIN, Michèle (2001). « Développement local – partenaires avec les femmes. », *Dans Actes des forums organisés par l'IR des centres de femmes du Québec*, juin 1999 et mars 2000. 133 p.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et FONTAN, Jean-Marc (1997). *Le développement économique local. La théorie, la pratique, les expériences.* Sainte-Foy, Télé-université. 579 p.

---

## ANNEXES

---



## ANNEXE 1

### LES ORGANISMES À VOCATION DE DÉVELOPPEMENT SUR LE TERRITOIRE DE LA MRCT, AU DÉBUT DES ANNÉES 1990

<b>ORGANISMES DE DÉVELOPPEMENT</b>	<b>MISSION</b>
<p><b>Corporation de développement économique du Témiscamingue (CDET)</b></p>	<p>La CDET est un organisme de consultation et de soutien à l'entrepreneurship local. Il a pour principale mission de soutenir les promoteurs dans la réalisation de leur plan d'affaires et de les orienter. Il est aussi de son rôle de susciter sur le territoire de la MRCT le développement d'actions génératrices d'emplois.</p> <p>Sources de financement : le Ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie du Québec, des municipalités du Témiscamingue et le milieu des affaires.</p>
<p><b>Office du tourisme du Témiscamingue (OTT)</b></p>	<p>L'OTT a pour mission de faire la promotion du territoire ainsi que d'offrir un soutien technique à la préparation de projets régionaux voués au développement touristique.</p> <p>Sources de financement : le Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue via le programme <i>Agent de développement rural</i>, la MRCT et les municipalités du Témiscamingue.</p>
<p><b>Comité d'aide au développement des collectivités (CADCT)</b></p>	<p>Le CADCT a pour mission d'agir comme catalyseur du développement socio-économique de la région du Témiscamingue en conjuguant de façon optimum les ressources humaines et financières des organismes privés et publics à potentiel de développement. Il doit aussi soutenir la préparation sinon la réalisation d'un plan stratégique de développement.</p> <p>Source de financement : le Ministère de développement des ressources humaines du Canada via le programme <i>Aide au développement des collectivités</i>.</p>
<p><b>Centre d'aide aux entreprises du Témiscamingue (CAET)</b></p>	<p>Le CAET est un organisme à but non lucratif qui, par le biais du financement d'entreprises, du service de conseil de gestion et de la concertation entre les organismes socio-économiques, a pour mission de susciter et de soutenir l'entrepreneurship au Témiscamingue et par delà, la création d'emplois.</p> <p>Source de financement : le Ministère de développement des ressources humaines du Canada via le programme <i>Aide au développement des collectivités</i>.</p>
<p><b>Municipalité régionale de comté du Témiscamingue (MRCT)</b></p>	<p>Ralliant les 20 maires des municipalités et villes ainsi que le président du comté municipal TNO, elle a pour mandat l'aménagement du territoire et être une coopérative de services pour les municipalités.</p>



## ANNEXE 2

### LA MISSION DE LA SDT

#### MISSION

*La SDT interagit avec le monde municipal, la collectivité, les entrepreneurs, les promoteurs et les organismes gouvernementaux afin de favoriser l'éclosion et la croissance d'entreprises et d'activités créant la richesse, l'emploi et la qualité de vie au Témiscamingue. Elle contribue à la prospérité du territoire, de sa population et des générations à venir, dans une perspective de développement durable.*

#### OBJETS DE LA CHARTE :

1. Mettre en œuvre un plan de développement socio-économique en concertation avec les intervenants de la MRC de Témiscamingue et défendre les intérêts régionaux.
2. Stimuler le dynamisme entrepreneurial ainsi que la création d'emploi en soutenant techniquement et financièrement les entrepreneurs.
3. Fournir des services de toute nature en relation avec les buts de la corporation.
4. Recevoir des dons, legs et autres contributions de même nature en argent, en valeurs mobilières ou immobilières et administrer de tels dons, legs et contributions.



## ANNEXE 3

### LES PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT DE LA SDT

La Société de développement du Témiscamingue reconnaît que le développement au sens large englobe le développement économique, social et culturel.

La Société de développement du Témiscamingue reconnaît que le lieu privilégié du développement se situe au palier local et estime qu'il est nécessaire que les collectivités locales misent sur des interventions favorisant une cohésion d'ensemble sur le plan territorial.

La Société de développement du Témiscamingue planifie et harmonise son développement à partir de la concertation dans ses divers territoires et du réseautage des institutions et organismes.

La Société de développement du Témiscamingue maintient ses efforts pour le développement des collectivités rurales en misant sur l'occupation, l'audace, la créativité et les valeurs culturelles.

La Société de développement du Témiscamingue reconnaît la nécessité d'accélérer le développement de relations respectueuses, harmonieuses et fructueuses avec les Premières Nations.

La Société de développement du Témiscamingue vise l'égalité des sexes.

La Société de développement du Témiscamingue fait appel à la pleine participation des femmes et des hommes pour maximiser leur apport au développement.

La Société de développement du Témiscamingue convient d'associer les jeunes et d'assurer la relève dans tous les secteurs du développement.

La Société de développement du Témiscamingue préconise le développement intégré et durable de l'ensemble des ressources du territoire.

La Société de développement du Témiscamingue vise l'amélioration de la qualité de vie des femmes et des hommes par la lutte contre la pauvreté et les inégalités, de même que par le perfectionnement des services à la communauté.



## ANNEXE 4

### LES CIBLES ET OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE LA SDT, SELON LE PLAN D'ACTION 2000-2003<sup>21</sup>

**Organisation du support au développement de l'économie et de l'emploi au Témiscamingue :** Créer sur le territoire une dynamique qui accélère le développement de l'emploi et de l'économie en bonifiant les interventions de la SDT (CLDT-SADCT) pour faire converger les actions des différents acteurs.

**Collectivités locales :** Renforcer la capacité des collectivités locales d'initier et de soutenir des projets créateurs d'activités sociales et économiques qui génèrent des emplois à court et à moyen terme.

**Développement communautaire :** Accroître la quantité et la qualité des services communautaires offerts sur l'ensemble du territoire.

**Économie sociale :** Accroître le rôle de l'économie sociale dans le développement de l'économie et de l'emploi dans les collectivités du Témiscamingue.

**Culture :** Supporter les projets et initiatives culturelles qui ont un impact sur la création d'emplois et l'amélioration de la qualité de vie.

**Communications et télécommunications :** Améliorer les services de communications et de télécommunications pour accroître l'accès et la diffusion d'information en plus grande quantité et de meilleure qualité.

**Entrepreneurship :** Accroître la capacité entrepreneuriale du territoire de manière à consolider et diversifier la base économique en soutenant la création et le développement de PME et de l'emploi autonome.

**Ressources forestières :** Créer davantage d'emplois par m<sup>3</sup> de bois récolté en forêt publique, privée et intramunicipale.

**Ressources agricoles et agroalimentaire :** Accroître le nombre d'entreprises et d'emplois en agriculture et agroalimentaire en renforçant et diversifiant la production et en accélérant la transformation locale.

**Tourisme :** Développer une industrie touristique qui s'appuie sur une offre de produits de haute qualité et une promotion bien structurée.

**Ressources fauniques :** Encourager la conservation et la mise en valeur du patrimoine faunique et des écosystèmes particulièrement pour accroître la pratique des activités touristiques de plein air et l'écotourisme.

**Ressources hydriques :** Valoriser les projets d'utilisation de la ressource hydrique.

**Financement :** Rendre accessible du financement pour faciliter le démarrage, l'expansion et la consolidation d'entreprises et d'initiatives structurantes pour l'économie et l'emploi sur le territoire et assurer un suivi et du soutien aux entreprises financées.

---

21 . Source : Rapport d'activités de la SDT, 2000 : 15.



**ANNEXE 5 : Composition et responsabilités des différentes instances de la SDT pour l'année 2002<sup>22</sup>**

<b>INSTANCES</b>	<b>COMPOSITION</b>	<b>RESPONSABILITES</b>
<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</b>	Les membres de la SDT (SADCT-CLDT) qui se présentent. La population est invitée.	L'Assemblée générale possède les pouvoirs suivants : « amender la constitution de la corporation; voter, amender ou abroger les règlements généraux de l'organisme; nommer les vérificateurs de la corporation; adopter ou rejeter les rapports financiers et prendre toute décision qu'elle juge nécessaire pour permettre à la corporation d'atteindre ses buts. »
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	La somme des administrateurs-trices et des officiers du CLDT (14) et de la SADCT (9) en plus d'observateurs-trices gouvernementaux sans droit de vote (3) et d'un représentant-e de la MRCT sans droit de vote.	Le conseil d'administration : administre les affaires de la corporation; exécute les décisions de l'Assemblée générale; forme ou abolit les comités; élit les officiers de la corporation; désigne les conseillers juridiques; comble les vacances au sein du conseil d'administration et du comité exécutif; exerce tout autre pouvoir prévu par les règlements généraux; adopte les budgets et les recommande à l'Assemblée générale pour ratification; autorise les dépenses visant à promouvoir les objectifs de la corporation et autres.
<b>COMITÉ EXÉCUTIF</b>	Les officiers-ères du CLDT et de la SADCT.	« Le comité exécutif doit : exécuter les décisions du conseil d'administration; décider des questions d'administration courantes; préparer l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration; faire rapports de tous ses actes au conseil d'administration et soumettre au conseil d'administration toute suggestion, tout projet ou règlement qu'il croit nécessaire ou utile. »

22. Source principale : Règlements généraux de l'organisme de 1996 et 2001.

INSTANCES	COMPOSITION	RESPONSABILITES
<b>COMMISSIONS CONSULTATIVES ET TABLES DE CONCERTATION</b>		
<p><b>*ÉQUIPE TOURISME</b></p>	<p>* Équipe tourisme : 7 intervenants-es touristiques du territoire</p>	<p>« La Commission planifie les orientations du développement touristique; elle réalise les mandats qui lui sont confiés par le C. A. et recommande les actions à entreprendre. » (Règlements généraux 2001)</p> <p>** L'Équipe tourisme a le droit à un représentant-e au conseil d'administration (SADCT et CLDT)</p>
<p><b>*TABLE DE CONCERTATION EN AGRICULTURE ET AGROALIMENTAIRE</b></p>	<p>* Table de concertation en agriculture et agroalimentaire : 7 personnes provenant d'entreprises industrielles et commerciales du Témiscamingue</p>	<p>« La Commission planifie les orientations du développement industriel et commercial; elle réalise les mandats qui lui sont confiés par le C. A. et recommande les actions à entreprendre » (Règlements généraux 2001).</p> <p>** La Table de concertation en agriculture et agroalimentaire à le droit à un représentant-e au conseil d'administration (CLDT).</p>
<p><b>*COMMISSION CONSULTATIVE EN DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS</b></p>	<p>* Commission consultative en développement des collectivités : 9 membres provenant des différents secteurs d'activité socio-économiques et des secteurs géographiques du Témiscamingue dont 2 représentants-es du secteur communautaire</p>	<p>La commission consultative en développement des collectivités recommande au conseil d'administration les actions à entreprendre pour le développement communautaire, social et économique, elle produit un plan d'action et un rapport annuel de ses activités.</p> <p>** La Commission consultative en développement des collectivités a le droit à un représentant-e au conseil d'administration (SADCT).</p>

INSTANCES	COMPOSITION	RESPONSABILITES
<p><b>*COMITÉ LOCAL D'ÉCONOMIE SOCIALE</b></p>	<p>* Comité local en économie sociale : 2 représentants- es du CLDT, 1 du CLE et 2 membres cooptés représentant le secteur des entreprises d'économie sociale et le secteur communautaire.</p>	<p>Le comité local en économie sociale participe à l'élaboration du plan d'action et au développement de l'économie sociale; recommande des projets retenus dans le cadre du Fonds économie sociale afin qu'ils soient entérinés par le C. A. du CLDT; émet des reconnaissances à titre d'entreprises d'économie sociale aux organismes qui désirent une demande d'aide financière au CLE; réalise tout autre mandat confié par le C. A. du CLDT pour le secteur de l'économie sociale et recommande les actions à entreprendre.</p>
<p><b>*TABLE DE CONCERTATION EN TRANSFORMATION DES PRODUITS FORESTIERS</b></p>	<p>* Table de concertation en transformation des produits forestiers.</p>	<p><i>Il est important de mentionner que cette instance ne fait pas partie de la régie interne de la SDT. Cette une instance consultée.</i></p> <p>** La Table de concertation en transformation des produits forestiers a le droit à un représentant-e au conseil d'administration (SADCT et CLDT)</p>
<p><b>*ÉQUIPE STRATÉGIQUE</b></p>	<p>* Équipe stratégique : 16 personnes provenant de différents secteurs d'activités et de secteurs géographiques du Témiscamingue.</p>	<p><i>Il est important de mentionner que cette instance ne fait pas partie de la régie interne de la SDT. Cette une instance consultée.</i></p> <p>Accompagner la démarche des États généraux témiscamien et s'assurer de la mener à terme.</p>

INSTANCES	COMPOSITION	RESPONSABILITES
<b>COMITÉS D'INVESTISSEMENTS</b>		
<b>*SOLIDE</b>	<p>* SOLIDE : 9 membres provenant du milieu municipal, entrepreneurial et autres.</p>	<p>« La SOLIDE vise le démarrage et l'expansion d'entreprises qui sont créatrices d'emplois pour le milieu. Les secteurs admissibles sont le secteur primaire, secondaire et tertiaire moteur. La gestion de la SOLIDE a été confiée à la SDT par la MRCT. Les fonds proviennent des contributions des municipalités du Témiscamingue, du gouvernement du Québec et de partenaires financiers du milieu. » (SDT, 1997 : 36).</p>
<b>*COMMISSION D'INVESTISSEMENT DE LA SADCT ET FONDS STRATÉGIE JEUNESSE</b>	<p>* Commission consultative en financement et aide à la gestion : 7 personnes habituellement issues du milieu des affaires. Elles proviennent des différents secteurs d'activité et des secteurs géographiques du Témiscamingue.</p>	<p>« La Commission gère le portefeuille de prêts de la SADCT en accord avec les politiques de crédit adoptées par le conseil d'administration, de façon confidentielle; la Commission soumet au conseil d'administration un rapport trimestriel faisant état du nombre de prêts consentis, du total déboursé, du secteur d'activité, du niveau de risque et de la conformité ou non des prêts consentis aux normes établies par le C. A.; et elle soumet au C. A. un rapport trimestriel sommaire sur la délinquance des prêts et sur les démarches visant à réaliser des garanties dans les dossiers en recouvrement. » (Règlements généraux 2001).</p> <p>« Le fonds stratégie jeunesse, en provenance de Développement économique Canada, s'adresse aux jeunes âgés de 18-35 ans. Il s'agit de prêts personnels servant de mise de fonds au démarrage, à l'acquisition ou à l'expansion d'une entreprise » (SDT, 1998).</p> <p>** La Commission consultative en financement et aide à la gestion a le droit à un représentant au conseil d'administration (SADCT).</p>

INSTANCES	COMPOSITION	RESPONSABILITES
<p><b>*COMITÉ DU FONDS LOCAL D'INVESTISSEMENT</b></p>	<p>* Comité du fonds local d'investissement : 5 personnes provenant des différents secteurs d'activités et secteurs géographiques du Témiscamingue dont 3 nommées parmi les membres du C. A.</p>	<p>Le Comité gère le portefeuille de prêts du CLDT en accord avec les politiques de crédit adoptées par le conseil d'administration, de façon confidentielle; il soumet au conseil d'administration un rapport trimestriel faisant état du nombre de prêts consentis, du total déboursé, du secteur d'activité, du niveau de risque et de la conformité ou non des prêts consentis aux normes établies par le C. A.; et il soumet au C. A. un rapport trimestriel sommaire sur la délinquance des prêts et sur les démarches visant à réaliser des garanties dans les dossiers en recouvrement. » (Règlements généraux 2001).</p> <p>Le FLI : prêts « Les secteurs ou types d'entreprises priorisés seront les entreprises privées ou sans but lucratifs à vocation plus socio-économique » (SDT, 1998 : 9).</p>
<p><b>COMITÉS DE TRAVAIL PERMANENTS</b></p>	<p>* Comité budget * Comité ressources humaines * Comité Gala Météoritern</p>	<p>« Le conseil d'administration peut former des comités nécessaires au bon fonctionnement de la corporation. Ils reçoivent leur mandat du conseil d'administration et lui fournissent régulièrement un rapport des activités. »</p>
<p><b>DIRECTION GÉNÉRALE</b></p>	<p>La personne au poste de direction.</p>	<p>Selon les règlements généraux de 1996, le directeur général doit administrer le budget voté par le C.A.; faire régulièrement des rapports des activités au C.A. et préparer le rapport annuel d'activités; coordonner le travail des comités, commissions et de l'équipe d'employés-es; et exécuter toute autre tâche que peut lui confier le C.A.</p>

<b>INSTANCES</b>	<b>COMPOSITION</b>	<b>RESPONSABILITES</b>
<b>ÉQUIPE DE TRAVAIL</b>	17 personnes sont employées par les trois corporations. Les champs d'expertise se rapportent au développement des entreprises, à la promotion et au développement touristique, au financement, au développement des collectivités, aux jeunes et à l'accroissement de l'accessibilité aux nouvelles technologies de l'information et des communications.	Accompagnement et suivi, recherche de financement et financement, consultation, orientation et référence, animation, concertation et autres tâches.