
CONTRIBUTION DU MILIEU COMMUNAUTAIRE AU DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE

Rapport final

SEPTEMBRE 2004

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

 Université du Québec
en Abitibi-Témiscamingue

UQÀM
Université du Québec à Montréal

DIRECTION DE SANTÉ PUBLIQUE

CONTRIBUTION DU MILIEU COMMUNAUTAIRE AU DÉVELOPPEMENT DU TÉMISCAMINGUE

RÉDACTION

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

ÉQUIPE DE RECHERCHE

Josée Beaulé	Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue
Jacques Bourgeois	Centre de santé Sainte-Famille
Ann Brunet-Beaudry	Société de développement du Témiscamingue
Michelle Duval	Université du Québec à Montréal
Martine Hallée	Centre de Femmes du Témiscamingue
Jacinthe Godard	Agente de recherche
Danielle Labrie	Centre de Femmes du Témiscamingue
Monique Lessard	Société de développement du Témiscamingue
Cécile Sabourin	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
Paule Simard	Direction de santé publique, Agence de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue

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 : 2-89391-230-3

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^e Rue, Rouyn-Noranda (Québec) J9X 2A9, tél. : (819) 764-3264, poste 49320

REMERCIEMENTS

Cette recherche n'aurait pu voir le jour ni être menée à bon port sans la précieuse contribution de nombreuses personnes.

Il est tout d'abord essentiel de souligner l'engagement et la contribution des membres terrain de l'équipe de recherche qui ont cru à ce projet et y ont apporté leur grande connaissance du milieu, leur ouverture d'esprit et leur volonté de mieux connaître la portée de leurs actions. Merci donc aux collaboratrices du Centre de Femmes, Danielle Labrie et Martine Hallée, qui se sont succédées au sein de l'équipe; à Jacques Bourgeois, organisateur communautaire au Centre de santé Sainte-Famille (CSSF), aux deux travailleuses de la Société de développement du Témiscamingue, Monique Lessard et Ann Brunet-Beaudry qui ont été impliquées à tour de rôle ainsi qu'à Josée Beaulé du Carrefour Jeunesse Emploi à titre de représentante du Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue.

La qualité des résultats est grandement liée à la participation d'un grand nombre d'informatrices et d'informateurs interrogés ou rencontrés au cours des trois années qu'a duré la recherche. Un grand merci donc aux personnes qui nous ont livré leur point de vue dans chacun des organismes, à la SDT, dans l'Équipe stratégique des États généraux ou d'autres provenances. Ce sont à ces personnes que nous devons la richesse de nos données. Merci de nous avoir fait confiance!

Enfin, des agentes et agents de recherche ont collaboré à ce projet. En tout premier lieu, un grand merci à Jacinthe Godard qui a été nos yeux et nos oreilles tout au long du projet, notamment dans la démarche des États généraux qu'elle a suivie avec enthousiasme et minutie. Merci également à Denis Geoffroy et à Mylène Lavoie pour leur contribution ponctuelle, mais appréciée au projet.

Paule Simard
Cécile Sabourin
Michelle Duval



TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIÈRES	V
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	IX
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	XI
INTRODUCTION	1

I - LE MILIEU COMMUNAUTAIRE ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL : MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE

1. QUELQUES REPÈRES THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES	3
1.1. Le contexte d'émergence de la recherche	3
1.2. Les objectifs de la recherche	5
1.3. Le développement local et le mouvement communautaire : perspective conceptuelle	5
1.3.1. Le territoire local	5
1.3.2. Les organismes communautaires et le développement local	6
1.3.3. Quel développement local?	7
1.3.4. Quel communautaire?	8
1.4. Les balises méthodologiques	9
1.4.1. Une recherche qualitative en partenariat	9
1.4.2. La cueillette des données	10
1.4.3. L'analyse des données	13
2. LE TÉMISCAMINGUE	14
2.1. Le Témiscamingue : son territoire, sa population, son économie	14
2.1.1. Un territoire rural à la limite des frontières québécoises	14
2.1.2. Une population peu nombreuse	15
2.1.3. Une économie locale précaire	17
2.2. Le contexte structurel de développement local	18
2.2.1. Des ressources institutionnelles nombreuses	18
2.2.2. Un secteur communautaire et associatif très dynamique	20

II - LES PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

3. LA VIE AU SEIN DES ORGANISMES : LES PRATIQUES À L'INTERNE	23
3.1. Neuf organismes communautaires spécifiques	23
3.2. Des activités et des services très diversifiés	27
3.3. Le fonctionnement interne et la vie démocratique	30
3.3.1. Les pratiques	30
3.3.2. L'élargissement de l'espace démocratique	32
4. COLLABORER ET SE CONCERTER POUR AGIR : LES PRATIQUES À L'EXTERNE	34
4.1. Des pratiques diversifiées	34
4.1.1. Les pratiques de collaboration	34
4.1.2. La participation à des dynamiques de développement local	37
4.2. Les motivations des organismes communautaires à collaborer et à se concerter	38
4.2.1. Les visées et les moyens	38
4.2.2. Le choix des partenaires	40
4.3. Des facteurs explicatifs de la présence et de l'importance des interventions	41

III - LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES : LA DÉMARCHE DES ÉTATS GÉNÉRAUX

5. DU PACTE RURAL AUX ÉTATS GÉNÉRAUX	47
5.1. La Municipalité régionale de comté se met au travail	47
5.2. L'ouverture d'une démarche complémentaire et l'émergence d'une « équipe »	49
5.3. La démarche démarre puis s'intensifie	50
5.4. La démarche et l'apport du milieu communautaire : quelques éléments d'analyse	57
5.4.1. L'Équipe et ses stratégies	57
5.4.2. Le milieu communautaire	60
6. UN CONTEXTE FAVORABLE À UNE CONTRIBUTION SIGNIFICATIVE DU MILIEU COMMUNAUTAIRE	61
6.1. Des valeurs bien présentes et crédibles	61
6.2. Une culture de concertation forte	63
6.3. Un lieu de concertation fort actif : la SDT	64

IV - CONTRIBUTION DU MILIEU COMMUNAUTAIRE AU TÉMISCAMINGUE

7. LES RETOMBÉES DU MILIEU COMMUNAUTAIRE SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL	67
7.1. Des retombées liées aux activités et services	68
7.1.1. Des retombées sur les participantes et participants, sur leur famille et sur leur entourage immédiat	68
7.1.2. Une contribution à la vitalité des milieux de vie	69
7.1.3. Une contribution à la vie économique	71
7.2. Des retombées liées aux actions de concertation et à une mission de développement du territoire	72
7.2.1. Organismes communautaires? Milieu communautaire? Leaders du communautaire?	73
7.2.2. Des retombées liées à une présence tangible et reconnue au sein de la SDT	74
7.2.3. Une influence sur d'autres organismes et sur le milieu en général	78
7.2.4. Des retombées sur des actions concertées pour le développement local : la démarche des États généraux	79
 CONCLUSION	 83
 LISTE DES RÉFÉRENCES	 87
 ANNEXES	 91
Annexe 1	93
§ Liste des portraits d'organismes réalisés dans le cadre de la recherche	
§ Portraits d'organismes communautaires	
§ Portrait de la SDT	
Annexe 2	95
§ Moments clés de la démarche du Pacte rural et des États généraux	
Annexe 3	99
§ Demandes prioritaires de la MRC dans le cadre du pacte rural	
Annexe 4	101
§ Liste des membres de l'Équipe stratégique	



LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1	Principaux types d'activités proposées	28
Tableau 2	Facteurs d'influence sur les pratiques externes des organismes	43
Tableau 3	Caractéristiques et provenance des déléguées et délégués aux États généraux	55
Figure 1	La MRC du Témiscamingue	16



LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AFEAS :	Association féminine d'éducation et d'action sociale
AGA :	Assemblée générale annuelle
C. A. :	Conseil d'administration
CADCT :	Comité d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue
CAET :	Centre d'aide aux entreprises du Témiscamingue
CAR :	Conférence administrative régionale
CCDC :	Commission consultative en développement des collectivités
CDC :	Corporation de développement communautaire
CDEC :	Corporation de développement économique et communautaire
CDET :	Corporation de développement économique du Témiscamingue
CFT :	Centre de Femmes du Témiscamingue
CJET :	Carrefour Jeunesse Emploi du Témiscamingue
CLD :	Centre local de développement
CLDT :	Centre local de développement du Témiscamingue
CLE :	Centre local d'emploi
CLEST :	Comité local en économie sociale du Témiscamingue
CLSC :	Centre local de services communautaires
CRDAT :	Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue
CRESAT :	Comité régional d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue
CROCAT :	Concertation régionale des organismes communautaires de l'Abitibi-Témiscamingue
CSLT :	Commission scolaire du Lac-Témiscamingue
CSSF :	Centre de santé Sainte-Famille
CST :	Centre de santé de Témiscaming
CTAT :	Corporation du transport adapté du Témiscamingue
DSP :	Direction de santé publique
L'R :	Regroupement des centres de femmes du Québec
MDJT :	Maison des Jeunes du Témiscamingue
MRC :	Municipalité régionale de comté
MRCT :	Municipalité régionale de comté de Témiscamingue
MSSS :	Ministère de la Santé et des Services sociaux
NDNS :	Notre-Dame-du-Nord en santé
OESDB :	On en sort du bois
OTT :	Office du Tourisme du Témiscamingue
REST :	Regroupement d'entraide sociale du Témiscamingue
RFAT :	Regroupement des femmes de l'Abitibi-Témiscamingue
ROC :	Regroupement des organismes communautaires
ROCT :	Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue
RRASMQ :	Regroupement des ressources alternatives en santé mentale du Québec
SADC :	Société d'aide au développement des collectivités
SADCT :	Société d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue
SDT :	Société de développement du Témiscamingue
TCLPAT :	Table de concertation locale des personnes âgées du Témiscamingue
TNO :	Territoire non organisé
YAPP :	Y'a personne de parfait



INTRODUCTION

La présente recherche vise à mettre au jour la contribution du milieu communautaire au développement local dans la Municipalité régionale de comté (MRC) du Témiscamingue. L'étude se divise en trois volets. Le premier, portant spécifiquement sur les pratiques des organismes communautaires¹ et leurs stratégies d'influence, a comme objectif de cerner, dans un premier temps, les moyens mis en œuvre par les organismes communautaires pour rejoindre et rassembler les personnes qu'ils veulent desservir de même que pour connaître leurs besoins et leur redonner un peu de pouvoir sur leur vie. Il s'agit également de mettre au jour les stratégies déployées par les organismes communautaires afin de 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 territoire.

Le deuxième volet porte sur l'analyse des pratiques de concertation d'une instance de développement local, la Société de développement du Témiscamingue (SDT). Il s'agit de montrer 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 troisième volet analyse une initiative spécifique dans laquelle s'engagent les instances de développement local afin de voir concrètement, l'influence et la contribution que les organismes communautaires peuvent y avoir. L'initiative retenue est la démarche des États généraux du Témiscamingue qui se sont tenus en novembre 2003.

Cette recherche a été réalisée en partenariat entre différents actrices et acteurs engagés dans le développement du territoire témiscamien (Centre de Femmes du Témiscamingue, Centre de santé Sainte-Famille, Société de développement du Témiscamingue, Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue) et des chercheurs (Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Université du Québec à Montréal et Direction de santé publique de l'Abitibi-Témiscamingue).

Le présent rapport fait état des principaux résultats de cette recherche. La première partie pose les balises conceptuelles et méthodologiques du projet et présente le territoire du Témiscamingue.

La seconde partie porte sur les pratiques des organismes communautaires. Il est tout d'abord question des pratiques internes des organismes, notamment en ce qui concerne les types de services offerts à

1. *Les organismes communautaires œuvrant 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, 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 œuvrant 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, d'On en sort du bois, de la Table de concertation locale des personnes âgées du Témiscamingue et de Notre-Dame-du-Nord en santé.*

leurs participantes et participants de même que les modes de fonctionnement démocratiques. Sont ensuite identifiées les diverses formes de collaboration et de concertation qui organisent les relations des organismes avec l'externe que ce soit avec d'autres organismes communautaires ou avec des partenaires d'autres secteurs (institutionnel, municipal, etc.). Les visées qu'ont les organismes à travers ces pratiques seront également identifiées de même que les facteurs explicatifs de la présence et de l'importance de ces interventions.

La troisième partie décrit et analyse la démarche des États généraux du Témiscamingue. Le regard a surtout porté sur la contribution du milieu communautaire à toutes les étapes de cette démarche. À la suite de cette analyse, il sera alors possible de repérer les caractéristiques du Témiscamingue, et plus spécifiquement du milieu communautaire témiscamien, qui ont rendu possible cette contribution.

Enfin, à partir des pratiques et des exemples fournis dans les parties précédentes, la quatrième et dernière partie brosse un tableau des principales retombées du milieu communautaire sur le développement du territoire témiscamien.

I - LE MILIEU COMMUNAUTAIRE ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL : MISE EN CONTEXTE DE LA RECHERCHE

1. QUELQUES REPÈRES THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES

1.1. LE CONTEXTE D'ÉMERGENCE DE LA RECHERCHE

L'idée de cette recherche a germé lors d'une rencontre entre la Direction de santé publique de l'Abitibi-Témiscamingue (DSP) et la Concertation régionale des organismes communautaires de l'Abitibi-Témiscamingue (CROCAT) sur les approches de développement des communautés. À partir du commentaire d'une participante qui disait à peu près : « nous [du communautaire] on sait comment rejoindre les populations, c'est nous qui avons l'expertise », il apparaissait utile de nommer ces pratiques qui permettent aux organismes communautaires d'identifier les besoins de leurs participantes et participants et d'y répondre adéquatement.

À l'automne 1999, lors d'une rencontre entre la chercheuse de la DSP et la coordination de la CROCAT pour discuter de cet éventuel projet, il est suggéré d'étudier l'expérience du Témiscamingue où les organismes sont reconnus comme étant assez bien intégrés dans la dynamique de développement local, du moins c'est l'hypothèse qui est alors posée, notamment par le biais de leur participation aux instances et aux activités de la Société de développement du Témiscamingue (SDT).

Une première rencontre est donc organisée à l'hiver 2000 avec une travailleuse du Centre de Femmes du Témiscamingue (CFT), un des organismes communautaires que l'on identifie alors comme étant un des plus actifs sur la scène du développement du territoire, et une intervenante de la SDT. Par la suite, il est proposé d'inclure un organisateur communautaire du Centre de santé Sainte-Famille (CSSF) très proche du milieu communautaire et une représentante du Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue (ROCT), travailleuse au Carrefour Jeunesse Emploi du Témiscamingue (CJET). De plus, une chercheuse de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue et une chercheuse de l'Université du Québec à Montréal se joignent à l'équipe.

L'engagement de chacun des organismes du milieu dans cette recherche répondait à des motivations et à des intérêts spécifiques. Pour le Centre de Femmes, le projet de recherche présentait « une occasion intéressante et nécessaire pour [lui-même] et le mouvement communautaire de faire le point sur les partenariats et les implications qui ont été effectués depuis quelques années dans le développement

local.² » Les résultats de cette recherche devaient aussi permettre de faire connaître les valeurs prônées, dans la pratique, par les groupes et d'en faciliter la promotion dans les structures de développement. Le Centre pensait également que cette étude permettrait d'ajuster « [les] interventions et [les] stratégies d'influence dans les instances décisionnelles et d'avoir un portrait plus juste de la place qu'occupe le mouvement communautaire. »

La Société de développement du Témiscamingue (SDT), quant à elle, considérait que ce projet de recherche « arrivait à point nommé pour mettre en lumière les démarches et actions des organismes communautaires du Témiscamingue ainsi que les valeurs et principes qu'ils véhiculent et constituent des balises pour le développement local. » On pensait aussi que le projet de recherche viendrait bonifier les différents mécanismes de collaboration et renforcer les liens de la SDT avec le communautaire. Par ailleurs, la SDT soutenait que ce projet permettrait de « mettre en relief l'environnement dans lequel [le mouvement communautaire] évolue : un contexte rural dénué de villes pôles et des spécificités très différentes du reste du Québec. » Le milieu communautaire pourrait ainsi « préciser et affiner [ses] stratégies d'influence lui permettant d'occuper pleinement la place qui lui revient dans les instances décisionnelles. »

Le Centre de santé Sainte-Famille, partenaire important dans le développement du territoire, voyait d'un bon œil de mieux documenter et analyser les pratiques des organismes du milieu, connaissances qui pourraient bénéficier à toute la communauté. Il pensait également que ce travail pouvait « amener une concertation encore plus importante des partenaires à l'amélioration du soutien aux Témiscamiens. »

Quant au Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue (ROCT), il « reconnaissait l'importance d'une telle recherche » dont les résultats seraient « assurément des outils importants pour les organismes du Témiscamingue. » Bien qu'il ait été peu actif à cette époque, il a mandaté une personne pour siéger au comité de recherche.

Pour la chercheuse de la Direction de la santé publique (DSP), l'intérêt de ce projet consistait à nommer les pratiques des organismes communautaires, notamment leurs approches auprès des personnes. Comment font-ils pour être proches de la population, pour aller chercher les véritables besoins des personnes? Il s'agissait en fait d'apprendre de l'expérience des organismes communautaires afin d'amener les professionnelles et professionnels de santé publique à travailler de façon plus étroite avec les communautés, puisque qu'au moment de la définition du projet, c'était le virage qu'entendait prendre la DSP. Dans cette même perspective, pouvoir montrer la contribution du milieu communautaire au développement local, contribuait à convaincre les acteurs institutionnels, politiques ou privés de la place importante et incontournable qu'occupe le communautaire dans le développement local, de manière à ce qu'il soit reconnu et financé à sa juste valeur.

2. *Toutes les citations de cette section sont tirées des lettres d'appui au projet fournies par les partenaires lors de la demande de subvention au Fonds québécois de recherche sur la société et le développement (maintenant le Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS)).*

1.2. LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Les membres de l'équipe de recherche, à partir de leurs intérêts respectifs et des échanges de points de vue, ont défini ensemble les objectifs de la recherche. De manière générale, il était convenu qu'il viserait à cerner la contribution des organismes communautaires au développement local du Témiscamingue.

Plus spécifiquement, il s'agissait, dans un premier temps, de dresser un portrait des pratiques d'organismes communautaires au regard de leurs participantes et participants et de leur communauté (municipalité et MRC) et d'identifier leurs stratégies d'influence auprès des structures de développement local (SDT, municipalités, etc.).

Dans un second temps, l'objectif était d'analyser les mécanismes établis par la SDT pour permettre aux organismes communautaires de contribuer au développement du territoire et de cerner l'influence des organismes communautaires sur la SDT. Afin de pouvoir analyser plus concrètement cette contribution, la recherche voulait étudier une initiative ou un processus mis en place par la SDT et dans lequel les organismes communautaires étaient engagés. Comme le Témiscamingue était en train d'élaborer une démarche de planification stratégique pour mobiliser les actrices et les acteurs du développement, les États généraux, et que les organismes communautaires y étaient activement impliqués, c'est cette initiative qui a fait l'objet d'une analyse détaillée.

1.3. LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LE MOUVEMENT COMMUNAUTAIRE : PERSPECTIVE CONCEPTUELLE

1.3.1. *Le territoire local*

Pour les populations des régions excentrées, et plus particulièrement pour les organismes engagés dans le développement des milieux, le territoire local constitue actuellement un objet important de préoccupations. En effet, la mondialisation croissante de l'économie et l'émergence de ce qu'il est convenu d'appeler la « nouvelle économie » conjugués à la rationalisation des dépenses publiques des années '90 ont grandement transformé les politiques et les structures de développement à l'échelle locale et territoriale. Certaines de ces politiques sont plus importantes pour comprendre les enjeux qui se posent maintenant aux territoires locaux dans le contexte québécois :

- (1) politiques de régionalisation préconisant une participation active des acteurs territoriaux par la mise en place des Centres locaux de développement (CLD) et des Centres locaux d'emploi (CLE);
- (2) reconnaissance de l'économie sociale et création de mécanismes de soutien à son développement, incluant une redéfinition du concept d'entreprise d'économie sociale;
- (3) politique de reconnaissance des organismes communautaires autonomes, qui en font des « partenaires » dans l'offre de services, avec les risques d'institutionnalisation qui y sont associés;

- (4) politiques de sécurité du revenu et d'assurance-emploi mettant les CLE et CLD au cœur des questions d'emploi, d'attribution des prestations et de soutien aux personnes;
- (5) reconnaissance de la place des femmes dans le développement des régions dans *La Politique en matière de condition féminine* (1997);
- (6) et, plus récemment, la *Politique nationale de la ruralité* avec ses pactes ruraux³.

Cette nouvelle cartographie des joueurs à l'échelle locale redéfinit les systèmes de gouvernance locale (Carrier et Côté, 2000). Elle pose ainsi le territoire local comme le lieu d'un dialogue, plus ou moins conflictuel selon le cas, entre divers acteurs et actrices ayant des responsabilités, des visions et des intérêts très différents et parfois divergents. Il apparaît donc souvent difficile de rallier les acteurs et les actrices de l'espace local dans la définition d'une vision commune du développement. Pourtant cette concertation locale constitue le principal facteur pouvant créer, au sein des communautés, une « synergie créatrice » propre à améliorer la qualité de vie (Cadieux, 1997:15). Que l'on se situe dans une approche de développement local (Benko, 1995; Coffey et Runte, 1986), de développement économique communautaire avec les corporations de développement communautaire (CDC) et les corporations de développement économique et communautaire (CDEC) (Côté et *al.*, 1997; Favreau et Lévesque, 1997; Demazière, 1996; Morin et *al.*, 1994), de développement social (CSBE, 1997; Beaudoin, 1991), de partenariat local (Gagnon et Klein, 1991), de Villes et villages en santé (Simard, 2004; Grenier et *al.*, 1999 et 2000; O'Neill et Cardinal, 1992; Fortin *et al.*, 1991) ou encore dans une perspective d'économie sociale (D'Amours, 2000; CSBE, 1998), le défi est de trouver des stratégies susceptibles d'amener tous les groupes d'intérêts à travailler de concert à l'amélioration de la qualité de vie à l'échelle locale ou territoriale.

1.3.2. Les organismes communautaires et le développement local

Dans cette dynamique de collaboration autour du développement local, les organismes communautaires constituent des acteurs importants qui « jouent [...] un rôle indispensable tant sur le plan de l'insertion et de la solidarité que sur celui de l'innovation sociale » (Hamel, 1994 : 965; voir aussi Collini, 1999). Une étude provinciale sur *La participation du milieu communautaire aux CLD* a d'ailleurs montré l'importance de cette contribution, tout en soulignant son caractère contextuel (MCE Conseils, 1999). En effet, à certains endroits, les organismes communautaires sont très présents (conseil exécutif et sous-comités) alors qu'ils sont très peu représentés dans d'autres régions.

Le Témiscamingue compte de nombreux organismes communautaires ayant développé une grande expertise tant dans le secteur de la santé et des services sociaux que dans le secteur économique. Plusieurs d'entre eux, surtout ceux travaillant dans le domaine de la santé et des services sociaux, se

3. Il s'agit ici des principales politiques en place au moment de notre cueillette de données, soit de janvier 2002 à novembre 2004.

sont dotés d'une structure stratégique sous la forme du Regroupement des organismes du Témiscamingue (ROCT).

Les organismes communautaires sont présents au sein de la SDT et participent à différentes démarches de concertation territoriale. Ils s'impliquent également au niveau régional auprès d'organismes comme la Régie régionale de la de la santé et des services sociaux, le Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue (CRDAT)⁴, le Comité régional d'économie sociale de l'Abitibi-Témiscamingue (CRESAT) et les différentes tables régionales. Cette présence soupçonnée du milieu communautaire sur diverses tribunes de développement local a d'ailleurs été, dès le début un des aspects que la présente recherche visait à documenter.

Or, bien que la contribution des organismes communautaires soit reconnue et documentée ailleurs au Québec et même au Témiscamingue (Mathieu *et al.*, 2001; René *et al.*, 2001; Collini, 1999; Collini et Thomas, 1999; CRDAT, 1999; ROCT, 1998; Manseau, 1996), il apparaissait important, dans le cas du Témiscamingue, d'analyser plus en profondeur tant leurs modes d'intervention respectifs que leurs stratégies d'influence du développement plus global de leur communauté. Une étude réalisée au Témiscamingue avait déjà permis de décrire les principaux champs d'intervention des organismes communautaires et de poser les problèmes auxquels ils sont confrontés (Manseau, 1996). De plus, un colloque réunissant le milieu communautaire témiscamien avait mis en évidence les valeurs et les enjeux de ce secteur (ROCT, 1999). Ces deux exercices brossaient un portrait intéressant du milieu communautaire au Témiscamingue, mais ne permettaient cependant pas de saisir en détail les pratiques des organismes communautaires et leurs stratégies d'influence du développement local.

1.3.3. *Quel développement local?*

Vouloir cerner la contribution du milieu communautaire au développement du territoire nécessite que soit précisé ce que l'on entend par développement. Volontairement, il a été décidé de ne pas fournir de définition formelle du développement. Dès le début de la recherche, la vision privilégiée se voulait plutôt englobante en ce qu'elle en considérait toutes les dimensions du développement : sociale, économique, humaine, culturelle, etc. Cette vision holistique visait à permettre aux organismes communautaires et aux autres actrices et acteurs du développement de s'exprimer à partir de leur propre vision du développement local.

Même si en fin de projet, il appert que, dans leurs discours, les organismes communautaires ont une vision assez globale du développement local en ce qu'elle dépasse la dimension économique pour inclure d'autres aspects, notamment l'humain, le social et le culturel, il n'en demeure pas moins qu'ils ont parfois du mal à repérer les retombées de leurs actions sur le développement local. Par exemple, lorsque les organismes ne sont pas présents dans les instances de développement du territoire, ils ont l'impression

4. Les appellations utilisées au moment de la recherche pour les instances qui sont maintenant devenues l'Agence de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux et la Conférence régionale des élus ont été conservées.

de ne pas intervenir sur le développement local; comme si agir sur le développement local ne consistait qu'à être présents aux instances et actifs au sein des processus spécifiquement identifiés comme des lieux ou des espaces de développement tels la SDT, les États généraux, etc. Travailler avec des personnes à leur redonner du pouvoir sur leur vie, c'est utile et souhaitable puisque c'est là le mandat premier des organismes communautaires, mais ces pratiques ne sont pas toujours perçues comme contribuant au développement du territoire. Aussi, dans le présent projet, ont été recensées non seulement les retombées des organismes identifiés comme contribuant au développement local, mais également toutes les pratiques ayant un impact sur la vie individuelle et collective du territoire, dans un sens d'amélioration du bien-être et de la qualité de vie.

1.3.4. *Quel communautaire?*

S'il est important de voir dans quelle perspective le développement local a été traité, il s'avère tout aussi crucial de préciser ce que désignent les termes « organismes communautaires » et « milieu communautaire » pour les fins de la recherche. Tout d'abord, il faut préciser que l'analyse des pratiques de développement local des organismes communautaires s'est organisée en deux temps. Le premier groupe étudié était composé de cinq organismes œuvrant dans le secteur « conditions de vie des femmes » et « pauvreté » (Regroupement d'entraide sociale, Corporation de transport adapté, Centre de Femmes, Entretoise, Maisons des jeunes) auprès desquels la cueillette de données a été réalisée⁵. Ces organismes répondent aux critères de l'action communautaire autonome tels que définis par le Secrétariat à l'action communautaire autonome (voir encadré 1).

ENCADRÉ 1 : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION D'UN ORGANISME COMMUNAUTAIRE AUTONOME :

Pour être admissible à ces programmes, l'organisme ou le regroupement d'organismes doit :

- être un organisme à but non lucratif légalement constitué*;
- démontrer un enracinement dans la communauté;
- entretenir une vie associative et démocratique;
- être libre de déterminer sa mission, ses orientations ainsi que ses approches et ses pratiques.

De plus, l'organisme ou le regroupement d'organismes doit avoir une mission en action communautaire autonome, c'est-à-dire :

- avoir été constitué à l'initiative de la communauté;
- poursuivre une mission sociale qui lui est propre et qui favorise la transformation sociale;
- faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges axées sur la globalité de la problématique abordée, c'est-à-dire entre autres agir sur les causes des situations problématiques et intervenir auprès d'une catégorie de personnes ou de diverses populations plutôt qu'uniquement auprès de ses membres;
- être dirigé par un conseil d'administration indépendant du réseau public.

- *Sont visés par la politique gouvernementale sur l'action communautaire les organismes à but non lucratif constitués en vertu de la 3^e partie de la Loi sur les compagnies du Québec.*

5. Ce volet du projet a été financé par le Programme de subvention en santé publique de la Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue (concours 2000-2001).

Le second groupe concernait des organismes plus étroitement associés au secteur de l'économie sociale ou du développement local (Carrefour Jeunesse Emploi, On en sort du bois, Table de concertation des personnes âgées, Notre-Dame-du-Nord en santé)⁶. Ces quatre organismes ne sont pas tous des organismes communautaires autonomes bien qu'ils soient tous des organismes à but non lucratif.

Malgré la distinction dans la nature des organismes de chacun de ces groupes, il a été considéré que ces neuf organismes appartenaient tous au milieu communautaire, et ce, bien qu'ils ne répondent pas tous à la définition conventionnelle d'un organisme communautaire autonome. Ils s'inscrivent cependant assez bien dans la définition plus large que le milieu communautaire témiscamien s'est donné de lui-même dans son portrait réalisé pour les États généraux (cité dans SDT, 2002a:4).

Le communautaire c'est un ensemble d'organismes à but non lucratif, autonomes dans leurs orientations et leurs pratiques, qui aident la population par des services de support faciles d'accès. L'organisme communautaire, particulièrement appuyé par le bénévolat, est issu de besoins exprimés par le milieu et favorise la prise en charge par les individus eux-mêmes. L'organisme agit en misant sur des valeurs comme l'entraide, la solidarité, la participation active et la mobilisation pour amener des changements sociaux visant le mieux-être de la population.

1.4. LES BALISES MÉTHODOLOGIQUES

1.4.1. Une recherche qualitative en partenariat

La démarche collective privilégiée pour réaliser cette recherche s'inspire de la recherche en partenariat telle que définie par Clément et *al.* (1995). L'équipe de recherche regroupe des actrices et des acteurs du développement local du Témiscamingue issus du milieu communautaire et d'instances de développement ou gouvernementales (Centre de Femmes du Témiscamingue (CFT), SDT, CSSF, ROCT⁷) de même que des chercheuses (Direction de santé publique de l'Abitibi-Témiscamingue, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Université du Québec à Montréal). Le rôle de cette équipe a été de définir, par le biais d'un processus collégial de réflexion, aussi bien le mode de fonctionnement de l'équipe que les méthodes de cueillette et d'analyse des données et les stratégies de transfert des connaissances. Cette manière de faire a contribué à ce que les résultats de l'étude servent le plus possible les besoins des partenaires qui réalisent le projet (Botes et Rensburg, 2000; Darling, 1999; Ashton 1998; Schön 1994).

De manière générale, une approche qualitative a été utilisée (Denzin et Lincoln, 1994; Patton, 1986 et 1987). Celle-ci reconnaît l'existence d'une multitude de points de vue sur la réalité, chacun étant propre à un individu, ou parfois partagé en partie par plusieurs individus (groupes d'intérêt, communautés). En fait, chaque individu, en fonction de son sexe, de son âge, de son origine, de sa situation familiale ou de son statut en regard d'une situation, se construit une vision spécifique d'une situation, d'un phénomène.

6. Ce volet du projet a été financé par le CQRS (maintenant le FQRSC), projet no SR-4122.

7. Il est important ici de préciser que le ROCT étant très peu actif à cette époque, la personne mandatée pour représenter cet organisme au sein de l'équipe de recherche n'a pu s'en faire la porte-parole. Elle agissait donc à titre plus individuel, en tenant aussi compte de son appartenance au Carrefour Jeunesse Emploi.

Pour comprendre un phénomène social, dans ce cas-ci les pratiques des organismes communautaires, il apparaît donc indispensable de mettre au jour les points de vue des principaux acteurs et actrices y étant directement ou indirectement associés (Guba et Lincoln, 1989).

Plus spécifiquement, les méthodes de cueillette de données s'inspirent de l'approche ethnographique qui reconnaît « qu'en pénétrant par le biais d'une interaction immédiate avec les gens dans leur quotidien, les ethnologues peuvent mieux comprendre les croyances, les motivations et les comportements de leurs sujets que s'ils utilisent toute autre méthode » (Tedlock, 2000:470, traduction libre). Il s'agit en fait de s'approcher le plus possible des événements et des personnes qui les vivent de façon à mieux cerner la complexité des phénomènes, d'où l'importance de l'observation participante. Dans la présente recherche, cette approche a été utilisée tout au long de la cueillette de données, mais c'est dans l'analyse de la démarche des États généraux qu'elle a pris plus d'intensité. L'agente de recherche a alors assisté à une très grande partie des rencontres de l'Équipe stratégique et des travaux préparatoires sur le terrain. Pour chacune des rencontres, elle a consigné dans une grille d'observation (Huberman et Miles, 1991) aussi bien le contenu des discussions que des éléments de la dynamique de ces rencontres (leadership, provenance des participantes et participants, prise de parole, climat des discussions).

1.4.2. La cueillette des données

Temps 1 : Étude des organismes communautaires

Les pratiques internes et externes de neuf organismes ont été étudiées⁸. Ces organismes ont été identifiés par les membres terrain de l'équipe de recherche en fonction de leur appartenance à deux grands groupes : les organismes communautaires œuvrant en condition de vie des femmes et en pauvreté et les organismes en économie sociale et en développement local. Chaque organisme a été contacté et convié à une rencontre préliminaire au cours de laquelle étaient présentées la recherche et la contribution attendue de la part de l'organisme. Les organismes intéressés étaient alors invités à confirmer leur participation par une résolution de leur conseil d'administration.

La cueillette de données auprès des organismes a été réalisée de septembre 2001 à septembre 2002. Dans chacun d'entre eux, huit entrevues ont été réalisées auprès de membres du C. A. ou de la collective, de la coordination et d'employées et d'employés, de bénévoles et de participantes et participants. Les agentes et agents de recherche ont observé quelques rencontres (entre 1 et 4) du C. A., de l'équipe de travail ou de participantes et de participants de même que des activités spéciales. De plus, différents documents afférents à l'organisme ont été consultés : rapports d'activité, charte de

8. Ces neuf organismes sont les suivants : Regroupement d'entraide sociale (REST), Centre de Femmes, Table de concertation locale des personnes âgées, Entretoise, Maisons des jeunes, Carrefour Jeunesse Emploi, On en sort du bois, Corporation de transport adapté, Notre-Dame-du-Nord en santé.

l'organisme, etc. Les données recueillies auprès des organismes ont permis la confection d'un portrait pour chacun d'entre eux⁹ (voir encadré 2).

ENCADRÉ 2 : DIMENSIONS ANALYSÉES :

- historique de développement des pratiques :
 - § raison de la mise sur pied de l'organisme
 - § évolution des pratiques
 - § choix des partenaires
- pratiques actuelles auprès de leurs participantes et participants :
 - § moyens pour rejoindre la population
 - § mode d'identification des besoins
 - § mode de participation des personnes rejointes
 - § structure et mode de fonctionnement
 - § activités réalisées
- pratiques d'influence à l'échelle locale et territoriale (municipalité et MRC)
 - § participation à des instances décisionnelles
 - § stratégies d'influence
 - § pratiques de concertation avec d'autres actrices et acteurs locaux
 - § pratiques d'influence à l'échelle municipale et territoriale.
- retombées
 - § sur les participantes et participants
 - § sur les communautés
 - § sur le territoire en général

Temps 2 : Étude des structures de développement local et territorial

Le second volet de la recherche concerne l'étude des structures de développement local et territorial. Étant donné le rôle central de la SDT dans le développement du territoire, l'équipe a privilégié l'étude de ses pratiques d'intégration du milieu communautaire plutôt qu'au sein d'autres organismes. Toutefois, l'étude de la démarche des États généraux a malgré tout permis d'analyser le rôle de d'autres instances de développement, notamment celui de la MRC.

La cueillette de données à la SDT s'est déroulée en octobre et novembre 2002 pour les entrevues et de juin à décembre 2002 pour les observations. Elle a été réalisée par le biais de huit entrevues auprès d'employées et d'employés, de la direction et de membres du C. A. Quelques observations ont également été faites lors de réunions du C. A. et plusieurs documents internes ont été consultés.

9. Voir liste des portraits à l'annexe 1.

L'analyse des structures de développement porte sur les modes d'organisation vus sous l'angle de la place faite aux organismes communautaires (voir encadré 3). Elle a donné lieu à la réalisation d'un portrait de la SDT¹⁰.

ENCADRÉ 3 : DIMENSIONS ANALYSÉES :

- mandat de la structure de développement local
 - § raison de la mise sur pied de l'organisme
 - § mandat et objectifs de la structure
 - § activités et services
 - § choix des partenaires
- fonctionnement de la structure
 - § modes de fonctionnement (prise de décision, droit de parole, climat de travail)
 - § représentation des différents partenaires, incluant les organismes communautaires (nombre de sièges)
- place des organismes communautaires
 - § place occupée par les organismes communautaires et son évolution (leadership, thèmes abordés, temps de discussion)
 - § rôle des représentants et des représentantes des organismes communautaires (postes dans les conseils d'administration, membres de sous-comités)
 - § influence concrète.

Temps 3 : Analyse du processus des États généraux

La cueillette de données en ce qui a trait aux États généraux a été menée d'octobre 2002 à novembre 2003 pour les observations et de mai à septembre 2003 en ce qui a trait aux entrevues. Dix entrevues ont été faites auprès des membres de l'Équipe stratégique, responsable de l'organisation des États généraux, d'actrices et d'acteurs d'instances de développement concernés par cette démarche (MRC, SDT) et de deux personnes du communautaire, mais externes à la démarche. L'observation assidue de la presque totalité des rencontres de l'Équipe stratégique, du comité organisateur et du comité de suivi (11), de rencontres d'information dans le milieu (1), de plusieurs *focus-group* et réunions préparatoires sectoriels (9), de rencontres des organismes communautaires (3) et des États généraux eux-mêmes (1), soit quelques 25 activités, a permis de suivre le processus dans ses détails et de recueillir des informations très riches (voir encadré 4).

10. Voir liste des portraits à l'annexe 1.

ENCADRÉ 4 : DIMENSIONS ÉTUDIÉES :

la démarche du Pacte rural
l'émergence de la démarche des États généraux
les liens entre les deux démarches
volonté d'inclusion du milieu communautaire
les suites des États généraux

1.4.3. L'analyse des données

Tous les propos recueillis auprès des informatrices et des informateurs au cours de la recherche ont été enregistrés sur cassette audio et transcrits. Les observations faites lors de rencontres ont été consignées sur des fiches. L'analyse de l'ensemble des données a été réalisée par les chercheuses à partir des dimensions retenues. En tout, dix portraits, neuf d'organismes communautaires et un de la SDT, ont été confectionnés (annexe 1). Des échanges avec l'équipe de recherche terrain ont également permis de raffiner l'analyse. De plus, chaque portrait a été soumis à l'organisme pour validation.

Par la suite, une analyse transversale des portraits d'organismes communautaires a été menée de manière à faire émerger une vision plus globale des pratiques du milieu communautaires au regard du développement local. Cet exercice, de même que l'analyse de la démarche des États généraux et les grandes conclusions que l'on peut en tirer, constituent l'essentiel du présent rapport de recherche.

L'équipe de recherche terrain a contribué à enrichir l'analyse et la compréhension que l'on pouvait avoir de l'ensemble des données recueillies. Ces étapes progressives de discussion des résultats dans une perspective d'action rejoint la méthode de négociation des constructions de sens réalisées auprès de chacun des groupes d'intérêt telle que proposée par Guba et Lincoln (1989).

2. LE TÉMISCAMINGUE

2.1. LE TÉMISCAMINGUE : SON TERRITOIRE, SA POPULATION, SON ÉCONOMIE

2.1.1. *Un territoire rural à la limite des frontières québécoises*

Située au sud-ouest de la région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue et accolé à la frontière ontarienne, la MRC de Témiscamingue couvre un vaste territoire de 19 266 km²; à partir de Belleterre par exemple, il faut parcourir près de 150 kilomètres pour aller à Témiscaming et 110 kilomètres séparent Rémigny de Winneway (voir figure 1). Le fait que sa population soit répartie sur une si vaste étendue fait en sorte que la densité d'occupation du Témiscamingue est très faible (1 hab. au km²).

La MRC de Témiscamingue se subdivise en 20 municipalités, 4 communautés algonquines et un territoire non organisé (TNO) regroupés en quatre secteurs géographiques : sud, est, nord et centre. Une grande partie de la population est concentrée dans la partie centre et sud du territoire. Cette concentration de la population s'explique, notamment par la présence de deux municipalités plus importantes, soit Ville-Marie (2 855 personnes) et Témiscaming (3 112 personnes)¹¹. La moitié des agglomérations comptent moins de 500 résidentes et résidents.

Le territoire témiscamien a un caractère insulaire, en ce sens qu'il est isolé du reste de l'Abitibi-Témiscamingue. Ville-Marie et Témiscaming sont respectivement situés à 133 et à 219 kilomètres de Rouyn-Noranda et le seul lien routier avec le reste de la région et du Québec passe par cette ville. Les autres axes de communication, à l'ouest et au sud, relient le Témiscamingue à l'Ontario. Cet isolement se vit également à l'intérieur même de la MRC entre les territoires de CLSC de Ville-Marie et Témiscaming, ce dernier vivant une proximité culturelle (l'anglais y est plus présent) et physique avec l'Ontario (Ville-Marie est à 88 kilomètres, North Bay est à 59 kilomètres et offre beaucoup plus de services).

Une des particularités du Témiscamingue est sans contredit son caractère rural, il « a toujours été et s'est toujours considéré comme une région en soi... avec ses mœurs et ses caractéristiques indéniables. La couleur dominante du Témiscamingue, c'est sa ruralité » (Comité Défi 2000, 1997:5). Le Témiscamingue correspond d'ailleurs bien aux critères de ruralité proposés dans la Politique nationale de la ruralité (Gouvernement du Québec, 2001) :

une densité de la population et des constructions relativement faible, ce qui donne lieu à des collectivités de taille limitée, dispersées dans un vaste espace géographique dominé par la végétation;

un rôle prépondérant de l'agriculture, l'élevage ou la mise en valeur des ressources naturelles dans l'usage économique du territoire;

11. Donnée de 1996 dans Girard et Bellot, 2000.

un rapport étroit à l'espace, à la nature, au climat, aux saisons, et ce rapport influence sa vie sociale, économique et culturelle;

des membres de chaque collectivité qui se connaissent, ayant ainsi le sentiment d'appartenir à une communauté spécifique au territoire qu'elle occupe.

2.1.2. Une population peu nombreuse

Les Algonquins sont, au Témiscamingue comme partout en Abitibi-Témiscamingue, les premiers résidents du territoire. Dès la fin du 17^e siècle toutefois, le commerce des fourrures attire les premiers habitants d'origine européenne. Vers 1840, l'exploitation de la forêt débute puis les premiers colons s'installent à partir des années 1860. La colonisation agro-forestière ne s'organise toutefois formellement qu'à partir de la fondation de la Société de colonisation du lac Témiscamingue par les Oblats en décembre 1884.

Au cours de la première moitié du XX^e siècle, la population croît de façon marquée surtout entre 1921 et 1931 et entre 1941 et 1951. À partir des années 1960, la courbe démographique se stabilise et sa croissance demeure alors relativement faible. En 2001, la population du Témiscamingue était de 17 573 personnes¹², ce qui représente une diminution de 2 % au regard de 1996. Cependant, cette diminution est moins importante que la baisse de 4 % pour l'Abitibi-Témiscamingue pour la même période (Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, 2004).

L'éloignement des grands centres constitue une caractéristique qui influence le visage du développement, non seulement en termes d'accessibilité des services et des marchés, mais aussi, de façon corollaire, en matière de rétention de la population. Par exemple, les jeunes qui veulent poursuivre des études post-secondaires doivent quitter la région. On observe une diminution de 22,3 % entre les jeunes de 15-19 en 1986 et les jeunes 25-29 de 1996 alors qu'au Québec, pour la même période, on note une augmentation de 1,4 %. Par ailleurs, comme plusieurs de ces jeunes quittent la région pour étudier, le territoire se trouve donc privé de ses jeunes les plus scolarisés.

Le taux de sous-scolarisation¹³ est assez élevé au Témiscamingue (47,2 %), comme il l'est d'ailleurs dans le reste de l'Abitibi-Témiscamingue (46 %), surtout lorsque comparé à celui de la province (35,5 %) (Girard et Bellot, 2000).

12. Estimation pour 2003 (Statistiques Canada, mars 2004).

13. Il s'agit du nombre de personnes de 15 ans et plus ayant un faible niveau de scolarité (9 ans d'années d'étude ou moins), rapporté sur l'ensemble de la population de 15 ans et plus.

FIGURE 1 : LA MRC DU TÉMISCAMINGUE

(source <http://www.temiscamingue.net/decouvrir/acces-acrtes/temiscamingue.html>)



Comme dans la plupart des régions du Québec, les recensements de 1996 et 2001 mettent en évidence le vieillissement de la population sur le territoire témiscamien, et ce, même si celle-ci s'avère plus jeune que dans le reste de la province. Par ailleurs, le Témiscamingue comptait, en 1996, un peu moins de femmes (48,7 %) que d'hommes (51,3 %) (*idem*, 2000).

Au plan linguistique, la MRC de Témiscamingue est beaucoup moins homogène que le reste de la région, notamment en raison de la forte proportion d'anglophones dans le territoire de Centre local de services communautaires (CLSC) de Témiscaming (40,5 %, comparativement à 8,3 % à Ville-Marie) (*idem*, 2000).

En 2002, il y avait 3 122 Algonquins¹⁴ au Témiscamingue vivant dans quatre communautés (Timiskaming First Nation, Long Point, Eagle Village et Wolf Lake) ou hors-réserve. Trois de ces communautés sont situées dans le territoire de CLSC de Ville-Marie et l'autre dans celui de Témiscaming. Entre 1997 et 2001, la croissance de cette population (9,03 %) a été assez forte si on la compare à la diminution de l'ensemble de la population du Témiscamingue (2 % entre 1996 et 2001). Les autochtones du Témiscamingue parlent surtout anglais, peu parlent encore l'Algonquin.

2.1.3. Une économie locale précaire

Dans la MRC de Témiscamingue, en 1996, la population active¹⁵ représente un peu plus de 60 % de la population totale (Girard et Bellot, 2000). La même année, le taux de chômage était de 15,7 %, dont 18,4 % sur le territoire de CLSC de Ville-Marie et 7,1 % sur celui de Témiscaming (*idem*).

Les ménages de la MRC de Témiscamingue disposaient d'un revenu moyen de 46 101 \$ en 2000 (Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, 2004). En 1995, ce revenu était de 41 820 \$ pour l'ensemble de la MRC, dont 55 411 \$ pour le territoire de CLSC de Témiscaming et 38 703 \$ pour celui de Ville-Marie (Girard et Bellot, 2000).

Une part non négligeable de l'économie du Témiscamingue s'organise autour du secteur primaire (exploitation forestière, industries agricoles, pêche et mines) qui compte 12,4 % des emplois (Gendron, 1999). Bien que certains emplois se retrouvent dans le domaine des mines et des carrières, la majorité des emplois sont reliés aux domaines agricoles et forestiers.

Le secteur secondaire (industries manufacturières et de la construction) est également important pour le Témiscamingue puisque près du quart (27,2 %) des emplois y est relié. L'industrie du bois apparaît comme un moteur économique important. Quelques entreprises spécialisées dans la fabrication d'aliments et la transformation des produits de l'agriculture (fromagerie, chocolaterie) sont également présentes sur le territoire témiscamien. Le secteur tertiaire, à savoir les commerces de détail et les services publics, fournissait, en 1996, 60 % des emplois.

Il s'avère important de souligner la différence entre les deux territoires de CLSC, chacun ayant son propre profil d'activité économique. « De fait, la quasi-totalité des emplois du territoire de CLSC de Témiscaming relève des secteurs secondaire (54,2 %) et tertiaire (43,1 %), les emplois dans le secteur primaire étant marginaux, alors que, dans le territoire de CLSC de Ville-Marie, le secteur primaire est davantage développé et, inversement, le secteur secondaire l'est beaucoup moins » (Girard et Bellot, 2000:116). La présence de Tembec à Témiscaming influence considérablement l'économie, l'emploi et les mentalités des résidentes et des résidents du secteur sud.

2.2. LE CONTEXTE STRUCTUREL DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

2.2.1. Des ressources institutionnelles nombreuses

Les services gouvernementaux

Le portrait de l'administration publique réalisé dans le cadre des États généraux recense 20 points de service du gouvernement provincial (SDT, 2002b), et ce, dans plusieurs secteurs d'activité : justice et protection publique (aide juridique, palais de justice, services de police); emploi (Centre local d'emploi); points de services d'Agriculture, Pêcheries et Alimentation, Ressources naturelles et Transports. De plus, dans le secteur de la santé et des services sociaux, la MRC englobe deux territoires de CLSC, le territoire du CSSF et ses sept points de service de même que le Centre de santé de Témiscaming (CST), alors qu'en éducation, il y a deux commissions scolaires, l'une francophone (CS du Lac-Témiscamingue) et l'autre anglophone (CS Western Québec). Les services fédéraux, quant à eux, comprennent le Centre de main-d'œuvre du Canada et le bureau local de la Direction des ressources humaines Canada, des bureaux de poste et différents services dédiés aux autochtones (éducation, santé, etc.).

Les instances de développement local

Le territoire est sous la juridiction de la Municipalité régionale de comté de Témiscamingue (MRCT) dont les bureaux sont à Ville-Marie. En ce qui a trait aux instances de développement, la SDT constitue la principale entité au sein de laquelle les autres instances de développement sont regroupées. Celle-ci est née en 1994 de la volonté de rassembler différents organismes¹⁶ voués au développement du territoire au sein d'une même entité de manière à regrouper les services et à faciliter la concertation. En effet, comme le précise une informatrice, « 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. » Par la suite, au moment de la création des CLD en 1997-98, il devient naturel que cette nouvelle instance soit rattachée à la SDT.

14. *Registre des Indiens, ministère des Affaires indiennes et du Nord Canadien, données au 31 décembre 2002.*

15. *Soit la population de 15 ans et plus sur le marché du travail ou qui est à la recherche active d'un emploi.*

16. *Il s'agit de la Corporation de développement économique du Témiscamingue (CDET), de l'Office du Tourisme du Témiscamingue (OTT), du Comité d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue (CADCT), du Centre d'aide aux entreprises du Témiscamingue (CAET) et quelques personnes associées à la MRCT.*

La Société d'aide au développement des collectivités du Témiscamingue (SADCT) et le Centre local de développement du Témiscamingue (CLDT) sont demeurés des corporations autonomes à but non lucratif. Dans les faits, ces organismes sont toutefois regroupés en une même organisation, la SDT. Ils sont réunis sous un même toit et chapeautés par un conseil d'administration qui réunit les membres des conseils d'administration de chacun d'entre eux (SADCT et CLDT)¹⁷. Ces derniers reçoivent des mandats de différents ministères et organismes liés aux gouvernements provincial et fédéral¹⁸; mandats définis dans des ententes contractuelles et modifiables à chaque renouvellement, selon les changements dans les orientations des gouvernements centraux. Organisme autonome au regard du 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).

En tant qu'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 de projets 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 les commissions et les comités de travail.

Une caractéristique originale de la SDT est que son financement ne provient pas uniquement de programmes et de subventions gouvernementales prévues pour le CLD et la SADC ni de la MRC, mais aussi de contributions financières d'entreprises et d'organismes. Cette diversité des sources de financement permet à la SDT de conserver une certaine autonomie et d'offrir des services diversifiés et bien adaptés aux besoins du milieu. Par ailleurs, il est important de souligner que la contribution d'entreprises privées et d'organismes du milieu est unique en Abitibi-Témiscamingue.

17. *Officiellement, il y a donc trois organismes distincts. Toutefois, le conseil d'administration de la SDT est formé des membres des C. A. de la SADC et du CLD.*

18. *Le CLDT du provincial et la SADCT du fédéral.*

2.2.2. Un secteur communautaire et associatif très dynamique

Au Témiscamingue, 419 organismes ont été recensés comme étant des organismes du milieu associatif, communautaire et coopératif (Collini, 1999) œuvrant dans tous les domaines d'activité (loisirs, santé et services sociaux, culture, éducation, développement, etc.). Ceux-ci offrent une panoplie d'activités et de services qui vont des activités récréatives et de loisirs aux services de garde et de maintien à domicile et passant par les rencontres d'information et l'aide aux personnes en difficulté. Ces organismes interviennent aussi bien dans les collectivités locales que sur tout le territoire de la MRC. En 1996-1997, ils mobilisaient plus de 160 000 heures de bénévolat par année, soit l'équivalent de 95 emplois à temps complet, auxquels s'ajoutent 286 emplois réguliers (dont 110 à temps complet) et 183 emplois financés par des programmes d'employabilité (*idem*, 1999). L'ensemble des organismes à caractère associatif et communautaire génèrent des revenus de l'ordre de 6 622 000 \$ par année (1996-1997), dont 59 %, soit 3 907 000 \$ proviendrait d'auto-financement (*idem*). Ces quelques données illustrent l'importance de ce secteur d'activité, notamment au regard du grand nombre de personnes qu'il emploie ou qu'il accueille comme bénévoles et comme participantes et participants à des activités.

Les organismes communautaires autonomes

Lorsqu'il s'agit de cerner plus spécifiquement le secteur communautaire autonome¹⁹, notamment dans le champ de la santé et des services sociaux, l'exercice est plus complexe. La Régie régionale de la santé et de services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue finance 19 organismes communautaires au Témiscamingue, alors qu'une liste des membres du Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue (ROCT)²⁰ en comptabilise 35, la difficulté étant qu'il n'y a pas de membership formel au ROCT.

Fondé officiellement en 1993, la mission du ROCT est de promouvoir la concertation entre les organismes communautaires et de défendre les intérêts des groupes et de la population témiscamiennne. Il a aussi pour mandat de soutenir les organismes communautaires, d'offrir de la formation et d'alimenter la réflexion (analyse des enjeux et de différents dossiers qui touchent plus particulièrement le milieu communautaire), mais ce dernier volet est en veilleuse depuis quelques années étant donné l'absence d'une permanence au ROCT. De manière générale, le ROCT a d'ailleurs été peu actif au cours des dernières années. En effet, il n'y a pas eu d'assemblée générale pendant trois années (entre octobre 1999 et octobre 2003). Néanmoins, quelques activités ont été organisées au cours de cette période par le conseil général²¹.

19. Voir section 1.1.2. pour la définition du communautaire autonome.

20. Regroupement en principe formé des organismes œuvrant en santé et services sociaux.

21. Rencontre « Comment ça va la concertation? » (décembre 2000); journée préparatoire et Journée de réflexion du communautaire (avril et mai 2001); assemblée spéciale et assemblée générale du Conseil général (décembre 2002 et juin 2004).

Le ROCT regroupe les organismes communautaires sous six grands champs d'action : la santé physique, la santé mentale, la défense des droits, les femmes, les jeunes et les personnes âgées, auxquels s'ajoute, depuis l'Assemblée générale annuelle (AGA) d'octobre 2003, un septième : les hommes.



II - LES PRATIQUES DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES

Les organismes communautaires sont fiers des liens qu'ils maintiennent avec différents groupes de la population et de leur capacité de répondre aux besoins qui leur sont exprimés. À la lumière des données recueillies, il est possible de mettre en évidence que les pratiques des organismes communautaires, notamment l'accueil, l'identification des besoins et la vie démocratique, ont des caractéristiques propres et contribuent au bien-être et à la citoyenneté active des participantes et participants. Cette seconde partie porte sur ces diverses pratiques développées par le communautaire; elle se divise en trois chapitres. Le premier (chapitre 3) vise à décrire les pratiques à l'interne, c'est-à-dire les activités et les services offerts aux participantes et aux participants de même que les modes de fonctionnement au sein de l'organisme et la vie démocratique. Le deuxième (chapitre 4) identifie les pratiques de collaboration que les organismes développent avec des partenaires externes. Il décrit également les visées de ces pratiques à l'externe et cerne les raisons qui motivent le choix des partenaires. Le troisième (chapitre 5) porte plus spécifiquement sur les facteurs qui expliquent pourquoi les organismes développent diverses formes de collaboration avec des partenaires.

3. LA VIE AU SEIN DES ORGANISMES : LES PRATIQUES À L'INTERNE

Cette section porte sur les pratiques développées au sein de chacun des organismes relativement à l'accueil et au soutien des participantes et des participants, aux activités et aux services offerts ainsi qu'au fonctionnement démocratique de l'organisme. Cependant, avant d'en dresser le portrait, il est utile de présenter les neuf organismes étudiés au regard de leurs champs d'intervention et du type d'activités ou de services qu'ils proposent.

3.1. NEUF ORGANISMES COMMUNAUTAIRES SPÉCIFIQUES

L'Entretoise et le REST

L'Entretoise et le Regroupement d'entraide sociale du Témiscamingue (REST) sont deux organismes assez semblables par rapport à l'ensemble de l'échantillon. Ils s'adressent à des populations vivant un problème spécifique, l'un en lien avec la santé mentale et l'autre avec la pauvreté, et leur stratégie principale est de créer un milieu de vie pour leurs participantes et leurs participants.

L'Entretoise du Témiscamingue est un organisme communautaire alternatif en santé mentale caractérisé par une volonté certaine de faire « ailleurs et autrement » des modèles observés actuellement dans le réseau de la santé et des services sociaux. Cette volonté se traduit par une démarche personnalisée

visant à amener les participantes et les participants à se réapproprier leurs moyens et leur pouvoir décisionnel sur leur vie afin de réussir leur réinsertion en société. Créé par des membres de la communauté, pour les besoins de la communauté, l'Entretoise vise la réintégration sociale des personnes vivant ou ayant vécu des problèmes de santé mentale. En plus de sensibiliser la population en démystifiant le concept de « problème en santé mentale », cet organisme a pour objectifs de rompre l'isolement de ces personnes, de favoriser leur mieux-être et leur maintien dans la communauté, d'aider à développer leur autonomie ainsi que d'encourager la prise en charge de leur propre vie. Dans ce but, une panoplie de services tels que l'écoute, le soutien, l'accompagnement, l'information et des ateliers sont offerts et de multiples activités, tant éducatives que récréatives, sont organisées.

Le Regroupement d'entraide sociale du Témiscamingue (REST) « travaille à la défense des droits des personnes assistées sociales en apportant un soutien personnel en information, accueil, référence, accompagnement et en menant des actions collectives plus générales qui visent l'information de la population sur la pauvreté en milieu rural, la lutte aux préjugés et l'amélioration des mesures et des programmes de développement social » (REST, non daté). La mission du REST est l'amélioration de la qualité de vie des personnes vivant en contexte de pauvreté au Témiscamingue de même que la défense des droits de ces personnes. À cela s'ajoutent de multiples activités, notamment les cuisines collectives, les projets « Plateaux de travail », les groupes Pama-Actif, Y'a personne de parfait (YAPP) et les soirées d'information²².

L'Entretoise et le REST sont aussi associés à d'autres organismes de leur propre domaine d'activité et à des réseaux à l'extérieur de leur territoire. En revanche, ils sont relativement peu actifs sur d'autres tribunes locales. Il est cependant important de noter que le REST s'est donné un mandat de revendication des droits des personnes assistées sociales, mais faute de ressources, il a été, au cours des dernières années, peu actif dans ce domaine.

Le Carrefour Jeunesse Emploi et On en sort du bois

Deux organismes intervenant principalement au regard de la problématique de l'emploi, le Carrefour Jeunesse Emploi du Témiscamingue (CJET) et On en sort du bois (OESDB)²³ sont centrés sur l'insertion socioéconomique des jeunes. Le CJET vise à favoriser, chez les jeunes adultes, le développement de l'autonomie et la prise en charge de leur pouvoir d'action. Pour ce faire, l'organisme favorise le contact direct avec les jeunes en offrant une ressource d'accueil, d'information et d'orientation, un service de pré-employabilité et de recherche d'emploi, un soutien dans le développement de projets collectifs créateurs d'emplois et un appui à l'entrepreneuriat. Quant à OESDB, il fut créé à l'initiative du CJET, en collaboration avec des membres de la communauté. C'est une entreprise d'économie sociale qui offre une

22. Les « Plateaux de travail » consistent en un stage de 6 à 12 mois visant l'intégration au marché du travail par la transformation de denrées alimentaires ou le projet Écolation qui vise la fabrication de collations pour les écoles participantes du territoire. Le Groupe Pama-actif est un groupe de soutien et de discussion pour prévenir la négligence parentale. Le programme « Y a personne de parfait » vise l'amélioration des compétences parentales.

23. OESDB est une création du CJET. Il a cessé ses opérations en 2003.

expérience de travail aux jeunes de 16-35 ans vivant certaines difficultés d'intégration socioprofessionnelle.

Ces deux organismes n'ont pas de mandat spécifique de participation au développement plus général de la communauté, toutefois la coordonnatrice du CJET est membre de plusieurs comités territoriaux. Souvent appelée à exprimer le point de vue « jeunes » concernant des dossiers divers, elle participe par ce biais à la dynamique de développement du territoire. La stratégie privilégiée par le CJET pour influencer le développement du territoire est de siéger sur des instances et comités, en particulier à la SDT, et récemment au Comité stratégique de préparation des États généraux.

Notre-Dame-du-Nord en santé

Notre-Dame-du-Nord en santé (NDNS) est, de tous les organismes sélectionnés pour l'étude, le seul dont le mandat touche le développement global d'un territoire spécifique. Les raisons qui ont entraîné la mise sur pied du premier comité sont aussi celles qui l'ont incité à donner priorité aux jeunes dans leurs premières interventions. En effet, la population de Notre-Dame-du-Nord vivait de l'insécurité dont les jeunes étaient tenus responsables. En offrant un service direct aux jeunes sous forme de « travail de milieu²⁴ », on visait à intervenir non seulement sur les problèmes, mais aussi sur les forces et le potentiel des jeunes, en particulier au moyen de projets communautaires. Aussi, les jeunes n'ont-ils pas été les seuls à bénéficier de cette initiative puisqu'elle a aussi contribué à rendre les citoyennes et citoyens plus responsables. Les membres de NDNS ont innové en élargissant l'action du travailleur de milieu vers l'école, améliorant ainsi leur capacité à rejoindre les jeunes, et ce modèle a rayonné dans la MRCT, où l'on compte maintenant deux autres travailleurs de milieu/de corridor. Leur action locale a par ailleurs eu des répercussions territoriales, régionales et même provinciales puisqu'ils sont sans cesse sollicités pour expliquer leur expérience et leur modèle.

Le Centre de Femmes

La mission première du CFT est l'amélioration des conditions de vie des femmes. Comme les autres centres de femmes du Québec, celui du Témiscamingue a pour objectifs « de sortir les femmes de leur isolement et de leur donner l'occasion de se rencontrer et d'échanger, stimuler l'entraide et la solidarité féminine, encourager les femmes à se prendre en main et à s'impliquer dans leur milieu, aider les femmes à s'organiser et à passer à l'action en plus de trouver des moyens pour se ressourcer et reprendre son souffle » (Fournier *et al.*, 1995 : 7). Dans ce dessein, des services d'écoute, de soutien, d'accompagnement et d'information sont offerts. De multiples ateliers éducatifs et des actions collectives telles des journées commémoratives, des pièces de théâtre, des festivités sont aussi organisés en plus des actions plus politiques.

24. Il s'agit d'une forme d'approche de proximité qui s'inspire du travail de rue, mais qui est plus adaptée à la réalité des petites communautés.

Il fournit aussi des opportunités de jouer un rôle actif au sein de l'organisation tant à l'interne que dans des activités de représentation, que celles-ci visent la mise en œuvre de projets ou la participation à des instances et lieux de décision. À partir de formations de base, les femmes apprennent dans l'action. Leur engagement se fait le plus souvent graduellement en fonction de l'intérêt et des compétences de chacune. Soucieuses de la relève, les permanentes du Centre de Femmes assurent un soutien aux nouvelles arrivées. Le Centre des femmes est aussi présent sur plusieurs tribunes et actif dans de multiples dossiers. Cette action dans le milieu découle, encore là, de la présence de personnes impliquées depuis les débuts de l'organisme, très engagées et très militantes. Celles-ci ont donné au Centre de Femmes une très grande crédibilité. Par leur présence soutenue dans la mise sur pied de certains organismes, en particulier le CJET et la SDT, elles ont proposé et fait adopter des modes de gestion démocratiques (par exemple le fonctionnement en collectif au CJET et par la suite à OESDB), des outils de gestion et la prise en compte des organismes communautaires au sein d'instances de développement telle la SDT. Le Centre de Femmes, relié à un réseau sectoriel dynamique et articulé, a bénéficié d'ententes négociées au palier québécois, ce qui lui assure un financement de base minimal, récurrent et facilite son action globale. Le Centre de Femmes bénéficie donc des retombées de cette force collective du mouvement des femmes, et ce, non seulement pour leur financement, mais aussi pour les stratégies d'action et la crédibilité globale des revendications dans toute la société.

La Table de concertation locale pour personnes âgées

La Table de concertation locale pour personnes âgées (TCLPAT) est un organisme communautaire voué à l'amélioration des conditions de vie des personnes âgées du Témiscamingue. Sa structure territoriale (la Table) et locale (comités locaux) permet aux personnes âgées de 17 municipalités du Témiscamingue de participer à la définition des besoins et à l'orientation des services qui leur sont offerts. La table vise à favoriser le maintien à domicile des personnes âgées en légère perte d'autonomie à travers leur réseau d'entraide naturel et les services d'aide domestique. L'organisme soutient également l'animation des milieux par le biais d'actions d'éducation et de loisirs des comités locaux et il offre un soutien aux personnes âgées, entre autres, par des activités d'écoute, d'information, de formation et d'éducation. La Table a également comme objectif de développer l'hébergement communautaire pour les personnes âgées sur le territoire du Témiscamingue; elle gère d'ailleurs deux maisons d'hébergement. À l'extérieur de l'organisme, la Table est surtout présente dans des lieux sectoriels de concertation à l'échelle régionale ou provinciale, soit en économie sociale ou concernant les personnes âgées.

La Corporation du Transport Adapté

La Corporation du Transport Adapté du Témiscamingue (CTAT) est une corporation à but non lucratif mise sur pied en 1988 à Ville-Marie. Son mandat est d'offrir un service de transport en commun adapté aux personnes handicapées dans l'ensemble du Témiscamingue, à l'exception du secteur Sud qui bénéficiait déjà de son propre service. La CTAT contribue ainsi à l'intégration sociale, professionnelle et économique des personnes handicapées en leur offrant un moyen de transport pour leurs activités professionnelles, leurs études, leurs soins médicaux ainsi que leurs activités sociales. Bien que privilégiant

les personnes handicapées, le service de transport adapté est ouvert, depuis 1994, aux personnes âgées du Témiscamingue lorsque des places sont disponibles dans les véhicules. Pour assurer la gestion du service, la CTAT a créé, en 1989, la corporation Para-Transport avec qui elle négocie systématiquement tous ses contrats de service.

La Maison des jeunes

La Maison des Jeunes du Témiscamingue (MDJT) est un organisme à but non lucratif qui vise à favoriser le développement et l'intégration sociale des adolescentes et des adolescents. La mission de prévention de l'alcoolisme et des toxicomanies est aussi primordiale. Lieu de rencontre entre jeunes, le local permet aux jeunes, au contact d'adultes significatifs, de devenir des citoyennes et des citoyens critiques, actifs et responsables. La MDJT fonctionne selon une formule décentralisée, c'est-à-dire qu'elle gère des locaux de jeunes dans plusieurs municipalités. La coordination est assurée par l'organisme pour tout le territoire et une animatrice assure localement la mise en place et le bon fonctionnement des activités. Ainsi, malgré sa structure territoriale, elle peut rejoindre les jeunes directement dans leur milieu de vie. Des activités sportives, de divertissement, d'information, d'apprentissage et de prévention sont ainsi offertes, en 2002, dans 14 municipalités de la MRC à raison de deux soirs par semaine.

3.2. DES ACTIVITÉS ET DES SERVICES TRÈS DIVERSIFIÉS

Ces brefs portraits des neuf organismes du milieu communautaire étudiés traduisent une grande diversité de pratiques, tant en ce qui a trait aux façons d'accueillir et de soutenir les participantes et aux participants qu'en ce qui concerne les activités et les services offerts. Par ailleurs, dans chacun des organismes, ces pratiques, de même que celles relatives au fonctionnement démocratique dont il sera question à la section suivante, se conjuguent et s'emboîtent de bien des façons. C'est pourquoi tout effort visant à les nommer, à les catégoriser, s'avère délicat; l'exercice consistant à découper ce qui est intimement lié dans la réalité. Il est donc important de retenir que les pratiques décrites ici, de même que dans la section suivante, ne sont pas présentes dans tous les organismes et qu'elles ne se présentent pas toutes de la même façon dans le quotidien.

Pour les besoins de l'analyse, les activités et les services ont donc été regroupés en cinq grandes catégories, soit ceux visant à offrir : un milieu de vie, un soutien individuel, des services spécifiques, des opportunités d'engagement ou des opportunités de travail. De plus, dans un souci de voir quel type de services ou d'activités offre chaque organisme, un tableau a été réalisé (tableau 1) et des exemples formulés.

TABLEAU 1

PRINCIPAUX TYPES D'ACTIVITÉS PROPOSÉES

ORGANISMES	Champ d'action	Type d'activités et de services				
		Développer un milieu de vie	Offrir du soutien individuel	Donner des services spécifiques	Favoriser l'engagement	Fournir des opportunités de travail pour leurs participants-es
REST	Pauvreté, défense des droits	x	x		x	x
Entretoise	Santé mentale	x	x		x	
Maison des jeunes	Jeunes	x	x		x	
Centre de Femmes	Femmes	x	x		x	x
On En Sort du Bois	Insertion au travail pour les jeunes				x	x
CJET	Insertion au travail pour les jeunes		x		x	x
Table personnes âgées	Personnes âgées			x	x	
Notre-Dame-du-Nord en santé	Développement de la communauté, jeunes		x		x	x
Transport adapté	Transport adapté			x		

Développer un milieu de vie

Un des principaux mandats que se donnent les organismes communautaires est de créer un milieu de vie, c'est-à-dire des occasions permettant aux participantes et aux participants d'entrer en contact avec des personnes vivant une situation ou un problème similaire. L'objectif est ici d'amener ces personnes, d'une part, à prendre conscience que leur situation n'est pas unique et, d'autre part, à briser l'isolement et à permettre le développement de réseaux de connaissance, d'amitié, d'entraide et de solidarité. Ce milieu de vie se traduit concrètement par des cafés-rencontres (Centre de Femmes), des rencontres mensuelles (Entretoise), des soirées d'information (REST, Entretoise, Centre de Femmes, Maison des jeunes) ou des activités de loisirs (Maison des jeunes, Entretoise).

Offrir du soutien individuel

Un autre mandat important de certains organismes communautaires consiste à soutenir individuellement les personnes vivant des situations particulières ou des problèmes particuliers (Centre de Femmes, Entretoise, REST). Cet appui prend plusieurs formes selon les organismes, mais dans l'ensemble, il s'agit d'amener les participantes et les participants à une plus grande autonomie afin qu'ils puissent, de

manière plus immédiate, mieux faire face à leur situation et, à plus long terme, vaquer à leurs activités quotidiennes et participer à la vie de leur milieu. Les personnes qui arrivent dans l'organisme sont accueillies dans la totalité de ce qu'elles vivent et pas uniquement comme ayant un problème spécifique. L'objectif est alors de leur offrir un appui humain et chaleureux qui s'organise en réponse à leurs besoins respectifs, plutôt qu'en fonction d'un protocole préétabli. Bien que dans la plupart des cas, les rencontres individuelles se fassent surtout dans les locaux de l'organisme, certains organismes, notamment le Centre de Femmes et l'Entretoise, peuvent également accompagner leurs participantes et leurs participants dans leurs activités quotidiennes en dehors de l'organisme (vie domestique) ou à des rendez-vous à des services spécifiques (médicaux, juridiques).

Favoriser l'engagement au sein de l'organisme

Au-delà de l'appui individuel, certains organismes pensent qu'il est indispensable d'élargir l'espace démocratique en offrant aux participantes et aux participants des occasions d'engagement, tant au sein de l'organisme que dans la société en général. Cette volonté traduit la conviction que l'apprentissage graduel dans l'action permet aux participantes et aux participants d'acquérir des compétences, des habiletés et des connaissances qui viennent renforcer le soutien individuel et favoriser une meilleure intégration comme citoyenne et citoyen et, éventuellement, comme travailleuse et travailleur. La section suivante (3.3.) porte spécifiquement sur ces pratiques.

Favoriser l'accès et offrir des services

Certains organismes ont des missions ou des mandats plus centrés sur les services s'adressant à des personnes ayant des besoins spécifiques comme l'aide domestique ou l'hébergement pour les personnes âgées (TCLPAT) et le transport adapté pour les personnes vivant avec un handicap (CTAT). L'approche n'est donc pas ici de soutenir les personnes dans la totalité de ce qu'elles vivent, mais plutôt de leur fournir des services précis et ponctuels que les usagères et usagers considèrent nécessaires à leur mieux-être.

Fournir des opportunités de travail

Plusieurs organismes développent des projets permettant à leurs participantes et participants d'occuper des emplois rémunérés, qu'ils soient reliés à des dossiers internes de l'organisme ou à des projets spéciaux (comme les plateaux de travail du REST, les Anges gardiens à Notre-Dame-du-Nord ou certains projets du Centre de Femmes). Offerts à court terme, certains emplois visent l'acquisition de compétences transférables à un autre emploi; ce qui est le cas de la récupération du bois de grange par OESDB. D'autres emplois sont offerts à long terme, ce qui est le cas des ouvriers de l'atelier d'OESDB et des travailleuses du Centre de Femmes devenues des employées régulières par le biais de projets ponctuels.

3.3. LE FONCTIONNEMENT INTERNE ET LA VIE DÉMOCRATIQUE

Les organismes communautaires ont développé des pratiques organisationnelles façonnées par des valeurs d'équité, de justice et d'égalité. Ces pratiques s'appuient sur la volonté de répartir le pouvoir entre les salariés, les participantes et participants et les bénévoles, favorisant ainsi l'élargissement de l'espace démocratique pour des personnes exclues traditionnellement des lieux de pouvoir. Ce constat, portant sur l'ensemble des organismes communautaires du Québec (René *et al.*, 2001:86), vaut pour les organismes communautaires du Témiscamingue.

3.3.1. Les pratiques

Dans la majorité des organismes, la première instance de pouvoir est le conseil d'administration (C.A.). L'assemblée générale des membres est en effet considérée comme une formalité et personne ne la désigne comme un lieu important de pouvoir, sauf dans le cas de l'assemblée générale de fondation ou une assemblée générale spéciale. La composition du C.A. varie d'un organisme à l'autre. Ainsi les participantes et les participants doivent être majoritaires au C.A. de l'Entretoise (condition d'admissibilité du RRASMQ²⁵) alors qu'ils ne peuvent être présents au C.A. de la Maison des jeunes (faute de moyens de transport). De façon générale, deux critères guident le recrutement des administratrices et des administrateurs : la représentativité, tant du territoire que de la diversité des horizons, et la crédibilité. On recherche donc des gens qui ont une certaine influence dans leur milieu et qui proviennent de milieux différents.

La collective remplace le conseil d'administration au Centre des femmes et au Carrefour Jeunesse-Emploi (CJET), incluant OESB. Un tel fonctionnement veut favoriser l'égalité et le partage du pouvoir entre les membres. À côté des administratrices et administrateurs élus en assemblée générale, on retrouve des travailleuses et des travailleurs. Il n'y a pas de poste attiré (présidence, vice-présidence, etc.), mais plutôt rotation des tâches (animation, prise de notes). Les décisions doivent se prendre par consensus, ce qui est une pratique courante dans la plupart des organismes. Certains organismes ont développé des mécanismes pour intégrer les nouveaux administrateurs (REST) alors qu'ailleurs (CTAT), les gens sont laissés à eux-mêmes pour leur initiation.

Chez plusieurs, les comités représentent des lieux de pouvoir aussi importants que le conseil d'administration ou la collective. Qu'il s'agisse de comités de participantes et de participants (Entretoise, La Maison des jeunes), de comités locaux - un par municipalité (Table de concertation) ou de comités de travail (Centre de Femmes), ils disposent d'une certaine autonomie, ont un pouvoir de recommandation sinon de décision et favorisent l'implication des participantes et des participants. C'est par le biais des comités, davantage accessibles, que les participantes et les participants détiendraient une emprise sur les activités de l'organisme et sur son développement.

25. RRASMQ : Regroupement des ressources alternatives en santé mentale du Québec.

L'existence de mécanismes décentralisés de consultation témoigne par ailleurs d'un souci d'assurer une représentation territoriale. C'est le cas à la Maison des Jeunes où le comité consultatif des jeunes est composé d'un jeune élu par ses pairs dans chacune des localités desservies (14/17). À la Table de concertation des personnes âgées, des représentantes et représentants des 17 comités locaux (un par localité) sont élus par un ensemble d'organismes et délèguent chacun trois représentants à l'assemblée générale annuelle.

Autre lieu de pouvoir présent chez plusieurs organismes (REST, Centre de Femmes, Maison des jeunes, CJET, OESB) : les journées d'orientation, aussi appelées « Lac-à-l'épaule », rassemblant administrateurs et salariés. Lieu de réflexion et de remise en question des orientations de l'organisme, on y identifie des pistes qui serviront à élaborer le plan d'action. Il s'agit, souligne-t-on, d'un moment important pour resserrer les liens.

Une coordonnatrice assure le fonctionnement de l'organisme dans tous les cas, sauf deux. Au Centre de Femmes, il n'y a pas de poste d'autorité ni de hiérarchie entre les travailleuses. À l'opposé, à la CTAT, la seule employée permanente est appelée directrice générale. Selon les témoignages, dans l'ensemble des organismes, la gestion tendrait à être participative. On peut d'ailleurs penser que la présence d'une permanence au sein d'un organisme peut être cruciale pour sa survie. Par exemple, les informations recueillies auprès d'OESDB portent à penser que c'est cette absence d'une coordination stable qui a contribué à sa fermeture.

Dans la majorité des organismes, l'équipe de travail se rencontre régulièrement, de façon hebdomadaire (Centre de Femmes, REST) ou aux deux semaines (CJET, Maison des jeunes, OESB). En plus de permettre la circulation d'information où la coordonnatrice joue un rôle-clé, ces rencontres sont l'occasion de resserrer les liens entre les salariés. On insiste beaucoup sur l'ambiance de travail : « On est plutôt un gang de chums », disent les gens du CJET.

La qualité des relations interpersonnelles entre travailleuses, travailleurs, participantes et participants est aussi notée comme étant une source de motivation pour les travailleuses et les travailleurs. On parle du côté humain, de la proximité avec les participantes et les participants (REST, Table de concertation, Centre de Femmes), contrairement à la relation intervenant/client observable dans le secteur public. L'impression d'aider et de soutenir les personnes plus démunies est aussi soulignée (REST, Table de concertation, Centre de Femmes). À la Maison des jeunes, les travailleuses évoquent leur intérêt pour les jeunes et leur mieux-être, la foi dans leur capacité et le souci de leur offrir un endroit propre à eux. La motivation à travailler dans un organisme communautaire tient enfin à la volonté de demeurer au Témiscamingue et de contribuer à son développement (CJET).

Les bénévoles jouent un rôle central dans certains organismes (Table de concertation, Centre de Femmes). S'ils ont déjà eu recours aux services de l'organisme (REST, Table de concertation), leur

implication leur permet de rendre service en retour. Faire quelque chose d'utile est aussi source de valorisation et d'épanouissement, en plus de contribuer à briser l'isolement. D'autres s'engagent par conscience sociale (NDNS, Entretoise). On remarque toutefois les limites du bénévolat (essoufflement des bénévoles, manque de continuité) lorsque les ressources financières limitées amènent l'organisme à compter sur le travail des bénévoles afin d'assurer et maintenir les activités (REST, NDNS).

Même lorsqu'ils sont peu présents dans les structures décisionnelles, les participantes et les participants s'impliquent davantage dans l'organisme lorsque celui-ci offre un milieu de vie et investit pour soutenir leur participation. Quand par contre l'organisme est surtout axé sur l'offre de services (CTAT), le souci d'élargir la participation est absent, l'accent étant plutôt mis sur l'efficacité et la gestion. Les organismes ayant mis en place des mécanismes pour favoriser l'implication des membres-participants-es sont aussi ceux qui ont le fonctionnement le plus démocratique au C.A. et dans la gestion interne.

Les rapports personnalisés, on l'a vu, sont importants comme source de motivation chez les participantes et participants comme chez les travailleuses. Une relation de confiance se développe alors et permet aux travailleuses et aux travailleurs d'être sensibles aux besoins des participantes et des participants et d'imaginer des façons d'y répondre (Centre de Femmes, REST, Maison des jeunes). C'est également parce qu'ils sont intégrés dans la communauté et entretiennent des rapports personnalisés avec leurs concitoyennes et concitoyens que les travailleuses et les travailleurs de même que les administratrices et les administrateurs peuvent identifier les besoins et développer des services et activités adéquats (CJET, Centre de Femmes, REST, Table de concertation, NDNS). Les gens se connaissant dans une petite localité, il n'est pas rare que l'expression des besoins se fasse sur la rue ou dans les endroits publics, au hasard des rencontres (NDNS, Maison de jeunes). Quant au recrutement des bénévoles, des participantes et participants et même des administratrices et administrateurs de même que des employées et employés, il repose principalement sur le bouche à oreille et les contacts interpersonnels. L'importance des rapports personnalisés, de la proximité relationnelle et des réseaux de contacts est donc capitale et semble représenter une des caractéristiques majeures du fonctionnement des organismes communautaires au Témiscamingue.

3.3.2. L'élargissement de l'espace démocratique

Les organismes communautaires témiscamiens favorisent chez leurs membres la prise de pouvoir et contribuent à l'élargissement de l'espace démocratique de quatre façons :

En permettant aux participantes et aux participants de prendre du pouvoir sur leur vie personnelle

Une telle pratique, désignée largement par le terme « *empowerment* », est explicitement nommée dans quatre organismes. Au REST, on veut soutenir les participantes et les participants pour qu'ils développent leur capacité à affronter les problèmes, à être à l'aise dans leur vie personnelle et à mieux fonctionner en société. À l'Entretoise, on vise à favoriser une plus grande autonomie des participantes et des participants

au lieu de les prendre en charge. Au Centre de Femmes, on considère que l'exercice d'une citoyenneté active ne se limite pas à la participation à des structures décisionnelles, mais se manifeste aussi par le fait de gagner du pouvoir sur sa vie, d'acquérir une assurance pour modifier des situations et amener des changements dans son environnement. Au CJET, on veut amener les jeunes à être actifs et les sensibiliser à l'importance d'être le principal acteur de leur vie.

En offrant aux membres un lieu où faire l'apprentissage de l'exercice politique

Les lieux de prise de décision au sein des organismes sont, on l'a vu, nombreux. Ils vont des conseils d'administration et des journées d'orientation aux comités et aux réunions d'équipe. De façon générale toutefois, de tels lieux sont davantage accessibles aux administrateurs et aux salariés, à moins que des mesures précises de soutien aux participantes et aux participants ne soient développées. C'est le cas du Centre de Femmes où les différents comités et la collective sont considérés comme des espaces où les femmes peuvent expérimenter et développer des habiletés pour argumenter, décider et mener des actions, et ce, dans une ambiance respectueuse et égalitaire. L'objectif étant d'augmenter la capacité des membres à s'engager dans l'action, un accent particulier est alors mis sur le processus favorisant la participation des membres.

En offrant un lieu de pouvoir où influencer le développement local

Les organismes communautaires sont des lieux non seulement pour s'initier à l'exercice politique, mais aussi pour agir et amener des changements. On ne valorise pas seulement le processus, mais aussi le résultat. Ainsi, le pouvoir des membres s'exerce dans les actions qu'ils mènent, seuls ou en concertation avec d'autres organismes, dans les changements qu'ils provoquent, dans les services qu'ils mettent en place, dans les pressions qu'ils font. Ici encore sinon davantage, ce sont les administrateurs et les salariés qui exercent ce pouvoir. Même si les participantes et les participants sont peu impliqués, ils contribuent, par les mécanismes internes décrits précédemment, à alimenter et à orienter les actions à l'externe menées par leurs représentants. La contribution des organismes communautaires au développement local revêt alors un caractère particulier; au-delà des actions entreprises, les organismes permettent l'émergence d'un nouveau leadership, différent de l'élite traditionnellement impliquée dans le développement, à savoir les gens d'affaires et les élus municipaux.

En favorisant la prédominance de valeurs démocratiques

En adoptant à l'interne un mode de fonctionnement résolument démocratique, en faisant la promotion d'un tel fonctionnement dans les autres instances auxquelles on participe, en contaminant l'espace public témiscamien, les leaders du communautaire contribuent au rayonnement de valeurs démocratiques. L'exemple des États généraux du monde rural qu'on examinera plus loin le prouve de façon éloquente. Il s'agit là d'une contribution majeure des organismes communautaires à la vie démocratique du Témiscamingue.

4. COLLABORER ET SE CONCERTER POUR AGIR : LES PRATIQUES À L'EXTERNE

Les informatrices et informateurs rencontrés reconnaissent que les organismes auxquels ils appartiennent ne peuvent vivre isolés. Chacun se projette vers l'extérieur avec sa logique propre, parfois sans inscrire ses actions dans une stratégie planifiée. De manière générale, les organismes établissent d'abord des liens avec des organisations dont les missions sont voisines, appartenant au même secteur d'activité ou s'adressant aux mêmes populations cibles, par exemple au sein de tables de concertation sectorielles. Ils établissent aussi des liens avec des organismes appartenant à d'autres domaines et à des réseaux différents lorsqu'ils le jugent nécessaire.

La participation à des instances de concertation concernées par le développement du territoire est cruciale pour certains d'entre eux. C'est le cas en particulier lorsqu'ils siègent aux conseils d'administration et comités rattachés à la SDT ou lorsqu'ils s'unissent au sein du ROCT.

En vue de cerner les pratiques externes des organismes, ce chapitre présente les pratiques de collaboration et de concertation avant d'aborder les pratiques de développement local, puis les visées et moyens mis de l'avant pour collaborer et se concerter et enfin, le choix des partenaires et les stratégies.

4.1. DES PRATIQUES DIVERSIFIÉES

4.1.1. Les pratiques de collaboration

D'emblée, les organismes communautaires reconnaissent le partage d'information, de connaissances et d'expertises, qu'il soit formel ou informel, comme l'assise de leur collaboration et de leur concertation. Ces dernières prennent des formes variées, sont de niveaux et d'intensités divers et, en dépit du fait qu'elles ont été divisées en catégories pour les fins de présentation, ces pratiques sont inextricablement reliées et interdépendantes. Elles sont regroupées selon qu'elles constituent des participations, des projets communs, des collaborations au plan des moyens ou autres collaborations.

Les participations

Participer à des comités et à des tables sectorielles constitue une pratique incontournable pour plusieurs organismes. Moyen privilégié pour encadrer et formaliser les échanges, les tables sectorielles s'imposent particulièrement pour les organismes agissant dans des domaines connexes et sur des problématiques et auprès de populations visées par des interventions gouvernementales. En plus de faciliter les échanges d'information, elles permettent d'éviter les dédoublements de services et d'initier des collaborations. Si les tables de concertation sont mises en place d'abord avec les « partenaires immédiats », le spectre des collaborateurs peut s'élargir en fonction des objectifs poursuivis.

Des partenariats entre le réseau public et le milieu communautaire peuvent résulter du travail effectué dans le cadre de ces comités et tables de travail. L'Entretoise mentionne en particulier les « pressions »

en faveur de l'arrimage entre les interventions de ces deux « réseaux », ce qui soulève des préoccupations quant aux conséquences sur l'autonomie des organismes communautaires.

L'importance et le rôle clé que jouent ces participations s'expriment, notamment par le nombre de tables actives sur le territoire ainsi que celui des tables auxquelles les organismes participent en Abitibi-Témiscamingue et au Québec.

Les affiliations à des regroupements, sectoriels le plus souvent, et les activités qui en découlent, à savoir les participations à des assemblées générales, colloques et formations, notamment au niveau québécois, constituent aussi des occasions d'acquisition de connaissances, analyses et d'apprentissage politique qui sont de nature à améliorer les interventions. Le nombre des affiliations à des regroupements de la région de l'Abitibi-Témiscamingue et du Québec démontre leur importance pour les organismes.

Les projets communs

La mise sur pied de projets répondant aux besoins internes des organismes les incite à collaborer, souvent avec des partenaires hors du milieu communautaire trouvant important d'assumer leur rôle social et de contribuer au succès de projets ou de campagnes diverses. Certaines collaborations facilitent la mise sur pied d'initiatives novatrices. À titre d'exemple, le CTAT, d'abord préoccupé de satisfaire les besoins de transport des personnes handicapées, innove en accueillant les personnes âgées pour leur transport et collabore aussi à un projet du CJET pour le co-voiturage, Le Baladeur. L'Entretoise et le Centre de Femmes ont joint leurs efforts pour la mise sur pied de la maison d'hébergement en santé mentale Quatre-Saisons. De nombreux organismes communautaires et autres partenaires ont accompagné OESDB dans la mise sur pied de l'organisme et le développement de ses activités.

Certains projets suscitent des partenariats formels dans une dynamique à long terme ayant des effets structurants importants pour le fonctionnement des organismes et sur leurs interventions. Quelques exemples en sont ici donnés dans les domaines de la formation socio-professionnelle, du transport adapté et des services aux « démunis ». Plusieurs partenariats concernent la formation et l'intégration socio-professionnelle. Au nombre des exemples, mentionnons ceux du REST, du CJET, du Centre de Femmes. Le REST a mis en place des plateaux de travail en collaboration avec la Commission scolaire Lac-Témiscamingue (CSLT). Ce projet, portant sur la transformation de denrées alimentaires et la préparation de collations pour des écoles, a été consolidé par la participation du CSSF et de certains conseils d'établissement d'écoles primaires participantes et de l'Association des projets éducatifs du Témiscamingue. Le CJET, en vue de réaliser sa mission liée à l'intégration socio-professionnelle des jeunes, a développé des collaborations avec la CSLT, Emploi Québec, la Sécurité du revenu et le Centre Normand, dont la mission vise le traitement des toxicomanies. Enfin, le Centre de Femmes s'est associé à Emploi-Québec afin d'offrir des formations pour l'accès des femmes aux emplois non traditionnels.

Au plan de l'offre de services, mentionnons des initiatives du CTAT et du REST. Le CTAT assume au nom de la MRC du Témiscamingue la responsabilité de développer et d'assurer le transport adapté pour les personnes handicapées, et ce, en vertu du mandat et du financement octroyé par le ministère des Transports du Québec. Le REST s'est associé au Centre de bénévolat pour offrir du dépannage alimentaire et à l'aide juridique pour travailler à la reconnaissance des droits des personnes assistées sociales.

L'organisation d'activités spéciales, notamment de financement, qui parfois se répètent annuellement, démontre la forte capacité de mobilisation en vue d'objectifs spécifiques, en collaboration avec d'autres organismes communautaires ou dans le cadre d'activités visant un large public. En voici quelques exemples : participant au Rodéo du camion²⁶, au radiothon, au Salon du commerce, le REST et l'Entretoise font connaître leurs interventions, ce qui contribue à diminuer les préjugés à l'endroit des personnes démunies. En outre, le REST organise l'Opération Chat de gouttière et la Nuit de Noël des « sans emploi »²⁷. Le Centre de Femmes s'associe avec la maison d'hébergement l'Équinoxe, partenaire privilégié pour l'organisation d'activités annuelles dans le cadre de la Journée internationale des femmes et de la Journée d'action contre la violence faite aux femmes. S'associant à la Salle Augustin Chénier, il a aussi collaboré à la Biennale internationale d'art miniature.

Les collaborations au plan des moyens

La mise à disposition d'expertises et services pour les groupes ou initiatives en développement est particulièrement pratiquée par le Centre de Femmes et le CJET, qui offrent parfois des locaux et des heures de travail aux porteurs d'initiatives en vue de les accompagner dans leur entreprise. Le Centre de Femmes accorde tout autant du soutien technique qu'un « coup de main à la réflexion », notamment en influençant le CJET dans son adoption d'une approche de gestion collective.

Le partage de locaux et d'équipements et la mise en commun des moyens dont disposent les organismes en vue de s'offrir des lieux répondant à leurs besoins constitue une autre forme de collaboration. Le CTAT et le REST sont installés au Centre Amitié-Témis où d'autres organismes tel que l'Association des parents d'enfants handicapés du Témiscamingue ont aussi leurs bureaux. Le REST bénéficie pour sa part de prêts d'équipements pour des activités comme l'Opération Chat de Gouttière, la tenue de sessions d'information et d'ateliers. Pour leur part, le Carrefour jeunesse Emploi et le Centre de Femmes ont à plusieurs reprises accueilli dans leurs locaux des comités de travail préparant de nouvelles initiatives.

Le soutien, technique et autres, obtenu de la part d'autres organismes est considéré par certains informaticiens et informateurs comme étant au nombre de « leurs collaborations ». L'Entretoise reconnaît au nombre de ses partenaires la SDT et la Régie régionale de la santé et des services sociaux, dont le

26. *Le Rodéo du camion Notre-Dame-du-Nord est une des principales activités touristiques du Témiscamingue. Elle attire chaque année près de 50 000 personnes.*

27. *L'opération « Chat de gouttière » est une activité de financement. La « Nuit de Noël des sans emploi » est plutôt une activité sociale et de loisir.*

soutien technique a constitué un apport important pour la vie de l'organisme. C'est le cas aussi de OESDB dont les collaborateurs mentionnés incluent le ministère des Régions, le CRDAT, plusieurs entreprises privées dont Tembec, le CLSC, Vision-Travail, l'École Rivière-des-Quinze, etc.²⁸ Enfin, on a mentionné le soutien obtenu de la part du bureau du député comme une collaboration. Cela démontre bien la disposition des organismes communautaires à puiser, là où elles se trouvent, les ressources utiles à leurs initiatives.

Les autres collaborations

L'orientation et la référence en vue d'améliorer les services directs aux participantes et participants, constituent un autre type de pratique externe. Les organismes, connaissant les services disponibles sur le territoire orientent les personnes vers les plus adéquats et parfois effectuent des références directes vers un point de service au Témiscamingue ou à l'extérieur du territoire.

4.1.2. La participation à des dynamiques de développement local

La volonté et la capacité de se donner une stratégie d'action en faveur du développement territorial ne semblent pas toujours explicites et conscientes. Les entrevues effectuées montrent qu'il y a présence de différences marquées dans les niveaux et les natures des stratégies, voire absence de stratégie dans certains cas. Les organismes expriment de manière assez diversifiée les buts et objectifs qu'ils poursuivent en collaborant et en se concertant. En outre, on ne peut que s'interroger sur la présence d'une conception « réductrice » du développement, laquelle conception pourrait expliquer la perception de certains organismes d'être peu engagés au regard du développement local. C'est d'abord la participation à des instances et à des processus de développement local qui constitue, pour les informatrices et informateurs, la participation au développement territorial. Dans la perspective de la présente recherche, il est reconnu que l'engagement au regard du développement du territoire est beaucoup plus large, comme mentionné au départ, et illustré dans la suite de l'analyse.

Trois profils de contribution au développement local semblent se dégager chez les organismes rencontrés : ceux qui affichent une contribution réelle et planifiée, ceux dont les activités sont en soi des activités de développement et ceux qui se perçoivent comme relativement peu engagés dans le développement de leur territoire.

Participer aux instances de développement local constitue une priorité pour certains organismes dont la mission de développement et de changement social est explicite. C'est le cas entre autres du Centre de Femmes et du CJET. Actifs auprès de la SDT en particulier, ceux-ci sont aussi présents chaque fois que des enjeux exigent une intervention du milieu communautaire. Ainsi, dès les premières discussions menées en vue de mettre en place un organisme de développement territorial, le Centre de Femmes s'est engagé activement à la définition et à la constitution de l'organisme. Il a prêté les services d'une

28. Voir l'annexe V du Portrait d'On en sort du bois.

permanente en vue de cette collaboration qui a eu comme conséquence, entre autres choses, de voir reconnaître la place du milieu communautaire au sein des instances décisionnelles et consultatives. Cette collaboration s'est poursuivie par un engagement régulier au conseil d'administration, comme c'est le cas pour d'autres représentantes et représentants du milieu communautaire. On verra d'ailleurs au chapitre 6 comment le milieu communautaire devient un partenaire du développement local dans la démarche des États généraux. Ces participations misent en particulier sur le fait d'influencer la vision du développement socioéconomique et sur la nécessité d'inscrire le développement social au cœur du développement, conception qui n'est certes pas partagée par tous les intervenantes et intervenants. Par ailleurs, il existe des collaborations plus ciblées, telle celle du CJET avec la SDT pour l'organisation de Place aux jeunes²⁹.

Les activités de certains organismes sont des activités plus classiques de développement. Le CJET a pour mission de développer des projets en vue de l'insertion des jeunes dans la société et dans la vie professionnelle. Très actif, il additionne les interventions dans ce sens, certaines donnant lieu à des projets de plus grande envergure dont OESDB, le Café Carafon, le Baladeur³⁰, etc.

Le CTAT est aussi un acteur du développement par son rôle essentiel pour le transport des personnes handicapées sur l'ensemble du territoire. La Table de concertation des personnes âgées du Témiscamingue est également engagée dans la mise sur pied de services adaptés aux personnes âgées de la MRC. Elle est un acteur incontournable quant à l'hébergement et à l'aide domestique.

D'autres organismes se perçoivent comme relativement peu concernés par le développement local et, de ce fait, y contribuent de façon minimale. Ainsi, en dépit d'une présence occasionnelle à des rencontres, l'Entretoise ne voit pas l'intérêt de contribuer aux instances de développement local. Le REST n'entretient pas non plus de liens spécifiques avec les instances de développement et reconnaît ne pas développer de stratégies globales d'influence du développement du territoire.

4.2. LES MOTIVATIONS DES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES À COLLABORER ET À SE CONCERTER

4.2.1. *Les visées et les moyens*

Les pratiques externes des organismes étudiés visent trois types d'objectifs : leur propre survie et leur développement, le renforcement de leurs interventions et le changement social.

Les organismes visent leur propre survie et leur développement

Leur survie exige des organismes étudiés qu'ils collaborent avec des organisations extérieures au milieu communautaire, notamment pour l'offre de services et la tenue de campagnes de financement. À titre d'exemple, le CJET mentionne explicitement le rôle que la participation à des comités de travail joue sur

29. *La projet Place aux jeunes consiste à rassembler les jeunes qui poursuivent des études à l'étranger afin de leur présenter diverses facettes de la vie socioéconomique du Témiscamingue afin de favoriser leur retour dans la région.*

son développement. Par des liens entretenus avec les milieux communautaires, avec les instances de développement socioéconomiques de l'enseignement en particulier, cet organisme rallie des appuis nécessaires pour satisfaire les besoins des jeunes et assurer son propre développement.

Les organismes visent à renforcer leurs interventions

Forts d'assises suffisantes, les organismes visent également à améliorer leurs services, la portée et la complémentarité de leurs interventions. En participant et collaborant à des activités de la communauté, certains d'entre eux agissent consciemment en vue de se rendre visibles auprès du milieu local et régional et plus particulièrement, de faire connaître leur organisme, de sensibiliser la population aux problématiques relatives à leur mission ou de mener des campagnes de financement.

L'Entretoise fait référence aux efforts déployés pour s'ouvrir sur la communauté et développer une image positive, dont les retombées prennent entre autres la forme d'une reconnaissance et d'une crédibilité accrues. La consolidation de réseaux sur le territoire du Témiscamingue et la participation à des réseaux extra-territoriaux contribuent au développement des organismes en leur donnant accès à des analyses, à des outils méthodologiques, à des formations et même favorise leur synergie et l'accroissement de leur « poids politique ». Pour sa part, le CTAT affirme s'engager dans des collaborations dans le but « unique » de maintenir et développer le transport en commun adapté pour faciliter l'intégration sociale, professionnelle et économique des personnes handicapées.

Les organismes visent le changement social

Le changement social est abordé sous deux angles principaux, celui des mentalités et celui des valeurs et des pratiques. Plusieurs organismes sont préoccupés de la présence de préjugés et du traitement discriminatoire accordé aux personnes auprès desquelles ils interviennent. On mentionne souvent le besoin de sensibiliser, d'éduquer, de diffuser de l'information en vue d'éliminer ces préjugés. Cette préoccupation est particulièrement importante pour les organismes comme l'Entretoise, le REST, la MDJT et le Centre de Femmes.

L'Entretoise a fait le choix de s'afficher et de s'ouvrir sur la communauté en vue de permettre aux personnes auxquelles elle offre un milieu de vie de vraiment prendre leur place dans la communauté. Le REST mentionne clairement s'impliquer au Salon du commerce et lors du Rodéo du camion dans le but de faire connaître l'organisme et de contribuer à diminuer les préjugés à son endroit et envers les personnes auxquelles il donne des services. La MDJT établit des partenariats pour organiser des événements spécifiques comme le Gala jeunesse du Témiscamingue. Il collabore à l'organisation de diverses activités en vue de faire connaître et reconnaître les organismes actifs auprès des jeunes; c'est en particulier le cas de Mobilisation jeunesse.

30. *Le Café Carafon est un point de ralliement social et culturel géré par les jeunes du Témiscamingue pour le public en général. Le Baladeur consiste à maximiser les ressources de transport disponibles, incluant le co-voiturage, pour faciliter les déplacements sur le territoire.*

Pour sa part, le Centre de Femmes vise plus directement le changement des valeurs. Il développe ses stratégies pour faire connaître les valeurs féministes et les pratiques qui en découlent, utilisant tous les moyens à sa disposition pour exercer son influence. À titre d'exemple, il a prêté du temps de travail et des locaux pour le démarrage d'initiatives permettant ainsi d'influencer l'orientation et le fonctionnement dans le sens de l'application de valeurs et pratiques féministes promues par le Centre. Il a organisé des activités d'échange pour des groupes particuliers et a donné accès à son centre de documentation.

4.2.2. *Le choix des partenaires*

On l'a déjà mentionné, les organismes communautaires sont d'abord préoccupés par les personnes et les problématiques qui sont inscrites au cœur de leur mission. Il en découle une diversité de partenaires dont le choix est aussi influencé par les contextes spécifiques tels que les urgences, la gravité des problèmes, les relations interpersonnelles, le leadership, les caractéristiques et l'histoire du territoire. Il sera d'abord question de la diversité des partenaires puis des processus décisionnels et stratégies dans le choix de ceux-ci.

La diversité des partenaires

Les organismes communautaires établissent des collaborations non seulement entre eux, mais avec les organismes publics et para-publics appartenant aux réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation, avec le monde municipal ainsi qu'avec les organismes territoriaux tels que la Municipalité régionale de comté (MRC), la SDT, le CSSF et la Commission scolaire du Lac-Témiscamingue (CSLT). Ils collaborent aussi avec des entreprises à but non lucratif et privées, notamment pour la participation à des activités spéciales et de financement.

Sélectionnés en fonction de motifs divers, les partenaires sont multiples comme le montrent les exemples qui suivent. Les informatrices du Centre de Femmes ont mentionné les collaboratrices et les collaborateurs suivants dans le cadre de leurs activités : l'Association féminine d'éducation et d'action sociale (AFÉAS), les autres centres de femmes de la région, l'R des centres de femmes, le Regroupement des femmes de l'Abitibi-Témiscamingue (RFAT), la maison d'Hébergement l'Équinoxe, le CJET, le Café-carafon, la SDT, le CRDAT, le CLE, Emploi Québec, CSSF et autres institutions de santé, la MRC du Témiscamingue, les conseils municipaux et la Sûreté du Québec, la Commission scolaire du Lac-Témiscamingue, la salle Augustin Chénier, la Caisse populaire, les dépanneurs, Temlam³¹ et diverses institutions et entreprises locales³².

Notre-Dame-du-Nord en Santé mentionne explicitement choisir ses collaboratrices et collaborateurs selon ses besoins et ses projets. Le recrutement de membres de son conseil d'administration emprunte la même stratégie. OESDB choisit les membres du Collectif en fonction des besoins futurs de l'entreprise. La

31. *Temlam est une entreprise de transformation du bois (filère de Tembec).*

32. *Voir l'Annexe 7 du portrait du Centre de Femmes.*

Maison des jeunes du Témiscamingue (MDJT) sélectionne des personnes-ressources dans le but d'établir des collaborations lui permettant d'accroître sa visibilité dans le milieu. La MDJT mentionne collaborer plus spontanément sur la base d'affinités avec des organismes et mentionne le CJET et le Groupe IMAGE³³ au nombre de ses partenaires privilégiés.

Les processus décisionnels et stratégies de collaboration

Certains critères influencent l'établissement des priorités et du choix des lieux de collaboration. L'adhésion aux mêmes valeurs et les défis communs de même que les objets d'intervention partagés sont de nature à faciliter une concertation dans la volonté d'influencer des décisions. Certains organismes ont développé une stratégie explicite. Ainsi, la Table de concertation des personnes âgées confie à la coordonnatrice le mandat de représentation externe; les lieux de collaboration et de concertation étant sélectionnés par la « force des choses ». C'est le cas pour une participation stratégique au Réseau des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec et le Regroupement des entreprises en aide domestique de l'Abitibi-Témiscamingue, au sein duquel la coordonnatrice exerce un important leadership. Le Centre de Femmes souligne deux critères importants pour le choix de ses partenaires, ceux de partager l'objectif d'améliorer les conditions de vie des femmes et d'avoir de la satisfaction à réaliser des actions ensemble. En outre, le Centre mentionne sélectionner ses interventions externes pour des motifs stratégiques et politiques. Par ailleurs, des choix personnels, par exemple siéger à titre personnel à d'autres instances, sont parfois à la source de collaborations considérées bénéfiques aux organismes.

Avant de terminer, il n'est pas inutile de mentionner que les mandats et les orientations de l'organisme, tout comme le temps à consacrer aux activités de concertation ou de représentation, jouent un rôle déterminant pour certains d'entre eux. Les engagements réels, notamment en termes de temps de travail consacré aux activités externes, le nombre de mandats formels et de participations à titre personnel, les choix de dégager des travailleuses et travailleurs pour assumer des engagements seraient au nombre des indicateurs de l'importance des fonctions externes pour les organismes communautaires. En dépit du fait que l'étude n'ait pas permis de compiler systématiquement des données à ce propos, l'analyse s'appuie sur la mention spontanée de l'ampleur et des difficultés à assumer pleinement ces fonctions pour souligner le défi qu'ils représentent. Le Centre de Femmes, par ailleurs, accorde une grande priorité à ses engagements externes. Pour d'autres organismes, les difficultés et les contraintes contribuent à amoindrir l'importance réelle des engagements externes.

4.3. DES FACTEURS EXPLICATIFS DE LA PRÉSENCE ET DE L'IMPORTANCE DES INTERVENTIONS

Il a été montré précédemment que les organismes n'agissent pas tous sur tous les plans avec la même intensité, mais que leur présence active sur la base de leurs capacités et de leur contexte est garante de la dynamique du milieu communautaire au Témiscamingue. Certains organismes privilégient la mise sur

33. *Le groupe Image est un organisme pour les hommes en difficulté.*

piéd de projets, d'autres agissent au sein des instances de concertation ou décisionnelles engagées dans le développement local. L'ensemble des interventions entraîne des retombées positives.

Certains facteurs paraissent expliquer l'engagement et le succès des organismes dans leurs interventions quant au développement local. En corollaire, il semble que l'absence de ces facteurs limite le nombre et la qualité des interventions. Si l'analyse permet de dégager des facteurs explicatifs de la présence et de la réussite d'interventions sur le développement local, il va sans dire que c'est la combinaison de plusieurs d'entre eux qui explique le mieux la force et le succès de celles-ci.

Les facteurs identifiés concernent les organismes, leur fonctionnement interne et leurs stratégies d'action. Il sont ici présentés sous sept thèmes : ancienneté et maturité de l'organisme, présence d'une permanence et d'un financement stable, adhésion à des réseaux nationaux ou régionaux, capacité de développer et de consolider la crédibilité de l'organisme et de ses porte-parole, présence d'un leadership interne et externe, actions en faveur du développement de la relève, actions en faveur du changement social.

L'ancienneté

L'ancienneté de l'organisme, associée ici à la date d'incorporation, constitue un facteur reflétant la maturité des interventions. Sans qu'il soit possible et souhaitable d'établir une relation de cause à effet, il apparaît que les années de fonctionnement qui ont été marquées de moments de réflexion, de remises en question, d'échanges en profondeur et de prises de décision ont apporté à l'organisme une stature, donnant accès à des assises pour agir vers l'extérieur. Cela est notamment le cas lorsque la mission de l'organisme n'inclut pas explicitement le développement local ou ne spécifie pas cette mission, ce qui est commun à la majorité d'entre eux. C'est le plus souvent une interprétation élargie de la mission de l'organisme qui amène ceux-ci à intervenir dans des domaines plus globaux que l'amélioration des conditions de vie des populations cibles, par exemple les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les personnes sans emploi, etc. Le tableau 2 fournit les dates d'incorporation ainsi que d'autres caractéristiques des organismes étudiés.

TABLEAU 2

FACTEURS D'INFLUENCE SUR LES PRATIQUES EXTERNES DES ORGANISMES

Nom de l'organisme	Date d'incorporation	Financement relativement stable	Membre d'un réseau sectoriel (soutien)		
			Q	AT	T
On en sort du bois	1999 - (2003)	Non			
Notre-Dame-du-Nord en santé	1998	Non	x	X	
Carrefour Jeunesse Emploi	1997	Oui	x	X	
L'Entretoise	1989	Oui	x	X	x
Corporation du Transport Adapté	1987	Oui	x	X	
Regroupement d'entraide sociale	1987	Plus ou moins	x	X	x
Maison des jeunes	1984	Oui (inadapté)			x
Centre de Femmes	1982	Oui	x	X	
Table de concertation pour personnes âgées	1980	Oui	x	X	x

* Réseaux : Q = Québec; AT = Abitibi-Témiscamingue; T = Témiscamingue.

La présence d'une permanence et la stabilité du financement

Un deuxième facteur semble incontournable pour permettre aux organismes des interventions soutenues et efficaces, à savoir la présence d'une permanence spécifiquement désignée pour assumer ces fonctions et une condition souvent connexe, la stabilité du financement. Une mobilité continuelle de la main-d'œuvre ne peut en aucun cas fournir les bases d'intervention externes suivies et efficaces. Plus un organisme souffre de précarité dans son fonctionnement au quotidien, moins il dispose des moyens d'élargir ses interventions au-delà de ce qui est requis par les populations ou bénéficiaires directement concernés par ses services.

L'adhésion à des réseaux sectoriels

L'adhésion à des réseaux sectoriels nationaux ou régionaux représente un troisième facteur particulièrement important pour soutenir le travail de représentation, de concertation, de recherche et de

développement de l'argumentaire relatif à leurs dossiers. Les contacts soutenus et la participation à des activités de réseaux sectoriels renforcent les organismes, sur les plans idéologiques et des valeurs, ce qui est essentiel au développement des actions vers l'extérieur et à la capacité de les développer et de les consolider. Il va sans dire que le travail en réseau a permis, dans la majorité des cas, de soutenir des actions arrimées avec les dynamiques régionales et nationales.

La crédibilité des organismes et des porte-parole

La crédibilité des organismes et de leurs porte-parole n'est pas un mince facteur dans la capacité d'influencer des décisions au regard du développement local et territorial. Du domaine de l'immatériel, difficile à évaluer, la crédibilité se construit. Elle est accordée et ressentie. Perdue, il faut la rétablir. Déjà présente, il faut la consolider. La crédibilité relève des personnes qui sont au cœur de l'organisme et d'une combinaison de leurs capacités personnelles, des moyens de les développer et de la confiance que leurs propos inspirent. Des informatrices et informateurs ont parlé de leur satisfaction suite à l'accueil réservé à leurs propos dans différentes circonstances. D'autres personnes et organismes associent la reconnaissance de leur crédibilité au fait que des sollicitations directes leur sont faites sur la base d'une expertise reconnue.

Le leadership au sein de l'organisme

Le leadership d'une ou de certaines personnes au sein de l'organisme tout comme à l'extérieur, auprès de partenaires, de décideures ou de décideurs, constitue un atout important pour orienter les réflexions, débats, prises de position et interventions. Un leadership respecté contribue aussi à alimenter la crédibilité de l'organisme. Les expériences de participation à divers comités et tables de concertation relatées au cours de la recherche révèlent le rôle essentiel de quelques personnes signifiantes dans le fonctionnement des organismes. Il y a lieu de distinguer le leadership issu des habiletés relationnelles particulières et celui qui dépend des connaissances et compétences sectorielles, par exemple la capacité de transmettre les bonnes informations au bon moment en vue d'exercer des influences souhaitées.

Le relève au sein de l'organisme

Si le leadership est important, le fait d'assurer son renouvellement n'est pas moins essentiel pour des interventions réussies sur une longue période. Il semble que peu d'organismes se soucient réellement de préparer la relève au sein de leur organisation. Le Centre de Femmes du Témiscamingue, où la conscience des défis relatifs aux transformations qui s'imposent est particulièrement aiguë, reconnaît cette nécessité et cette difficulté de former la relève. Le Centre considère comme primordial de transmettre à ses membres la culture interne de l'organisme. Si ce sont habituellement les travailleuses les plus anciennes qui assument les activités de concertation, elles tentent dans la mesure du possible, de transmettre leurs connaissances au cours des activités régulières du Centre.

De manière générale, le Témiscamingue, peut-être à l'instar d'autres milieux où la relève est difficile, est un espace pour une ascension rapide de leaders. C'est vrai pour les individus et les organismes qui acquièrent après quelques interventions réussies un rôle de répondant territorial. Des exemples ont été soulignés par nos informatrices et informateurs de la Table de concertation des aînés, du Carrefour jeunesse Emploi du Témiscamingue et de Notre-Dame-du-Nord en santé.

La présence de stratégies

La présence de stratégies clairement identifiées est aussi garante d'actions bien orientées vers des cibles choisies et articulées sur le terrain au moyen de méthodes appropriées. Des actions en faveur du changement social et planifiées dans cette perspective sont bien sûr plus susceptibles de résultats que des interventions sans but précis. Le Centre de Femmes se distingue par sa volonté d'initier de tels changements en profondeur. Son implication, dès la mise sur pied de la SDT, en est un exemple éloquent. Prônant clairement des visées de changement des mentalités et des pratiques de gestion, le Centre de Femmes a entrepris de nombreuses actions en vue d'influencer les organismes, par exemple à choisir une gestion en collective, à préserver des sièges « femmes » au sein d'instances décisionnelles ou consultatives, etc.

Des facteurs qui se conjuguent

En dépit de l'importance indéniable des facteurs mentionnés, il semble difficile d'identifier clairement la combinaison des facteurs susceptibles de garantir des interventions et des retombées sur le développement local. Les traditions de concertation et de regroupement au plan sectoriel et les difficultés de briser les frontières, aussi artificielles soient-elles, amènent les organismes à restreindre leurs propres interventions, se reconnaissant peu concernés, voire incompetents, à intervenir au plan intersectoriel et au sujet du développement local.

Un constat qui s'impose est que le sens donné au développement local n'est pas homogène et, pour plusieurs organismes, les aspects économiques et financiers y occupent une importance prépondérante. Cette conception risque de les éloigner de toute intervention directe en vue de l'influencer. Toutefois, les organismes peuvent être incités à agir directement sur le développement local et territorial lorsque des stratégies globales sont mises en place. Par exemple, la SDT, sensible dès sa fondation aux contributions du milieu communautaire, est devenue au fil des années un point de convergence des échanges intersectoriels misant sur les organismes communautaires comme de véritables partenaires. De plus, des leaders du milieu communautaire jouent un rôle déterminant dans l'articulation de processus de développement territorial, ce qui fut le cas dans celui des États généraux du Témiscamingue.



III - LE DÉVELOPPEMENT LOCAL ET LES ORGANISMES COMMUNAUTAIRES : LA DÉMARCHE DES ÉTATS GÉNÉRAUX

5. DU PACTE RURAL AUX ÉTATS GÉNÉRAUX

La Politique québécoise de la ruralité et le projet de signature d'un Pacte rural³⁴ sont lancés en décembre 2001. Ils suscitent très rapidement des réactions au Témiscamingue³⁵. C'est d'abord la Municipalité régionale de comté (MRC) qui met en place les conditions pour répondre aux attentes gouvernementales. Puis, une démarche parallèle s'organise, laquelle mènera en novembre 2003 à la tenue des États généraux qui constituent un événement qui s'impose déjà comme une référence pour la population du Témiscamingue³⁶. Les deux années qui se sont écoulées entre l'annonce de la Politique et cet événement sont marquées par de multiples activités dont il sera question dans le présent chapitre. Ce chapitre traite d'abord de la réaction à la Politique dirigée par la MRC et centrée sur le monde municipal avant d'aborder plus longuement la démarche des États généraux, initiée par la SDT et animée par une Équipe stratégique. Par la suite, une analyse visant à dégager les aspects innovateurs et structurants de la démarche, notamment sous l'impulsion des leaders du milieu communautaire est proposée.

5.1. LA MUNICIPALITÉ RÉGIONALE DE COMTÉ SE MET AU TRAVAIL

Fidèle à ses habitudes, le Témiscamingue saute sur les opportunités qui se présentent. À la suite du lancement de la Politique québécoise de la Ruralité, une tournée d'information est organisée dès janvier 2002. Parallèlement à cette proposition gouvernementale, l'idée d'organiser des États généraux est avancée par le directeur général de la SDT. Après consultation de différents partenaires du territoire, il est proposé une démarche en quatre étapes (identification des valeurs et principes, réalisation de portraits, développement d'une vision commune et confection d'un plan d'action) sous le thème « Une collectivité rurale prospère où il fait bon vivre ». Le Plan quinquennal de développement de la SDT s'étant achevé en 2002, l'occasion paraît alors excellente de proposer un processus compatible avec la tradition de concertation du Témiscamingue et de mettre en route une démarche qui deviendra complémentaire à celle que propose la MRC.

La MRC, principale instance visée par la perspective de signer un Pacte rural pour le territoire en vertu de la politique nouvellement annoncée, prend la direction d'une consultation auprès des municipalités avec la ferme intention de faire une proposition dans les délais prévus par le gouvernement. Utilisant un

34. Voir le site suivant pour des renseignements factuels ou les textes de référence sur ces questions : <http://www.mderr.gouv.qc.ca/mder/web/portail/developpementRegional/nav/ruralite/42806.html?iddoc=42806>

35. La MRC du Témiscamingue est la première au Québec à signer le Pacte rural.

36. Voir les grandes étapes du Pacte rural et des États généraux à l'annexe 2.

questionnaire³⁷ développé par la Table de la ruralité formée sous l'égide du Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue (CRDAT), la MRC obtient la collaboration des municipalités pour la préparation d'un portrait local de leur situation et pour l'identification des irritants qu'ils reconnaissent dans les politiques touchant leur développement socioéconomique³⁸. L'organisateur communautaire du Centre de santé Sainte-Famille (CSSF) et l'agente de développement des collectivités de la SDT sont invités à collaborer avec la MRC à la compilation des questionnaires. S'étant penchés sur les questionnaires et sur la méthodologie ayant présidé à leur préparation au sein des différentes municipalités, les représentantes et représentants des organismes territoriaux reconnaissent l'importance de valider les résultats. Plutôt que de limiter cette étape à la préparation du Cahier regroupant deux cent soixante-neuf (269) demandes, ceux-ci suggèrent la tenue d'une rencontre publique, laquelle se tiendra finalement le 17 juin 2002. Cette rencontre semble marquer le moment « déclencheur » de la démarche parallèle, démarche qui retiendra l'attention plus loin. En vue de répondre aux attentes de la Conférence administrative régionale (CAR)³⁹, cette consultation des municipalités est suivie de la préparation d'un plan d'action. En effet, le Cahier de demandes ne pouvant à lui seul satisfaire les attentes de la CAR, la MRC accepte de le compléter par un plan d'action en vue de la signature du Pacte rural et de l'obtention de l'enveloppe budgétaire, en mai 2002. Les deux cent soixante-neuf (269) demandes ne sont pas pour autant abandonnées; elles demeurent d'ailleurs un enjeu central pour la MRC (voir les cinq demandes prioritaires à l'annexe 3).

Misant sur les projets déjà en préparation et sur des revendications bien connues⁴⁰ dans les municipalités et dans l'ensemble du Témiscamingue, la MRC s'est inscrite tout naturellement dans les échéanciers prévus par Québec. Cette réponse rapide attire cependant l'attention de certains actrices et acteurs du territoire qui souhaitent une approche plus ouverte et inclusive. En particulier, informés de la présence d'un Cahier de demandes et de la tenue d'une rencontre de consultation au mois de juin, des représentantes et représentants du milieu communautaire considèrent qu'il n'ont pas eu l'occasion de se pencher convenablement sur le dossier du Pacte rural⁴¹. Ils se concertent le 11 juin 2002 afin de prendre position, de partager leurs inquiétudes et d'élaborer leurs recommandations. Ils font ensuite inscrire leurs préoccupations dans le Cahier de demandes lors de la consultation publique de la MRC, le 17 juin 2002 à Laverlochère. La rencontre du 11 juin soulève par ailleurs une réflexion plus approfondie sur le développement du territoire et sur l'opportunité de profiter de l'occasion pour lancer une démarche de planification. Les participantes et participants du milieu communautaire se prononcent en particulier sur l'importance d'assurer une permanence au ROCT, l'organisme support au maintien et au développement sociocommunautaire au Témiscamingue.

37. Il s'agit d'un questionnaire très élaboré d'une quarantaine de pages, complété par les municipalités en moins de 90 jours. Le degré de consultation dont a fait l'objet le questionnaire dans chaque municipalité varie donc d'un endroit à l'autre.

38. Il semble que la MRC soit la seule de la région à réaliser cette cueillette de données auprès des municipalités et à compiler les informations recueillies.

39. La CAR regroupe les plus hauts fonctionnaires régionaux des différents ministères présents dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue.

40. Dont celle de l'urgence d'adapter les programmes gouvernementaux au contexte rural du Témiscamingue.

41. Étaient présents à cette rencontre : Francine Lapierre (Table action-travail), Maryse Breton (AFEAS), Josée Beaulé (Carrefour jeunesse emploi, table jeunesse et ROCT); Annick Carrière (Maison l'Équinoxe), Édith Vincent (Table de concertation des personnes âgées du Témiscamingue); Danielle Labrie et Suzanne Boisvert (Centre de Femmes du Témiscamingue), Mélanie Bergeron (Le Baladeur), Jacques Bourgeois (organisateur communautaire au CSSF).

5.2. L'OUVERTURE D'UNE DÉMARCHE COMPLÉMENTAIRE ET L'ÉMERGENCE D'UNE « ÉQUIPE »

L'idée de donner un caractère plus participatif et inclusif au projet de Pacte rural résulte d'échanges spontanés entre des intervenantes et intervenants du CSSF, de la SDT⁴² et d'autres instances qui réagissent de façon mitigée au travail effectué par la MRC. Ces échanges donnent une impulsion à l'initiative de plus grande envergure proposée par la SDT, laquelle sera d'abord mise en œuvre sous l'égide d'intervenants actifs au sein et auprès de la SDT. C'est avec le soutien concret de celle-ci que la démarche prend alors forme⁴³.

Des préoccupations fondamentales animent la naissance de la démarche, dont celle de fournir au Témiscamingue l'occasion d'une large consultation permettant de faire émerger une vision commune du développement tenant compte du caractère rural du territoire. La nécessité de faire participer le mouvement communautaire à la démarche s'impose également comme primordiale pour les personnes au cœur de cette initiative. Celles-ci identifient alors, avec le souci d'une certaine équité quant à leur provenance, des personnes susceptibles de contribuer à titre personnel et de s'engager dans l'organisation de la démarche qui deviendra celle des États généraux. La réponse vient d'abord du milieu communautaire, de la Commission scolaire, du Centre de santé, puis l'Équipe s'élargit. En particulier, un représentant du ministère des Régions se joint à l'Équipe.

Alors que les acteurs et actrices s'étaient joints à l'Équipe stratégique avec la préoccupation de porter les priorités de leur secteur d'intervention et d'assurer une représentativité des secteurs d'activités, ils ont peu à peu émergé une véritable équipe. À la suite des premières rencontres et avec des efforts soutenus, les participantes et participants se constituent comme une « équipe » avec sa propre cohérence, caractérisée par l'adhésion à des valeurs partagées ainsi qu'à une vision commune de la démarche. Quatorze personnes participent aux travaux de cette Équipe stratégique qui se réunit à de multiples reprises depuis le mois d'octobre 2002 jusqu'aux États généraux (voir annexe 4).

Mettre en œuvre cette opération exige un engagement à long terme ainsi qu'un soutien professionnel continu. En outre, les personnes rencontrées en entrevue au cours de la recherche reconnaissent d'emblée que les valeurs portées par l'Équipe et leurs efforts concertés pour façonner les conditions d'une véritable participation ont joué un rôle déterminant. Ces valeurs démocratiques qui caractérisent le milieu communautaire, dont celui-ci fait généralement la promotion et tente de mettre en pratique dans ses lieux habituels d'action, sont clairement partagées par ceux et celles qui animent ensemble la démarche. Le rôle de l'Équipe devient crucial pour la réussite des États généraux, ce qui sera maintenant démontré.

42. *Ceux qui avaient été invités à collaborer à la compilation des questionnaires de la MRC. Ils participeront ensuite à l'Équipe stratégique.*

43. *Le soutien de la SDT s'est manifesté surtout autour de la coordination de l'Équipe stratégique et de la préparation des portraits sectoriels et territoriaux.*

5.3. LA DÉMARCHE DÉMARRE PUIS S'INTENSIFIE

Sur le terrain émerge un nouveau leadership collectif qui se consacre à la mise en place de la démarche dont l'animation et les étapes préparatoires seront garants de la réussite de la rencontre des 7-8-9 novembre 2003. Dans la présente section, il sera question de la démarche sous l'angle de l'Équipe stratégique qui en assume la direction ainsi que des étapes, des éléments de contexte et des défis qui se manifestent lors de la tenue de diverses rencontres. Les nombreux écueils qui ont dû être surmontés pour donner à la démarche la couleur et la profondeur dont certains rêvaient seront en outre mentionnés.

La démarche des États généraux devient indépendante de la Politique de la ruralité, et ce, dans le contexte suivant : le contrat pour la première année du Pacte rural est signé en mai 2002 et un plan d'action pour la première année y est joint; le Témiscamingue et la SDT, par son rôle central au regard du développement, veulent se doter d'un nouveau Plan d'action stratégique pour le territoire. L'Équipe naissante profite alors de ce *momentum* pour offrir l'occasion aux Témiscamiennes et aux Témiscamiens de « se définir eux-mêmes », de concevoir un plan de développement quinquennal. La démarche des États généraux s'inscrit dans cette perspective.

À la première rencontre de l'Équipe stratégique le 25 octobre 2002, douze des quatorze membres officiels sont présents. Sept d'entre eux, participant régulièrement au conseil d'administration de la SDT, sont familiers avec la démarche proposée. Il s'agit alors de faire partager les réflexions antérieures et d'intéresser les nouveaux venus à s'engager dans la démarche. On ne fait pas l'économie d'identifier les craintes, les écueils entourant l'instauration d'une large concertation sur le territoire et de l'importance d'assurer une bonne diffusion de l'information. L'absence de représentantes et de représentants de la MRC est particulièrement remarquée. On décide alors de favoriser une participation active de la MRC à l'ensemble du processus.

Graduellement, la démarche se déploie avec sa propre logique et des stratégies sont mises en œuvre pour intéresser les différents secteurs. La deuxième rencontre de l'Équipe permet de constater que le travail est déjà bien engagé, notamment avec la préparation des portraits de secteurs⁴⁴, préparés sous la responsabilité d'un consultant, et la planification de la tournée des municipalités. En décembre 2002, l'Équipe complète le Plan de communication devant orienter le déploiement d'une première étape organisée de diffusion d'information, de préparation de portraits et de structuration de l'étape de concertation intersectorielle.

Les objectifs globaux se précisent alors que l'Équipe affirme l'importance d'une vision commune du développement, des dimensions intersectorielles et de la construction d'un appui « territorial » aux projets portés par les différents secteurs. En somme, c'est l'occasion de favoriser le décloisonnement des secteurs d'activité, de développer des convergences.

44. À la fin de la démarche, vingt-cinq (25) portraits de secteurs et dix-neuf (19) portraits de collectivités locales auront été complétés.

En même temps qu'elle élabore le Plan de communication, l'Équipe stratégique met en œuvre les quatre étapes pour l'articulation de la démarche. Ces étapes rendent visibles l'orientation que l'Équipe veut insuffler aux États généraux ainsi que les moyens qu'elle entend prendre pour la réussite de l'opération. Ces étapes sont les suivantes : identification des valeurs et principes, préparation des portraits et mise en place des consultations, tenue des États généraux et organisation du suivi. L'Équipe avait formulé ces étapes dans une perspective de planification; elles seront traitées ici avec le recul rendu possible par le passage du temps.

PREMIÈRE ÉTAPE : L'IDENTIFICATION DES VALEURS ET PRINCIPES DE LA DÉMARCHE

Dans un premier temps, l'Équipe identifie des valeurs et des principes communs qui deviendront les assises de la démarche. Ces valeurs se définissent comme une participation citoyenne basée sur une information la plus complète possible, l'écoute, des échanges, une réflexion en commun, des débats. Le partage, l'effort, la mobilisation, la concertation sont aussi sollicités de la part des participantes et participants. La volonté d'une approche pro-active remplace l'approche revendicatrice, celle que le Cahier de demandes avait retenue. L'Équipe s'engage donc fermement dans un exercice de consolidation du mouvement de prise en charge local du développement, d'un développement durable.

DEUXIÈME ÉTAPE : LA CONDUITE DE LA DÉMARCHE

Le plan de travail prévoit les conditions pour la réussite de la démarche : rencontres d'information, préparation de portraits sectoriels et des collectivités locales⁴⁵, validation de ceux-ci, rencontres intersectorielles préparatoires à la fin de semaine des États généraux. La stratégie d'animation est aussi planifiée en vue de favoriser une large participation et la dynamisation de la concertation sur l'ensemble du territoire et dans tous les milieux. En outre, l'appui concret apporté par le personnel de la SDT à l'Équipe stratégique constitue un atout tout au long de la démarche⁴⁶.

Si tous les secteurs sont importants et soumis à des défis d'une même ampleur, l'attention est ici portée aux secteurs communautaire et municipal pour des raisons évidentes. D'une part, la présente étude porte sur le rôle du milieu communautaire dans le développement local et s'est déroulée au moment même où celui-ci s'engageait dans le processus qui a mené aux États généraux. D'autre part, le monde municipal était au cœur de l'initiative du Pacte rural qui fut le prétexte à la démarche de planification stratégique et des États généraux. Il sera par la suite brièvement question des avancées au regard de la concertation intersectorielle.

45. Appellation retenue dans le contexte des États généraux pour parler des municipalités.

46. Une employée de la SDT, embauchée en soutien à la démarche des États généraux, prépare les vingt-cinq (25) portraits sectoriels et fournit le soutien technique à l'ensemble de la démarche.

Le milieu communautaire

Dès juin 2002, sous l'impulsion de ses leaders, le milieu communautaire se rallie autour de l'importance de participer à une démarche de concertation territoriale. Néanmoins, on avait mis à jour la présence de tensions entre certains actrices et acteurs du communautaire au cœur de la réflexion déjà engagée (organisateur communautaire, représentante du Centre de Femmes entre autres) et d'autres demeurés en retrait, principalement faute d'information, de moyens et d'habitude d'intervenir au plan du développement local. La rencontre du 11 juin 2003, préparatoire à la consultation publique de la MRC du 17 juin, sera suivie à l'automne d'une mobilisation quant à la démarche des États généraux : rencontre d'information (3 octobre 2002), rencontre du Conseil général du ROCT et validation du portrait communautaire (13 décembre 2002), rencontre des organismes d'action communautaire (21 février 2003), participation à la rencontre Santé et services sociaux (20 mars 2003), rencontres du ROCT (4 juin et 16 octobre 2003). La rencontre sur la validation du portrait communautaire permet en particulier de questionner le sens à donner à l'action communautaire autonome, de soulever les préoccupations relatives à la faiblesse du ROCT, dont la majorité des membres reconnaît qu'il devrait être doté d'une permanence en vue d'assumer le rôle de coordination et de porte-parole du milieu communautaire.

Le milieu municipal

Plusieurs autres rencontres d'information sont organisées. Prioritaire, la tournée des municipalités prend la forme de quatre rencontres — Secteur Est, Secteur Nord, Secteur Centre, Secteur Sud — qui se tiennent en janvier 2003. De nombreuses personnalités participent à ces rencontres, ce qui donne de la crédibilité à cet exercice tout en ajoutant une certaine complexité à l'objectif initial d'informer le milieu municipal au sujet des États généraux. Les interventions et questions sont notamment colorées par les préoccupations politiques de certains participantes et participants. Ces rencontres s'inscrivent dans une stratégie d'intégration des municipalités et de la MRC à la démarche⁴⁷.

L'animation de la démarche

Après quelques réunions et surtout à la suite de la tournée des municipalités, l'Équipe stratégique mesure l'ampleur de la tâche et décide de se donner une plus grande marge de manœuvre dans la mise en place des conditions essentielles à la réussite de la démarche. Les objectifs et l'échéancier d'abord proposés sont revus, le 7 février 2003, de manière à permettre une préparation efficace et une participation réelle de tous les milieux. Du printemps, les États généraux sont repoussés à novembre 2003. Si tous les intervenants ne sont pas d'accord, tous finissent par se rallier à la décision. De plus, après avoir constaté la difficulté de diffuser l'information sur l'ensemble du territoire, à sa réunion de mars, l'Équipe propose que les quatre secteurs géographiques soient représentés au sein de l'Équipe, et ce, de manière à faciliter la diffusion de l'information. Comme la plupart des membres de l'Équipe viennent du Centre, on sollicite des représentantes et des représentants des autres secteurs géographiques. Seul le secteur Sud

47. La présence du Ministre Trudel ainsi que des présidents de plusieurs organismes du territoire lors de cette tournée suscite la participation des représentantes et de représentants du monde municipal et de la MRC.

ne répond pas à l'appel. En juin 2003, les municipalités sont, pour la plupart, engagées dans le processus et font sérieusement l'exercice proposé quant à leurs forces, faiblesses, opportunités, menaces puis orientations en vue de dégager une vision de leur développement. Elles le font avec une participation des élues et élus et, dans certains cas, de leurs citoyennes et citoyens. Des rencontres de validation par secteurs géographiques sont prévues. Toutefois il semble que seul le secteur Est se réunit pour valider son portrait. Dans l'ensemble, une seule municipalité demeure en marge de la démarche à cette étape.

La phase préparatoire des États généraux proprement dits constitue un moment clé que l'Équipe planifie avec soin. La rencontre du mois d'août qualifiée de « Lac-à-l'épaule » représente un moment important dans cette planification. Le choix d'un animateur externe et des questions bien ciblées forcent l'Équipe à clarifier ses intentions. En dépit de quelques absences, plusieurs souhaitent que les décisions prises à ce moment-là soient respectées. On confirme que la recherche d'un consensus animera la rencontre finale de novembre, mais qu'on ajoutera un mécanisme permettant d'enregistrer les « votes de confort » avec les orientations proposées par les groupes d'actrices et d'acteurs ou secteurs d'activité. On choisit aussi de laisser, dans chacun des groupes, un temps de parole aux déléguées et délégués en provenance de secteurs autres que celui auquel ils appartiennent : sociocommunautaire (communautaire, aîné, art et culture, jeune, femme), services publics (santé et services sociaux, éducation), secteur économique (agroalimentaire, commerce et services, économie sociale, finance, forêt, manufacturier, tourisme) et collectivités locales (les municipalités du Témiscamingue). On prévoit aussi un temps de réaction par écrit pour les observatrices et observateurs après la présentation de chaque secteur.

La concertation intersectorielle

Avec l'objectif de progresser vers une concertation intersectorielle, quatre rencontres préparatoires aux États généraux se déroulent les 29 et 30 septembre et les 2 et 9 octobre. Elles ont pour but de mettre en présence des représentantes et représentants des différents secteurs ou « pans » en vue de les amener à préparer leur contribution à l'assemblée des États généraux. Ces rencontres préparatoires se déroulent avec un succès inégal du point de vue de la mise en œuvre de l'« intersectorialité » et de l'identification d'orientations communes. Elles soulèvent aussi des préoccupations au regard de la rencontre de novembre. En contexte économique très difficile, il semble audacieux de tenter de rapprocher des intervenantes et des intervenants d'abord préoccupés par leur propre survie et avenir. L'Équipe persiste toutefois dans ses intentions.

La rencontre du « pan sociocommunautaire » révèle la difficulté de renverser la tendance à « prioriser » des orientations pour se concerter sur des orientations communes. Première de la série des rencontres préparatoires, celle-ci pose à l'Équipe stratégique les défis concrets d'animer la transition entre la tendance habituelle des intervenantes et des intervenants à défendre d'abord leurs propres dossiers et l'adhésion à une vision et à des orientations communes du développement. Devant la difficulté de s'entendre sur la formulation des orientations à présenter en novembre, les employées de la SDT

responsables de l'appui technique, se voient confier le mandat de reformuler les orientations en tenant compte des commentaires émis.

La rencontre du « pan municipal » regroupe quelques 65 personnes et la très grande majorité des municipalités sont représentées. Les comptes rendus de cette rencontre font ressortir les différences de culture entre le monde municipal et la MRCT d'un côté et les tenants de la démarche des États généraux de l'autre. La préparation de cette rencontre avait été laissée à la responsabilité de la MRC alors que la préparation des autres rencontres préparatoires relevait de l'Équipe stratégique. Faut-il trouver là la raison de la difficulté de progresser vers une véritable concertation à partir des orientations retenues par les collectivités locales ? Même si l'on s'entend finalement pour proposer six orientations, on ne profite pas de cette opportunité pour initier une réelle concertation entre les municipalités.

On estime à environ 200 personnes la participation aux quatre rencontres préparatoires qui, si elles ne donnent pas tous les résultats attendus, mettent la table pour le sommet de novembre. Parmi les succès incontestables, notons l'intégration graduelle du monde municipal et des représentants des milieux économiques à la démarche. Aussi, on a pu constater la participation conjointe des représentantes et représentants de l'économie sociale et l'ensemble des milieux économiques ainsi que des ouvertures à travailler de concert avec les Premières Nations. La mesure des acquis de la démarche ne pourra cependant se prendre que lors des étapes ultérieures, et d'abord au moment des États généraux eux-mêmes qui se tiennent les 7, 8 et 9 novembre sous le thème : Au Témiscamingue : l'avenir se prépare!

TROISIÈME ÉTAPE : LES ÉTATS GÉNÉRAUX (7, 8 ET 9 NOVEMBRE 2003)

La fin de semaine des États généraux, c'est le moment de l'adoption d'une vision partagée du développement social, économique et culturel. De l'avis général, le programme comble les attentes et les résultats sont à la hauteur de la planification.

L'invitation adressée aux déléguées et délégués des différents secteurs par l'Équipe stratégique rappelait les principales étapes de la démarche et spécifiait les types de contributions attendues d'eux, à savoir qu'ils réagissent oralement aux présentations et qu'ils expriment leur degré d'adhésion aux orientations communes au moyen d'un système de mesure électronique. On souhaite ainsi s'assurer du degré de partage des préoccupations tout en respectant les réalités et les besoins de chacun des secteurs.

Deux cents cinq (205) déléguées et délégués et cinquante (50) observatrices et observateurs participent à la fin de semaine. Leurs caractéristiques et provenance sont présentées au tableau 3.

TABLEAU 3

CARACTÉRISTIQUES ET PROVENANCE DES DÉLÉGUÉES ET DÉLÉGUÉS AUX ÉTATS GÉNÉRAUX

CARACTÉRISTIQUES		%
Secteurs d'activité	Services publics	8
	Économie	22
	Sociocommunautaire	21
	Collectivités locales	49
		100
Secteurs géographiques	Nord	20
	Sud	9
	Est	12
	Ouest	59
		100
Sexe	Femmes	45
	Hommes	55
		100
Groupes d'âge	20-35 ans	17
	36-50 ans	44
	51-65 ans	33
	65 ans et plus	6
		100

Source : Actes des États généraux, p. 7, www.temiscamingue.net/planstrategique

Dans les évaluations de la fin de semaine, on salue avec grand plaisir l'adoption d'une vision commune sous la forme de valeurs auxquelles les participantes et participants ont adhéré très majoritairement, près de 80 % des déléguées et délégués se disant « fortement en accord » ou « en accord » avec l'idée de « faire du Témiscamingue une collectivité rurale prospère où il fait bon vivre » en déclinant comme suit les valeurs fondamentales :

La collectivité témiscamienne :

- croit que le développement doit être durable et qu'il englobe le développement économique, social et culturel;
- croit que la planification du développement passe par la concertation des citoyennes et citoyens de tout son territoire;
- croit à l'égalité entre les femmes et les hommes et fait appel à leur pleine participation pour maximiser leur contribution au développement;
- croit à l'amélioration de la qualité de vie de ses citoyennes et citoyens;
- aspire à l'élimination de la pauvreté, de la violence et de l'exclusion sociale;
- croit que les relations harmonieuses et fructueuses avec les communautés algonquines représentent un élément essentiel pour l'avenir du territoire.⁴⁸

48. Valeurs telles que présentées et votées lors des États généraux, voir les Actes des États généraux (SDT, 2004).

Si cette déclaration reçoit facilement l'accord de l'audience, les vrais acquis ne se mesureront que dans les suivis qu'on lui donnera. Il est important de noter que dans les *Actes des États généraux*, publiés en avril 2004, ces valeurs sont suivies des principes communs suivants :

- une synergie pour une ruralité innovatrice;
- des collectivités prospères;
- une innovation, une diversification pour un développement durable;
- des services de proximité de qualité;
- une implication dynamique des citoyennes et des citoyens dans l'action communautaire;
- des relations harmonieuses et fructueuses avec les communautés algonquines.

Les Actes présentent aussi les orientations retenues dans chacun des « pans » intersectoriels, les actions actuelles et souhaitées avec les Premières Nations ainsi que des engagements pris par les principales organisations agissant sur le territoire.

QUATRIÈME ÉTAPE : LE SUIVI DES ÉTATS GÉNÉRAUX (À PARTIR DU 9 NOVEMBRE 2003)

Considérée comme la dernière étape dans une démarche à long terme, la suite des États généraux doit se traduire en un plan stratégique à être élaboré sous la direction d'un Comité de pilotage qui en assumera ensuite le suivi. Une équipe de transition est d'abord constituée afin de jeter les bases d'un comité de pilotage dont le mandat est de s'assurer que les acquis de la démarche ne se perdront pas et que la redéfinition des rapports entre les secteurs et des dynamiques territoriales permettront un véritable décloisonnement des secteurs, des collaborations et une ouverture à de nouveaux projets. De plus, des suivis spécifiques seront nécessaires pour que se matérialise concrètement la participation des communautés algonquines aux suites de la démarche et les ouvertures réciproques à de nouvelles collaborations. En fait, les vrais acquis ne viendront que lorsque des décisions concrètes mettront en jeu le partage de ressources. C'est alors que la complémentarité des démarches parallèles, celle du Pacte rural et celle des États généraux, pourra faire ses preuves.

Quelques semaines après les États généraux, l'Équipe de transition tient sa première réunion le 28 novembre et met en place le Comité du plan d'actions stratégique⁴⁹ qui regroupe des représentantes et représentants de tous les secteurs pour un total prévu de trente-deux (32) personnes. Les rencontres portant sur le plan stratégique de développement du Témiscamingue commencent dès le début de l'année 2004.

49. Ce Comité deviendra par la suite le Comité de pilotage.

5.4. LA DÉMARCHE ET L'APPORT DU MILIEU COMMUNAUTAIRE : QUELQUES ÉLÉMENTS D'ANALYSE

Cette dernière section tente de faire ressortir des éléments importants de la démarche des États généraux en prenant appui sur les entrevues et les observations faites lors de nombreuses rencontres réalisées dans le cadre de la démarche. Si des valeurs et des principes de partage, d'effort, de mobilisation et de concertation avaient fondé la démarche, il n'en demeure pas moins que les représentantes et les représentants du milieu communautaire ont à plusieurs reprises souligné l'importance de la démocratisation et de l'ouverture du processus. Ils ont aussi jugé essentiel que le milieu communautaire s'engage tôt et participe à toutes les étapes. S'il devient difficile de séparer l'action des leaders communautaires de celle de l'ensemble de l'Équipe, une fois le travail engagé, il ne fait aucun doute que ceux-ci furent, avec l'équipe d'appui de la SDT, les mieux préparés à animer ce genre de démarche. En outre, on reconnaîtra d'emblée que les représentantes et représentants du milieu communautaire possèdent une expertise particulière dans le domaine de la concertation. Il se donnent alors le rôle de veiller à maintenir le cap sur les objectifs visés.

L'analyse de la démarche est premièrement abordée sous l'angle du travail de l'Équipe stratégique, lequel fut inlassablement dédié à l'articulation des valeurs et principes pour la construction de la concertation, et deuxièmement du point de vue de la mise en valeur de l'engagement du milieu communautaire tout au long de la démarche et notamment la dynamisation du ROCT.

5.4.1. L'Équipe et ses stratégies

Dès sa constitution à l'automne 2002, l'Équipe stratégique doit s'assurer de fournir un travail de qualité et de maintenir un regard critique sur celui-ci. Les leaders du milieu communautaire⁵⁰, considérés comme les représentantes et les représentants du mouvement communautaire, jouent un rôle déterminant dans l'articulation de ce travail. Déjà l'animation des réunions de l'Équipe stratégique donne le ton et surprend des personnes moins habituées à interagir avec le milieu communautaire.

Tout au cours de la démarche, les membres de l'Équipe stratégique s'interrogent sur leur propre fonctionnement ainsi que sur le processus de consultation qu'ils s'appêtent à mettre en place. Ils réitèrent à quelques reprises leur ferme volonté de former « équipe » pour l'animation de la démarche plutôt que de consolider leur influence en faveur de leur propre secteur d'activité. Ce qui paraît acquis dans le discours doit s'exprimer dans l'action, c'est-à-dire que le développement global du Témiscamingue doit demeurer central et orienter les méthodes de travail. On reconnaît alors le défi que représente l'articulation concrète d'une approche intersectorielle du développement local.

On réaffirme la pertinence de mener les consultations d'abord au plus près des personnes, des groupes et des localités avant d'organiser des sessions à un niveau géographique plus large ou intersectoriel. La

50. À titre de rappel, ces leaders sont : la représentante du Centre de Femmes, la représentante du secteur « Jeunes » et l'organisateur communautaire du CSSF.

représentation des secteurs géographiques au sein de l'Équipe stratégique s'organise à partir de mars 2003, l'objectif étant de s'assurer de mécanismes de circulation de l'information à tous les échelons de la participation souhaitée, notamment au sein du monde municipal. Une préoccupation particulière subsiste quant à la circulation de l'information au sein du monde municipal et de la MRC, en dépit du fait que l'un des deux sièges qui leur sont réservés est occupé. De façon générale, on prend conscience qu'il n'est pas suffisant de diffuser des documents et procès-verbaux pour garantir une bonne information à tous les milieux. L'articulation des deux démarches, encore parallèles, du Pacte rural et des États généraux ne paraît pas limpide et transparente pour tous. En outre, une information circule à l'effet que le plan d'action de la MRC a été accepté par la Conférence administrative régionale en fonction de son lien avec la démarche des États généraux. Il est toutefois difficile de confirmer quels arrimages seront faits entre les deux démarches.

À partir de la première rencontre préparatoire, celle du « pan sociocommunautaire » en septembre 2003, l'Équipe stratégique ne ménage pas les ajustements pour adapter les formats de rencontres et d'animation aux objectifs visés. Elle prépare avec soin les listes des personnes invitées. L'animation est rarement totalement neutre. On y décèle le souci d'inciter à la réflexion, à l'analyse, à la concertation. Certaines personnes participant à des rencontres de groupes, en particulier le directeur de la SDT et le directeur du CRDAT, jouent aussi un rôle déterminant pour faire de ces rencontres des paliers vers l'élaboration d'une vision intégrée du développement. Les représentantes et représentants du milieu communautaire en profitent pour exprimer les préoccupations spécifiques de leur milieu, notamment dans des rencontres hors de leur secteur comme celles de la santé et services sociaux⁵¹ et de l'économie sociale.

Les bilans et les évaluations effectués par l'Équipe stratégique après chaque rencontre permettent de clarifier la démarche et les orientations. Quelques commentaires formulés lors d'entrevues illustrent les préoccupations récurrentes de l'Équipe : « les États généraux sont une démarche de planification stratégique qui s'appuie sur la force d'une démocratie d'une collectivité »; « les États généraux sont une occasion de faire le consensus sur les orientations du développement. On ne votera pas sur des projets particuliers »; « On doit créer un climat qui va susciter la synergie entre les différents acteurs et actrice »; surtout se souvenir que les États généraux ne sont pas une finalité en soi, mais une étape dans le processus de planification. Cette étape comporte des moments clés devant assurer la progression vers le partage d'une vision et l'adhésion à des échanges non déterminés par la provenance sectorielle ou géographique des participantes et participants.

Les rencontres préparatoires confirmant la difficulté des différents milieux à dépasser leurs intérêts spécifiques, le rôle de l'animation devient ainsi prépondérant. Y aurait-il lieu de s'interroger sur la directivité de certaines interventions ? Dans la même veine, on note que la participation importante du

51. Ils y font d'ailleurs adopter une orientation qui porte spécifiquement sur le renforcement du mouvement communautaire.

personnel de la SDT à la rencontre du « pan économique » soulève des interrogations quant à la prédominance des intérêts de la SDT.

Le travail de remise en question continu auquel l'Équipe stratégique s'adonne contribue à préciser les orientations de la démarche et en particulier de la rencontre de novembre. Ces échanges au sein de l'Équipe facilitent aussi l'expression d'incertitudes au regard du contexte politique. Ainsi, on craint les conséquences sur la démarche de l'arrivée au pouvoir d'un nouveau gouvernement en avril 2003 et en particulier qu'« avec la Conférence des élus, les populations rurales [ne soient] écartées du processus décisionnel. » On veut que les États généraux soient l'occasion pour la population témiscamienne de « s'organiser avant de se faire organiser ». L'expression « solidarité de défense du Témiscamingue » émerge. Si, face à certains dossiers, la population et les municipalités manifestent des tiraillements et se « compétitionnent », lorsque les menaces l'exigent, elles sont capables de se concerter et de faire front commun. On mise largement sur cette solidarité pour la réussite de la démarche.

Les rencontres intersectorielles de l'automne 2003 paraissent déterminantes pour confirmer la participation de représentantes et de représentants de tous les milieux. Si l'on s'était fixé des seuils de participation comme critère de succès de la démarche, ceux-ci sont largement dépassés lorsque le Témiscamingue atteint le fil d'arrivée. Craignant des difficultés d'arrimage entre les deux démarches qui ont suivi l'annonce de la Politique de la ruralité, l'Équipe avait mis en place une stratégie particulière à l'endroit du monde municipal en vue d'amener les élues et les élus et les populations locales à se commettre au regard de la démarche. La participation aux rencontres locales et de secteurs géographiques de même que l'adhésion à la terminologie de « collectivités locales » qui ancre peu à peu la démarche sur le territoire contribuent à confirmer que les « États généraux deviennent un lieu de pouvoir. Tant le monde municipal, la grande industrie que le privé embarquent dans la démarche des États généraux. Ils sont forcés de reconnaître la démarche parce qu'elle représente un lieu important d'influence rassemblant tous les acteurs, actrices du développement. » Les États généraux deviennent une tribune potentielle pour se faire entendre. Est-il permis d'affirmer que les différentes intervenantes et intervenants s'investissent dans une participation active au moment où la démarche des États généraux devient pour chacun une véritable opportunité, voire un événement incontournable pour le Témiscamingue?

L'animation de la démarche qui favorise une participation exceptionnelle des actrices et d'acteurs révèle la capacité du milieu témiscamien à adhérer à un processus en dépit du fait que cette adhésion s'est faite à des moments différents selon les domaines d'action. La tournée des secteurs géographiques a joué un rôle déterminant pour le monde rural, tout comme les rencontres préparatoires intersectorielles et le *momentum* de novembre pour l'inclusion des représentantes et représentants des secteurs économiques et la rencontre de novembre pour l'affirmation d'une nécessaire concertation avec les Premières Nations. Pour y arriver, il importe de ne pas sous-évaluer le travail persistant et difficile exigé pour répondre aux attentes des membres de l'Équipe.

Lors de la rencontre du comité de transition, l'Équipe stratégique réaffirme son souhait d'assumer un rôle de vigie que les participantes et participants à cette première rencontre du suivi s'empressent de leur confirmer. Nul doute que ce rôle aura l'occasion de s'exprimer au cours de cette nouvelle étape où les cultures des différents milieux concernés par le développement du Témiscamingue trouvent une nouvelle occasion d'apprendre à travailler ensemble.

5.4.2. *Le milieu communautaire*

C'est en juin 2002 que le milieu communautaire confirme son intention de prendre part à la démarche qui s'enclenche. À ce moment, on parle encore de participer à la « démarche de validation et de priorisation » menée par la MRC. On souhaite y inscrire plus fermement des valeurs démocratiques et faire reconnaître l'importance du processus comme tout aussi important que les résultats. C'est aussi l'occasion pour les leaders de propulser le milieu communautaire vers l'autre démarche, celle des États généraux. Ayant l'intention d'instaurer « un processus plus large de consultation en vue de développer une vision commune du développement au Témiscamingue », respectant le caractère rural du territoire ainsi que ses composantes sociales, communautaires et culturelles, ceux-ci animent la participation du milieu communautaire.

Premier groupe à valider son portrait, le milieu communautaire profitera aussi de l'occasion pour renouer avec sa propre dynamique de concertation. Peu avant les États généraux, en octobre 2003, le ROCT tiendra sa première assemblée générale depuis trois ans. Celle-ci fait suite à quelques rencontres qui avaient regroupé des représentantes et représentants du milieu communautaire au cours de la démarche préparatoire des États généraux. Il est permis de penser que la démarche que l'Équipe stratégique a animée auprès de tous les secteurs et collectivités locales a aussi eu des effets sur le milieu communautaire en favorisant la relance de son principal instrument de concertation. Toutefois, il ne faut pas en conclure que la mobilisation fut facile pour tous. Plusieurs des intervenantes et intervenants sont davantage préoccupés par la viabilité de leur organisme que par des participations externes et le développement local. On décide donc de tenir une rencontre pour préparer les personnes déléguées aux États généraux.

En harmonie avec leur volonté de démocratiser la démarche et de l'ancrer « à la base », les leaders du communautaire ont joué auprès de leur propre base le rôle qu'ils s'étaient engagés à faire pour l'ensemble de la démarche des États généraux. Ils ont aussi contribué à la participation de représentantes et représentants du milieu communautaire à diverses rencontres susceptibles d'être des lieux d'intersectorialité importants pour leur mouvement.

6. UN CONTEXTE FAVORABLE À UNE CONTRIBUTION SIGNIFICATIVE DU MILIEU COMMUNAUTAIRE

La démarche des États généraux illustre bien la façon dont les leaders qui portent les valeurs du milieu communautaire interviennent sur la scène du développement local au Témiscamingue. La principale contribution des leaders communautaires à cette occasion, rappelons-le, a été de favoriser l'instauration d'un mode de fonctionnement correspondant davantage à leurs valeurs de démocratie, en réaction à la pauvreté des consultations lors de l'élaboration du Cahier des demandes de la MRC⁵². Comment une telle contribution a-t-elle été possible? La présente recherche a identifié trois facteurs qui ont permis aux représentantes et aux représentants du milieu communautaire de jouer ce rôle déterminant dans la démarche. C'est l'influence de ces trois facteurs, tous aussi essentiels les uns que les autres, qui expliquerait le rôle joué par le monde communautaire non seulement dans le cas précis des États généraux, mais dans la vie témiscamienne en général.

6.1. DES VALEURS BIEN PRÉSENTES ET CRÉDIBLES

Une première série de facteurs expliquant le poids du communautaire réside dans les valeurs qu'il défend et dans sa capacité à les promouvoir. Le milieu communautaire est solide sur le plan des convictions. La démocratie, on l'a vu, est une valeur capitale dans le milieu communautaire. On est convaincu que les gens ont le droit et la capacité d'exprimer leur point de vue. On veut donc en favoriser l'expression plutôt que d'imposer d'en haut les décisions. Cette valeur teinte le fonctionnement interne, tant en ce qui a trait à la gestion qu'à la prise de décision. Les gens du communautaire, estime-t-on, sont habitués à un fonctionnement démocratique. Porteurs de telles valeurs, ils se reconnaissent entre eux lorsqu'ils se retrouvent sur la scène publique et peuvent alors se soutenir pour les défendre.

Les représentantes et représentants du communautaire étant présents dans les instances de développement, ils disposent d'un lieu d'influence pour faire valoir leurs valeurs. Ils sont incontournables. Leur présence dans ces lieux paraît légitime aux yeux des autres alors qu'eux-mêmes sont soucieux de la maintenir. C'est ainsi qu'un siège leur est réservé au conseil d'administration de la SDT en plus du siège « condition féminine ».

Dans un petit milieu comme le Témiscamingue, le bassin de représentantes et de représentants est toutefois limité. « On voit souvent les mêmes personnes dans les rencontres », constate une informatrice. Ces leaders du communautaire sont influents, ils sont écoutés. Il faut dire que les personnes siégeant aux instances, notamment à la SDT, sont déjà sensibilisées à ce discours sur la démocratie porté entre autres par les organismes communautaires. Le Centre de femmes, artisan majeur de la mise en place de la SDT, y a en effet défini un mode de gestion et de prise de décision résolument démocratique. La personnalité des leaders communautaires contribue également à faire accepter leur message. Ils jouissent d'une

52. Les demandes des organismes communautaires seront par la suite intégrées au Cahier des demandes déposé par la MRC auprès de la CARR.

bonne crédibilité : « Les gens impliqués dans le communautaire sont respectés par la population » affirme un informateur. On les connaît, on leur fait confiance parce qu'ils ont fait preuve de certaines qualités jugées indispensables : connaissances, capacité de parler en public, intérêt, disponibilité.

Ce sont donc les leaders du communautaire, et non le milieu communautaire dans son ensemble, qui ont du poids. Ces leaders, qu'on retrouve au conseil d'administration de la SDT et à l'équipe stratégique des États généraux, se recrutent, il faut le répéter, dans un bassin restreint : travailleuses du Centre de femmes et du CJET, organisateur communautaire au Centre de santé, etc. Une telle concentration s'explique bien sûr par les exigences liées à la représentation : connaissances, intérêt, disponibilité. Au-delà des caractéristiques personnelles, c'est un facteur d'ordre structurel qui est avancé par un informateur :

Le manque de cohésion du communautaire fait que c'est juste une partie du communautaire qui porte les valeurs de justice sociale. Les autres sont pris dans leur intendance, ils sont là pour récupérer ce qu'ils peuvent. En situation de précarité, ils ont tellement besoin d'argent pour assurer leurs besoins de base qu'ils ont de la misère à s'élever au-dessus de la mêlée. Les troupes ont de la misère à suivre les leaders parce qu'elles ne sont pas dans le même *bag*.

Ce témoignage met en évidence une certaine faiblesse du milieu communautaire témiscamien liée à la précarité des ressources financières qui entraîne une instabilité du personnel ainsi que la difficulté à répondre aux besoins. On observe entre les organismes des différences marquées de ressources, des inégalités marquantes, diront certains. Cette situation amène des antagonismes entre les organismes, certains mettant l'accent sur les services alors que d'autres privilégient l'implication citoyenne. Elle engendre aussi une certaine rivalité et même du ressentiment face aux organismes mieux nantis. L'esprit de clocher, accompagné par une méfiance à se faire représenter, risque de prendre le pas sur la concertation. Le ROCT⁵³, inactif depuis quelques années, aurait bien besoin d'une coordination permanente. Or, certains organismes sont réticents à investir dans une structure de concertation alors qu'ils auraient eux-mêmes grand besoin d'être consolidés. Voici le constat effectué par un informateur : « Actuellement, le communautaire au Témiscamingue n'est pas en situation de force. Il est relativement déstructuré. Il est opérationnel mais il n'est pas cohésif. Il est dans un creux de vague. »

La démarche amorcée par la tenue des États généraux a modifié cette situation. Elle a en effet favorisé la concertation entre les organismes communautaires, renversant la tendance à la rivalité et au repli sur soi. La participation aux activités est impressionnante : *focus-group*, journée préparatoire, États généraux. « Les gens », constate une observatrice, « ne savent pas vraiment ce que sont les États généraux, mais ils voient très bien par contre qu'ils sont un événement d'envergure... et qu'il ne faut pas manquer le bateau. Il y a un mouvement qui s'enclenche, les gens embarquent et les États généraux deviennent un prétexte à se voir. »

53. ROCT : Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue.

Implantés avec la contribution des leaders communautaires qui ont voulu mettre en place un processus correspondant à leurs valeurs démocratiques, les États généraux ont en retour permis aux organismes de se mobiliser autour d'un objectif commun, favorisant ainsi la cohésion du mouvement communautaire témiscamien et développant le sens de la concertation.

6.2. UNE CULTURE DE CONCERTATION FORTE

La place occupée par le milieu communautaire s'explique non seulement par les caractéristiques de ce milieu, mais aussi par les particularités du Témiscamingue, territoire rural à 100 % où la culture de concertation est forte. Voyons quelle forme prend cette ruralité.

Étendu et faiblement peuplé, le territoire ne compte que deux agglomérations importantes, Ville-Marie et Témiscaming, qui dépassent à peine 3000 résidentes et résidents chacune. On ne retrouve donc aucun véritable pôle urbain parmi les 17 municipalités. Un tel phénomène oblige les municipalités à se concerter si elles veulent avoir du poids, aucune d'entre elles n'étant suffisamment importante pour fonctionner isolément. C'est ce qu'explique un informateur :

Au Témiscamingue, il n'y a pas de ville qui tire la couverture à elle toute seule. Il y a plusieurs pôles qui ont des poids de population à peu près équivalents et qui viennent un peu se contrebalancer les uns les autres. Ça crée une dynamique particulière. Personne ne peut prendre le leadership et écraser les autres. Tu es obligé d'avoir des alliances si tu veux qu'un projet passe. Tu es condamné à trouver des terrains d'entente si tu veux que le projet se fasse.

Le Témiscamingue est un petit milieu où le nombre d'acteurs impliqués dans le développement est restreint. Ceci constitue un avantage pour mener la démarche des États généraux, commente cet informateur : « Je ne sais pas si on serait capable de faire le même exercice au niveau de l'Abitibi-Témiscamingue parce qu'il y a trop d'acteurs qui tirent dans tous les sens. Ça serait difficile probablement d'avoir un lieu de concertation. Le Témiscamingue, c'est une taille presque idéale pour ce genre d'exercice où toute la société est mise à contribution. »

Peu nombreux, les gens se connaissent, entretiennent des relations de proximité et ont développé entre eux des liens interpersonnels. Un tel climat est propice à l'inclusion, estime un informateur : « Un milieu tricoté serré, petit, ça doit faciliter l'inclusion. C'est difficile d'en oublier un. » La proximité facilite par ailleurs les relations entre personnes d'univers très différents et serait propice à la concertation indispensable au développement local : « En milieu rural, il y a un facteur qui peut faciliter le travail intersectoriel : on connaît les gens qui siègent sur les tables et on se voit à l'épicerie. »

L'éloignement des grands centres constitue une autre caractéristique influençant le visage de la concertation. Un tel éloignement augmente en effet l'importance de la concertation avec une variété d'acteurs. Il faut se débrouiller seul et trouver des solutions novatrices qui correspondent à ses besoins, contrairement aux programmes mur-à-mur imposés nationalement par Québec. C'est ce qu'explique un

intervenant de la SDT : « 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). Pour y arriver, il est indispensable de s'asseoir et de réfléchir ensemble, comme en témoigne une informatrice : « Ici, au Témiscamingue, on est très innovateurs. Il y a beaucoup de choses qui sont parties d'ici pour aller à l'extérieur. C'est parce qu'on est une petite population; on n'a pas le choix de se mobiliser et de trouver des solutions. On essaie des choses, on ose peut-être plus. Il y a plein de choses qui sont faites ici et qui ne se font pas ailleurs. » Parmi ces initiatives, citons la Maison des jeunes avec sa formule décentralisée (un local dans chaque municipalité), le Carrefour Jeunesse Emploi, le transport adapté, le TCLPAT, le travail de milieu à Notre-Dame-du-Nord, les plateaux de travail et jusqu'à la SDT elle-même qui représente une formule unique au Québec.

Une telle capacité d'innovation n'est pas fortuite. Elle est liée à un sentiment d'urgence engendré par la précarité de la situation au Témiscamingue. Rien n'est jamais gagné, comme le prouve la résurgence périodique de certains dossiers tels la pénurie de médecins, la fermeture des petites écoles, la perte de points de services dans les MRC, etc. Habités à vivre sur la corde raide, les Témiscamiens sont fiers de leurs expériences de réussite qui renforcent leur combativité.

D'où cette autre particularité du Témiscamingue : la capacité des gens à se rallier autour de projets communs qui font consensus et à se mobiliser pour les faire avancer. Selon un informateur, « quand le Témiscamingue décide de se mobiliser derrière quelque chose, ça ne prend pas de temps, c'est efficace et le résultat souvent est à la hauteur. » Il donne comme exemple l'effort collectif pour sauver la commission scolaire il y a quelques années. Parallèlement toutefois, une certaine rivalité entre les municipalités amène ces dernières à se replier sur elles-mêmes et à accorder une grande importance à la préservation de leur autonomie. Il semblerait néanmoins que les États généraux aient insufflé une volonté de collaboration et de concertation, amorçant un mouvement de prise en charge locale et de changement. Cette démarche aura donc rallié non seulement les organismes communautaires, on l'a vu, mais aussi l'ensemble des localités.

6.3. UN LIEU DE CONCERTATION FORT ACTIF : LA SDT

Dernier facteur, mais non le moindre : la présence de la SDT. Les organismes communautaires n'auraient pas pu être aussi présents sur la scène du développement local s'il n'y avait eu ce lieu de concertation fort actif qu'est la SDT.

La SDT est une créature propre au Témiscamingue. Le regroupement sous un même toit de ces organismes chapeautés par un conseil d'administration unique provient de la volonté du milieu d'avoir un seul organisme avec mission de favoriser le développement local en s'appuyant sur la concertation du milieu. Il s'agit là d'une expérience unique au Québec, 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. »

Non seulement la SDT constitue un guichet unique en matière de développement, mais elle regroupe un ensemble d'acteurs qui habituellement se côtoient peu.

Tout le monde est mis à contribution dans l'exercice, autant les acteurs politiques que socioéconomiques et communautaires. L'idée qu'un territoire se penche ensemble sur la même chose, travaille en collaboration et veut sortir de là avec un plan de match qui serait accepté par tous les gens, c'est fondamental parce que ça permet d'établir une concertation de l'ensemble du territoire qui est rare.

Ce souci de fonctionner avec différents groupes et composantes sociales correspond à une vision du développement qui concilie l'économique et le social, vision qui distingue la SDT du monde municipal, estime un autre informateur : « Ce n'est pas dans la culture du monde municipal, je pense, pas encore. » Une place spécifique est faite au milieu communautaire : un poste au conseil d'administration de la SDT est réservé aux organismes communautaires et un autre aux groupes de femmes. Et ces représentantes et représentants sont écoutés : « Il y a de l'écoute pour les gens du communautaire, pour les gens des milieux défavorisés. Il y a de l'ouverture. »

Ouvert à la diversité, le conseil d'administration est dynamique et le climat chaleureux, comme le décrit un administrateur :

C'est quasiment une vacance d'aller au C.A. C'est pas platte pantoute, même si les dossiers sont difficiles des fois. C'est intéressant, il y a beaucoup d'échange entre les participants. C'est un lieu qui permet plus facilement aux gens de se parler. C'est un endroit très rare où les gens appartiennent tous à la même chose. À la SDT, le « nous » est fort.

La facilité des échanges n'est certes pas étrangère à la proximité relationnelle qui caractérise les relations, on l'a souligné, de même que le fort sentiment d'appartenance est tributaire des particularités témiscamiennes relevées précédemment.

La SDT offre non seulement les conditions favorables à la concertation, elle la stimule en témoignant, par ses réalisations, qu'elle est valable. La SDT est un lieu crédible auquel on veut participer. C'est ce dont témoigne un membre du C. A. :

C'est un lieu qui fait un large consensus dans la population comme étant un lieu sérieux où les choses sont intéressantes. (...) Même si, des fois, certains étaient tentés de tirer davantage la couverture à eux (je pense à la MRC entre autres), ils se sentent un peu tassés parce que d'autres, plus dynamiques et ouverts, ouvrent la porte plus rapidement. Malgré tout, les relations sont maintenues et les gens sont très présents aux rencontres du C. A. Il n'y a personne qui veut être absent de ce lieu-là. Tu veux absolument être là parce qu'il se passe des affaires.

Crédible, la SDT est aussi fort efficace : « C'est un lieu d'influences, de partage et de cueillette d'informations. Et puis, ça fait arriver des choses. Si le Témiscamingue réussit autant à « scorer » dans les programmes gouvernementaux, c'est à cause de la SDT. »

Novatrice par sa formule, la SDT offre un espace où l'ensemble des acteurs témiscamiens du développement, incluant les organismes communautaires, peuvent parler ensemble et décider d'agir de concert. Cet espace, elle veut le modeler à sa convenance, ce qui représente, aux yeux d'un informateur de la SDT, un défi majeur :

Dans le contexte de la régionalisation et de la décentralisation, c'est quoi le mode de gouvernance que les collectivités rurales vont se donner? Il est à définir... Le défi, c'est de ne pas importer le modèle urbain mais de développer des choses dans ce qu'on a de positif dans nos dynamiques de région rurale, de petites collectivités avec un tissu social très dense même si les gens sont dispersés sur le territoire. Il faut se donner des modèles de gouvernance qui sont cohérents avec ça. C'est absolument à inventer, des modèles différents de gouvernance locale.

Ouverte à la diversité et favorisant les échanges, la SDT a permis aux leaders communautaires de se faire connaître, de développer une crédibilité et de pouvoir transmettre leurs valeurs de démocratie, bref de jouer un rôle majeur dans la démarche des États généraux et plus largement, dans le développement du Témiscamingue.

IV - CONTRIBUTION DU MILIEU COMMUNAUTAIRE AU TÉMISCAMINGUE

7. LES RETOMBÉES DU MILIEU COMMUNAUTAIRE SUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Agir sur l'environnement humain et sur le changement social est au cœur même de la mission des organismes communautaires. Que ce soit par des pratiques directes auprès de leurs participantes et participants ou par la collaboration avec des partenaires de divers secteurs, le milieu communautaire vise à améliorer les conditions de vie individuelles et collectives, contribuant ainsi au développement global du territoire. Cependant, chacun des organismes développe des pratiques et des stratégies distinctes et n'agit pas sur tous les plans avec la même intensité. C'est la présence active de chacun d'entre eux dans différentes sphères, de même que la conjugaison occasionnelle de leurs efforts, qui crée la dynamique d'ensemble du milieu.

Les retombées des actions issues du milieu communautaire s'avèrent multiples et diversifiées et sont, le plus souvent, influencées par les missions qu'elles se donnent. Ainsi, les retombées des organismes voués spécifiquement au soutien d'un groupe particulier (Entretoise et REST) ou à un domaine d'activité (Carrefour Jeunesse Emploi) se distinguent-elles de celles d'organismes à portée territoriale (Notre-Dame-du-Nord en santé) ou ayant des stratégies formelles d'influence sur le développement local (Centre de Femmes).

Au cours des chapitres précédents, l'analyse des pratiques internes et externes, incluant la démarche des États généraux, annonçait déjà les éléments de contribution du milieu communautaire au développement. Ceux-ci ont été regroupés dans une même section de manière à dresser un portrait d'ensemble de ces retombées et à montrer qu'ils contribuent non seulement au changement social du Témiscamingue, mais aussi à l'ensemble de son développement.

Peut-être est-il utile de préciser à nouveau que la définition de départ du développement local était assez globale pour permettre aux organismes de livrer leur vision. Ceux-ci l'ont fait en témoignant des pratiques qu'ils ont développées en réponse aux besoins de leurs participantes et participants et à partir des valeurs qu'ils promeuvent. Au fil de la recherche, il est apparu que les organismes communautaires véhiculent une conception assez englobante du développement reposant, notamment sur une vision holistique de la personne humaine. Néanmoins, les propos recueillis auprès de certains organismes donnent à penser que contribuer au développement local se limite au fait d'intervenir auprès d'instances de développement local ou de faire du développement économique. Néanmoins, il faut reconnaître que cette conception a fort probablement évolué au cours des trois années de la recherche, d'une part, pour

les organismes participants à la recherche et plus spécifiquement pour ceux qui ont fait partie de l'équipe de recherche et, d'autre part, pour les organismes communautaires en général à la suite de la démarche des États généraux à laquelle ils ont participé.

En définitive, les organismes communautaires ont des points de vue très diversifiés sur la nature et le degré de leur contribution au développement local. Cette diversité a été conservée. C'est donc l'ensemble des retombées tant sur les individus, leur environnement immédiat et leur communauté d'appartenance que sur différentes dimensions du développement du territoire qui sont recensées dans ce chapitre. On distinguera cependant les retombées des organismes communautaires à travers les services et activités directes offertes à leurs participantes et participants des retombées plus globales du milieu communautaire auprès des instances de développement, plus spécifiquement la SDT, et sur des dynamiques de concertation territoriale telle l'expérience des États généraux.

À l'égard des retombées plus globales du mouvement communautaire sur le développement local, il sera important de préciser quels en sont les actrices et acteurs, c'est-à-dire de distinguer entre les organismes communautaires, le milieu communautaire et les leaders du communautaire.

7.1. DES RETOMBÉES LIÉES AUX ACTIVITÉS ET SERVICES

Les retombées présentées dans cette section concernent celles qui découlent des activités et des services offerts par les organismes communautaires individuellement, ou parfois en collaboration.

7.1.1. Des retombées sur les participantes et participants, sur leur famille et sur leur entourage immédiat

La raison d'être de la plupart des organismes étudiés étant principalement d'accueillir et de soutenir des personnes vivant une situation particulière, faut-il se surprendre que leurs premières retombées se situent à ce niveau? Recevant un accueil individualisé et adapté à leurs besoins, les participantes et les participants améliorent leur estime d'eux-mêmes et leur confiance en leur propre capacité. Par leurs contacts avec d'autres personnes vivant une situation semblable, les participantes et les participants développent des liens de confiance, d'amitié et de solidarité, réseaux qui contribuent à briser l'isolement et encourager leur socialisation. De plus, par les activités offertes, les occasions d'implication sociale, les opportunités d'apprentissage ou le travail rémunéré, les organismes soutiennent le développement de compétences personnelles, professionnelles et sociales qui favorisent une plus grande autonomie.

Par un appui aux personnes vivant des situations particulières, les organismes ont également des retombées sur l'entourage immédiat de ces personnes, sur leur famille, leurs amis ou leurs voisins. En effet, le fait que les participantes et les participants développent leur autonomie et retrouvent confiance en eux a nécessairement un impact sur leurs proches, que ce soit parce qu'ils ont moins besoin de soutien immédiat ou parce qu'ils peuvent eux-mêmes accomplir leurs tâches habituelles.

Ainsi, de façon générale, on peut dire que ce premier niveau de retombées sur les individus et leur entourage immédiat contribue, en améliorant la qualité de vie et en augmentant le degré d'autonomie des participantes et des participants, à renforcer la base citoyenne sur laquelle repose la vie collective. En ce sens, les retombées sur les individus constituent un apport non négligeable au développement du territoire.

7.1.2. Une contribution à la vitalité des milieux de vie

Les organismes étudiés contribuent à créer des milieux de vie plus agréable et dynamique et permettent, sans contredit, le maintien de leurs participantes et leurs participants dans leur milieu, et ce, de multiples façons.

En offrant des services utiles et adaptés

Le soutien offert par les organismes permet à leurs participantes et leurs participants de demeurer dans leur milieu habituel en dépit du fait qu'ils sont aux prises avec certaines difficultés. En effet, dans les petites communautés rurales où les ressources sont peu nombreuses, la présence d'organismes offrant des services spécifiques permet aux personnes vivant différentes difficultés de conserver leur logement et de continuer à demeurer dans la communauté de leur choix. Ces services sont diversifiés, mais ils concourent tous, d'une façon ou d'une autre, à soutenir directement les personnes et à améliorer leurs conditions de vie. Par exemple, les personnes âgées reçoivent des services de maintien à domicile, les personnes ayant des problèmes de santé mentale ou à faible revenu bénéficient d'un appui leur permettant de mieux vivre au quotidien, les jeunes ont accès à des lieux de rencontre, des activités et des projets alors que les personnes handicapées peuvent se déplacer sur le territoire et dans la région. Tous ces services font en sorte que l'on décide de demeurer dans son milieu, plutôt que d'aller chercher ailleurs de meilleures conditions de vie.

Les organismes jeunesse, incluant les Maisons de Jeunes et le travail de milieu, participent à la création d'environnements sociaux plus accueillants et plus intéressants pour les jeunes. Par ailleurs, par les projets qu'ils réalisent et rendent visibles dans leur communauté, ils participent à un changement de mentalité à leur égard. Certains organismes animent également leur milieu en offrant des activités de loisirs ou des services de proximité qui encouragent la réalisation de projets par les jeunes (Maison de Jeunes, travail de milieu à Notre-Dame-du-Nord) ou les aînés et aînées (les comités locaux de la Table personnes âgées), participant ainsi à la vitalité du milieu.

L'offre de services sur le territoire permet le maintien des personnes dans les petites communautés rurales. C'est le cas notamment du soutien offert par la Table de concertation des personnes âgées par le biais de ses comités locaux. Par ailleurs, cette Table assure un service complémentaire pour les personnes âgées qui ne peuvent plus rester dans leur communauté d'origine. Elle a mis sur pied une maison d'hébergement pour loger ces personnes et leur permettre de demeurer dans la MRC. Par la

suite, elle a fait l'acquisition d'une seconde résidence pour bonifier l'offre de services aux personnes âgées.

En permettant aux citoyens de travailler localement

Même si les emplois générés par les organismes communautaires ont aussi des retombées économiques comme il sera montré ci-devant, il est important de mentionner que certains emplois occupés par des personnes issues des localités peuvent avoir un pouvoir de rétention. C'est le cas notamment des emplois en aide domestique offerts par la Table personnes âgées où les employés proviennent des milieux ruraux.

Tous les emplois offerts par les organismes contribuent également à la vitalité des milieux, parce qu'ils augmentent le nombre de personnes actives localement. Même si les emplois offerts par le communautaire ne sont pas nécessairement très rémunérateurs, ils constituent pour les travailleuses et les travailleurs une opportunité d'exercer une citoyenneté active, d'être des multiplicateurs et de contribuer à la transformation des mentalités dans les communautés.

Les organismes jeunesse dans le domaine de l'emploi (Carrefour Jeunesse Emploi et On en sort du bois) contribuent également à garder les jeunes dans la région en leur offrant un appui à la recherche d'emploi et des expériences concrètes de travail. Il faut dire que la rétention des jeunes sur le territoire constitue la pierre angulaire de la survie des régions rurales éloignées telles que le Témiscamingue et représente de ce fait, un défi de taille.

En favorisant le développement du respect et de la solidarité

Les organismes communautaires influencent les valeurs véhiculées au sein d'une communauté. Par leur présence prolongée et une visibilité de leurs services et activités, certains organismes réussissent à créer une place spécifique aux personnes vivant des situations particulières (pauvreté, santé mentale, handicap physique) et à diminuer les préjugés entretenus à leur égard et, pourquoi pas, à développer leur goût de demeurer dans leur environnement.

En favorisant une mobilisation citoyenne pour l'amélioration des conditions de vie du territoire

Les organismes communautaires contribuent également au dynamisme du milieu en favorisant l'engagement d'un grand nombre de personnes dans leur gestion ou dans les services et les activités. À titre d'exemple, dans les C. A. des neuf organismes étudiés, on a recensé quelques 75 personnes prenant ainsi part à des décisions qui concernent leur milieu de vie. Par ailleurs, de nombreuses personnes agissent comme bénévoles dans diverses activités et services des organismes. Ces contributions volontaires (voir estimation page 20) permettent d'acquérir des connaissances et des compétences transférables dans la vie personnelle et dans la communauté. Elles contribuent ainsi à la dynamique du milieu.

Par ailleurs, au-delà de l'accompagnement offert aux participantes et aux participants, certains organismes favorisent une participation à la vie interne et une implication dans des activités externes, les amenant ainsi à devenir des citoyennes et des citoyens plus actifs dans leur milieu. Ils s'engagent ainsi dans la vie de la communauté, que ce soit par une participation à des activités (voyages organisés à la Maison des Jeunes, conférences, brunch de l'Âge d'Or), par une contribution à l'animation du milieu (encadrement de loisirs, bénévolat) ou par une implication citoyenne plus active (prise de position politique, candidature à des élections). Par exemple, dans le cas de la Table de concertation des personnes âgées, ce sont les participantes/usagères et les participants/usagers qui gèrent les services qui leur sont dispensés.

En contribuant à la pérennité des communautés

Un apport important des organismes communautaires est celui de créer les conditions favorables pour que les personnes aux prises avec certaines difficultés demeurent dans leur milieu. Toutefois, si les résultats se mesurent de façon plus immédiate à l'échelle des personnes et des familles, on ne doit pas négliger les retombées importantes sur les communautés elles-mêmes. En effet, dans un territoire rural comme le Témiscamingue où l'habitat est dispersé et la population vieillissante, le fait de maintenir les citoyennes et les citoyens dans leur milieu contribue aussi à la survie de ces communautés.

7.1.3. Une contribution à la vie économique

En plus de contribuer au dynamisme des milieux de différentes façons comme on vient de l'évoquer, les organismes communautaires ont également des retombées économiques importantes sur le territoire. Bien que l'intention ne soit pas de quantifier cet apport, il est utile d'en montrer les multiples manifestations.

En créant des emplois

La plus importante de ces retombées économiques est la création d'emplois⁵⁴, que ce soient les emplois directs créés :

- 1) dans chacun des organismes pour la gestion et les services aux participantes et aux participants (coordination, gestion, animation);
- 2) dans certains organismes par des emplois de gestion d'équipements ou de services (employés à la Maison d'hébergement (TPAT); aide domestique (TPAT); chauffeurs (Transport adapté); personnel d'encadrement des jeunes (OESDB); travailleur de milieu et Anges gardiens (NDNS);
- 3) par des emplois destinés aux participantes et aux participants comme tremplin pour un apprentissage du monde du travail et une réinsertion sociale (jeunes (OESDB et CJET), plateau de travail (REST); divers projets (CFT);

54. Une étude sur l'impact social et économique du milieu associatif, communautaire et coopératif a déterminé que les organismes du secteur de la santé et des services sociaux du Témiscamingue avaient des retombées économiques en salaire de l'ordre de 1 739 000 \$ (en 1997-1998) et qu'ils représentaient 286 salarié-es dont 68 à temps complet (Collini, 1999).

- 4) par la préparation et la formation des participantes et des participants à l'emploi (CJET, OESDB, REST, CFT), créant ainsi une main-d'œuvre mieux préparée à l'emploi pour alimenter d'autres secteurs d'activité qui, eux aussi, contribuent à la vie du milieu.

En encourageant les achats locaux

La gestion de certains services, par exemple la construction et la gestion d'une maison d'hébergement pour les personnes âgées de même que l'entretien des véhicules pour le transport adapté nécessitent l'achat de biens et le recours à des entreprises du secteur privé. Par des politiques d'achat local (MDJT) et l'utilisation de ressources locales (CTAT, TCLPAT) ces projets participent à l'activité économique locale et territoriale.

En transformant les ressources locales

Un projet comme la récupération du bois de grange et sa transformation en meubles que fait l'organisme *On en sort du bois*, tout en ayant une dimension environnementale, permet la production d'objets originaux.

En diminuant l'utilisation des services de santé

Les divers services offerts par les organismes communautaires ont également un impact sur le niveau de consultation des services de santé et même sur l'hospitalisation. La présence de tels services peut effectivement faire en sorte que les personnes vivant des difficultés réduisent leurs consultations des services du réseau de la santé et des services sociaux. C'est le cas notamment de l'Entretoise (organisme en santé mentale) qui, en soutenant étroitement certaines personnes sous médication, les amène à être plus autonomes quant au maintien de leur santé et ainsi de diminuer le recours aux services plus spécialisés. Cela peut globalement contribuer à une réduction des coûts des services de santé.

7.2. DES RETOMBÉES LIÉES AUX ACTIONS DE CONCERTATION ET À UNE MISSION DE DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE

Les retombées recensées ici sont celles qui découlent de l'engagement de certaines personnes œuvrant dans le communautaire ou en portant les valeurs dans les espaces de concertation territoriaux. Ce constat permettra de faire la distinction entre les organismes communautaires, le milieu communautaire et les leaders communautaires. Par la suite, il sera question de la place faite et occupée par les organismes communautaires, d'abord au sein de la SDT puis dans la démarche des États généraux.

7.2.1. Organismes communautaires? Milieu communautaire? Leaders du communautaire?

Dans ce qui précède, les retombées des organismes communautaires désignaient les effets de l'action individuelle de chaque organisme étudié dans cette recherche⁵⁵ et d'actions ou de projets communs. Dans ce qui suit, il s'agit plus spécifiquement des effets d'ensemble du mouvement communautaire à travers l'action de certains de ses membres. Cela demande toutefois quelques précisions.

L'idée de départ du volet traitant de la place des organismes communautaires dans les instances de développement était de voir comment chacun des organismes étudiés s'y insérait. Rapidement toutefois, tant à travers l'analyse des pratiques respectives des organismes que dans celle de la SDT et de la démarche des États généraux, il est apparu que très peu d'organismes s'impliquaient au sein des lieux de concertation territoriale de développement. Le principal constat a d'ailleurs été que la présence du mouvement communautaire se résumait en fait à la présence très active de trois leaders qui sont sur presque toutes les tribunes⁵⁶ : une travailleuse du Centre de Femmes, une personne du Carrefour Jeunesse Emploi et un organisateur communautaire du Centre de santé Sainte-Famille. Mais ces leaders sont-ils représentatifs du mouvement communautaire ?

En ce qui a trait au Centre de Femmes, on l'a vu, un engagement actif dans les lieux de décision du développement local est au cœur même de sa mission. C'est pourquoi une travailleuse assure une présence du Centre tant au C. A. de la SDT qu'au sein de l'Équipe stratégique. Le Centre ayant également été actif dans la mise sur pied du Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue, notamment en hébergeant la personne qui en a assuré pour un temps la coordination, il n'est donc pas surprenant qu'au moment où le ROCT devient moins actif, ce soit le Centre de Femmes qui, comme on l'a déjà dit, reprenne le « flambeau du communautaire ».

La seconde personne du communautaire présente à plusieurs tribunes du développement local (C. A. de la SDT, Équipe stratégique) provient du Carrefour Jeunesse Emploi. Dans les propos recueillis lors des entrevues, elle est sans conteste identifiée au communautaire. Toutefois, au sens strict du terme, le CJET n'est pas un organisme communautaire autonome, bien qu'il soit associé, comme mentionné au départ, au milieu communautaire en général.

Enfin, le troisième leader du communautaire n'est pas issu d'un organisme communautaire, mais du réseau de la santé et des services sociaux. Il faut dire cependant que les organisatrices et organisateurs communautaires de CLSC se donnent comme mandat de porter le message du communautaire dans différents lieux d'influence (Lachapelle, 2003 :42). C'est effectivement ce rôle que joue ce leader. Cependant, au-delà de ce mandat lié à sa fonction, cet intervenant a su, au fil des ans, se créer une très

55. À titre de rappel, il s'agissait des organismes suivants : le Regroupement d'entraide sociale du Témiscamingue, l'Entreprise du Témiscamingue, le Centre de Femmes du Témiscamingue, la Maison des Jeunes du Témiscamingue, la Corporation du transport adapté du Témiscamingue, le Carrefour Jeunesse Emploi du Témiscamingue, On en sort du bois, la Table de concertation locale des personnes âgées du Témiscamingue et Notre-Dame-du-Nord en santé.

56. Ces trois personnes étaient d'ailleurs membres de l'équipe de recherche dans le cadre du présent projet.

grande crédibilité dans le milieu. Il est donc considéré par l'ensemble des personnes interrogées dans cette recherche, comme un représentant du communautaire.

Donc, les trois leaders du communautaire présents dans les espaces importants de décision en regard du territoire témiscamien sont tous considérés comme des personnes crédibles qui véhiculent les valeurs du communautaire. Toutefois, peut-on considérer qu'ils sont les porte-parole du communautaire? Puisque le ROCT a été peu actif au cours des dernières années, les occasions plus formelles d'échange ont été plutôt rares. Il a donc été difficile de développer des positions communes ou de formuler des mandats précis. Néanmoins, le fait que le Témiscamingue soit un petit milieu où les gens se connaissent tous fait en sorte que les contacts personnels sont fréquents, permettant ainsi aux leaders de prendre le pouls des différents groupes communautaires.

7.2.2. Des retombées liées à une présence tangible et reconnue au sein de la SDT

Par la mise en place de la SDT

Siégeant déjà au C. A. de la CADC, le Centre de Femmes est au cœur du débat lorsqu'il s'agit de créer la SDT⁵⁷. Le Centre cherche alors à augmenter la présence de femmes, d'une part, au sein du personnel en privilégiant, à compétences égales, l'embauche de femmes et, d'autre part, au sein des instances en réservant un siège « condition féminine » et en prévoyant une égalité de représentation femmes-hommes au C. A. Son deuxième objectif est d'influencer les mentalités en introduisant des valeurs féministes dans des modèles novateurs de gestion; la convention de travail adoptée s'inspire directement du modèle élaboré par l'R des centres de femmes⁵⁸ et se caractérise par des congés (de maternité, d'adoption, parentaux et sociaux) qui traduisent l'importance de la conciliation famille-travail.

Par une présence dans différents mécanismes internes de la SDT (C. A. et commissions)

À la SDT, les organismes communautaires sont présents dans plusieurs mécanismes internes de décision ou de consultation, notamment au C. A., à la Commission consultative en développement des collectivités (CCDC) et au Comité local en économie sociale du Témiscamingue (CLEST).

Le conseil d'administration

Au conseil d'administration, le milieu communautaire est représenté par deux personnes : un poste « condition féminine » et un poste « organismes communautaires ». Le poste jeune n'est pas systématiquement occupé par une personne issue d'un organisme communautaire, mais qui pourrait l'être. Un apport important des représentantes et des représentants du communautaire consiste à amener une vision différente des réalités et des enjeux du développement en plus d'assurer un équilibre

57. Voir Duval et al. « Le Centre de Femmes du Témiscamingue – un acteur majeur dans le développement local. » (à paraître).

58. Regroupement des centres de femmes du Québec.

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 on fait essentiellement du développement social.

Cependant, force est de constater que, bien qu'ils défendent une approche plus globale du développement, les représentantes ou les représentants des organismes communautaires, à l'instar des autres membres du C. A., s'expriment d'abord en fonction du secteur qu'ils représentent : femme, jeune. Il faut dire que l'effritement de la concertation et la rareté des liens entre les organismes communautaires limitent la capacité de ces personnes à représenter le point de vue du communautaire.

Toutefois, les préoccupations sociales et communautaires ne sont pas défendues exclusivement par les personnes issues du mouvement communautaire, puisque d'autres personnes véhiculent et défendent aussi les mêmes valeurs.

Au fil du temps, les personnes du communautaire qui siègent au C. A. ont développé un certain nombre de stratégies pour prendre leur place et développer leur crédibilité. Leur première stratégie est de bien se préparer et d'approfondir les dossiers plus techniques. 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. » Pour sensibiliser puis influencer, ils choisissent donc « 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, on applique une approche d'éducation populaire pour sensibiliser et conscientiser les autres membres du C. A. C'est d'ailleurs de cette façon que les représentantes et les représentants du communautaire ont construit leur crédibilité et acquis une certaine reconnaissance.

La deuxième stratégie employée est d'aller chercher un appui auprès des personnes qui interviennent dans le même secteur. Même si cette concertation au sein du communautaire n'est pas toujours facile, des alliances autour de certains groupes de personnes (jeunes, femmes) ou certaines problématiques permettent aux représentants du communautaire d'asseoir leurs positions sur des bases politiques solides.

Enfin, un dernier moyen pour informer les membres du C. A. et, ce faisant, se faire entendre lors des réunions, est de proposer un point à l'ordre du jour. De plus, il semble 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.

À savoir si ces stratégies ont une influence sur les décisions de la SDT, les points de vue sont quelques peu différents selon que l'on représente les milieux communautaires ou les secteurs économiques. Les membres du conseil d'administration interrogés qui n'appartiennent pas au 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. Ils considèrent que tous les membres du C. A. sont égaux et qu'ils prennent part aux discussions de façon équitable. Ils pensent aussi que les représentantes et les représentants du milieu communautaire ont une certaine influence sur les décisions et les positions de la SDT, comme l'illustre ce propos d'un membre du conseil d'administration :

J'ai le sentiment qu'on les écoute. Quand ils apportent 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.

Quant aux représentantes et aux représentants des organismes communautaires, ils estiment 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! »

La Commission consultative en développement des collectivités

Les représentantes et les représentants des organismes communautaires ont joué un rôle important à la Commission consultative en développement des collectivités (CCDC)⁵⁹. Selon une employée de la SDT, « dès le départ, on a impliqué des gens du communautaire et on a bâti ensemble. Si au bout de cinq ans ça a 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. Leur influence a par exemple pris la forme d'une sensibilisation des autres membres de la CCDC aux conditions de vie particulières du secteur Est en plus de les informer sur le projet Écolation⁶⁰ et ses retombées dans le milieu. En promouvant ce projet, les représentantes et les représentants du communautaire voulaient montrer l'importance d'intervenir dans un contexte de pauvreté et de sensibiliser les intervenantes et les intervenants aux façons de le faire : respecter les personnes, réduire les risques d'étiquetage et favoriser la prise en charge locale.

59. Cette commission n'est plus active depuis 2002.

60. Réalisé en partenariat avec le CSSF, le REST et les conseils d'établissement des écoles primaires participantes, le projet Écolation consiste à préparer des collations (galettes et muffins) pour les écoles primaires du secteur Est.

Le comité local en économie sociale du Témiscamingue

Le Centre de Femmes a eu une contribution importante dans le processus régional et territorial de définition de l'économie sociale, notamment en assurant un arrimage juste et équitable entre les domaines social et économique. L'intérêt des femmes du CFT à participer à l'implantation du comité régional s'explique par une 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, c'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. »

Influence du personnel à partir de projets communs

Les travailleurs et les travailleuses du communautaire s'impliquent dans les projets de la SDT ou contribuent à les mettre en place. Ils s'accordent pour dire que les projets communs et les contacts avec les employés et les employées et la direction générale de la SDT constituent la façon la plus simple et efficace pour faire connaître leur organisme, transmettre leur message et influencer les pratiques de développement. En fait, les projets communs s'avèrent le lieu d'influence privilégié 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. »

En plus d'avoir des retombées sur les projets et les dossiers de la SDT, les organismes communautaires ont également le pouvoir d'influencer des personnes en place. Une employée témoigne de son expérience auprès des gens du communautaire : « Ça 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 modifier sa façon d'être et à aborder les dossiers dont elle est responsable. Parmi ces changements, elle souligne le fait de mettre de côté ses idées préconçues, de respecter le rythme des personnes, d'amener les personnes à se prendre en charge au lieu de faire à leur place et, de façon plus spécifique, d'être attentive aux divers facteurs qui peuvent influencer un projet, en somme d'adopter une 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. » Et lorsqu'elle quitte son poste en développement des collectivités, 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. »

Plusieurs projets ponctuels ont été réalisés avec les organismes communautaires partenaires, notamment le colloque du ROCT et « Places aux jeunes ». La collaboration peut se développer sur une base plus continue. Par exemple, trois organismes, le CJET, le Centre de Femmes et la TCLPAT, collaborent de façon plus régulière avec la SDT, ces échanges étant établis et « allant de soi ». Ces pratiques de collaboration supposent la reconnaissance par la SDT des réalisations des organismes communautaires et de leur expertise.

À l'instar de ce qui se passe à la CCDC, la collaboration régulière avec le personnel de la SDT favorise l'adhésion à une conception plus globale du développement où l'arrimage entre les différentes dimensions est assuré. Comme le souligne une employée, la force du communautaire peut s'expliquer par le fait que le milieu communautaire s'engage beaucoup dans des espaces de concertation et qu'ainsi « ils sont habitués de considérer tous ces points sociaux là et de les ramener ». Elle constate 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. »

7.2.3. Une influence sur d'autres organismes et sur le milieu en général

Par la mise en place de structures de développement

En étant actifs au sein de plusieurs instances, les organismes communautaires ont l'opportunité de s'insérer dans des processus de création de nouvelles instances et, ainsi, d'influencer leurs structures et leurs modes de fonctionnement. Il en est ainsi du Centre de Femmes qui a participé non seulement à la création de la SDT, comme on vient de le voir, mais également du CJET et du ROCT.

Le Centre de Femmes délègue une travailleuse au conseil d'administration provisoire du CJET, organisme qui vise l'intégration sociale et professionnelle des jeunes adultes de 16 à 35 ans. Ici encore, le Centre de Femmes transmet ses valeurs. Sous son influence, on décide lors de l'assemblée générale de fondation du CJET d'opter pour un fonctionnement en collectif, ce que fera également l'organisme On en sort du bois, issu du CJET.

Le Centre de Femmes joue également un rôle actif dans la création du ROCT en 1991, libérant deux jours par semaine une travailleuse qui agit à titre d'agente d'information. Par la suite, le Centre de Femmes reste très proche du ROCT et contribue à trouver les solutions pour maintenir le regroupement en opération. À partir de 2000, le ROCT étant mis en veilleuse, c'est le Centre de Femmes, la Maison des Jeunes et l'organisateur communautaire qui prennent le relais du communautaire sur le territoire.

Par des façons de faire adaptées au milieu

Les organismes communautaires sont reconnus pour développer des modes d'intervention bien adaptés aux besoins de leurs membres. Toutefois, comme ils reçoivent souvent du financement d'organismes gouvernementaux, par exemple du réseau de la santé et des services sociaux, les services à offrir sont souvent déterminés à l'avance ou le format des programmes définis de façon assez rigide. Malgré ces contraintes, on a pu constater que les organismes témiscamiens sont généralement habiles à trouver les moyens pour adapter ces services prédéfinis au contexte local, de manière à ce que leurs membres puissent en tirer un maximum de bénéfices. Le Témiscamingue, notamment à cause de la faible densité et l'étalement de sa population, n'est souvent pas en mesure d'offrir les services en fonction des mêmes paramètres que d'autres régions du Québec. On peut se rappeler entre autres la cas de la Corporation du transport adapté qui a su faire accepter que ses services soient également offerts aux personnes âgées, et même éventuellement aux personnes à faible revenu.

Ces façons de faire propres au Témiscamingue, les organismes communautaires les font connaître à l'extérieur de leur territoire, ailleurs au Québec. En effet, participant à des tables de concertation sectorielles et à des réseaux d'organismes œuvrant dans le même domaine, ils ont l'occasion de diffuser leurs pratiques et parfois même d'influencer la définition de programmes provinciaux.

7.2.4. Des retombées sur des actions concertées pour le développement local : la démarche des États généraux

Les organismes communautaires, notamment le CFT et le CJET, ont été particulièrement actifs dans le développement et la réalisation de la démarche des États généraux du Témiscamingue. Leur contribution a été déterminante, d'une part, parce qu'ils ont participé à la mise en place même de la démarche des États généraux et, d'autre part, parce qu'ils ont influencé le choix des valeurs, communautaires et démocratiques, qui ont présidé lors de cet exercice. L'engagement de certaines personnes portant les valeurs du communautaire dans la démarche des États généraux a également eu un impact important sur la dynamique même du mouvement communautaire.

Par une contribution à la mise en place de la démarche des États généraux

Informés assez tardivement de la démarche de consultation dans le cadre du Pacte rural (11 juin 2002), alors même que le Cahier des demandes est établi, les organismes communautaires manifestent leur surprise de n'avoir pas été sollicités. Comme on l'a vu, l'approche privilégiée par la MRC pour le Pacte rural est plutôt territoriale en ce sens que ce sont les municipalités qui sont consultées. Certains organismes communautaires recommandent donc que la consultation soit élargie.

Nous croyons qu'il est capital d'installer à partir de la rencontre du 17 juin 2002, un processus plus large de consultation nous permettant ensemble de se donner une vision commune du développement qui prendra en compte le caractère rural particulier du Témiscamingue dans ses composantes sociales, communautaires et culturelles.

Le mouvement communautaire veut participer activement à la démarche de validation et de priorisation et au processus plus large qui nous conduira ensemble à se donner une vision commune d'un développement global et durable. Pour ce faire, il nous faudra plus que l'été 2002 mais assurément tout l'automne afin d'en arriver à ajuster nos perceptions dans le respect de nos structures démocratiques et dans le respect également des différents partenaires impliqués.⁶¹

À cette même période, la SDT était déjà dans un processus de réflexion quant à la nécessité de réaliser un nouveau plan quinquennal de développement. La mouvance du Pacte rural, de même que la réaction de certains milieux à la démarche enclenchée par la MRC, notamment celle du mouvement communautaire, fait en sorte que la SDT décide d'aller de l'avant et d'initier un processus collectif de planification stratégique incluant la réalisation d'États généraux.

Le mouvement communautaire n'est pas le seul responsable de la transformation du processus de consultation territoriale du Pacte rural vers des États généraux et une planification stratégique puisque le contexte global s'y prêtait plutôt bien et que d'autres actrices et acteurs soutenaient cette idée. Néanmoins, la contribution du milieu communautaire y est essentielle. Premièrement, on l'a vu à la section précédente, les représentantes et représentants du communautaire ont été très présents au sein de la SDT, favorisant ainsi l'émergence d'une vision du développement où le social est assez présent et de valeurs démocratiques parmi lesquelles la concertation occupe une place essentielle. En ce sens, on peut dire que le communautaire participait, depuis plusieurs années déjà, à la mise en place de conditions facilitantes, tant à la SDT qu'auprès des partenaires de cette dernière, pour que l'idée des États généraux émerge et que ceux-ci soient l'occasion d'une mobilisation importante de tous les secteurs.

D'autre part, la présence active de quelques représentantes et représentants du communautaire dans des lieux clés, notamment à la Commission de développement des collectivités puis dans l'Équipe stratégique, et les prises de position des organismes communautaires lors d'activités publiques liées au Pacte rural ont contribué directement tant à la décision de réaliser des États généraux qu'à la définition d'un processus visant la participation de tous les secteurs d'activité. À cet égard, les membres de l'Équipe stratégique n'ont pas attendu que tous les secteurs embarquent dans la démarche pour aller de l'avant. Ils ont mis sur pied un processus suffisamment inclusif et crédible pour que certains acteurs plus réticents, notamment le milieu municipal et le secteur des affaires, n'aient d'autres choix que de joindre l'aventure quelques temps avant les États généraux.

61. *Recommandation faite lors d'une rencontre de représentantes et représentants du milieu communautaire lors de la rencontre du 11 juin 2002.*

La prise en compte de valeurs démocratiques

Collectivement, lors de rencontres publiques et individuellement au sein de différentes instances de développement local, le milieu communautaire peut être considéré comme un des artisans de la mise en branle de la démarche de concertation territoriale. En cours de route, leur influence est encore palpable. Présents au sein de l'Équipe stratégique, les leaders du communautaire contribuent à l'adoption de principes d'action démocratiques. Encore là toutefois, ils ne portent pas seuls les valeurs démocratiques. Ils s'allient à des personnes partageant ces valeurs et qui gravitent autour des instances de développement, notamment la SDT. Étant donné la crédibilité qu'on leur reconnaît, les leaders du communautaires viennent ainsi renforcer et consolider les rangs des personnes croyant en la concertation, l'inclusion du plus grand nombre et la solidarité.

Par une revitalisation de milieu communautaire pour une participation plus active aux processus de développement local

On l'a vu, ce sont surtout les leaders du communautaire, notamment en provenance du CFT et de CJET, qui ont été des actrices et des acteurs clés dans la démarche des États généraux. Les autres organismes communautaires ont, quant à eux, été graduellement sollicités et ont ainsi participé aux rencontres prévues, au fil de la démarche, pour le milieu sociocommunautaire. Cette mobilisation autour d'une démarche commune stimule les organismes et favorise la revitalisation du ROCT qui tient, quelques semaines avant les États généraux, sa première assemblée générale depuis trois ans. Le taux de participation est par ailleurs élevé (16 personnes), que l'on attribue à la dynamique créée par la démarche des États généraux.

L'idée d'avoir une permanence au ROCT, mise en veilleuse depuis plusieurs années, refait surface, notamment dans les orientations définies lors de la rencontre préparatoire du secteur sociocommunautaire pour les États généraux et dans les discussions de l'assemblée générale du ROCT d'octobre 2003. Bien que tous les membres ne soient pas d'accord avec cette orientation, certains préfèrent consolider leur propre organisme en premier, elle montre tout de même la volonté du mouvement communautaire de se doter de mécanismes lui permettant de jouer un rôle plus structuré sur la scène du développement local.

Cette redynamisation du mouvement communautaire témiscamien demeure toutefois fragile puisqu'il est surtout animé par les mêmes leaders du communautaire engagés dans les processus de développement local. Ainsi, lors de l'AGA d'octobre 2003, il s'avère difficile de recruter les déléguées et délégués qui représenteront le communautaire aux États généraux. La plupart des personnes proposées hésitent à s'engager sous prétexte qu'elles ne savent pas à quoi s'attendre ni dans quoi elles s'embarquent.

Lors des États généraux, les organismes communautaires s'entendent également sur la nécessité d'être impliqués dans le suivi de la démarche. Toutefois, on souligne également que la représentante ou le

représentant doit avoir une vision assez globale de tous les secteurs d'activité communautaires. Cette préoccupation laisse entrevoir la nécessité que cette personne soit alimentée par l'ensemble des organismes communautaires.

Le fait que certaines personnes du communautaire aient été présentes dans la démarche des États généraux a permis une bonne circulation d'information lors des différentes rencontres entourant cette démarche. Celles-ci ont donc favorisé l'engagement graduel des organismes dans la démarche et, par le fait même, la revitalisation du ROCT comme organisme fédérateur du mouvement communautaire.

CONCLUSION

DES DÉFIS À LA MESURE DE LEUR CONTRIBUTION

Une contribution importante

L'analyse des pratiques des organismes communautaires montre sans contredit qu'ils ont une contribution importante au développement du territoire témiscamien. À l'interne, les stratégies d'accueil et de création de milieux de vie fondés sur la solidarité et le respect permettent aux participantes et aux participants de mieux faire face à leurs difficultés et d'y trouver des solutions. Par des pratiques démocratiques, les organismes communautaires s'assurent d'être toujours en contact avec les besoins de leurs participantes et participants tout en leur fournissant des occasions d'apprentissage de l'exercice politique (prise de parole, participation aux décisions, animation, etc.). Toutes ces pratiques internes des organismes visent à augmenter le pouvoir que les participantes et les participants ont sur leur vie, ce qui leur permet de s'insérer dans leur communauté et de contribuer à sa vitalité.

La plupart des organismes communautaires ont également développé des pratiques externes visant à établir des collaborations ou de la concertation avec des partenaires du milieu. Même si ces pratiques visent souvent la survie de l'organisme ou l'amélioration des services à leurs membres plutôt que d'être des stratégies conscientes d'influence du développement local, elles participent tout de même de la dynamique du territoire en permettant le développement de projets communs et d'échanges entre des partenaires de différents secteurs. Pour certains organismes toutefois, notamment pour le Centre de Femmes, les pratiques externes sont volontairement axées vers une présence active au sein d'instances de développement de manière à influencer les décisions qui s'y prennent. Certains leaders du communautaire ont aussi été très présents dans la démarche des États généraux, contribuant ainsi non seulement à la conception de l'événement, mais également la mise en place de mécanismes favorisant une participation élargie et la discussion au sein de chaque secteur.

En définitive, on peut dire que les organismes communautaires, par des pratiques internes ou externes et des stratégies volontaires ou non, se révèlent une constituante indispensable de la vie collective. Ils contribuent ainsi, sur plusieurs plans et de multiples façons, tant au changement social qu'à la transformation des autres dimensions du développement local (économique, environnemental, etc.).

Des porteurs de valeurs démocratiques

Bien qu'elle soit, on l'a vu, multiforme et multidimensionnelle, la contribution du milieu communautaire s'articule autour d'un axe central : la démocratie. En effet, exercer le politique autrement, tel est peut-être finalement l'apport le plus important des organismes communautaires au développement local. Ces valeurs démocratiques, les organismes communautaires les vivent à plusieurs niveaux. Premièrement, par leurs pratiques internes, ils mettent leurs participantes et participants à contribution dans l'identification des actions, des activités et des services offerts. De plus, un fonctionnement participatif permet aux participantes et participants de mêmes qu'aux employées et employés de contribuer à la gestion de l'organisme. Les solutions ainsi développées sont donc bien adaptées aux besoins réels des personnes qui fréquentent l'organisme. À cet égard, les organismes communautaires ont une longueur d'avance sur les pratiques institutionnelles qui, du fait qu'elles doivent être appliquées uniformément sur tout le territoire québécois et qu'elles sont plus spécialisées, sont souvent moins adaptées aux besoins immédiats des personnes et, surtout, ne s'adressent pas à la personne dans sa globalité, mais plutôt à un problème spécifique.

Ces valeurs démocratiques, les organismes communautaires les portent aussi à l'extérieur de leurs murs par le biais de leur collaboration et leur concertation avec différents partenaires. Il apparaît ainsi que leur capacité de concertation et de cohérence dans le débat et l'action joue un rôle important sur les retombées qu'ils peuvent engendrer. Leur participation aux États généraux est éloquent à cet égard. En effet, même s'ils n'étaient pas les uniques porteurs de valeurs et de façons de faire démocratiques, la présence de leaders du communautaire a fait en sorte que l'on s'assure de la participation du plus grand nombre et que les débats soient francs et ouverts. Ils ont aussi réussi à assurer une place équitable aux dimensions plus sociales du développement qui semblaient avoir été négligées dans la démarche du Pacte rural. Ils ont ainsi été, de concert avec les autres membres de l'Équipe stratégique, les artisans du processus démocratiques de concertation qu'ont été les États généraux.

Il est toutefois utile de rappeler que ce n'est pas l'ensemble des organismes communautaires qui sont présents sur la scène du développement local, mais plutôt quelques leaders qui en portent les valeurs. Même s'ils ne sont pas nommés officiellement comme représentantes et représentants du milieu communautaire, ceux-ci jouissent néanmoins d'une bonne crédibilité dans ce milieu, ce qui en fait des ambassadrices et des ambassadeurs reconnus et acceptés. Ils sont aussi jugés crédibles à l'extérieur du milieu communautaire, ce qui donne beaucoup de force à leurs points de vue et leur permet ainsi d'influencer, pour le moins les grandes orientations et peut-être même les décisions.

Cette capacité de leaders du communautaire de se hisser dans des lieux de concertation et de décisions importants est peut-être propre à la taille du Témiscamingue où tout le monde se connaît et où il est nécessaire de mettre tout le monde à contribution pour assurer la survie de la collectivité. En fait, les constats de cette recherche laissent entrevoir que les leaders du communautaire ne sont peut-être pas tant des leaders propres au communautaire, mais des leaders locaux qui portent les valeurs du

communautaire. En fait, ce sont des citoyennes et des citoyens influents ayant réussi à se construire une crédibilité qui font d'eux des personnes incontournables, pas seulement comme représentantes et représentants du communautaire, mais comme personnes importantes pour la communauté.

La question de la représentation du communautaire pourrait d'ailleurs constituer un des défis auquel ce secteur aura à faire face au cours des prochaines années. D'autres défis attendent également le communautaire, notamment en ce qui a trait au maintien de leur capacité à contribuer et à influencer le développement local.

Quelques défis

À l'issue de la démarche des États généraux, un défi important se pose au milieu communautaire, celui de se constituer en une force commune structurée. On l'a vu, le niveau d'activité du ROCT a été plutôt bas au cours des dernières années en raison de l'absence d'une permanence. Le conseil général a toutefois pu maintenir un minimum d'activités. Le projet de trouver du financement pour une permanence au ROCT est toujours d'actualité puisqu'elle est encore revenue lors de l'AGA de l'automne 2003. Pour la plupart des membres du ROCT, il s'agit là d'une stratégie qui permettrait au mouvement communautaire, d'une part, d'organiser des rencontres pour développer des orientations et des positions communes et, d'autre part, d'assurer la présence d'une personne portant le message commun du communautaire auprès des instances de développement du territoire.

Même si le communautaire dispose actuellement de leaders crédibles, il n'en demeure pas moins que l'absence d'un espace régulier d'échange entre les membres fait en sorte que les positions que défendent ces leaders n'ont pas toujours fait l'objet d'un consensus au sein du milieu communautaire.

Le mode actuel de délégation d'un membre pour représenter le communautaire dans certains lieux de concertation, c'est le cas notamment de la nomination d'un porte-parole du communautaire au sein de l'Équipe de suivi des États généraux, fait craindre à certains que tous les points de vue ne soient pris en compte. En ce sens, une permanence au ROCT permettrait de pallier cette lacune, le porte-parole étant libre de toute attache à un dossier ou à un organisme spécifique.

En fait, ces craintes, quant à la représentativité, laissent transparaître la nécessité pour le communautaire d'assurer une plus grande intersectorialité de ses actions tout comme de ses prises de position publiques.

Les enjeux liés à l'embauche d'une personne au ROCT sont nombreux. En effet, outre l'importance d'avoir un porte-parole au sein des instances de développement local, le milieu communautaire aura besoin d'assises fortes pour conserver ses acquis et se développer dans le contexte d'implantation des réseaux locaux de services de santé et des services sociaux.

Plusieurs défis attendent donc le milieu communautaire témiscamien s'il veut pouvoir consolider sa contribution au développement local. Mais il n'est pas le seul dans cette situation, puisque les instances de développement doivent aussi s'assurer de maintenir et de peaufiner les mécanismes qui permettent au communautaire, comme aux autres secteurs, de prendre la parole et de participer aux choix des priorités d'actions pour les prochaines années. Les États généraux semblent réussis sur ce plan, mais le défi demeure d'assurer que dans la suite des travaux de Planification stratégique, tous les secteurs soient représentés. Par ailleurs, et c'est un des constats de la recherche au regard des États généraux, il semble quelque peu difficile d'assurer une réelle intersectorialité. Tous les secteurs ont été consultés et ont tous eu la chance d'identifier leurs priorités. Toutefois, comment arrimer toutes ces revendications sectorielles afin qu'à long terme, la planification stratégique repose sur une vision globale du développement qui intègre les différentes interventions et ne fassent pas juste les juxtaposer. Le communautaire peut s'assurer que l'on tienne compte de ses points de vue, mais il a peut-être plus à gagner de réussir à intégrer sa vision sociale et globale à d'autres secteurs.

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Ashton, C. (1998) *Strategic Considerations In Facilitative Evaluation Approaches*. Cyber Conference Essays, <http://www.aepro.org/inprint/conference/ashton.html>.
- Beaudoin, A. (1991) Dilemmes dans l'État du développement local au Québec. In N. Boucher, *Développement local et développement social. Actes du Troisième Séminaire interdisciplinaire international*. Québec, Université Laval.
- Benko, G. (1995) Les théories du développement local. *Sciences humaines*, (8):36-40.
- Botes, L., Van Rensburg, D. (2000) Community participation in development : nine plagues and twelve commandments. *Community Development Journal*, vol. 35 (1):41-58.
- Cadieux, R. (1997) *Réflexion sur un exemple d'engagement auprès des communautés en milieu urbain : Le cas du Forum économique de Verdum*. Journées annuelles de santé publique (novembre 1997).
- Carrier M. et Côté, S. (dir.) (2000) *Gouvernance et territoires ruraux : éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*. Presses de l'Université du Québec.
- Clément, M. *et al.* (1995) Le partenariat de recherche : éléments de définition et ancrage dans quelques études de cas. *Service social*, 44(2) :147-164.
- Coffey, W. J. et Runte, R. (1986) *Le développement local : L'avenir des communautés culturelles isolées et des petites régions économiques*. Pointe-de-l'Église, Presses de l'Université Ste-Anne.
- COMITÉ DÉFI 2000 (1997) « La Société de développement du Témiscamingue, un CLD depuis 1994. Annexe 10. » Dans *Ensemble, faire autrement... chez nous*, mémoire présenté en audiences publiques à M. André Pelletier, le 23 mai 1997.
- Côté S., Klein, J. L. et Proulx, M. U. (dir.), (1997) *Action collective et décentralisation*. UQAR-GRIDEQ et UQAC-GRIR, Rimouski.
- CSBE (1997) *La participation comme stratégie de renouvellement du développement social. Document de réflexion*. Forum sur le développement social.
- CSBE (1998) *Forum sur le développement social*. Rapport. Québec. Conseil de la santé et du bien-être.
- Collini, M. et Thomas, D. (1999) *Portrait de l'impact social et économique du milieu associatif, communautaire et coopératif en Abitibi-Témiscamingue. Volet 1 : rapport global*. Rouyn-Noranda, Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue.
- Collini, M. (1999) *Portrait de l'impact social et économique du milieu associatif, communautaire et coopératif en Abitibi-Témiscamingue. Volet 2 : territoires de MRC et secteurs d'activités*. Rouyn-Noranda, Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue.
- D'Amours, M. (2000) *Procès d'institutionnalisation de l'économie sociale au Québec*. Montréal, CRISES/LAREPPS, Cahiers du CRISES, collection « Working Papers », no. 003.

- Darling, I. (1999) *Action Evaluation and Project Participants : Integrating Personal Development into Project Evaluation*. Cyber Conference Essays, <http://www.aepro.org/inprint/conference/darling.html>.
- Demazière, C. (1996) *Du local au global : les initiatives pour le développement économique en Europe et en Amérique*. Paris et Montréal, l'Harmattan.
- Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oak/London, Sage.
- Favreau, L. et Lévesque B. (1997) *Développement économique communautaire, économie sociale et intervention*. Sillery, Presses de l'Université du Québec.
- Fortin, Jean-Paul et al. (1991) *Les conditions de réussite du mouvement québécois de « Villes et villages en santé »*. Centre de recherche du CHUL/Université Laval.
- Fournier, D. et al. (1995) *Regard sur la culture organisationnelle communautaire : deux études de cas*. Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Gagnon, C. et Klein, J.-L. (1991) Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social. *Cahiers de Géographie du Québec*, 35(95) : 239-255.
- Girard, C. et Bellot, S. (2000) *La population de l'Abitibi-Témiscamingue : caractéristiques démographiques et socioéconomiques. Tome 2 : Portrait de la MRC Témiscamingue*. Rouyn-Noranda. Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue.
- Grenier, A.-M., Garon, S. et Prévost, P. (1999) L'évaluation des initiatives de développement local, défi méthodologique et enjeux : l'expérience de Verdun. *Revue Organisation et territoires*, 8(1-2):85-94.
- Grenier, A.-M., Garon, S. et Prévost, P. (2000) L'initiative du Forum économique de Verdun : un processus de développement local. *Revue Organisation et territoires*, 9(1):57-67.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y. S. (1989) *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, Sage Publications.
- Hamel, P. (1994) « L'action communautaire. » Dans Dumont F. et al. (dir.) (1994) *Traité des problèmes sociaux*. Québec, Institut québécois de recherche sur la culture.
- Huberman, A. M. et Miles, M. B. (1991) *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles, De Boeck.
- Gouvernement du Québec (2001) *Politique nationale de la ruralité : une vision d'avenir*. Québec, Ministère des régions.
- Gendron, C. (1999) *Bilan socioéconomique 1999 : Abitibi-Témiscamingue*. Rouyn-Noranda, Ministère des régions, Direction régionale de l'Abitibi-Témiscamingue.
- Lachapelle, R. (dir.) (2003) *L'organisation communautaire en CLSC. Cadre de référence et pratiques*. Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- Manseau, C. (1996) *Le communautaire au Témiscamingue. Portrait global*. Ville-Marie, Regroupement des organismes communautaires du Témiscamingue.

- Mathieu, R. et al. (2001) *L'impact socioéconomique des organismes communautaires et du secteur de l'économie sociale dans quatre arrondissements de la Ville de Montréal*. Montréal, Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales, Université du Québec à Montréal.
- MCE Conseils (1999) *Recherche-analyse sur la participation du milieu communautaires aux CLD*. Table de concertation des corporations de développement communautaire.
- Morin, R. et al. (1994) *Les corporations de développement économique communautaire en milieu urbain : l'expérience montréalaise*. Montréal, UQAM, Département d'études urbaines.
- Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue (2004) *Profil de l'Abitibi-Témiscamingue*. Bulletin de l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, mars.
- O'Neill, M. et Cardinal, L. (dir.) (1992) *Des indicateurs pour évaluer les projets québécois de Villes et villages en santé : La nécessité de faire des choix*. DSC de l'Enfant-Jésus/Université Laval/RQVVS.
- Patton, Mi. Q. (1987) *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury park, Sage Publications. 176 p.
- Patton, M. Q. (1986) *Utilization-focused Evaluation*. Beverly Hills, Sage.
- REST (non daté) *Document sur l'histoire*.
- ROCT (1999) Actes du Colloque « Un communautaire solidaire ». Ville-Marie, 26 septembre 1998. Comité animation-contenu, ROCT.
- René, J.-F. et al. (2001) *Les organismes communautaires au Québec. Des pratiques à la croisée des chemins*. Relais-Femmes/Centre de formation populaire.
- Schön, D. A. (1994) *Le praticien réflexif*. Montréal, Les Éditions Logiques.
- Simard, P. (2004) *Essai sur l'évaluation des Villes et Villages en santé au Québec* (titre provisoire). Québec, Institut national de santé publique (à paraître).
- Société de développement du Témiscamingue (2004) *Actes des États généraux. Au Témiscamingue : l'avenir se prépare*. Ville-Marie, États généraux du 7 au 9 novembre 2003.
- Société de développement du Témiscamingue (2002a) *Les secteurs d'activités : les organismes d'action communautaire*. Ville-Marie, portraits préparés dans le cadre de la démarche des États généraux du Témiscamingue.
<http://www.temiscamingue.net/planstrategique/portraits/pdf/Organismes%20action%20communautaire.pdf>
- Société de développement du Témiscamingue (2002b) *Les secteurs d'activités : l'administration publique*. Ville-Marie, portraits préparés dans le cadre de la démarche des États généraux du Témiscamingue.
<http://www.temiscamingue.net/planstrategique/portraits/pdf/Administration%20publique.pdf>
- Société de développement du Témiscamingue (2001) *Règlements généraux*.
- Société de développement du Témiscamingue (1995) *Rapport annuel 1994-1995*.

Tedlock, B. (2000) « Ethnography et Ethnographic Representation. » Dans Denzin, Norman K, et Lincoln, Yvonne S. (éd.) *Handbook of Qualitative Research. Second Edition*. Thousands Oaks/London/New Delhi, Sage Publications.

ANNEXES



ANNEXE 1 :

LISTE DES PORTRAITS D'ORGANISMES RÉALISÉS DANS LE CADRE DE LA RECHERCHE

Portraits d'organismes communautaires

GEOFFROY, D., SIMARD, P., SABOURIN, C. et DUVAL, M. (2002) *L'entreprise d'économie sociale On en sort du bois : un portrait des pratiques de développement local*. Projet de recherche : Contribution des organismes communautaires au développement local. Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec à Montréal.

GEOFFROY, D., SIMARD, P., SABOURIN, C. et DUVAL, M. (2002) *Portrait du Carrefour Jeunesse Emploi : un portrait des pratiques de développement local*. Projet de recherche : Contribution des organismes communautaires au développement local. Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec à Montréal.

GEOFFROY, D., SIMARD, P., SABOURIN, C. et DUVAL, M. (2002) *La Table de concertation locale pour personnes âgées du Témiscamingue Inc.* Projet de recherche : Contribution des organismes communautaires au développement local. Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec à Montréal.

GODARD, J., DUVAL, M., SABOURIN, C., et SIMARD, P. (2002) *La Maison des jeunes du Témiscamingue : un portrait des pratiques de développement local*. Projet de recherche : Contribution des organismes communautaires au développement local. Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec à Montréal.

GODARD, J., DUVAL, M., SABOURIN, C., et SIMARD, P. (2002) *Centre de femme du Témiscamingue : un portrait des pratiques de développement local*. Projet de recherche : Contribution des organismes communautaires au développement local. Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec à Montréal.

GODARD, SABOURIN, C., DUVAL, M., et SIMARD, P. (2002) *L'entretoise du Témiscamingue Inc. : un portrait des pratiques de développement local*. Projet de recherche : Contribution des organismes communautaires au développement local. Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec à Montréal.

GODARD, J., SABOURIN, C., DUVAL, M., et SIMARD, P. (2002) *Le regroupement d'entraide sociale du Témiscamingue : un portrait des pratiques de développement local*. Projet de recherche : Contribution des organismes communautaires au développement local. Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec à Montréal.

LAVOIE, M., SABOURIN, C., DUVAL, M., et SIMARD, P. (2002) *Corporation du transport adapté du Témiscamingue : un portrait des pratiques de développement local*. Projet de recherche : Contribution des organismes communautaires au développement local. Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec à Montréal.

LAVOIE, M., SIMARD, P., SABOURIN, C. et DUVAL, M. (2002) *Notre-Dame-du-Nord en santé : un portrait des pratiques de développement local*. Projet de recherche : Contribution des organismes communautaires au développement local. Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec à Montréal.

Portrait de la SDT

GODARD, J., SIMARD, P., SABOURIN, C. et DUVAL, M. (2004) *La Société de développement du Témiscamingue : la place faite aux organismes communautaires aux instances de développement*. Projet de recherche : Contribution des organismes communautaires au développement local. Régie régionale de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue/Université du Québec à Montréal.

ANNEXE 2 :

MOMENTS CLÉS DE LA DÉMARCHE DU PACTE RURAL ET DES ÉTATS GÉNÉRAUX

DATE	RENCONTRE	PARTICIPATION ⁶²		
		Milieu communautaire (organisateur communautaire)	SDT	Autres (MRC ou municipalité)*
2001				
6 décembre	Adoption de la Politique de la ruralité par le gouvernement du Québec			
2002				
18 février	Rencontre d'information sur la Politique			
14 mars	Envoi des questionnaires par le CRDAT aux municipalités (besoins et irritants)			
mars	Élaboration d'un Plan d'action de la SDT			
mars-avril	Réalisation des portraits par les municipalités (questionnaire)			
mai	Plan d'action préliminaire de la MRC/proposition d'un pacte rural			
	Signature du Pacte rural			
	Embauche d'une agente de développement pour soutenir la démarche des États généraux initiée par la SDT			
	Dépôt au CRDAT du rapport d'étude concernant les services de proximité et les centres de décisions dans la MRC			
30 mai	Signature du Pacte rural			
11 juin	Rencontre des organismes communautaires, préparatoire à la consultation publique de la MRC	(8) + 1	—	—
17 juin	Consultation publique de la MRC dans le cadre du pacte rural * Présentation de la Politique de la ruralité * Présentation de la démarche des États généraux (Plan de communication)			
	Consultation publique des organismes territoriaux de développement socioéconomique			

62. Les observations faites dans le cadre de la recherche ont débuté en octobre 2002, ces données ne sont donc pas disponibles avant cette date.

DATE	RENCONTRE	PARTICIPATION ⁶²		
		Milieu communautaire (organisateur communautaire)	SDT	Autres (MRC ou municipalité)*
été	Réalisation de 24 portraits par la SDT			
	Formation de l'Équipe stratégique			
24 juillet	Envoi au Ministère des régions le cahier des demandes de la MRCT			
20 août	Envoi au Ministère des régions le plan d'action du pacte rural avec les priorités de développement			
3 octobre	Présentation de la Politique rurale aux organismes communautaires	Environ 25	2	(1)
25 octobre	Réunion #1 de l'Équipe stratégique	2 + (1)	3 (7 membres du CA de la SDT)	6 (0)
novembre	Affectation d'un consultant pour la préparation des portraits sectoriels (dégager les enjeux, les tendances et les orientations de secteurs d'activité)			
6 décembre	Réunion #2 de l'Équipe stratégique	1 + (1)	2	6 + (1)
13 décembre	Rencontre du Conseil général du ROCT Validation du portrait communautaire	9 + (1)	1	1
2003				
10 janvier	Réunion #3 de l'Équipe stratégique	2 + (1)	3	8 (1)
13-16 janvier	Tournée des municipalités pour présenter la Politique de la ruralité, la démarche des États généraux et l'Équipe stratégique	2 + (1)		Environ 100 personnes participant
7 février	Réunion #4 de l'Équipe stratégique	2 + (1)	2	7 + (2)
21 février	Rencontre des organismes d'action communautaire	11 + (1)	4	
8 mars	Journée internationale des femmes : « participer pour décider »	Environ 50 participantes		
14 mars	Réunion #5 de l'Équipe stratégique	2 + (1)	1	7 + (1)
17 mars	Rencontre Éducation			
20 mars	Rencontre Santé et services sociaux	1 + (1)	3	6
9 avril	Rencontre Place des femmes au Témiscamingue			
11 avril	Rencontre Jeunes			
25 avril	Réunion #6 de l'Équipe stratégique	2 + (1)	1	10 + (2)

DATE	RENCONTRE	PARTICIPATION ⁶²		
		Milieu communautaire (organisateur communautaire)	SDT	Autres (MRC ou municipalité)*
26 mai	Rencontre des personnes âgées			
4 juin	Rencontre du ROCT	8 + (1)	—	—
12 juin	Rencontre Économie sociale	8 + (1)	4	—
13 juin	Réunion #7 de l'Équipe stratégique	1 + (1)	3	7 + (2)
25 août	Lac-à-l'épaule des États généraux	—	4	5 (1) + deux invités
5 septembre	Réunion # 8 de l'Équipe stratégique	(1)	1	7
29 septembre	Rencontre préparatoire sociocommunautaire	Environ 35 personnes + (1)	3	Un invité
30 septembre	Rencontre préparatoire Services publics	1 + (1)	3	13 + Un invité
2 octobre	Rencontre préparatoire Pan économique	—	11	40 + Un invité
9 octobre	Rencontre préparatoire des É.G. Pan municipal	—	4	Environ 65 personnes + Un invité
16 octobre	Assemblée générale annuelle du ROCT	23 + (1) une invitée	—	1
20 octobre	Rencontre des déléguées et délégués du milieu communautaire préparatoire aux États généraux	4		
7-8-9 novembre	Fin de semaine des États généraux			
28 novembre	Rencontre du comité de transition	1 + (1)	3	10 + (3)

* Les chiffres entre parenthèses indiquent la participation de l'organisateur communautaire, lequel, en dépit de son poste, est généralement reconnu comme un représentant du milieu communautaire.

** Les représentantes et représentants des organismes public, para-publics et des secteurs autres que le milieu communautaire ou de la SDT. Les chiffres entre parenthèses indiquent la participation de la MRC.

Sources : Comptes rendus de rencontre, grilles d'observation de l'agente de recherche et documents de support pour différentes réunions.



ANNEXE 3 :

DEMANDES PRIORITAIRES DE LA MRC DANS LE CADRE DU PACTE RURAL

Le Pacte rural lie le gouvernement du Québec et la MRC de Témiscamingue en vue de soutenir et de renforcer le développement des milieux ruraux, notamment par la réalisation de projets de développement pour le milieu. À partir des 269 éléments du cahier des demandes, le plan d'action cible suivantes :

- 1) Consolidation des agentes et agents de développement ruraux dans chacune des municipalités.
- 2) Formation d'un groupe de travail chargé de stimuler la revitalisation socioéconomique et le développement concerté des municipalités avec l'aide de l'organisme *Rues Principales*.
- 3) Services de proximité : élaboration d'un nouveau modèle d'école rurale pour permettre de le maintien des petites écoles.
- 4) Économie et emplois locaux : élaboration d'un nouveau modèle de forêt habitée, en partenariat avec le milieu, l'industrie forestière et le gouvernement.
- 5) Fonds de risques : création d'un fonds pour études d'avant-projet ou pré-faisabilité de projets de développement. Ce fonds pourra également financer des services spécialisés tels structures d'entreprises, avis juridiques, négociation d'affaires, etc.



ANNEXE 4 :

LISTE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE STRATÉGIQUE

MEMBRES	EXPERTISE CIBLÉE	PROVENANCE PROFESSIONNELLE
Carmelle Adam	Arts et culture	Directrice de la Salle Augustin Chénier, Ville-Marie
Josée Beaulé	Jeunes	Coordonnatrice du CJET et du CJT, Ville-Marie
Suzanne Boisvert	Femmes	Intervenante au Centre de Femmes du Témiscamingue
Christine Brault	Éducation	Membre du conseil d'administration de la CSLT
Lorraine Mondou	Agroalimentaire	Ferme Mondou & Robert, St-Eugène-de-Guigues
Carmen Rivard	Collectivités locales	Mairesse de Nédélec, secteur Nord
Fanny Tremblay	Développement économique et de l'emploi	Directrice du Centre local d'emploi de Ville-Marie
Jacques Bourgeois	Santé et services sociaux	Organisateur communautaire au CLSC de Ville-Marie
Daniel Desjardins	Commerces et services	Agent de développement pour Ville-Marie vers l'avenir
Normand Gingras	Éducation	Directeur de la CSLT
Yvon Gingras	Secteur Est	Directeur de la Corporation de développement de Gaboury
Denis Moffet	Développement économique et régional	Ministère du développement économique et régional
Jean-Yves Pellerin	Forêt	Directeur de Ressources Faniel, Laniel
Lucien Pelletier	Tourisme	Retraité

SOUTIEN TECHNIQUE

Nadia Bellehumeur	Agente de développement : Société de développement du Témiscamingue
Guy Trépanier	Directeur général : directeur général de la Société d'aide au développement des collectivités