

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉTUDES RÉGIONALES

PAR
ISABEL BROCHU
B. ADMINISTRATION DES AFFAIRES

L'OPTIMUM ORGANISATIONNEL RÉGIONAL ET LA CIRCULATION DES
DÉCIDEURS AU SAGUENAY—LAC-SAINT-JEAN

OCTOBRE 1995



Mise en garde/Advice

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

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

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

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

A Meryl B. Lavoie

Résumé

Les différentes interventions québécoises et canadiennes, depuis une trentaine d'années, ont amené la multiplication des organisations publiques, parapubliques et collectives à divers échelons territoriaux (infra local, local, infra régional, régional) et dans plusieurs secteurs. Cependant, malgré la présence de toutes ces organisations de promotion économique, d'animation, de développement, de gestion, de concertation, etc. la détresse des régions du Québec est toujours aussi présente. Face à cela, il nous apparaît important de scruter davantage l'environnement organisationnel et de poser le problème en terme d'optimum.

La première partie du mémoire consiste donc à élaborer un cadre d'analyse qui définit l'environnement organisationnel régional. Celui-ci se définit à partir de deux composantes majeures: l'environnement interne (ou structure interne de l'organisation) et l'environnement organisationnel territorial. Ainsi, l'environnement organisationnel régional n'est pas seulement une simple liste des organisations présentes sur un territoire mais aussi et surtout il correspond à un portrait de leur fonctionnement et un ensemble de relations d'interdépendance qui existent, ou qui sont absentes, entre elles.

La seconde partie consiste à proposer un modèle pouvant servir à l'étude de l'optimum organisationnel. Tous les indicateurs que nous avons définis dans notre concept d'environnement organisationnel permettent de guider notre analyse dans une perspective d'optimum organisationnel. Autrement dit, après avoir défini le concept d'environnement organisationnel nous avons tenté de regarder comment nous pouvons appliquer l'optimum dans cette perspective. En effet, c'est à partir des données de l'environnement et d'une analyse de celles-ci que sera possible la réflexion de l'optimum.

La dernière section consiste à vérifier, à partir de données relevées dans la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, une des variables de notre cadre d'analyse de l'optimum. Dans ce cas-ci, nous avons retenu celle de la circulation des décideurs. Elle a été analysée à partir des indicateurs de renouvellement,

de durée de vie, de taux de femmes et de taux de simultanéité des individus qui siègent dans les conseils d'administration et les comités exécutifs.

Nous tentons de démontrer, du moins en théorie, qu'une bonne circulation des décideurs (et des idées), par la participation d'un plus grand nombre d'acteurs, permet de stimuler la capacité créatrice et l'innovation et que ce processus s'avère essentiel pour le développement d'une communauté. L'hypothèse de base de cette recherche réside dans le fait que la circulation des décideurs en région n'est pas optimale. L'analyse des divers indicateurs retenus nous permettra de la confirmer.

REMERCIEMENTS

Je remercie M. Marc-Urbain Proulx, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, qui a accepté de diriger mes travaux de recherche et qui m'a fourni des conseils pour la rédaction de ce mémoire.

Je remercie les membres du Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche (FCAR) qui ont su me donner leur confiance en m'accordant une subvention pour mon travail de recherche.

Je remercie les membres du Programme d'aide institutionnelle à la recherche (PAIR) pour l'octroi d'une bourse de recherche.

Je tiens aussi à remercier toutes les personnes des différentes organisations régionales qui ont bien voulu répondre à mes nombreuses questions et qui ont collaboré à la collecte des données de ce mémoire.

Je remercie M. Pierre Gauthier, secrétaire aux affaires régionales de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, et M. Jules Dufour, directeur de la maîtrise en études régionales, qui ont accepté de lire et de me donner leurs commentaires sur ce mémoire.

Finalement, je tiens à remercier d'une façon toute particulière Richard Guay qui a su m'appuyer tout au long de ma maîtrise par ses encouragements constants et la confiance communicative qu'il a gardée face à la réussite de ma recherche. Ce qui est aussi vrai pour les membres de ma famille.

Table des matières

Résumé.....	iii
Remerciements.....	v
Table des matières.....	vi
* Liste des tableaux.....	xii
* Liste des figures.....	xiv
Introduction.....	1
Chapitre 1- La problématique.....	6
1.1 Le concept de région.....	7
1.2 Deux dynamiques régionales.....	8
1.3 Régionalisme et régionalisation au Québec.....	11
1.4 Les découpages administratifs.....	15
1.5 Les organisations et le territoire.....	17
1.5.1 L'occupation organisationnelle des régions administratives.....	17
1.5.2 L'occupation organisationnelle des MRC.....	20
1.6 Le Saguenay—Lac-Saint-Jean: son environnement.....	24
organisationnel	
1.6.1 L'organisation.....	25
1.6.2 Le territoire d'intervention.....	27
1.6.3 Les ressources financières.....	27

* La liste des documents utilisés pour la compilation des données des tableaux et de certaines figures sont présentés dans l'annexe 1. Cette annexe est nécessaire en raison du nombre élevé de documents utilisés pour la recherche de données.

1.6.4 La mission.....	28
1.6.5 Les structures.....	29
1.7 Quel est le problème soulevé?	29
Chapitre 2- L'environnement organisationnel régional.....	32
2.1 Esquisse des théories de l'organisation.....	35
L'approche fonctionnaliste.....	35
L'approche critique.....	36
2.2 Évolution du concept de l'environnement organisationnel.....	37
2.3 Typologies théoriques.....	41
Conditions et caractéristiques de l'environnement.....	41
Les sous-systèmes ou segments de l'environnement.....	42
Les stratégies face à l'environnement.....	43
Les environnements modifiés.....	44
2.4 L'apport de l'approche institutionnelle.....	45
Survol de l'approche institutionnelle.....	46
2.5 Notre vision de l'organisation et de son environnement.....	47
2.6 L'environnement organisationnel.....	49
2.6.1 L'environnement organisationnel interne ou.....	50
structure interne de l'organisation	
La structure formelle.....	50
La structure non formelle.....	56
2.6.2 L'environnement organisationnel territorial.....	57
Chapitre 3- La notion d'optimum organisationnel.....	64
3.1 L'optimum organisationnel.....	65
3.2 La définition de l'optimum.....	65
3.3 La méthode.....	68
3.4 La finalité.....	69
3.5 L'impasse théorique de l'optimum.....	70

3.6 Notre définition de l'optimum	71
3.7 Le développement comme finalité.....	72
3.8 La pertinence de l'optimum organisationnel.....	74
La pertinence scientifique.....	74
Les théories de l'organisation.....	74
Développement et changement.....	76
3.9 L'optimum organisationnel: notre cadre d'analyse.....	77
 Chapitre 4- La circulation des décideurs.....	91
 4.1 Le concept d'élite.....	92
4.2 Les grandes questions de la théorie des élites.....	94
La période classique.....	94
Théorie des élites et démocratie.....	96
Les courants d'aujourd'hui.....	98
4.3 La circulation.....	100
4.4 Circulation, innovation et développement.....	103
4.5 La circulation dans une communauté régionale.....	106
 Chapitre 5- La méthode.....	108
 5.1 L'analyse.....	109
5.2 La définition des indicateurs.....	110
5.2.1 Le taux de renouvellement.....	110
5.2.2 La durée de vie.....	110
5.2.3 Le taux de simultanéité.....	111
5.2.4 Le taux de femmes.....	112
5.2.5 Le noyau.....	112
5.3 Les données.....	113
5.4 La pondération des données.....	113
 Chapitre 6- La présentation des données.....	118

Partie I- Les conseils d'administration.....	119
6.1 Le taux de renouvellement (T r).....	119
6.2 Le taux de femmes (T f).....	123
6.3 La durée de vie (D v).....	126
6.4 Le taux de simultanéité (T s).....	127
Partie II- Les comités exécutifs.....	130
6.5 Le taux de renouvellement.....	130
6.6 Le taux de femmes.....	132
6.7 La durée de vie.....	135
6.8 Le taux de simultanéité.....	136
Partie III- Le taux de simultanéité pour l'année 1992.....	138
6.9 Les conseils d'administration.....	138
6.10 Les comités exécutifs.....	140
Chapitre 7- L'analyse des données.....	142
Partie I- Indicateurs et types d'organisation.....	143
7.1 Le taux de renouvellement.....	143
7.2 La durée de vie.....	145
7.3 La présence de femmes.....	146
Partie II- Relations entre les indicateurs.....	153
7.4 La relation entre les indicateurs de base.....	153

7.5 La relation entre le taux de simultanéité et la durée de vie.....	154
Les conseils d'administration.....	156
Les comités exécutifs.....	158
Partie III- Les jumelages organisationnels.....	163
7.6 Les jumelages organisationnels pour les dix-sept.....	163
organisations	
Les conseils d'administration.....	163
Les comités exécutifs.....	165
7.7 Les jumelages organisationnels pour l'année 1992.....	167
7.8 Conclusion de l'analyse.....	175
À propos de l'accumulation des mandats et de la durée de	176
vie.	
À propos des positions conflictuelles.....	177
À propos des élus locaux.....	178
À propos du processus cumulatif.....	179
Conclusion.....	181
Bibliographie.....	187
Annexe1.....	196
Annexe2.....	201
Annexe3.....	207
Annexe4.....	209
Annexe5.....	211
Annexe6.....	214
Annexe7.....	220
Annexe8.....	222
Annexe9.....	224
Annexe10.....	226
Annexe11.....	228

Annexe12.....	230
Annexe13.....	233
Annexe14.....	236

Liste des tableaux

Tableau 1.1	Présence des ministères provinciaux dans les régions	18
Tableau 1.2	Organisations publiques, parapubliques et collectives en fonction des régions administratives	19
Tableau 1.3	Fonctions exercées au niveau MRC	21
Tableau 1.4	Autres fonctions exercées à l'échelon MRC	23
Tableau 5.1	Facteurs de pondération pour les indicateurs par période	114
Tableau 5.2	Facteurs de pondération par organisation	115
Tableau 5.3	Facteurs de pondération des tableaux des annexes 6 et 7	116
Tableau 6.1	Taux de renouvellement dans les conseils d'administration	121
Tableau 6.2	Taux de femmes dans les conseils d'administration	124
Tableau 6.3	Durée de vie dans les conseils d'administration	126
Tableau 6.4	Taux de renouvellement des comités exécutifs	131
Tableau 6.5	Taux de femmes dans les comités exécutifs	132
Tableau 6.6	Durée de dans les comités exécutifs	133
Tableau 6.7	Taux de simultanéité pour l'année 1992 dans les conseils d'administration	139
Tableau 6.8	Ventilation pour l'année 1992	139
Tableau 6.9	Taux de simultanéité pour l'année 1992 dans les comités exécutifs	140
Tableau 6.10	Ventilation pour l'année 1992 dans les comités exécutifs	140
Tableau 7.1	Indicateurs moyens en fonction des types d'organisations	148

Tableau 7.2	Pourcentage des élus municipaux dans les comités d'aide au développement des collectivités (CADC)	150
Tableau 7.3	Corrélation entre les différents indicateurs	153
Tableau 7.4	Jumelage organisationnel pour 1992 dans les conseils d'administration	168
Tableau 7.5	Fréquences d'observations pour le CRCD et les MRC dans les conseils d'administration	170
Tableau 7.6	Jumelage organisationnel double pour 1992 dans les comités exécutifs	171
Tableau 7.7	Jumelage triple pour l'année 1992 dans les comités exécutifs	171
Tableau 7.8	Comparatif entre l'année 1991-1992 et l'année 1992 pour les conseils d'administration	172
Tableau 7.9	Comparatif entre l'année 1991-1992 et l'année 1992 pour les comités exécutifs	173

Liste des figures

Figure 2.1	Exemples de différents niveaux d'appréhension de l'environnement organisationnel	34
Figure 2.2	Types d'environnement selon les auteurs Émery et Trist	38
Figure 2.3	Les niveaux de lecture différents de l'environnement	39
Figure 2.4	Modèle macro-environnemental	43
Figure 6.1	Taux de renouvellement dans les conseils d'administration par période	122
Figure 6.2	Taux de femmes dans les conseils d'administration par période	125
Figure 6.3	Taux de simultanéité dans les conseils d'administration par période	128
Figure 6.4	Tendance des taux de simultanéité multiple pour les conseils d'administration	129
Figure 6.5	Taux de renouvellement dans les comités exécutifs	132
Figure 6.6	Taux de femmes dans les comités exécutifs par période	134
Figure 6.7	Taux de simultanéité dans les comités exécutifs	137
Figure 6.8	Tendance des taux de simultanéité multiple pour les comités exécutifs	138
Figure 7.1	Comparatif taux de simultanéité et durée de vie pour les conseils d'administration	156
Figure 7.2	Comparatif du taux de simultanéité et de la durée de vie dans les comités exécutifs	158
Figure 7.3	Présence des élus locaux dans le comparatif entre la durée de vie et le taux de simultanéité	162
Figure 7.4	Évolution des jumelages du CRCD et des MRC dans les conseils d'administration	164

Figure 7.5	Évolution des jumelages entre une MRC et le CRCD pour les comités exécutifs	166
Figure 7.6	Cumul des sièges dans les conseils d'administration et comités exécutifs	174

INTRODUCTION

Les disparités régionales, que l'échelle soit provinciale, nationale et même internationale, constituent un thème important de réflexion, de recherche et aussi d'intervention depuis de nombreuses années. La diversité des ressources naturelles, les différentes cultures, les types de production économique, etc. constituent une source et une diversité d'éléments étonnantes pour les études sur le phénomène régional. Cependant, la diversité (ou l'hétérogénéité) des territoires se traduit parfois en inégalités sociales ou économiques. Ces inégalités ou déséquilibres régionaux ont été le point de départ de différentes interventions gouvernementales qui accordaient justement une place à la dimension spatiale des inégalités: politiques régionales de développement, découpages territoriaux en vue de respecter les appartenances, création de diverses organisations de développement, etc. Il faut souligner que les différentes interventions de l'État se situent à l'origine de certains mouvements de protestations des régionaux qui illustrent bien que les aspirations collectives, qui prennent leur source à la base, constituent aussi une dynamique importante dans le développement des collectivités. Cependant, les régionaux ne font pas que répondre aux interventions extérieures. Les acteurs d'une collectivité proposent des idées, initient des actions et créent une dynamique qui s'avèrent des éléments essentiels au développement d'une collectivité.

Depuis près de quarante ans les politiques de développement régional au Québec, provenant des gouvernements fédéral et provincial, ont connu différentes phases dont certains résultats sont encore visibles aujourd'hui. Du point de vue territorial, ces interventions ont mené à un double découpage administratif où les régions administratives (1966) et les municipalités régionales de comté (1979) se superposent aux autres limites qui existent déjà (paroisses, municipalités, comtés électoraux, etc.). Nous pouvons ajouter à cela la création de différentes organisations dont l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ), les conseils régionaux sectoriels et l'implantation de bureaux régionaux des différents ministères dans le cadre de la déconcentration gouvernementale. D'autres organisations qui sont issues des collectivités (commissariats industriels, groupes de pression, comités d'entraide, etc.) s'ajoutent à toutes celles qui proviennent des politiques des gouvernements des paliers supérieurs. Que l'on reconnaisse ou non la concordance entre les

découpages et l'appartenance des collectivités à ces différents territoires, ceux-ci sont devenus le modèle officiel dans la structure de représentation territoriale de plusieurs organisations. Nous pouvons donc dire que tout le processus de développement régional au Québec a amené une véritable occupation organisationnelle des régions administratives, des MRC et parfois des autres niveaux territoriaux au Québec.

La région administrative du Saguenay—Lac-Saint-Jean représente un exemple de cette occupation organisationnelle: ministères provinciaux et fédéraux, bureaux de services, conseils des MRC, comités d'aide aux développement des collectivités, commissariats industriels, conseils régionaux de loisirs, de culture, d'environnement, comités d'entraide et de support, etc. Donc, nous retrouvons une multitude d'organisations, plusieurs missions et objectifs, plusieurs structures, etc. et différents territoires d'intervention. De plus, ces organisations peuvent avoir des liens de collaboration, de dépendance et même de compétition entre elles. L'environnement organisationnel régional représente pour nous cet ensemble des différentes organisations, des liens de collaboration ou de compétition qui existent entre elles, des acteurs qui gravitent dans les structures, etc.

Nous retrouvons chez plusieurs de ces organisations le but plus ou moins explicite de supporter ou même de créer du développement: développer un secteur industriel ou de l'innovation technologique, développer un territoire déterminé, donner des outils pour supporter le développement d'un savoir-faire, créer une structure dans le but de développer une concertation du milieu ou des formes de partenariats, etc. Cependant, malgré la présence de toutes ces organisations de promotion économique, d'animation, de développement social, de gestion, de concertation, etc. il semble que certaines régions du Québec éprouvent encore des problèmes graves de développement. Ainsi, il nous apparaît important de scruter davantage l'environnement organisationnel et de poser le problème en terme d'optimum. En fait, nous croyons qu'il est pertinent de se demander s'il n'y a pas une possibilité d'en arriver à une meilleure allocation des ressources présentes dans l'environnement pour enrichir la problématique du développement régional. Nous allons appuyer la pertinence

de cette question à partir de certaines parties de la théorie des organisations et des travaux d'Edward Blakely.

Les concepts d'environnement organisationnel et d'optimum constituent donc le cœur de notre recherche. Ce sont les deux premiers concepts que nous allons tenter de définir d'un point de vue théorique. Ceux-ci ne sont pas nouveaux mais doivent être situés dans la perspective du développement régional donc dans une dimension territoriale. Pour nous la question de départ était de savoir comment le concept de l'optimum, qui vise l'amélioration d'une situation déterminée, peut-il s'appliquer à l'environnement organisationnel et ce dans une perspective de développement régional ? En fait, un des objectifs implicites de cette recherche est de formuler une première articulation théorique des concepts de l'environnement organisationnel et de l'optimum dans une perspective de développement régional. Cela justifie l'importance des chapitres théoriques dans l'ensemble du texte puisque la question de départ exige, selon nous, de passer d'abord par la dimension théorique.

La première étape consiste à proposer un cadre d'analyse de cet environnement organisationnel. Nous allons donc tenter de retirer l'essence des différentes définitions théoriques de ce concept pour le situer dans une perspective territoriale et ce à l'aide des travaux de Blakely. Suite à cela, nous présentons un cadre avec les composantes et les variables qui définissent l'environnement organisationnel régional. Cette partie de l'analyse se retrouve dans le chapitre 2.

Par la suite, nous allons définir un cadre d'analyse de l'optimum organisationnel (chapitre 3). Nous croyons qu'il est important de faire un bref survol du concept d'optimum afin d'aller y chercher les notions essentielles pour ensuite le situer par rapport à notre concept de l'environnement organisationnel. Nous terminons ce chapitre en présentant des variables qui définissent l'optimum en fonction de l'environnement organisationnel régional.

Ces deux premières parties sont évidemment très théoriques et il s'avère utopique de définir et de mesurer toutes les variables dans une même étude. De

plus, il est important de pouvoir illustrer de quelle façon notre cadre permet de répondre à certaines questions. Ainsi, nous avons intégré une partie empirique à notre étude en retenant une seule des variables de l'optimum soit celle de la circulation des décideurs régionaux. Cette variable exige aussi un approfondissement théorique mais permet de soulever certaines questions dont celle de savoir comment la circulation des décideurs régionaux peut être un élément favorable ou nuisible au développement d'une collectivité ? Par le fait même de déterminer si la situation est optimale ou non. Nous tenterons de présenter la pertinence de cette variable en s'arrêtant à la théorie des élites et en passant par les concepts d'innovation et de développement. Cette présentation compose le chapitre 4 de notre étude.

Nous avons préféré séparer les chapitres de présentation et d'analyse des données en raison de l'importance de notre partie empirique. En effet, les données qui composent nos trois indicateurs principaux proviennent de dix-sept organisations. De plus, elles s'étalent sur une période de quinze années et dans deux structures de fonctionnement différentes (conseil d'administration et comité exécutif). Le chapitre 6 présente donc les résultats détaillés provenant de la compilation des données. Dans le chapitre 7 nous exposons une l'analyse plus approfondie des résultats qui se résument en quatre points importants.

Le prochain chapitre présente la problématique de recherche. Nous avons introduit celle-ci avec le concept de région puisque la complexité de la notion de région exige un minimum de réflexion pour situer notre étude. Nous présentons par la suite un survol rapide du développement régional au Québec et quelques données sur l'occupation organisationnelle des régions administratives et des MRC du Québec. Cette présentation empirique, suivi de l'exemple de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, nous amène finalement à la présentation de notre problème de recherche soit l'optimum dans l'environnement organisationnel régional.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

1.1 Le concept de région

Il ne s'avère pas aisément d'utiliser les concepts de régions et de développement. En effet, les consensus sont assez rares en ce qui les concerne. Une synthèse théorique de nombreux textes traitant du phénomène régional nous amène à croire que le seul point commun qui peut exister comme conceptualisation du terme de région semble être la notion d'espace ou de territoire. En effet, que cet espace soit économique, naturel, géographique, d'identité, de vécu ou de gestion, il se réfère à une certaine portion ou découpage du territoire. Cependant, à partir du moment où le concept de région est analysé dans une vision ou un champ particulier, un élément est dès lors placé en priorité et prend parfois une importance accrue par rapport aux autres éléments. Cela est d'autant plus vrai dans les modèles explicatifs de développement à partir desquels s'élaborent souvent des politiques ou programmes de développement.¹

On peut soulever certains autres éléments autour desquels il semble y avoir un certain compromis.

D'abord, il y a existence de région et ce parce que l'espace est différencié (quel que soit le champ d'analyse) et non uniforme.² De la même façon, on semble reconnaître qu'il existe des disparités et des inégalités sur l'ensemble d'un territoire.

Il y a aussi une certaine convergence à admettre chez les auteurs la complexité de la notion régionale et ce face à la diversité des éléments qui la compose ainsi que des différents liens qui existent entre eux.

Finalement, la région est dynamique c'est-à-dire qu'elle se modifie dans le temps et dans l'espace. La région n'est pas immuable et ce parce qu'il peut

¹On peut souligner par exemple que la théorie de développement selon les pôles de croissance a inspiré plusieurs politiques d'intervention étatique (Rapport Higgins, Martin, Renauld, entre autres).

²Ricq, C., «La région, espace institutionnel et espace d'identité», *Espaces et société*, No. 41, 1982, p.14.

survenir divers changements de tout ordre dans l'évolution d'un territoire et qui affectent ou influencent les divers éléments qui composent celle-ci.

Il semble pourtant que le consensus se limite davantage à admettre des faits puisqu'il semble y avoir des courants opposés face à l'explication, l'analyse ou la nécessité de corriger ces dits faits.

Le choix de l'échelle représente aussi un problème important en science régionale qui se reflète en outre dans les politiques gouvernementales. Dugas (1988) exprime cette importance en démontrant que l'échelle macro permet d'avoir une vue d'ensemble ou vue globale de la situation d'un territoire à partir de grands indicateurs mais ne permet pas de nuancer cette réalité. La détermination de l'échelle est importante parce qu'elle met en cause les objectifs poursuivis, les méthodes d'analyse, les variables retenues, les ordres de grandeur considérés et la nature des implications dégagées.³ Pour nous, la question n'est pas de déterminer qu'elle est la meilleure échelle dans toute analyse régionale mais de considérer quelle échelle ou espace d'analyse semble la plus révélatrice de la réalité du problème que l'on désire observer et ce, sans nier l'existence de conceptions différentes et tout aussi valables de l'analyse régionale. Ces conceptions peuvent être de surcroît complémentaires plutôt que contradictoires.

1.2 Deux dynamiques régionales

Par en haut et par en bas, centralisation et décentralisation, exogène et endogène, descendant et ascendant, les concepts ne manquent pas pour qualifier les deux dynamiques majeures qui caractérisent la région. Que ce soit pour qualifier l'origine des politiques, la structure du pouvoir, la délégation des compétences ou l'origine du développement, nous retrouvons deux courants ou

³ Dugas, C., *Disparités socio-économiques au Canada*. Chapitre 1, Les disparités comme champ de recherche et d'intervention. Sillery, PUQ, 1988. p.44

mouvements en science régionale que nous pouvons appeler grossièrement par en haut et par en bas.

Bien qu'une région possède une identité, une culture, des caractéristiques sociales, géographiques, économiques et politiques, un potentiel de développement et un dynamisme qui la caractérise et la différencie d'une autre, elle est soumise à des forces (positives ou négatives) et des tendances qui viennent d'une échelle supérieure ou de l'extérieur. Nous appellerons plus spécifiquement ces deux forces régionalisme et régionalisation.

Comme nous l'avons souligné plus haut, le concept de région doit être précisé puisqu'il est possible de l'appliquer à plusieurs échelles. Par le fait même, le cadre d'application des termes de régionalisme et de régionalisation peuvent s'appliquer aussi à plusieurs échelles et s'avérer une source d'ambiguïté s'ils ne sont pas bien situés. En effet, selon la position du «bas» ou de l'origine du «mouvement ascendant», l'analyse sera différente. Par exemple, si nous prenons le Québec comme région du Canada, l'analyse des mouvements régionalistes et ceux de régionalisation sera différente de celle où la région d'origine ou «région repère» est le Saguenay—Lac-Saint-Jean. Dans le cadre de ce travail, lorsque nous aborderons le concept de région, il fera référence aux découpages infra nationaux du Québec. Nous parlerons par exemple des régions MRC et des régions administratives.

Le régionalisme concerne la dynamique qui vient d'en bas (ou de la base) et qui lui donne le qualificatif d'ascendant. Grossièrement, en terme politique, une décentralisation est une descente vers le bas de pouvoirs ou de responsabilités. En terme de développement, la reconnaissance et la valorisation du potentiel provenant de la base et constitué par ses caractéristiques intrinsèques (culturelles, politiques, économiques, etc.) a mené à l'élaboration des théories du développement endogène.⁴

⁴Il faut souligner que le développement endogène est lié à d'autres concepts tel que l'autarcie, le développement auto-entretenu ou encore auto-centré.

Le caractère endogène du développement implique en effet que les diverses sociétés doivent rester elles-mêmes en puisant leurs forces dans les formes de pensée et d'action qui leur sont propres et en se donnant des fins accordées à ces valeurs comme aux besoins qu'elles ressentent et aux ressources dont elles disposent.⁵

Cet énoncé qui s'inscrit dans le cadre du développement international démontre bien que le mouvement ascendant s'applique aussi à des analyses à grande échelle. Dans une perspective à échelle géographique plus réduite (petite localité), le développement endogène a mené à l'élaboration d'une vision du développement local axée sur le potentiel des petites communautés.

On remarque l'importance, dans le concept de régionalisme, de la culture locale et de l'identité. D'ailleurs, les mouvements régionalistes prennent souvent naissance avec la prise de conscience d'une menace de cette identité. Comme le soulignent les auteurs Bassand et Guindani (1983) le régionalisme «part d'une culture locale vécue, d'aspirations concrètes émanant des habitants de la région, de leur désir d'être eux-mêmes; bref le fondement du régionalisme c'est l'identité vécue par la base».⁶

La régionalisation s'inscrit dans le mouvement contraire dont l'origine vient d'en haut ou d'une échelle supérieure à la région repère. En terme politique, la centralisation est la concentration des pouvoirs à une échelle supérieure. Les politiques de développement et plus particulièrement les politiques régionales s'inscrivent dans ce mouvement.⁷ La prise de conscience qui initie un mouvement de régionalisation est différente du régionalisme. «L'assiette de

⁵Reiffers, J.-L. et al., *Sociétés transnationales et développement endogène*, Les Presses de l'Unesco, France, 1981. préface.

⁶Bassand, M., Guindani, S., «Maldéveloppement régional et luttes identitaires», *Espaces et sociétés*, No. 42, 1983, p.24.

⁷Les politiques régionales se distinguent des autres politiques par la place qu'elles accordent à la dimension spatiale des inégalités et des disparités socio-économiques. Toutefois, cela ne veut pas dire qu'elles soient les seules à avoir un impact sur la croissance et le développement des régions.

départ de la régionalisation, ce sont les déséquilibres régionaux, ou plutôt la prise de conscience, la connaissance de ceux-ci.»⁸

Cette précision en ce qui concerne ces deux dynamiques est importante en regard de notre définition de l'environnement organisationnel. En effet, la reconnaissance de ces deux dynamiques nous amènera à définir l'environnement organisationnel en tenant compte autant des dimensions spécifiques à un territoire (identité, culture, expérience de partenariat, décideurs, etc.) que de celles qui lui sont externes (politiques régionales, réglementations, contexte économique, etc.). La prochaine section permettra de situer rapidement ces deux dynamiques dans le cadre du développement des régions du Québec.

1.3 Régionalisme et régionalisation au Québec

L'analyse de Lucie Mager (1992) démontre assez bien la présence des deux mouvements, présentés au point précédent, dans l'évolution du développement régional au Québec.⁹

Mager divise en trois grandes parties les politiques de développement régional: la lutte aux disparités (1962-1973); le développement des régions selon les pôles de croissance (1972-1984); l'ère des dynamismes régionaux et locaux et de la concertation à la base (1983-199...). Seulement par la qualification donnée aux trois étapes nous pouvons voir que la régionalisation est un mouvement très fort dans les différentes étapes du développement. Certes, l'approche de Mager qui consiste à regarder les étapes du développement par l'entremise des politiques régionales oriente vers ce constat puisque les politiques demeurent, en raison de leur origine, une dynamique qui vient du haut. Toutefois, l'auteure souligne bien la présence du régionalisme à travers ces étapes.

⁸Ricq, C., «La région, espace institutionnel et espace d'identité», *Espaces et sociétés*, No. 41, 1982. p.123.

⁹Mager, L., «Les politiques canadienne et québécoises de développement régional», dans: *Bâtir le Québec des régions*, Conseil confédéral, développement régional et local, 1992.

Les premières interventions en terme de politique régionale, que l'on retrouve dans les années 60, se situent dans un contexte où l'État-Nation est très fort. La lutte aux disparités se faisait donc par une intervention massive de l'État où «le développement était perçu comme quelque chose d'extérieur, quelque chose à diffuser d'en haut dans les zones dont la structure économique est restée "traditionnelle.»¹⁰ Pour le Québec, cette période a conduit, entre autres, à la formation des régions administratives québécoises (1966), à la création de l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ) en 1968, à la mise sur pied des conférences administratives régionales (CAR) et à la création des conseils régionaux de développement en 1970. On a pu remarquer aussi des mouvements importants à la base dont les plus évidents ont été la création du conseil d'orientation économique du Bas-Saint-Laurent (1950), le mouvement de protestation important des régionaux face aux recommandations du bureau d'aménagement de l'est du Québec (autour de 1966) et les opérations solidarité.

Dans les années 70, la partie économique du développement prend une importance accrue avec la théorie des pôles de croissance comme source d'inspiration des politiques régionales. Bien qu'il soit fédéral, le rapport Higgins, Martin et Raynauld a eu une certaine influence dans la démarche québécoise puisque les ententes fédérales/provinciales ne porteront plus sur des régions particulières, mais sur le développement économique de l'ensemble de la province.¹¹ Cependant, certaines interventions à la fin des années 70 marquent le début d'une vision alternative, celle de l'implication des acteurs du milieu dans le développement. On remarque ainsi la création de différents conseils régionaux sectoriels, la mise en place des conférences socio-économiques et bien entendu la création des municipalités régionales de comté (MRC) en 1979. Bien que l'on reconnaisse davantage l'importance de l'implication du milieu dans le développement, les différentes interventions proviennent de l'extérieur. Certes, il n'y a pas de doute sur le fait que les régionaux se sont appropriés d'une certaine façon de la place et de l'importance qu'on a bien voulu leur

¹⁰ Ibid., p.4.

¹¹ Mager, op cit, p.4

donner. Nous pouvons donc croire que cette période a pu catalyser l'émergence d'une nouvelle forme de développement qui valorise les atouts et les besoins des populations concernées. Dans tous les cas, elle aura du moins permis à différents intervenants régionaux de s'entendre sur l'avenir de leur région et de faire une sorte de prise de conscience collective de leur situation.

La période actuelle, les années 80 jusqu'à aujourd'hui, se caractérise entre autres par un nouveau discours politique. Bien que l'écart entre le discours et la portée des actions ou moyens proposés puisse être discutable, il n'en demeure pas moins que les dynamismes du milieu sont officiellement reconnus comme étant un facteur de développement. Ainsi, dans "Le choix des régions" (1983) on parle de concertation entre l'État et les régions; le plan d'action "À l'heure de l'entreprise régionale" (1987) veut d'abord orienter les ministères vers une modulation des interventions qui tiendrait compte des particularités des régions. De plus, ce rapport insiste beaucoup sur l'entrepreneurship; finalement la réforme Picotte (1991) utilise les concepts de partenariat, de dynamisme régional et de développement endogène. Une des caractéristiques importantes de la dernière période est la suivante:

Le développement régional n'est plus perçu comme quelque chose qui se diffuse uniquement de l'extérieur, par l'implantation de grandes entreprises ou par l'intervention de l'État. Il dépend aussi des populations concernées, qui connaissent leurs atouts et leurs besoins.¹²

Bien que nous devons reconnaître l'importance de la valorisation de cette nouvelle forme de développement, il ne faut pas voir ce changement de cap des politiques régionales comme étant seulement une réponse aux demandes des régionaux. En effet, dans le double contexte du désengagement de l'État et de son endettement important, cette forme de «transfert moral de responsabilité du développement» auprès des régionaux, sans réel transfert de pouvoir ni de moyens financiers pour y arriver, doit aussi être mis en évidence. De plus, cela suppose implicitement qu'il existe dans la région une homogénéité, une culture

¹² Ibid., p.6

territoriale commune voire même une solidarité qui permettrait d'en arriver à reconnaître des besoins et des intérêts communs. Ce qui est loin d'être un fait indéniable pour les régions administratives québécoises.

Le résultat des politiques et des différentes interventions de l'État pour le développement régional, dans la double perspective organisationnelle et territoriale, se concrétise de deux façons. D'abord, on remarque l'apparition de multiples organisations régionales dans plusieurs secteurs d'activités avec les phénomènes de déconcentration ministérielle en région et la création des différents conseils régionaux. Ensuite, ces interventions mènent à un double découpage administratif du territoire (MRC et régions administratives) qui s'ajoutent aux découpages qui existent déjà. Certaines organisations disparaissent, d'autres se transforment ou restent les mêmes, du moins en termes structurels. De plus, il ne faut pas oublier que bien avant ces récentes interventions étatiques il y avait déjà sur le territoire des découpages et/ou des espaces d'organisation sociale (paroisses, comtés électoraux, les municipalités,...) et des organisations qui s'y attachaient. Certaines politiques ne font que reconnaître des structures qui existent déjà. On peut souligner ainsi que la réforme Picotte (1991) qui propose «d'instituer dans chaque région une instance représentative, appelée Conseil régional, organe qui aura une vocation de coordination et de programmation du développement,»¹³ ne fait que reconnaître une organisation qui existe déjà depuis 1970.

Face à cela, nous proposons, dans un premier temps, de nous attarder d'abord à l'importance des découpages administratifs en lien avec l'appartenance et l'adhésion de différentes organisations. Par la suite, nous présenterons quelques données sur l'occupation actuelle du territoire par différentes organisations publiques, parapubliques et collectives. Finalement, nous présenterons notre hypothèse de recherche.

¹³*Développer les régions du Québec*, Décembre 1991, p.3.

1.4 Les découpages administratifs

Pierre Bérubé (1993) fait un lien intéressant entre les différents découpages administratifs et la notion d'appartenance dans sa récente publication sur l'organisation territoriale au Québec.¹⁴ Selon lui, l'appartenance se présente comme une notion qui comporte deux dimensions. D'une part, celle qui est liée à un sentiment qui provient de l'attachement à des particularités provenant d'un cadre de vie. D'autre part, l'appartenance peut aussi être associée à des limites administratives et juridiques. Ces deux dimensions, qui correspondent bien aux deux dynamiques que nous avons présentées précédemment, doivent être en concordance. Autrement dit, il apparaît plus que souhaitable que les limites officielles correspondent à la réalité du sentiment d'appartenance communautaire. Cela constitue l'essence des propos de Bérubé lorsqu'il affirme:

lorsqu'il y a interférence entre les liens affectifs et les intérêts administratifs ou de droit, il s'agit d'une source de perte d'énergie, de dynamisme, pour ne pas dire de conflit. (...) En fait, il est souhaitable que les balises érigées par les liens d'intérêts et de droit correspondent le plus possible aux caractéristiques naturelles du milieu. Si tel était le cas, tous les liens, tant affectifs que d'intérêts administratifs ou politiques, influencerait de façon unanime le sentiment d'appartenance au même territoire de référence.¹⁵

À partir de diverses démonstrations, Bérubé en arrive à conclure que le territoire MRC correspond davantage au territoire d'appartenance des communautés et que la région administrative conviendrait à un lieu de concertation et de regroupement. Évidemment, il n'existe pas d'unanimité sur ces conclusions pratiques. Cependant, nous abondons dans le sens de Bérubé lorsqu'il nous dit qu'il s'avère de plus en plus nécessaire de statuer sur un cadre officiel assez stable pour éviter les enchevêtrements, les dédoublements, les

¹⁴Bérubé, P., *L'organisation territoriale du Québec, dislocation ou restructuration, urgence d'agir*, Éditeur officiel du Québec, Québec, 1993, 171 p.

¹⁵*Ibid.*, p. 7.

superpositions, les non concordances... qui finissent par créer une «perturbation territoriale» selon ces propres termes.

Une étude effectuée par Marie-Joëlle Brassard (1987), dans le cadre du sommet socio-économique du Saguenay—Lac-Saint-Jean (mai 1984), débute avec une préoccupation similaire et arrive à un constat qui se dirige dans le même sens.¹⁶ En effet, la question à laquelle l'auteure tente de répondre consiste à vérifier si la réforme institutionnelle instaurée par l'État dans le document "Le choix des régions" vient confirmer ou modifier la territorialité¹⁷ des intervenants régionaux. En fait, ce que l'auteure veut démontrer c'est que l'État «tente de redéfinir la dynamique des rapports sociaux dans un cadre spatial différent de celui de la population.» On peut donc voir la même préoccupation de Bérubé face à la concordance entre les liens affectifs et les cadres limitatifs proposés. Un constat se dégage de son analyse et l'amène à conclure:

l'État par ses interventions voudrait créer un nouveau cadre d'appartenance en superposant des structures nouvelles, les MRC et les CRCD qui sont des structures vides puisqu'on y greffe des éléments dont les préoccupations se situent à un tout autre niveau, celui du local. L'identité manifestée par les intervenants n'est pas conforme à ce que l'État propose, une brisure se reflète entre le local et l'État et un terrain de bataille a été créé pour transformer l'appropriation locale des intervenants; ce sont les MRC et les CRCD. (...) Ce que l'État projette sur les régionaux, c'est une identité venue d'ailleurs, c'est une image qui crée l'effet d'un miroir brisé.¹⁸

Les impacts des limitations administratives et aussi de toutes autres formes d'interventions externes ont donc une incidence sur le sentiment d'appartenance et sur les rapports de forces qui existent au sein des communautés. Les effets peuvent aussi être analysés d'un point de vue organisationnel. En effet, comme le souligne Bérubé,

¹⁶Brassard, M.-J., *La restructuration institutionnelle en région: l'exemple du Saguenay—Lac-Saint-Jean*, Mémoire dans le cadre de la maîtrise en études régionales, Chicoutimi, 1987, p.7.

¹⁷L'auteure emploie le terme de territorialité pour parler de l'espace vécu, finalisé ou encore espace quotidien qui correspond finalement au territoire d'appartenance dans le sens de Bérubé.

¹⁸Op. cit., p.150.

il est prouvé que lorsqu'un État statue sur une forme de délimitation territoriale interne, d'autres types d'organisations administratives (entreprises privées, syndicats, associations sportives, institutions religieuses,etc.) viennent à calquer par souci d'uniformisation le modèle officiel et national.¹⁹

Cela nous amène à présenter la prochaine partie qui traitera particulièrement de l'occupation des territoires des MRC et des régions administratives par certaines organisations.

1.5 Les organisations et le territoire

À partir d'une enquête²⁰ effectuée pendant les années 1992 et 1993, nous avons pu établir un premier profil ou portrait de l'occupation du territoire par des organisations publiques, parapubliques et collectives. Ces données permettent de visualiser d'une part la présence des différentes organisations dans les régions du Québec et d'autre part de mettre en évidence les régions qui sont les plus "occupées" par les différentes organisations. Pour plus de clarté nous examinerons d'abord le profil des organisations qui occupent les régions administratives et puis celui des MRC.

1.5.1 L'occupation organisationnelle des régions administratives

Les résultats de cette enquête démontrent que les régions administratives sont utilisées, à un haut degré, comme territoires de gestion par les différents ministères provinciaux.

¹⁹Op. cit., p. 90.

²⁰L'objectif de cette enquête consistait à déterminer l'occupation organisationnelle des régions administratives et MRC du Québec: présence ou absence des ministères fédéraux, provinciaux et de diverses organisations collectives et ce à partir de plusieurs répertoires, enquêtes téléphoniques, documents internes des ministères, etc. Les résultats plus précis de cette enquête ont été diffusés dans plusieurs publications de Marc-Urbain Proulx.

Tableau 1.1
Présence des ministères provinciaux dans les régions

Organisations*	Présence en régions**
communauté et immigration	25,0%
énergie et ressources	50,0%
affaires municipales	56,3%
agriculture, pêcherie	56,3%
forêts	62,5%
loisir, chasse et pêche	62,5%
culture	68,8%
communications	68,8%
éducation	68,8%
justice	68,8%
transport	81,3%
environnement	81,3%
industrie, commerce et technologie	87,5%
main-d'oeuvre	87,5%
affaires régionales	100%

Source²¹

* Ministères provinciaux

** Nombre de directions régionales (au moins une direction localisée dans la région divisé par le nombre de régions administratives)

En effet, le tableau 1.1 nous montre que la présence des ministères provinciaux dans les régions du Québec varie de 25 à 100% des régions, le ministère de la communauté et de l'immigration se retrouvant dans 25% d'entre elles et le ministère des Affaires régionales dans toutes les régions.. Il faut préciser que

²¹Tiré de: Brochu, I, Proulx, M.-U., L'occupation organisationnelle des régions administratives du Québec, ACFAS, 1993. Les documents utilisés pour la compilation proviennent de différentes sources: documents internes de l'OPDQ, répertoires des conseils régionaux, enquêtes téléphoniques, documents internes des organisations, etc.

certains ministères ont des missions spécifiques qui sont liées à des problématiques particulières que l'on ne retrouve que dans certaines régions. Par exemple, le ministère de l'agriculture possède une vocation particulière qui a amené un découpage en douze régions agricoles.

Tableau 1.2
Organisations publiques, parapubliques et collectives en fonction
des régions administratives du Québec

Régions	Organisations publiques*	Organisations parapubliques**	Organisations collectives***
Bas-Saint-Laurent	93,3%	100%	100%
Saguenay—Lac-Saint-Jean	93,3%	100%	100%
Québec	93,3%	100%	100%
Mauricie—Bois-Francs	93,3%	100%	100%
Estrie	93,3%	100%	100%
Montréal	93,3%	100%	63,6%
Outaouais	100%	100%	100%
Abitibi-Témiscamingue	93,3%	100%	90,9%
Côte-Nord	86,7%	100%	90,9%
Nord du Québec	20,0%	50,0%	9,10%
Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine	40,0%	50,0%	36,4%
Chaudières-Appalaches	40,0%	50,0%	45,5%
Laval	26,7%	50,0%	36,4%
Lanaudière	20,0%	100%	81,8%
Laurentides	40,0%	50,0%	81,8%
Montérégie	66,7%	100%	90,9%

Source²²

* Comprend 15 ministères provinciaux

** Comprend RRSSS et SQDM

*** Comprend 11 organisations.

²²Ibid.

Les résultats plus détaillés permettent de constater que certains ministères possèdent des "taux de partage" plus élevés, c'est-à-dire qu'une direction régionale couvre deux ou plusieurs régions. En fait, de façon générale, les ministères qui ont un taux de présence plus bas possèdent un taux de partage plus élevé.

De plus, nous avons pu remarqué que ce sont généralement les mêmes régions qui sont "partagées" par les ministères: Nord du Québec, Gaspésie—Îles-de-la-Madeleine, Laval, Lanaudière et Laurentides. Il semble que les taux de partage s'expliquent par un lent processus de transition entre le découpage de 1966 (10 régions) et ceux de 1987 (16 régions).

Le tableau 1.2 présente un résumé du taux occupationnel des organisations publiques, parapubliques et collectives des régions administratives du Québec. Nous notons d'abord une certaine polarisation dans la localisation des organisations publiques au niveau des régions. En effet, neuf régions ont des pourcentages de localisation supérieurs à 80%. À l'inverse, les sept autres régions se retrouvent avec des pourcentages en deçà de 66.7%.

Les deux organisations parapubliques (régie régionale de la santé et des services sociaux et la société québécoise de développement de la main-d'œuvre) utilisent le territoire de gestion des régions administratives. Celles qui possèdent des taux de 50% s'expliquent par un partage de directions régionales entre deux ou trois régions pour la SQDM seulement puisque l'on retrouve une régie régionale dans chacune des régions administratives.

Nous pouvons aussi remarquer que les régions sont couvertes de façon relativement importantes par les différentes organisations collectives.

1.5.2 L'occupation organisationnelle des MRC

À l'échelon MRC, nous retrouvons au moins deux organisations fonctionnelles: le conseil des maires et la régie interne. Le conseil est composé

des élus locaux issus des différentes municipalités selon un mode de représentation basé généralement sur la taille de la population.

Mises à part ces deux organisations, une enquête téléphonique effectuée en 1992 auprès de tous les directeurs généraux ou directrices générales des MRC a permis de brosser un portrait sur le territoire des MRC. Les résultats sont présentés dans le tableau 1.3.

Tableau 1.3
Fonctions exercées au niveau MRC

Champ fonctionnel	Pourcentage
aménagement du territoire	100%
évaluation foncière	88%
gestion des déchets	45%
tourisme	45%
industries	45%
développement économique	39%
commerce	37%
environnement	32%
culture	21%
forêts	14%
agriculture	10%
sports et loisirs	6,5%
voirie tertiaire	5,5%
pêches	4,4%
mines	3,3%
autres services communs	50%

Source²³

Les données ne permettent pas de préciser quelle est la nature de l'organisation qui exerce la fonction: comité de réflexion ponctuel ou permanent, comité de travail mis sur pied pour un dossier spécifique, comité à mandat

²³Ibid.

spécifique ou général, etc. Cependant, il semble, d'après les commentaires recueillis lors de l'enquête, que ce sont davantage des comités ponctuels et spécifiques dont la mise en place est liée à certains évènements dans la communauté régionale. Par exemple, nous savons que la période de confection du schéma d'aménagement a entraîné la formation de plusieurs comités dans divers secteurs. D'autres évènement tels que la fermeture d'une mine ou d'une usine polluante, le démarrage d'un projet industriel, etc. provoquent aussi la formation de comités. Donc, les différentes fonctions exercées ne correspondent pas nécessairement à la mise en place d'une organisation permanente et structurée sauf en ce qui concerne l'aménagement, l'évaluation tertiaire et la gestion des déchets.

Malgré cela, il est surprenant de constater que les pourcentages sont relativement élevés étant donné que certains des secteurs étaient déjà occupés par des organisations au niveau des régions administratives ou encore au niveau municipal. Par exemple, des conseils régionaux agissaient déjà dans les domaines du tourisme, de la culture et de l'environnement, bien que ceux-ci aient été formés en même temps que les MRC²⁴. De plus, les chambres de commerce et les sociétés de développement industriel et économique couvraient au niveau infrarégional les secteurs du commerce et de l'industrie. Ainsi, nous pouvons croire que la mise en place de cette nouvelle structure MRC a amené diverses réflexions et/ou interventions sur ce territoire de gestion et ce dans différents secteurs.

Il faut préciser que les secteurs qui possèdent des pourcentages plus faibles correspondent à des champs spécifiques liés à la présence de ressources naturelles dans la région (forêts, pêches et mines). Le pourcentage apparaît relativement élevé compte tenu du nombre de régions qui possèdent ces ressources naturelles.

²⁴Les conseils régionaux ont été formés autour des années 77-79, la loi des MRC fut voté en 1979, mais les MRC n'étaient opérationnelles qu'en 1982.

Nous avons aussi cherché à identifier, pour certains autres champs d'intervention, les organisations dont le rayon d'action épousait le territoire MRC. Le tableau 1.4 contient les résultats de cette analyse.

Tableau 1.4
Autres fonctions exercées à l'échelon MRC

Champ fonctionnel	pourcentage
CLSC	85%
travail Québec	74%
commission scolaire	46%
CADC	42%
CAE	37%
travail Canada	35%

Source²⁵

Les CLSC, travail Québec et les CADC correspondent assez bien au territoire de gestion MRC. Il faut cependant préciser que le territoire visé par les CADC et CAE ne sont pas nécessairement les MRC mais un territoire qui possède des caractéristiques homogènes face à l'emploi. En fait, les CADC et les CAE relèvent du niveau fédéral où les politiques gouvernementales tiennent peu compte des découpages administratifs infraprovinciaux dans ses interventions.

Les découpages des commissions scolaires suivent généralement les comtés électoraux provinciaux. De façon générale, les commissions scolaires possèdent un territoire d'intervention plus petit que celui des MRC, ce qui donne lieu à plusieurs chevauchements.

Cette présentation permet de constater que les différentes interventions gouvernementales ont amené la création de diverses organisations, plus ou moins structurées selon le cas, qui interviennent dans différents champs et territoires d'intervention. Cette situation soulève plusieurs questions. Quelles

²⁵Brochu, I. Proulx, M.-U. Op. cit.

sont les fonctions exercées par ces organisations ? Quels sont leur mission, leurs objectifs, leurs stratégies, leurs ressources financières, les tâches qu'elles exercent, leurs domaines de connaissance, etc. ? Il existe bien entendu des réponses à ces questions pour chaque organisation mais elles ne sont pas utilisées de façon systématique dans un cadre d'analyse complet qui permettrait de comparer les organisations entre elles, d'analyser les chevauchements, d'identifier des secteurs inoccupés ou de regarder de plus près la convergence des actions par exemple. À cet effet, la réalisation d'un répertoire des organisations publiques, parapubliques et collectives²⁶ a démontré la pertinence de poursuivre la recherche en ce sens et de proposer un premier cadre d'analyse que nous présenterons dans les chapitres 2 et 3. Nous proposons de passer brièvement en revue les résultats de la première analyse de ce répertoire qui concerne la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean.

1.6 Le Saguenay—Lac-Saint-Jean: son environnement organisationnel

Espace géographique, économique, culturel et politique, la région administrative du Saguenay—Lac-Saint-Jean présente aussi certaines caractéristiques qui sont le résultat de diverses interventions externes et internes. Une région administrative, quatre municipalités régionales de comté (MRC), 61 municipalités et une multitude d'organisations publiques, parapubliques, collectives et privées qui oeuvrent dans différents secteurs. C'est avec l'objectif d'établir un premier profil de cette situation organisationnelle régionale qu'un répertoire des organisations publiques, parapubliques et collectives a été confectionné à l'été 1992. Ce dernier se compose de 234 profils (mission, ressources financières et humaines, structure organisationnelle, territoire,...) d'organisations et de l'inventaire de plus de 750 groupes sociaux et groupes d'intérêt. Il est à noter que les organisations privées sont absentes du répertoire en raison d'une part de leur très grand nombre et d'autre part de la difficulté d'obtenir de l'information auprès de ce type d'organisation. Cependant,

²⁶Proulx, M.-U., *Répertoire des organisations publiques, parapubliques et collectives au Saguenay-Lac-Saint-Jean*, GRIR, Janvier 1992.

il n'en est pas moins évident que tout le secteur privé occupe une place importante au sein de l'environnement organisationnel régional.

Mais qu'est-ce que c'est que l'environnement organisationnel régional au Saguenay—Lac-Saint-Jean ? Pour une question aussi large, une réponse assez vaste. C'est l'ensemble de toutes les organisations qui sont présentes sur le territoire: les ministères fédéraux, près de vingt (20) directions régionales des ministères provinciaux, six (6) conseils régionaux sectoriels, cinq (5) comités d'aide au développement des collectivités (CADC), cinq (5) centres d'aide aux entreprises (CAE), toutes les petites et grandes organisations qui oeuvrent dans le secteur communautaire, les entreprises privées, les organisations syndicales, les coopératives et encore plus... En fait, l'environnement organisationnel régional est plus qu'une simple liste des organisations présentes sur le territoire. Il est aussi et surtout un portrait de leur fonctionnement et de toutes les relations d'interdépendance qui existent entre ces organisations.

Mais avant tout, qu'est-ce que c'est qu'une organisation ? Question banale qui mérite toutefois un petit détour avant d'aborder les premiers résultats de l'analyse du répertoire.

1.6.1 L'organisation

Pour s'entendre sur une définition simple de l'organisation nous pourrions dire que c'est un regroupement d'individus qui utilisent diverses ressources (financières, humaines, matérielles,...) pour en arriver à atteindre un but et des objectifs. Comme il existe une variété de ressources et une multitude de buts et d'objectifs, on se retrouve avec une grande diversité d'organisations. Recherche de profits, défense de causes sociales, humanitaires ou d'intérêts et gérance du bien public, voilà trois buts différents et nous avons déjà trois types d'organisations que l'on classifie respectivement comme étant privées, collectives et publiques.

Il y a cependant des "zones grises" comme les organisations parapubliques par exemple. Nous pourrions dire que les organisations parapubliques sont en

autonomie relative par rapport à l'État pour diverses raisons: financement gouvernemental, mise en place par l'État mais ne faisant pas partie de l'organigramme gouvernemental, approbation du gouvernement pour accomplir certaines activités, existence d'un conseil d'administration régional, etc. Il existe bien entendu plusieurs autres zones grises entre le privé et le public ou entre le privé et le collectif. En effet, la complexité dans la structure de certaines organisations ne permettent pas de faire des catégories qui séparent avec précision la nature des différentes organisations.

Le répertoire comprend les organisations publiques, parapubliques et collectives. Les organisations publiques sont les suivantes:

- les directions régionales des ministères provinciaux et fédéraux;
- les municipalités régionales de comté (MRC);
- les municipalités.

Les organisations parapubliques sont:

- les comités d'aide au développement des collectivités (CADC);
- les centres d'aide aux entreprises (CAE);
- certains conseils régionaux sectoriels: Conseil régional de la culture, conseil régional des loisirs, la Régie de la santé et des services sociaux, société québécoise de développement de la main-d'oeuvre, etc.

Les organisations collectives:

- groupes sociaux (comités d'entraide, Saint-Vincent-de-Paul, centres d'aide aux femmes battues, centres de bénévolat, AFEAS,...)
- groupes d'intérêts (chambres de commerce, SIDAC, associations étudiantes...)
- groupes syndicaux (CSN, FTQ, UPA,...)
- groupes coopératifs (coopératives forestières, coopératives d'habitation, coopératives de développement régional,...).

Ce petit détour terminé, nous continuons avec un premier survol de l'analyse du répertoire des organisations qui permet déjà de relever certains faits intéressants en rapport avec le concept d'environnement organisationnel.

1.6.2 Le territoire d'intervention

Nous pouvons d'abord remarquer que les différents échelons territoriaux infraprovinciaux qui existent au Québec (régional, micro-régional, local et micro local)²⁷ sont utilisés comme territoire d'intervention (territorialité) par les organisations de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Bien que les organisations qui oeuvrent à l'échelon micro-local (quartier, villages) ne soient pas répertoriées comme tel, nous savons quand même que des organisations oeuvrent dans cet espace territorial, surtout les organisations d'intérêts sociales, communautaires et récréatives. Au niveau des 234 organisations publiques, parapubliques et collectives les pourcentages de territorialité sont les suivants:

- 36% adoptent le territoire régional (Saguenay-Lac-Saint-Jean);
- 28% adoptent un territoire sous-régional (MRC ou autres territoires supralocaux);
- 36% adoptent un territoire local (municipal).

1.6.3 Les ressources financières

Au niveau des ressources financières, plusieurs organisations n'ont pu fournir les enveloppes budgétaires et ce pour diverses raisons. Nous pouvons tout de même relever certains points intéressants:

- plus de 270 millions \$ sont dépensés dans la région du Saguenay— Lac-Saint-Jean par ses 61 municipalités en 1992;
- plus de 12 millions ont été dépensés dans la région pour effectuer l'animation socio-économique du milieu en 1992 (sociétés de développement industriel, conseils régionaux, S.I.D.A.C., chambres de commerce, CADC,...).

²⁷Proulx, M.-U., «Appartenance-utilités-fonctions, le cas des petites régions MRC du Québec», *Cahier de recherche du DSEA*, Université du Québec à Chicoutimi, 1992.

Comme les organisations sont publiques, parapubliques et collectives il est évident que la source principale du revenu soit d'origine gouvernementale:

- 42,1% du gouvernement du Québec
- 14,8% du gouvernement du Canada
- 22,8% sont des revenus d'activités
- 5,9% proviennent des membres
- 10,4% des MRC et villes
- 4% autres.

Si pour certains auteurs une source de financement commune est aussi une source de compétition, il y a gros à parier que certaines de nos organisations régionales sont en féroce concurrence !

1.6.4 La mission

De façon générale, toutes ces organisations possèdent une mission qui oriente l'ensemble de leur planification et leurs activités. Les missions sont définies de façon plus ou moins officielle selon les cas. De plus, pour les organisations qui sont intégrées de manière plus rigide dans une structure verticale, les directions régionales des ministères provinciaux par exemple, les missions sont souvent définies par la structure centrale pour l'ensemble des régions.

Des constats rigoureux sur l'articulation des missions des organisations régionales exigeraient une analyse approfondie et peut-être des données additionnelles sur les mécanismes d'harmonisation des divers processus de planification. Cependant, une première analyse nous permet de souligner la diversité des missions de ces organisations. Les organisations de même nature, et surtout celles qui offrent un service direct à la population, possèdent des missions similaires. L'exemple des centres hospitaliers, des municipalités et des syndicats illustre bien cette situation.

1.6.5 Les structures

La diversité des missions, des secteurs, des sources de financement, etc. se traduit aussi par une diversité au niveau des structures dans les profils organisationnels: présence ou non d'un conseil d'administration, d'un comité exécutif, d'une assemblée des membres, modalités d'élections différentes, taille des différentes structures, etc. La structure est importante si l'on considère qu'elle est l'arrangement technique ou formel choisi par l'organisation pour atteindre sa finalité. On peut analyser différents aspects d'une structure à partir d'un simple diagramme organisationnel: son espace démocratique, sa flexibilité face aux changements externes, sa capacité d'intégrer de nouveaux membres ou la dimension hiérarchique. Cependant, le comportement des acteurs qui gravitent dans cette structure et toute la dimension informelle des organisations sont aussi des dimensions importantes qui n'apparaissent pas nécessairement dans un diagramme organisationnel. La structure est donc une façon pour l'organisation d'atteindre ses buts mais elle ne saurait être considérée comme étant la dimension importante.

1.7 Quel est le problème soulevé ?

La situation actuelle se présente donc de la façon suivante: plusieurs types d'organisations, plusieurs secteurs, plusieurs territoires d'intervention et plusieurs structures formelles et informelles de fonctionnement. De surcroît, nous retrouvons chez plusieurs d'entre elles le but plus ou moins explicite de supporter ou même de créer du développement: développer un secteur industriel ou de l'innovation technologique, développer un territoire déterminé, donner des outils pour supporter le développement d'un savoir-faire, créer une structure dans le but de développer une concertation du milieu ou des formes de partenariats, etc. Cependant, malgré la présence de toutes ces organisations de promotion économique, d'animation, de développement social, de gestion, de concertation, etc. il semble que certaines régions du Québec éprouvent encore des problèmes graves de développement.

Nous ne voulons pas dire que ces différentes organisations n'ont pas permis de supporter et même de stimuler le développement des régions. Il y a

certainement des acquis importants dans tout le processus de développement régional au Québec depuis 40 ans notamment le rapprochement des services auprès des populations. Cependant, le contenu de certaines études démontrent bien la détresse encore présente de certaines régions du Québec.

Le Conseil des affaires sociales a démontré d'abord en 1988, par la publication du livre *Deux Québec dans un*, qu'il existe un regroupement dans certaines régions du Québec de problèmes économiques, sociaux, de santé, d'éducation, etc. En 1991, le bilan démographique présenté par Charles Côté semble confirmer le déclin démographique, en relation avec la structure d'âge des populations, qui existe dans les régions périphériques du Québec. Plus récemment, Dallaire (1994)²⁸ montre, par une projection démographique de la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean, que la vision de Charles Côté semble vouloir se confirmer.

Ces différentes études ne font pas que démontrer un problème démographique pour certaines régions du Québec. En effet, l'étude du Conseil des affaires sociales a aussi démontrée qu'il existe une étroite corrélation entre les problèmes démographiques et l'évolution des problèmes sociaux et économiques dans les régions québécoises. Autrement dit, les régions qui vivent un exode important de leur population se retrouvent avec les situations socio-économiques les plus dramatiques. De plus, Charles Côté définit les effets économiques possibles découlant de l'écroulement du marché (déclin de la population) de l'achat et de la vente des biens et services des secteurs publics ou privés. Donc, pour nous, il est tout à fait clair que certaines régions du Québec, dont le Saguenay—Lac-Saint-Jean, éprouvent de sérieux problèmes de développement que Charles Côté n'hésite pas à qualifier de sous-développement régional.

Nous avons donc plusieurs organisations qui oeuvrent au nom du développement et malgré cela certaines régions qui ont des problèmes de développement. Ainsi, il nous apparaît important de scruter davantage

²⁸Dallaire, C., *Projection démographique Saguenay—Lac-Saint-Jean*, document de presse déposé par l'auteur, 1994, 7 pages.

l'environnement organisationnel et de poser le problème en terme d'optimum. En fait, nous croyons qu'il est pertinent de se demander s'il n'y a pas une possibilité d'en arriver à une meilleure allocation des ressources présentes dans l'environnement pour enrichir la problématique du développement régional. Cette façon de poser le problème soulève, par exemple, les questions suivantes: Les organisations qui ont été mis en place il y a vingt ans répondent-elles encore aux besoins des régions ? Est-ce que certaines organisations se chevauchent en accomplissant les mêmes tâches ? Est-ce que l'information circule entre les organisations ? Est-ce que la culture organisationnelle régionale permet aux individus de proposer des projets innovateurs ? Quelle est l'imputabilité des décideurs qui ne sont pas élus par la population mais qui prennent aussi des décisions qui ont une influence sur le développement d'une région ? Bref, n'y-a-t-il pas de nouvelles façons d'aborder l'allocation des ressources humaines et financières en vue de permettre aux régions de mieux se développer ?

En regard des deux dynamiques que nous avons présentées plus haut, nous tenons à préciser que nous postulons que le simple réarrangement interne²⁹ (dans la région) n'est pas suffisant pour apporter une lumière supplémentaire au développement régional. Le cadre que nous proposons peut servir aussi pour analyser les interventions externes (les politiques régionales ou autres) en faisant ressortir les impacts dans une région. Par exemple, nous pourrions analyser les effets de la dynamique de régionalisation sur le développement régional. À ce titre, la répartition des budgets au niveau des ministères en région, l'impact d'une coupure de personnel dans les directions régionales, la distribution des fonds nationaux dans les régions, etc., s'avèrent autant d'exemples des possibilités d'analyse du cadre que nous proposons dans cette étude.

²⁹Nous entendons par réarrangement interne une modification organisationnelle à l'intérieur de la région: disparition ou apparition d'une ou plusieurs organisations, modifications dans la structure, fusion organisationnelle , adoption d'une vision commune entre les organisations, etc.

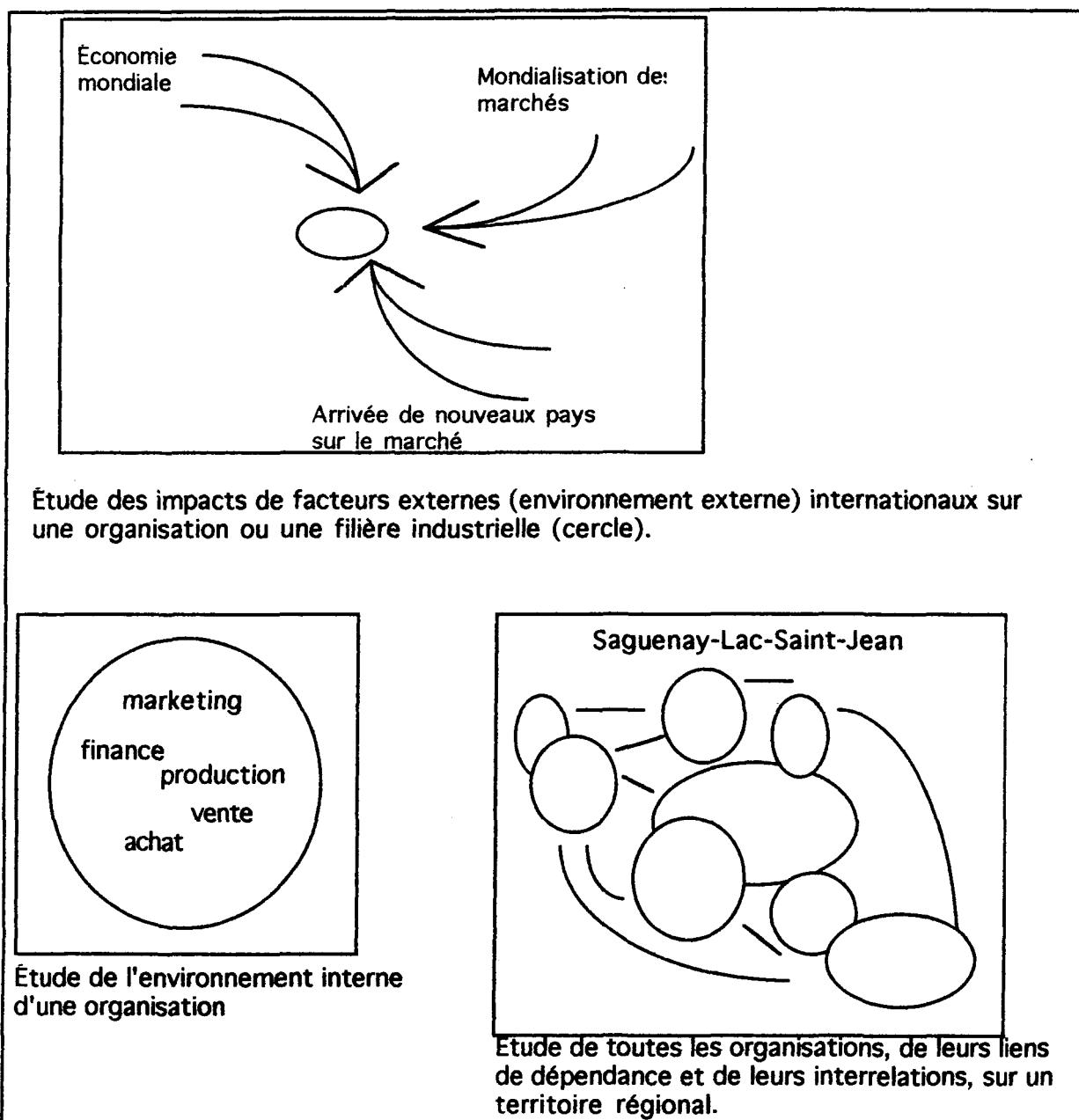
CHAPITRE 2

L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL RÉGIONAL

Le terme d'environnement organisationnel n'est pas un concept nouveau. Il est traité dans plusieurs articles et ouvrages scientifiques reliés à la théorie des organisations. Cependant, son étude peut différer de façon importante en regard de l'objet auquel on s'attarde. L'appréhension de ce concept peut varier en fonction de l'objet de l'analyse (gestion interne de l'organisation, comportement d'une organisation face à son secteur ou à des tendances globales, culture organisationnelle interne, etc.), de l'objectif de recherche (productivité de l'organisation, responsabilité organisationnelle, etc.), de l'échelle de lecture (l'organisation et ses acteurs, l'organisation et son secteur immédiat, l'organisation et son secteur à l'échelle internationale, l'organisation et les autres secteurs à l'immédiat), etc. (figure 2.1). Les différentes visions sont liées aussi, entre autres, à l'évolution et aux courants qui traversent les théories de l'organisation.

Nous proposons donc dans un premier temps de passer en survol certaines parties de la théorie des organisations. Nous présenterons rapidement les approches et l'évolution du concept de l'environnement organisationnel. Par la suite, nous allons enrichir ce concept de l'apport spécifique des Sciences régionales à partir de l'approche de Blakely (1989). Finalement, nous pourrons en arriver à définir notre conception de l'environnement organisationnel.

Figure 2.1
Exemples de différents niveaux d'appréhension de l'environnement organisationnel.



Source: conception de l'auteure.

2.1 Esquisse des théories de l'organisation

Le travail de synthèse en théorie des organisations qui a été effectué par les auteurs Séguin et Chanlat (1983)¹ nous permet de retracer les postulats qui sous-tendent les différentes approches et les changements de pensée qui ont fait évoluer, par le fait même, le concept d'environnement organisationnel. C'est donc à partir de cette importante synthèse que nous avons retracé les points les plus importants pour notre étude. Nous n'avons pas retenu toutes les théories en raison de leur nombre important et aussi de leur pertinence en regard de notre préoccupation de recherche. En effet, plusieurs théories sont associées davantage à l'étude interne de l'organisation comme système fermé et le but visé relève davantage de l'amélioration des techniques de productivité.

L'approche fonctionnaliste

La caractéristique principale des premières théories organisationnelles qui s'inscrivent dans le courant fonctionnaliste, est la vision de l'organisation comme étant un système fermé par rapport à son environnement. Nous retrouvons à l'intérieur de ces théories, selon les auteurs Séguin et Chanlat, la théorie wébérienne (début du XXième) l'école des relations humaines (1930-1940) et l'école de la prise de décision (vers les années 1945).

Bien que certains courants reconnaissent que l'organisation possède un environnement extérieur, on observe que celui-ci est perçu comme n'ayant peu ou pas d'influence sur le fonctionnement interne de l'organisation. Cette première approche nous permet de définir une première composante de l'environnement organisationnel soit celle que nous appellerons "environnement interne" ou "structure interne de l'organisation". Nous définirons cette composante de façon plus précise lorsque nous traiterons de l'environnement organisationnel.

¹Séguin, F., Chanlat, J.-F., *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*, tome 1, Éditions Préfontaine, 1983.

Toujours dans le même courant fonctionnaliste, qui voit l'organisation comme un système dont le besoin fondamental est la survie, l'école systémique a fait évoluer de façon importante le concept d'environnement. En effet, en plus de reconnaître l'environnement extérieur de l'organisation, l'approche systémique la considère comme une donnée essentielle et importante dans son analyse. L'organisation est dès lors considérée comme un système ouvert, c'est-à-dire qu'il y a importation, exportation, interdépendance, etc. entre les données internes et externes de l'organisation. Nous avons dès lors une deuxième composante de l'environnement organisationnel soit celle de "l'environnement externe" de l'organisation. Nous verrons plus loin que cette deuxième composante pourra être enrichie avec la contribution d'autres théories.

Comme nous l'avons déjà souligné, nos deux premières composantes de l'environnement proviennent essentiellement du courant fonctionnaliste. Si nous voulons caractériser brièvement celui-ci, nous dirions qu'il est celui de l'ordre, de la stabilité, de la neutralité et de la classification. Comme le soulignent les auteurs Séguin et Chanlat, il est le paradigme sécurisant qui n'est pas tourné vers l'analyse causale qui remet en cause l'ordre établi. Il existe un deuxième courant qui vient en quelque sorte rétablir l'équilibre face à cette vision plutôt neutre de l'organisation, le courant critique.

L'approche critique

Le courant critique se caractérise, par opposition au fonctionnalisme, par le désordre, l'instabilité et la partialité. Il s'intéresse au conflit, au changement, aux contradictions, à la désintégration et à la domination. Cette conception de l'organisation enrichit de façon importante le concept d'environnement organisationnel puisque l'organisation devient aussi une expression de la pratique humaine. Ainsi, les organisations ne sont pas immuables. Elles se transforment, elles disparaissent ou elles renaissent sous la pression du faire humain. L'organisation est donc traversée par les grands enjeux et par les principaux conflits qui agitent la société dans laquelle elle se trouve (Séguin et Chanlat).

2.2 Évolution du concept de l'environnement organisationnel

Nous avons vu que le concept d'environnement organisationnel a évolué d'une conception interne de l'organisation à une vision externe avec la représentation de l'organisation comme système ouvert. Cependant, il est encore possible de définir l'environnement organisationnel externe de diverses façons puisqu'il existe plusieurs niveaux de lecture. Nous entendons ici par niveau de lecture la définition de l'objet d'analyse comme tel. Il peut être défini comme étant la frontière qui cerne l'analyse de l'environnement: gestion de l'organisation, économie industrielle, filière industrielle, économie régionale, etc. Alain C. Lapointe (1991)² a cerné de façon intéressante les différentes études qui ont contribué à donner une définition des composantes de l'environnement organisationnel. Ce qui différencie, entre autres, les différents auteurs qui ont étudié l'environnement organisationnel est le degré d'ouverture ou le niveau de lecture que l'on fait de l'environnement.

Les auteurs Emery et Trist³ (1965) sont reconnus par plusieurs comme étant les premiers à avoir tenté une classification des types d'environnement organisationnel. Cette classification relève d'une vision globale de l'environnement. Ces auteurs ont tenté de partir de trois conditions présentes dans l'environnement de définir quatre types d'environnement. Les conditions de stabilité, de concentration des ressources et de turbulence les ont amenés à définir les types I, II, III et IV de l'environnement. Cette classification est illustrée par la figure 2.2.

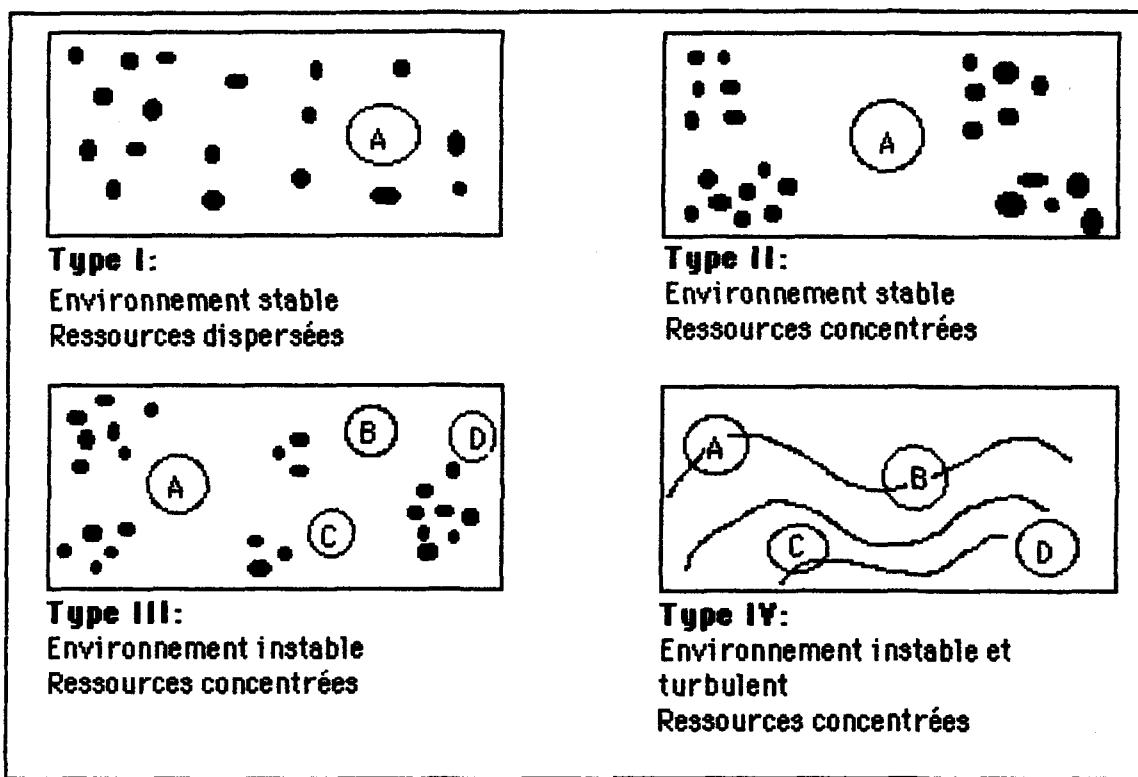
Cette classification permet de faire des hypothèses sur une possible évolution des conditions et caractéristiques de l'environnement. Ainsi, on peut supposer que tout environnement évolue par la multiplication des facteurs, des ressources, des connexions et des changements vers un environnement de plus en plus turbulent. L'environnement organisationnel devient ainsi de plus en plus

² Lapointe, C. A., «Le concept d'environnement organisationnel: ancrages et considérations épistémologiques», dans: *Pouvoirs et cultures organisationnels*, Presses de l'Université du Québec, 1991, p.315-341

³Emery, F.E., Trist, E.L., «The causal texture of organizational environments», dans: *Systems Thinking*, Baltimore, Penguin, 1969.p.241-257.

complexe et son étude exige une approche de type multidisciplinaire afin d'intégrer les différentes dimensions de son évolution. Cette hypothèse a été avancée par l'auteur Terryberry (1968).

Figure 2.2
Types d'environnement selon les auteurs Émery et Trist



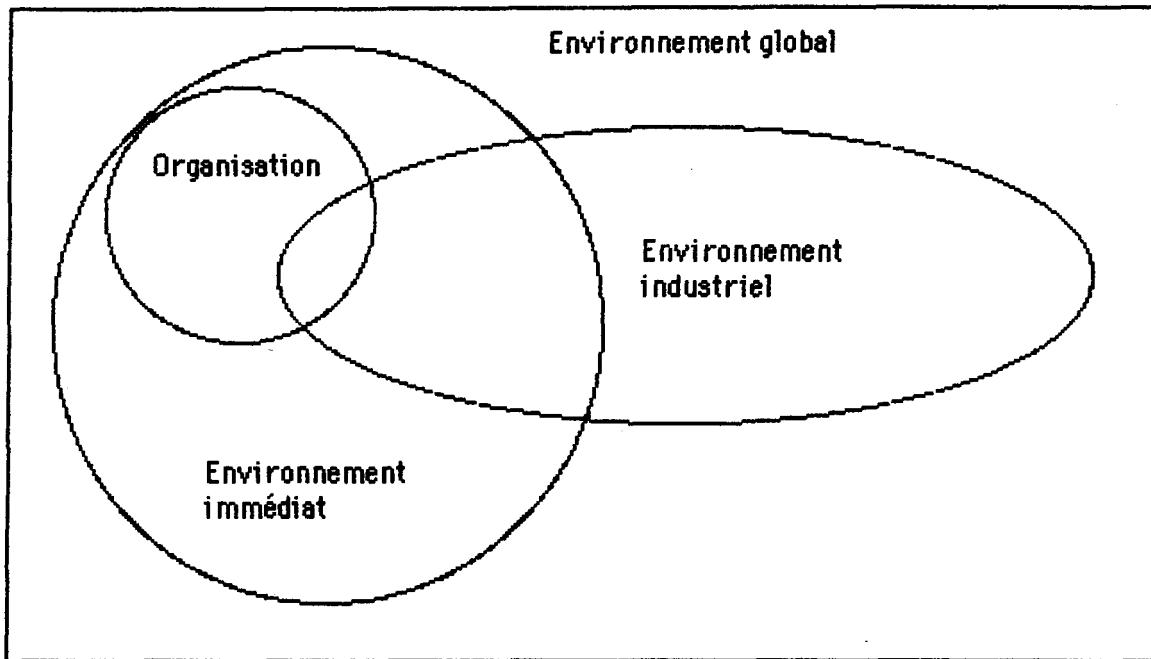
Source: Reproduction d'un schéma tiré de A.C. Lapointe, *Le concept d'environnement organisationnel*, p.321.

Pendant la même période, Evan (1966)⁴ propose sa vision de l'environnement vraiment appliquée au monde des organisations. Selon lui, l'environnement organisationnel est avant tout fonctionnel c'est-à-dire qu'il concerne l'ensemble des relations directes et indirectes que l'organisation entretient avec son entourage immédiat: clients, fournisseurs et concurrents.

⁴ Lapointe, Op.,Cit.

Cette vision fonctionnaliste de l'environnement est relativement restrictive mais constitue tout de même une ouverture importante de l'organisation sur son environnement si l'on considère les premières théories fonctionnalistes.

Figure 2.3
Les niveaux de lecture différents de l'environnement



Source: Reproduction d'un schéma tiré de A.C. Lapointe, *Le concept d'environnement organisationnel*, p.320.

Selon Lapointe, Aldrich (1979) est un des premiers auteurs qui a proposé que l'on ouvre davantage l'organisation sur l'extérieur. Ainsi, il suggère d'intégrer les facteurs et tendances qui semblent à première vue avoir peu d'influence mais qui sont susceptibles d'agir de façon indirecte sur l'organisation. Cette proposition se trouve donc, pour ainsi dire, à l'opposé de l'environnement strictement fonctionnel de Evan. Entre ces deux niveaux de lecture, global et immédiat, il y a existence d'environnements de type "intermédiaire" que les économistes, par exemple, ont qualifié "d'environnement industriel". La figure

2.3 tirée du livre de Lapointe illustre très bien les différents niveaux de l'environnement.

Donc, nous pouvons considérer jusqu'ici que nous avons trois niveaux de lecture pour l'étude de l'environnement organisationnel:

1- *L'environnement immédiat, fonctionnel ou micro-environnement* que nous définissons comme étant ce qui entoure de façon immédiate une organisation. Cet environnement est constitué par les agents extérieurs assez proches qui lui permettent de faire ses activités premières: l'achat, la production, la vente ou l'offre des services à sa clientèle. Cette vision est donc centrée de façon assez précise sur une organisation en particulier.

2- *L'environnement intermédiaire ou industriel* qui est celui qui comprend toutes les organisations qui partagent un même secteur d'activité. Ce n'est donc plus l'étude d'une seule organisation mais d'un ensemble d'organisations qui partagent des facteurs, conditions ou caractéristiques communes dans un environnement qui constitue un même champ d'activité.

3- *L'environnement global ou macro-environnement* qui inclut tous les facteurs ou tendances externes à l'organisation mais qui sont susceptibles de la toucher directement ou indirectement. La typologie des auteurs Émery et Trist correspond à cette vision globale de l'environnement.

Il est évident que ces trois niveaux ne constituent pas les seules façons de définir l'environnement de l'organisation. Comme nous l'avons souligné plus haut, il est possible de recouper ou de tracer des frontières différentes selon les caractéristiques que l'on désire étudier. Cependant, nous sommes en accord avec les propos de Lapointe qui précisent qu'il y a un danger à étudier de façon restrictive l'environnement organisationnel puisque le risque de mettre de côté des phénomènes extérieurs, qui influencent les organisations, qui forment cet environnement, est alors plus grand.

2.3 Typologies théoriques de l'environnement

Outre la typologie macro-environnementale des auteurs Émery et Trist, d'autres tentatives ont été faites pour caractériser l'environnement organisationnel. Nous avons retenu, à partir des synthèses de Séguin et Chanlat et celle de Lapointe, celles qui nous apparaissent les plus pertinentes en fonction de notre étude.

Conditions et caractéristiques de l'environnement

Lapointe a défini cinq (5) caractéristiques ou conditions de l'environnement à partir d'une synthèse de la littérature:

- 1- *La stabilité*: Cette condition fait référence au changement qui se produit dans l'environnement. Ces changements peuvent être au niveau des organisations, apparition et disparition, ou bien au niveau de facteurs tel que les produits, la disponibilité des ressources, la technologie,...
- 2- *La concentration des ressources*: Cette caractéristique fait référence à la distribution des ressources entre les différents agents présents dans l'environnement.
- 3- *La turbulence*: Cette condition a été définie précisément par Émery. Ce dernier considère un environnement turbulent comme étant celui dans lequel les relations, les interconnexions entre les éléments qui composent le système changent sans cesse à un rythme rapide.⁵
- 4- *L'homogénéité*: Cette caractéristique ne fait pas référence à la notion de quantité de facteurs mais plutôt à celle de différenciation entre les facteurs. Par exemple, l'homogénéité ne concerne pas la venue d'une nouvelle organisation mais le fait qu'une organisation adopte un comportement technologique, de

⁵ Ibid.

gestion, de concurrence,... différent de ceux qui existent déjà dans l'environnement.

5- *L'abondance*: Cette condition fait référence à la quantité de ressources présentes dans l'environnement: ressources naturelles, financières, support aux entreprises, main-d'œuvre,... On remarque que l'abondance des ressources est une caractéristique que l'on retrouve dans les différentes théories qui concernent les facteurs de localisation des entreprises.

On peut remarquer que les conditions énoncées par Lapointe considèrent peu la dimension sociale de l'environnement organisationnel. Un autre auteur, Maurice Boisvert (1980), a développé une approche qui apporte une dimension plus sociale dans l'analyse des organisations. En effet, l'essence même de son approche socio-technique «réside dans l'amalgame de deux éléments: la conceptualisation de l'organisation comme un système et l'optimisation conjointe des systèmes sociaux et techniques de l'organisation». ⁶

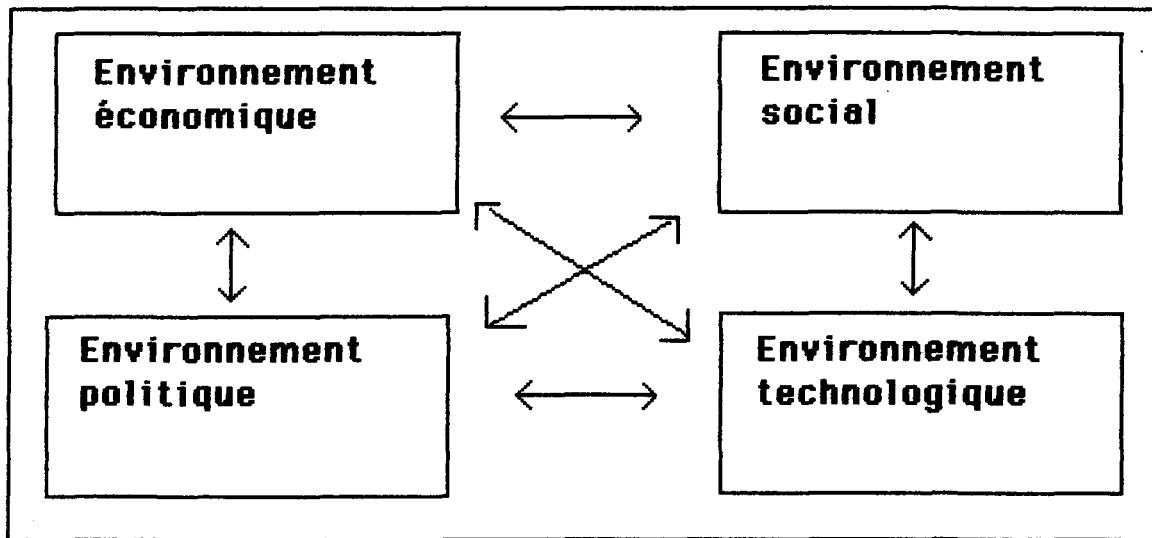
Les sous-systèmes ou segments de l'environnement

Une autre typologie est celle de Fahey et Narayanan (1986) qui tentent de segmenter l'environnement global en différents sous-systèmes qui demeurent tout de même assez généraux.

Ils identifient ainsi quatre segments de l'environnement: environnement économique, environnement social, environnement politique et environnement technologique (figure 2.4).

⁶Boisvert, M., *L'approche socio-technique*, Agence d'Arc, Ottawa, 1980.

Figure 2.4
Modèle macro-environnemental



Source: Reproduction partielle tirée de A. C. Lapointe, *Le concept d'environnement organisationnel*, p.325.

Il est important de préciser que bien que les auteurs établissent des typologies de ce genre, cela ne veut pas dire, par exemple, que les quatre segments doivent être étudiés de façon séparée ou de croire qu'il n'y a pas de liens entre eux. Il est important, voire essentiel, de faire ressortir les liens d'interdépendance et d'interpénétration entre les différents segments. Comme le souligne Lapointe, lorsque nous faisons l'analyse de l'environnement, l'attention ne doit pas être mise sur les frontières que nous traçons pour l'étude mais sur la conjugaison de ces frontières. Ainsi, nous savons très bien que l'environnement technologique est très lié à celui de l'économie sans pour autant négliger son incidence sur le développement social.

Les stratégies face à l'environnement

Nous pouvons souligner une dernière typologie celle de McEwen et Thompson(1952).⁷ Elle est liée davantage au comportement de l'organisation

⁷Lapointe, Op.,Cit.

par rapport aux conditions de l'environnement. En effet, selon la présence, l'absence ou la prolifération de certaines caractéristiques dans leur environnement immédiat et même global, les organisations vont adopter des stratégies en vue de survivre et/ou de croître dans cet environnement. Ces auteurs ont donc classifié les différentes stratégies que les organisations vont adopter en vue de leur défense. Elles sont au nombre de quatre:

- 1- *La compétition*: rivalité entre deux ou plusieurs organisations entre lesquelles un tiers sert de médiateur;
- 2- *La négociation*: accord pour l'échange de biens et services entre deux ou plusieurs organisations;
- 3- *La cooptation*: absorption d'éléments nouveaux dans l'organisation pour écarter les menaces à la stabilité ou à son existence;
- 4- *La coalition*: association de deux ou plusieurs organisations vers un but commun. On considère que c'est le degré ultime de conditionnement des objectifs de l'organisation par l'environnement.

Ces différentes stratégies ne sont pas mutuellement exclusives. Ainsi, une organisation peut utiliser l'une ou l'autre en relation avec la situation ou en lien avec les éléments de l'environnement qui sont la cause de l'instabilité. Par exemple, les conditions de son environnement immédiat peuvent exiger une stratégie différente de celles exigées par les caractéristiques de son environnement plus global.

Les environnements "modifiés"

On retrouve un questionnement important, en théorie de l'organisation, face au déterminisme environnement-organisation. Qui domine qui? Est-ce que l'organisation peut modifier son environnement ou est-ce l'environnement qui modifie les organisations? Les façons d'aborder ces questions varient selon la

conception que l'on se fait de l'environnement et du rapport entre les acteurs qui en font partie.

Lapointe (1991) présente trois types d'environnement, qui diffèrent en fonction de la perception de l'environnement, mais qui sont complémentaires plutôt que contradictoires, du moins à notre avis: l'environnement interprété, négocié et recréé.

En fait, ces trois types d'environnement sont une modification de ce que Lapointe appelle l'environnement naturel (parallèle avec la main invisible en économie).

C'est Weick (1979) qui est à l'origine d'une thèse qui soutient que l'environnement organisationnel est une création de l'organisation et ne reflète que les choix des observateurs qui interprètent les données et conditions de l'environnement, d'où le terme d'environnement interprété.

L'organisation, afin de diminuer sa dépendance face à l'environnement naturel, prend des ententes avec les différents acteurs extérieurs. Ainsi, l'organisation négocie certaines conditions de son environnement naturel.

Finalement, lorsque l'État intervient avec des réglementations ou autres actions, il modifie l'environnement naturel en voulant créer certaines conditions nécessaires pour atteindre les objectifs désirés.

Ainsi, la perception des acteurs, la négociation des agents et l'intervention de l'État modifient l'environnement naturel pour en faire respectivement un environnement interprété, négocié et recréé.

2.4 L'apport de l'approche institutionnelle

La revue que nous venons de faire des composantes du concept de l'environnement organisationnel a permis de voir d'abord qu'il y a une ouverture importante de l'organisation sur son environnement. De plus, il semble évident

que l'étude de l'environnement devient de plus en plus complexe puisqu'une multitude de facteurs doivent être étudiés. Finalement, il semble que l'objet d'étude porte davantage sur la survie de l'organisation dans son environnement: analyse de sa gestion, des caractéristiques de son environnement, de sa stratégie, de son évolution, etc.

L'approche institutionnelle présentée par Edward Blakely (1989)⁸ apporte une dimension très importante au concept d'environnement organisationnel. Elle déplace en quelque sorte l'objet de l'analyse d'une gestion de l'organisation vers une gestion de l'environnement des organisations. De plus, cette approche se situe dans une perspective de développement économique local. Elle apporte finalement une dimension territoriale au concept d'environnement organisationnel. Au même titre que les sphères économique, politique et sociale, la filière de l'aluminium, le secteur alimentaire ou forestier, le territoire devient non seulement une frontière pour l'étude de l'environnement organisationnel mais aussi un objet d'analyse intégrateur de toutes les composantes de l'environnement organisationnel.

Survol de l'approche institutionnelle

Toute élaboration et mise en application d'une stratégie de développement territorial (local, régional ou autre) exigent une quantité importante d'informations, de connaissances et de ressources et ce dans plusieurs domaines (démographie, situation économique, état du tissu social, ressources financières, technologie, etc.). Chaque communauté est constituée d'un certain nombre d'organisations qui possèdent déjà une fonction et une expertise qui sont particulières. La théorie du développement local suggère d'utiliser et de maximiser ces ressources humaines, institutionnelles et physiques qui sont déjà présentes dans le milieu pour établir une stratégie de développement. Bien que cette présentation de l'approche institutionnelle soit assez brève, elle permet tout de même de faire ressortir quelques éléments importants que nous devons prendre en considération.

⁸ Blakely, J.E., *Planning local economic development: theory and practice*, Newbury Park, Californie, 1989, 307 p.

D'abord, cette approche exige que le milieu possède des connaissances approfondies sur la composition de son environnement organisationnel. Quelles sont les organisations présentes sur le territoire? Comment interviennent-elles dans le milieu? Sont-elles en compétition avec d'autres organisations? Que font-elles? Quelles sont leurs ressources? Leur situation est-elle stable ou instable? Sont-elles efficaces? Peuvent-elles intervenir plus efficacement dans le développement? etc. Il est évident que tout cela exige un travail important au niveau de la recherche des données. De plus, comme cette recherche se situe dans une vision territoriale, l'analyse doit aller au-delà des divisions sectorielles pour tendre vers l'interpénétration de toutes les sphères de notre environnement.

Un deuxième élément important est que cette approche insiste beaucoup sur la dimension de coopération qui doit se développer entre les différentes organisations. Le seul but commun est le développement socio-économique de la communauté.

Finalement, l'approche institutionnelle est basée sur la spécificité de chacune des communautés. Elle se situe aussi dans une vision endogène du développement. Ainsi, chaque communauté possède son histoire, ses organisations, ses institutions, sa culture, ses caractéristiques économiques, sociales et politiques. Il y a donc un caractère "non transférable" qui est important dans cette approche. Ainsi, il n'est pas souhaitable de vouloir adopter des stratégies qui ont été appliquées avec succès dans d'autres communautés en espérant avoir les mêmes résultats. Les stratégies de développement doivent être d'abord et avant tout adaptées à chaque communauté au regard de leur spécificité économique, sociale, politique et organisationnelle.

2.5 Notre vision de l'organisation et de son environnement

Avant de définir l'environnement organisationnel, nous croyons important de préciser notre vision paradigmique de l'organisation ou dans quelle perspective nous appréhendons la réalité des organisations. Notre position pourrait se qualifier de relative en regard des courants qui se situent davantage aux extrêmes. En fait, c'est dans une perspective complémentaire et non

contradictoire des différents courants de pensée qui ont traversé la théorie des organisations que nous désirons envisager notre étude.

Nous croyons d'abord qu'il y a une interdépendance entre la structure interne des organisations et l'environnement externe. Tout en reconnaissant qu'il y a parfois un certain déterminisme de l'environnement sur l'organisation, nous croyons qu'il est cependant difficile et même dangereux de généraliser ce déterminisme à toutes les situations. Nous nous situons donc davantage dans l'approche de l'écologie organisationnelle⁹ qui est à mi-chemin entre l'environnement déterminant d'une part et l'organisation qui modifie l'environnement d'autre part. Par ailleurs, bien que nous reconnaissons l'ouverture de l'organisation sur son environnement, nous reconnaissons aussi qu'il y a une certaine fermeture qui constitue le noyau dur (E. Morin; 1978)¹⁰, l'autonomie ou l'identité de l'organisation.

Dans le même sens, nous ne voulons pas opposer les théories fonctionnalistes et critiques de l'organisation mais les placer en complémentarité. Ainsi, bien que nous reconnaissons que chaque organisation possède une fonction et une structure formelle pour l'ensemble de ses activités, nous croyons qu'il y a une dimension informelle importante autant dans l'interne que dans l'ensemble de l'environnement. L'approche critique a comme apport important et rééquilibrant de faire éclater la vision dépolitisée et neutre du courant fonctionnaliste dans son étude des organisations (Séguin et Chanlat). Nous voyons l'organisation comme étant soumise à des pressions extérieures où la relation ne se limite pas à des échanges fonctionnels mais s'étend sur des notions d'influence, d'interdépendance et de pouvoir. Nous croyons donc que les deux courants nous amènent à une vision beaucoup plus réaliste de ce qui compose l'organisation et son environnement.

La reconnaissance de cette interdépendance avec le milieu nous amène à une conception dynamique des organisations et par le fait même de

⁹ Lapointe, Op., Cit.

¹⁰ Morin, E., «L'environnement sociologique», *Direction et Gestion*, No.3, 1978, p.13-18.

l'environnement organisationnel. Les organisations apparaissent, se modifient et peuvent aussi disparaître selon les conditions présentes et la capacité de l'organisation à détecter les changements dans l'environnement.

Finalement, nous reconnaissons toute l'importance des acteurs qui sont présents dans l'ensemble des organisations. Il est évident pour nous que les individus qui sont dans les organisations ont un rôle important à jouer dans l'échange entre l'organisation et son milieu et dans toute la dimension informelle des organisations.

2.6 L'environnement organisationnel

Notre définition de l'environnement organisationnel se veut d'abord une synthèse de tout ce que nous avons vu sur ce concept. De plus, notre objectif est d'intégrer tous les éléments qui permettent d'avoir une vision qui est en accord avec notre position paradigmique de l'organisation et de son environnement. Nous proposons donc un cadre intégrateur qui permet d'analyser les environnements organisationnels en tenant compte de toutes les spécificités de la communauté étudiée.

Une définition simple de l'environnement organisationnel est la suivante: c'est "l'ensemble des organisations et institutions qui sont présentes sur un territoire donné. C'est l'ensemble des types, structures, finalités, stratégies, missions, objectifs, comportements organisationnels, etc. qui sont présents sur un territoire et qui ont entre eux, à des degrés variables, des interrelations et des liens d'interdépendance." La frontière territoriale que nous définirons pour l'étude de l'environnement organisationnel fera de lui qu'il sera local, régional, provincial ou international.

D'une façon précise, l'environnement organisationnel se définit d'abord à partir de deux composantes majeures. La première est *l'environnement organisationnel interne* ou *structure interne de l'organisation* et la seconde *l'environnement organisationnel territorial*. La première composante découle du

fait que nous considérons l'organisation comme un tout et la seconde reflète notre vision territoriale de l'environnement organisationnel.

Bien que nous n'ayons négligé aucun effort afin de faire un cadre d'analyse le plus complet possible, celui que nous vous présentons n'a pas la prétention d'être parfaitement exhaustif. Nous croyons que l'analyse sur le terrain que nous effectuons actuellement nous permettra d'enrichir et d'adapter encore plus ce cadre à la réalité.

2.6.1 L'environnement organisationnel interne ou structure interne de l'organisation

Nous identifions deux composantes de l'environnement organisationnel interne: la structure formelle et la structure non formelle ou informelle.

La structure formelle

Elle se définit comme étant l'arrangement officiel des tâches et des personnes (Perrow;1972)¹¹, leur coordination dans l'organisation (Mintzberg;1982)¹², la disposition d'un ensemble de personnes réunies par un réseau de liaisons de dépendance et de coopération (Simeray;1971)¹³ ou la manière dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie choisie, avec toutes les hiérarchies et les relations d'autorité que cela implique (Chandler;1962)¹⁴. Une partie importante de cette structure formelle se retrouve dans la représentation graphique abrégée que l'on appelle organigramme.

Suite à une revue de la littérature sur le sujet nous avons construit un cadre d'analyse qui permet de définir les variables qui composent la structure interne. Nous avons omis de placer les indicateurs afin de ne pas alourdir le texte

¹¹Séguin et Chanlat, Op., Cit.

¹²Mintzberg, H., *Structure et dynamique des organisations*, Editions Agence d'Arc et Editions d'organisation, Paris, 1986. p.17-31.

¹³Simeray, J.-P., *La structure de l'entreprise*, Entreprise Moderne D'Édition, Paris, 1971.p.1-137.

¹⁴Kennedy, C., *Toutes les théories du management: les idées essentielles des auteurs les plus cités*, Boulogne, Paris, 1993. p.22-25.

davantage. De plus, nous avons aussi donné une courte définition de chacune des variables.

1- La mission

«Elle se définit comme étant l'objectif premier, la raison d'être, les croyances, la philosophie de gestion et une vue d'ensemble de la façon dont l'organisation doit se comporter.»(Bergeron, P.-G.;1986)¹⁵. Généralement, la mission doit orienter l'ensemble des activités de l'organisation, autant dans la planification que dans l'exécution.

2- Les objectifs

Résultats explicites et clairement établis que l'on se propose d'atteindre (Bergeron, P.-G.;1986). Les objectifs sont finalement la concrétisation de la mission qui, est d'une nature plus abstraite, et son adaptation à la réalité.

On remarque qu'il y a différents types d'objectifs. Ainsi, dans la structure formelle, les objectifs sont appelés "officiels" parce qu'il découle de la mission même de l'organisation et qu'ils sont divulgués. De plus, on les oppose aux *objectifs opérationnels* (Perrow;1972)qui sont plus stratégiques et ainsi non divulgués.

3- Les actions

Les actions sont les moyens concrets qui sont prévus à court, moyen et long terme pour atteindre les résultats escomptés (objectifs) de l'organisation.

4- Les priorités

Le fait de mettre par ordre d'importance ou selon une hiérarchie liée à l'importance plus immédiate, les objectifs à atteindre de l'organisation.

¹⁵Bergeron,P.G., *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications*, Gaëtan Morin, Chicoutimi, 1986.928 p.

5- La taille de l'organisation

C'est la variable qui se réfère à la dimension de l'organisation. La taille de l'organisation peut être mesurée de différentes façons au regard du type d'analyse que nous voulons en faire. Ainsi, elle comprend le nombre de ressources humaines, la dimension financière, le nombre de comités ou groupes de travail qui sont attachés à sa structure ou encore la quantité d'output produite par l'organisation.

6- Le conseil d'administration

Le conseil d'administration se définit de façon générale comme un conseil composé de personnes élus (le mode d'élection est variable) qui a comme mandat de prendre un ensemble de décisions majeures définissant sa politique et d'en contrôler périodiquement l'application (Simeray;1971).

Simeray relève deux dimensions importantes des conseils d'administration qui ont un impact sur son rôle.

D'une part, il y a le nombre de membres présents au conseil d'administration qui a un impact sur la cohésion, la dilution des responsabilités et la fermeté du contrôle.

D'autre part, le manque d'information, faute d'une liaison directe avec les organismes d'étude et de contrôle risque de vider le pouvoir de décision et de contrôle de son contenu réel en l'absence des moyens pour l'exercer.

Nous pouvons ajouter à cela que la diversité des provenances des individus qui siègent au conseil d'administration est un élément important en regard de son efficacité à remplir adéquatement ses responsabilités.

7- L'assemblée

L'assemblée est la réunion des membres d'un corps constitué ou d'un groupe de personnes (Petit Robert), qui délibère sur un thème commun. Les modalités de participation sont variables d'un groupe à l'autre. Par exemple, les individus

ou groupes peuvent être un membre de fait ou selon une modalité de cotisation établie.

Un peu de la même façon que le conseil d'administration, la composition et le nombre de membres de l'assemblée peuvent avoir une importance sur ses activités.

8- Le comité exécutif

Le comité exécutif est un comité mis en place en vue d'exécuter les décisions et politiques déterminées par le conseil d'administration. Les modalités sont variables, d'une organisation à l'autre, en ce qui concerne la délégation des personnes sur le comité exécutif.

9- La fonction

Selon Lauzel (1970), les fonctions se définissent en considérant le but des actes ou opérations qui s'y accomplissent et la façon selon laquelle elles participent à la réalisation de l'objet général de l'organisation.

La fonction est donc un regroupement de plusieurs tâches qui ont le même rôle ou but dans l'organisation. On parle donc des fonctions de gestion, de production, de service, de comptabilité, de contrôle, etc. Évidemment, les fonctions varient selon le type de l'organisation que nous étudions.

Cependant, pour en arriver à définir une typologie pouvant s'adapter à toutes les organisations, Lobstein¹⁶ distingue trois types de fonctions: principales, complémentaires et générales.

Les fonctions principales sont celles qui se rapportent à l'activité technique propre à l'organisation et à son objet, économique, social ou autres, spécifique. Par exemple, la fonction principale d'Alcan est de produire de l'aluminium, celle d'une librairie de vendre des livres et finalement celle d'un centre d'aide d'offrir un service de soutien.

¹⁶Lauzel, P., *Lexique de la gestion*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1970. p.109-110.

Les fonctions complémentaires sont celles qui, avec la fonction principale, se rapportent surtout à l'exécution des opérations de l'organisation. Pour Alcan , l'achat des matières premières, la transformation et la vente du produit fini. Pour le centre d'aide, informer la clientèle, éduquer la population et intervenir auprès des clients.

Les fonctions générales sont celles dont le domaine inclut des faits ou questions qui concernent l'ensemble des fonctions: la fonction du personnel, l'administration générale, la comptabilité et la finance. Les techniques auxquelles elles font appel sont peu différenciées d'une organisation à l'autre. Ces fonctions sont surtout liées à l'analyse de la gestion interne des organisations.

Un autre auteur, Bergeron (1986), définit deux types de fonctions : fonction de l'organisation et fonction de gestion. La fonction de gestion concerne la planification, l'organisation, la direction et le contrôle (fonctions générales de Lauzel). La fonction de l'organisation concerne surtout les opérations qui s'effectuent au sein des organisations: commercialisation, production d'un bien ou d'un service et finance (fonctions principales de Lauzel).

La lacune la plus évidente de ces typologies est qu'elles semblent s'adresser surtout aux entreprises privées où l'objectif ultime est le profit. Cependant, les définitions sont assez larges pour pouvoir les adapter aux autres organisations de types différents.

On retrouve donc différentes façons de synthétiser les différentes fonctions de l'organisation. Cependant, nous retrouvons finalement toujours deux composantes importantes: la ou les fonctions qui sont la raison d'être ou le mandat de l'organisation et les fonctions liées à la gestion interne de l'organisation. Chacune de ces fonctions regroupe un ensemble d'activités ou de tâches particulières.

Dans le cadre de notre étude, il n'est pas pertinent de retenir les fonctions liées à la gestion interne de l'organisation.

10- La tâche

Il est difficile de retrouver chez les auteurs une définition du mot tâche. On retrouve parfois une assimilation totale entre tâche et fonction.

La tâche est liée à l'exécution d'un travail. Pour un individu au sein d'une organisation, les tâches sont les activités de base qu'il doit effectuer dans son travail. La tâche représente donc les activités quotidiennes à exécuter: recherche de données, remplir des demandes de programmes, rencontrer des clients, etc. Cette variable peut sembler banale mais nous croyons qu'il peut y avoir des dédoublements importants de tâches par les organisations. C'est-à-dire que plusieurs organisations peuvent parfois faire la même chose.

11- L'autonomie:

Foulquié (1978)¹⁷ nous dit qu'elle est une condition où un individu, groupe ou société, qui dans un certain domaine ne sont soumis qu'aux lois, principes d'action, ou règles qu'ils déterminent eux-mêmes.

Le fait de préciser "dans un certain domaine" amène la question du degré d'autonomie lorsqu'une organisation est soumise à plusieurs éléments internes et externes pour lesquels elle n'a pas le même pouvoir d'influence. Il est donc pertinent de définir différents éléments qui composent l'autonomie.

Nous croyons qu'une partie importante de la mesure du degré d'autonomie se retrouve dans la structure formelle de l'organisation: la source du financement, l'origine de structuration de l'organisation, la marge de manœuvre dans la prise de décision, l'obligation de soumettre le budget à l'externe pour acceptation, l'intégration verticale, etc.

Il y a cependant des éléments de l'environnement externe qui ont un impact important sur le degré d'autonomie. L'analyse comparative des différentes structures internes des organisations permet de faire ressortir certains de ces éléments. Par exemple, la compétition entre les organisations est un élément

¹⁷Foulquié, P., *Vocabulaire des sciences sociales*, Presses universitaires de France, Paris, 1978, p.21-22.

plus ou moins subtil, selon le cas, de l'autonomie mais qui est tout aussi important. Il est d'autant plus subtile si la compétition prend sa source dans des missions, objectifs et/ou financements communs en l'absence de coopération ou de partenariat entre les organisations.

12- Les acteurs

Cette variable comprend tous les individus qui font partie de la structure formelle de l'organisation: les dirigeants, les autres membres du personnel, les membres du conseil d'administration, du comité exécutif et de l'assemblée.

Nous reconnaissons un rôle très important aux individus qui oeuvrent au sein des organisations. Cependant, nous croyons que la place que nous leur donnons dans une analyse de l'environnement organisationnel varie en regard de l'objectif visé. Par exemple, les dirigeants des organisations pourraient être des acteurs importants dans une analyse du leadership organisationnel territorial. Par ailleurs, il pourrait être intéressant d'inclure tous les employés d'une organisation pour l'étude d'un profil des compétences organisationnelles sur un territoire.

13- La finance

L'aspect financier se rapporte au revenu (la source, les montants) et aux dépenses (salaires, investissements, dépenses courantes, dépenses selon la fonction,...).

La structure non formelle

Elle se définit comme étant l'ensemble des liens spontanés et flexibles qui existent entre les membres de l'organisation sur la base des sentiments et des intérêts personnels indispensables au fonctionnement de la partie formelle de l'organisation, mais qui sont trop fluides pour être contenus dans le cadre formel (Dalton; 1959)¹⁸.

¹⁸Séguin et Chanlat, Op., Cit.

La structure non formelle, bien qu'elle soit la plus difficile à analyser, demeure importante dans l'analyse des organisations. Nous retrouvons dans cette structure des variables telles que la solidarité, l'éthique, le leadership informel (non dirigeant), la dimension partisane de la politique, etc.

Bien que nous croyons que la dimension informelle d'une organisation est très importante, nous ne pourrons pas la retenir dans le cadre de cette étude et ce pour deux raisons. Premièrement, l'analyse de la dimension informelle exige une méthode particulière d'intervention et se situe davantage dans le domaine d'analyse qui touche la culture organisationnelle interne. Deuxièmement, nous nous attarderons davantage aux éléments internes qui donnent une ouverture sur l'extérieur puisque notre perspective d'analyse est le territoire et non l'organisation elle-même. De plus, nous retenons les éléments internes qui se situent dans le cadre plus large de nos études sur l'optimum organisationnel.

2.6.2 L'environnement organisationnel territorial

Cette composante de l'environnement organisationnel est la dimension territoriale de notre analyse. Nous aurions pu l'appeler aussi "l'environnement global des organisations" sur un territoire, "l'organisation territoriale des organisations" ou encore "le modèle d'organisation territoriale des organisations". En fait, il s'agit de regarder les liens qui existent, ou non, entre les différentes organisations, les ententes, les conflits, les mécanismes, etc. qui font qu'un environnement organisationnel est différent d'un territoire à l'autre.

Nous tenons à souligner que les travaux récents sur les milieux innovateurs, notamment ceux des auteurs Maillat (1995)¹⁹ et Julien (1995)²⁰, bien qu'ils soient grandement orientés dans une perspective économique, tendent à considérer des variables spécifiques aux territoires telles que l'éthique de travail,

¹⁹ Maillat, D., *Systèmes territoriaux de production, milieux innovateurs et politiques régionales*, Communication présentée au congrès de l'Association canadienne de langue française (ACFAS), Chicoutimi, mai 1995, 20 pages.

²⁰ Julien, P.-A., *Entreprenariat et développement régional: une approche dynamique*, Communication présentée au congrès de l'Association canadienne de langue française (ACFAS), Chicoutimi, mai 1995, 19 pages.

le climat de confiance et de coopération, l'entraide et la concertation entre les acteurs, la culture entrepreneuriale, etc. Cette vision semble aller dans le même sens que notre préoccupation sur la dimension territoriale de l'environnement organisationnel.

Le cadre que nous proposons est le résultat de plusieurs réflexions. Il est inspiré de la revue de la littérature, de notre expérience des organisations régionales, des discours et préoccupations véhiculés par les régionaux, des politiques gouvernementales, etc. que nous avons adaptés à notre préoccupation de recherche.

1- Le partenariat inter-organisationnel

Le partenariat est une association de deux ou plusieurs organisations en vue d'un but commun. Selon F. Séguin, le partenariat (coalition) est le degré ultime de conditionnement de l'organisation par son environnement. En effet, si une organisation ne trouve pas de partenaires en vue d'un objectif précis, la raison est peut-être que la collectivité trouve irréalisable le projet ou l'objectif poursuivi. Ainsi, l'attribution de subsides non productifs peut parfois être évitée.

Le partenariat se définit donc comme un accord explicite ou implicite, entre deux ou plusieurs organisations présentes sur le territoire, où il existe un objectif commun énoncé de façon formelle ou informelle et qui implique un certain partage de ressources (financière: investissement commun; humaine: partage de compétences; physique: partage de locaux ou matériel) (Brochu; 1992).²¹

2- La compétition inter-organisationnelle

La compétition doit être prise ici dans un sens qui va bien au-delà du sens économique. La compétition indique un élément de rivalité entre deux ou plusieurs organisations où un tiers sert de médiateur (commission, comité d'étude, membres d'une organisation, etc.). (Séguin;1987).

Dans le même sens que le partenariat, la compétition est un moyen par lequel l'environnement contrôle partiellement le choix des objectifs de l'organisation.

²¹Brochu, I., *Le partenariat entre les organisations locales et régionales: le cas de Laterrière.* Décembre 1992.

En effet, elle tend à empêcher que le choix se fasse de façon unilatérale et arbitrairement, ou bien à rectifier ce choix une fois fait. Séguin ajoute que celle-ci est un moyen important pour éliminer, non seulement les organisations qui ne sont pas efficaces mais aussi celles qui cherchent à produire des biens ou des services que l'environnement n'est pas prêt à accepter.

Si l'on accepte cette définition plus large de la compétition, les organisations communautaires, par exemple, sont en compétition avec les autres afin d'obtenir les subventions du Gouvernement. Celui-ci devient donc le tiers qui sert de médiateur entre les organisations pour l'obtention de subsides.

3- La négociation inter-organisationnelle

La négociation est différente de la compétition en ce sens que l'interaction se fait directement entre deux ou plusieurs organisations. Elle est un accord pour l'échange de biens et services entre deux ou plusieurs organisations. Elle limite donc les ressources disponibles, la manière de les utiliser et le choix des objectifs. (Séguin;1987).

4- La mobilité inter-organisationnelle

Elle représente le passage d'un individu d'une organisation à une autre de façon temporaire ou permanente. Ce transfert peut se faire pour une période déterminée et/ou pour un dossier particulier, compte tenu des compétences particulières de l'individu à exécuter une tâche ou remplir une fonction.

La mobilité inter-organisationnelle des individus peut représenter un mécanisme qui permet une meilleure utilisation de la compétence des individus donc une meilleure allocation des ressources.

5- Les mécanismes de consultation du milieu

Nous savons que l'environnement lui-même exerce une pression sur l'organisation afin que celle-ci réponde aux besoins du milieu. La variable concerne les mécanismes, formels et non formels, qui sont imaginés, créés et mis en place par l'organisation elle-même. Le milieu est entendu comme étant la clientèle de l'organisation et aussi la population.

Nous incluons la population parce que certaines organisations, les organisations publiques et parapubliques par exemple, ont souvent des objectifs qui touchent la communauté régionale, ou l'un secteur de ses secteurs. De plus, l'argent qui finance leurs activités est généralement d'origine gouvernementale donc provenant de la population. De plus, la population est une composante importante de l'environnement organisationnel et de surcroît, dans un contexte de développement local ou régional, ou une région n'existe pas sinon en regard de la population qui y habite.

6- Les mécanismes inter-organisationnel/inter-sectoriels

Ils représentent les moyens, techniques ou procédures utilisés par les organisations pour se consulter, se concerter, faire des consensus ou prendre des décisions en regard de thèmes qui touchent la collectivité régionale. Nous les appellerons respectivement:

mécanismes de consultation: mécanismes visant à avoir des avis, conseils, opinions et positions des autres organisations sur un thème particulier;

mécanismes de consensus: mécanismes visant à en arriver à un accord plus ou moins explicitement établi entre les organisations; en arriver à un degré d'acceptation de règles communes et de volonté de résoudre un conflit ou un dossier;

mécanismes de prise de décision: mécanismes qui visent à adopter officiellement une position ou à arrêter un choix sur un thème précis.

7- Les incitations collectives

Les incitations collectives comprennent tout ce qui peut officiellement, ou non, entraîner ou pousser les organisations à intervenir ensemble au nom de la collectivité régionale. Ces incitations peuvent être de l'aide financière, des programmes gouvernementaux, des accords officiels provenant d'une décision prise dans un mécanisme collectif décisionnel, etc.

8- L'environnement réglementaire

L'environnement réglementaire comprend l'ensemble des lois et règlements qui exercent une contrainte sur les activités des organisations. Cette coercition peut provenir de différents échelons gouvernementaux: fédéral, provincial ou municipal. À ce titre, les schémas d'aménagement des MRC (municipalité régionale de comté), qui sont opposables au tiers, constituent un élément de l'environnement réglementaire régional.

9- La solidarité territoriale

La solidarité se définit comme étant une relation entre personnes ou groupes, qui ont conscience d'une communauté d'intérêts (Petit Robert). Cette définition de la solidarité, tirée du dictionnaire, parce qu'il a été impossible de trouver une autre définition simplifiée, ressemble beaucoup à celle que Durkheim fait de la conscience collective soit "un ensemble des croyances et des sentiments communs à la moyenne des membres d'une société qui forme un système déterminé et qui a sa vie propre".²²

La solidarité se réfère donc à un intérêt commun qui est au-dessus de toutes les spécificités ou différenciations individuelles ou de groupes, selon le cas.

Finalement, on souligne (Dictionnaire marabout de la sociologie) que dans l'analyse de lien conscience collective et solidarité, il semble que plus il y a existence de différenciation et d'individualisation, plus la conscience collective est dissoute.

On retrouve peu d'indicateurs de la solidarité dans les écrits. Il semble que ce concept est relativement abstrait et que son étude relève davantage de l'analyse du "symbolique". Cependant, l'existence de symboles d'identification, de fête(s) commune(s), d'institution(s) commune(s) ou de mécanismes territoriaux peuvent être les premiers indicateurs de la mesure de la solidarité territoriale. Des analyses plus approfondies des conflits, à l'intérieur de dossiers particuliers par

²²Victoroff,D., Cazeneuve, J.,*La sociologie*, Les dictionnaires marabout université, Verviers, Tome I, p.60-61.

exemple, apporteraient un enrichissement supplémentaire à ce concept relativement abstrait.

10- Le leadership territorial

Pour définir ce qu'est un leader, les auteurs se réfèrent souvent à un parallèle opposant le dirigeant au leader. Un dirigeant peut être un leader, il peut aussi ne pas l'être, et un leader peut ne pas être un dirigeant.

Ce qui différencie surtout un leader d'un dirigeant (ou de l'autorité) est que le leader est nommé, accepté et reconnu par le groupe. Le leader est un individu qui est reconnu par le bas plutôt que nommé par le haut. Il y a donc un aspect symbolique autour du leader qui est très important.

Le leadership est défini comme étant la capacité d'un individu à influencer les autres dans le même sens. Collerette (1991)²³ ajoute à cette définition que cette capacité fait que le leader n'a pas recourt aux sanctions formelles: récompenses et punitions institutionnelles. Ce même auteur reconnaît deux caractéristiques au leadership: la dimension informelle et le caractère volontaire.

Bien que l'on reconnaisse certaines caractéristiques au leader, il semble qu'elles ne peuvent être absolues, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de qualités applicables à toute situation mais que celles-ci sont relatives au contexte. Donc, avant de pouvoir mesurer un leadership territorial il faudrait s'entendre sur les qualités requises pour être un leader territorial. Nous pourrions ensuite comparer ce modèle avec la réalité.

Toutes les variables que nous avons définies dans notre composante de l'environnement organisationnel territorial comportent une certaine dimension informelle dont l'importance varie selon le cas. Par exemple, la dimension informelle se retrouve avec plus de force dans les variables de solidarité, de compétition et de leadership que dans celles des mécanismes inter-organisationnels ou de l'environnement réglementaire.

²³Collerette, P., *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1991, p.87-205.

Nous avons tenté de définir un cadre d'analyse à la fois assez complet pour illustrer la complexité de l'environnement organisationnel et flexible pour permettre d'adapter l'analyse de l'environnement organisationnel à la préoccupation de recherche. Bien qu'il soit difficile, voire impossible, de tenir compte de toutes ces variables dans une même recherche, ce cadre permet du moins de ne pas oublier toutes les composantes quand arrive le temps de faire l'analyse finale. Cet exercice exige un effort important face à l'intégration des disciplines de recherche et s'inscrit certainement dans ce que Séguin et Chanlat appellent le nouveau paradigme, celui de la complexité.

Le prochain chapitre présente notre cadre d'analyse de l'optimum organisationnel. Ce cadre est lié de très près à celui de l'environnement organisationnel puisque ce sont les variables qui définissent l'environnement organisationnel qui servent de support d'analyse pour l'optimum organisationnel.

CHAPITRE 3

LA NOTION D'OPTIMUM ORGANISATIONNEL

3.1 L'optimum organisationnel

L'optimum n'est pas un concept nouveau et chacun peut l'associer facilement à *l'amélioration* d'une situation particulière. Cependant, il semble avoir été utilisé surtout dans des travaux de nature économique. Nous allons donc, dans un premier temps, présenter quelques définitions pour situer ce concept d'un point de vue théorique. Cette présentation va nous permettre de soulever certaines questions d'un point de vue conceptuel mais aussi pratique. Ces questions ont guidé notre analyse et nous amènent à présenter, dans un deuxième temps, notre définition de l'optimum en regard de notre analyse de l'environnement organisationnel. Nous tenterons donc de démontrer la pertinence scientifique et pratique d'associer ces deux concepts. Finalement, nous présenterons les variables du cadre d'analyse de l'optimum en faisant un lien avec celles de l'environnement organisationnel qui ont été présentées dans le chapitre 2.

3.2 La définition de l'optimum

Il semble que plusieurs auteurs s'entendent pour dire que celui à qui l'on doit l'avancement important des recherches sur le concept de l'optimum est Vilfredo Pareto (1848-1923). Il apparaît aussi que les économistes éprouvent quelques difficultés à reconnaître le travail important de ce scientifique (ingénieur, docteur en sciences physiques, économiste et sociologue).¹ Il ne s'avère pas nécessaire de s'arrêter longuement sur le travail de Pareto comme tel, puisque ce n'est pas l'objet proprement dit de cette étude. Nous proposons de regarder de plus près la définition générale de l'optimum et certaines questions soulevées d'un point de vue conceptuel mais aussi pratique.

¹En effet, il s'est avéré impossible d'avoir de l'information historique sur Pareto et sur ses apports scientifiques dans les dictionnaires d'économie. Cette information nous a été fournie par les dictionnaires de sociologie ou d'économie politique.

La définition que Pareto donne à l'optimum est la suivante:

Ce sont des considérations qui conduisent à définir comme position de maximum d'ophélimité² celle dont il est impossible de s'éloigner d'une quantité très petite, en sorte que toutes les ophélimités dont jouissent les individus, sauf celles qui demeurent constantes, reçoivent toutes une augmentation ou une diminution.³

Cela revient à dire que la position optimale est celle où l'on ne peut plus améliorer la position d'un élément sans préjudice pour un autre.

Bien que cette définition ne suggère pas de façon explicite que cet optimum puisse être atteint par l'analyse et l'ajustement d'indicateurs économiques, les recherches scientifiques qui y sont liées, elles, le font généralement. Même si certaines recherches ont tenté de lui donner des dimensions plus spécifiques ou d'inclure des dimensions plus «qualitatives», comme la dimension spatiale par exemple (Desrousseaux, 1991; Mougeot, 1975) c'est à partir de modèles mathématiques avec des prémisses homogénéisantes, du point de vue spatial entre autres, que les recherches ont été orientées.⁴

Les définitions que l'on retrouve sur ce concept appuient cette affirmation que l'optimum est d'abord et avant tout, du moins dans la plupart des travaux scientifiques, une recherche de nature économique:

Dans les formations capitalistes, type de situation économique ou financière qui apparaît comme réalisant à un moment donné, le meilleur mode d'exploitation. Dans le langage courant, l'optimum peut s'analyser comme une expression qui désigne ce qui est, toutes analyses faites, la situation économique ou financière la plus favorable.⁵

²Satisfaction

³Abraham, C., Thomas, A., *L'optimum économique collectif: décisions optimales dans l'entreprise et dans la nation*, Dunod, Paris, 1966.

⁴ On peut ajouter que les recherches pour intégrer la dimension spatiale dans les modèles de recherche d'optimum concernent le domaine de l'économie spatiale.

⁵Ibarrola, J., Pasquarelli, N., *Nouveau dictionnaire économique et social*, p.451

L'économie est dans une situation appelée «optimum de Pareto» lorsque, simultanément, et pour le même système de prix (...) les taux marginaux de substitution dans le secteur consommation sont égaux aux taux marginaux de transformation dans la production.⁶

En fait, lorsque le rendement n'est pas maximum, la possibilité existe de modifier l'organisation économique de sorte que tous les individus puissent jouir de plus de bien-être ou du moins, qu'une partie des individus puisse voir leur sort amélioré sans toutefois que cette amélioration puisse nuire aux autres. L'existence d'un rendement social non maximal constitue donc l'équivalent d'une fuite.⁷

En fait, il semble que ce soit la méthode utilisée qui donne une si grande importance économique à l'optimum puisque ce sont les modèles mathématiques, qui privilégident des indicateurs quantitatifs, qui servent de support pour l'analyse. En effet, l'objectif, au sens de Pareto, demeure toujours la maximisation du bonheur des hommes. Dans bien des cas, la mesure du bonheur se fait avec des indicateurs économiques liés à la production et à la consommation. Pourtant, puisque la recherche de l'optimum est celle d'une situation meilleure que celle existant dans un certain contexte, ce concept peut être applicable dans plusieurs autres domaines, même ceux que ne sont pas liés à l'économie. C'est ce que souligne Mugeot lorsqu'il affirme que même les objectifs qui ne sont pas liés à l'efficacité économique, une politique sociale par exemple, ne doivent pas nécessairement nier toute référence à un optimum, ne serait-ce que pour mesurer les coûts des choix alternatifs.

Donc, la question de l'optimum se pose, en économie ou ailleurs, en vue de répondre à un but fondamental: le mieux-être collectif, bien-être général ou l'amélioration de la condition de l'ensemble des individus par une allocation juste et équitable des ressources disponibles. «L'économie a tenté de poser celle-ci avec rationalité c'est-à-dire de développer des moyens techniques pour déterminer les moyens à prendre pour arriver à certaines fins.».⁸

⁶Mugeot, M., *Théorie et politique économiques régionales*, Économica, Paris, 1975. p.10.

⁷Abraham, C., Thomas, A., Op. cit. p. 138.

⁸Ibid.

L'objectif de cette étude n'est pas de faire avancer ou même de travailler d'une quelconque façon sur les modèles économiques ou mathématiques qui existent déjà. Cependant, un petit détour théorique nous a permis de retenir certaines remarques importantes face à notre réflexion sur l'optimum. Le fil conducteur de ces remarques ou réflexions relève de la difficulté que pose l'application d'un concept aussi théorique et large que celui de l'optimum. ⁹

3.3 La méthode

D'abord, il ne faut pas oublier la finalité qui supporte tout diagnostic qui vise à atteindre une situation plus optimale. Comme le souligne Abraham (1970), le concept (théorique) d'optimum est suffisamment faible pour se prêter à un large consensus. Cependant, les moyens, techniques, indicateurs et la conception sur lesquels se fait la traduction pratique de ce concept peut parfois éloigner la finalité théorique de son application réelle ou de ses résultats positifs escomptés. Par exemple, sans nier les apports de cette approche, il y a lieu de discuter sur les effets pervers, de traduire la finalité de maximisation du bonheur des hommes par des modèles économiques basés sur la consommation et la production de biens.

Évidemment l'échelle d'analyse est importante. Les modèles économétriques d'optimum concernent une échelle assez large (de type macro), c'est-à-dire que les indicateurs sont globaux et s'adressent à un territoire assez vaste. Ces modèles supposent donc en grande partie une vision centralisée et homogénéisante. En effet, plus la population concernée est vaste ou l'échelle d'analyse élevée, on se retrouve généralement avec des postulats de base assez larges qui ne tiennent pas compte des disparités (de tout ordre). De plus, les indicateurs sont alors plus globaux et très peu (pour ne pas dire pas du tout) sont de nature qualitative. Certes, il semble aussi que l'économie offre des modèles d'analyse macro que d'autres disciplines n'ont pas développés. Ce qui

⁹ Cette question de l'écart entre la théorie et la pratique en est une qui semble généralisée à bien des domaines scientifiques, du moins pour ceux qui se préoccupent des résultats pratiques attendus et ceux réalisés face aux recherches scientifiques.

explique peut être en partie que les indicateurs économiques aient été utilisés davantage dans le cadre d'optimum à grande échelle. Cependant, les modèles mathématiques ont leurs limites dont celle de ne pouvoir intégrer des éléments de nature qualitative. Par exemple, ils permettent de donner une bonne vision des problèmes de l'affectation non optimale des ressources qui sont limitées et des solutions pour arriver à résoudre certains problèmes au niveau international (Tinbergen, 1972). Cependant, les modèles ne peuvent intégrer les décisions politiques, les cultures et autres éléments qui sont difficiles à synthétiser et à modéliser, mais qui sont souvent décisifs dans la problématique de l'allocation optimale des ressources à l'échelle internationale.

3.4 La finalité

Si l'application d'un concept théorique à une réalité complexe semble difficile de façon générale, elle le sera davantage de façon particulière si la finalité est d'un d'ordre philosophique ou éthique. En effet, comment traduire dans l'action les concepts de bonheur des hommes, de mieux-être de la population, d'amélioration de la qualité de vie, etc. De surcroît, comment vérifier que cette finalité est atteinte? Comme le souligne Alain Barrère (1972) ¹⁰,

la méthode mathématique et économétrique est rigoureuse, mais elle est précisément qu'une méthode au service de la conception et de la synthèse, un moyen d'être réaliste pour aborder les grands problèmes humains et sociaux de notre époque, une manière plus efficace que celle des discours éloquents mais vides de possibilités et de conséquences.

Donc, il apparaît comme un défi de proposer des moyens rationnels (qui s'avèrent nécessaires) pour atteindre des finalités irrationnelles sans tomber dans les pièges de l'inadéquation entre la théorie et la réalité.

Lorsque l'on se situe dans le contexte des organisations, il serait dangereux, par exemple, de voir l'efficacité comme une finalité. En fait, l'efficacité, la

¹⁰Tinbergen, J., *Politique économique et optimum social*, Économica, Paris, 1972. Préface.

performance, l'efficience, etc. apparaissent plutôt comme des objectifs, qui se traduisent en moyens concrets (développés entre autres par les théories de l'organisation) pour en arriver à atteindre une situation optimale ayant une finalité précise.

Le défi est donc de taille lorsque l'on se situe dans un contexte d'organisations, dans une vision territoriale de l'optimum et du développement régional et cela, doublé par un contexte de crise qui amène trop naturellement le discours vers la rationalisation.

3.5 L'impasse théorique de l'optimum

La plupart des auteurs consultés s'entendent pour dire que le concept de Pareto pose des difficultés pratiques importantes (Massé, 1964; Maillet et Courtin, 1962; Mougeot, 1975; Tinbergen, 1972). Une des raisons se retrouve dans la définition même de Pareto: «améliorer la situation d'un agent sans nuire à aucun autre agent». Dans l'application d'une politique économique, social ou autre, ce critère conduit à une impasse puisque toutes les politiques portent presque inévitablement préjudice à un groupe d'agents. Pour corriger cela, «certains économistes ont cherché à dépasser l'optique purement parétienne, en introduisant d'une manière plus ou moins explicite des jugements de valeur»¹¹ Les dangers sont alors bien réels puisque ceux-ci relèvent souvent de décisions politiques à bases idéologiques ou de partis politiques. Ils le seront davantage si les grands choix socio-économiques, pour la société en question, ne sont pas clairement établis.

Toutes ces observations nous amènent à souligner ce qui paraît peut être évident pour tous, l'optimum absolu est une utopie et ce serait nier toute la complexité et l'interdépendance des éléments qui composent la société et la dynamique des systèmes que d'affirmer détenir la ou les solutions pour y arriver. De plus, cela reviendrait à croire que nous pourrions synthétiser et contrôler toutes les dimensions qui composent un problème quelconque d'optimum,

¹¹Mougeot, Op. cit., p. 12

même celles qui concernent les rapports qui existent entre les humains et leurs comportements. Finalement, il n'y a pas une seule situation optimale. Il y en a plusieurs. Elles dépendent des conditions de départ, des contraintes liées à la problématique et aussi, bien entendu, de la finalité recherchée. Pour ces raisons, il apparaît encore plus important de faire des différences entre les optimums de court, moyen et long terme que l'on désire atteindre.

3.6 Notre définition de l'optimum

Toutes les remarques, considérations et réflexions précédentes nous amènent à définir l'optimum de la façon suivante:

Considérant les conditions de départ, les contraintes relatives et absolues et la définition de la finalité recherchée, la recherche d'un optimum est celle qui vise à obtenir une situation plus favorable que celle existante.

Dans le contexte bidimensionnel des organisations et de la vision territoriale, l'optimum est la recherche d'une meilleure définition d'une finalité inter organisationnelle et des moyens mis en place pour y arriver. À ce titre, une meilleure allocation des ressources ne constitue pas la fin recherchée de l'optimum mais un moyen, parmi d'autres, d'y arriver.

Nous posons la question de l'optimum organisationnel pour enrichir la problématique du sous-développement des régions au Québec. Ainsi, la finalité de la question de l'optimum, dans le cadre de cette étude, est le développement. Nous reviendrons plus loin sur la dimension éthique que pose la question du développement comme finalité.

Nous ne croyons pas que le fait de poser la question de l'optimum signifie qu'il existe qu'une seule situation optimale ou encore une affectation valable des ressources. Au contraire, si nous la posons, c'est que nous croyons qu'il y a plusieurs possibilités et qu'il est important de les montrer ou du moins de questionner l'arrangement actuel.

Nous ne voulons donc pas tracer une limite ou une frontière d'optimum qui serait le seuil entre ce qui est optimal et ce qui ne l'est pas. C'est dans cet esprit que nous posons la question de l'optimum organisationnel. Le cadre d'analyse que nous proposons est assez large et permet d'inclure un grand nombre de dimensions pour les concepts d'environnement organisationnel et d'optimum. Nous voulons ainsi éviter les dangers de la réflexion restrictive et ce, tout en sachant que les difficultés de recherche et d'analyse qui s'y rattachent sont grandes.

3.7 Le développement comme finalité

Le concept de développement demeure une source de discussions et de controverses tant au niveau théorique que pratique. En effet, malgré l'utilisation courante de ce concept au niveau des discours et même des planifications (de tout ordre) et malgré les théories qui lui sont attachées, la vérité est que la réalité ne lui convient pas. Nous n'avons qu'à penser au mal-développement international ou encore, plus près de nous celui des régions du Québec. Il n'y a pas de comparaison possible entre ces deux formes de sous-développement puisque les dimensions qui sont mises en cause sont différentes dans les deux cas. Cependant, il existe un point commun entre les deux, le sous-développement est une situation non optimale et d'un point de vue éthique tout à fait inacceptable.

Toujours dans le même esprit que l'ensemble de cette recherche, la définition que nous retiendrons du développement tentera d'intégrer le plus de dimensions possibles afin de ne pas lui donner un caractère limitatif. Les cinq dimensions du développement telles que présentées par Denis Goulet (1990)¹² représentent, à notre avis, une excellente définition:

¹²Goulet, D., «Tâches et méthodes pour une éthique du développement», *Foi et développement*, no. 178/179, Paris, 1990, page 2.

(...) toute définition appropriée du développement doit comprendre cinq éléments:

- une dimension économique traitant de la création de richesse et de l'amélioration des conditions de la vie matérielle, avec une répartition équitable;
- une composante sociale définie par un bon niveau de santé, d'éducation, d'habitat et d'emploi;
- une dimension politique comprenant des valeurs telles que les Droits de l'homme, la liberté politique, les franchises locales et une certaine forme de démocratie;
- une dimension culturelle, c'est-à-dire la reconnaissance que c'est la culture qui confère aux hommes leur identité et la reconnaissance de leur dignité;
- enfin une dimension définie comme un modèle global de vie, faisant référence aux systèmes, symboles et croyances concernant le sens dernier de la vie et de l'histoire.

Le développement humain intégral est l'ensemble de ces éléments.

L'ensemble du texte de Goulet montre toutes les dimensions éthiques qui sont liées au développement et qui semblent souvent oubliées dans la pratique. Donc, comme nous le disions précédemment, la finalité liée aux questions d'optimum nous place souvent face à des interrogations d'ordre éthique ou philosophique. Le développement comme finalité correspond tout à fait à cette situation. Il faut voir maintenant comment l'environnement organisationnel intervient dans cette vision.

À ce sujet, Goulet nous offre une avenue de réponse intéressante lorsqu'il affirme

qu'un lien vital unit les choix fondamentaux de valeurs de toute société à ses stratégies préférées de développement et aux critères qu'elle utilise sur tous les terrains que ce soit l'emploi, l'investissement, la fiscalité ou l'éducation.¹³

¹³Ibid., p. 7.

En parallèle à cela, il est permis de croire que les organisations qui occupent le territoire régional, dans plusieurs secteurs, ont la possibilité à partir de leur planification, de leurs décisions, de leurs actions bref, de l'ensemble de leurs activités, de choisir et de véhiculer des valeurs qui sont liées à un concept de développement plus humain qui correspond aux besoins de la population. Cela permet en partie de faire un lien entre l'environnement organisationnel et le développement d'une part et l'environnement organisationnel et l'optimum d'autre part.

3.8 La pertinence de l'optimum organisationnel

Nous croyons qu'il est pertinent de poser la question de l'optimum en rapport avec le concept de l'environnement organisationnel régional et ce pour des considérations qui sont, d'une part, scientifique et qui sont, d'autre part liées à certaines réalités de l'environnement que nous avons pu observer.

La pertinence scientifique

La pertinence scientifique de l'optimum sera faite en lien avec les deux grandes composantes du cadre de l'environnement organisationnel que nous avons défini, c'est-à-dire d'un point de vue interne d'abord et territorial par la suite. Cela se traduit à la fois par un appui scientifique, par les théories de l'organisation et par l'approche institutionnelle d'Edward Blakely (1989), qui s'avère elle aussi territoriale.

Les théories de l'organisation

Il est important de préciser au départ que l'objectif général des théories de l'organisation est d'augmenter la productivité et l'efficacité des organisations. Sans être en contradiction avec la vision que nous avons de la finalité de l'optimum, l'ensemble de cette théorie ne peut qu'appuyer partiellement notre étude, du moins en ce qui concerne la finalité. Cependant, lorsque nous acceptons le lien qui existe entre l'environnement externe de l'organisation et

ses structure et culture internes, il y a des liens à faire entre les théories de l'organisation et l'optimum.

L'existence de toutes les réflexions scientifiques sur les organisations appuie le fait que l'amélioration est toujours possible, dans tout ce qui compose l'organisation, donc que la situation optimale n'existe pas encore et qu'elle n'existera jamais de façon absolue et ce en regard des changements rapides qui existent dans son environnement. C'est en partie ce que suppose le courant du développement organisationnel, selon Roger Tessier¹⁴:

quelques recherches fondamentales, un nombre impressionnant de théories (qu'elles proviennent de la sociologie des organisations, des théories classiques de l'administration, de la psychologie sociale...) ont donné naissance à un certain nombre de stratégies d'intervention et de méthodes de travail au sein du courant qu'on a dorénavant tendance à nommer le développement des organisations.

Nous croyons avoir abordé suffisamment, pour les besoins de cette étude, les théories de l'organisation (chapitre 2) et leur implication dans la question de l'optimum organisationnel. Cependant, le courant du développement des organisations apporte une lumière supplémentaire face à l'optimum surtout en ce qui concerne les moyens ou techniques pour en arriver à réaliser sa finalité et ses objectifs.

¹⁴Tessier, R., «La dynamique du développement des organisations», dans: *Méthodes d'intervention dans le développement organisationnel*, Presses de l'université du Québec, Québec, 1992, p.238.

Tessier (1992) définit le développement des organisations de la façon suivante:

L'expression développement des organisations ne se réfère manifestement pas à un tel programme comportant des phases de développement articulées et inéluctables, par lesquelles toutes les organisations cheminent tout au cours de leur existence, pour peu qu'elles soient coordonnées cybernétiquement à un environnement approprié. Il faut plutôt entendre développement des organisations dans le sens d'exploitation maximale des ressources d'une organisation ou d'optimisation progressive du fonctionnement d'une organisation.

On peut souligner tout de suite le lien que l'auteur effectue entre *l'exploitation* des ressources et *l'optimisation* (optimum) du fonctionnement de l'organisation qui apparaît inévitablement lorsque l'on se situe dans un contexte de productivité et d'efficacité. Ce qui nous amène à voir ce courant, dans notre travail, comme étant lié aux «moyens organisationnels» plutôt qu'à la finalité.

Développement et changement

Le concept de développement (organisationnel ou autre) est lié d'une façon plus ou moins implicite à celui de changement. Il en va de même pour le concept d'optimum où l'amélioration d'une situation exige une certaine forme de modifications. Bien que cela puisse paraître évident pour plusieurs, la façon dont seront effectués les changements, ce qui nous ramène aussi aux types de moyens utilisés, soulève des oppositions. Par exemple, si l'on considère pour un problème quelconque qu'un changement de valeurs doit s'effectuer pour arriver à modifier une situation, tous ne s'entendent pas sur la nécessité d'apporter des changements de structures pour y arriver, pas plus que d'utiliser des moyens coercitifs. Nous ne voulons pas ici soulever davantage, et encore moins le régler, le problème général de la poule ou de l'oeuf en ce qui concerne l'ensemble des dimensions socio-économiques. Notre cadre d'analyse démontre d'ailleurs que nous reconnaissons une interdépendance des éléments qui composent l'environnement organisationnel régional.

Pour nous, une forme d'intervention est nécessaire mais elle sera efficace dans la mesure où la finalité générale et ses objectifs spécifiques seront cohérents. C'est ce que souligne Roger Dehem (1969) lorsqu'il écrit:

la politique commerciale, la fiscalité, la politique monétaire et du crédit, la politique salariale, la politique des services publics, la gestion des industries nationalisées, la politique du logement, celle de l'agriculture, etc. sont autant d'interventions à fins louables qui, par leur incohérence, ont abouti à maintenir un écart entre l'efficacité potentielle et le rendement réel de l'économie.¹⁵

Bien que cet énoncé ait été fait en 1969, nous croyons qu'il porte encore à réflexion en 1994 et sur des champs autres que l'économie. Finalement, Yvan Tellier(1992) souligne aussi que nous devrions renoncer à «nos illusions de laisser faire: les choses finissent par s'arranger, sans doute. Par s'arranger tout croche». ¹⁶ L'optimum semble donc ne pas aller de soi, c'est un choix entre le laisser-aller et l'effort orienté et cohérent pour qu'une initiative ne soit pas un changement superficiel mais un mouvement en profondeur.

3.9 L'optimum organisationnel: notre cadre d'analyse

Tous les indicateurs que nous avons définis à l'intérieur du concept d'environnement organisationnel permettront de guider notre analyse dans une perspective d'optimum organisationnel. En effet, c'est à partir des données de l'environnement et de leur analyse que sera possible la réflexion de l'optimum. Ainsi, les deux concepts (environnement organisationnel et optimum) sont liés autant au niveau théorique, méthodologique que pratique. Les indicateurs du premier deviennent la source d'analyse du second.

Pour cette raison et pour permettre de faire un lien rapide entre les deux concepts, nous indiquerons dans un encadré, pour chacune des variables de

¹⁵Dehem, R., *L'utopie de l'économiste ou la rationalité économique collective*, Dunod, Paris, 1969. p. 60.

¹⁶Tellier, Yvan, p. 567.

l'optimum, les variables et indicateurs du concept de l'environnement qui y sont liés.

Certaines variables du cadre d'analyse de l'optimum ont été approfondies de façon plus large que les autres. Il en est ainsi de l'imputabilité, du chevauchement, de la circulation des décideurs, ...La raison est simple. Ces différentes variables ont fait l'objet d'une certaine réflexion théorique et de recherches pratiques que l'on retrouve dans la littérature. Les autres variables demeurent un champ peu exploré.

Les concepts utilisés dans l'optimum organisationnel sont les suivants.

1- Imputabilité des décideurs

De façon générale, et avec raison, le concept d'imputabilité est associé à celui de responsabilité. En fait, le Petit Robert définit l'imputabilité comme étant la "possibilité" de considérer une personne comme étant responsable d'un acte.

Cependant, le débat ou la discussion sur l'imputabilité ne concerne pas seulement le moment ou le fait de rendre un individu responsable d'une situation existante. L'imputabilité concerne tout un processus qui débute avec la délégation de la responsabilité ou la signification explicite de l'existence d'une responsabilité, qui dépend des moyens et outils disponibles pour parvenir à des résultats, qui se poursuit avec les méthodes d'évaluation des résultats et se termine avec des sanctions positives ou négatives.

Il semble que l'imputabilité, dans la pratique du secteur public, demeure en grande partie au niveau de l'analyse réflexive. C'est ce que souligne Louis Bernard (1983) lorsqu'il explique que ce concept est dans une phase faite «de discussions publiques, d'informations réciproques, de prises de contacts, d'échanges de connaissances».¹⁷ Cette affirmation apparaît encore assez valable aujourd'hui.

¹⁷Bernard, L., «L'imputabilité de la fonction publique», in: *Débat sur l'imputabilité*, École nationale d'administration publique, CEPAQ, 1983. p.6.

Il faut préciser que les discussions sur l'imputabilité concernent surtout le secteur public puisque les mécanismes qui existent dans le secteur privé semblent fonctionner efficacement.¹⁸ Ce qui ne veut pas dire que les mêmes mécanismes doivent être appliqués au domaine public et parapublic comme le souligne Benoît Morin (1992):

la forme d'imputabilité possible au sein de la fonction publique se distingue de la pratique des entreprises privées. (...) la fonction publique, par sa nature même, est tenue à une application impartiale, intègre, transparente et équitable des programmes destinés aux citoyens. Il faut non seulement que les résultats qui témoignent du respect de ces notions, mais aussi des processus qui les garantissent.¹⁹

L'imputabilité semble d'ailleurs un problème important au niveau du secteur public comme en témoigne cet énoncé de la Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité du Gouvernement fédéral (commission Lambert, 1979):

Après deux ans d'étude et d'examen attentifs, nous sommes profondément convaincus que l'important malaise qui envahit la gestion du gouvernement provient avant tout d'un affaiblissement marqué et, parfois, d'une rupture presque complète, des rapports d'imputabilité au sein même du gouvernement d'une part, entre le gouvernement et le Parlement et entre le gouvernement et la population canadienne d'autre part.²⁰

L'importance des écrits pour la fonction publique provinciale semble indiquer que la même situation prévaut pour ce palier gouvernemental (Débat sur l'imputabilité en 1983, Rapports du vérificateur général).

¹⁸Pour cette raison, les écrits que nous avons consultés et qui ont inspirés notre réflexion concernent tous le secteur public et/ou parapublic.

¹⁹Morin, B., «Pour une meilleure qualité du service aux citoyens: déconcentration et imputabilité», *Revue d'administration publique du Canada*, volume 35, no. 2, p.181.

²⁰Charih, M., *La guerre des experts d'Ottawa, comment la commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité a perdu la bataille*, Les éditions Agence D'ARC, 1990, p.26.

Les définitions que nous avons recueillies sur ce concept nous permettent de placer en perspective les éléments essentiels qui y sont rattachés.

L'imputabilité c'est tout simplement, pour moi, la responsabilité du gestionnaire par rapport au résultat de son action. Cela suppose que les résultats peuvent être mesurés et que la responsabilité par rapport aux résultats peut aussi être mesurée de temps en temps. Cela suppose également que la responsabilité en question soit assortie de l'autorité nécessaire, une condition fondamentale, et que finalement la réussite ou l'échec soit sanctionné de façon positive ou négative.²¹

L'imputabilité induit chez la personne un sens du devoir, du travail bien fait (...) C'est donc un moyen et non une fin en soi, le moyen d'améliorer le rendement d'une personne parce que cette personne développe le sens du devoir ou de la responsabilité, et en retour, acquiert la conviction que son travail est valorisant et valorisé. L'imputabilité est non seulement compatible avec l'efficacité et l'efficience, elle l'engendre dans une certaine mesure.²²

L'imputabilité interne se caractérise par une reddition de comptes, du plus bas niveau hiérarchique jusqu'à la haute direction. Elle se concrétise par la fixation d'objectifs précis et la délégation des pouvoirs nécessaires pour les réaliser... Viennent ensuite les aspects de redditions de comptes périodiques et d'application de sanctions positives ou négatives selon les résultats obtenus.²³

Bien que ces définitions touchent respectivement les contextes de société d'état, d'un ministère et de la fonction publique en général, nous pouvons déceler des notions plus générales qui sont liées au concept d'imputabilité, quel que soit son contexte de réflexion et d'application.

²¹ Martin, P., «L'imputabilité d'un dirigeant d'organisme, plus spécifiquement d'une société d'État», in: *Débat sur l'imputabilité*, ENAP, CÉPAQ, 1983, p.106.

²² Kenniff, P., «L'imputabilité dans un ministère à réseau, de vocation horizontale» dans: *Débat sur l'imputabilité*, ENAP, 1983, p.149.

²³ Morin, Op. cit., p. 186.

Le premier concept qui semble faire consensus autour de la question d'imputabilité est celui du pouvoir. À celui-ci sont liés les notions d'autorité, d'autonomie et de marge de manoeuvre pour l'individu. Ce n'est pas tant que le gestionnaire, le politicien ou tout autre individu doit avoir un pouvoir important que de connaître ses possibilités et ses contraintes et surtout d'être évalué en fonction de cela.

L'imputabilité va de pair avec la délégation de pouvoirs: pour être imputable, le gestionnaire doit savoir avec précision les domaines qui lui sont délégués, connaître clairement l'autorité qui lui est conférée et savoir exactement à qui il doit rendre compte.²⁴

Cependant, le pouvoir ne se limite pas seulement à un lien hiérarchique ou à une simple délégation des responsabilités. Il est tributaire des outils, des moyens, des ressources et de tout le contexte organisationnel.

L'aspect temporel s'avère être aussi une dimension importante de l'imputabilité. La période pendant laquelle s'étend la responsabilité mais encore plus celui que l'on accorde pour atteindre des résultats et la fréquence des évaluations.

Finalement, contrairement à la pensée qui prévaut dans la fonction publique, et aussi dans d'autres domaines, l'imputabilité insiste sur les résultats plutôt que sur les objectifs. «Il ne s'agit pas tant d'ouvrir de nouveaux domaines d'activités que de revoir la façon dont on s'acquitte des tâches actuelles.»²⁵

Avant de faire un lien entre l'imputabilité et notre cadre de recherche, il faut souligner que ce concept possède une dimension informelle non négligeable. Véhiculer et mettre en place des discours et des pratiques sur l'imputabilité peut s'avérer à moyen et à long terme un changement de culture qui vise à valoriser autant la responsabilité de l'individu envers son organisation, sa conscience

²⁴Ibid., p.187.

²⁵Bernard, Op. cit., p.7.

personnelle envers sa profession (Bolduc; 1983) et voire son apport au développement de sa collectivité. Pour cela, il ne faut pas que l'imputabilité devienne un moyen qui transmet des valeurs punitives, répressives et qui laisse la place à des décisions arbitraires qui l'éloignent de son objectif initial.

Imputabilité et optimum organisationnel

Les différentes variables de notre cadre sur l'environnement organisationnel s'associent avec aisance au concept d'imputabilité. En fait, toutes les variables de la structure formelle de l'organisation sont liées de près ou de loin à ce concept: l'organigramme par la mise en évidence des liens hiérarchiques d'autorité; la mission, les objectifs, les priorités etc. qui visent aussi à atteindre des résultats. Cette structure apporte des renseignements sur le caractère officiel de l'imputabilité (textes officiels, charte, etc.) et sur l'origine du pouvoir d'imputabilité (population, conseil d'administration, ...). Les variables de la structure formelle correspondent surtout à ce que les auteurs appellent l'imputabilité interne.

Ce qui est peu soulevé, et qui nous intéresse particulièrement compte tenu de notre approche territoriale, relève d'une certaine forme d'imputabilité externe qui serait liée davantage à l'obligation morale d'un groupe plutôt qu'à celle d'un individu. Un exemple permettra ici d'éclairer nos propos.

Pendant une campagne électorale, chaque parti politique présente un programme qui comprend les objectifs et les moyens qu'il prendra pour remplir ses engagements en tant que parti (groupe). Ainsi, le parti qui sera élu possède une certaine obligation morale d'appliquer son programme mais il n'y a pas d'imputabilité officielle comme telle. Cependant, en tant que gouvernement, élu par la population, il a des obligations légales, une imputabilité officielle envers le Parlement et la population pour l'exécution de certaines fonctions.

Abordons maintenant un problème plus complexe soit celui des organisations dont les membres ne sont pas élus par la population mais qui ont un mandat qui concerne la collectivité: les directions régionales, les organisations

parapubliques régionales (financées par l'État), etc. Comment aborder la question de l'imputabilité ? Bien entendu, certains fonctionnaires qui oeuvrent au sein de ces organisations sont imputables selon certaines lois. Mais qu'en est-il de l'imputabilité envers la collectivité ? Ces questions ne sont pas soulevées comme telles dans les textes scientifiques. Pourtant, elles nous apparaissent pertinentes en regard du développement régional puisque plusieurs organisations régionales (tous les types confondus) oeuvrent en son nom (développement).

Finalement, les auteurs soulèvent certaines dimensions de l'imputabilité qui se retrouvent dans notre cadre d'analyse de l'optimum: adéquation demande du milieu et output (services aux citoyens), correspondance entre les tâches et les compétences, les contraintes organisationnelles, l'environnement réglementaire et la planification territoriale. Cette dernière est doublement intéressante puisqu'elle est soulevée comme étant une mesure qui va dans le sens du développement de l'imputabilité et qu'elle permet d'en arriver à une certaine cohérence globale des actions (Morin; 1992).

- 1. modalités d'élection ou de nomination (assemblée, conseil d'administration, comité exécutif, présence ou non d'élus,...);
- 2. existence de loi(s), règlement(s) ou code(s) qui déterminent les responsabilités;
- 3. mécanismes formels de sanctions
- 4. mécanismes informels de sanctions

2- Circulation des décideurs

Ce concept de circulation se traduit de deux façons:

- 1. circulation des décideurs inter-organisationnelle c'est-à-dire entre les différentes organisations présentes sur le territoire;

2. circulation des décideurs intra-organisationnelle c'est-à-dire le renouvellement des décideurs à l'intérieur d'une même organisation.

Cette dernière vision peut prendre aussi deux tangentes: changement d'un décideur par un autre d'une autre organisation ou venue de nouveaux décideurs dans le milieu.²⁶

La variable de circulation des décideurs étant celle qui est retenue pour notre première étude sur le terrain, le chapitre 4 lui sera entièrement consacré.

Toutes les données qui concernent les conseils d'administration, comité exécutif, direction générale des organisations:

- 1 liste des individus qui composent la structure
- 2 fréquence de renouvellement des différents conseils...
- 3 modalités de recrutement des membres
- 4 structure de représentativité des différents conseils

3- Composition des organisations

Ce concept se réfère à la représentativité (nombre de membres par secteur, origine des membres, etc.) et à la diversification (nombre de secteurs) au sein des organisations.

Les données qui sont liées à la structure des organisations:

- 1- secteur(s) représenté(s)
- 2- nombre d'élus (par la population)
- 3- nombre de non élus

²⁶Ces différentes visions sont une projection d'une définition de T.B. Bottomore sur la circulation des élites: processus par lequel des individus circulent entre l'élite et la non élite ou un processus par lequel une élite est remplacée par une autre. La notion d'élite se référant aux classes sociales, le terme de décideurs est plutôt retenu dans notre analyse.

4- Adéquation demandes du milieu-output

Représente la convenance ou la réponse adéquate du bien et/ou service qui sont offerts à la clientèle visée. Une réponse exacte exigerait une étude sur la satisfaction de la clientèle, ce que nous ne ferons pas ici. Cependant, certains indicateurs de l'environnement organisationnel permettent déjà de dire s'il y a existence de mécanismes de vérification de cette adéquation.

- 1- mécanismes de consultation du milieu
- 2- analyse comparative entre les missions, objectifs, priorités et actions des organisations régionales et la problématique régionale

5- Correspondance tâches-compétences

Ce concept vise à vérifier si les compétences des individus correspondent avec les tâches qu'ils accomplissent. Comprend aussi les mécanismes de perfectionnement des individus par rapport à leur fonction ou tâches à accomplir.

- 1- tâches
- 2- compétences
- 3- mécanismes de perfectionnement
- 4- mobilité organisationnelle

6- Cohérence territoriale

Ce concept vise à vérifier si les missions, objectifs, priorités et actions des organisations sont convergents ou du moins s'ils ne sont pas en contradiction. Cela exigera une analyse comparative de ces différents indicateurs pour les organisations.

- 1- missions
- 2- objectifs
- 3- priorités
- 4- actions
- 5- définition de la planification des organisations selon des priorités ou orientations régionales
- 6- concertation avant d'établir les planifications

7- Chevauchement

Le concept de chevauchement existe depuis déjà quelques années. De façon officielle, dès 1937, la commission Rowell-Sirois avait pour tâche de vérifier comment la population canadienne était affectée par les chevauchements des niveaux fédéral et provincial. Plus récemment, les auteurs Julien et Proulx (1978)²⁷ ont précisé et analysé les chevauchements administratifs intergouvernementaux sur le plan du système politique canadien dans 277 programmes fédéraux et québécois.²⁸ Avant de poursuivre, il est important de préciser davantage le concept de chevauchement:

²⁷Julien, P., Proulx, M., *Analyse des conséquences du chevauchement des programmes fédéraux et québécois*, École nationale d'administration publique, Québec, 43 p.

²⁸Il est intéressant de noter que les auteurs ont démontré l'existence de 197 chevauchements. Chacun d'eux ne possèdent pas le même impact.

Le terme chevauchement est souvent associé au terme «double emploi». Il est important de faire la distinction entre ces deux expressions. Selon les dictionnaires, une mesure qui fait double emploi est une mesure superflue ou inutile, tandis qu'une mesure qui en chevauche une autre en est une qui se superpose en partie à cette autre. On peut donc dire que le double emploi constitue un cas extrême du chevauchement. En effet, il est très rare qu'un programme fasse double emploi. Pour qu'il en soit ainsi, il faut en effet que le même service soit offert à la même clientèle aux deux paliers de gouvernement et qu'en plus, il soit inutile de l'offrir dans l'un des deux cas. Il serait par conséquent plus approprié d'employer le terme «dédoublement», qui n'implique pas de notion de superflu.²⁹

Bien que ces études concernent l'existence de chevauchements entre les niveaux fédéral et provincial, la définition de ce concept peut s'appliquer assez facilement à d'autres niveaux puisque les causes de chevauchements identifiées par Julien et Proulx (1978) concernent aussi le niveau infra provincial. En effet, les deux causes principales identifiées par ces auteurs sont d'une part l'existence de plusieurs paliers gouvernementaux et d'autre part le fait que certains secteurs d'activités sont des zones grises, c'est-à-dire que les niveaux et la portée des interventions ne sont pas clairement identifiés.

Bien que les niveaux infra nationaux³⁰ ne soient pas tous des paliers gouvernementaux (avec des élus), il n'en demeure pas moins que pour chacun d'entre eux des organisations exercent des fonctions diverses dans différents secteurs (économie, tourisme, éducation, social,...). De plus, il ne semble pas y avoir des compétences de secteurs ni des marges pour l'intervention qui soient clairement définies entre les niveaux.

Ces auteurs identifient quatre types de conséquences des chevauchements. La première concerne évidemment l'aspect financier. La redondance administrative entraîne des coûts parfois inutiles.

²⁹Salvail, M., *Le chevauchement des programmes fédéraux et provinciaux*, Bibliothèque du Parlement, Service de la recherche, Décembre 1992, p.2.

³⁰Nous reconnaissons quatre niveaux infra-national comme le démontre l'auteur Marc-Urbain Proulx: régions administratives, les MRC, les municipalités et les quartiers.

Deuxièmement, les conséquences sur l'impact des interventions gouvernementales. Lorsqu'il y a un conflit ou une vision différente entre deux (ou plusieurs) paliers territoriaux, l'impact de chacun d'entre eux sera diminué lorsqu'ils feront des interventions. Cette conséquence rejoint en partie la variable de cohérence territoriale de notre modèle d'optimum.

Il y a aussi des conséquences pour les administrés, c'est-à-dire ceux qui sont concernés par les services: à qui s'adresser pour l'information, plusieurs réglementations différentes à connaître, coût des démarches individuelles, etc. Cette conséquence est liée à nos variables *adéquation du milieu avec les output, vision territoriale et contraintes organisationnelles* de notre modèle d'optimum.

Finalement, nous retrouvons les conséquences politiques des chevauchements. Salvail (1992) illustre bien cette conséquence lorsqu'elle explique que

en raison des chevauchements, les citoyens ont moins d'emprise sur leurs gouvernements (...) les citoyens qui voient leurs gouvernements se lancer et se relancer la balle sont moins en mesure de pointer du doigt le gouvernement fautif (...) le chevauchement réduit donc la responsabilité des gouvernements.³¹

Cependant, certains estiment que la compétition que se livrent les gouvernements assurent à la population une qualité de services supérieurs.

Cet aperçu des réflexions sur le chevauchement nous permet de supposer que les deux causes de chevauchements identifiées par les auteurs Julien et Proulx se retrouvent aussi, bien que d'une façon différente, dans les niveaux infranationaux. Cela justifie en partie la nécessité d'approfondir une analyse des chevauchements au niveau infranational.

³¹Op. cit., p.5.

- 1- missions
- 2- objectifs
- 3- actions
- 4- tâches
- 5- fonctions
- 6- budget (par fonctions si possible)
- 7- territoires d'intervention

8- Vision territoriale

Ce concept vise à déterminer si les organisations ont une vision territoriale pour l'ensemble de leurs activités. La vision territoriale est en fait une intégration des différentes visions sectorielles en fonction de la spécificité et des particularités de la région désignée.

Comme les organisations sont parfois intégrées dans une structure verticale-sectorielle, nous croyons que le degré d'autonomie organisationnelle est une variable importante face à la vision territoriale.

Bien que le concept de vision territoriale est relativement abstrait, certains indicateurs tel que les mécanismes formels visant à intégrer les secteurs permettent déjà d'élaborer sur ce thème.

Le concept de vision territoriale est intimement lié à celui de cohérence territoriale et de planification. S'il n'y a pas de vision territoriale ou de planification, peut-il y avoir une cohérence territoriale ?

- 1- partenariat inter-organisationnel
- 2- négociation inter-organisationnelle
- 3- mécanismes inter-organisationnels de consensus, de prise de décision et d'échange d'information.
- 4- incitations collectives
- 5- solidarité territoriale
- 6- autonomie organisationnelle
- 7- planification territoriale

9- Contraintes organisationnelles

Les contraintes que subissent les organisations sont relativement larges et variables lorsque l'on passe de l'une à l'autre. Cependant, certaines contraintes "plus officielles" peuvent déjà être identifiées comme les lois par exemple. D'autres variables de notre environnement organisationnel se définissaient aussi en terme de contrainte: compétition et négociation face à la rareté des ressources.

- 1- lois, règlements et codes (environnement réglementaire)
- 2- compétition inter-organisationnelle
- 3- négociation inter-organisationnelle
- 4- autonomie

Ce cadre démontre bien la complexité de l'analyse de l'optimum organisationnel régional. Les variables sont liées entre elles et l'analyse exige un effort de synthèse important. Évidemment, nous n'avons pas la prétention de vouloir analyser l'ensemble de ces variables dans cette étude.

Nous avons retenu une variable de notre modèle qui est celle de la circulation des décideurs. Cette variable est un dérivé du concept de la circulation des élites. Le chapitre suivant présente un survol théorique de ce concept et son application à une communauté régionale.

CHAPITRE 4

LA CIRCULATION DES ÉLITES... À CELLE DES DÉCIDEURS

4.1 Le concept d'élite

Les premières références "intuitives" ou les premières notions qui nous viennent d'emblée à l'esprit pour caractériser le concept d'élite sont souvent «les meilleurs», «les dirigeants», «ceux qui possèdent...», etc. Mais ceux qui possèdent sont-ils les meilleurs et qu'est-ce qu'ils possèdent ? Quelles sont les qualités requises pour être les meilleurs ? Comment fait-on pour s'assurer de toujours avoir les meilleurs ? Ces questions peuvent paraître banales mais certaines se trouvent à l'origine de plusieurs réflexions sur le concept d'élite. En fait, la signification de ce dernier a subi des transformations au cours de l'histoire et, comme le souligne Busino (1992), il a été, et demeure probablement, l'objet de plusieurs discussions souvent opposées et de multiples controverses. On retrouve toutefois quelques définitions qui englobent toutes les discussions ou courants qui le traversent.

Elle désigne la minorité disposant, dans une société déterminée, à un moment donné, d'un prestige, de priviléges découlant de qualités naturelles valorisées socialement (par exemple la race, le sang, etc.) ou de qualités acquises (culture, mérites, aptitudes, etc.)¹

Une autre définition semble plus «adaptée» aux recherches actuelles et par le fait même à la société d'aujourd'hui.

Pour l'écrasante majorité des chercheurs, le mot «élite» désigne actuellement tous ceux qui se trouvent au sommet de la hiérarchie sociale, y exercent des fonctions importantes, lesquelles sont valorisées et reconnues publiquement au travers de revenus importants, de différentes formes de priviléges, de prestige et autres avantages officiels ou officieux.²

¹Busino, G., *Élites et élitisme*, Presses Universitaires de France, Collection que sais-je ?, no. 2692. p.4.

²Ibid., p.117.

Ces définitions étant relativement générales, elles soulèvent maintes questions. En effet, les notions de priviléges et de fonctions valorisées socialement, par exemple, s'avèrent très discutables puisqu'elles sont relatives au contexte social et historique.

Par exemple, prenons une élite sportive qui se compose d'individus qui sont les meilleurs parce qu'ils possèdent les qualités requises à l'exercice d'un sport. Ils reçoivent en retour un revenu important et aussi une reconnaissance sociale, une popularité, etc. bref une certaine forme de priviléges. Cependant, quelle est la valeur de la fonction exercée au niveau de la société. Cela est discutable. Cependant, cette élite ne possède pas de fonction de commandement ce qui la différencie largement, par exemple, de l'élite politique représentée par les individus élus.

Cet exemple montre qu'il existe plusieurs types d'élites. D'ailleurs, on retrouve certaines typologies des élites dans la littérature: élites symboliques, idéologiques, charismatiques, traditionnelles, technocratiques, ou de propriété (économique) . Ceux-ci se distinguent par le fondement sur lequel repose leur autorité ou leur influence: valeur de symbole, véhicule d'idées, valeurs du passé, compétence technique ou possession de biens. Il semble toutefois que la littérature n'abonde pas à différencier des catégories d'élites en fonction de leur niveau hiérarchique territorial. Par exemple, l'élite municipale, régionale, nationale ou encore internationale.

Guy Rocher (1992) donne aussi une définition qui permet de nuancer davantage le concept d'élite:

L'élite comprend les personnes et les groupes qui, par suite du pouvoir qu'ils détiennent ou de l'influence qu'ils exercent, contribuent à l'action historique d'une collectivité, soit par les décisions qu'ils prennent, soit par les idées, les sentiments ou les émotions qu'ils expriment ou qu'ils symbolisent.³

³Rocher, G., *Introduction à la sociologie générale*, Hurtubise HMH Ltée., Québec, 1992, p.495.

Le premier intérêt de cette définition est de nuancer la notion de pouvoir en introduisant celle d'influence. De plus, elle soulève la question de la contribution des élites au devenir d'une collectivité.

4.2 Les grandes questions de la théorie des élites

Nous ferons un survol des plus grandes réflexions ou courants qui ont marqué la théorie des élites, principalement, à partir de la synthèse de Giovanni Busino (1992). Nous verrons d'abord le courant qui marque la période classique, par la suite le rapprochement intime de la théorie de l'élite vers celle de la démocratie et finalement comment se situe globalement la période actuelle.

La période classique

Celle-ci se caractérise principalement par les questions qui entourent la formation, le maintien, le renouvellement et la désintégration des élites. Les travaux de Gaetano Mosca, Vilfredo Pareto et Robert Michels permettent de faire ressortir les grandes préoccupations de cette période.

Pour Mosca l'élite se compose de «la minorité de personnes qui détiennent le pouvoir dans la société».⁴ Il aborde les questions de formation et de maintien sous l'angle de l'organisation de l'élite. Il étudie particulièrement le Régime parlementaire italien. Donc, ses études concernaient surtout la classe politique (les élus). Ses recherches l'ont amené à conclure qu'un

groupe social devient élite ou classe politique (dirigeante ou d'opposition) grâce à l'organisation qu'il met en place pour atteindre ses objectifs. Sans forme d'organisation et sans «formule politique», la formation d'une élite et sa reproduction sont compromises.⁵

⁴Ibid., p. 491.

⁵Busino, Op. cit., p.13

Donc, une première préoccupation, celle de la place de l'organisation dans la production, le maintien et le renouvellement de l'élite.

Pareto étudie sensiblement les mêmes questions que Mosca mais d'une façon assez différente. Nous pouvons retenir ici deux points majeurs sur lesquels insistent Pareto dans ses recherches. Le premier concerne la capacité naturelle des individus, soit les attitudes. Il reconnaît que dans toute société, certains individus possèdent des capacités et d'autres non. C'est un fait universel. Par le fait même, pour lui, les inégalités sont aussi un fait naturel. Le second point concerne la valorisation sociale de certaines capacités. En fait, si l'inégalité des capacités est un fait, ces dernières ne sont pas toutes valorisées avec la même importance. Si nous voulions simplifier la pensée de Pareto à sa plus simple expression nous dirions que l'élite est constituée par les individus qui possèdent les capacités valorisées socialement dans une période déterminée. Donc, contrairement à Mosca, «la variable indépendante n'est pas l'organisation, mais le facteur psychosociologique».⁶

L'analyse de Pareto apporte un concept très important en regard de notre travail, celui de la circulation des élites. Pour lui, l'élite va se renouveler et se maintenir si elle incorpore des éléments nouveaux d'une façon continue. Ce concept sera expliqué plus loin dans le texte.

Donc, pour Pareto, la "carte d'entrée" d'un individu et les raisons de son maintien dans l'élite est, ou devrait être, sa capacité individuelle. Si les faits démontrent le contraire, il y a un défaut. L'auteur appelle "technique de corruption" le fait de maintenir des «non capables» à l'intérieur d'une élite.

Michels débute avec les mêmes questions que Mosca et aussi dans la même perspective de l'organisation. Cependant, il va beaucoup plus loin en supposant que ce sont «les caractéristiques fondamentales des structures organisées qui sont à l'origine et donc qui sont la cause de la naissance, de la croissance et du développement des structures du pouvoir oligarchiques». C'est ce qui amène ce

⁶Ibid., p.13

chercheur à parler de la loi d'airain des organisations. Bref, d'une façon implacable et inévitable, les structures des organisations portent intrinsèquement les éléments qui mènent à un pouvoir oligarchique.

Comme le souligne Pelletier(1988)⁷ les théoriciens de l'époque classique ont remis en cause l'idéal démocratique en posant les questions sur la répartition du pouvoir, sur l'autonomie, l'homogénéité de l'élite et la perpétuation de celle-ci, bref, sur le rapport qui existe entre une minorité qui possède certains avantages et sur la masse qui est dirigée. C'est ainsi que la théorie des élites se trouve liée à celle de la démocratie.

Théorie des élites et démocratie

Si l'élite ne possédait pas de pouvoir, relatif ou absolu, nous pouvons supposer que ce concept ne soulèverait pas autant d'intérêts. Cela est d'autant plus vrai dans un contexte de réflexion face à la démocratie. Les grandes questions sont les suivantes: Est-ce que l'élite, comme groupe qui constitue une minorité, est compatible avec la démocratie ? Le pouvoir appartient-il uniquement à une élite homogène c'est-à-dire qui a des intérêts communs ? Le pouvoir est-il éclaté ? Nous nous attarderons à certains auteurs qui se sont particulièrement attachés à ces questions.

Selon la synthèse de Busino (1992), plusieurs auteurs semblent d'accord pour affirmer que les notions d'élite et de démocratie sont relativement compatibles (Mannheim; Laswell; Riesman). Ce qui les amène à affirmer cette compatibilité est le fait que dans la société de masse, il y a existence de plusieurs groupes et aussi de plusieurs centres de décisions (Riesman). Il est difficile pour un seul d'entre eux de pouvoir influencer ou diriger la société en profondeur (Mannheim). Cependant, Mannheim ajoute que ces concepts sont conciliables sous certaines conditions c'est-à-dire que les élites doivent se soumettre «inconditionnellement

⁷Pelletier, R., «Permanence et changement de l'élite politique Québécoise, une analyse diachronique» dans: *Alternance et changement politiques, les expériences canadiennes, québécoises et françaises*, 1988, pages 333 à 363.

aux règles de la représentation et qu'elles soient régulièrement sélectionnées et contrôlées par les électeurs».

Bien que l'affirmation de cet auteur concerne les élites qui sont élus, nous pouvons croire que certaines règles moins formelles doivent aussi être respectées par toute autre classe d'élite. Tous les processus de consultation populaire (de la préparation des sommets économiques locaux jusqu'aux procédures d'audiences publiques) constituent des mécanismes afin d'assurer une certaine représentativité des projets aux besoins et désirs des populations. Nous ne discutons pas ici de l'efficacité de ces mécanismes.

Charles Wright Mills tranche et suscite des débats passionnés avec sa vision du pouvoir et surtout de l'unité de l'élite. Ce dernier fait une classification des niveaux d'exercice de pouvoir (supérieur, moyen et inférieur) pour en arriver à la conclusion que la concentration et la distribution du pouvoir se trouve dans le niveau supérieur. Ce qu'il appelle l'élite du pouvoir. Les autres niveaux lui sont subordonnés. Il affirme que le recrutement se fait au niveau de la couche supérieure. L'existence de cette élite du pouvoir est possible parce que, selon lui,

la société est composée d'individus apathiques, enclins au divertissement, soumis à la persuasion et à la manipulation, incapables de transposer leur situation et leurs intérêts en termes collectifs. Les raisons ? Elles sont propres à la société de masse, où la participation n'arrive plus à sanctionner l'action des dirigeants -officiels ou officieux- et où aucun particularisme ne peut devenir collectif, ne peut se faire jour pour contester et proposer une autre vision ou conception des fins sociales et des choix collectifs.

Donc, pour lui, les élites s'associent pour former une unité de pouvoir qui domine la société⁸.

⁸Rocher, Op. cit., p.493

Finalement, un dernier chercheur, qui n'abonde pas dans le même sens que Mills, mais plutôt dans l'affirmation qu'il y a existence d'une multitude de groupes différenciés et aussi une multiplicité de centres de décisions, propose un nouveau terme pour différencier cette réalité de la théorie démocratique, celui de polyarchie. Robert Dahl (1971) affirme que ce n'est pas la masse qui dirige pas plus que les leaders mais plutôt les deux ensemble. En fait, les seconds sont conditionnés par les convictions que l'on retrouve dans la masse et qui leur donnent les limites dans l'exercice de leur prise de décision.

Il nous apparaît important de préciser que les échelles d'analyse de ces auteurs sont différentes. Celle de Mills se situe à un niveau national et même international et concerne des décisions hautement stratégiques. Celle de Dahl par exemple a été effectuée dans une petite communauté soit la ville de New Haven aux États-Unis.⁹ S'il y a réelle existence d'une élite de pouvoir au sens de Mills, il nous semble qu'elle se situe à un autre niveau que celui de la région. Sur ce point, nous croyons que les deux conceptions ne doivent pas être opposées mais peuvent être analysées davantage en fonction de différentes perspectives territoriales: locale, régionale, nationale ou internationale et ce, tous en reconnaissant des étendues de pouvoir et des impacts décisionnels différents.

Les courants d'aujourd'hui

Les auteurs du courant qui suppose une multiplicité des élites, leur hétérogénéité et leur relative indépendance semblent avoir orienté les recherches actuelles vers cette conception de l'élite. Il apparaît que celles-ci vont s'orienter à l'échelle des petites communautés, sur les groupes, leurs structures, sur les modalités de leur recrutement ainsi que sur la structuration du pouvoir à l'intérieur de ceux-ci.

Il semble que la grande difficulté éprouvée par les recherches qui concernent les élites demeure celle de réussir, par la collecte des données, à prouver certaines affirmations. L'omniprésence des notions de pouvoir et d'influence et

⁹Cette ville comptait à ce moment environ 20 000 personnes.

la difficulté de mesurer ces dimensions informelles et souvent vagues expliquent en partie cette difficulté.

Toutefois, les conclusions de certaines recherches permettent de souligner ce que pourraient être les nouvelles caractéristiques de l'élite dans la société d'aujourd'hui. Évidemment, ces conclusions demeurent toujours discutables.

Premièrement, il y a de plus en plus de groupes qui défendent différents intérêts. Ceux-ci dégagent de plus en plus d'élites mais celles-ci ont de moins en moins de poids. La raison est que ces dernières ne travaillent qu'à se contrebalancer mutuellement (Mannheim). Dans le même sens, Guy Rocher souligne que la multiplicité des élites est liée à la multiplicité des associations.

Deuxièmement, une nouvelle élite est en train de prendre place. Selon Burnahm, ce sera celle des *managers*. Ces techno-administrateurs, ou directeurs, constituent une catégorie qui n'inclue pas les ingénieurs, ni les savants, professionnels hautement qualifiés, mais sans véritables fonctions de commandement (Burnham). Selon lui, «les directeurs ont tendance à vouloir résoudre les problèmes politiques et sociaux selon les méthodes qu'ils emploient pour coordonner et organiser la production». Bien que tous ne s'entendent pas sur la nature de la nouvelle élite tel qu'exprimé par cet auteur, il semble toutefois qu'un changement se produit au niveau de la localisation du pouvoir. Comme le souligne Busino, jusqu'ici, «le pouvoir siégeait dans les institutions, sous le contrôle des élites; il se trouve à présent dans les comités, les commissions, les bureaux, dans les organisations où règnent les élites directoriales».

Finalement, selon Manheimm, il semble y avoir actuellement une crise en ce qui concerne le renouvellement de l'élite. Cette crise est liée en partie à la multiplicité des groupes où énormément d'énergie se perd pour la dispute des domaines d'influence. En conséquence, il devient très difficile pour la nouvelle élite de faire valoir ses capacités de création.

Cette affirmation de Manheimm nous amène au point central de notre recherche soit celui d'établir un lien "théorique" entre les élites, leur circulation et

le développement régional. Cela exige d'abord de s'arrêter plus longuement au concept même de circulation de l'élite.

4.3 La circulation

La première définition de ce concept a été donnée par Vilfredo Pareto:

La circulation se produit précisément lorsque des éléments étrangers à la classe de l'élite viennent à en faire partie, y apportant leurs opinions, leurs caractères, leurs vertus, leurs préjugés. Mais si, au contraire, ceux-ci changent leur être, et que d'ennemis ils se transforment en alliés et serviteurs, on a un cas entièrement différent dans lequel la circulation fait défaut.

Le concept de circulation se compose donc des notions de renouvellement et de changement. En fait, la circulation n'est pas seulement le fait d'apporter des éléments nouveaux (entrée de nouveaux individus ou renouvellement) mais concerne aussi l'arrivée de nouvelles idées (changement). Ainsi, nous supposons que si les nouveaux éléments véhiculent tout à fait les mêmes idées, la circulation n'est pas aussi optimale que si la nature des nouveaux éléments se révèle différente et soit susceptible d'être porteuse de nouvelles idées ou de nouveaux projets.

La plupart des auteurs accordent une très grande importance au concept de circulation. Nous pourrions dire que la première raison découle du fait que les élites forment un ensemble d'agents actifs dans le fonctionnement de la société. De plus, les différents types d'élite peuvent contribuer par leurs diverses actions au changement social (Rocher, Guy).

Ce même auteur présente trois modalités d'action des élites. D'abord, les élites possèdent un poids, plus ou moins grand selon les cas, dans les différents processus de *prises de décisions*. On peut déjà souligner que les élites qui se situent à des postes de pouvoir, par élection ou nomination, possèdent un potentiel supérieur face à la prise de décisions. Nous pourrions illustrer

simplement ce fait par la différence de poids dans le processus décisionnel entre un premier ministre et un député.

La *définition de situations* représente la deuxième forme possible de la contribution des élites. Relevant d'une dimension beaucoup plus culturelle et psychosocial, celle-ci s'avère importante en regard des «représentations mentales, des sentiments, des aspirations et des motivations» auxquels elle fait appel. Évidemment, bien que moins formel que la prise de décision, cet aspect se trouve lié à celle-ci par l'orientation qu'il peut y apporter ou même les choix auxquels il peut conduire. On peut donner l'exemple du champ de la planification régionale dans laquelle les profils faisant état de la situation d'une région servaient de base dans l'orientation des décisions, des actions à poser ou des priorités à faire. Des élus qui, dans leur discours, leur action ou leur inaction, tendent à donner l'image d'une situation socio-économique qui est contraire à celle qui prévaut en réalité, constituent un exemple plus informel mais non moins important, d'une définition de situation susceptible d'être adoptée par une population.

Finalement, les élites peuvent avoir un attrait sur des individus, groupes ou collectivités en véhiculant des valeurs, une façon d'agir ou de penser qui peuvent amener un mouvement d'imitation ou d'identification (*l'exemplarité*).

L'énoncé de ces différentes possibilités d'influence des élites sur le fonctionnement de la société ou d'une collectivité, à court ou long terme, permet déjà d'appuyer l'intérêt d'étudier davantage leur circulation.

D'autres auteurs relèvent l'aspect crucial de la circulation des élites. D'abord, on souligne qu'une bonne circulation demeure une condition essentielle pour que la compatibilité entre la démocratie et la présence d'élite puisse exister.

Dans la mesure où ces règles sont respectées et acceptées par tous les groupes en compétition, qu'elles ne sont pas supprimées ni changées en cas d'alternance de pouvoir, la démocratie-en tant que système de règles visant à obtenir certains résultats avec les consentements d'une majorité même changeante-, ne peut prospérer que dans les pays qui comportent des élites conscientes, responsables, compétentes, ouvertes, favorisant en son sein la circulation, les échanges, la perméabilité et la transparence absolue à tous les niveaux et en tout temps.¹⁰

De surcroît, une bonne circulation des élites assurent un renouveau, une forme de créativité et peut assurer une meilleure représentativité.

De nos jours les processus sociaux qui ont favorisé dans le passé le développement d'élites créatrices sont bloqués. Quelles en sont les conséquences ? L'Élaboration des élites se fait mal, d'où un nombre croissant de conflits entre divers groupes qui se disputent les domaines d'influence. En raison du gaspillage énorme d'énergie que cela entraîne, ces élites n'ont plus de force de pénétration et de capacités créatrices. (...) La crise actuelle provient moins de l'hédonisme et du nihilisme que de la crise du mode de recrutement et de fonctionnement des élites, de leur impuissance à inventer de nouvelles axiologies. Il faut donc recréer les conditions nécessaires à la renaissance des élites, de sorte que la société puisse à nouveau bénéficier d'orientations éclairées et généreuses, de l'enthousiasme et du dévouement collectif.¹¹

Le concept de circulation apparaît ainsi tout à fait pertinent dans le cadre d'analyse de l'optimum dans l'environnement organisationnel. En effet, il s'avère évident, en regard de l'importance soulevée par les auteurs, que nous pouvons considérer une mauvaise circulation comme étant une situation non optimale.

¹⁰Busino, Op. cit., p.111

¹¹Mannheim, dans Busino, p.30

La citation de Mannheim renferme une dimension qui nous conduit à approfondir le lien possible entre ce concept de circulation et le développement d'une collectivité. Cette capacité créatrice, que nous pouvons aussi appeler la capacité d'innovation, se trouve d'abord chez des individus et aussi chez des groupes. Cette préoccupation de la capacité d'innovation et de sa valorisation se trouve aussi au centre de ce que plusieurs nomment maintenant la nouvelle logique du développement. Celle qui non seulement intègre mais valorise les acteurs locaux comme agent de changement et de développement des collectivités.

4.4 Circulation, innovation et développement

Avant d'aller plus loin, il faut préciser rapidement la définition que nous retenons de l'innovation:

l'introduction de techniques, de façons de faire, d'idées, de connaissances, de comportements nouveaux qui modifient le genre de vie ou augmentent le niveau de vie ou répondent à des interrogations ou résolvent des problèmes posés par la communauté.¹²

La diffusion de l'innovation demeure un aspect important puisqu'elle permettra ou non de transmettre l'idée de l'individu au groupe et du groupe à la collectivité. Nous y reviendrons un peu plus loin.

Dans leur étude sur l'innovation et le changement social, les auteurs Bassand et al. (1986) démontrent comment un développement plus démocratique, avec l'exemple de la culture, permet de faire valoir les capacités créatrices qui existent au sein d'une population. Pour ces auteurs, aucun acteur ne doit être exclu du processus d'animation culturelle. De plus, ils soulignent que les principes qu'ils prônent vont au-delà de la dimension culturelle la plus stricte. Nous pourrions dire que ces auteurs démontrent bien la nécessité de permettre

¹²Rezsohazy, R., *Le développement des communautés: participer, programmer, innover*, CIACO Éditeur, 1985, p.129.

aux acteurs, individus ou groupes, qui sont porteurs d'innovation de pouvoir faire profiter la collectivité de leur capacité de création.

Nous avons clairement indiqué que la culture ne pouvait se réduire à des œuvres artistiques et des connaissances scientifiques qu'une minorité produit, découvre, conserve, critique, diffuse à une majorité qui les consomme pour passer du stade «inculte» au stade «cultivé». En d'autres termes, la culture va au-delà d'un patrimoine qu'une élite se sent l'obligation de démocratiser.¹³

Le concept de démocratie culturelle développé par ces auteurs renferme des éléments qui rejoignent les mêmes préoccupations que la circulation des élites. En effet, nous retrouvons le même souci face à la circulation des idées et l'exigence de catalyser la création par la participation des habitants, la confrontation des différentes idées et l'élaboration de projets collectifs.

Ces idées se retrouvent à la base même du développement endogène que ces auteurs considèrent comme étant une dimension essentielle dans la définition de leur démocratie culturelle. Cette étude nous permet donc de faire un premier lien entre la circulation des idées, l'innovation et le développement d'une communauté. Nous pourrions résumer simplement en disant que la circulation des idées, par une participation d'un plus grand nombre d'acteurs, permet de stimuler la capacité créatrice et l'innovation (*homme-acteur-créateur*) et que ce processus s'avère essentiel pour le développement d'une communauté.

La reconnaissance aux acteurs locaux comme porteur de l'initiative et de la création apparaît évidente dans l'approche du développement endogène. Comme nous l'avons souligné précédemment ce type de développement s'applique à plusieurs échelles mais la place de l'homme comme *artisan du développement*¹⁴ y est toujours présente. Cependant, Bassand et al. (1986)

¹³Bassand, M., Hainard, F., Peddrazzini, Y., Perrinjaquet, R., *Innovation et changement social*, Collection «villes, régions et sociétés», Presse polytechniques romandes, 1986, p.127.

¹⁴Abdel-Malek, A., Tri, H., Rosier, B., Khôï, L.T., *Clés pour une stratégie nouvelle du développement*, Les éditions ouvrières, UNESCO, Paris, 1984, p.13-19.

soulignent que ce n'est qu'au niveau des communautés plus réduites que «les individus seront motivés à devenir des entrepreneurs, des animateurs, des militants, des leaders responsables» parce que celles-ci sont plus flexibles et permettent davantage de réveiller les initiatives individuelles. Évidemment, il ne s'agit pas d'opposer les échelles mais bien de faire ressortir, ce que Bassand et al. soulignent très bien dans leur étude, que les communautés plus petites semblent le lieu privilégié de l'action et des projets visant à intégrer les habitants au développement de leur communauté.

Le livre de Bernard Vachon (1993) qui traite particulièrement du développement endogène dans les petites communautés, le développement local, exprime parfaitement cette importance que l'on accorde au facteur humain dans ce type de développement.¹⁵ Il souligne aussi que

les problèmes économiques et sociaux analysés à distance, dans l'abstrait, reçoivent trop souvent des solutions qui laissent peu de place aux relations personnelles, familiales, culturelles et sociales.¹⁶

Cette place que l'on accorde aux petites communautés dans l'élaboration de projet collectif, de lieu d'action, de valorisation de la créativité, de stimulation et de diffusion de l'innovation confirme pour nous la nécessité de se pencher davantage sur la circulation des élites au niveau régional. Nous supposons donc que la circulation des élites permet, sans être le seul processus possible, de faire circuler les idées, de confronter les visions, de stimuler et de diffuser l'innovation, bref, elle est susceptible de faire parti du processus de *transmission de l'innovation*. Autrement dit, une bonne circulation des élites serait un processus qui permettrait que «l'innovation passe de l'acteur qui la possède à ceux qui la diffusent et se généralise dans une communauté».¹⁷

¹⁵Vachon, B., *Le développement local, théorie et pratique: réintroduire l'humain dans la logique de développement*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 1993, 331 pages.

¹⁶Ibid., p.98.

¹⁷Rezsohazy, Op. cit., p.129.

Face à cela, nous croyons qu'une mauvaise circulation des élites, sans être ni la seule cause ni la seule façon de résoudre le problème, ne soit pas favorable au développement d'une communauté en agissant, d'une certaine façon, comme un frein à l'innovation. La première difficulté demeure la mesure de cette circulation surtout en ce qui concerne la nature du changement de l'élite. La seconde, de proposer des moyens concrets pour remédier à une situation non optimale si les résultats démontrent une carence à ce niveau. Nous exposerons dans la prochaine partie de quelle façon nous tenterons de mesurer ce concept dans une communauté régionale, celle du Saguenay—Lac-Saint-Jean.

4.5 La circulation dans une communauté régionale

Au niveau régional, comme à n'importe laquelle autre échelle, il existe plusieurs catégories d'élite. Pour faire un lien avec le processus de construction organisationnelle que nous avons exposé dans le chapitre 1, nous nous attarderons aux individus qui composent les différentes organisations qui sont issues, si nous pouvons nous exprimer ainsi, de ce processus.

Ces différentes organisations se portent évidemment à la défense d'intérêts multiples, du moins en ce qui concerne leur secteur d'intervention. En ce sens, nous pourrions considérer que celles-ci reflètent différentes catégories d'élites. Cependant, aucune analyse ne nous permet d'appuyer cette considération. Ainsi, nous nous contenterons de qualifier cette élite de décideurs régionaux. Évidemment, cela ne veut pas dire que notre analyse regroupe tous les décideurs régionaux. Cependant, comme nous avons des organisations régionales qui regroupent différents secteurs, qui se composent d'élus et de non élus et qui possèdent des structures de représentation assez larges visant à regrouper plusieurs secteurs socio-économiques, nous considérons que notre étude rejoue en grande partie les différents décideurs régionaux.

Le pouvoir que possèdent les décideurs en région ne peut être comparable à celui des élus nationaux. Toutefois, ces différents groupes et/ou individus prennent aussi des décisions, effectuent des planifications et déterminent une partie de la distribution des ressources données par le niveau national. Donc,

comme le souligne Guy Rocher, bien que l'élite non gouvernementale ne soit pas en autorité politique, elle exerce toutefois une autorité dans d'autres secteurs. Ainsi, nous leur reconnaissions une certaine forme de pouvoir. Bien entendu, son importance varie et se trouve limitée au niveau de chaque groupe par la marge de manœuvre qu'ils possèdent en fonction de leurs ressources. L'impact des décisions, et des non-décisions, demeure au niveau régional.

Notre étude pourra vérifier une seule des deux dimensions liées au concept de circulation soit celle du renouvellement. Nos différents indicateurs ne permettront pas d'élaborer sur la nature des changements des décideurs à l'intérieur de ces organisations. Le chapitre suivant présente les indicateurs, leur mode de calcul, la liste des organisations retenues ainsi que la méthode utilisée pour en arriver à faire un premier portrait de la circulation des décideurs pour la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean.

CHAPITRE 5

LA MÉTHODE

5.1 L'analyse

Notre étude s'effectue dans la région administrative du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Cette région se compose de quatre municipalités régionales de comté (MRC), de soixante-et-une municipalités et d'une multitude d'organisations. Nous allons vérifier le renouvellement des acteurs principalement à partir de trois indicateurs: le taux de renouvellement, la durée de vie au sein d'une organisation et le taux de simultanéité des acteurs. Dans le but d'enrichir la recherche nous avons aussi calculé le nombre de femmes qui sont présentes dans les conseils des organisations.

La plupart des structures des organisations retenues se présentent de la même façon: assemblée générale, conseil d'administration, comité exécutif et régie interne (ressources permanentes rémunérées). Nous avons retenu les trois dernières pour notre étude. En ce qui concerne la régie interne, nous avons retenu seulement le directeur.

Notre étude se divise en deux parties. La première partie consiste à étudier nos indicateurs sur une période variant de 6 à 16 années à partir de la liste des membres des conseils d'administration (conseil des maires pour la MRC) et des comités exécutifs (comité administratif pour les MRC). Le directeur de l'organisation a été inclus dans le comité exécutif. L'étendue de cette période varie selon la disponibilité des documents et de l'année de formation de l'organisation. Par exemple, les données pour les comités d'aide au développement des collectivités (CADC) sont disponibles à partir de 1988 et celles des municipalités régionales de comté de 1982 alors que les données du conseil régional des loisirs sont disponibles dès 1978.

La seconde partie consiste à vérifier la simultanéité des acteurs dans différentes organisations pour une seule année, celle de 1992, dans un répertoire possible de quatre-vingt-onze organisations. Les différentes organisations retenues pour les deux parties sont présentées en annexe 3.

5.2 La définition des indicateurs

5.2.1 Le taux de renouvellement

Le taux de renouvellement organisationnel représente (en pourcentage) le nombre de nouveaux individus à l'intérieur du conseil par rapport au nombre total d'individus dans ce même conseil. Nous avons pu aussi calculer un taux de renouvellement moyen pour chaque organisation c'est-à-dire son taux moyen de renouvellement sur un nombre d'années déterminées. Finalement, nous pouvons aussi calculer un taux de renouvellement territorial c'est-à-dire un taux de renouvellement moyen de l'ensemble des organisations pendant une année déterminée.

La formule de base du taux de renouvellement est la suivante:

$$T_r = \frac{Nb\ n^x}{Nb\ t^x}$$

où T_r = taux de renouvellement

$Nb\ n^x$ = nombre de nouveaux membres pour l'année x

$Nb\ t^x$ = nombre total de membres pour l'année x

5.2.2 La durée de vie

La durée de vie représente la moyenne du nombre d'années passées par un individu dans un conseil d'une organisation déterminée.

La formule de base est la suivante:

$$D_v = \frac{Nb\ a_n}{}$$

où D_v = durée de vie

$Nb\ a_n$ = nombre d'années d'un membre n au sein de la même organisation.

Il faut préciser que ces années ne sont pas nécessairement continues c'est-à-dire qu'il peut y avoir des absences de une ou plusieurs années sur la période totale.

Pour le calcul de cet indicateur nous avons enlevé les nouveaux membres de la dernière année qui ont une durée de vie d'une année. En effet, pour certaines organisations, ces nouveaux arrivés baissent la durée moyenne alors que rien ne laisse supposer qu'ils ne resteront qu'une seule année.

5.2.3. Le taux de simultanéité

Le taux de simultanéité représente le pourcentage des individus qui sont présents dans plusieurs organisations pendant la même année.

La formule de base est la suivante:

$$T_s = \frac{Nb_j}{Nb_{jt}}$$

où T_s = taux de simultanéité

Nb_j = nombre d'individus présents dans plusieurs organisations

Nb_{jt} = nombre total des individus

Nous avons calculé deux types de taux de simultanéité. Le premier taux est calculé sur une plus longue période et pour un échantillon de dix-sept organisations. Nous obtenons ainsi un taux de simultanéité pour chacune des années.

Le second taux est calculé pour l'année 1992 dans un échantillon de quatre-vingt-sept organisations. Nous avons ajouté différentes organisations provenant de divers secteurs et territoires d'intervention.

Nous avons classé les différents degrés de la présence simultanée de la façon suivante:

T_s double: présence du même individu dans deux organisations;

T_s triple: présence du même individu dans trois organisations;

T_s quadruple: présence du même individu dans quatre organisations;

T_s quintuple: présence du même individu dans cinq organisations;

T_s sextuple: présence du même individu dans six organisations.

5.2.4. Le taux de femmes

Le taux de femmes représente le nombre de femmes, en pourcentage, par rapport au nombre total des membres d'un conseil.

La formule de base est la suivante:

$$T_f = \frac{Nb_f \times}{Nb_t \times}$$

où T_f = taux de femmes

$Nb_f \times$ = nombre de femmes pour l'année \times

$Nb_t \times$ = nombre total de membres pour l'année \times

5.2.5. Le noyau

Bien que le noyau ne soit pas un indicateur empirique nous avons cru préférable de le placer dans la méthodologie puisqu'il se définit à partir d'une combinaison de deux indicateurs: la durée de vie et la simultanéité. Lors de l'analyse de nos données nous avons pu déceler le fait que certains individus combinent à la fois une durée de vie élevée et une présence simultanée élevée dans les conseils des organisations. Le noyau représente ce groupe d'individus. Le concept de noyau ne doit pas être assimilé aux concepts de clan ou de clique qui peuvent supposer respectivement un certain lien de parenté (même très

éloigné) ou une forme de groupe restreint au sein duquel l'individu entretient la plupart de ses relations sociales. Nos données ne nous permettent pas d'aller aussi loin dans l'analyse de ce groupe. Nous utilisons donc le terme de "noyau" dans un but strictement pratique en vue d'identifier le groupe d'individus défini plus haut.

5.3 Les données

Nous avons compilé pour chacune des organisations, pour les années disponibles, les données suivantes:

- 1- les membres des conseils d'administration ou conseils des maires;
- 2- les membres des comités exécutifs ou comités administratifs;
- 3- le directeur général;

Les données ont été recueillies à partir des procès-verbaux et des rapports annuels selon la disponibilité des documents. La rigueur et la clarté des documents sont variables selon les organisations. Certaines d'entre elles ont posé d'énormes difficultés en raison de la confusion des données historiques. Nous avons donc retenu uniquement les données qui sont sans équivoque.

Cela explique en partie la variation du nombre total de membres sur les longues périodes. Cette variation s'explique aussi par l'existence de postes vacants pour certaines années ou par la modification du nombre total de membres dans la charte de l'organisation.

5.4 La pondération des données

Il a été nécessaire de pondérer nos données afin de pouvoir examiner l'évolution des indicateurs pour les différentes périodes et de comparer les différentes organisations entre elles. Cette situation exige deux types de pondération différents: un facteur de pondération par période et un autre par organisation.

Puisque le nombre d'organisations varient d'une période à l'autre, nous avons pondéré tous les indicateurs de T_r , de T_f et de T_s de la façon suivante. Nous avons calculé un facteur de pondération pour chacune des années en divisant le nombre d'organisations disponibles de l'année concernée par le nombre maximum possible d'organisations qui est de dix-sept. Les facteurs de pondération obtenus ont été multipliés par les taux bruts de chacun des indicateurs. Le tableau 5.1 nous présente les facteurs de pondération pour chacune des périodes.

Tableau 5.1
Facteurs de pondération pour les Indicateurs par période

Périodes	Nombre d'organisations	Facteurs de pondération
1979-1980	6	0,353
1980-1981	7	0,412
1981-1982	6	0,471
1982-1983	8	0,471
1983-1984	11	0,647
1984-1985	12	0,706
1985-1986	11	0,706
1986-1987	12	0,706
1987-1988	14	0,882
1988-1989	17	1
1989-1990	17	1
1990-1991	17	1
1991-1992	17	1
1992-1993	17	1

La pondération est différente en ce qui concerne la comparaison des taux en fonction des organisations. Nous avons d'abord effectué une moyenne du

nombre de membres pour chaque organisation puisque le nombre total de membres varie d'une année à l'autre. Le facteur de pondération est le résultat de la division du nombre moyen de membre pour l'organisation concernée par le nombre moyen de membres le plus élevé (tableau 5.2). Chacun des taux bruts a été multiplié par le facteur de pondération.

Tableau 5.2
Facteurs de pondération par organisation

Organisations	Nombre membres moyen	Facteurs de pondération
ATR	24,56	0,573
CADC Baie/Bas-Saguenay	15,50	0,362
CADC Domaine-du-Roy	10,50	0,245
CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean-nord-est	16,60	0,387
CADC Lac—Saint-Jean	13,40	0,313
CADC Maria-Chapdelaine	12,33	0,288
CRC	14,00	0,327
CRC	42,87	1
CRE	16,39	0,382
CRL	16,27	0,380
MRC Domaine-du-Roy	14,00	0,327
MRC le Fjord—du-Saguenay	30,00	0,700
MRC Lac—Saint-Jean	18,18	0,424
MRC Maria-Chapdelaine	13,46	0,314
CRSSS	16,38	0,382
CFP	13,13	0,306
UPA	30,40	0,709

Les taux des tableaux des annexes 7 et 8, qui concernent le pourcentage des individus ayant une durée de vie élevée, ont été calculés à partir des facteurs

de pondération suivants:

Tableau 5.3
Facteurs de pondération des tableaux des annexes 7 et 8

Organisations	Nombre d'observations	Facteurs de pondération
ATR	8	0,364
CADC Bas—Saguenay	10	0,455
CADC Domaine—du-Roy	7	0,318
CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean	17	0,773
CADC Lac—Saint-Jean	9	0,409
CADC Maria-Chapdeleine	5	0,227
CRC	6	0,273
CRCD	16	0,727
CRE	16	0,727
CRL	12	0,546
MRC Domaine—du-Roy	12	0,546
MRC Du Fjord	19	0,864
MRC Lac—Saint-Jean	18	0,818
MRC Maria—Chapdeleine	11	0,500
CRSSS	14	0,636
CFP	10	0,455
UPA	22	1

Il résulte de la combinaison du nombre d'organisations, d'années et d'indicateurs une quantité importante de données. Pour cette raison, nous avons cru qu'il serait plus clair de faire d'abord une présentation descriptive à partir de tableaux qui présentent la synthèse des résultats et par la suite de présenter une analyse

plus approfondie. Donc, le chapitre 6 consiste essentiellement à faire une présentation des résultats obtenus à la suite de la compilation des données brutes. Le chapitre 7 présente une analyse des idées principales qui se dégagent de la présentation des résultats.

CHAPITRE 6

LA PRÉSENTATION DES DONNÉES

La compilation des données que nous avons recueillies dans les différentes organisations nous a permis de construire plus d'une centaine de tableaux. Évidemment, ces derniers n'ont pas tous la même importance. Ainsi, nous avons retenu ceux qui nous ont permis de développer nos idées principales. De plus, plusieurs tableaux sont présentés dans les annexes afin de ne pas alourdir le texte.

La présentation des données se divise de la façon suivante. La première et la seconde partie présentent chacun des indicateurs (renouvellement, présence des femmes, durée de vie et simultanéité) pour les conseils d'administration et les comités exécutifs, respectivement. Ces deux parties correspondent à notre analyse qui couvre une plus longue période (voir chapitre 5 pour plus de précisions).

La troisième partie consiste à présenter les tableaux de l'indicateur de simultanéité pour l'année 1992 et qui regroupe 87 organisations. De la même façon que dans la première partie, nous présenterons les données pour les conseils d'administration et les comités exécutifs.

Nous rappelons que les taux bruts permettent de voir, en absolu, la valeur d'un indicateur pour une organisation. Le taux pondéré nous permet de comparer les fréquences d'observations entre les différentes organisations ou périodes.

Partie I- Les conseils d'administration

6.1 Le taux de renouvellement (T_r)

D'une façon générale, les taux de renouvellement sont variables à la fois entre les organisations et à l'intérieur de celles-ci pour les différentes années compilées (le tableau complet de cet indicateur est présenté dans l'annexe 3).

On retrouve ainsi des étendues (différence entre la valeur minimum et maximum) aussi grandes que 63% (CRSSS), 83,3% (CFP), 55,6% (CRCD et

CADC Domaine—du-Roy) et 81% (CRC). Cependant, celles-ci s'expliquent en général par la présence de pointes pour certaines années et dont la cause (au niveau des données) est parfois évidente. Par exemple, les raisons qui expliquent les valeurs extrêmes sont les suivantes: augmentation du nombre total de membres au conseil d'administration, restructuration ou modification majeure dans l'organisation (CRSSS en 1992-1993 et CFP en 1993-1994) et nous pouvons supposer le suivi du sommet économique en ce qui concerne le CRCD en 1985. Certains taux de renouvellement très élevés ne peuvent toutefois pas s'expliquer à partir des données que nous possédons. Nous pouvons souligner les cas du CRC et du CRL. Le CRC possède ainsi un taux de renouvellement de 92,9% pour les années 1982-1983 et le CRL des taux de 66,7% pour les années 1989-1990 et 1991-1992.

Le tableau 6.1 nous présente les taux de renouvellement moyens (moyenne arithmétique de l'ensemble des taux pour chacune des organisations) bruts et pondérés. Les données sont présentées par ordre croissant du taux pondéré. L'UPA, par exemple, intègre en moyenne 20,7% de nouveaux membres par années. Cependant, sa fréquence d'observation pondérée est de 14,7% par rapport aux autres organisations.

Nous pouvons remarquer que les MRC et les CADC se retrouvent avec les taux les plus faibles en terme de renouvellement. En effet, trois MRC sur quatre et quatre CADC sur cinq se situent en dessous de la moyenne des taux qui est de 12,79%.

Les conseils régionaux sectoriels se retrouvent avec des fréquences de renouvellement plus élevées. Le CRCD possède le taux de renouvellement le plus élevé avec 39,66%. Donc, on observe en moyenne 39,66% de nouveaux venus pour chacune des années au sein de cette organisation.

On remarque aussi la fréquence de renouvellement assez basse de la CFP avec seulement 7,63%. L'autre organisation parapublique se situe près de la moyenne avec un remplacement de 13% (tableau 6.1)

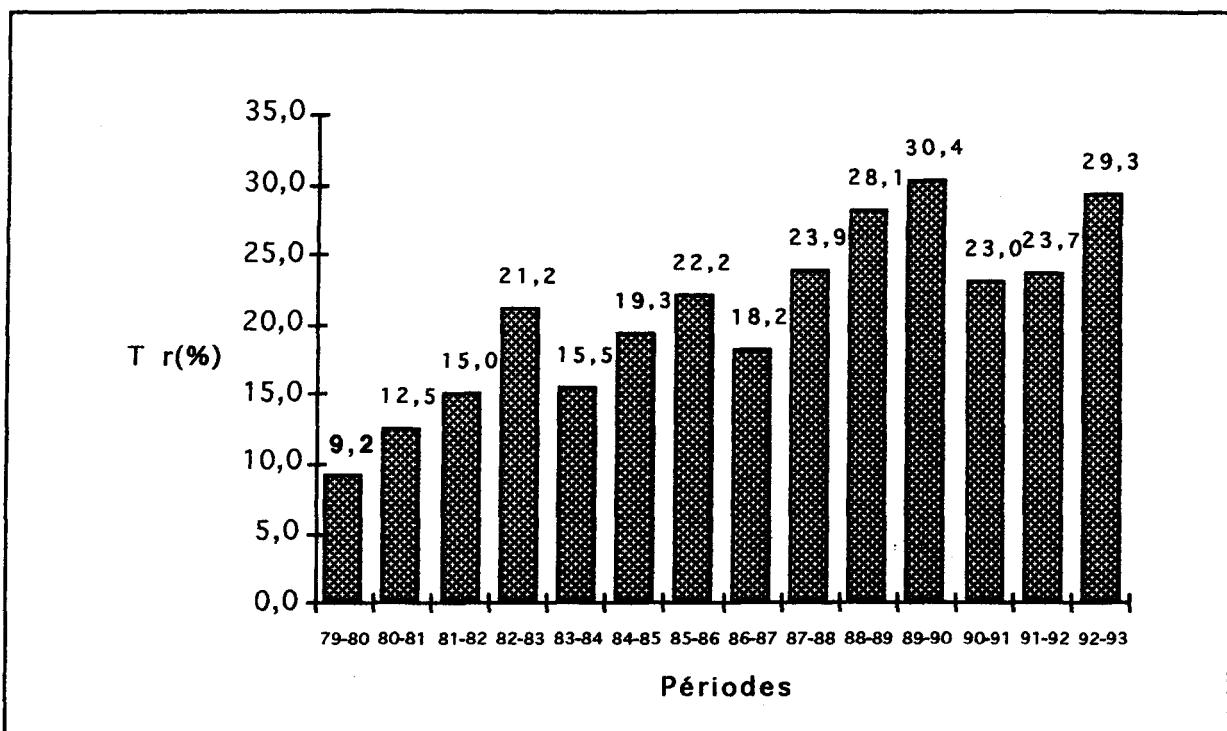
Tableau 6.1
Taux de renouvellement dans les conseils d'administration

Organisations	T r pondérés	T r bruts
MRC Maria-Chapdeleine	3,51%	11,2%
CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean-N.-E.	4,06%	10,5%
CADC Domaine—du-Roy	5,99%	24,4%
CADC La Baie/Bas-Saguenay	6,40%	17,7%
MRC le Domaine—du-Roy	6,54%	20,0%
CFP	7,63%	24,9%
CADC Lac—Saint-Jean-est	8,94%	28,6%
MRC Lac—Saint-Jean	10,21%	24,1%
CADC Maria-Chapdeleine	12,94%	45,0%
CRSSS	13,00%	34,0%
CRC	13,77%	42,2%
CRE	14,56%	38,1%
UPA	14,70%	20,7%
MRC —du-Fjord	15,05%	21,5%
CRL	17,83%	47,0%
ATR	22,70%	44,5%
CRC	39,66%	39,7%
Moyenne des taux	12,79%	

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

La figure 6.1 nous présente les fréquences d'observations pondérées du renouvellement en fonction des années. Bien que partielle, puisque nous n'avons que dix-sept organisations, cette figure nous donne donc un aperçu régional du renouvellement des décideurs.

Figure 6.1
Taux de renouvellement dans les conseils d'administration par période



Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Il faut souligner que nous n'avons pas suivi le cheminement de chacun des individus dans le calcul du renouvellement. Ainsi, l'arrivée d'un nouvel individu dans une organisation ne signifie pas l'arrivée d'un nouvel individu dans l'ensemble des décideurs régionaux. En effet, nous avons pu observer dans nos données que certaines personnes changent d'organisation et sont présentes sur plus de quinze ans dans le milieu des décideurs régionaux.

Nous remarquons qu'il y a plusieurs phases au niveau des taux de renouvellement. On voit ainsi des augmentations sur plusieurs périodes avec des baisses importantes pour certaines années. Il semble toutefois y avoir une certaine augmentation des taux de renouvellement avec les années.

Nous pouvons souligner, sans établir de relation directe, que les chutes de taux en 1983-1984 et 1986-1987 correspondent respectivement avec l'arrivée des MRC dans le milieu régional et au suivi du sommet économique régional. Nous retrouvons une augmentation du taux pendant la période d'intégration des CADC, soit de 1987 à 1989.

La baisse de renouvellement pendant les périodes de 1990 à 1992 peut s'expliquer, en partie, par le renouvellement faible des MRC et des CADC pendant ces années.

6.2 Le taux de femmes (T_f)

L'indicateur du nombre de femmes, comme celui du taux de renouvellement, est très variable entre les organisations et à l'intérieur de celles-ci. Le tableau complet pour cet indicateur est présenté dans l'annexe 4.

On remarque par exemple que le CRL possède une étendue de 33,3% avec des taux variant de 0% à 33,3%. Il y a donc trois années où il n'y a aucune femme dans le conseil d'administration et d'autres où le taux est de 33,3%.

On remarque la sous-représentation des femmes dans plusieurs organisations et pour certaines années. On peut souligner que cette situation existe de façon assez générale pour l'ensemble des CADC. Plus précisément, le taux de femmes au CADC Maria-Chapdelaine est de zéro pour les trois dernières années. On remarque finalement le cas assez particulier de l'UPA où les femmes sont pratiquement absentes depuis quinze ans.

Tableau 6.2
Taux de femmes dans les conseils d'administration

Organisations	T_f pondérés	T_f bruts
UPA	0,78%	1,1%
CADC Maria-Chapdeleine	1,50%	5,2%
CADC Lac—Saint-Jean-est	1,94%	6,2%
MRC Lac—Saint—Jean	2,29%	5,4%
CADC La Baie/Bas-Saguenay	2,39%	6,6%
MRC Maria-Chapdeleine	3,33%	10,6%
CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean-N.-E.	3,60%	9,3%
CADC Domaine—du-Roy	4,31%	17,6%
MRC du Fjord	4,69%	6,7%
MRC Domaine—du-Roy	4,74%	14,5%
CRL	5,39%	14,2%
CFP	6,31%	20,6%
CRSSS	7,41%	19,4%
CRCD	8,80%	8,8%
CRE	10,47%	27,4%
CRC	11,07%	33,9%
ATR	13,18%	23,0%
Moyenne des taux	5,42%	

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

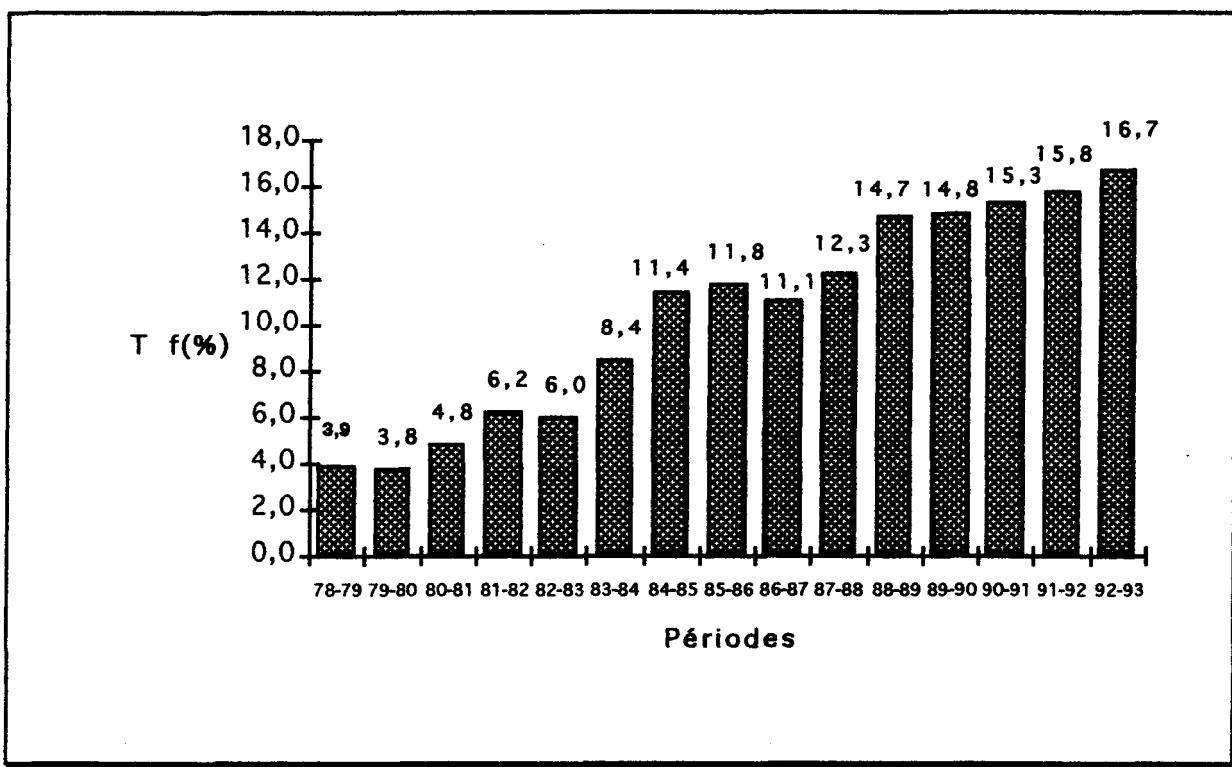
Le tableau 6.2 nous indique les taux moyens de représentation des femmes au niveau des conseils d'administration.

On voit que la situation est très inégale d'une organisation à l'autre puisque les taux se situent entre 0,78% et 13,18%. La moyenne régionale indique bien la non-représentativité (en fonction du pourcentage de femmes dans la population) des femmes dans la plupart des organisations régionales (5,42%).

L'absence de femmes est très marquée au niveau des MRC et des CADC avec des fréquences de 1,5% à 4,74%. Les conseils régionaux sectoriels sont les organisations qui ont les taux de femmes les plus élevés (sauf le CRL qui est sous la moyenne). Nos deux organisations parapubliques se situent légèrement au-dessus de la moyenne avec 6,31% et 7,41% pour la CFP et la CRSSS.

Nous pouvons observer une augmentation de la fréquence des femmes au sein des conseils d'administration depuis 1978. En effet, le taux est passé de 3,85% à 16,7% en 1992-1993. Cependant, le pourcentage d'augmentation est moins élevé pendant les dernières périodes soit de 1989 à 1993. Pendant ces années, le taux n'a augmenté que de 1,9%. Les augmentations les plus importantes se situent entre les années 1983 et 1986 (figure 6.2)

Figure 6.2
Taux de femmes dans les conseils d'administration par période



Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

6.3 La durée de vie (D_v)

L'indicateur de la durée de vie (D_v) présente, comme tous les indicateurs présentés jusqu'ici, des résultats assez variables d'une organisation à l'autre. Nous retrouvons la durée de vie moyenne la plus faible au CRL et la plus forte à la MRC Maria-Chapdeleine avec respectivement 1,98 années et 6,12 années. Pour les autres MRC les taux se situent autour de 4 années (tableau 6.3).

Tableau 6.3
Durée de vie dans les conseils d'administration

Organisations	Durée de vie moyenne (en années)
CRL	1,98
CADC Lac-Saint-Jean-est	2,00
CADC Maria-Chapdeleine	2,09
ATR	2,27
CRC	2,29
CRCD	2,32
CRE	2,35
CRSSS	2,73
CADC La Baie/Bas-Saguenay	3,10
MRC Lac-Saint-Jean	3,48
MRC du Fjord	3,65
CADC Domaine-du-Roy	3,77
CFP	3,80
MRC le Domaine-du-Roy	3,86
CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean-N.-E.	4,08
UPA	4,29
MRC Maria-Chapdeleine	6,12
Moyenne des taux	3,19 années

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Les conseils régionaux sectoriels (ATR, CRC, CRCD, CRE et CRL) présentent une durée de vie plus faible. Les deux organisations parapubliques, CRSSS et CFP, possèdent respectivement des taux de 2,73 et 3,8 années.

Pour l'ensemble des organisations la durée de vie moyenne est de 3,19 années. Donc, en moyenne, les individus sont présents pendant près de 4 ans dans les organisations régionales. Il faut cependant utiliser cette moyenne avec prudence puisque les écarts sont importants d'une organisation à l'autre.

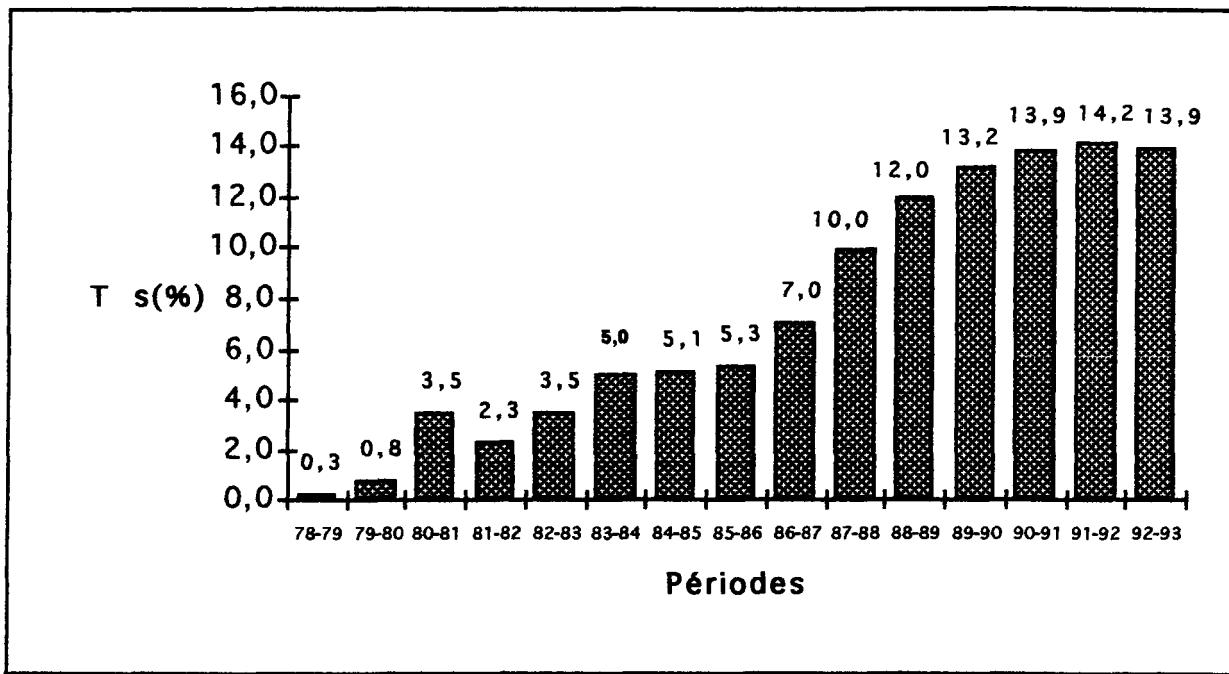
La situation est différente si nous classons la durée de vie en fonction des types d'organisations. Par exemple, pour les CADC, la moyenne est de 3,01 années. Pour les conseils régionaux sectoriels (sans l'UPA) et les deux organisations parapubliques, nous avons respectivement des moyennes de 2,24 et 3,27 années. Finalement, le taux moyen des MRC est de 4,28 années.

Il faut préciser que les individus à l'intérieur des MRC possèdent des mandats plus élevés puisqu'elles se composent des élus municipaux. Plusieurs élus possèdent ainsi des mandats de quatre ans. Pour les autres conseils régionaux, bien qu'un individu puisse renouveler son mandat, la durée de ce dernier est généralement d'une année. Il est donc évident que le renouvellement du mandat des individus n'a pas la même incidence dans une MRC que dans un conseil régional. De plus, les organisations qui possèdent un nombre d'élus plus élevés dans leur structure de représentation, au conseil d'administration et au comité exécutif, sont susceptibles d'avoir une durée de vie plus longue pour ses membres.

6.4 Le taux de simultanéité (T_s)

L'indicateur de simultanéité nous indique combien d'individus se retrouvent dans plusieurs (deux, trois ou quatre) organisations pendant la même période. Un taux de 9,96% signifie que la fréquence d'observations des individus qui siègent sur plusieurs autres conseils d'administration est de 9,96%. La figure 6.3 nous présente donc, pour chacune des années, l'indicateur de simultanéité.

Figure 6.3
Taux de simultanéité dans les conseils d'administration par période

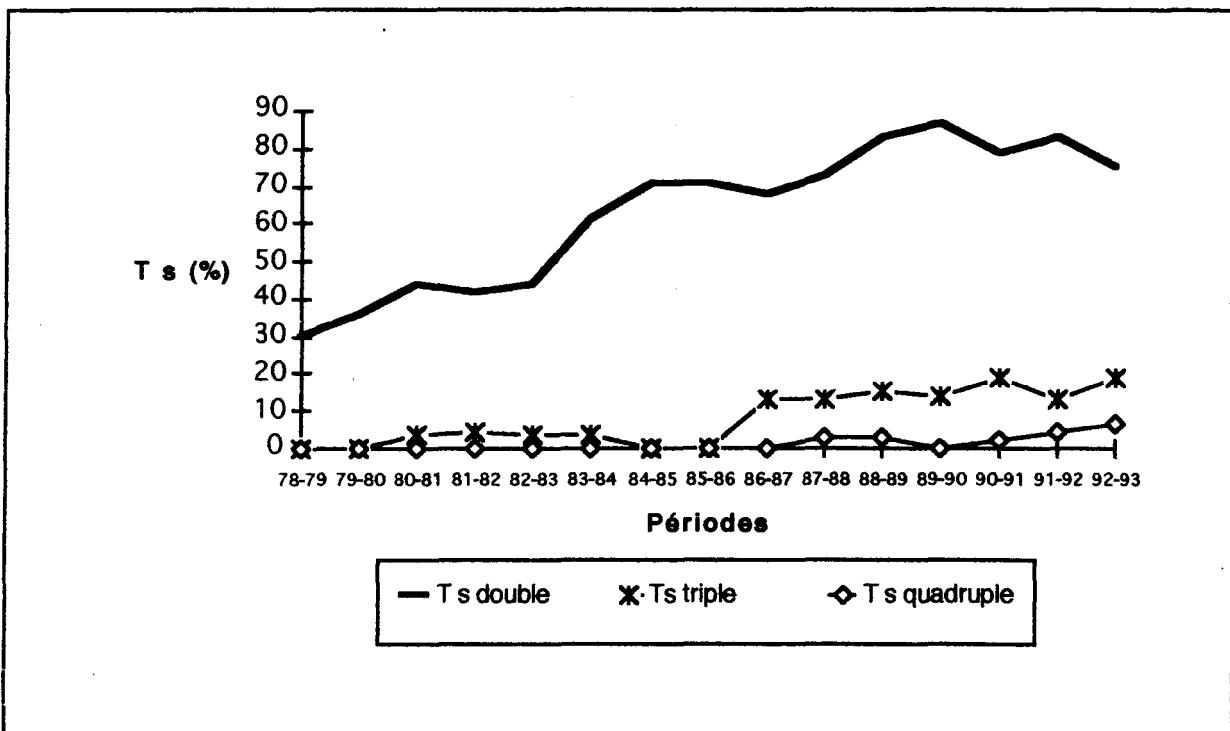


Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

On remarque d'abord que le taux de simultanéité augmente à partir de 1981-1982 jusqu'en 1991-1992. Cependant, le pourcentage d'augmentation n'est pas constant. L'augmentation la plus importante se situe pour la période de 1987-1988 avec une augmentation de 2,94%. Cette période correspond avec l'arrivée des CADC dans le milieu régional.

La ventilation du taux de simultanéité nous permet d'abord de voir que la présence dans deux organisations demeure la plus fréquente (annexe 5). La fréquence d'observations est toutefois relativement variable pendant nos 15 périodes. En effet, il y a différentes phases d'augmentation, dont la plus longue se situe de 1981 à 1985, qui sont séparées par des baisses de fréquence plus ou moins importantes (figure 6.4)

Figure 6.4
Tendance des taux de simultanéité multiple pour les conseils d'administration



Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

L'augmentation la plus importante, pour la présence double, se situe à la période d'arrivée des MRC avec un passage de 43,70% à 61,30%, soit une hausse de 17,6%. La deuxième plus importante se situe à l'arrivée des CADC soit en 1988-1989 où le pourcentage d'augmentation est de 9,84%.

La présence triple s'avère aussi assez variable. En effet, la fréquence d'observations est nulle de 1978 à 1979, atteint 3,41% en 1983-1984 et devient nulle pour les deux autres périodes. Par la suite, la fréquence varie entre 12,94% et 19,15%. Ce qui est relativement élevé.

La présence dans quatre organisations apparaît en 1987-1988 avec l'apparition des CADC. Cette présence augmente de 1990 à 1993 pour atteindre 6,38%. Donc, en 1992-1993, nous observons une fréquence de 6,28%

d'individus, parmi ceux qui sont présents dans plusieurs organisations, qui font partie de quatre conseils d'administration pendant la même période.

Finalement, nous observons un phénomène assez intéressant entre la présence double, triple et quadruple. Pour les périodes où la présence double diminue soit en 1981-1982, 1986-1987, 1990-1991 et 1992-1993, les présences triple et /ou quadruple augmentent simultanément. Ainsi, il est possible de supposer que ce sont les mêmes individus qui changent de catégorie en s'intégrant dans un nouveau conseil d'administration. Nous aborderons cet aspect de façon plus détaillée dans le chapitre 7.

PARTIE II- Les comités exécutifs

6.5 Taux de renouvellement

Le tableau 6.4 montre les taux de renouvellement moyens pour chacune des organisations à l'intérieur des comités exécutifs. Les taux sont présentés par ordre croissant comme pour les conseils d'administration. Nous remarquons que la moyenne régionale est plus élevée dans les comités exécutifs (14,29%) que celle qui prévaut dans les conseils d'administration (12,79%).

Nous constatons d'abord que le CRCD possède la fréquence de renouvellement la plus élevée dans son comité exécutif (et dans son conseil d'administration). De plus, comme c'est le cas pour les conseils d'administration, les MRC, CADC et la CFP (tous dans ce cas-ci) possèdent des fréquences de

Tableau 6.4
Taux de renouvellement des comités exécutifs

Organisations	T_r pondérés	T_r bruts
MRC le Domaine-du-Roy	4,39%	10,0%
CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean-N.-E.	5,27%	15,0%
CFP	6,43%	18,3%
CADC Maria-Chapdeleine	8,63%	22,7%
CADC Domaine—du-Roy	8,72%	29,2%
CADC Lac—Saint-Jean-est	8,78%	25,0%
MRC du Fjord	8,79%	14,3%
MRC Maria-Chapdeleine	10,46%	20,8%
CADC La Baie/Bas-Saguenay	11,73%	26,7%
MRC Lac—Saint-Jean	12,57%	18,3%
CRSSS	14,86%	34,7%
UPA	17,45%	18,4%
CRC	18,72%	43,2%
CRE	21,14%	51,3%
ATR	22,15%	48,3%
CRL	22,84%	52,0%
CRCD	40,00%	40,0%
Moyenne des taux	14,29%	

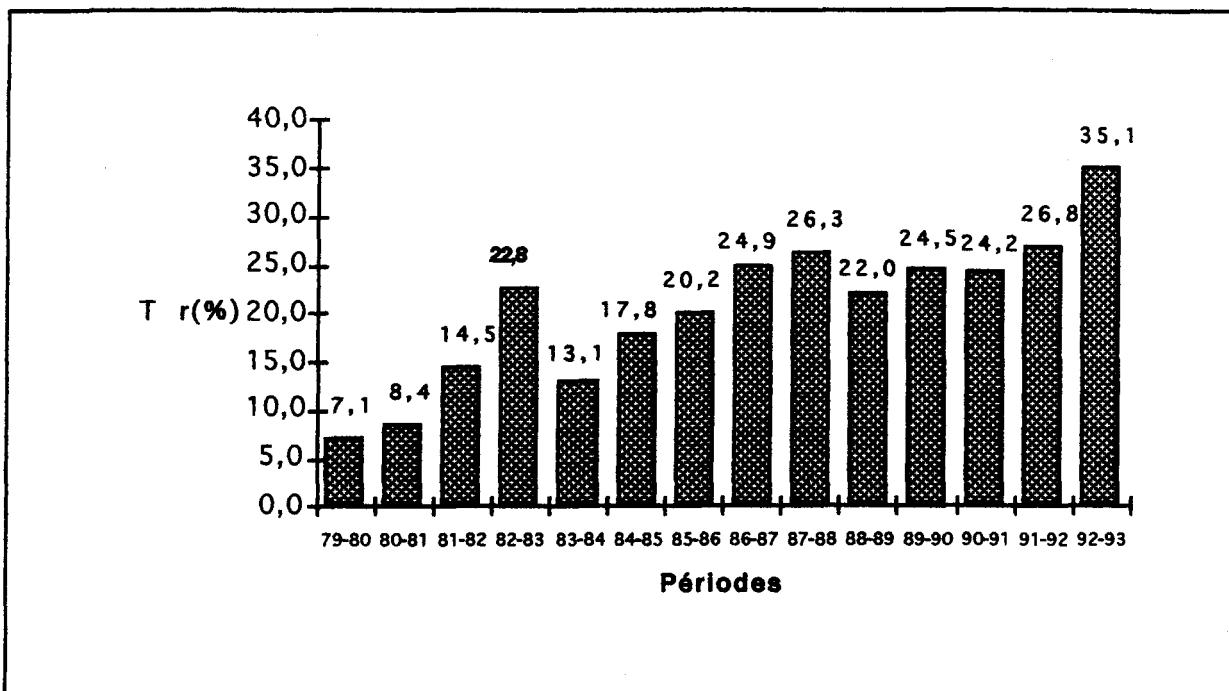
Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

renouvellement inférieures à la moyenne. Les conseils régionaux sectoriels, la CRSSS et l'UPA possèdent des taux supérieurs à la moyenne de 14,29%.

La figure 6.5 nous indique le taux de renouvellement pondéré, des comités exécutifs, pour les différentes périodes.

Il est intéressant de constater trois phases distinctes qui correspondent exactement avec l'arrivée de nouvelles organisations dans le milieu régional.

Figure 6.5
Taux de renouvellement dans les comités exécutifs



Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Ainsi, les taux augmentent de 1979 à 1983 (arrivée des MRC), ils chutent en 1983-1984 et augmentent par la suite jusqu'en 1987-1988 (arrivée des CADC). Après la diminution qui marque le début de la troisième phase, le taux augmente pour atteindre 35,1% en 1992-1993.

Nous pouvons voir aussi que la tendance de renouvellement des comités exécutifs est à la hausse. L'augmentation importante pendant la période 1992-1993 est attribuable au renouvellement élevé du CRSSS (80%) lors de la restructuration de l'organisation en régie régionale.

6.6 Taux de femmes

Il apparaît que les fréquences d'observations du nombre de femmes au sein des comités exécutifs sont plus basses que celles des conseils d'administration.

Évidemment, elles ne peuvent être plus élevées puisque les membres des comités exécutifs sont élus à partir de ceux du conseil d'administration.

Il ressort nettement que les femmes sont presque absentes de la plupart des comités exécutifs et ce pour l'ensemble des organisations. Nous avons ainsi quatre organisations qui ont des fréquences de 0. De plus, la majorité possèdent des taux inférieurs à la moyenne (58,8% des organisations). Cette situation se visualise dans la moyenne générale qui n'est que de 4,15% (tableau 6.5).

Tableau 6.6
Taux de femmes dans les comités exécutifs

Organisations	T_f pondérés	T_f bruts
CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean-N.-E.	0,00%	0,0%
CADC Lac—Saint-Jean-est	0,00%	0,0%
MRC du—Fjord	0,00%	0,0%
UPA	0,00%	0,0%
MRC Lac—Saint—Jean	0,76%	1,1%
CADC La Baie/Bas-Saguenay	1,45%	3,3%
CFP	1,65%	4,7%
CADC Domaine—du-Roy	2,00%	6,7%
MRC le Domaine—du-Roy	2,64%	6,0%
CADC Maria-Chapdeleine	2,85%	7,5%
CRSSS	4,28%	10,0%
CRL	5,49%	12,5%
ATR	6,60%	14,4%
MRC Maria-Chapdeleine	8,40%	16,7%
CRE	8,49%	20,6%
CRCD	11,50%	11,5%
CRC	12,44%	28,7%
Moyenne des taux	4,15%	

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

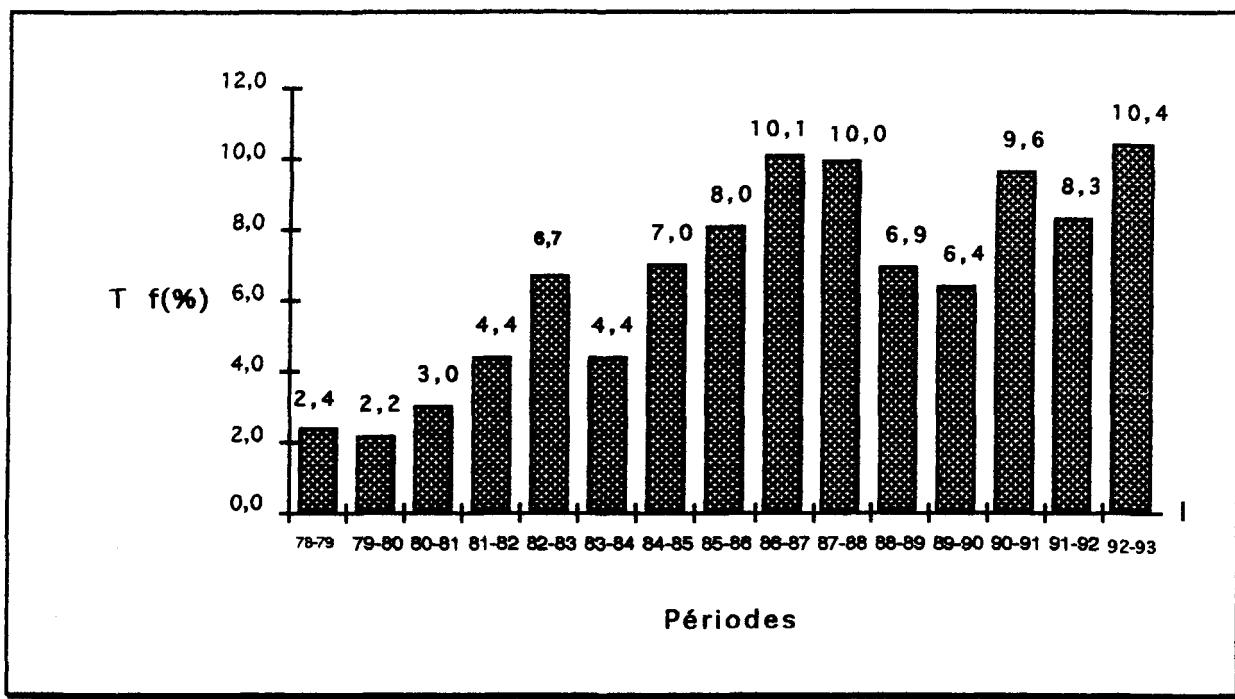
Mise à part la MRC Maria-Chapdeleine, toutes les MRC et les CADC possèdent des taux inférieurs à la moyenne. Les conseils régionaux sectoriels possèdent des fréquences d'observation plus élevées.

Les taux bruts de présence nous indiquent bien que toutes les organisations sont loin d'une représentativité de 50% dans leurs conseils d'administration et exécutifs. Le conseil régional de la culture possède la représentativité absolue la plus élevée dans les deux conseils avec respectivement 33,9% et 28,7%.

Depuis les années 1978-1979, la fréquence d'observation est plutôt variable (figure 6.6). De plus, bien que le taux soit plus élevé actuellement (10,40%) par rapport aux années 1970, il est le même que celui de 1986. De 1987 à 1990, la fréquence d'observation diminue de 3,69%.

Donc, il y a sous-représentation des femmes dans les différents conseils

Figure 6.6
Taux de femmes dans les comités exécutifs par période



Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

d'administration et exécutifs. Les MRC et les CADC sont les organisations qui possèdent les fréquences d'observation les plus basses et, à l'inverse, les conseils régionaux sectoriels présentent les fréquences les plus hautes. On peut voir aussi que la situation au niveau des comités exécutifs ne présente pas une augmentation importante avec une hausse de 8% sur une période de quinze années. Il semble que la situation est plutôt stable.

6.7 Durée de vie

Le tableau 6.6 nous indique la durée de vie moyenne pour les organisations

Tableau 6.6
Durée vie dans les comités exécutifs

Organisations	durée de vie moyenne (années)
ATR	1,89
CRL	1,86
CRE	2,00
CADC Domaine-du-Roy	2,50
CRCD	2,23
CRC	2,47
CADC Lac-Saint-Jean-est	3,00
CRSSS	2,74
CADC Maria-Chapdeleine	2,78
CADC La Baie/Bas-Saguenay	3,38
MRC Maria-Chapdeleine	2,95
CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean-N.	3,43
MRC Lac-Saint-Jean	4,18
UPA	4,44
CFP	5,08
MRC du Fjord	4,75
MRC le Domaine-du-Roy	5,50
Moyenne des taux	3,31 années

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

dans les comités exécutifs.

La durée de vie des individus au sein des organisations varie de 1,793 années à 5,5 années. Les taux les plus élevés se trouvent surtout dans les CADC et les MRC. Les conseils régionaux possèdent des durées de vie plus faibles. La moyenne régionale de la durée de vie au sein des organisations, pour les comités exécutifs, est de 3,31 années. Donc, la moyenne générale dans les comités exécutifs est légèrement supérieure à celle des conseils d'administration (3,19 années).

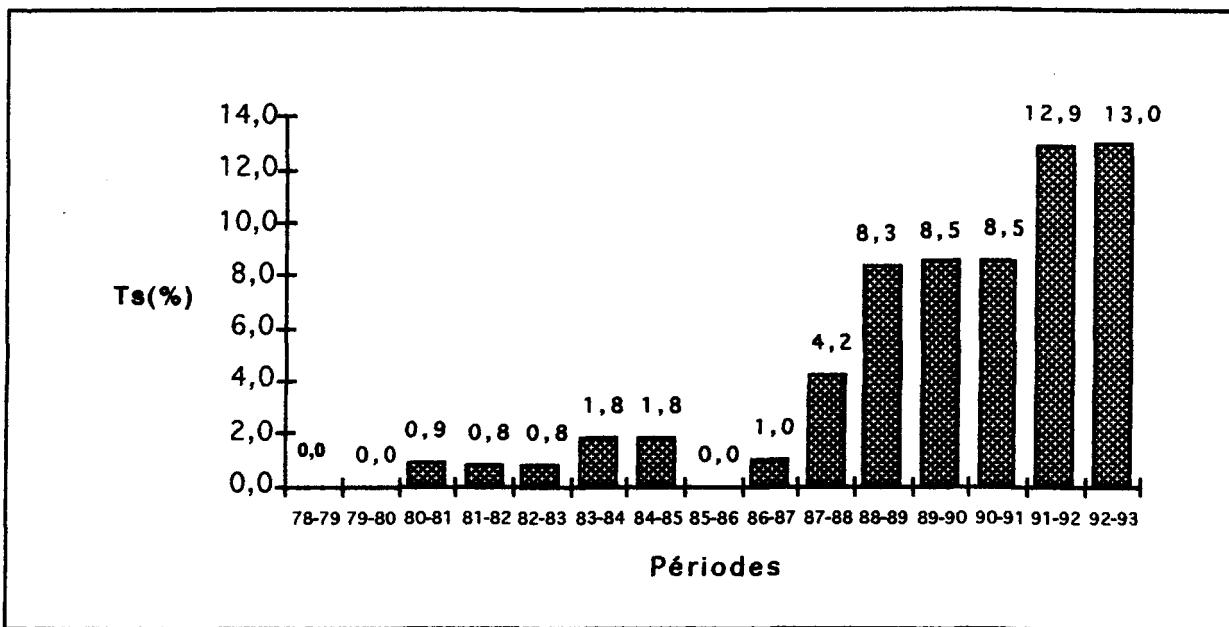
On remarque que les organisations qui possèdent des durées de vie plus élevées dans les comités exécutifs que dans les conseils d'administration sont pour la plupart des MRC ou CADC (60%). Les différences les plus marquées sont certainement celles de la CFP et la MRC le Domaine-du-Roy avec des différences respectives de 1,28 et 1,64 années. Ces deux organisations possèdent d'ailleurs, avec la MRC le Fjord-du-Saguenay (4,75 années), des durées de vie très élevées dans les comités exécutifs (CFP: 5,08 années et MRC le Domaine-du-Roy: 5,5 années).

6.8 Taux de simultanéité

Les indicateurs de simultanéité des comités exécutifs ne sont pas constants entre 1978 et 1986. En effet, le taux augmente et/ou diminue d'une période à l'autre. Cependant, le taux augmente continuellement de 1986 à 1993 pour atteindre un pourcentage de 13% (figure 6.7). Donc, nous observons une augmentation de 13% sur une période de 8 ans.

On remarque que le pourcentage tombe à zéro en 1985-1986. Cette période correspond au suivi du sommet socio-économique.

Figure 6.7
Taux de simultanéité dans les comités exécutifs

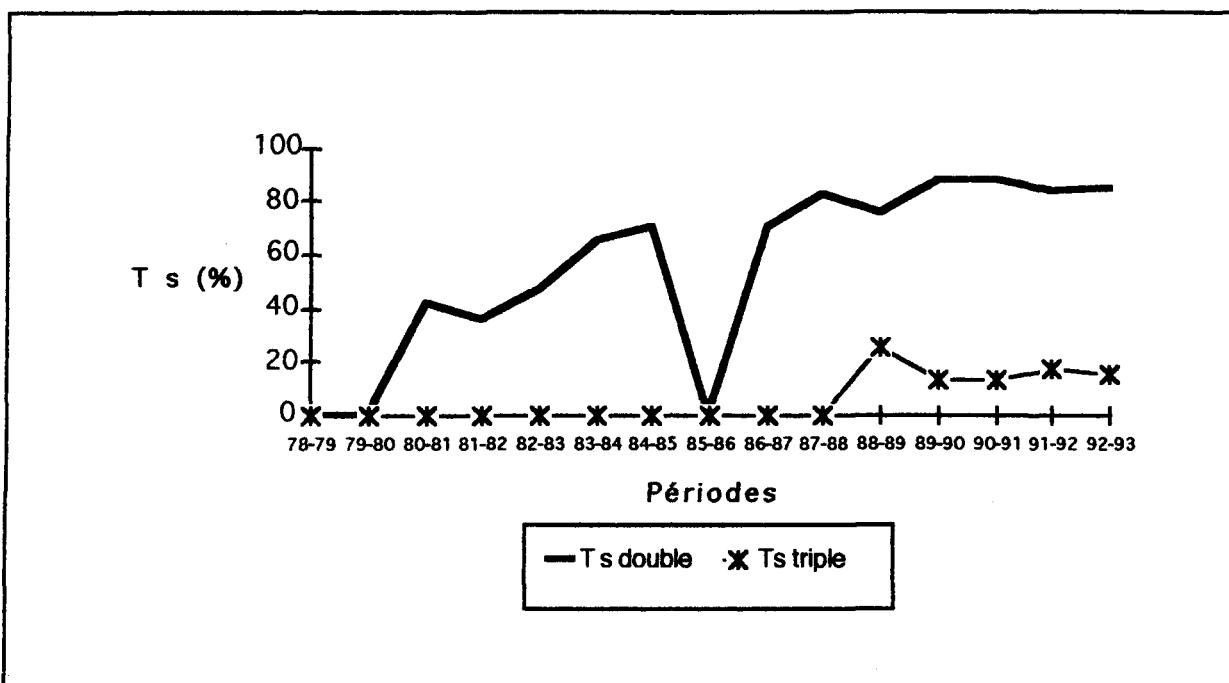


Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Contrairement aux conseils d'administration, nous n'observons aucune présence quadruple pour les comités exécutifs. Les fréquences d'observation concernent donc surtout les présences doubles et la présence dans trois comités à partir de 1988-1989. De 1989 à 1992, le taux de présence triple augmente pour atteindre 16,67% (figure 6.8).

Une fois de plus, on peut remarquer que l'arrivée des CADC dans l'environnement organisationnel se traduit par l'apparition de présences triples dans les comités exécutifs (1988-1989). Donc, il semble que les individus déjà présents dans nos organisations de départ se retrouvent dans les conseils d'administration des CADC mais multiplient aussi les sièges dans les comités exécutifs.

Figure 6.8
Tendance des taux de simultanéité multiple pour les comités exécutifs



Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Finalement, il semble que la multiplication des sièges aux comités exécutifs présente une tendance à la hausse.

Partie III Taux de simultanéité pour l'année 1992

6.9 Les conseils d'administration

Nous rappelons que ce taux de simultanéité a été calculé à partir de plus de quatre-vingt-onze organisations différentes et qu'il concerne uniquement l'année 1992. Nous voulons ainsi voir l'effet de l'addition d'organisations provenant de secteurs différents et de territoires d'intervention différents (commission scolaire, corporation de développement économique, centre d'aide aux entreprises, SOCCRENT, etc.).

Tableau 6.7**Taux de simultanéité pour l'année 1992 dans les conseils d'administration.**

Période	T s 1992
1992	12,30%

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Pour la période de 1992, parmi les 1041 individus qui composaient notre échantillon de 87 organisations, 12,30% d'entre eux font partie de plusieurs organisations (tableau 6.7).

Nous remarquons l'apparition de la présence dans cinq et six organisations. Nous n'avons pas décelé cette présence dans cinq et six conseils d'administration à partir de nos dix-sept organisations de départ (tableau 6.8). Donc, lorsque nous ajoutons des organisations d'autres secteurs nous observons d'abord de nouveaux individus dans notre échantillon. De plus, les individus qui composent notre groupe de départ multiplient les sièges au sein d'autres conseils d'administration.

Tableau 6.8
Ventilation pour l'année 1992

Indicateurs	1992
T s double	73,44%
T s triple	19,53%
T s quadruple	3,91%
T s quintuple	1,56%
T s sextuple	1,56%

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

6.10 Les comités exécutifs

Le taux de simultanéité des comités exécutifs pour l'année 1992 est inférieur à celui des conseils d'administration avec une fréquence d'observation de 8,33% (tableau 6.9).

Tableau 6.9
Taux de simultanéité pour l'année 1992 dans les comités exécutifs

Période	Taux de simultanéité
1992	8,33%

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

On retrouve la même importance de présence double dans les comités exécutifs soit 78,13% de nos observations. De plus, la présence dans cinq et six organisations a disparu au niveau des comités exécutifs (tableau 6.10).

La présence triple et quadruple dans les comités exécutifs est sensiblement la même que celle des conseils d'administration avec respectivement 18,75% et 3,13%.

Tableau 6.10
Ventilation pour l'année 1992 dans les comités exécutifs

Indicateurs	1992
T s double	78,13%
T s triple	18,75%
T s quadruple	3,13%

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Les données du taux de simultanéité nous démontrent clairement que le nombre d'individus qui sont présents dans plusieurs organisations augmente avec l'addition d'organisations dans l'échantillon. Autrement dit, nous pouvons dire qu'il y a un nombre relativement important d'individus qui sont présents dans plusieurs organisations.

Cette présentation descriptive de nos différents indicateurs a permis de faire ressortir certains éléments intéressants notamment sur le comportement de certains types d'organisations et sur la multiplication des sièges par les mêmes individus dans les différents conseils. D'abord, nous avons illustré le fait que les individus demeurent plus longtemps dans certaines organisations à partir de notre indicateur de durée de vie. Nous avons aussi montré l'existence du fait qu'un certain nombre d'individus occupent plusieurs sièges dans les conseils d'administration et les comités exécutifs et que ce nombre augmente avec l'addition d'organisations. Ce fait a pu être établi à partir de notre indicateur de simultanéité. Finalement, le pourcentage du nombre de femmes est très varié entre les organisations mais demeure relativement faible de façon générale.

Dans le chapitre suivant, nous allons nous attarder à analyser en profondeur ces différents éléments et aussi à examiner la possibilité de l'existence de relations entre nos différents indicateurs.

CHAPITRE 7

L'ANALYSE DES DONNÉES

Les faits qui ont été relevés au chapitre 6 nous amènent à approfondir trois idées principales qui constituent les trois parties de ce chapitre. La première consiste à vérifier l'existence de certaines similitudes en fonction des types d'organisations. Nous allons démontrer cela à partir du classement par catégories de certains indicateurs dans la partie I *Indicateurs et types d'organisations*.

En second lieu, nous allons chercher à établir un certain rapport entre nos différents indicateurs en calculant des coefficients de corrélation entre ceux-ci. Nous avons vérifié, par exemple, le lien entre le nombre de femmes dans les conseils d'administration et dans les comités exécutifs. Par la suite, nous analyserons la relation possible entre la durée de vie et le taux de simultanéité des décideurs régionaux. Cette analyse s'effectuera à partir d'un comparatif des acteurs ayant une durée de vie parmi les plus élevées et ceux qui sont présents dans plusieurs organisations. Nous retrouvons cette analyse dans la partie II que nous avons appelée *relations entre les indicateurs*.

Finalement, une compilation différente des données brutes du taux de simultanéité nous permet d'explorer davantage les organisations dans lesquelles les individus multiplient les sièges soit l'analyse des *jumelages organisationnels* (partie III).

Partie 1. Indicateurs et types d'organisations

7.1 Le taux de renouvellement

Nous avons pu observer un certain regroupement en fonction du type d'organisations à partir du classement en cinq catégories (distribution de fréquence) des indicateurs de renouvellement, de durée de vie et de la présence de femmes. Afin de ne pas alourdir le texte, les tableaux des distributions de fréquence pour chacun des indicateurs et le résumé des positions des différentes organisations sont présentés dans l'annexe 6.

Le dernier tableau de l'annexe 6 nous présente un résumé des positions des différentes organisations en fonction de nos indicateurs. Autrement dit, il nous indique dans quelle catégorie se situe l'organisation pour un indicateur donné. Les catégories 1 et 5 représentent donc respectivement les taux les plus faibles et les plus forts.

On remarque d'abord que toutes les MRC se retrouvent dans les deux premières catégories c'est-à-dire à l'intérieur de celles qui possèdent un taux de renouvellement plus bas. Trois d'entre elles se retrouvent dans la première catégorie. Sur les cinq CADC de la région, quatre se trouvent dans la première catégorie et un seul dans la seconde. Cette situation est vraie pour les conseils d'administration et les comités exécutifs.

La plupart des MRC et des CADC possèdent donc des taux de renouvellement inférieurs à la moyenne régionale. En fait, 47,06% des organisations (8/17) se situent sous la moyenne. Il faut souligner qu'une seule d'entre elles, la CFP, appartient à un autre type d'organisation (annexe 6).

Les conseils régionaux sectoriels appartiennent aux catégories qui possèdent les taux de renouvellement les plus élevés. Nous retrouvons une partie de ceux-ci regroupés dans la seconde catégorie (60%). Cependant, les conseils sectoriels sont relativement dispersés entre la deuxième, la troisième et la dernière catégorie dans laquelle nous retrouvons uniquement le CRCD.

La CRSSS et l'UPA se situent dans la seconde catégorie avec des taux supérieurs à la moyenne régionale.

Donc, il apparaît que les MRC et les CADC possèdent des taux de renouvellement qui sont inférieurs à ceux des conseils régionaux sectoriels. La CFP semble suivre la même tendance que celle des MRC et des CADC. Elle se retrouve ainsi dans la même catégorie que celle de ces derniers pour le conseil d'administration et le comité exécutif. Les taux de renouvellement de la CFP sont inférieurs à la moyenne dans les deux cas.

La tendance de la CRSSS semble plutôt similaire à celle des conseils régionaux sectoriels avec des taux de renouvellement qui se situent dans la seconde catégorie. Les taux de renouvellement de la CRSSS sont supérieurs à la moyenne dans les deux cas.

L'UPA, organisation de type syndical retenue pour représenter le secteur agricole, possède des taux de renouvellement plus près de ceux des conseils régionaux sectoriels.

7.2. La durée de vie

Nous rappelons que les durées de vie moyennes dans les conseils d'administration et exécutif sont respectivement de 3,19 et 3,31 années.

On retrouve sensiblement le même regroupement (à l'inverse) qu'avec l'indicateur de renouvellement. La plupart des organisations se situent dans les trois premières catégories (94%). On retrouve toutefois tous les conseils régionaux sectoriels dans la première catégorie, c'est-à-dire avec des durées de vie plus courtes.

Les CADC sont un peu plus dispersés et se trouvent dans les trois premiers groupes. La durée de vie semble toutefois un peu plus longue dans les comités exécutifs.

Les MRC se situent dans les groupes ayant les durées de vie plus longues (surtout 3,4 et 5) dans les deux conseils.

Les deux organisations parapubliques se retrouvent assez éloignées pour la durée de vie dans les comités exécutifs. La CRSSS se situe dans le second groupe (sous la moyenne) et la CFP nettement au-dessus de la moyenne comme avant-dernière organisation possédant la durée de vie la plus haute dans les comités exécutifs.

L'UPA se retrouve avec le groupe des MRC contrairement à l'indicateur de renouvellement.

Donc, pour l'indicateur de la durée de vie, les conseils régionaux sectoriels se situent davantage sous la moyenne et se regroupent dans les mêmes catégories. Les CADC gravitent et se regroupent autour de la moyenne de 14,29%. Les MRC possèdent des durées de vie supérieures à la moyenne et se situent dans les dernières catégories.

7.3. La présence de femmes

La moyenne régionale pondérée en ce qui concerne la présence des femmes dans les conseils d'administration est de 5,42%. Cette moyenne, somme toute très faible, est due en grande partie à celles des CADC et des MRC. Les deux premières catégories comprennent des organisations qui possèdent toutes des taux qui sont inférieurs à la moyenne (64,7% des organisations).

Les tableaux de l'annexe 6, qui concernent le taux de femmes, indiquent d'abord que les CADC et les MRC se trouvent concentrés dans les deux premiers groupes. Il s'avère donc que c'est dans ces organisations que la présence de femmes est la plus faible et ce dans les deux types de conseils.

La plupart des conseils régionaux sectoriels (quatre sur cinq) possèdent des taux de femmes plus élevés, le CRC étant l'organisation régionale la plus représentative à ce niveau. Ces conseils régionaux ne sont toutefois pas aussi regroupés que pour le taux de renouvellement et la durée de vie c'est-à-dire qu'ils ne se concentrent pas autant dans les mêmes catégories.

Les deux organisations parapubliques se retrouvent dans la même catégorie avec des taux supérieurs à la moyenne régionale.

La situation est relativement semblable en ce qui concerne les comités exécutifs pour lesquels la moyenne est de 4,15%. Il faut souligner au départ que les catégories représentent des pourcentages plus faibles que celles des

conseils d'administration. Par exemple, les pourcentages de la catégorie 1 pour les conseils d'administration sont de 0,7% à 3,5% alors que ceux des comités exécutifs sont de 0% à 2,7% (voir annexe 6).

Pour les comités exécutifs, la plupart des organisations (64,7%) se concentrent dans les deux premières catégories qui présentent les taux les plus faibles. Tous les CADC et trois MRC sur quatre possèdent donc des taux inférieurs à la moyenne régionale. La CFP et l'UPA se regroupent avec les MRC et les CADC dans la première catégorie.

Toujours dans les comités exécutifs, les conseils régionaux sectoriels se dispersent au-dessus de la moyenne avec des taux variant entre 5,4% et 13,4%. Les CRCD et CRC possèdent le plus de femmes, en moyenne, dans les comités exécutifs.

Donc, pour la présence des femmes, nous retrouvons visiblement le même regroupement selon le type d'organisation.

Nous avons calculé des taux moyens selon les types d'organisations. Nous avons la moyenne pour les CADC, les MRC, les conseils régionaux sectoriels et les deux organisations parapubliques. Nous n'avons pas inclu l'UPA dans ce calcul puisqu'elle n'appartient à aucun des types d'organisation que nous avons définis.(tableau 7.1).

Tableau 7.1
Indicateurs moyens en fonction des types d'organisations

Types	T r c.a.	T r c.e.	T f c.a.	T f c.e.	D v c.a.	D v c.e.
conseils régionaux	21,70	24,97	9,78	8,9	2,24	2,09
parapublic	10,32	10,65	6,86	2,97	3,27	3,91
CADC	7,67	8,63	2,75	1,26	3,01	3,22
MRC	8,83	9,05	3,76	2,95	4,28	4,34

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Il apparaît clairement que les tendances des conseils régionaux sectoriels et des CADC se trouvent à l'opposé dans les indicateurs de taux de renouvellement et de taux de femmes (suivi de près par les MRC). Pour celui de la durée de vie, les conseils sectoriels s'opposent aux MRC. Les deux organisations parapubliques possèdent des moyennes qui suivent toujours celles des conseils régionaux sectoriels.

Donc, cette analyse nous permet de voir qu'il existe certaines similitudes en fonction du type d'organisation. De façon générale, on peut observer un certain regroupement pour les MRC, les CADC et les conseils régionaux sectoriels dans les différents indicateurs. Ainsi, les MRC possèdent généralement des taux de renouvellement plus bas, des durées de vie plus élevées et un taux de femmes très faible. Les CADC possèdent aussi un taux de renouvellement plus bas, une durée de vie autour de la moyenne régionale et un taux de femmes très faible. Finalement, les conseils régionaux sectoriels intègrent davantage de nouveaux individus par année, ceux-ci demeurent moins longtemps dans les conseils et la représentation féminine y est plus élevée.

Nous avons aussi pu remarquer que les CADC se regroupent généralement avec les MRC pour certains indicateurs dont le taux de renouvellement et le taux de femmes aux conseils d'administration et exécutif. La régie régionale de la santé suit davantage les tendances des conseils régionaux sectoriels et la CFP celle des MRC.

La présence d'élus dans les MRC peut certainement expliquer en partie les taux de renouvellement plus faibles puisqu'au départ le mandat des individus de l'organisation est relativement plus long. En effet, de façon générale, la durée des mandats dans les conseils régionaux est d'une année pour les conseils d'administration et parfois deux ans pour les comités exécutifs. Les MRC se composent d'élus municipaux qui ont des mandats de trois ou quatre années, selon les municipalités. Donc, au départ, les élus siègent plus longtemps au sein des conseils d'administration. Si la population maintient le même élu en place pendant plusieurs mandats, ce qui est le cas pour plusieurs MRC, le taux de renouvellement sera plus faible puisqu'il y aura moins de nouveaux individus à chaque année.

Pour les CADC, il est plus difficile d'expliquer le taux de renouvellement plus faible. On peut supposer que la conjugaison de deux facteurs explique en partie cette situation. D'une part nous avons la présence d'élus municipaux dans ces groupes. De plus, les CADC correspondent à des territoires d'intervention plus restreints qui réduisent davantage le choix des individus en fonction de la structure de représentation.

Un tableau comparatif entre le taux de renouvellement des CADC et le nombre d'élus (en pourcentage pondéré) permet de voir que la plupart des CADC qui possèdent un nombre d'élus plus élevé se retrouvent en général avec un taux de renouvellement plus faible (tableau 7.2)

On peut voir que plus le taux des élus diminue, plus le taux de renouvellement augmente, sauf pour les cas des CADC La Baie/Bas-Saguenay et Domaine-du-Roy qui sont inversés.

Tableau 7.2
Pourcentage des élus municipaux dans les comités d'aide au développement des collectivités (CADC)

Organisations	Pourcentage d'élus	Taux renouvellement
CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean-N.-E.	47,37%	4,06%
CADC La Baie/Bas—Saguenay	42,11%	6,40%
CADC Domaine—du-Roy	21,05%	5,99%
CADC Lac—Saint-Jean-est	15,79%	8,94%
CADC Maria-Chapdelaine	10,53%	12,94%

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

La structure de représentation dans un territoire plus restreint contribue probablement à limiter le cercle du recrutement des individus. Dans les CADC, la représentation s'effectue en fonction des secteurs: agricole, forestier, commerce, éducation, syndicat, PME, etc. On peut supposer que l'on tente le plus possible de donner les sièges aux individus les plus connus du secteur, ceux qui possèdent de bons contacts dans le milieu et aussi à ceux qui détiennent de l'information. Il y a lieu de croire que nous ne retrouvons pas une panoplie d'entrepreneurs, de syndicats, de grandes entreprises, etc. sur des territoires plus petits.

En ce qui concerne le rapprochement entre les indicateurs des CADC et ceux des MRC, nous pouvons ajouter que les CADC correspondent aux territoires MRC. En effet, bien que nous retrouvons deux CADC dans la MRC Le Fjord—du-Saguenay, tous les CADC épousent les territoires MRC.

À contrario, le territoire d'intervention des conseils régionaux sectoriels s'avère beaucoup plus large puisqu'il couvre le Saguenay—Lac-Saint-Jean. Donc, le recrutement s'effectue dans un bassin plus large. De plus, bien que nous retrouvions aussi des élus dans ces conseils, ceux-ci peuvent être recrutés parmi

toutes les municipalités de la région. Ce qui n'est pas le cas pour les CADC qui doivent respecter leur territoire d'intervention qui est plus petit.

Les données nous permettent donc de préciser un peu plus dans quelles organisations nous retrouvons un certain renouvellement des décideurs notamment en comparant les différentes organisations entre elles. Cependant, ces indicateurs ne nous permettent pas de vérifier qu'un renouvellement des décideurs amène aussi un renouvellement et une circulation des idées. L'attitude et l'ouverture des individus présents dans l'organisation face à la venue de nouvelles idées et l'origine des nouveaux individus qui arrivent dans l'organisation semblent être des facteurs tout aussi importants face à la circulation des idées. L'exemple qui suit permet de voir comment un T_r élevé peut être le symptôme du blocage des nouvelles idées.

Prenons une organisation dans laquelle une partie des membres du conseil d'administration sont présents depuis un bon nombre d'années. Ces individus connaissent bien les dossiers de l'organisation, l'information pertinente sur chacun d'eux, les règles de fonctionnement et l'état des relations passées et présentes de l'organisation avec le reste du milieu régional. Ceux-ci possèdent habituellement un réseau de contacts relativement important. Cette situation peut donner à ces individus un certain leadership ou un certain pouvoir d'influence sur les autres membres du conseil d'administration en regard de l'expertise et de la maîtrise de l'information qu'ils possèdent. Supposons que ce groupe exerce un contrôle sur les décisions et bloque, de façon implicite ou non, la venue ou le débat sur de nouvelles idées. Il est alors fort possible que les individus qui valorisent une nouvelle forme de comportement, une nouvelle orientation ou vision ne demeurent pas longtemps dans cette organisation. Cela aurait pour effet de bloquer le processus de renouvellement des idées et de créer un renouvellement des décideurs plus élevé.

De plus, un nouveau membre dans une organisation n'est pas nécessairement un nouvel individu dans le milieu des décideurs régionaux. Ainsi, les individus peuvent changer d'organisation mais véhiculer toujours les mêmes idées. Ainsi, bien que cela ne fasse pas l'objet d'une compilation

particulière, nous avons pu voir dans nos données le cheminement de certains individus qui sont présents dans le milieu régional depuis de nombreuses années. Donc, des données sur le cheminement des individus, sur les idées qu'ils véhiculent, sur les projets qu'ils valorisent, etc. permettraient d'enrichir davantage le concept de circulation des idées.

La présence des femmes dans les conseils d'administration et comités exécutifs peut être considérée comme un réel problème en terme de représentativité et aussi en fonction d'une nouvelle approche de développement. La sous-représentation des femmes soulève de multiples questions face à la venue de modèles alternatifs de développement qui tiendraient compte de la problématique de ce groupe particulier. Face à cela, on peut déplorer particulièrement leur absence dans les organisations qui possèdent une certaine légitimité démocratique.

Bien entendu, les femmes sont présentes dans le milieu régional par le biais de divers groupes qui forment un réseau bien organisé.¹ Cependant, «la reconnaissance des femmes comme définitseurs de priorités et producteurs de pratiques de développement»² passe par une représentation adéquate au sein des groupes régionaux qui définissent les orientations sectorielles ou territoriales du développement. À ce sujet, la faible représentation des femmes au CRCD (8,8% pour les c.a. et 11,50% dans les comités exécutifs) est très importante puisque cette organisation possède le mandat de définir les orientations de développement de la région.

Finalement, nous connaissons la situation des femmes en rapport avec la problématique de l'emploi. Nous connaissons aussi le taux de femmes dans l'organisme régional concerné directement par cette question: 6,31% au conseil d'administration et 1,65% au c.e pour la CFP.

¹L'étude de Marielle Tremblay sur les pratiques de mise en réseau des groupes de femmes du Saguenay—Lac-Saint-Jean démontre bien l'ancrage des femmes dans le milieu régional.

²Tremblay, M., «Les pratiques de mise en réseau des groupes de femmes du Saguenay—Lac-Saint—Jean: un élément dynamisant d'un développement "rose"», *Revue canadienne des sciences régionales*, été 1993, p.323.

Donc, en ce qui concerne la présence des femmes, nous pouvons affirmer que la situation n'est pas optimale.

Partie II- Relations entre les indicateurs

7.4 La relation entre les indicateurs de base

Les tendances qui apparaissent dans les données soulèvent des questions face à l'existence d'une relation entre les différents indicateurs. Nous avons donc effectué des calculs de corrélation entre ceux-ci qui s'avèrent relativement révélateurs (tableau 7.3).

Tableau 7.3
Corrélation entre les différents indicateurs

Indicateurs	Corrélations
taux de renouvellement et durée de vie dans les conseils d'administration	-0,524
taux de renouvellement et durée de vie dans les conseils exécutifs	-0,63
taux de renouvellement dans les conseils d'administration et taux de renouvellement dans les conseils exécutifs	0,911
durée de vie dans les conseils d'administration et durée de vie dans les conseils exécutifs	0,571
taux de femmes dans les conseils d'administration et dans les conseils exécutifs	0,723

Ces calculs ont été faits à partir des taux moyens pondérés des organisations. Évidemment, ceux-ci sont significatifs pour les organisations qui composent notre échantillon. Autrement dit, le fait qu'il existe une relation entre des indicateurs pour nos dix-sept organisations ne signifie pas que la même relation existe dans toutes les organisations. Ce qui ne veut pas dire qu'elle n'existe pas non plus.

Nous pouvons observer qu'il existe une relation (inverse puisque la corrélation est négative) entre le taux de renouvellement et la durée de vie. Autrement dit, il y a un lien entre le nombre de nouveaux individus qui entrent dans l'organisation à chaque année et le nombre d'années pendant lesquelles les individus siègent

dans une organisation. Plus une organisation intègre de nouveaux éléments, moins la durée de vie des individus est élevée, ce qui semble tout à fait logique. Cette relation est vraie dans le cas des conseils d'administration (-0,524) et dans les comités exécutifs (-0,63). Elle semble plus forte au niveau des comités exécutifs.

Il y a une relation entre le taux de renouvellement dans le conseil d'administration et celui qui prévaut dans le comité exécutif. Autrement dit, la venue de nouveaux individus dans le conseil d'administration influence celle qui pourrait se produire dans le comité exécutif. Cette relation apparaît assez forte puisque la corrélation est de 0,911.

Il existe une relation entre la durée de vie qui caractérise la représentation dans les conseils d'administration et celle qui est observée dans les comités exécutifs (corrélation de 0,571). Il semble donc que lorsque les individus demeurent plus longtemps dans le conseil d'administration, ils demeurent aussi plus longtemps dans le comité exécutif.

Il y a une relation assez forte entre le taux de femmes observé dans les conseils d'administration et celui qui prévaut dans les comités exécutifs. Lorsque la présence de femmes est plus élevée dans le conseil d'administration, elle l'est aussi dans le comité exécutif (0,723).

7.5 Relation entre le taux de simultanéité et la durée de vie

Donc, nous venons de montrer qu'il y a un lien entre le nombre de nouveaux individus qui arrivent dans une organisation (taux de renouvellement et le nombre d'années (moyen) de l'activité des individus dans cette même organisation. Nous avons aussi souligné que l'arrivée plus grande de nouveaux individus ne confirme pas non plus qu'il existe une bonne circulation d'idées.

Nous avons tenté d'approfondir cette question en explorant le lien possible entre la durée de vie des individus dans les organisations et leur présence simultanée dans plusieurs organisations. Cette question posait un problème

méthodologique puisque les indicateurs sont compilés respectivement par organisation (durée de vie) et par période (taux de simultanéité). Nous avons résolu ce problème en procédant de la façon suivante:

1° nous avons d'abord fait une distribution de fréquences (en cinq catégories) de la durée de vie des individus pour chacune des organisations;

2° à partir de cette distribution de fréquences, nous avons retenu les individus qui forment les trois dernières catégories, c'est-à-dire ceux qui possèdent une durée de vie plus longue;

3° nous avons dressé une liste des individus qui sont présents, pour chacune des années, dans plusieurs organisations (taux de simultanéité);

4° finalement, nous avons vérifié si les mêmes individus se retrouvent dans les deux listes.

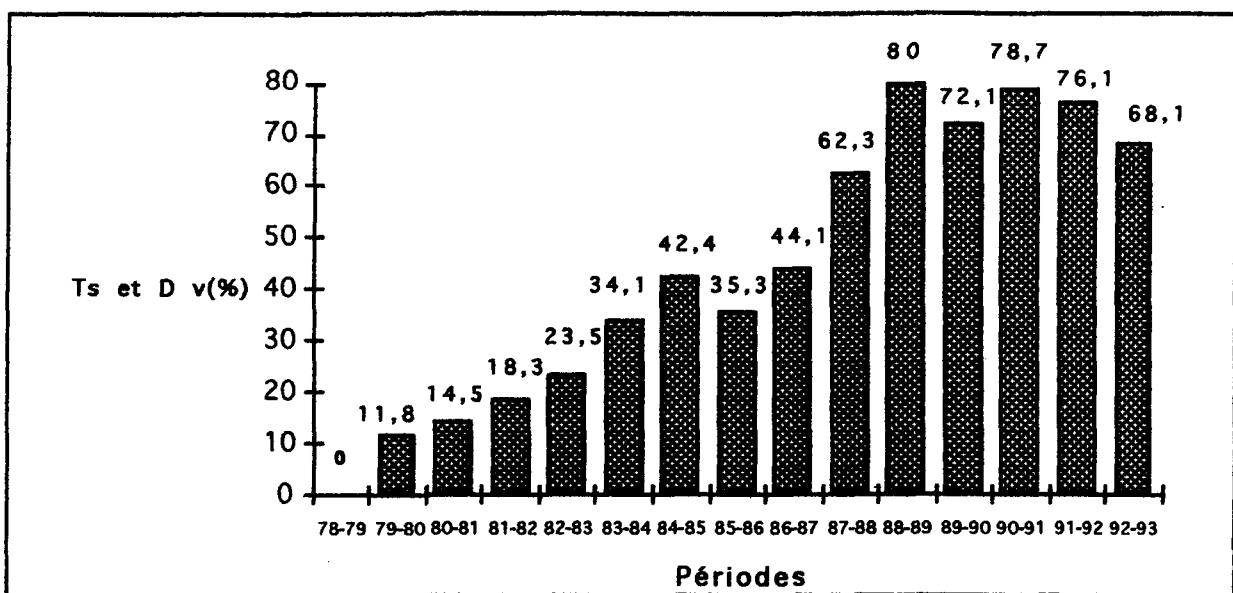
Les données de cette recherche nous ont permis de faire deux compilations différentes. La première (figure 7.1) présente en pourcentage le nombre d'individus, pour la période précisée, qui sont présents dans plusieurs organisations et qui ont aussi une durée de vie élevée. Ainsi, pour la période de 1982-1983, la fréquence d'observations des individus présents dans plusieurs organisations et qui possèdent aussi une durée de vie parmi les plus élevées est de 23,5%. Pour la période de 1991-1992, la fréquence est de 76,1%.

La seconde compilation, dont les tableaux sont présentés dans les annexes 7 à 10, montre le pourcentage, par organisation, des individus qui possèdent une durée de vie élevée dans cette organisation et qui siègent dans d'autres conseils. Par exemple, pour le CRC, la fréquence d'observations des individus qui possèdent une durée de vie parmi les plus élevées et une présence multiple est de 9,09%.

Les conseils d'administration

Nous observons deux phases plus importantes dans les fréquences d'observation au sein des conseils d'administration (figure 7.1). La première, de

Figure 7.1
Comparatif taux de simultanéité et durée de vie pour les conseils d'administration



Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

1979 à 1985, voit sa fréquence augmenter de façon continue. Pendant la deuxième phase, de 1985 à 1989, la situation est la même. Les deux coupures, c'est-à-dire le moment où les taux diminuent, correspondent respectivement avec l'arrivée des MRC et des CADC. Il y a lieu de croire qu'il y a un certain ajustement pendant ces périodes. De 1989 à 1993, la période est plutôt instable. Cependant, les taux sont relativement élevés en se situant au-dessus de 68%.

La deuxième compilation (annexe 7) nous montre la perspective organisationnelle du comparatif entre la simultanéité et la durée de vie. On peut voir d'abord que l'écart est assez important entre la première organisation (9,09%) et la dernière (59,09%). On remarque aussi l'existence de groupes de fréquence d'observations (13,64% et 18,18%) qui comprennent plusieurs organisations. On retrouve donc différentes échelles d'observations pour l'ensemble des organisations.

Le CRCD présente une caractéristique intéressante. En effet, bien que cette organisation qui possède à la fois des taux de renouvellement élevés et des durées de vie assez faibles, elle se retrouve avec un pourcentage qui se situe parmi les plus élevés (40,91%). Cela signifie que nous retrouvons dans cette organisation un noyau³ d'individus importants qui possèdent une durée de vie élevée au CRCD et qui sont présents dans plusieurs autres organisations. Cette situation illustre bien le fait que le taux de renouvellement ne saurait être le seul indicateur pertinent pour élaborer sur la circulation des idées.

Le tableau présenté dans l'annexe 8 est intéressant en rapport avec le regroupement en fonction des types d'organisation que nous avons abordé dans le point précédent. En effet, nous ne retrouvons pas ce regroupement dans notre distribution de fréquence du comparatif entre la durée de vie et la simultanéité. Bien que les conseils régionaux sectoriels se regroupent dans la même catégorie (la première), les autres types d'organisation se trouvent assez dispersés dans les différents groupes. En effet, les CADC et les MRC se dispersent dans les cinq catégories. La plupart des organisations (70,6%) se situent sous la moyenne de 25,3%.

Nous pouvons aussi observer un fait assez intéressant en ce qui concerne le territoire couvert par les organisations qui sont au-dessus de la moyenne (catégories 3,4 et 5). Les deux CADC (Bas-Saguenay et Jonquière-Lac-Saint-Jean) couvrent des parties différentes du territoire de la MRC Le-Fjord-du-Saguenay. Cette dernière se retrouve aussi avec un taux très élevé (59,09%).

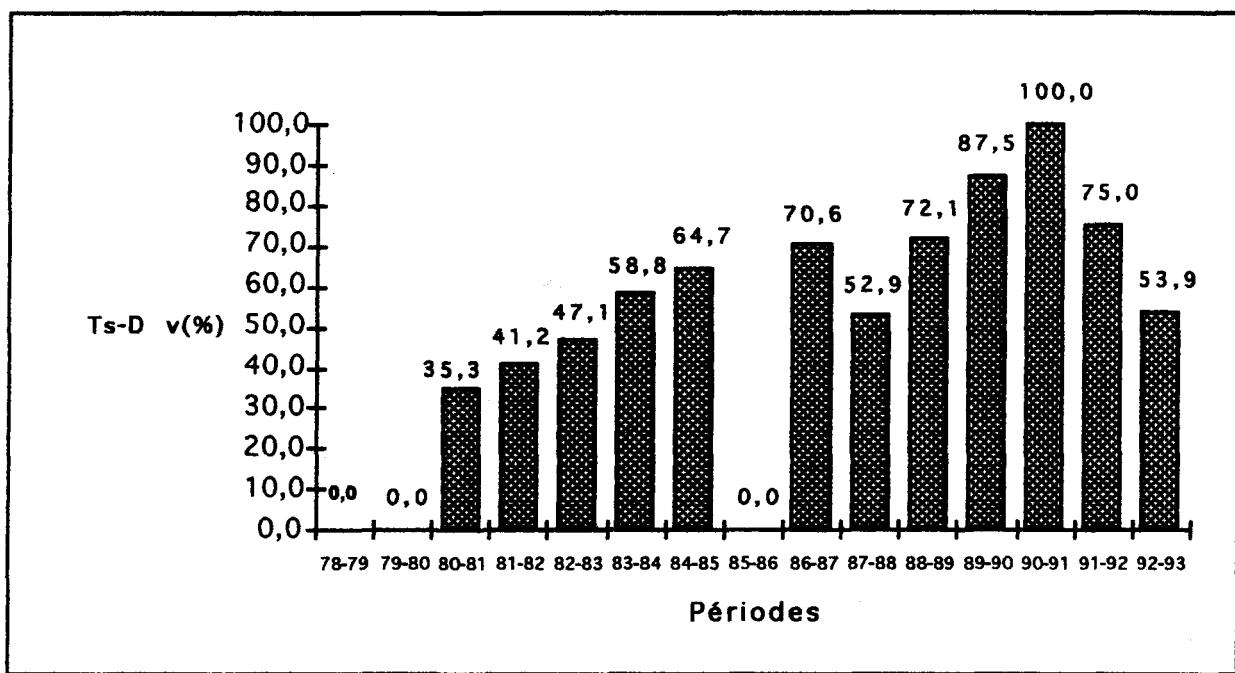
³Le lecteur peut trouver une définition du "noyau" dans le chapitre 6 qui concerne la méthodologie.

Les comités exécutifs

La figure 7.2. nous présente le même comparatif, durée de vie et simultanéité, pour les comités exécutifs. On peut observer quelques faits intéressants.

D'abord, le taux, nul dans les deux premières périodes, augmente de 1980 à 1985. Par la suite, le taux tombe à 0%. Cette période correspond à l'année qui a suivi le déroulement du sommet socio-économique. Nous pouvons croire que la restructuration qui a suivi le sommet a entraîné une modification importante au niveau des individus présents dans le milieu régional. Cependant, le taux de la période suivante est de 70,6%. Cela apparaît comme étant une période où il y a une modification importante et que par la suite, les choses se replacent comme elles étaient avant.

Figure 7.2
Comparatif du taux de simultanéité et de la durée de vie dans les comités exécutifs



Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Le taux chute en 1987-1988 avec l'arrivée des CADC dans le milieu régional. Le pourcentage augmente ensuite jusqu'en 1990-1991 pour atteindre 100%. Donc, pendant cette période, tous les individus, au niveau des comités exécutifs, qui possèdent une durée de vie élevée, sont aussi présents dans plusieurs organisations. Cette situation est pour le moins non optimale et relativement surprenante.

Nous pouvons supposer que la baisse du pourcentage pendant les périodes de 1991 à 1993 est attribuable en partie aux modifications qui touchent trois organisations importantes de notre échantillon: le CRCD (la réforme Picotte), la CRSSS (RRSSS) et la CFP (SQDM). Ces modifications ont permis d'intégrer une partie de nouveaux individus dans les comités exécutifs. Cela ne signifie pas que ceux-ci ne sont pas déjà présents dans le conseil d'administration et encore moins dans d'autres organisations du milieu régional qui ne font pas partie de notre échantillon.

La moyenne pour les comités exécutifs est moins élevée soit 12,83% (annexe 9). Nous retrouvons un peu plus d'organisations (47,05%) qui possèdent des taux supérieurs à la moyenne.

Le CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean, qui possède le taux le plus élevé pour le conseil d'administration, se retrouve avec une fréquence de 0% pour le comité exécutif. Trois organisations (CRCD, MRC Le—Fjord-du-Saguenay et MRC Lac—Saint-Jean) se retrouvent avec des fréquences élevées dans les deux cas.

Une distribution de fréquences nous permet d'observer que toutes les MRC se situent dans les catégories qui possèdent des fréquences d'observation assez élevées (annexe 10). Les conseils régionaux sectoriels se trouvent dans les deux cas (sauf CRCD) dans les catégories ayant un taux plus faible d'observations.

Nous observons une inversion pour les CADC. En effet, ceux qui possédaient des taux plus faibles dans le conseil d'administration (CADC Lac—Saint-Jean-

est et CADC Domaine—du-Roy) se trouvent avec des taux plus élevés dans les comités exécutifs. L'inverse est vrai pour les CADC La Baie/Bas-Saguenay et celui de Jonquière—Lac-Saint-Jean-N.-E.

Donc, cette première présentation nous montre qu'il existe, pour chaque organisation, un noyau d'individus qui ont une durée de vie plus élevée et qui sont présents dans plusieurs organisations. Ce noyau est plus ou moins important pour les différentes organisations puisque la fréquence d'observations est variable. Les fréquences d'observations sont plus faibles pour les comités exécutifs. De plus, les figures 7.1 et 7.2 nous montrent une certaine tendance à la hausse du nombre de ces observations et ce pour les conseils d'administration et les comités exécutifs. Celle que l'on observe dans les comités exécutifs est légèrement moins marquée.

Le lien entre l'existence d'un noyau d'individus et le taux de renouvellement n'a pu être établi de façon mathématique. En effet, la corrélation entre ces deux indicateurs nous donne des coefficients de 0,36 et 0,078 respectivement pour les conseils d'administration et comités exécutifs. Ce qui ne signifie pas qu'il n'y a aucun lien.

Il ne faut pas oublier que cet exercice a été effectué à partir de dix-sept organisations. Nous savons que certains individus, qui ne sont pas présents dans plusieurs organisations parmi nos dix-sept, le sont pourtant dans d'autres organisations. C'est le cas particulièrement de l'implication intrasectorielle. Autrement dit, certains individus sont présents dans les organisations qui touchent un secteur en particulier dont l'environnement, la culture, le loisir, la santé ou le tourisme. Ceux-ci ne peuvent être détectés à partir de nos organisations qui, bien que certaines soient sectorielles, couvrent un territoire plus vaste.

Maintenant, il apparaît intéressant de creuser davantage pour vérifier l'origine des individus qui font partie de ce noyau.

Il semble que celui-ci se compose en grande partie d'élus municipaux pour la plupart des organisations. Nous avons effectué une compilation qui présente, en absolue, le pourcentage d'élus qui composent le noyau (comparatif durée de vie et simultanéité) pour chacune des organisations. Les résultats sont présentés dans l'annexe 11. Évidemment, le nombre d'élus dans les MRC est de 100%. La première colonne exprime le nombre d'individus qui composent le noyau et la seconde le pourcentage des élus locaux à l'intérieur du noyau.

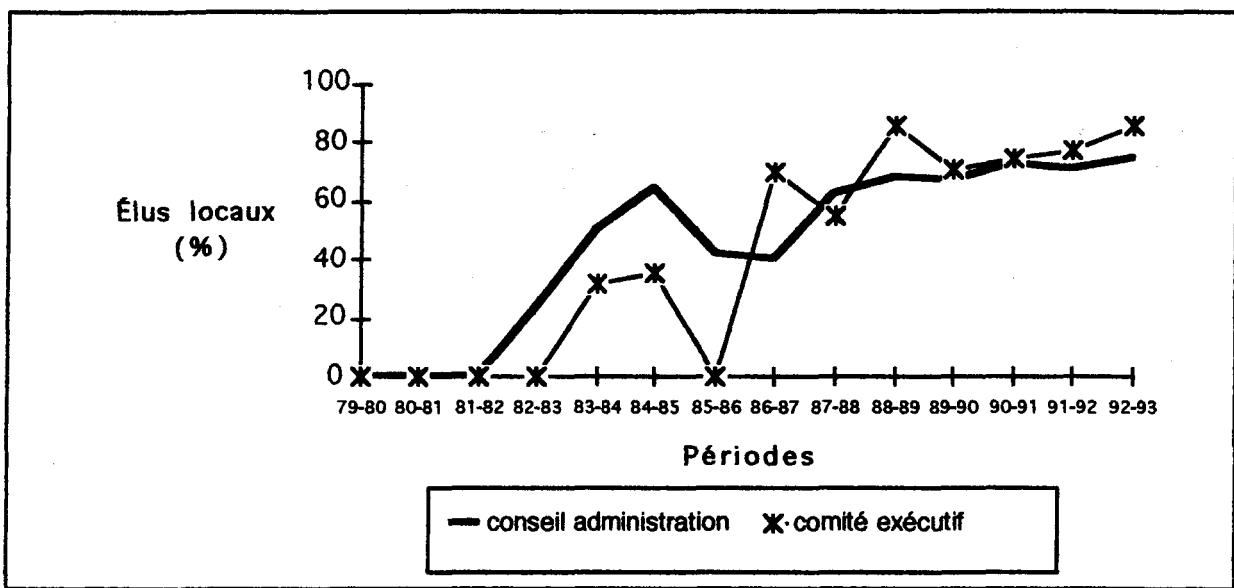
On remarque que les élus occupent une place importante dans le noyau des CADC. Ceci confirme en partie ce que nous avons affirmé précédemment sur le taux de renouvellement des CADC et la structure de représentation de ces derniers.

Mis à part le CRL (50%), les conseils régionaux sectoriels présentent des pourcentages nuls. Il semble que les élus possèdent aussi une place au sein de la CFP et de la CRSSS. Évidemment, il faut utiliser ces pourcentages de façon relative puisqu'ils ne sont pas pondérés. Cependant, ils illustrent bien la place importante occupée par les élus municipaux dans nos différentes organisations.

Les autres individus qui composent le noyau sont en général des représentants sectoriels: éducation, commerce, grande entreprise, etc. La méthode ne permet pas d'établir avec précision l'origine de tous les individus.

La figure 7.3 nous illustre le pourcentage des élus municipaux

Figure 7.3
Présence des élus locaux dans le comparatif entre la durée de vie et le taux de simultanéité



Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

(pondéré) dans le noyau des individus depuis quinze années pour les conseils d'administration et exécutifs. Nous pouvons voir qu'il existe une tendance à la hausse, malgré des baisses pour certaines périodes, en ce qui concerne la présence des élus. Ce qui signifie qu'une bonne partie des élus sont présents dans plusieurs organisations et pendant de nombreuses années.

On remarque finalement que pendant les premières périodes la place des élus se situe davantage au niveau des conseils d'administration. Il semble y avoir un glissement vers les comités exécutifs à partir des années 1986 et 1987. Donc, la tendance est à la hausse dans les deux cas mais prend une certaine importance au niveau des comités exécutifs.

Partie III- Les jumelages organisationnels

7.6 Les jumelages organisationnels pour les dix-sept organisations

Nous avons jusqu'à maintenant illustré le lien entre le taux de renouvellement et la durée de vie ainsi que celui que l'on observe entre la durée de vie et le taux de simultanéité. De plus, nous avons vu dans le chapitre 6 que les présences multiples se font surtout au niveau de deux organisations mais qu'elles existent aussi pour trois et même quatre organisations. Cependant, il peut s'avérer aussi très pertinent de vérifier dans quelles organisations les individus multiplient les sièges. Nous appellerons cet exercice l'analyse du jumelage organisationnel. De plus, nous allons illustrer les changements qui se sont produits, depuis 1978-1979, au niveau des types de jumelages organisationnels.

Les conseils d'administration

La compilation complète des jumelages organisationnels pour les conseils d'administration est présentée dans l'annexe 12.

Nous remarquons d'abord que la plupart des jumelages organisationnels doubles concernent surtout deux organisations: le CRCD et la MRC.

Les jumelages entre une organisation et le CRCD (TTO-CRCD) sont très variables dans le temps. La période de 1983-1984 diminue de façon significative avec une chute de 23,44%. Cependant, nous voyons au même moment une augmentation de 27,34% dans le jumelage MRC-CRCD. Il est fort possible que ce phénomène soit dû au fait que la méthode ne permet pas de détecter la présence des élus avant l'arrivée des MRC. Pour les périodes suivantes, la fréquence d'observations TTO-CRCD est variable et se situe autour de 20%.

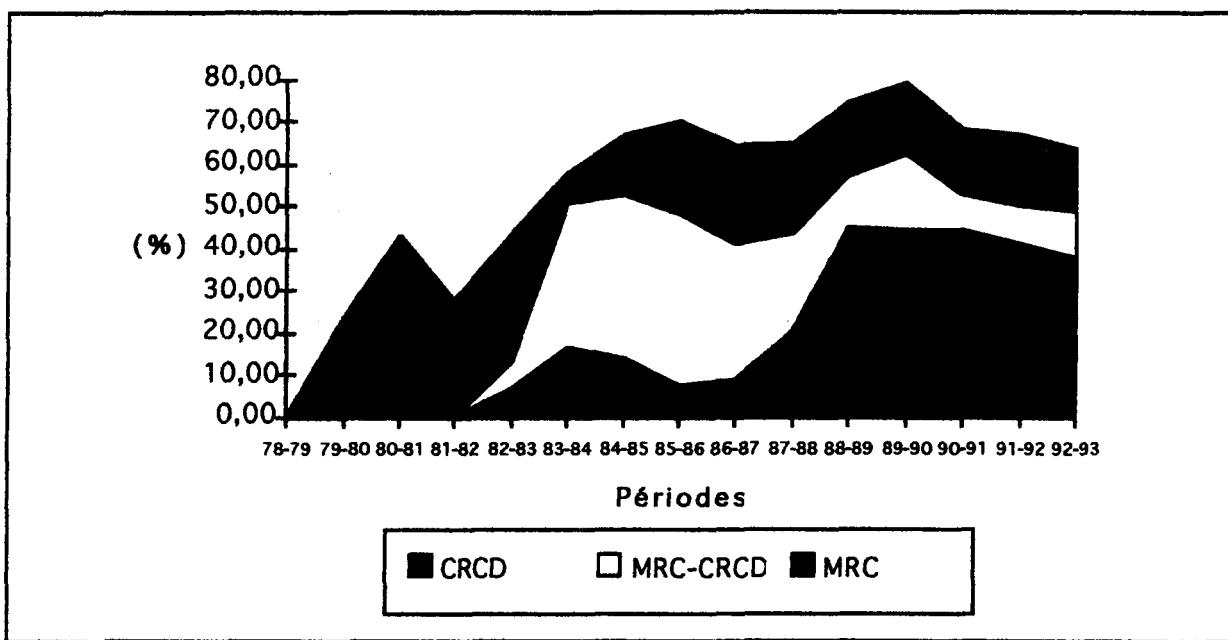
Puisque nos jumelages sont mutuellement exclusifs, il est possible de voir une certaine évolution de ceux qui touchent le CRCD en additionnant les colonnes 1 et 3. Nous remarquons alors que la fréquence d'observations augmente à partir de 1982-1983 pour atteindre 72,16% du total des observations en 1985-1986.

La diminution qui suit en 1986-1987 est due surtout à celle du jumelage MRC-CRCD qui passe de 49,87% à 32,35%. Par la suite, bien que non constante, nous voyons une certaine diminution des jumelages doubles qui touchent le CRCD.

À partir de leur arrivée en 1982, la fréquence d'observations des MRC (colonne 2, 3 et 4) a augmenté jusqu'en 1986-1987 pour atteindre 57,15% (arrivée des CADC). Après cette chute, le taux augmente encore jusqu'en 1990 pour atteindre 62,8%. La chute qui suit est liée surtout à la baisse du jumelage MRC-CRCD.

La figure 7.4 nous permet de visualiser cette évolution des jumelages qui touchent le CRCD et les MRC. Nous pouvons voir que l'aire sous la courbe des MRC augmente avec les périodes.

Figure 7.4
Évolution des Jumelages du CRCD et des MRC dans les conseils d'administration



Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

De plus, on peut voir que celle du jumelage MRC-CRCD, assez élevée entre les périodes 1981 et 1987, diminue en importance au cours des dernières années.

Il est intéressant de noter que les périodes de diminution de la fréquence du jumelage double avec les MRC (1986-1987 et 1990-1991) correspondent à celles où nous observons une hausse de la fréquence triple d'observations des jumelages qui touchent une MRC. En effet, pour les fréquences triples, nous observons des hausses de 10,04% et de 5,59% pendant ces mêmes périodes. Ces hausses se situent dans le jumelage triple organisation-CRCD-MRC. La plupart des jumelages triples concernent la MRC avec deux autres organisations ou avec une organisation et le CRCD.

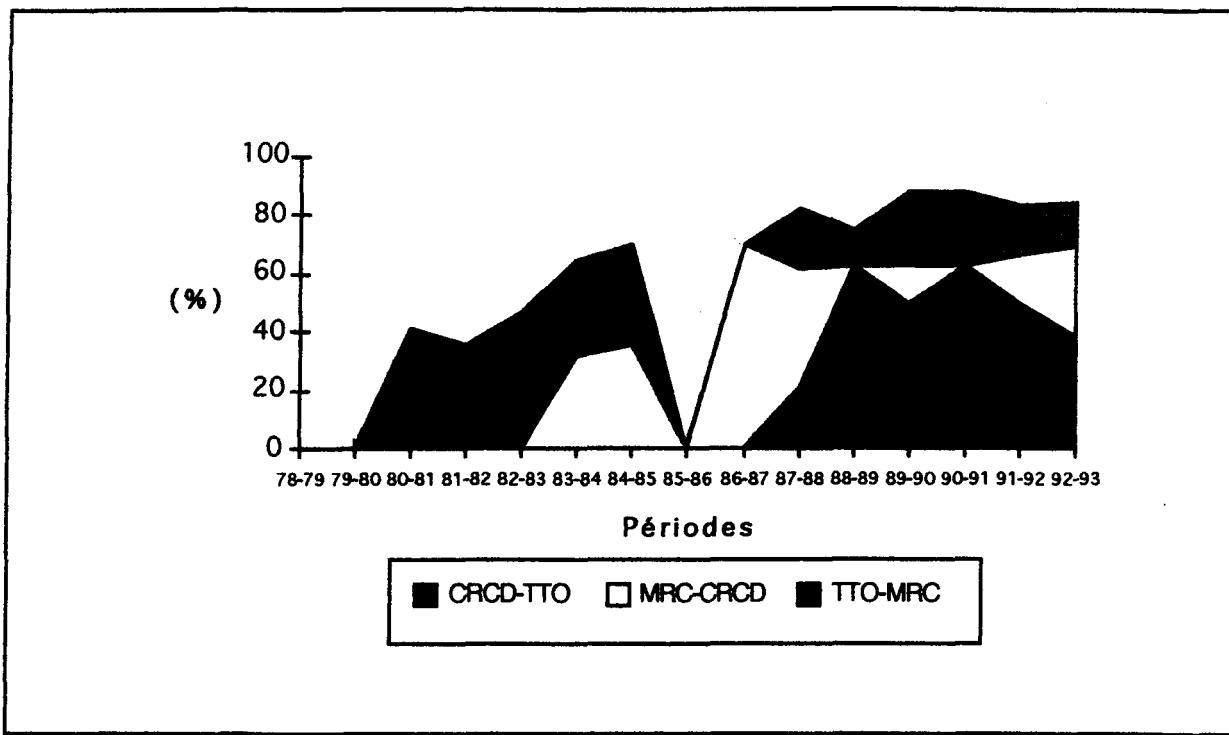
Nous observons aussi que les jumelages entre quatre organisations concernent tous deux organisations avec une MRC et le CRCD. De 1987 à 1992, la fréquence d'observations se situe autour de 2% pour atteindre 4% en 1992-1993.

Les comités exécutifs

La compilation complète des jumelages organisationnels pour les comités exécutifs est présentée dans l'annexe 13.

La situation dans les comités exécutifs est sensiblement la même en ce sens que ce sont surtout les MRC et le CRCD qui sont touchés par le jumelage. On remarque que le jumelage CRCD avec une organisation est assez variable et présente une diminution de fréquence à partir de 1989.

L'addition des fréquences de la colonne 1 et 3 nous donne le pourcentage total des jumelages qui touchent le CRCD. Nous observons une augmentation de la fréquence entre 1981 et 1987 (à l'exception de 1985-1986, l'année du sommet socio-économique) pour atteindre un pourcentage d'observations de 70,59%. Par la suite, la fréquence est très variable (figure 7.5).

Figure 7.5**Évolution des jumelages entre une MRC et le CRCD pour les comités exécutifs**

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Les jumelages qui touchent une MRC (colonne 2, 3 et 4) prennent de l'importance depuis 1987-1988 où la fréquence passe de 61,77% à 69,23% en 1993. Cette augmentation est liée à la hausse des jumelages entre une MRC et un CADC.

Les jumelages triples concernent le CRCD et les MRC dont la variante est une troisième organisation, CADC ou autres. Ils apparaissent à partir de 1988. Jusqu'en 1991, les jumelages triples concernent surtout ceux des CRCD-MRC et CADC (12,50% pour chaque période).

Donc, cette première analyse nous permet de voir que le CRCD et les MRC sont concernés de façon importante par les jumelages organisationnels. Le CRCD est une organisation régionale où la composition du conseil

d'administration vise, entre autres, à représenter les différents secteurs et différentes problématiques de la région. Donc, il est évident que les personnes qui siègent au conseil sont aussi présentes dans d'autres organisations. Cela explique en partie l'importance des jumelages qui touchent le CRCD.

Chacune des dix-sept organisations qui composent notre échantillon (à l'exception de l'UPA) accorde un pourcentage de leurs sièges à des élus municipaux. Ce pourcentage varie d'une organisation à l'autre mais le résultat global semble être que les élus municipaux occupent une place importante dans le milieu régional, du moins, en regard de nos organisations. C'est ce que semble nous dire les résultats sur les jumelages qui touchent les MRC.

Nous avons pu observer que l'arrivée de nouvelles organisations amène un certain ajustement dans le milieu régional. Cette situation est visible pour les périodes de 1982 à 1984 (arrivée des MRC) et celles de 1987 à 1989 (arrivée des CADC) où nos indicateurs subissent, d'une façon ou d'une autre, des modifications. Nous avons vu que notre indicateur de simultanéité a subi les hausses les plus importantes pendant ces deux périodes (chapitre 6). De plus, nous avons aussi pu voir une modification dans les types de jumelages pendant ces périodes.

Cette perception du changement dans nos indicateurs nous amène à penser que l'ajustement concerne les individus qui sont déjà présents dans les organisations. Autrement dit, si les CADC avaient intégré de nouveaux individus lors de leur formation, les changements auraient été plus difficiles à percevoir dans nos indicateurs. Ce qui ne veut pas dire que l'arrivée de ces nouvelles organisations n'a pas créé un certain renouvellement mais bien que des individus déjà présents dans le milieu se retrouvent sur les nouveaux conseils d'administration et exécutifs.

7.7 Les jumelages organisationnels pour l'année 1992

L'analyse des jumelages organisationnels pour l'année 1992 nous donne des indications supplémentaires puisqu'elle se compose de quatre-vingt-sept

organisations. Elle comprend donc de nouveaux secteurs, des échelles territoriales différentes et bien entendu de nouveaux acteurs. Les jumelages présentés sont aussi mutuellement exclusifs.

La fréquence d'observations double la plus élevée porte sur le jumelage entre un conseil régional et une autre organisation. Il constitue 12,50% de toutes les observations de la présence multiple en 1992 (tableau 7.4).

Tableau 7.4
Jumelage organisationnel pour 1992 dans les conseils
d'administration

Jumelages	Observations
CR-Autre	12,50%
CADC-Autre	11,72%
CRCD-TTO	9,38%
MRC-CADC	9,38%
MRC-TTO	8,59%
CAE-autre	7,81%
autres	7,03%
CDE-autre	5,47%
MRC-CRCD	1,56%
Total jumelages doubles	73,43%

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Ce pourcentage confirme l'hypothèse soulevée précédemment sur les jumelages intrasectoriels. Ainsi, les jumelages des conseils régionaux se font par exemple entre le conseil régional sectoriel et une organisation du même secteur mais à un niveau territorial inférieur. Par exemple la CRSSS et un centre hospitalier ou encore entre l'ATR et une corporation touristique.

De plus, nous observons des jumelages entre un conseil régional sectoriel et une autre organisation d'un autre secteur et/ou d'une autre échelle territoriale. Ces jumelages s'expliquent du fait que les structures de représentation sont

multisectorielles. Nous y retrouvons par exemple des couples composés d'un conseil régional sectoriel et d'une chambre de commerce, d'un cégep ou d'un centre hospitalier.

Les jumelages d'un CADC avec une autre organisation présente aussi une fréquence d'observations importante avec 11,72%. Si nous ajoutons le couple MRC-CADC, la fréquence d'observations des jumelages qui touchent les CADC est de 21,10%. Les observations sont très variées et découlent aussi de la structure de représentation multisectorielle. Les couplages se font ainsi entre un CADC et une CDE, un CEGEP, une commission scolaire, un CLSC ou un syndicat.

De nouveaux jumelages sont apparus avec l'addition de soixante-quatorze nouvelles organisations. Les plus importants concernent les CAE (7,81%) et les CDE (5,47%). Les jumelages se font avec des membres provenant de différents secteurs: CEGEP, centre hospitalier, Socrent, syndicat, corporation touristique, etc. De plus, les CDE et CAE sont jumelées avec d'autres organisations qui sont compilées dans les autres types: CRCD, MRC, CADC et un conseil régional.

La fréquence des observations des jumelages doubles entre les différentes organisations avec une MRC est encore assez élevée avec un taux de 19,53% qui comprend le jumelage MRC-CRCD. Nous observons que bien que le jumelage avec le CRCD soit élevé (9,38%) il n'est plus aussi important avec l'addition de nos autres organisations.

Si nous ajoutons les jumelages pour trois, quatre, cinq et six organisations les fréquences d'observations qui touchent les MRC et le CRCD seront plus élevées. Le tableau 7.5 nous présente, pour les présences multiples dans trois, quatre, cinq et six organisations, la fréquence d'observations qui concerne uniquement la MRC (ligne 1), uniquement le CRCD (ligne 2), le CRCD et la MRC (ligne 3) et finalement aucune des deux organisations (ligne 4).

Tableau 7.5
Fréquences d'observations pour le CRCD et MRC dans les conseils
d'administration

	Triple	quadruplé	quintuplé	sexuplé	Total
MRC	6,25%	0,78%	0,78%	0,00%	7,81%
CRCD	3,91%	1,56%	0,00%	0,00%	5,47%
MRC-CRCD	3,13%	0,78%	0,78%	1,56%	6,25%
Autres	6,25%	0,78%	0,00%	0,00%	7,03%

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Donc, si nous additionnons les fréquences des tableaux 7.4 et 7.5, nous obtenons un pourcentage de 25,78% pour les MRC, 14,85% pour le CRCD et 7,81% pour les jumelages qui touchent à la fois le CRCD et la MRC.

Le jumelage d'un conseil régional sectoriel avec une autre organisation représente aussi, dans les comités exécutifs, la fréquence d'observations la plus élevée soit 21,88% (tableau 7.6).

On peut voir aussi que les jumelages moins fréquents et qui sont regroupés dans la catégorie "autres" représentent un pourcentage très élevé avec 21,88%. Nous retrouvons des jumelages assez divers dont des couples syndicat et clsc, cde et université, syndicat et cde et finalement cae et société touristique.

Si nous incluons la catégorie MRC-CRCD, les MRC compte pour 28,15% des observations et le CRCD pour 12,5%.

Tableau 7.6
Jumelage organisationnel double pour 1992 dans les comités exécutifs

Jumelages	Observations
CR-autre	21,88%
autres	21,88%
MRC-autre	12,50%
MRC-CADC	9,40%
CRCD-autre	6,25%
MRC-CRCD	6,15%
Total	78,13%

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Les jumelages de trois organisations comprennent surtout le jumelage MRC et CRCD et une autre organisation (9,38%). Tous les jumelages triples concernent une MRC ou le CRCD (tableau 7.7).

Tableau 7.7
Jumelage triple pour 1992 dans les comités exécutifs

Jumelages	Observations
MRC-CRCD-autres	9,38%
MRC-CADC-O	3,13%
CRCD-2 organisations	6,25%
Total	18,75%

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Finalement il est possible, et fort intéressant, de comparer les données de 1991-1992 avec celles de 1992 qui comprennent respectivement dix-sept et quatre-vingt-sept organisations. Bien entendu, nous avons pondéré nos données pour uniformiser nos pourcentages. Le tableau 7.8 nous indique les résultats pour les conseils d'administration.

Tableau 7.8
Comparatif entre l'année 1991-1992 et l'année 1992 pour les
conseils d'administration

Indicateurs	1991-1992	1992
Taux de simultanéité	2,77%	12,30%
T s double	16,14%	73,44%
T s triple	2,55%	19,53%
T s quadruple	0,85%	3,91%
T s quintuple	0,00%	1,56%
T s sextuple	0,00%	1,56%

Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Il semble que le fait d'ajouter des organisations, et d'intégrer par le fait même de nouveaux individus, fait augmenter considérablement la fréquence d'observations de la simultanéité. La fréquence d'observations passe ainsi de 2,77% à 12,30%. Ce qui semble tout à fait logique à première vue. Cependant, rien ne laisse supposer au départ que les nouveaux individus, provenant de secteurs et territoires différents, puissent être présents dans plusieurs conseils d'administration.

On remarque encore l'importance de la présence dans deux conseils d'administration soit une fréquence d'observations de 73,44%. Toutefois, l'augmentation relative de la présence triple est encore plus importante. En effet, les présences double, triple et quadruple sont respectivement 4,5, 7,7 et 4,6 fois plus élevées avec l'addition des organisations. Ce qui nous semble assez important.

Cela nous permet de supposer qu'une partie des individus déjà présents dans nos dix-sept organisations ont cumulé d'autres sièges dans les différents conseils d'administration. Cette situation apparaît évidente dans l'accumulation de cinq et six sièges différents. En fait, nous avons calculé que 38,64% des individus qui sont présents dans les conseils d'administration de nos dix-sept organisations de départ additionnent des postes dans les conseils de nos

nouvelles organisations. De plus, 76,5% de ces individus sont des élus municipaux.

On voit aussi une augmentation importante dans les comités exécutifs avec une hausse de 2,52% à 8,33%. La fréquence d'observations de la présence triple est presque six fois plus grande et passe de 3,26% à 18,75%. Celle de la présence double est tout près de cinq fois plus grande avec un taux de 78,13% parmi nos quatre-vingt-sept organisations. On remarque l'apparition de présence dans quatre comités exécutifs (tableau 7.9).

Tableau 7.9
Comparatif entre l'année 1991-1992 et l'année 1992 pour les comités exécutifs

Indicateurs	1991-1992	1992
Taux de simultanéité	2,52%	8,33%
T s double	16,28%	78,13%
T s triple	3,26%	18,75%
T s quadruple	0,00%	3,13%

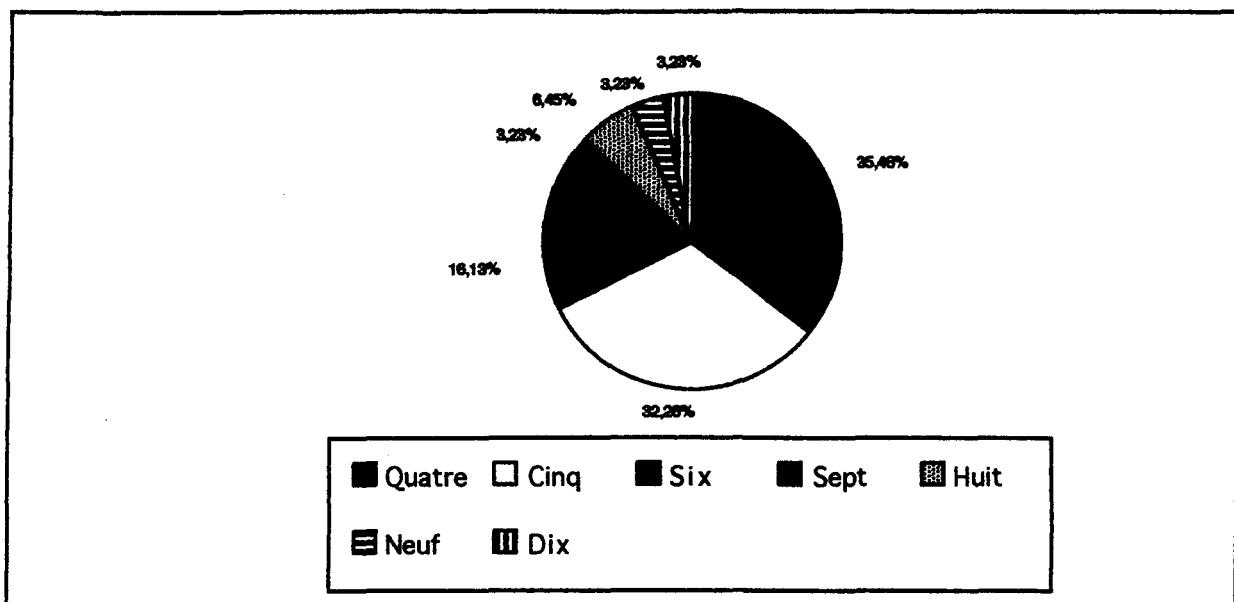
Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Parmi les personnes qui siègent dans un comité exécutif des dix-sept organisations de départ, 44,44% de ces mêmes individus cumulent un ou plusieurs sièges supplémentaires dans un nouveau conseil. Parmi ceux-ci, 75% sont des élus municipaux.

Les personnes qui siègent dans un comité exécutif proviennent forcément d'un conseil d'administration. Donc, celles-ci cumulent deux sièges si nous considérons les deux conseils à la fois. De plus, il est possible que les individus additionnent à la fois des sièges dans les conseils d'administration et dans les comités exécutifs. Nous pourrions ainsi avoir des présences multiples beaucoup plus élevées. Nous avons vérifié cette possibilité auprès des cent-vingt-huit individus qui sont présents dans plusieurs conseils d'administration pour l'année 1992.

Parmi ceux-ci, trente et un individus, soit 24,22%, siègent à la fois dans plusieurs conseils d'administration et comités exécutifs. L'étendue se situe entre quatre et dix sièges (figure 7.6). Parmi ces individus nous retrouvons 45,16% d'élus municipaux.

Figure 7.6
Cumul des sièges dans les conseils d'administration et comités exécutifs



Source: compilation de l'auteure à partir des documents présentés dans l'annexe 1.

Donc, nous pouvons dire que l'addition d'organisations, et d'individus, dans un échantillon donné amène une augmentation significative des observations d'individus présents dans plusieurs conseils d'administration et exécutif. Ces nouvelles observations se composent d'abord des individus déjà présents dans nos organisations de départ et qui cumulent d'autres sièges (un ou plusieurs autres). Une autre partie se compose de nouveaux individus qui apparaissent avec les nouvelles organisations.

Nous avons vu aussi que la présence dans les conseils peut atteindre cinq et six sièges pendant la même année. La proportion d'augmentation de la présence triple et quadruple est plus forte ou égale à celle de la présence double. Donc, l'addition de plusieurs sièges est relativement importante.

Plusieurs facteurs nous portent à croire que cette multiplication de sièges seraient encore plus importante avec l'addition d'autres organisations. Premièrement, bien que quatre-vingt sept organisations nous permettent de rejoindre beaucoup d'individus, cet échantillon ne correspond qu'à une petite partie de toutes les organisations qui existent dans le milieu régional. La confection d'un répertoire des organisations du Saguenay—Lac-Saint-Jean a permis en effet de compiler plus de 800 organisations différentes.

De plus, nous savons que plusieurs organisations mettent en place différents comités d'étude, d'investissement, d'action,...qui sont reliés à leurs activités. De façon générale, une partie des membres des conseils d'administration siègent dans ces différents comités qui sont exclus de notre échantillon.

Troisièmement, une partie importante de la multiplication intrasectorielle des sièges nous échappe puisque la plupart des organisations infra-locales, locales et infra-régionales ne font pas partie de notre répertoire. Cette situation est particulièrement vraie pour tout le secteur socio-communautaire.

Finalement, il faut souligner que pour la plupart des individus qui siègent dans les conseils d'administration nous n'avons pas pu additionner leur poste qui découle de leur travail. Ainsi, les présences dans les différents conseils s'ajoutent souvent à leur travail de base. Par exemple, les élus municipaux sont d'abord des maires qui sont élus pour administrer leur municipalité. Bien que leur présence dans différents conseils soit tout à fait en accord avec leur travail, elle s'ajoute aux tâches de base que doit accomplir un maire.

7.8 Conclusion de l'analyse

Notre analyse nous permet d'affirmer que la situation actuelle en ce qui concerne les décideurs régionaux n'est pas optimale et ne favorise pas la circulation des idées. Voici les principales raisons qui nous amènent à faire cette affirmation.

À propos de l'accumulation des mandats et de la durée de vie

Nous avons démontré qu'il existe réellement une proportion d'individus dans le milieu régional qui occupent plusieurs postes dans les conseils d'administration et exécutif. Nous avons aussi démontré que ces mêmes individus demeurent en général plus longtemps dans les organisations. La combinaison de ces deux facteurs et la tendance à la hausse des données qui les concernent nous amènent à affirmer que cette situation ne favorise pas la circulation des idées.

Cette présence multiple se traduit d'abord par un accès à une quantité importante d'informations sur différents secteurs d'activités: planification de projets, budgets, stratégies, investissements, etc. Cette situation ne pose pas de problèmes si cette information circule de façon efficace. Cependant, il n'existe pas de mécanismes formels qui permettent de rendre accessible cette information. Par ailleurs, même un mécanisme ne peut pas permettre d'avoir accès à autant d'information (même stratégique) que le fait de siéger sur quatre, cinq et six conseils.

Ajoutons à cela le fait que les individus qui ont accès à davantage d'informations sont présents dans le milieu régional depuis de nombreuses années. Ceux-ci possèdent donc une connaissance des dossiers présents et passés, des normes et règles de fonctionnement des structures, des différentes personnes présentes dans les conseils, etc. L'accès à l'information et une connaissance plus approfondie relative à leur durée de vie dans le milieu régional donnent à ces individus une forme de pouvoir face au contrôle des processus décisionnels. Nous n'affirmons pas que ces individus exercent actuellement un contrôle sur l'information mais bien que les éléments potentiels sont présents. Cela ne doit pas être considéré comme une situation optimale.

Nous pouvons supposer que ces différents individus, en rapport avec l'organisation qu'ils représentent et leur expérience personnelle, possèdent une vision et une perception face au portrait du milieu régional. En conséquence, ceux-ci défendent et valorisent certaines idées, des projets, des pistes de

solutions, etc. Leur situation relative de pouvoir leur permet de bloquer ou de ne pas favoriser l'émergence de nouvelles idées qui pourraient aller à l'encontre des représentations qu'ils se font de la réalité du milieu. Ce qui ne suppose pas que le noyau des individus soit homogène en regard des idées véhiculées c'est-à-dire que tous les individus ne forment pas nécessairement une noyau compact, solidaire et homogène dans leur vision du développement par exemple.

À propos des positions conflictuelles

L'analyse des jumelages organisationnels permet d'affirmer que plusieurs individus qui multiplient les sièges se trouvent dans une position conflictuelle.

Il y a une raison d'origine face à la présence d'un individu dans le milieu régional: l'organisation pour laquelle il travaille, le secteur dont il est issu, le poste qu'il occupe dans une organisation, son expérience acquise face à une problématique particulière ou encore le mandat démocratique d'une population (les élus locaux dans ce cas-ci). Les individus défendent en général une position qui découle de ce que nous appelons cette première légitimité, qu'elle soit démocratique ou corporative. Face à la diversité importante des types de jumelages où se mélangent les secteurs et les territoires d'intervention nous soulevons le fait que certains individus sont susceptibles de se trouver dans des positions conflictuelles qui peuvent nuire à la défense des intérêts collectifs.

Par exemple, prenons le cas d'un élu local qui représente sa municipalité, siège sur le conseil d'une MRC, un conseil sectoriel au niveau de la santé, dans la corporation de développement économique de sa ville, dans un conseil de tourisme supra-local qui ne correspond pas au territoire MRC et finalement dans un CADC. La première légitimité de cet individu est démocratique et concerne l'administration de sa ville et par extension la défense des intérêts de cette dernière. Prenons une prise de décision qui concerne le développement de la collectivité régionale mais dont les retombées peuvent atteindre certaines municipalités selon le choix effectué. Il est évident que cet élu, et possiblement plusieurs autres qui siègent dans les mêmes conseils, se trouvent en position de conflit d'intérêts. Le résultat peut être le retard d'une décision ou tout simplement l'abandon complet d'un projet. Ce qui rappelle certains événements du milieu

régional. Nous croyons que cet enchevêtrement de territoires d'intervention, de secteurs et d'organisations différents dans lesquels se trouve un même individu est une situation non optimale.

Nous croyons que les débats sont essentiels à l'émergence de nouvelles idées, d'alternatives de développement, de nouveaux projets, etc. Nous parlons ici de débats qui impliquent une participation plus large de la population où les individus défendent les intérêts d'une collectivité ou d'un groupe mais ne se trouvent pas dans un poste de pouvoir. Il ne faut pas assimiler cette forme de débat à une situation conflictuelle qui implique des individus en position de pouvoir et qui défendent des intérêts corporatifs ou autres. À la limite, un individu défend son poste de pouvoir puisque le jugement de sa performance à défendre les intérêts de son organisation ou de sa collectivité est lié au renouvellement de son mandat.

À propos des élus locaux

Nous avons vu que les élus locaux occupent une place de plus en plus grande dans le milieu régional. De surcroît, leur proportion augmente parmi les individus qui sont présents longtemps et souvent dans les organisations. Nous savons que les élus locaux sont les seuls à posséder une légitimité démocratique dans l'exercice de leur pouvoir. Cependant, leur mandat est lié d'abord et avant tout à la défense des intérêts de leur collectivité c'est-à-dire à la défense des intérêts locaux. Enfin, c'est en regard de cette défense des intérêts de leur collectivité qu'ils seront sanctionnés lors des élections municipales. La présence de ces derniers dans des organisations qui oeuvrent dans différents secteurs et territoires est certainement justifiée par le désir de mieux défendre les intérêts de leur collectivité. Elle est justifiée mais elle soulève des questions importantes face à la défense des intérêts supra-locaux.

En fait, l'augmentation de la présence des élus soulève au moins deux questions importantes. La première est lié au fait que des études ont prouvé, et notre analyse le confirme, qu'il existe une continuité importante dans les mandats

des élus locaux, surtout en ce qui concerne les maires.⁴ Le renouvellement est donc très faible et amène une certaine forme de stabilité et de conservatisme. Donc, l'augmentation de leur proportion au niveau des différentes organisations suscite des interrogations face au renouvellement des décideurs et des idées. Nous avons présenté l'importance d'un bonne circulation des idées au chapitre 4 de la présente étude.

La seconde question est liée à la défense particulière des élus locaux dans des décisions qui concernent des collectivités plus grandes. Les élus locaux possèdent la légitimité démocratique pour défendre les intérêts de leur collectivité locale. Et c'est ce qu'ils feront d'abord et avant tout au risque de nuire à des intérêts collectifs supérieurs. Cette situation constitue, à notre avis, un des problèmes importants.

À propos du processus cumulatif

Notre analyse nous amène à considérer qu'il semble y avoir un certain processus cumulatif dans le milieu régional. Autrement dit, les structures de représentation et possiblement des mécanismes informels amènent inévitablement des individus qui occupent déjà des postes à siéger dans plusieurs conseils.

La plupart des organisations possèdent des structures de représentation mutisectorielles qui sont relativement similaires: éducation, petite entreprise, grande entreprise, chambre de commerce, pourcentage d'élus locaux, syndicat, conseil régional sectoriel, santé, etc. Cela favorise la présence des mêmes individus à l'intérieur des organisations.

Il existe plusieurs organisations qui interviennent dans différents échelons territoriaux. Les organisations qui couvrent les territoires plus larges tiennent compte de la représentation des organisations dans les niveaux plus bas. Donc,

⁴Revelin, J., «Qui sont nos maires et nos conseillers ?», *Municipalités*, août-septembre 1982, p.21-22.

il y a un recrutement au sein des organisations déjà présentes mais qui interviennent sur de plus petits territoires. Cette situation est visible par exemple dans les jumelages organisationnels intrasectoriels.

Des facteurs plus informels comme le fait de choisir des individus qui possèdent déjà un certain pouvoir dans les organisations encourage possiblement l'accumulation de postes dans les différents conseils.

Finalement, nous pourrions croire que l'accumulation des mandats, la durée de vie élevée des individus et la présence accrue des élus locaux peuvent être garants d'une certaine stabilité au niveau régional. En effet, les mêmes idées se retrouvent un peu partout et peuvent amener une certaine forme de cohérence et de constance dans les différentes prises de décisions au niveau régional. Cependant, en considérant nos démonstrations et affirmations précédentes, nous croyons que le résultat pourrait tendre davantage vers une certaine forme d'immobilisme et de conservatisme qui nuit à l'émergence de toutes nouvelles idées originales de développement.

CONCLUSION

Le processus de construction organisationnel des régions du Québec se compose en grande partie d'interventions externes à la région. Le mouvement de régionalisation est très fort dans toutes les étapes du développement des régions. De la création des conseils régionaux sectoriels jusqu'au découpage des MRC, les différentes interventions externes et les forces du régionalisme nous amènent aujourd'hui à une occupation importante des régions du Québec.

Nous avons vu une multiplication des organisations dans divers secteurs de notre société qui interviennent dans des territoires dont l'étendue est très variable. Ceux-ci peuvent correspondre ou encore s'ajouter aux différents découpages officiels du territoire québécois. Cette situation rend de plus en plus complexe l'analyse de l'impact des interventions de ces organisations face au développement régional. La difficulté liée à la multiplication des variables de l'environnement organisationnel régional justifie l'élaboration d'un cadre d'analyse intégrateur.

Chacune de ces organisations forme une entité spécifique qui se trouve en interrelation et parfois même en interdépendance avec les autres organisations qui oeuvrent dans la même région. Cela nous a amené à définir deux composantes importantes dans notre cadre d'analyse de l'environnement organisationnel: la structure interne de l'organisation et l'environnement organisationnel territorial. Les différentes variables qui définissent l'environnement organisationnel régional servent de support à l'analyse de l'optimum dont la finalité est le développement qui doit intégrer les dimensions économique, sociale, politique et culturelle.

Nous avons insisté sur l'importance de la finalité dans l'analyse de l'optimum organisationnel. En fait, nous croyons qu'une définition commune, adoptée par l'ensemble des acteurs régionaux (individus et organisations) se situe à la base d'une orientation efficace et cohérente de l'ensemble des interventions effectuées dans une région. La complexité de l'environnement organisationnel régional soutient cette nécessité afin d'éviter les chevauchements de missions, d'objectifs, de tâches, etc. Finalement, il faut faire en sorte que l'optimum ne devienne pas seulement une affaire d'efficacité et de performance économique

ou administrative qui éloigne des autres dimensions importantes du développement.

L'analyse de l'optimum organisationnel pose plusieurs difficultés notamment celle de se prononcer sur le fait qu'une situation est optimale ou non. En fait, il s'avère très difficile, et aussi contestable, de déterminer une limite à l'optimum. L'étude d'une des variables de notre analyse nous démontre bien cette difficulté. En effet, la recherche sur la circulation des décideurs régionaux, bien qu'elle permette de démontrer certains faits, nous prouve d'abord que la réalité est encore plus complexe que la théorie et qu'il apparaît ainsi non souhaitable de statuer systématiquement sur une situation.

Nous avons choisi le concept de circulation des décideurs pour faire notre première analyse de l'optimum organisationnel. Nous avons d'abord tenté de démontrer, au niveau théorique, le lien entre la circulation des décideurs et le développement d'une communauté régionale. L'importance des décideurs comme agents actifs dans le milieu apparaît d'abord comme première justification de l'étude de leur circulation. De plus, nous avons démontré le lien entre la circulation des décideurs, la circulation et l'émergence des idées et la capacité d'innovation d'une communauté. La mesure de cette circulation constitue sans aucun doute la plus grande difficulté surtout en ce qui concerne la nature du changement.

Malgré l'impossibilité de mesurer la nature des changements au niveau des décideurs régionaux, nos indicateurs de renouvellement, de durée de vie et de simultanéité nous permettent d'affirmer que la situation actuelle n'est pas optimale. Notre hypothèse de départ se trouve donc confirmée puisque nous avons supposé qu'il y a des gains d'optimum à faire au niveau de la circulation des décideurs.

Nous avons d'abord montré qu'une proportion d'individus accumule plusieurs sièges dans les différents conseils. De plus, la fréquence des observations augmente pendant la période que nous avons étudiée. Nous avons pu voir aussi

que le fait d'ajouter de nouvelles organisations augmente le taux de simultanéité. Donc, une partie des mêmes individus se retrouvent dans celles-ci.

Nous avons aussi démontré qu'il y a une relation entre la proportion des individus qui accumulent des sièges et ceux qui ont une durée de vie plus élevée dans les organisations de la région. De plus, cette proportion augmente pendant la période étudiée.

Les élus locaux occupent de plus en plus de place dans les différentes organisations. Les MRC, qui regroupent uniquement des élus locaux, sont celles qui possèdent les taux de renouvellement les plus faibles, les durées de vie les plus longues et les taux de femmes les plus bas. Donc, elles sont moins susceptibles de favoriser une circulation des idées. Cette considération, conjuguée à leur position conflictuelle liée à la défense des intérêts locaux, nous amène à croire que la place plus grande des élus locaux dans les différentes organisations pose un problème face à la défense des intérêts régionaux.

Finalement, nous avons montré que les femmes sont absentes dans la plupart des conseils d'administration et exécutif. Cette situation s'améliore avec les années mais les pourcentages de départ sont très bas. Ce fait est plus accentué dans les conseils des MRC.

Il y a deux grandes limites à cette recherche. La première provient du fait que notre échantillon d'organisations est limité par rapport au nombre total d'organisations dans le milieu régional. Ainsi, certains secteurs sont moins représentés. Cependant, notre analyse pour l'année 1992, avec quatre-vingt-sept organisations, nous a permis de voir qu'une certaine tendance existe dans l'accumulation des mandats et ce dans plusieurs secteurs.

En deuxième lieu, cette recherche ne peut démontrer que les faits présentés provoquent effectivement les effets pervers anticipés. Autrement dit, ceux-ci se présentent comme des éléments potentiels à une mauvaise circulation des décideurs et des idées.

Ainsi, la conjugaison de l'accumulation des mandats et de la durée de vie élevée donne un accès à une vaste quantité d'information et pourrait permettre un certain contrôle de celle-ci en fonction des intérêts défendus par les individus. Les jumelages organisationnels nous montrent la position conflictuelle de plusieurs décideurs. Cette situation peut entraîner une défense de certains intérêts qui se trouvent à un autre niveau que celui du projet ou de la décision qui doit être prise. Les intérêts d'une collectivité pourraient ainsi être évincés pour des raisons conflictuelles. Cette situation est très plausible et non optimale.

Cette recherche se termine donc pas une accumulation, cette fois ci, de questions. Il apparaît d'abord évident qu'il faut vérifier quel est l'impact des éléments démontrés sur les décisions qui sont prises dans les différents conseils. Quelle est la relation de pouvoir entre les différents individus qui forment le noyau de ceux qui sont longtemps et souvent dans le milieu régional? Ces individus exercent-ils un certain contrôle sur l'information? Quel est la présence des membres des conseils aux réunions où se prennent les décisions? Qui sont présents? Les individus qui accumulent des mandats sont-ils disponibles pour la population? Quel est l'imputabilité de ces décideurs face aux décisions qu'ils prennent et qui engagent parfois l'avenir des collectivités? Quelle est la place des jeunes, dont l'exode occupe le discours des régionaux depuis longtemps, dans les différentes structures de représentation ? Comment permet-on à ceux qui ont des idées nouvelles de pouvoir les faire valoir ?

Notre étude sur la circulation des décideurs a donc confirmé nos appréhensions quant à la difficulté de statuer sur l'optimum d'une situation. De plus, nous avons pu vérifier que l'utilisation d'un cadre d'analyse qui intègre plusieurs variables est essentielle pour faire ressortir les différents éléments qui composent l'environnement organisationnel régional. Il nous apparaît donc peu souhaitable de véhiculer un discours d'unicité sur les causes du sous-développement régional. Ainsi, certains pourraient croire qu'il n'existe qu'une seule solution.

Cependant, notre recherche nous amène à croire que les régionaux n'utilisent pas toutes les ressources disponibles, humaines et financières, pour améliorer

les problèmes régionaux et catalyser toutes les nouvelles idées susceptibles d'être des alternatives au sous-développement des régions. Il nous semble donc essentiel de poursuivre les recherches dans le sens de l'analyse de l'optimum organisationnel régional.

Bibliographie

Abdel-Malek, A., Tri, H.C., Rosier, B., Khoi, T., *Clés pour une stratégie nouvelle de développement*, Les Éditions ouvrières, Unesco, Paris, 1984, 226 pages.

Abraham, C., Thomas, A., *L'optimum économique collectif: décisions optimales dans l'entreprise et dans la nation*, Dunod, Paris, 1970, 467 pages.

Bakary, T., Blanchet, P., *Sociologie du personnel politique local du Québec: étude préliminaire*, Laboratoire d'études politiques et administratifs de l'Université Laval, Québec, 1989, 30 pages.

Bassand, M., Guindani, S., «Maldéveloppement et luttes identitaires» dans: *Espaces et sociétés*, No. 42, 1983, pages 13 à 26.

Bassand, M., Hainard, F., Pedrazzini, Y., Perrinjaquet, R., *Innovation et changement social: actions culturelles pour un développement local*, Presses polytechniques romandes, Lausanne, 1986, 136 pages.

Bassand, M., Hainard, F., Schuler, M., *Dynamique socio-culturelle régionale*, Presses polytechniques Romandes, Lausanne, 1985, 107 pages.

Bergeron, P.G., *La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications*, Gaëtan Morin, Chicoutimi, 1986, 928 pages

Bernard, L., «L'imputabilité de la fonction publique» dans: *Débats sur l'imputabilité*, ENAP, Québec, 1983, 255 pages.

Bérubé, P., *L'organisation territoriale du Québec. Dislocation ou restructuration, l'urgence d'agir*, Éditeur officiel du Québec, Québec, 1993, 171 pages.

Blakely, J.E., *Planning local economic development: theory and practice*, Newbury Park, Californie, 1989, 307 pages.

Boisvert, M., *L'approche socio-technique*, Agence D'Arc, Ottawa, 1980, 237 pages.

Bolduc, R., «Présentation du colloque sur l'imputabilité» dans: *Débats sur l'imputabilité*, ENAP, Québec, 1983.

Bottomore, T.B., *Élites et société*, Stock, Paris, 1964, 179 pages.

Boudon, R., Bourriau, F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, Presses universitaires de France, Paris, 1982, 651 pages.

Brassard, M.-J., *La restructuration institutionnelle en région: l'exemple du Saguenay—Lac-Saint-Jean*, Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi, 1987, 162 pages.

Busino, G., *Élites et élitisme*, Presses universitaires de France, Paris, 1992, 127 pages.

Centre d'études canadiennes des Universités de Grenoble II et III et Institut d'études politiques de Grenoble, *Alternance et changements politiques: les expériences canadienne, québécoise et française: acte du colloque*, Édition Saint-Martin-d'Hères, Paris, 1987, 398 pages.

Chanlat, J.-F., Séguin, F., *L'analyse des organisations une anthologie sociologique: les théories de l'organisation*, Tome 1, les éditions Préfontaine, Québec, 1983.

Chanlat, J.-F., Séguin, F., *L'analyse des organisations une anthologie sociologique: les composantes de l'organisation*, Tome 2, Gaëtan Morin, Québec, 1987.

Charih, M., *La guerre des experts d'Ottawa. Comment la commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité a perdu la bataille*, Agence D'Arc, Montréal, 1990, 340 pages.

Claval, P., «La notion de région» dans: *Espace et localisation*, Paris, Économica, 1983, p.53 à 72.

Collerette, P., *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1991, 255 pages.

Conseil des affaires sociales et de la famille, *Deux Québec dans un*, Gaëtan Morin, Québec, 1988, 124 pages.

Conseil des affaires sociales, *Agir ensemble*, Gaëtan Morin, Québec, 1989, 209 pages.

Cotteret, J.M., et al., *Dictionnaire de politique: le présent en question*, Larousse, Montréal, 1979, 351 pages.

Coulaud, A., Dervaux, B., *Dictionnaire de management et de contrôle de gestion*, Dunod, Montréal, 1986, 233 pages.

Crozier, M., Friedberg, E., «Le pouvoir comme fondement de l'action organisée dans: *Théories de l'organisation: personnes, groupes, systèmes et environnements*», Presse de l'Université du Québec, Québec, 1991, pages 133 à 153.

Dahl, R., *Qui gouverne ?*, Librairie Armand Colin, Paris, 1971, 369 pages.

Dehem, R., *L'efficacité social du système économique: critériologie de la politique économique*, Institut de recherches économiques et sociales, Paris, 1952, 184 pages.

Dehem, R., *L'utopie de l'économiste ou la rationnalité économique collective*, Dunod, Paris, 1969, 78 pages.

Desrousseaux, J., *La théorie économique et l'espace géographique*, Éditions de CNRS, Paris, 1981, 142 pages.

Dion, L., «Nos institutions: considérations liminaires» dans: *Les institutions québécoises, leur rôle, leur avenir*, Presses de l'Université Laval, Québec, 1990, pages 3 à 48.

Doré, P., *L'économie d'environnement, pourquoi ?*, dans :Direction et gestion, No. 3, mai-juin, 1978, pages 9 à 12.

Dugas, C., *Disparités socio-économiques au Canada*, Chapitre 1, Les disparités comme champ de recherche et d'intervention, Sillery, PUQ, 1988, pages 9 à 52.

Emery, F.E., Trist, E.L., «The causal texture of organizational environments» dans: *Systems thinking*, Baltimore, Penguin, 1969, p. 241-257.

Enriquez, E., «Idéologie, idéalisation et efficacité» dans: *Pouvoirs et cultures organisationnels*, Presses de l'Université du Québec, Sillery, 1991, pages 141 à 153.

Foulquié, P., *Vocabulaire des sciences sociales*, Presses universitaires de France, 1978, 378 pages.

Friedman, O., «Changements de valeurs, engagements et interférence avec les organisations», *Réseaux, Revue interdisciplinaire de philosophie morale et politique*, 26-27, pages 117 à 129.

Goulet, D., «Tâches et méthodes pour une éthique du développement», *Foi et développement*, No. 178/179, Centre Lebret, Paris, 01-02/1990, pages 1 à 9.

Gouvernement du Québec, *Développer les régions du Québec*, 1992, 47 pages.

Gow, J., *Histoire de l'administration publique québécoise 1867-1970*, Les presses de l'Université du Québec, Montréal, 1986, 443 pages.

Gremion, C., *Profession: décideurs*, Gauthier-Villars éditeur, Paris, 1979, 454 pages.

Ibarrola, J., Pasquarelli, N., *Nouveau dictionnaire économique et social*, Éditions sociales, 1981, 715 pages.

Julien, G., Proulx, M., *Analyse des conséquences du chevauchement des programmes fédéraux et québécois*, ENAP, Québec, 1978, 43 pages.

Julien, P.-A., *Entreprenariat et développement régional: une approche dynamique*, Communication présentée au congrès de l'Association canadienne de langue française (ACFAS), Chicoutimi, mai 1995, 19 pages.

Kennedy, C., *Toutes les théories du management: les idées essentielles des auteurs les plus cités*, Presses universitaires de France, France, 1993, 216 pages.

Kenniff, P., «L'imputabilité dans un ministère à réseau de vocation horizontale» dans: *Débats sur l'imputabilité*, ENAP, 1983, 255 pages.

Lauzel, P., *Lexique de la gestion*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1970, 237 pages.

Lamoureux, H., *L'intervention sociale collective*, Éditions du pommier, Québec, 1991, 232 pages.

Lapassade, G., *Groupes, organisations, institutions*, Gauthier-Villars éditeur, Paris, 1974, 240 pages.

Lapointe, A., «Le concept d'environnement organisationnel: ancrages et considérations épistémologiques» dans: *Pouvoirs et cultures organisationnels*, Presses de l'Université du Québec, Sillery, 1991, pages 315 à 341.

Leclerc, Y., Blanchet, M., Beaulieu, P., *Un Québec solidaire, rapport sur le développement*, Gaëtan Morin, Québec, 1992, 182 pages.

Maesschalck, M., Turcot, G., «L'éthique appliquée», *Relations*, juin, 1991, pages 138, 143 à 144.

Mager, L., «Les politiques canadiennes et québécoises de développement régional», *Bâtir le Québec des régions*, Conseil confédéral, développement régional et local, 1992, 30 pages.

Maillat, D., *Systèmes territoriaux de production, milieux innovateurs et politiques régionales*, Communication présentée au congrès de l'Association canadienne de langue française (ACFAS), Chicoutimi, mai 1995, 20 pages.

Martin, P., «L'imputabilité d'un dirigeant d'organisme, plus spécifiquement d'une société d'État» dans: *Débats sur l'imputabilité*, ENAP, Québec, 1983, 255 pages.

Michels, R., *Les partis politiques: essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, Flammarion, Paris, 1971, 309 pages.

Mintzberg, H., *Structure et dynamique des organisations*, Editions Agence d'Arc et Éditions d'organisations, Paris, 1982, 434 pages.

Morin, B., «Pour une meilleure qualité du service aux citoyens: déconcentration et imputabilité», *Administration publique du Canada*, volume 35, No. 2, été 1992, pages 181 à 193.

Morin, E., «L'environnement sociologique», *Direction et gestion*, No. 3, mai-juin, 1978, pages 13 à 18.

Mougeot, M., *Théorie et politique économiques régionales*, Économica, Paris, 1975, 332 pages.

Ouellet, L., «L'imputabilité de qui et au nom de quoi ?», dans: *Débats sur l'imputabilité*, ENAP, Québec, 1983, 255 pages.

Pasquero, J., «Enjeux sociétaux et mutations organisationnelles dans les sociétés industrielles» dans: *Priorités actuelles et futures*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1990, pages 73 à 112.

Pelletier, R., «Permanence et changement de l'élite politique québécoise, une analyse diachronique» dans: *Alternance et changements politiques, les expériences canadiennes, québécoises et françaises*, 1988, pages 333 à 363.

Perrow, C., «L'École institutionnelle» dans: *Théories de l'organisation: personnes, groupes, systèmes et environnements*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1972, pages 33 à 62.

Pétrelli, R., *Le développement régional au Québec et à l'Étranger*, Conseil des syndicats nationaux, Montréal, 1993, 64 pages.

Poupart, R., Hobbs, B., «Culture et développement organisationnels: concepts théoriques et guide pratique» dans: *Pouvoirs et cultures organisationnels*, Presses de l'Université du Québec, Sillery, 1991, pages 155 à 174.

Proulx, M.-U., *Répertoire des organisations publiques, parapubliques et collectives au Saguenay—Lac-Saint-Jean*, GRIR, 1992.

Proulx, M.-U., «Appartenances-utilités-fonctions, le cas des petites régions MRC du Québec», *Cahier de recherche du DSEA*, Chicoutimi, 1992, 27 pages.

Quirk, J., Saposnik, R., *Théorie de l'équilibre général et économie du bien-être*, Presses universitaires de France, Paris, 1974, 235 pages.

Reiffers, J.L. et al., *Sociétés transnationales et développement endogène: effets sur la culture, la communication, l'éducation, la science et la technologie*, Les presses de l'Unesco, France, 1981, 288 pages.

Revelin, J., «Qui sont nos maires et nos conseillers», *Municipalité*, août-septembre 1982, p.21-22.

Rezsöhazy, R., *Le développement des communautés: participer, programmer, innover*, CIACO Éditeur, Louvain-la-Neuve, 1985, 180 pages.

Ricq, C., «La région, espace institutionnel et espace d'identité» dans: *Espaces et société*, No. 41, 1982, pages 113 à 130.

Rocher, G., *Introduction à la sociologie générale*, Hurtubise HMH Ltée., Québec, 1992.

Salvail, M., *Le chevauchement des programmes fédéraux et provinciaux*, Bibliothèque du Parlement, Ottawa, 1992, 16 pages.

Schein, E., «Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle» dans: *Pouvoirs et cultures organisationnels*, Presse de l'Université du Québec, Sillery, 1991, pages 175 à 196.

Simeray, J.-P., *La structure de l'entreprise: principes et définitions, types de structures et organigrammes*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1971, 214 pages.

Sumpf, J., Hugues, M., *Dictionnaire de sociologie*, Larousse, Paris, 1973, 255 pages.

Taylor, C., «Les institutions dans la vie nationale», dans: *Les institutions québécoises, leur rôle, leur avenir*, Presses de l'Université Laval, Québec, 1990, pages 49 à 62.

Tellier, Y., Tessier, R., «Quelques tâches pour le proche avenir», dans: *Méthodes d'intervention pour le développement organisationnel*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1992, pages 565 à 584.

Tessier, R., «Stratégies multidimensionnelles et fin des modèles», dans: *Priorités actuelles et futures*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1990, pages 237 à 245.

Tessier, R., «La dynamique du développement des organisations» dans: *Méthodes d'intervention dans le développement organisationnel*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1992, pages 157 à 173.

Tinbergen, J., *Politique économique et optimum social*, Économica, Paris, 1972, 272 pages.

Tremblay, M., «Les pratiques de mise en réseau des groupes de femmes du Saguenay—Lac-Saint-Jean: un élément dynamisant d'un développement "rose"», *Revue canadienne des sciences régionales et urbaines*, vol. XVI:2, été 1993, p.305 à 323.

Vachon, B., *Le développement local: réintroduire l'humain dans la logique de développement*, Gaëtan Morin, Boucherville, 1993, 331 pages.

Valade, B., *Pareto: la naissance d'une autre sociologie*, Presses universitaires de France, Paris, 1990, 351 pages.

Victoroff, D., Cazeneuve, J. *La sociologie*, Les dictionnaires marabout université, Tome 1, Paris, 1972, 234 pages.

Weiss, P., *La mobilité sociale*, Presses universitaires de France, Paris, 1986, 127 pages.

ANNEXE 1

Documents utilisés pour la recherche des données primaires. Les compilations ont été faites à partir des informations contenues dans les documents suivants:

1. Procès-verbaux des réunions du conseil des maires de la MRC Domaine-du-Roy de 1984 à 1992
2. Procès-verbaux des réunions du comité administratif de la MRC Domaine-du-Roy de 1984 à 1993
3. Compilation effectuée par le personnel de la MRC le Fjord-du-Saguenay des membres du conseil de la MRC et du comité exécutif pour les années 1983 à 1993
4. Procès-verbaux des réunions du conseil des maires de la MRC Maria-Chapdeleine de 1984 à 1993
5. Procès-verbaux des réunions du comité administratif de la MRC Maria-Chapdeleine de 1984 à 1993
6. Procès-verbaux des réunions du conseil des maires de la MRC Lac—Saint-Jean-est de 1982 à 1993
7. Procès-verbaux des réunions du comité administratif de la MRC Lac—Saint- Jean-est de 1982 à 1993
8. Rapport annuel de l'ATR 1984-1985
9. Rapport annuel de l'ATR 1985-1986
10. Rapport annuel de l'ATR 1986-1987
11. Rapport annuel de l'ATR 1987-1988
12. Rapport annuel de l'ATR 1988-1989
13. Rapport annuel de l'ATR 1989-1990
14. Rapport annuel de l'ATR 1990-1991
15. Rapport annuel de l'ATR 1991-1992
16. Rapport annuel de l'ATR 1992-1993
17. Rapport annuel du CADC Domaine-du-Roy 1987-1988
18. Rapport annuel du CADC Domaine-du-Roy 1988-1989
19. Procès-verbal de la réunion du CADC Domaine-du-Roy tenue le 5 septembre 1989
20. Rapport annuel du CADC Domaine-du-Roy 1990-1991
21. Rapport annuel du CADC Domaine-du-Roy 1991-1992
22. Rapport annuel du CADC Domaine-du-Roy 1992-1993
23. Rapport annuel du CADC La Baie/Bas-Saguenay 1987-1988

24. Rapport annuel du CADC La Baie/Bas-Saguenay 1988-1989
25. Rapport annuel du CADC La Baie/Bas-Saguenay 1989-1990
26. Rapport annuel du CADC La Baie/Bas-Saguenay 1990-1991
27. Rapport annuel du CADC La Baie/Bas-Saguenay 1991-1992
28. Rapport annuel du CADC La Baie/Bas-Saguenay 1992-1993
29. Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration du CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean-nord-est de 1988 à 1993
30. Procès-verbaux des réunions du comité exécutif du CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean-nord-est de 1988 à 1993
31. Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration du CADC Maria-Chapdeleine de 1987 à 1993
32. Procès-verbaux des réunions du comité exécutif du CADC Maria-Chapdeleine de 1987 à 1993
33. Rapport annuel du CADC Maria-Chapdeleine 1991-1992
34. Rapport annuel du CADC Lac—Saint-Jean-est 1988-1989
35. Rapport annuel du CADC Lac—Saint-Jean-est 1989-1990
36. Rapport annuel du CADC Lac—Saint-Jean-est 1990-1991
37. Rapport annuel du CADC Lac—Saint-Jean-est 1991-1992
38. Rapport annuel du CADC Lac—Saint-Jean-est 1992-1993
39. Rapport annuel du CRC 1978-1979
40. Rapport annuel du CRC 1979-1980
41. Rapport annuel du CRC 1980-1981
42. Rapport annuel du CRC 1981-1982
43. Rapport annuel du CRC 1982-1983
44. Rapport annuel du CRC 1983-1984
45. Rapport annuel du CRC 1984-1985
46. Rapport annuel du CRC 1985-1986
47. Rapport annuel du CRC 1986-1987
48. Rapport annuel du CRC 1987-1988
49. Rapport annuel du CRC 1988-1989
50. Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration du CRC de 1989 à 1993
51. Procès-verbaux des réunions du comité exécutif du CRC de 1989 à 1993
52. Rapport annuel du CRCD 1978-1979
53. Rapport annuel du CRCD 1979-1980

54. Rapport annuel du CRCD 1980-1981
55. Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration du CRCD pour l'année 1981
56. Procès-verbaux des réunions du conseil exécutif du CRCD pour l'année 1981
57. Rapport annuel du CRCD 1981-1982
58. Rapport annuel du CRCD 1982-1983
59. Rapport annuel du CRCD 1983-1984
60. Rapport annuel du CRCD 1984-1985
61. Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration du CRCD de 1985 à 1994
62. Procès-verbaux des réunions du conseil exécutif du CRCD de 1985 à 1994
63. Compilation effectuée par le personnel du CRE des membres du conseil d'administration et du comité exécutif pour les années 1980 à 1993
64. Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration du CRL de 1978 à 1994
65. Procès-verbaux des réunions du conseil exécutif du CRL de 1978 à 1994
66. Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration du CRSSS de 1977 à 1992
67. Procès-verbaux des réunions du conseil exécutif du CRSSS de 1977 à 1992
68. Rapport des activités de la RRSSS 1992-1993
69. Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration de la CFP de 1978 à 1992
70. Procès-verbaux des réunions du conseil exécutif de la CFP de 1978 à 1992
71. Liste fournie par le personnel de la SQDM du conseil d'administration et du comité exécutif pour l'année 1993-1994
72. Rapport annuel de l'UPA 1977-1978
73. Rapport annuel de l'UPA 1978-1979
74. Rapport annuel de l'UPA 1979-1980
75. Rapport annuel de l'UPA 1980-1981
76. Rapport annuel de l'UPA 1981-1982
77. Rapport annuel de l'UPA 1982-1983
78. Rapport annuel de l'UPA 1983-1984
79. Rapport annuel de l'UPA 1984-1985
80. Rapport annuel de l'UPA 1985-1986
81. Rapport annuel de l'UPA 1986-1987
82. Rapport annuel de l'UPA 1987-1988
83. Rapport annuel de l'UPA 1988-1989

84. Rapport annuel de l'UPA 1989-1990
85. Rapport annuel de l'UPA 1990-1991
86. Rapport annuel de l'UPA 1991-1992
87. Rapport annuel de l'UPA 1992-1993
88. **Profil des organisations publiques, parapubliques et collectives du Saguenay–Lac-Saint-Jean, GRIR, 1992.**

ANNEXE 2

1. Liste des dix-sept organisations utilisées pour la première partie de l'analyse

1. association touristique régionale (ATR)
2. CADC le Domaine—du-Roy
3. CADC La Baie et Bas—Saguenay
4. CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean-Nord-est
5. CADC Maria—Chapdeleine
6. CADC Lac—Saint-Jean—est
7. conseil régional de la culture (CRC)
8. conseil régional de concertation et de développement (CRCD)
9. conseil régional de l'environnement
10. conseil régional des loisirs
11. MRC Domaine—du-Roy
12. MRC le Fjord—du-Saguenay
13. MRC Lac—Saint-Jean-est
14. MRC Maria—Chapdeleine
15. conseil régional de la santé et des services sociaux (CRSSS)
de 1977 à 1992. Par la suite, devient la régie régionale de la
santé et des services sociaux (RRSSS)
16. commission de formation professionnelle (CFP) de 1978 à
1993. Par la suite, devient la société québécoise de
développement de la main-d'oeuvre (SQDM) en 1993-1994
17. union des producteurs agricoles

2. Liste des organisations pour le calcul du taux de simultanéité pour l'année 1992

1. affaires municipales (ministère provincial)
2. agriculture Canada (ministère fédéral)
3. approvisionnement et services (ministère fédéral)
4. association touristique régionale (ATR)
5. bureau fédéral de développement régional (ministère fédéral)
6. centre hospitalier de Chicoutimi
7. centre hospitalier de Jonquière
8. centre hospitalier de La Baie
9. centre hospitalier de Métabetchouan
10. centre hospitalier de Roberval
11. centre hospitalier de Dolbeau
12. conseil des usagers des médias
13. chambre de commerce régionale du Saguenay
14. corporation de développement économique de Chicoutimi
15. corporation de développement économique du Domaine-du-Roy
16. corporation de développement économique de La Baie
17. corporation de développement économique de Maria-Chapdelaine
18. corporation de développement économique de St-Félicien
19. corporation de développement économique de Jonquière
20. corporation de développement économique d'Alma
21. commission scolaire de Mistassini
22. commission scolaire de la Baie
23. commission scolaire de Chicoutimi
24. commission scolaire de Dolbeau
25. commission scolaire de la Jonquière
26. commission scolaire du Lac-Saint-Jean
27. commission scolaire de Normandin
28. commission scolaire de Roberval

29. commission scolaire Valin
30. commission scolaire de Vallière
31. centrale des syndicats nationaux (CSN)
32. CADC le Domaine-du-Roy
33. CADC La Baie et Bas-Saguenay
34. CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean-Nord-est
35. CADC Maria—Chapdeleine
36. CADC Lac—Saint-Jean—est
37. CAE Bas-Saguenay
38. CAE Jonquière—Lac-Saint-Jean-Nord-est
39. CAE Lac—Saint-Jean-est
40. CAE Lac—Saint-Jean-ouest
41. CAE Maria—Chapdeleine
42. Cegep d'Alma
43. Cegep de Chicoutimi
44. Cegep de Jonquière
45. Cegep de St-Félicien
46. CLSC des Chutes
47. CLSC des Coteaux
48. CLSC du Fjord
49. CLSC Le Norois
50. CLSC Prés-Bleus
51. CLSC Saguenay-Nord
52. communication Canada (ministère fédéral)
53. communication Québec (ministère provincial)
54. corporation touristique de Chicoutimi
55. conseil régional de la culture (CRC)
56. conseil régional de concertation et de développement (CRCD)
57. conseil régional de l'environnement
58. conseil régional des loisirs
59. centrale des syndicats démocratiques (CSD)
60. emploi et immigration (ministère fédéral)
61. fédération des caisses populaire Desjardins de la région 02

62. fédération des syndicats du secteur aluminium (FSSA)
63. fédération des travailleurs du Québec (FTQ)
64. ministère de la culture (provincial)
65. ministère de l'éducation (provincial)
66. ministère de la forêt (provincial)
67. ministère de l'environnement (provincial)
68. ministère de la justice
69. ministère de l'agriculture des pêcheries et de l'alimentation (provincial)
70. ministère de l'énergie et des ressources
71. ministère de l'industrie du commerce et de la technologie (provincial)
72. ministère du loisir de la chasse et de la pêche (provincial)
73. ministère de la main-d'oeuvre de la sécurité du revenu et formation professionnelle (provincial)
74. ministère des transports (provincial)
75. MRC Domaine—du-Roy
76. MRC le Fjord—du-Saguenay
77. MRC Lac—Saint-Jean-est
78. MRC Maria-Chapdelaine
79. région laboratoire du développement durable
80. revenu canada (fédéral)
81. régie régionale de la santé et des services sociaux (RRSSS)
82. santé et bien.-être Canada (fédéral)
83. secrétariat aux affaires régionales (provincial)
84. secrétariat état (fédéral)
85. Soccrent
86. société touristique de Rivière—Éternité
87. société touristique du Fjord
88. commission de formation professionnelle (CFP) de 1978 à 1993. Devient la société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (SQDM) en 1993-1994
89. syndicat des producteurs du bois

90. union des producteurs agricoles

91. UQAC

ANNEXE 3

Taux de renouvellement dans les conseils d'administration

	1977-1978	1978-1979	1979-1980	1980-1981	1981-1982	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986	1986-1987	1987-1988	1988-1989	1989-1990	1990-1991	1991-1992
ATR				0,000					0,468	0,158	0,528	0,583	0,500	0,321	0,178
CADC Baie/Bas-Saguenay												0,176	0,375	0,333	0,000
CADC Domaine-du-Roy												0,222	0,000	0,222	0,000
CADC Jonquière—Lac-St-Jean-N.E.													0,176	0,118	0,059
CADC Lac-Saint-Jean est													0,091	0,273	0,364
CADC Maria-Chapdelaine												0,500	0,417	0,462	0,455
CRC	0,000	0,500	0,667	0,727	0,929	0,214	0,357	0,154	0,417	0,529	0,118	0,143	0,438	0,313	
CRCD	0,000	0,442	0,520	0,469	0,474	0,517	0,518	0,706	0,184	0,268	0,469	0,400	0,150	0,265	
CRE					0,375	0,294	0,421	0,412	0,500	0,200	0,429	0,385	0,588	0,238	0,313
CRL	0,000	0,467	0,333	0,471	0,579	0,284	0,550	0,529	0,333	0,563	0,471	0,667	0,313	0,667	
MRC Domaine-du-Roy								0,167	0,077	0,231	0,143	0,357	0,364	0,222	0,118
MRC du Fjord								0,138	0,194	0,367	0,161	0,267	0,267	0,100	0,276
MRC Lac-Saint-Jean-est						0,158	0,368	0,316	0,250	0,167	0,375	0,278	0,222	0,111	0,167
MRC Maria-Chapdelaine								0,000	0,214	0,000	0,214	0,071	0,286	0,000	0,083
CRSSS	0,000	0,571	0,286	0,250	0,286	0,538	0,154	0,143	0,286	0,462	0,357	0,429	0,214	0,214	0,143
CFP	0,000	0,000	0,000	0,000	0,444	0,600	0,400	0,214	0,367	0,308	0,200	0,333	0,267	0,487	
UPA	0,000	ND	0,178	0,355	0,219	0,194	0,161	0,290	0,188	0,219	0,194	0,268	0,133	0,133	0,172

ANNEXE 4

Taux de femmes dans les conseils d'administration

	1977-1978	1978-1979	1979-1980	1980-1981	1981-1982	1982-1983	1983-1984	1984-1985	1985-1986	1986-1987	1987-1988	1988-1989	1989-1990	1990-1991	1991-1992	1992-1993	
ATR		0,000						0,208	0,167	0,263	0,211	0,208	0,260	0,260	0,260	0,260	
CADC Baie/Bas-Saguenay										0,000	0,069	0,126	0,067	0,067	0,077		
CADC Domaine-du-Roy										0,111	0,111	0,111	0,222	0,222	0,278		
CADC Jonquière—Lac-St-Jean-N.E.											0,059	0,059	0,059	0,118	0,133		
CADC Lac-Saint-Jean est											0,045	0,000	0,091	0,091	0,083		
CADC Maria-Chapdelaine											0,083	0,143	0,083	0,000	0,000		
CRC	0,231	0,167	0,250	0,273	0,286	0,214	0,357	0,385	0,417	0,412	0,471	0,286	0,500	0,375	0,467		
CRCD	0,053	0,070	0,100	0,122	0,123	0,138	0,196	0,029	0,026	0,024	0,063	0,057	0,075	0,118	0,122		
CPE					0,278	0,313	0,294	0,211	0,294	0,167	0,133	0,357	0,308	0,412	0,381	0,250	0,167
CRL	0,125	0,000	0,000	0,118	0,000	0,235	0,200	0,294	0,333	0,063	0,176	0,167	0,125	0,200	0,143		
MRC Domaine-du-Roy						0,083	0,083	0,154	0,077	0,071	0,143	0,182	0,111	0,235	0,294		
MRC du Fjord							0,067	0,069	0,065	0,067	0,032	0,100	0,033	0,100	0,069	0,067	
MRC Lac-Saint-Jean-est						0,053	0,053	0,053	0,100	0,056	0,063	0,000	0,056	0,111	0,056	0,000	
MRC Maria-Chapdelaine							0,071	0,071	0,143	0,143	0,143	0,143	0,143	0,143	0,083	0,083	
CRSSS	0,200	0,286	0,286	0,100	0,143	0,154	0,231	0,214	0,286	0,154	0,214	0,143	0,214	0,071	0,143	0,273	
CFP		0,081	0,081	0,091	0,091	0,111	0,125	0,200	0,214	0,214	0,308	0,333	0,333	0,267	0,333	0,333	
UPA	0,000		0,036	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,033	0,069	0,034	

ANNEXE 5

Ce tableau nous présente une ventilation des observations en ce qui concerne la simultanéité. Pour chacune des années, il nous indique de façon détaillée la fréquence des observations (en pourcentage pondéré) sur la présence dans deux, trois ou quatre organisations pendant la même année. Le total des taux pour la même période ne donne pas 100% puisque les taux sont pondérés de manière à ce que l'on puisse les comparer d'une année à l'autre.

**Ventilation des observations pour le calcul du taux de simultanéité
dans les conseils d'administration**

Période	T s double	T s triple	T s quadruple
1978-1979	29,41%	0,00%	0,00%
1979-1980	35,29%	0,00%	0,00%
1980-1981	43,44%	3,62%	0,00%
1981-1982	41,18%	4,56%	0,00%
1982-1983	43,70%	3,36%	0,00%
1983-1984	61,30%	3,41%	0,00%
1984-1985	70,59%	0,00%	0,00%
1985-1986	70,59%	0,00%	0,00%
1986-1987	67,65%	12,94%	0,00%
1987-1988	72,66%	12,98%	2,60%
1988-1989	82,50%	15,00%	2,50%
1989-1990	86,05%	13,90%	0,00%
1990-1991	78,72%	19,15%	2,13%
1991-1992	82,61%	13,04%	4,35%
1992-1993	74,47%	19,15%	6,38%

Source: compilation de l'auteure.

T s double: présence dans deux organisations

T s triple: présence dans trois organisations

T s quadruple: présence dans quatre organisations

Ces pourcentages sont calculés par rapport au nombre d'observations des individus qui sont présents dans plusieurs organisations et non par rapport au nombre total d'individus pour chacune des années.

Par exemple, en 1989-1990, parmi les individus qui sont présents dans plusieurs organisations, nous observons une fréquence de présence double et triple de 86,05% et 13,09%, respectivement.

ANNEXE 6

Toutes les distributions de fréquences ont été effectuées à partir du logiciel Statview. L'étendue des catégories est indiquée dans chaque tableau et pour chacune d'entre elles.

**Distribution du taux de renouvellement
dans les conseils d'administration**

Catégorie 1 3,5-10,9	Catégorie 2 10,9-18,4	Catégorie 3 18,4-25,8	Catégorie 4 25,8-33,3	Catégorie 5 33,3-40,7
MRC Maria	CADC Maria	ATR		CRCD
CADC J.-LSJNE	CRSSS			
CADC Domaine	CRC			
CADC Baie	CRE			
MRC Domaine	UPA			
CFP	MRC Fjord			
CADC LSLE	CRL			
MRC LSJ				

**Distribution du taux de renouvellement
dans les comités exécutifs**

Catégorie 1 4,4-11,7	Catégorie 2 11,7-19	Catégorie 3 19-26,4	Catégorie 4 26,4-33,7	Catégorie 5 33,7-41
MRC Domaine	MRC LSJ	CRE		CRC
CADC J.-LSJNE	CRSSS	ATR		
CFP	UPA	CRL		
CADC Maria	CRC			
CADC Domaine				
CADC LSJE				
MRC Fjord				
MRC Maria				
CADC Baie				

**Distribution de la durée de vie
dans les conseils d'administration**

Catégorie 1 1,98-2,84	Catégorie 2 2,82-3,67	Catégorie 3 3,67-4,52	Catégorie 4 4,52-5,37	Catégorie 5 5,37-6,22
CRL	CADC Baie	CADC Domaine		MRC Maria
CADC LSLE	MRC LSJ	CFP		
CADC Maria	MRC Fjord	MRC Domaine		
ATR		CADC JLSJNE		
CRC		UPA		
CRCD				
CRE				
CRSSS				

**Distribution de la durée de vie
dans les comités exécutifs**

Catégorie 1 1,86-2,61	Catégorie 2 2,61-3,35	Catégorie 3 3,35-4,10	Catégorie 4 4,10-4,85	Catégorie 5 4,85-5,6
CRL	CADC Domaine	CADC Baie	MRC LSJ	SCFP
ATR	CRSSS	CADC J.-LSJNE	UPA	MRC Domaine
CRE	CADC Maria	MRC Maria	MRC Fjord	
CRCD	CADC LSJE			
CRC				

**Distribution pour les taux de femmes dans les conseils
d'administration**

Catégorie 1 0,7-3,5	Catégorie 2 3,5-6,1	Catégorie 3 6,1-8,8	Catégorie 4 8,8-11,5	Catégorie 5 11,5-14,2
UPA	CADC J.-LSJNE	CFP	CRE	ATR
CADC Maria	CADC Domaine	CRSSS	CRC	
CADC LSJE	MRC Fjord	CRCD		
MRC LSJ	MRC Domaine			
CADC Baie	CRL			
MRC Maria				

**Distribution du taux de femmes
dans les comités exécutifs**

Catégorie 1 0-2,7	Catégorie 2 2,7-5,4	Catégorie 3 5,4-8,1	Catégorie 4 8,1-10,8	Catégorie 5 10,8-13,4
CADC J LSJNE	CADC Maria	CRL	MRC Maria	CRCD
CADC LSJE	CRSSS	ATR	CRE	CRC
MRC Fjord				
UPA				
MRC LSJ				
CADC Baie				
CFP				
CADC Domaine				
MRC Domaine				

Résumé des positions des organisations dans les distributions de fréquence des indicateurs de circulation

Organisations	T_r c.a.	T_r c.e.	T_f c.a.	T_f c.e.	D_v c.a.	D_v c.e.
CADC La Baie/Bas-Saguenay	1	1	1	1	2	3
CADC Domaine-du-Roy	1	1	2	1	3	2
CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean-N.-E.	1	1	2	1	3	3
CADC Lac—Saint-Jean-est	1	1	1	1	1	2
CADC Maria-Chapdeleine	2	1	1	2	1	2
ATR	3	3	5	3	1	1
CRC	2	2	4	5	1	1
CRCD	5	5	3	5	1	1
CRE	2	3	4	4	1	1
CRL	2	3	2	3	1	1
MRC Domaine-du-Roy	1	1	2	1	3	5
MRC Le-Fjord-du-Saguenay	2	1	2	1	2	4
MRC Lac—Saint-Jean-est	1	2	1	1	2	4
MRC Maria-Chapdeleine	1	1	1	4	5	3
CRSSS	2	2	3	2	1	2
CFP	1	1	3	1	3	5
UPA	2	2	1	1	3	4

Source: compilation de l'auteure.

ANNEXE 7

Comparatif entre le taux de simultanéité et la durée de vie pour les conseils d'administration

Organisations	Fréquence d'observation
CRC	9,09%
CRSSS	9,09%
CADC Lac—Saint-Jean	13,64%
CADC Maria-Chapdeleine	13,64%
CRE	13,64%
CRL	18,18%
MRC Maria-Chapdeleine	18,18%
CADC Domaine—du-Roy	18,18%
CFP	18,18%
ATR	18,18%
MRC Domaine—du-Roy	22,73%
UPA	22,73%
CADC Baie/Bas-Saguenay	30,30%
CRCD	40,91%
MRC Lac—Saint-Jean	45,46%
MRC Le Fjord—du-Saguenay	59,09%
CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean	59,09%
Moyenne des taux	25,31%

Source: compilation de l'auteure.

ANNEXE 8

Distribution du comparatif entre la durée de vie et le taux de simultanéité dans les conseils d'administration

Catégorie 1 9,09-19,29	Catégorie 2 19,29-29,49	Catégorie 3 29,49-39,69	Catégorie 4 39,69-49,89	Catégorie 5 49,89-60,09
CRC	MRC Domaine	CADC Baie	CRCD	MRC Fjord
CRSSS	UPA		MRC LSJ	CADC J.-LSJNE
CADC LSJ				
CADC Maria				
CRE				
CRL				
MRC Maria				
CADC Domaine				
CFP				
ATR				

Source: compilation de l'auteure.

ANNEXE 9

Durée de vie et taux de simultanéité pour les comités exécutifs.

Organisations	Fréquences d'observations
ATR	0,00%
CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean	0,00%
CRE	0,00%
CRSSS	0,00%
CFP	0,00%
CADC Baie/Bas-Saguenay	9,09%
CADC Maria-Chapdelaine	9,09%
CRC	9,09%
CRL	9,09%
CADC Domaine—du-Roy	18,18%
CADC Lac—Saint-Jean	18,18%
MRC Domaine—du-Roy	18,18%
UPA	18,18%
CRCD	27,27%
MRC Le—Fjord-du-Saguenay	27,27%
MRC Lac—Saint-Jean	27,27%
MRC Maria-Chapdelaine	27,27%
Moyenne des taux	12,83%

Source: compilation de l'auteure.

ANNEXE 10

Distribution entre durée de vie et le taux de simultanéité pour les comités exécutifs

Catégorie 1 0-5,7	Catégorie 2 5,7-11,3	Catégorie 3 11,3-17	Catégorie 4 17-22,6	Catégorie 5 22,6-28,3
ATR	CADC Baie		CADC Domaine	CRC Domaine
CRE	CADC Maria		CADC LSJE	MRC Fiord
CADC J.- LSJNE	CRC		MRC Domaine	MRC LSJ
CRSSS	CRL		UPA	MRC Maria
CFP				

ANNEXE 11

Place des élus locaux dans le noyau organisationnel des conseils d'administration

Organisations	Nb. d'individus du noyau	Pourcentage d'élus
ATR	4	0,00%
CRC	2	0,00%
CRE	3	0,00%
CFP	4	25,00%
CADC Lac-Saint-Jean	3	33,30%
CRCD	9	33,30%
CADC Domaine-du-Roy	4	50,00%
CRL	4	50,00%
CADC Maria-Chapdeleine	3	66,70%
CADC Jonquière—Lac-Saint-Jean-N.-E.	13	69,20%
CADC La Baie/Bas-Saguenay	6	100%
CRSSS	2	100%
MRC Domaine-du-Roy	5	100%
MRC Le-Fjord-du-Saguenay	13	100%
MRC Lac-Saint-Jean	10	100%
MRC Maria-Chapdeleine	4	100%

Source: compilation de l'auteure.

ANNEXE 12

Nous tenons à préciser que les jumelages présentés dans les tableaux qui suivent sont totalement exclusifs. Ainsi, si nous désirons connaître la fréquence d'observations qui concerne le CRCD, nous additionnons les colonnes 1 et 3. Pour celle qui touche les MRC, nous additionnons les colonnes 2, 3 et 4 pour le premier tableau et 2 et 3 pour le second tableau.

Jumelage de deux organisations pour les conseils d'administration

Périodes	TTO-CRCD	TTO-MRC	MRC-CRCD	MRC-CADC	Autres
1978-1979	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	29,41%
1979-1980	23,53%	0,00%	0,00%	0,00%	11,77%
1980-1981	43,44%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1981-1982	27,41%	0,00%	0,00%	0,00%	9,15%
1982-1983	30,25%	6,72%	6,72%	0,00%	0,00%
1983-1984	6,81%	17,03%	34,06%	0,00%	3,41%
1984-1985	14,12%	14,12%	38,82%	0,00%	3,53%
1985-1986	22,29%	7,43%	49,87%	0,00%	0,00%
1986-1987	23,53%	8,82%	32,35%	0,00%	2,94%
1987-1988	20,76%	2,60%	23,36%	18,17%	7,79%
1988-1989	17,50%	5,00%	12,50%	40,00%	7,50%
1989-1990	16,28%	6,98%	18,61%	37,21%	6,98%
1990-1991	14,89%	8,51%	8,51%	36,17%	10,64%
1991-1992	17,39%	4,35%	8,70%	36,96%	15,22%
1992-1993	14,89%	4,26%	10,64%	34,04%	10,64%

Source: compilation de l'auteure.

TTO-CRCD: jumelage entre une organisation et le CRCD

TTO-MRC: jumelage entre une organisation et une MRC

MRC-CRCD: jumelage entre le CRCD et une MRC

MRC-CADC: jumelage entre une MRC et un CADC

Jumelage de trois organisations dans les conseils d'administration

Périodes	O-CRCD- MRC	20-MRC	20-CRCD	Autres
1978-1979	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1979-1980	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1980-1981	0,00%	0,00%	3,62%	0,00%
1981-1982	0,00%	0,00%	4,58%	0,00%
1982-1983	0,00%	0,00%	3,36%	0,00%
1983-1984	3,41%	0,00%	0,00%	0,00%
1984-1985	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1985-1986	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1986-1987	2,94%	0,00%	0,00%	0,00%
1987-1988	12,98%	0,00%	0,00%	0,00%
1988-1989	10,00%	5,00%	0,00%	0,00%
1989-1990	9,30%	0,00%	0,00%	4,65%
1990-1991	14,89%	0,00%	0,00%	4,26%
1991-1992	8,70%	2,17%	0,00%	2,17%
1992-1993	6,38%	8,51%	0,00%	4,26%

Source: compilation de l'auteure.

O-CRCD-MRC: Jumelage une organisation, CRCD et MRC

20-MRC: Jumelage organisation, organisation et MRC

20-CRCD: Jumelage organisation, organisation et CRCD.

ANNEXE 13

Nous tenons à préciser que les jumelages présentés dans les tableaux qui suivent sont totalement exclusifs. Ainsi, pour le tableau 1, si nous désirons connaître la fréquence d'observations qui concerne le CRCD, nous additionnons les colonnes 1 et 3. Pour celle qui touche les MRC, nous additionnons les colonnes 2, 3 et 4 pour le premier tableau et 1 et 2 pour le second tableau.

Jumelage de deux organisations dans les comités exécutifs

Période	TTO-CRCD	TTO-MRC	MRC-CRCD	MRC-CADC
1978-1979	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1979-1980	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1980-1981	41,18%	0,00%	0,00%	0,00%
1981-1982	35,29%	0,00%	0,00%	0,00%
1982-1983	47,06%	0,00%	0,00%	0,00%
1983-1984	32,35%	0,00%	32,35%	0,00%
1984-1985	35,29%	0,00%	35,29%	0,00%
1985-1986	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1986-1987	0,00%	0,00%	70,59%	0,00%
1987-1988	20,59%	0,00%	41,18%	20,59%
1988-1989	12,50%	12,50%	0,00%	50,00%
1989-1990	25,00%	12,50%	12,50%	37,50%
1990-1991	25,00%	12,50%	0,00%	50,00%
1991-1992	16,67%	16,67%	16,67%	33,33%
1992-1993	15,39%	7,69%	30,77%	30,77%

Source: compilation de l'auteure.

Jumelage triple dans les comités exécutifs

Période	CRCD-MRC-O	CRCD-MRC-CADC
1988-1989	12,50%	12,50%
1989-1990	0,00%	12,50%
1990-1991	0,00%	12,50%
1991-1992	8,33%	8,33%
1992-1993	15,39%	0,00%

Source: compilation de l'auteure.

ANNEXE 14

Liste des abréviations

ATR:	Association Touristique Régionale
c.a.:	conseil d'administration
CADC:	Comité d'Aide au Développement des Collectivités
CAE:	Centre d'Aide aux Entreprises
CDE:	Corporation de Développement Économique
c.e.:	comité exécutif
CFP:	Commission de Formation Professionnelle
CLSC:	Centre Local de Services Communautaires
CR:	Conseil Régional
CRC:	Conseil Régional de la Culture
CRCD:	Conseil Régional de Concertation et de Développement
CRE:	Conseil Régional de l'Environnement
CRL:	Conseil Régional des Loisirs
CRSSS:	Conseil Régional de Santé et des Services Sociaux
D _v :	Durée de vie
MRC:	Municipalité Régionale de Comté
RRSSS:	Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux
SQDM:	Société Québécoise de Développement de la Main-d'oeuvre
T _f :	Taux de femmes
T _r :	Taux de renouvellement
T _s :	Taux de simultanéité
UPA:	Union des Producteurs Agricoles