

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ A

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES P.M.O.

PAR

GÉRARD LAQUERRE

LE SOMMET SOCIO-ÉCONOMIQUE DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

UNE EXPÉRIENCE D'AUTODÉVELOPPEMENT EN MICRO-RÉGION

MARS 1988

Ce mémoire a été réalisé à l'U.Q.A.T. dans le cadre  
du programme de Maîtrise en gestion des P.M.O. de  
l'U.Q.A.C. extensionné à l'U.Q.A.T.



### **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.

## RÉSUMÉ

Après 20 ans d'un essort économique et social insufflé par l'État au Québec, le secteur privé allait, au début des années 80, être appelé à prendre la relève du développement au Québec.

Monsieur Paul Prévost, alors professeur à l'UQAC, proposait aux régions du Québec (plus particulièrement au Saguenay-Lac St-Jean) d'organiser leur développement selon un modèle systémique de stratégie reposant sur l'implication des preneurs de décision sur le territoire (l'autodéveloppement). Dans le même ordre d'idée, le gouvernement du Québec soumettait, dans "Le choix des régions" une théorie de la concertation régionale dans le but de "construire le pays de l'intérieur". Ce document a jeté les bases des sommets socio-économiques régionaux.

A la suite d'une intense participation de l'auteur de cette recherche au Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue, l'expérience lui est apparue comme une application pratique du modèle théorique de P. Prévost. L'étude cherche à vérifier cette hypothèse.

La démarche déductive exigeait de construire un modèle d'interprétation systémique de la réalité vécue du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue afin de le comparer au modèle théorique précité qui fut imaginé selon la méthode des systèmes souples.

Dans l'ensemble, le modèle interprétatif du sommet s'apparente au modèle théorique, avec quelques différences cependant.

Une première différence observée provient du rôle que se donne le gouvernement du Québec dans les sommets régionaux. Il devient un soutien à la concertation régionale et un partenaire au développement en négociant avec la région des engagements réciproques sur des projets de développement.

En second lieu, la recherche régionale, selon le modèle théorique, reçoit plus d'importance et revêt un caractère plus permanent que celle observée dans la réalité du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue, ce qui laisse identifier un point faible de la pratique.

Troisièmement, l'étude fait intervenir dans le modèle interprétatif, une composante "culture régionale" dans l'environnement du système sommet. L'intégration de cette dimension au modèle tiré de l'expérience a permis d'identifier l'importance d'une activité de réalisation de stratégies et de projets. La réalisation de projets modifie non seulement les réalités physiques et organisationnelles d'une région, mais elle transforme l'image régionale qui se réfléchit sur la conscience des intervenants. Le modèle théorique y gagnerait donc si on y introduisait dans le système une activité de réalisation de stratégies et de projets.

L'auteur s'interroge sur le déterminisme socio-politique qui a pu faire surgir, en concomitance, un modèle théorique d'autodéveloppement et la pratique des sommets régionaux. L'évolution du Québec et celle du développement de ses régions semble conduire à la nécessité de l'autodéveloppement comme une alternative qui s'offre aux micro-régions dont les horizons deviennent bloqués par l'essoufflement d'une stratégie de développement fondée sur l'intervention de l'État.

Le modèle s'avère utile à critiquer la pratique d'un sommet régional et la confrontation de la pratique à la théorie a permis de formuler des suggestions pouvant enrichir ce modèle et ainsi contribuer au corps théorique des sciences régionales.

Finalement, l'auteur souhaite que cette recherche fasse oeuvre utile en servant de référence à ceux qui travailleront à l'accomplissement d'autres sommets régionaux.

## REMERCIEMENTS

A prime abord, je dois souligner les contributions importantes de MM. Yvan Charbonneau, professeur à l'UQAT et Paul Prévost, doyen de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, à la réussite de ce projet. Le premier n'a épargné ni le temps ni les efforts à guider cette recherche sur le développement régional. Le second m'a d'abord permis d'utiliser un modèle théorique dont il est l'auteur et m'a prodigué ensuite de précieux conseils qui m'ont valu de profiter de son expérience académique. Je leur exprime toute ma reconnaissance tant pour leur aide que pour les encouragements qu'ils m'ont apportés tout au long de cette réalisation.

Je remercie également Madame Angèle Bouchard qui a accepté avec enthousiasme d'exécuter la production technique de ce travail. Elle s'est adonnée avec une inlassable énergie aux multiples corrections nécessaires au peaufinement d'un tel ouvrage. Son entrain, sa bonne humeur et l'intérêt qu'elle a démontré depuis le début jusqu'à la fin, ont eu pour effet de stimuler mon élan à conclure cette entreprise.

J'exprime également toute ma gratitude envers la Fondation de recherche de l'UQAT dont l'aide financière fut indispensable à compléter la réalisation de ce projet de recherche. La subvention consentie par la FRUQAT a permis de défrayer les coûts inhérents à la production du document, en ajout de ceux engendrés par l'enquête sur la satisfaction des intervenants du sommet qui furent défrayés conjointement par le CRDAT et l'OPDQ. Je souligne au passage l'excellent travail de collaboration du CRDAT à la réalisation de cette enquête et je mentionne la compréhension de l'OPDQ qui m'a accordé un congé sans solde de deux mois pour terminer ce mémoire.

Je termine ces remerciements par une reconnaissance de dette envers mes amis, ceux et celles que j'ai négligé durant une période trop longue, et qui, malgré cela me procurraient à la moindre occasion, des encouragements et un soutien moral parfois si nécessaire.

## TABLE DES MATIÈRES

	page
RÉSUMÉ . . . . .	iii
REMERCIEMENTS . . . . .	
TABLE DES MATIÈRES . . . . .	vi
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX . . . . .	x
INTRODUCTION . . . . .	1
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL . . . . .	5
1.1 L'Abitibi-Témiscamingue, une micro-région . . . . .	6
1.2 Problématique du développement de quelques micro-régions du Québec . . . . .	12
1.3 L'autodéveloppement: une réponse à la problématique du développement de l'Abitibi- Témiscamingue . . . . .	15
1.4 Une stratégie d'autodéveloppement en micro-région . . . . .	22
CHAPITRE II : HYPOTHÈSE FONDAMENTALE . . . . .	31
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE . . . . .	34
3.1 La synchronisation (Quand) . . . . .	35
3.2 Réflexion méthodologique (Comment) . . . . .	36
3.3 Les objectifs (Le pourquoi) . . . . .	48
CHAPITRE IV : DESCRIPTION DU SOMMET SOCIO-ÉCONOMIQUE DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE . . . . .	51
4.1 Historique des sommets régionaux . . . . .	52
4.1.1 Les sommets socio-économiques du Québec . . . . .	52

	page
4.1.2 La responsabilité ministérielle . . . . .	53
4.2 L'encadrement des sommets régionaux . . . . .	55
4.3 Le déroulement typique d'un sommet socio-économique régional . . . . .	59
4.4 L'expérience du sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue . . . . .	63
4.4.1 Le Comité d'orientation . . . . .	63
4.4.2 Le Comité de gestion (CG) . . . . .	67
4.4.3 Les comités organisateurs de zone . . . . .	70
4.4.4 Les Comités sectoriels régionaux . . . . .	72
4.4.5 Le Forum . . . . .	75
4.4.6 La Conférence administrative régionale . . . . .	80
4.4.7 Le Comité interministériel . . . . .	83
4.4.8 La Conférence du sommet . . . . .	87
4.4.9 L'Entente-cadre . . . . .	91
4.5 Élaboration du contenu du sommet . . . . .	94
4.5.1 Les documents d'amorce de discussion . . . . .	94
4.5.2 L'équipe conseil en formulation de projet . . . . .	95
4.5.3 L'équipe synthèse du contenu . . . . .	96
4.5.4 Rapports des comités sectoriels régionaux . . . . .	97
CHAPITRE V : Le sommet: un système d'activités humaines . . . . .	98

	page
CHAPITRE VI : La comparaison . . . . .	106
6.1 Le système de recherche et développement . . . .	107
6.1.1 Évaluation de la recherche sur les concepts . . . . .	108
6.1.2 Évaluation de la recherche empirique . . . . .	109
6.1.3 Acquisition et développement d'expertise . . . . .	111
6.1.4 Conceptualisation et reconcep- tualisation . . . . .	112
6.2 Système d'évaluation régionale . . . . .	115
6.2.1 Examen des composantes régionales en regard de leur environnement . . . . .	116
6.2.2 Appréciation des politiques et des programmes des gouvernements . . . . .	120
6.2.3 Critiques des politiques et des programmes . . . . .	122
6.2.4 Évaluation de la situation régionale . . .	123
6.2.5 Identification des opportunités de développement . . . . .	124
6.3 Système d'élaboration et d'évaluation de projets . . . . .	128
6.3.1 Étude des modèles, des concepts et des cadres théoriques . . . . .	129



	page
6.3.2 Activité de conceptualisation d'outils de développement . . . . .	130
6.3.3 Identification de stratégie et opportunités de développement . . . . .	133
6.3.4 Évaluation et sélection de stratégies et de projets . . . . .	134
6.3.5 Négociations gouvernement/région . . . . .	135
6.4 La synthèse . . . . .	138
6.4.1 L'ensemble du système sommet . . . . .	138
6.4.2 Les intervenants . . . . .	142
6.4.3 L'efficacité du sommet . . . . .	150
6.4.4 Les limites de la formule des sommets régionaux . . . . .	159
CONCLUSION . . . . .	162
RÉFÉRENCES . . . . .	172
AUTRES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES . . . . .	176
ANNEXE . . . . .	178

## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

	page
Figure 1 : Un système d'autodéveloppement régional. .	24
Figure 2 : Le système de recherche et développement .	26
Figure 3 : Le système d'évaluation régionale. . . . .	28
Figure 4 : Le système d'élaboration et d'évaluation de projets . . . . .	30
Figure 5 : Structure organisationnelle des sommets socio-économiques régionaux . . . . .	62
Figure 6 : Schéma de la disposition physique du Forum . . . . .	78
Figure 7 : Disposition de la table de la Conférence du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue . . .	89
Figure 8 : L'activité R & D en développement régional du Sommet socio-économique de l'Abitibi- Témiscamingue . . . . .	114
Figure 9 : Système d'évaluation régionale . . . . .	127
Figure 10 : Système conception de projets . . . . .	137
Figure 11 : Le Système du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue . . . . .	139
Tableau 1 : Nombre de projets discutés et recommandés par les comités sectoriels de l'Abitibi- Témiscamingue . . . . .	74

## INTRODUCTION

La motivation qui se profile derrière le travail académique que nous abordons se trouve quelque part au carrefour d'une implication vécue et de préoccupations théoriques du développement régional qui ensemble, représentent pour nous presque une vocation.

Depuis bientôt douze ans, nous nous occupons à faire l'analyse des réalités socio-économiques de l'Abitibi-Témiscamingue. En 1980, nous avons eu l'occasion d'assister à un colloque de l'Association canadienne des sciences régionales. Les préoccupations de ce domaine de l'activité intellectuelle nous convenaient surtout par l'objectif qu'elles poursuivent: le développement régional. Nous avons intégré les rangs de l'OPDQ en 1981.

Le lecteur comprendra que cette recherche se situe dans le prolongement d'une démarche personnelle. Ce mémoire représente un aboutissement de plusieurs années d'un travail qui s'ajoute à la scolarité de la maîtrise en gestion des PMO.

Ce programme de maîtrise dispensé par l'UQAC constitue l'un des moyens de formation des acteurs régionaux et vise à les préparer à intervenir plus efficacement dans leur sphère d'activités. L'implantation de ce programme s'intègre dans une stratégie d'autodéveloppement

régional par laquelle les acteurs régionaux sont appelés, dans le Québec d'aujourd'hui, à prendre en main les destinées du développement de leur région.

Dès les premières heures du curriculum, on expose aux étudiants du programme un modèle théorique conçu selon un paradigme systémique. Il s'agit d'une stratégie d'autodéveloppement en micro-région. Il était naturel que nous nous y intéressions d'une façon particulière. C'était en 1983. La même année, nous approfondissions l'analyse du "Choix des régions", un document gouvernemental de consultation sur le développement régional. Ce dernier propose une stratégie du développement des régions à partir d'une théorie de la concertation à deux niveaux: concertation intrarégionale et concertation gouvernement/région. Les similitudes des deux théories ne sont pas évidentes si ce n'est qu'elles partagent un paradigme commun: le développement multidimensionnel.

"Le choix des régions" a établi les fondements des sommets socio-économiques régionaux. L'Abitibi-Témiscamingue en a fait sa première expérience qui a duré depuis le printemps 1985 jusqu'au printemps 1987. Si l'on tient compte des activités subséquentes à la tenue d'un sommet, nous pouvons dire que l'expérience se poursuit toujours. Nous avons participé de l'intérieur à presque toutes les étapes et les activités de cet exercice de concertation régionale.

A la suite de la Conférence du Sommet, il apparaissait, en retournant au modèle théorique de P. Prévost, qu'on pouvait dégager des similitudes entre l'exercice du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue et ce modèle. La comparaison semblait présenter autant d'intérêts académiques que pratiques. Mais, c'est grâce à des discussions avec notre directeur de recherche et l'auteur du modèle théorique que nous sommes parvenus à dégager l'hypothèse d'une adéquation entre l'expérience de ce sommet et la stratégie d'autodéveloppement que représente ce modèle.

Nous avons donc entrepris une démarche hypothético-déductive par laquelle nous tentons d'examiner le bien-fondé de l'hypothèse. Il s'agit en somme de vérifier que l'exercice du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue est bien une application pratique de la stratégie d'autodéveloppement en micro-région imaginée par P. Prévost.

Une connaissance intime de l'exercice d'un sommet régional ne peut s'obtenir que par une intégration concrète à son action. Cette participation fut la source de notre connaissance du sujet. Nous verrons que cette recherche situe son cadre méthodologique dans un mode de recherche-action. Cette question sera discutée en détail au chapitre III.

L'élaboration du modèle théorique d'autodéveloppement fut inspirée d'une méthode systémique élaborée par P. B. Checkland. On la dé-

nomme "méthode des systèmes souples" parce qu'elle s'adresse surtout à des réalités sociales complexes qu'elle représente par des systèmes d'activités humaines. Le chapitre V expose les rudiments de ce paradigme systémique afin de faciliter la lecture à celui qui y serait étranger.

Nous avons voulu que ce travail de recherche revête un caractère utile à un double point de vue. D'une part, nous espérons que la critique du modèle apporte une contribution à son perfectionnement et par là, qu'elle fournisse un apport à la théorie. D'autre part, le modèle nous a servi à critiquer l'action. Nous avons voulu que cette critique débouche sur un discours prescriptif décrivant des moyens qui permettront d'améliorer le niveau des interventions des hommes et des femmes qui s'impliquent dans le devenir de leur région.

Nous souhaitons vivement que cette recherche profite au développement de l'Abitibi-Témiscamingue et, par extension, qu'elle puisse servir d'instrument de référence à ceux qui, dans d'autres micro-régions, travaillent aux préparatifs d'un sommet socio-économique sur leur territoire.

## CHAPITRE I

## CHAPITRE I

### CADRE CONCEPTUEL

#### 1.1 L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE: UNE MICRO-RÉGION

On a donné le nom de sciences régionales à un carrefour d'intérêts scientifiques commun à la géographie, la sociologie, l'économie, la science politique et à d'autres sciences qui cherchent à prendre en compte la dimension spatiale des réalités sociales.

De toute évidence, les pionniers des sciences régionales se sont tôt confrontés au problème de définir la notion de région. Cette difficulté fut tant bien que mal surmontée en ayant recours à un concept trinitaire de région. Ainsi, du point de vue conceptuel, pour fins d'analyse, les chercheurs ont défini la région homogène, la région polarisée et la région plan [1] (Mayer 1963).

La notion de région homogène est fondée sur la perception d'aires géographiques reliées par des caractéristiques communes, qu'elles soient géographiques, sociales, économiques, historiques ou politiques. Par exemple, pour les économistes, la région homogène peut se définir par le revenu ou par le rythme de croissance.

La région polarisée (nodulaire) implique l'existence, sur un territoire donné, d'un phénomène d'agglomération d'activités économiques engendrant des échanges économiques avec le reste du territoire et qui



sont motivés par des liens d'interdépendance. Il est facile de voir que cette perception de l'espace régional entraîne directement la notion de pôle de croissance.

Contrairement à ces deux notions fondées sur l'interprétation de phénomènes "naturels", la notion de région plan correspond aux résultats de décisions administratives. Il s'agit d'une aire géographique où l'on retrouve une cohérence administrative comportant des institutions régionales disponibles et capables d'appliquer des politiques sociales et économiques.

Il est d'usage, dans la plupart des exposés sur les sciences régionales, de rappeler ces trois notions de région qui, au bout de trente ans, sont toujours utiles à l'analyse. Toutefois, nous devons conserver en mémoire que l'analyse régionale est issue de la nécessité exprimée par les décideurs politiques qui ont voulu combattre les disparités régionales. C'est ainsi, en se référant à la notion de région homogène, que le gouvernement du Canada, avait défini cinq grandes régions: la Colombie-Britannique, les provinces des Prairies, l'Ontario, le Québec et les provinces Maritimes [2] (Czamanski 1973).

Le gouvernement du Québec, après l'expérience du BAEQ, avait en 1966, découpé son territoire en dix régions administratives. Dans son effort de mieux comprendre les phénomènes régionaux, l'OPDQ, en 1973,

cherchait à catégoriser les régions selon leur fonction socio-économique dans l'ensemble québécois, d'où les notions de "Québec de base" et "Québec des ressources" [3].

En 1983, Le choix des régions, un document de consultation visant à établir une politique de développement régional, offrait deux autres notions de région: la région d'appartenance et la région de concertation [4]. Les auteurs de ce document identifiaient la région d'appartenance à un territoire de MRC (Municipalité régionale de comté). Ce découpage, malgré quelques querelles subséquentes, fut établi après une vaste opération de consultation qui permet de conclure à une notion d'appartenance au sens de l'identification des racines sociales. La notion de région de concertation, pour sa part, fut introduite dans le but de dépasser la vision de la répartition territoriale du Québec en simples régions administratives pour en faire des espaces socialement et économiquement articulés, où les habitants ne seraient plus uniquement des "administrés", mais aussi des acteurs impliqués dans le développement de leur région. La région de concertation implique un poids démographique suffisant pour justifier le maintien des grands services institutionnels et la présence d'intérêts sectoriels communs facilement identifiables.

M. Paul Prévost, dans sa thèse de doctorat, présentée à l'Université de Lancaster en Angleterre, s'intéresse à une autre dimension des réalités régionales que Frémont appelle l'espace vécu [5]. Il remar-

que, assez justement, qu'à l'origine les sciences régionales avaient pour objectif de fournir, aux gouvernements centraux des pays industrialisés d'après-guerre, des cadres d'interventions visant à atténuer les disparités économiques régionales. C'est dans cette optique que les notions de région homogène, région polarisée et région plan furent conçues. Cependant, il souligne que la réduction des personnes à leur dimension d'homo oeconomicus prive le chercheur de saisir d'emblée l'ensemble des réalités qui façonnent et qui motivent les intervenants régionaux.

Mais la région, pour la population régionale, c'est plus qu'un espace économique, c'est une entité cohérente, hétérogène, constituant une société, c'est un espace vécu [5, p. 8].

Partant de ce point de vue, ce chercheur trouve dans une approche systémique, les outils de recherche qui lui conviennent. Il s'inspire du géographe A. Frémont qui perçoit la région comme des espaces emboîtés. "Le monde autour de l'individu est multidimensionnel, il comprend des espaces économiques, historiques, physiques, sociaux et autre".

Dans cette perspective, ces espaces sont interreliés de telle sorte que tout changement dans l'un ou l'autre de ceux-ci aura des répercussions sur l'ensemble du système.

Engagé sur cette piste, Prévost fait de la région espace vécu

un système social capable de générer ses propres objectifs et se définir par rapport au cadre national et aux autres régions. C'est un système composé de valeurs d'hommes, d'institutions, d'activités et de ressources, le tout organisé sur un territoire à une époque donnée [5, p. 9].

### La micro-région

Cette brève revue de littérature sur la recherche d'une définition de l'espace régional nous montre que les sciences régionales s'enrichissent graduellement d'un bagage accru de notions qui peuvent nous aider à mieux comprendre les dimensions spatiales des sociétés.

Lorsque P. Prévost, en 1983, publiait un résumé de sa recherche doctorale qu'il a intitulé "L'autodéveloppement: une stratégie de développement en micro-région", l'expression micro-région n'a pas reçue de définition puisqu'elle n'apparaissait pas dans le texte de la thèse de cet auteur. Elle ne fut utilisée dans le titre du résumé que pour aider le lecteur à comprendre que le territoire étudié était plus restreint que celui des grandes régions du Canada et qu'il n'y a pas de cadre législatif à cette échelle territoriale. De fait, la recherche doctorale de Paul Prévost portait spécifiquement sur la région du Saguenay-Lac St-Jean. Ainsi, le vocable micro-région évoque en nous une notion intuitive qu'il nous faudra définir si nous prétendons l'utiliser.

Le concept de région de concertation, avons nous dit, se base principalement sur deux paramètres: une population suffisante pour justifier la présence sur le territoire des principaux services institutionnels et des intérêts sectoriels communs assez définis pour qu'ils puissent être circonscrits par des exercices de concertation. Ce second paramètre nous rappelle quelque chose de la région homogène. Il signifie que nous devons retrouver sur le territoire, des dénominateurs communs suffisamment grands pour rendre possible la concertation des intervenants d'un même secteur. Ces dénominateurs communs peuvent être historiques, géographiques, économiques, sociaux ou autres.

*Nous définirons la micro-région comme un espace vécu qui se caractérise par l'absence d'un gouvernement responsable à l'échelle du territoire, par une population suffisante pour justifier la présence des principaux services institutionnels et par des intérêts sectoriels communs capables d'inciter ses intervenants à se concerter.*

L'Abitibi-Témiscamingue fournit l'espace territorial qui forme le plancher de la scène sur laquelle ont évolué les acteurs d'un sommet socio-économique qui fait l'objet de notre étude. Pour fixer les concepts, nous disons que l'Abitibi-Témiscamingue est une micro-région parce qu'elle n'a pas, à l'échelle de son territoire, un gouvernement responsable, mais elle est suffisamment peuplée pour justifier la présence des principaux services institutionnels (exemples: enseignement supérieur, soins spécialisés de santé) et les intérêts sectoriels com-

muns y sont assez clairement définis pour que ses intervenants régionaux parviennent à se concerter, ce qui fut bien démontré lors du sommet socio-économique de cette région.

## 1.2 PROBLÉMATIQUE DU DÉVELOPPEMENT DE QUELQUES MICRO-RÉGIONS DU QUÉBEC

L'étendue territoriale sur laquelle porte l'objet de notre recherche se limite à la micro-région de l'Abitibi-Témiscamingue. Ce territoire se définit par ce qui est reconnu comme étant la région administrative 08 et officiellement dénommée Abitibi-Témiscamingue.

Toutefois nous avons pu remarquer que l'histoire du développement de bon nombre de micro-régions du Québec s'est déroulée suivant une succession d'interventions assez semblables. Une problématique du développement du Québec, élaborée par Paul Prévost de l'Université du Québec à Chicoutimi, nous a permis de prendre conscience de ce phénomène [6].

En substance cette problématique observe que le Saguenay-Lac St-Jean a tôt été le théâtre des investissements de la grande entreprise. L'industrie des pâtes et papiers, puis celle de l'affinage de l'aluminium s'y sont implantées et ont amorcé la transition d'une société rurale vers une société en voie d'urbanisation. Vers la fin des années 1950, cette phase de développement, générée par la grande entreprise, avait atteint le bout de son souffle.

Durant les années 1960, les québécois, à la recherche de nouveaux leviers de développement, se sont tournés vers l'État. C'était la révolution tranquille. Les élites francophones exprimaient le désir d'assurer eux-mêmes les destinées de ce que l'on appelait alors l'État du Québec. Durant cette décennie et surtout la suivante, on assistait à la mise en place d'institutions étatiques d'interventions économiques et sociales. Depuis la création du ministère de l'Éducation (1964) jusqu'à celle du ministère des Affaires sociales en 1970, depuis la nationalisation de l'électricité jusqu'à la création de la Société générale de financement, les multiples sociétés d'État et la Caisse de dépôts, les initiatives de l'État dans le but de stimuler le développement économique et social au Québec furent massives et nombreuses. Cet élan s'est fait sentir partout sur le territoire québécois et a donné, si l'on peut dire, un second souffle au développement de ses régions.

Les investissements étatiques dans les domaines de l'éducation et de la santé ont contribué en bonne partie à relancer le développement des micro-régions. Cet effort fut accompagné de la mise en place de structures destinées à mobiliser les énergies des régionaux afin qu'ils participent au développement de leurs communautés respectives. C'était la création des conseils consultatifs - conseils régionaux de développement, conseils régionaux de loisirs, commissariats industriels, associations touristiques régionales, etc..

Vers la fin des années 1970, on sentait que ce mouvement de croissance étatique ainsi que cet élan de développement généré par l'État arrivait à un terme. La crise économique de 1982 marqua définitivement la fin de cette période et accéléra le changement de cap des grandes orientations économiques et sociales du Québec. L'État politique s'est métamorphosé. L'État entrepreneur n'était plus. Il se proposait humblement de devenir un partenaire au développement économique et social.

Si l'on s'en tient à ces grands traits, l'analogie de cette problématique avec celle du développement de l'Abitibi-Témiscamingue est remarquable.

La période de colonisation y fut plus tardive cependant. Il n'est donc pas étonnant que les mêmes phénomènes économiques et sociaux qui ont marqué l'évolution du Saguenay-Lac St-Jean se soient produit souvent une décennie plus tard en Abitibi-Témiscamingue. En effet, la Canadian International Paper (CIP) complétait son implantation en Abitibi bien après qu'elle eut établi sa présence ailleurs au Québec. Les investissements miniers massifs ne sont arrivés qu'à la fin des années 1920 et se poursuivirent durant la crise des années 1930, simultanément à l'effort de colonisation agricole. Le développement forestier et minier s'est poursuivi jusque vers la fin des années 1960 où le capital de la grande entreprise ouvrait encore de nouvelles villes [7].



Cependant, avec le recul, nous remarquons facilement aujourd'hui que les grands mouvements économiques et sociaux qui ont marqué le développement du Saguenay-Lac St-Jean sont les mêmes que ceux qui ont défini le développement de l'Abitibi-Témiscamingue. Cette remarque pourrait tout aussi bien s'appliquer à un nombre restreint d'autres micro-régions du Québec, qu'il suffise de songer à l'Outaouais ou au Bas St-Laurent<sup>1</sup>.

La réflexion qui précède n'avait d'autre but que de nous amener à constater la nécessité pour l'Abitibi-Témiscamingue de mener sa propre réflexion sur les alternatives possibles qui lui permettraient d'entreprendre une nouvelle phase de développement.

### 1.3 L'AUTODÉVELOPPEMENT: UNE RÉPONSE À LA PROBLÉMATIQUE DU DÉVELOPPEMENT DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Discuter du développement socio-économique sera toujours un exercice fort astreignant, exigeant une rigueur dans les nuances. On trouvera presque autant de définitions du développement qu'il y a de chercheurs ayant tenté de définir cette notion. D'où la pertinence d'examiner les idées dominantes des sciences sociales qui ont pu conduire à celles que nous voulons élaborer.

---

1. Mais elle ne pourrait être généralisée à l'ensemble des micro-régions du Québec. L'exemple de la Beauce où la grande entreprise n'a pas exercé de présence sert à nous en convaincre.

Jusqu'à la Grande dépression des années 1930, les économistes n'avaient pas cru nécessaire d'analyser le phénomène de la croissance économique. Mais la contraction de l'économie des pays industrialisés fut si douloureuse durant cette crise que l'ordre du jour sur la table de travail des économistes a dû être considérablement modifié.

John Maynard Keynes publia en 1936 sa Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie dans laquelle il définit les grands indicateurs macro-économiques. Depuis lors on a pu définir la croissance économique comme une variation du produit national brut (PNB) sur deux périodes successives et comparables [8]. Ce n'est que plus tard, vers la fin des années 1940, que les chercheurs introduisirent le vocable "développement économique". Graduellement, plusieurs auteurs ont cherché à donner à ce vocable un contenu plus large que la simple notion de croissance économique mesurable. Mais comme l'excédant du contenu qu'on a tenté de donner à la notion de développement n'était pas mesurable, on s'est buté à des difficultés conceptuelles accentuées par les références idéologiques inévitables du chercheur [9].

Beaucoup de chercheurs évitent encore de s'aventurer dans l'exploration d'un concept de développement et préfèrent s'en tenir à la définition de la croissance mesurable.

Par contre, un nombre croissant d'intellectuels tentent d'apporter leur contribution aux sciences sociales sur cette notion intuitive

qu'est le développement. A titre d'exemple, citons la définition que nous offre l'économiste français François Perroux du développement économique.

La combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rende apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel global. (Perroux, F., 1970)

Cependant, nous nous intéressons à une notion plus large du développement que celle de Perroux qui reste axée sur la croissance de la production.

Le document de consultation "Le choix des régions" dont nous avons parlé plus haut, ouvre le champ d'intérêts à ce sujet.

Le développement des régions est global, c'est-à-dire qu'il a pour point de départ des activités aussi diverses que l'exploitation des ressources, la production et la commercialisation de biens et de services, la santé et la culture. Ces grands secteurs de l'activité humaine étant fortement liés entre eux, ont une incidence directe sur l'économie des régions et sur la qualité de vie de leurs citoyens.

Comme nous le verrons au chapitre IV, les indications sont à l'effet que la position du gouvernement actuel n'est pas radicalement différente à ce sujet, bien qu'il accorde une primauté à la dimension économique.

Ce maintien, pour l'essentiel, de l'approche du développement régional, en dépit d'un retour du pendule des idéologies vers les valeurs de la libre entreprise et la fin de l'État providence, nous apparaît symptomatique d'une évolution profonde de la perception des réalités socio-économiques.

C'est au début des années 1970 que nous situons les plus grands moments de cette évolution. Depuis les années 1930 jusqu'à cette date, oser mettre en doute la valeur sacrée de la croissance économique était considéré comme un acte téméraire, reprehensible même. Mais en 1972, le Club de Rome publiait un rapport ayant pour titre "The Limits to Growth" [10].

Le contenu de ce rapport énonçait en substance, chiffres à l'appui, que la croissance économique des pays industrialisés, telle qu'elle se produisait, engendrait, pour la planète toute entière, des dégâts d'une telle ampleur que cette voie menait l'humanité directement à la catastrophe. La notoriété des membres du Club de Rome était telle qu'on ne pouvait mettre en doute la crédibilité des auteurs du rapport.

Cette thèse a fourni un véhicule à une autre notion qui, jusqu'alors, n'avait pu être que timidement balbutiée: la qualité de la vie. Depuis des décennies, on professait que l'amélioration du sort des populations était un effet direct de la croissance économique.

Soudainement, il est apparu que la qualité de la vie pouvait être envisagée d'une manière indépendante de la croissance dont on venait de mettre à jour les effets pervers.

Depuis lors, il devenait nécessaire de chercher à concevoir le développement non seulement en débordant l'agent économique mais en ne faisant plus de la croissance économique le pivot central de cette notion.

En 1973, E.F. Schumacher a poussé encore plus loin le bouleversement des vieilles idées sur le développement [11]. Dans son livre "Small is Beautiful", il met en lumière le fait que le développement exige une relation proportionnelle entre une population et les moyens ou les outils qui peuvent l'aider à se développer. Bien que ce soit sur l'idée même du rapport entre les dimensions qu'il braque sa lunette, l'idée sous-jacente à sa proposition pourrait se résumer en ce que les efforts de développement sont voués à l'échec s'ils sont déployés sans un concours intégré des populations locales. La thèse de Schumacher le conduit directement à affirmer que, selon son expérience, l'approche la plus performante au regard du développement sera celle qui permet aux populations de s'impliquer dans la conduite de leurs propres affaires.

Non seulement nous souscrivons à ce point de vue, mais nous désirons le renchérir si possible en choisissant une définition de dévelop-

pement régional qui renferme l'idée que non seulement une population doit être impliquée dans la conduite de ses propres affaires mais qu'elle devra conduire ses propres affaires.

C'est sur la voie de cette recherche que nous avons choisi de retenir une définition du développement régional que nous propose P. Prévost.

Le développement régional (est) un processus historique par lequel une société régionale fait et refait harmonieusement et en interrelation avec son environnement national et international ses structures de façon à obtenir les leviers appropriés, économiques ou non, nécessaires pour influencer ou même élaborer son propre devenir et l'accroissement de son bien-être [5, p. 12].

Dans le cadre de notre discussion, cette définition contient les éléments qui conviennent parfaitement à nos besoins méthodologiques. Dans un premier temps, nous retenons que le développement régional est un processus qui se déroule dans le temps. Cela élimine à prime abord la croissance économique accidentelle due par exemple à des découvertes de richesses naturelles sur des territoires déjà habités par une société. Nous pourrions citer plein d'exemples de ce genre de phénomènes, particulièrement au Moyen-orient. Établir le développement comme un processus signifie qu'il doit s'effectuer une forme de mouvement dialectique entre une société qui agit sur ses composantes et ses environ-

nements et que celles-ci, ainsi modifiées, provoquent à leur tour des changements sur cette société. C'est en ce sens qu'elle "fait et refait... ses structures".

L'adverbe "harmonieusement" implique, dans cette définition, l'intégration de toutes les dimensions de la vie d'une société, à savoir les aspects culturels, sociaux, politiques, économiques et territoriaux.

Nous soulignons enfin que l'objectif de ce processus est de conduire une société régionale à "élaborer son propre devenir et l'accroissement de son bien-être". C'est ce que l'auteur de cette définition appelle l'auto-développement.

A la section précédente, nous avons situé la problématique du développement de l'Abitibi-Témiscamingue au terme d'une phase d'intervention massive de l'État providence. Pour récapituler brièvement, nous avons établi que la croissance de notre région fut d'abord engendrée par l'implantation des grandes entreprises. Puis, l'État moderne dont s'est doté le Québec a pris la relève des investissements jusqu'à devenir l'employeur principal.

Mais, dans un avenir prévisible, l'État ne créera plus de nouveaux emplois. Il ne prendra plus l'initiative d'implanter de nouvelles institutions ou de nouvelles structures ni même d'introduire de nouveaux

leviers de contrôle économiques, culturels ou sociaux. Face à cette situation, l'Abitibi-Témiscamingue n'a plus beaucoup d'autre choix que de s'orienter vers des stratégies d'auto-développement.

C'est d'ailleurs dans cette perspective que le programme de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations (PMO) de l'UQAC fut introduite, par extension, à l'UQAT. Au Saguenay-Lac St-Jean, ce programme fut précisément conçu dans le but de former des gens qui seront davantage en mesure de gérer avec succès des organisations à l'échelle locale ou régionale, qu'il s'agisse d'entreprises d'organismes sans but lucratif ou d'organismes publics ou parapublics.

Il est utile de préciser ici que si le développement constitue un objectif, l'auto-développement constitue une stratégie devant conduire vers cet objectif. Les moyens de l'atteindre sont multiples et constituent autant d'éléments qui doivent s'incorporer dans un mouvement d'ensemble. C'est en ce sens qu'il s'agit d'une stratégie.

#### 1.4 UNE STRATÉGIE D'AUTO-DÉVELOPPEMENT EN MICRO-RÉGION

Nous avons déjà caractérisé une micro-région par l'identification de trois paramètres. Il s'agit d'un territoire habité par une population suffisante pour y justifier la desserte des principaux services institutionnels, où l'on peut identifier des intérêts sectoriels communs mais où l'on ne retrouve pas de cadre législatif responsable.



L'approche systémique adoptée par M. P. Prévost, pour la construction d'une stratégie d'auto-développement en micro-région, a fait de cette dernière un système, c'est-à-dire, un ensemble intégré de moyens, articulés entre eux, qui interagissent en vue de l'objectif de développement.

L'absence d'un cadre législatif responsable qui pourrait prendre en main la planification du développement sur le territoire d'une micro-région explique peut-être pourquoi ce chercheur a envisagé d'englober dans son construit les fonctions et les acteurs dont l'agencement des actions est indispensable à l'atteinte de l'objectif du développement.

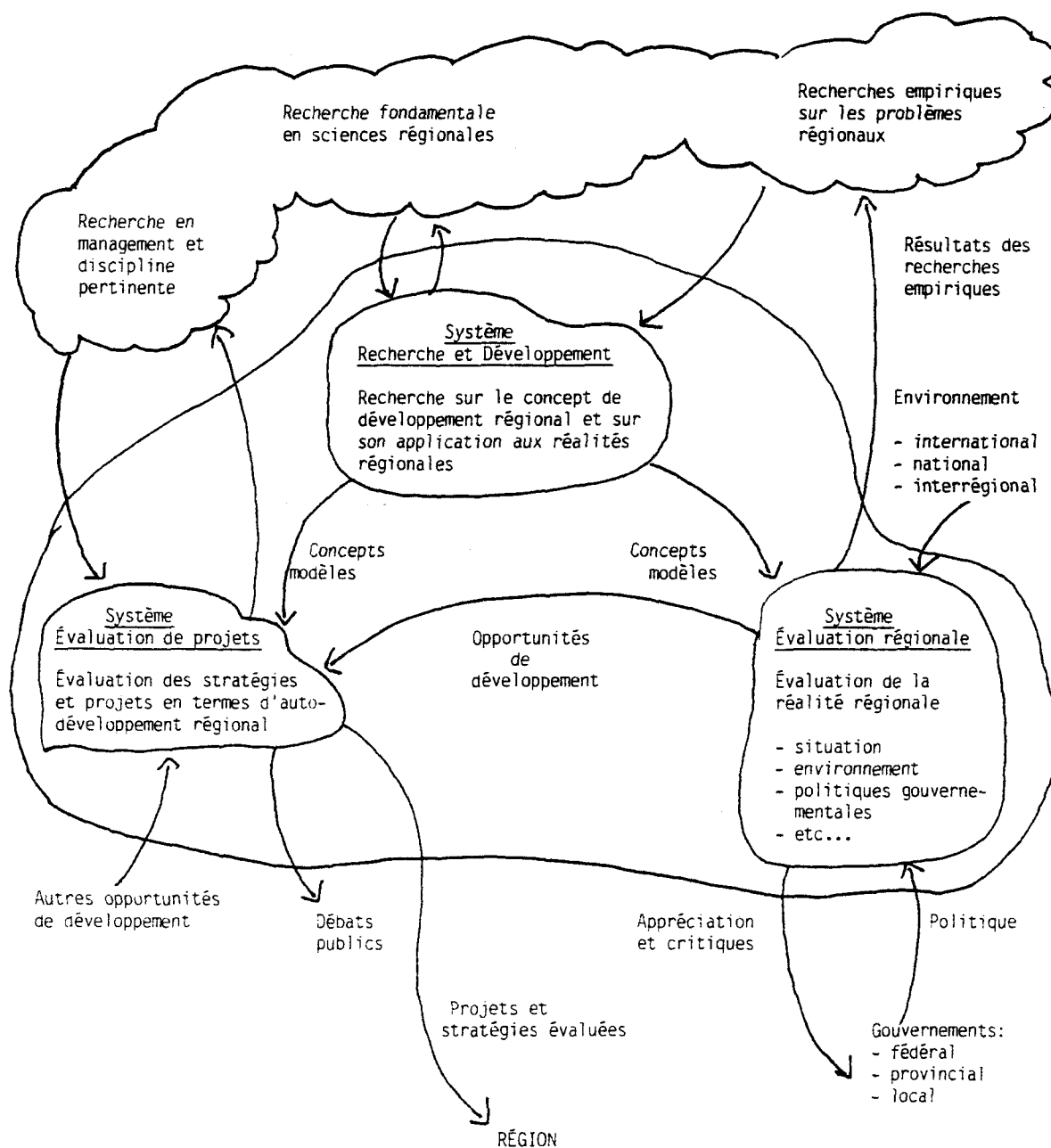


Figure 1: Un système d'autodéveloppement régional

Chacun des trois sous-systèmes du grand système d'autodéveloppement régional correspond, dans la réalité, à une activité qui peut s'effectuer dans une région.

La première activité en est une de recherche et de développement visant à conceptualiser un modèle d'auto-développement régional. Elle a aussi pour but d'acquérir et de développer l'expertise académique et professionnelle pertinente. Cette activité doit s'alimenter des publications sur la recherche fondamentale et la recherche appliquée en sciences régionales et par un effet de retour, elle doit contribuer à alimenter les autres chercheurs. Enfin, ce système prévoit la construction de modèles et de cadres théoriques qui sont nécessaires aux autres composantes du grand système.

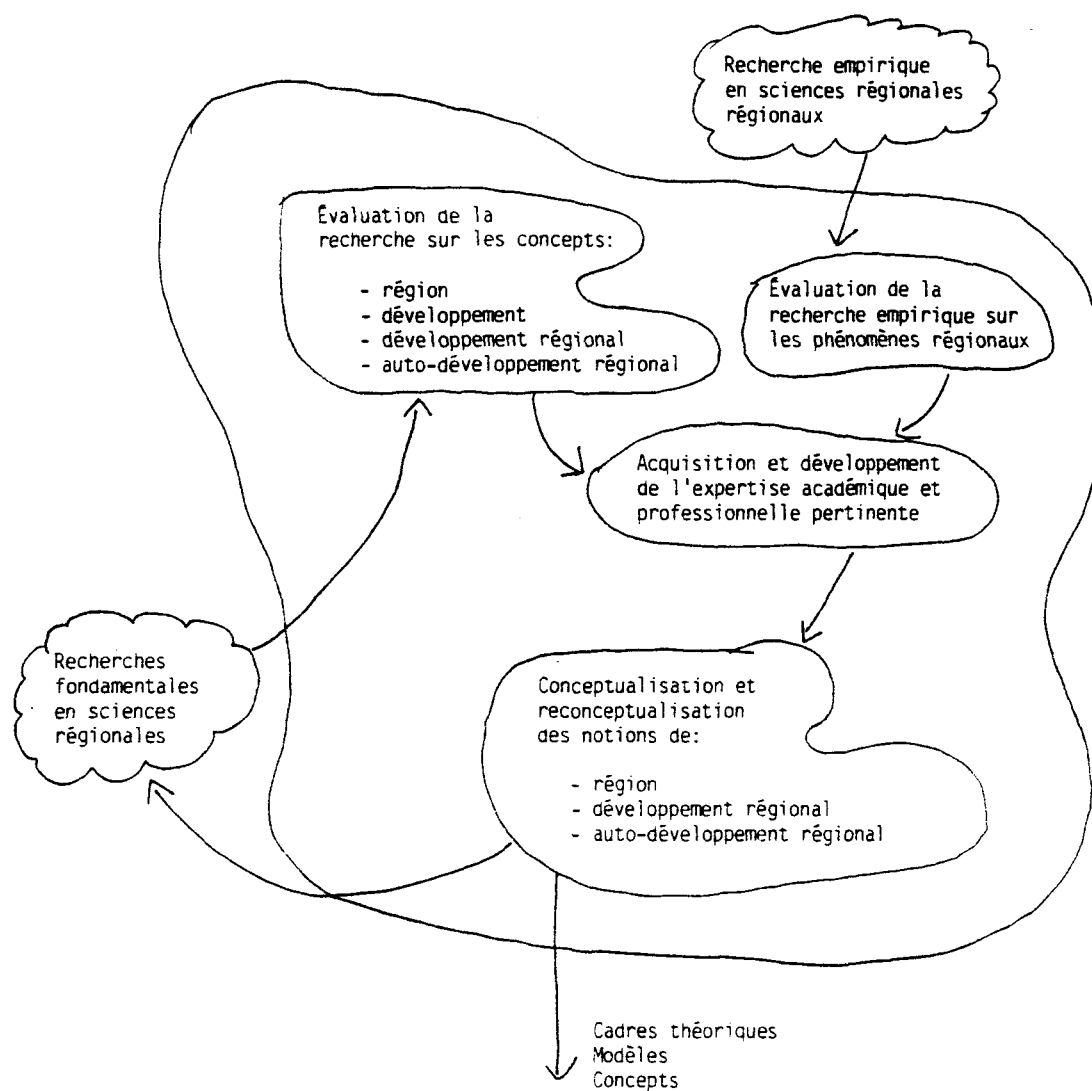


Figure 2: Le système de recherche et développement

La seconde activité du système d'autodéveloppement régional consiste à évaluer, disons apprécier les situations propres à la région. Elle apprécie ces situations par rapport à leur efficacité économique et sociale, elle les considère aussi sous leur angle de potentiel d'auto-développement. Elle doit juger de la position des principales composantes régionales par rapport à leur environnement. Elle évalue la pertinence des programmes gouvernementaux en fonction des besoins de la région. En une phrase, cette activité doit dégager et apprécier les éléments de la problématique régionale de manière à 1° discerner les points forts et les points faibles de la région et de ses agents de développement, 2° vérifier l'utilité pratique des concepts et des modèles élaborés par le système de recherche et développement et 3° évaluer le rapport entre les programmes gouvernementaux et les besoins régionaux.

Cette activité doit réussir à mettre en évidence des occasions de développement.

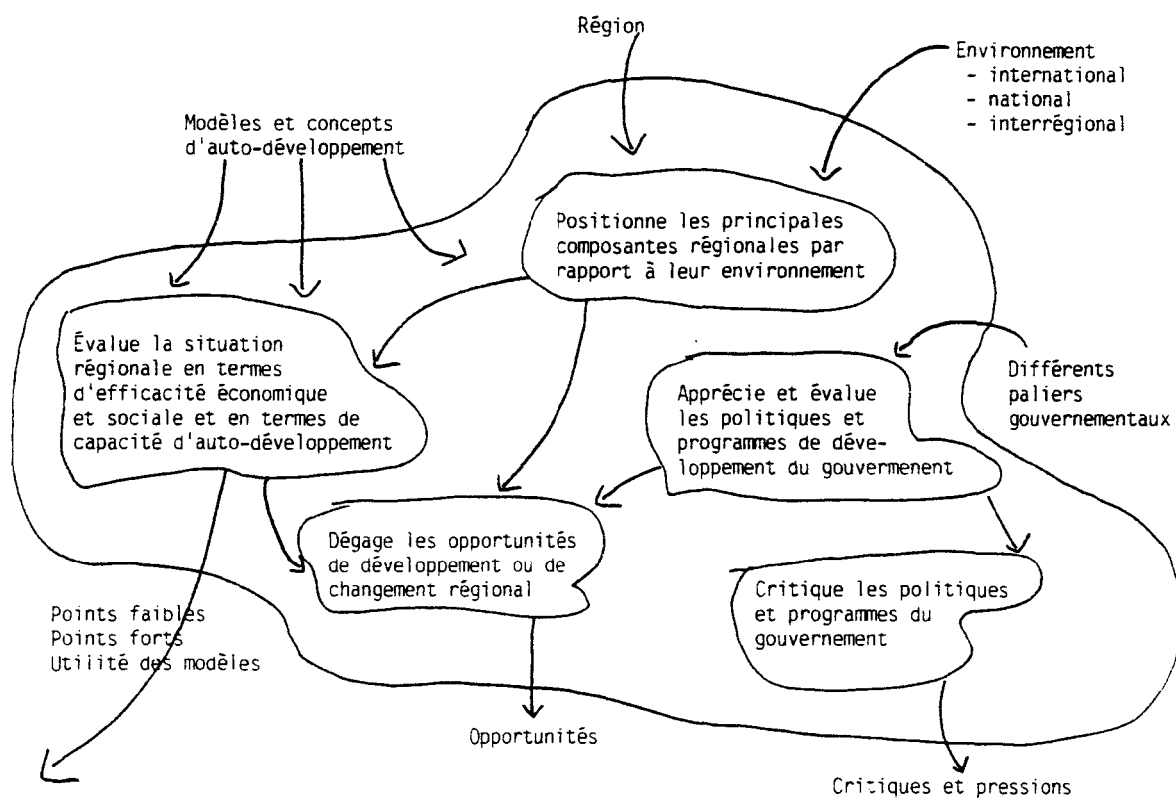


Figure 3: Le système d'évaluation régionale

Le système d'autodéveloppement régional que nous empruntons à M. P. Prévost comporte une troisième activité essentielle et qui consiste à élaborer et à évaluer les projets de développement qui sont suggérés par les opportunités (occasions) de développement mis en évidence par le système d'évaluation régionale ou par toute autre source.

Le lecteur verra tout de suite que la réalisation de projets bien évalués et bien choisis aura pour effet de modifier les données de la problématique de la région. Les concepts et les modèles générés par la première activité du système devront être rajustés en conséquence. De même, le système d'évaluation régional devra réévaluer les situations. C'est en ce sens que nous dirons qu'il s'agit d'un système dynamique d'autodéveloppement régional.

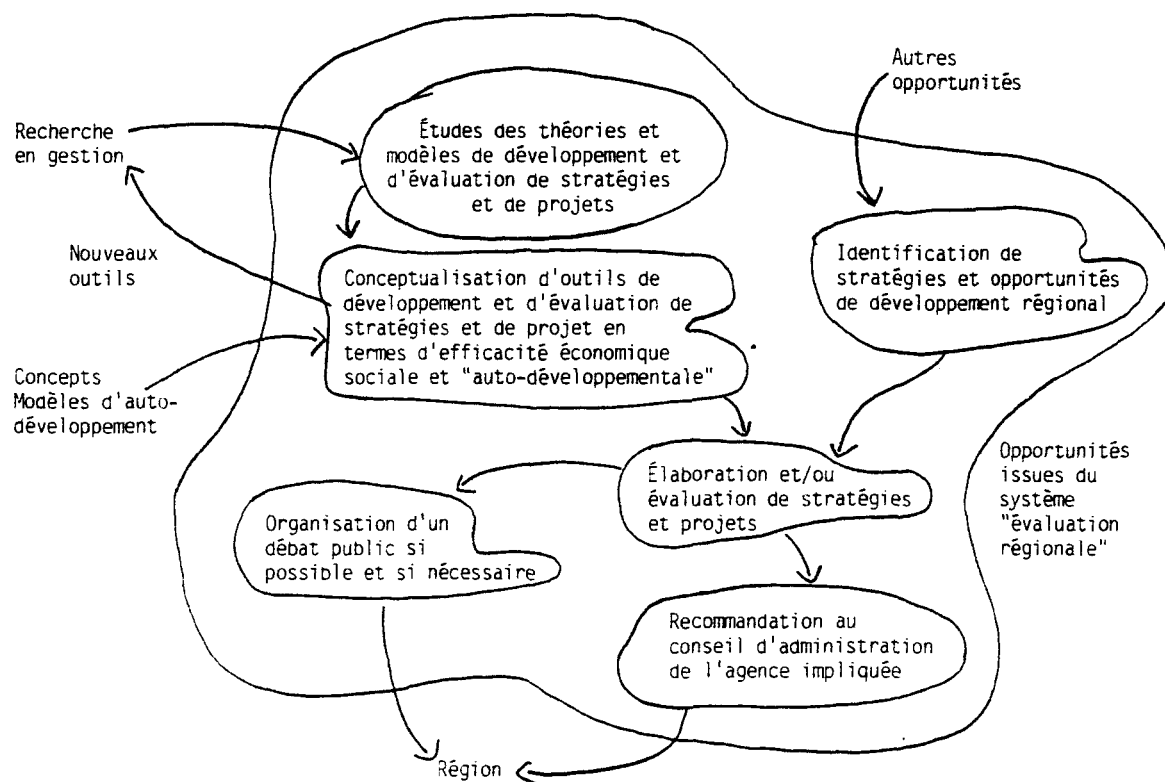


Figure 4: Le système d'élaboration et d'évaluation de projets



## CHAPITRE II

## CHAPITRE II

### HYPOTHÈSE FONDAMENTALE

En septembre 1985, l'Abitibi-Témiscamingue demandait au gouvernement québécois la tenue d'un Sommet socio-économique. Le cheminement de l'organisation de ce sommet a duré un peu plus d'une année et demie. La Conférence à ce sommet a eu lieu les 9, 10 et 11 avril 1987. A un moment ou l'autre de ce cheminement, toutes les forces vives de la région ont été invitées et ont accepté de participer aux préparatifs de ce qu'il fut convenu d'appeler "la vaste opération de concertation".

M. P. Prévost, concepteur du système d'auto-développement régional que nous empruntons et que nous avons décrit à la section 1.4, écrivait dans le document que nous avons cité plus haut:

Cependant, comme notre système de développement régional ne s'encadre pas dans un appareil législatif avec pouvoir d'incitation, la production de ce dernier sous-groupe d'activités (élaboration et évaluation de projets) ne pourra être qu'une recommandation au Conseil d'administration de la ou des agences impliquées, ou encore une critique qui pourra entraîner un débat public lorsque possible et nécessaire [5, p. 29].

Dans "Le choix des régions", ce document qui a jeté les premières bases de l'encadrement des sommets socio-économiques régionaux.

Déjà dans le sillage des conférences socio-économiques organisées par le gouvernement du Québec, quelques régions ont pris les devants et tiendront des sommets. Ceux-ci visent à dresser un tableau de la situation régionale, à établir

les priorités de développement et à définir les responsabilités des intervenants régionaux. Cette nouvelle dynamique, en plus de faire connaître les engagements précis du gouvernement, permettra à la région de mieux profiter des retombées et des effets des projets de développement. Par ailleurs, la table de concertation des intervenants régionaux les aidera à mieux saisir la complémentarité de leurs activités et fera ressortir des actions communes à entreprendre (p. 87).

Le lien de parenté entre les activités du système d'autodéveloppement régional de Prévost et celles que le gouvernement du Québec envisageait pour les sommets régionaux est remarquable. Si les sommets régionaux accomplissaient ce qui est souhaité dans "Le choix des régions", nous pourrions dire que la théorie et la pratique du développement régional au Québec cheminent dans le même sens, sans trop de décalage dans le temps.

L'expérience vécue du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue nous a convaincu que non seulement la théorie en développement régional au Québec n'est pas écartée de la pratique, mais nous avons pu observer que ce sommet a été une application concrète du système d'auto-développement en micro-région dont nous nous inspirons.

*En définitive, nous formulons l'hypothèse que le Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue constitue une expérience globale de développement régional correspondant à notre système d'auto-développement en micro-région. L'objet de notre recherche consiste à vérifier cette hypothèse.*

## CHAPITRE III

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

Il convient à cette étape de notre exposé de s'attarder à une réflexion méthodologique afin d'établir clairement le quand, le comment et le pourquoi de notre recherche.

#### 3.1 LA SYNCHRONISATION (QUAND)

Le modèle de Prévost dont il est question dans cette recherche fut apporté à notre connaissance à l'automne 1983 dans le cadre du cours intitulé "Phénomène de la PMO". A l'hiver 1984, avait lieu en Abitibi-Témiscamingue la consultation par le gouvernement sur "Le choix des régions". En tant qu'agent de recherche à l'OPDQ, nous avons oeuvré à cette consultation en effectuant l'analyse des mémoires présentés par les intervenants des régions.

Au début de 1985, le Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue (CRDAT) demandait au gouvernement du Québec la tenue d'un sommet socio-économique régional. A cette date, la région administrative de la Mauricie avait déjà accompli un sommet régional. Des sommets régionaux étaient en préparation au Saguenay-Lac St-Jean, en Estrie, dans la région des Laurentides et en Outaouais.

En janvier 1986, nous fûmes nommé, par intérim, directeur régional de l'OPDQ en Abitibi-Témiscamingue. En février, l'organisation du

Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue demandait à notre direction un soutien administratif. En mars, on nous a demandé de participer directement au contenu du sommet. M. Christian Dubois, agent de recherche à notre direction, fut ainsi affecté à ce contenu. En juillet, le Conseil des ministres confia à l'OPDQ la responsabilité administrative des sommets régionaux, la responsabilité politique étant dévolue au ministre responsable du Développement régional. Bien que nous ayons participé, sur le plan technique, aux préparatifs de cette conférence, nous devenions, par la voie de notre mandat de travail, impliqués d'une manière responsable dans cet événement.

Après la tenue de la conférence de ce sommet, en avril 1987, nous pouvions constater l'intérêt de vérifier la possibilité d'un rapprochement entre le processus du sommet régional et le sous système "conception et évaluation de projets" du modèle de Prévost. Des discussions successives avec M. Yvan Charbonneau, directeur de cette recherche et M. Paul Prévost, concepteur du modèle nous ont aidé à préciser le champ de notre hypothèse de manière à mettre à profit un bagage de connaissances pratiques acquises par l'action.

### 3.2 RÉFLEXION MÉTHODOLOGIQUE (COMMENT)

Nous n'avons pas affaire, ici, au cas classique du chercheur qui par étapes successives définit son sujet de recherche, établit une hy-

pothèse, passe en revue la littérature pour vérifier ce qui aurait pu avoir été fait sur le sujet, adopte une approche méthodologique pertinente, effectue sa recherche, etc..

Dans notre cas, c'est après avoir acquis, par l'action, une connaissance approfondie d'une expérience sociale, que nous voulons la confronter à un modèle préétabli, mettant à profit ce que nous retenons des fruits de cette expérience. De quel type de recherche cette démarche relève-t-elle? Une réponse à cette question nous oblige à faire une brève incursion dans l'univers épistémologique de la méthodologie de la recherche.

La première distinction à souligner est celle qui tente de départager les types de recherche en fonction des objectifs qu'elles poursuivent. La plupart des auteurs qui traitent des questions épistémologiques établissent, de ce point de vue, deux types principaux: la recherche fondamentale et la recherche appliquée. A ces types, on fait correspondre ce que les auteurs appellent les sciences pures et les sciences appliquées [12].

Les sciences pures et la recherche fondamentale ont comme objectif principal d'apporter des explications aux réalités physiques ou sociales. Elles existent dans un but cognitif d'abord.

Les sciences appliquées et la recherche du même nom désignent un ensemble d'activités scientifiques orientées surtout vers l'instrumentation. Le sens de ce dernier terme signifie des outils qui permettent d'agir sur des réalités ciblées, d'une manière volontaire et contrôlée. Il est évident que cette distinction n'implique qu'une question de dosage des objectifs; les sciences ayant toutes un but cognitif. Le Conseil des sciences du Canada propose une autre façon de dire la même chose. Selon ce Conseil, la recherche fondamentale est une investigation originale entreprise en vue d'acquérir de nouvelles connaissances scientifiques et une meilleure compréhension des phénomènes. La recherche appliquée est également une investigation originale mais elle est entreprise en vue d'acquérir de nouvelles connaissances scientifiques pour la résolution de problèmes techniques ou pratiques [13].

L'instrumentation à laquelle on fait référence plus haut n'est pas un objet de contemplation mais une "chose" utile conçue pour résoudre des problèmes. Or, à la réflexion, le modèle théorique exposé au chapitre I ne serait-il pas une instrumentation et le développement régional ne comprendrait-il pas un ensemble de problèmes?

Du coup, il nous apparaît assez évident que notre objectif de recherche nous exclut du champ de la recherche fondamentale. Nous ne tentons pas de développer ni d'élaborer une théorie explicative. Nous devons donc examiner de plus près ce que les épistémologistes et les méthodologues appellent la recherche appliquée.



Du point de vue des objectifs d'une recherche, le Conseil des sciences du Canada la définit comme appliquée si elle est orientée vers la vérification de données théoriques dans un cadre pratique. Questionnons alors notre hypothèse de recherche.

En un sens, le modèle que nous empruntons est théorique et vise à guider la pratique dans la poursuite d'un but nommé autodéveloppement régional. Notre hypothèse consiste à prédire que le Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue correspond à une application pratique de ce modèle. Afin de nous situer par rapport aux étapes de la démarche scientifique classique, nous pourrions dire que le modèle de Prévost fut construit selon une démarche inductive que nous complétons par la formulation d'une hypothèse et nous allons tenter de la vérifier par un effort déductif.

Nous ne venons pas de décrire la méthode, nous ne faisons que rassurer le lecteur à l'effet que notre démarche intellectuelle n'est pas différente du raisonnement scientifique.

Par ailleurs, quel mode d'acquisition de données nous aura-t-il permis d'établir une bonne description du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue et d'en tirer la substance essentielle? Naturellement, le fait que nous y prenions part compte pour beaucoup. Il ne fait aucun doute que cette participation au processus nous a fourni bonne quantité d'éléments de données sur sa mise en application. Mais

cette même participation au processus du sommet pourrait, selon un point de vue scientifique puriste, poser le problème de l'objectivité du chercheur, pour ne nommer que ce seul présupposé de la pensée scientifique. En ce sens, bien que nous raisonnions suivant la démarche de la logique scientifique, nous n'appréhendons pas la réalité de notre étude en la considérant comme un objet duquel le chercheur serait désincarné. Au contraire, nous pensons que notre participation aux préparatifs de la Conférence du sommet en question enrichit notre point de vue d'une compréhension plus globale, plus complète que la simple observation et la seule utilisation des documents disponibles que sont les actes de ce sommet.

Ce contexte d'une recherche où la partie cruciale de la connaissance du sujet étudié fut puisée dans notre action nous oblige à investiguer le champs de la recherche-action afin de situer convenablement notre démarche dans le cadre épistémologique qui lui convient.

Tout d'abord, l'expression recherche-action englobe un large éventail de procédés qui va de l'observation participante (utilisée surtout par les anthropologues) jusqu'à l'action militante systématique. "Le concept de recherche-action est un macro-concept, signe et porteur de complexité" [14, p. 13].

Henri Desroche propose une typologie de la recherche-action en définissant trois catégories:

- une recherche-sur l'action mais sans action. C'est une recherche explicative de l'action.
- la recherche-pour ... c'est la recherche d'une action à proposer aux acteurs. Desroche l'appelle recherche d'application.
- la recherche-par. Il peut s'agir d'une implication des chercheurs dans l'action des acteurs ou d'une implication des acteurs dans la recherche des chercheurs. Les deux types de cette catégorie ne seraient pas mutuellement exclusifs.

Selon Henri Desroche, toujours, la recherche-action intégrale se compose de l'interaction des trois catégories. Comme elle n'est pas toujours "intégrale", ce sociologue construit un tableau indiquant les combinaisons possibles des catégories par la présence ou l'absence de chacune. Ce tableau binaire donne  $2^3 = 8$  types de participations possibles [14, p. 28].

Bien qu'Henri Desroche soit un éminent sociologue de la coopération et un grand chercheur de carrière, le monde de la recherche sociale n'aurait pas le dynamisme que nous lui connaissons si une seule autorité en la matière parvenait à rallier tout le monde. Qu'on se rassure, beaucoup de chercheurs définissent leur recherche-action à l'extérieur des catégories de Desroche.

Le cadre épistémologique de la recherche-action n'est pas unique. Il peut varier selon l'objet de la recherche ou les finalités que se donne le chercheur. En dépit du panorama varié qu'offrent les tenants de la recherche-action, Gabriel Goyette et Michelle Lessard-Hébert ont relevé la gageure d'identifier les convergences épistémologiques. Pour ce faire, ils tentent de regrouper les points de vue autour des trois composantes essentielles de toute recherche: le chercheur, la méthode et l'objet. Ils concluent:

la recherche-action participe à différents degrés au développement d'un paradigme scientifique de la complexité. Celui-ci reconnaît que

- le sujet a un rôle actif dans le processus de connaissances et dans la construction de ses objets de recherche; le sujet existentiel est reconnu tant du côté de l'objet observé que du côté de l'observateur. L'ouverture à la subjectivité en sciences débouche sur une conception complexe de la réalité objective;
- du côté de l'objet, sa description, sa compréhension, son explication, sa transformation sont conçues comme complexes;
- la méthode de recherche est un moyen au service du chercheur et des autres personnes directement impliquées par la recherche, il n'y a pas de méthode unique, absolue, en sciences humaines comme le soutient le langage positiviste [14, p. 141].

Nous disposons ainsi de trois éléments de référence qui peuvent nous aider à positionner les modalités de notre recherche.

Bien que le mandat de travail qui définissait notre rôle dans les préparatifs de notre sommet régional n'était pas exclusivement celui d'un chercheur, il n'en reste pas moins que par la fonction que nous occupions, nous devions:

- 1-analyser les projets de développement déposés dans le cadre du sommet;
- 2-fournir à nos supérieurs, à Québec, des états de situation comprenant le contexte général des dossiers régionaux (le terme dossier englobe ici les projets) et leur évolution;
- 3-formuler, sur demande, des recommandations.

Nous avons eu également à effectuer des tâches d'agent de recherche en ce qui regarde la confection des problématiques et des orientations sectorielles de la région (voir plus loin équipe synthèse). Nous avons assisté des promoteurs dans la conception de leurs projets et animé des comités de travail (voir plus loin, comités sectoriels régionaux).

En somme, il n'est certainement pas exagéré d'affirmer que nous avons pris une part active dans ce processus de connaissances et dans la construction de l'objet de cette recherche. Cette implication nous a certainement teinté d'une subjectivité plus ou moins consciente. Une conséquence certaine de cette subjectivité réside en ce que nous avons choisi de considérer le développement régional comme un phénomène multidimensionnel, reconnaissant ainsi la complexité de l'objet de l'étude. Le modèle théorique dont nous nous servons se réfère au même para-

digme. Il est sous forme d'un système souple. L'approche qui a donné lieu à ce genre de systèmes visait précisément à résoudre des problèmes complexes [15].

La méthode de recherche que nous adoptons, se trouve prédéterminée par le choix du modèle. Puisque ce modèle constitue un système, il est assez évident que nous envisagerons la réalité étudiée comme un système auquel nous désirons confronter le modèle.

Les connaissances indispensables à notre recherche furent acquises par l'action. Les résultats escomptés contiennent une double application: d'un côté, contribuer au cheminement des connaissances en développement régional (application cognitive) et de l'autre, suggérer des moyens d'investir dans l'action ces connaissances acquises par l'action (application pratique). La volonté de récupérer cette acquisition de connaissances au profit de l'action régionale implique une réflexion explicative sur l'action. C'est là que le modèle théorique dont nous nous servons nous sera d'un grand secours puisqu'il nous fournit une référence conceptuelle à partir de laquelle il nous sera possible de procéder à une analyse approfondie et structurée de l'action, afin de formuler des scénarios à proposer.

Notre recherche s'inscrit ici à un moment déterminé d'un processus de développement régional. Nous verrons que les chercheurs (nous) et les acteurs (l'ensemble des participants au Sommet socio-économique de

l'Abitibi-Témiscamingue) ont ensemble effectué une application de la formule de sommets régionaux. Cette recherche par l'action se poursuit en une recherche sur l'action par un effort analytique et explicatif. Mais nous voulons que ce travail puisse déboucher sur une amélioration de l'action et c'est pourquoi nous effectuerons aussi un effort prescriptif qui lui permettra de se prolonger, dans un stade ultérieur, en une recherche pour l'action.

P. Prévost, s'inspirant des travaux de Rapport, propose une définition de la recherche action<sup>2</sup>. Elle est

un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs conjointement, investiguent systématiquement un donné et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être dans un cadre éthique mutuellement accepté.

Nous pouvons vérifier que les modalités de notre recherche correspondent à cette définition. Nous verrons au chapitre IV comment, avec les acteurs du sommet, nous avons investigué un donné. En l'occurrence, il s'agissait de considérer l'état de la situation régionale, tant par ses problématiques sectorielles que par ses données générales pour mesurer sa propension à effectuer un exercice de concertation. Solutionner un problème immédiat, dans ce contexte, signifiait trouver, avec

---

2. Prévost, P., "L'intervention support à la recherche en gestion", Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, 1987.

les acteurs, les mécanismes appropriés de concertation sectorielle et intersectorielle en vue d'élaborer et de sélectionner des projets. Il va de soi que ce problème était vécu par les acteurs.

Selon notre définition de recherche-action, sa finalité consiste à enrichir des savoirs. Notre recherche témoigne d'une volonté d'enrichir non seulement le savoir cognitif mais aussi le savoir-faire par son intention de réinvestir dans l'action les leçons que nous pourrions tirer de l'analyse de l'expérience.

Le chapitre VI identifie, comment l'action du sommet a permis d'enrichir le savoir-être des intervenants régionaux en leur permettant, entre autre, de circonscrire plus précisément les intérêts de la région.

Le cadre éthique mutuellement accepté se trouve inhérent à un objectif de consensus régional à définir autour des stratégies et des projets à sélectionner en vue d'une concertation gouvernement/région. En conséquence, il nous apparaît justifié d'affirmer que, dans l'espace épistémologique, cette recherche se situe dans les sphères de la recherche-action.

La méthode scientifique a contribué à définir un cheminement de l'esprit que nous appelons "le raisonnement logique". Elle en a fait une science que l'on dénomme parfois "logique scientifique". Cette ma-



nière de raisonner dans le but d'atteindre à de nouvelles connaissances fut instituée par des géomètres de la Grèce antique dont le plus célèbre fut certainement Euclid. Elle consiste à poser une hypothèse issue de l'intuition et à la démontrer ensuite selon des étapes bien définies, par déduction. C'est ce que nous appelons une démarche hypothético-déductive.

Nous empruntons cette démarche dans la conduite de notre raisonnement puisque nous avons posé une hypothèse que nous tenterons de vérifier. Cependant, nous nous démarquons des prétentions scientifiques qui consistent à définir l'objet d'étude comme totalement indépendante du sujet qui effectue l'étude. En d'autres termes, nous empruntons une méthode de recherche qui diffère de la méthode analytique en ce qu'elle tend à concevoir l'objet d'étude comme un tout duquel le chercheur n'est pas exclus.

L'accès aux données qui pourront conduire à de nouvelles connaissances s'établit à travers l'action jumelée du chercheur à son objet d'étude.

Ainsi pour fixer le vocabulaire, nous dirons que nous empruntons une démarche hypothético-déductive afin de dégager les savoirs acquis selon un processus de recherche-action effectué sur une réalité que nous interprétons par une méthode de systèmes souples.

Le processus de recherche-action est cohérent avec le processus du sommet que nous étudions en ce que les intervenants se sont appropriés une démarche dans laquelle ils sont devenus des décideurs et des acteurs. Nous verrons que ce sommet est authentique à la région de l'Abitibi-Témiscamingue et que la conception de sa formule incite les intervenants à prendre en charge les destinées du développement de leur région.

Quant à la méthode des systèmes souples, elle implique que nous devons construire un modèle interprétatif du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue. Il devra ensuite être validé auprès des intervenants du sommet. Le mode de validation a constitué en une enquête dont l'analyse des résultats est fournie en annexe. Le lecteur pourra constater les nombreux renvois que nous y faisons, en particulier au chapitre VI, alors que nous établissons une comparaison entre le modèle interprétatif du sommet et le modèle théorique de Prévost.

### 3.3 LES OBJECTIFS (LE POURQUOI)

La recherche-action, en tant que concept, constitue un ensemble de modalités variées d'initiatives visant à parvenir à de nouvelles connaissances des sociétés. Nous l'avons dit. Cet état de fait lui vient de ce que ce mode de recherche est utilisé à de multiples fins et a pour objet d'étude de réalités sociales fort variées.

Goyette et Lessard-Hébert distinguent trois finalités et fonctions de la recherche-action:

- 1) finalité et fonction de recherche
- 2) finalité et fonction d'action
- 3) finalité et fonctions de formation/perfectionnement.

Ces trois finalités et fonctions sont interreliées d'une façon dialectique, mais pas nécessairement au sens hégélien du terme. La recherche influence l'action et vice-versa. La formation/perfectionnement est listée distinctement ici parce qu'elle est plutôt une action auprès des individus qu'auprès des collectivités. Il semblerait que selon la plupart des auteurs, ces trois finalités et fonctions se retrouvent simultanément dans la recherche-action [14].

Notre recherche prétend à ces trois finalités. Sa finalité de recherche lui vient de ce qu'elle ambitionne de confronter, à une expérience vécue de développement régional, un modèle théorique. Jusqu'à un certain point, il s'agira d'un test du modèle. Sa finalité d'action s'inscrit dans une volonté d'accroître l'efficacité de la pratique, par un examen critique à l'aide du modèle théorique et par un effort subséquent à chercher des solutions aux problèmes observés. Sa finalité de formation/perfectionnement est implicite à la finalité d'action puisque, nous le verrons, un sommet encadre une foule d'initiatives individuelles.

La fonction critique pourra s'exercer tant sur le modèle à la lumière de l'action (le sommet) que sur l'action à la lumière du modèle. Ceci dans un but annoncé d'enrichir peut-être le modèle et conséquemment de fournir une contribution au corps théorique de l'autodéveloppement régional. La pertinence de la critique de l'action se justifie par le fait que les sommets socio-économiques régionaux sont des événements récurrents et que les intervenants régionaux ont manifestement exprimé le désir d'améliorer leur action lors du prochain sommet en Abitibi-Témiscamingue (voir annexe).

Notre projet d'étude contient donc une finalité d'action puisque nous nous proposons de réinvestir dans le milieu régional un modèle possiblement ajusté à la réalité de l'Abitibi-Témiscamingue ainsi qu'une révision critique de l'action. L'action que nous étudions s'inscrit dans un processus de changement au niveau de la pratique sociale de la concertation des intervenants régionaux. Ce changement fut amorcé en 1985, par les préparatifs du sommet. Notre recherche voudrait y contribuer en fournissant à la région un éclairage qui permettra peut-être aux intervenants de s'inscrire plus facilement dans cette nouvelle dynamique.

En conséquence, nous voyons dans notre intention de recherche une fonction charnière entre la recherche et l'action en ce sens que nous la percevons comme une recherche appliquée qui se propose d'exercer une jonction entre la théorie et la pratique.

## CHAPITRE IV

## CHAPITRE IV

### DESCRIPTION DU SOMMET SOCIO-ÉCONOMIQUE DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

L'événement du Sommet régional de l'Abitibi-Témiscamingue est tributaire d'une volonté gouvernementale combinée à celle du milieu régional. Mais cette volonté gouvernementale a été le fruit d'une longue réflexion et de multiples débats. La formule actuelle des sommets régionaux prend ses racines dans les trois grands sommets socio-économiques du Québec dont le premier a eu lieu en 1978.

#### 4.1 HISTORIQUE DES SOMMETS RÉGIONAUX

Une compréhension approfondie des sommets régionaux exige une connaissance précise de leurs origines. C'est pourquoi nous traçons ici une esquisse événementielle des principaux faits leur ayant donné naissance.

##### 4.1.1 Les sommets socio-économiques du Québec

La fin des grands travaux de construction en vue des jeux olympiques de 1976 et le ralentissement prévu de l'ampleur des travaux hydro-électriques de la Baie James annonçaient une situation économique plus difficile à la fin des années 1970. L'option sociale-démocrate du gouvernement du Québec à l'époque inquiétait les décideurs économiques, ce qui n'arrangeait rien. Ce gouvernement a donc entrepris d'initier une opération de concertation entre les principaux intervenants économiques du Québec. Le Conseil des ministres créa alors le Secrétariat des con-

férences socio-économiques du Québec et lui confia le mandat de réaliser un premier sommet économique en mai 1977. Ce succès encouragea le gouvernement à organiser une seconde conférence socio-économique nationale en 1979.

Le ralentissement économique du début des années 1980 rendait pertinente la tenue d'une troisième conférence en 1982 [16]. Durant ces longs préparatifs, l'idée surgissait ici et là d'adapter ce genre de conférence à l'échelle des régions. Sur le plan pratique, la région de la Mauricie-Bois-Francs, en 1982, exécuta un exercice de concertation qui, à terme, déboucha sur une Conférence socio-économique avec le gouvernement, en mai 1983. Ce fut le premier sommet véritablement régional.

Sur le plan théorique, l'idée des sommets régionaux avait déjà fait son entrée au gouvernement, entre autre avec le dépôt d'une étude commandée par le Conseil de planification et de développement du Québec en 1981 [17, p. 11]. L'année suivante, le Secrétariat à l'Aménagement et au Développement régional rédigeait "Le choix des régions" qu'il publia en 1983. En résumé, les sommets régionaux sont une adaptation de la formule initiale des conférences socio-économiques du Québec.

#### 4.1.2 La responsabilité ministérielle

Compte tenu des organismes en place au gouvernement, on allait tôt faire face à une ambiguïté au sujet du siège de la responsabilité mi-

nistérielle des sommets régionaux. Le Secrétariat aux conférences socio-économiques du Québec avait été institué en vue des conférences à l'échelle nationale. Il était rattaché, via le Conseil exécutif, directement au Premier ministre. Il apparaissait incongru à certains que cette instance soit investie du mandat des sommets régionaux, tandis qu'à compter de 1982, le développement régional relevait du Comité ministériel permanent à l'aménagement et au développement régional (COMPADR). Ce comité ministériel est présidé par le ministre délégué à l'Aménagement et au Développement régional et responsable du Développement régional.

Cette situation n'a jamais été clarifiée avant 1986. L'ambiguïté a été fonctionnellement maintenue par la création d'un ministère de l'Emploi et de la Concertation qui fut investi de la responsabilité du Secrétariat aux conférences socio-économiques.

Malgré ces imprécisions politiques et administratives, la formule des sommets régionaux répondait à une demande qui s'amplifiait. Dans cette foulée, le gouvernement a instauré une pratique utile en ce qui concerne la responsabilité ministérielle des régions. A chacune des régions administratives du Québec, il désigna un ministre responsable. Cette pratique avait pour objectif d'accorder à chacune d'elles un porte-parole au Conseil des ministres. Bien que les contours de cette responsabilité restaient flous, elle confirmait une prise en considération des phénomènes régionaux par le gouvernement.



#### 4.2 L'ENCADREMENT DES SOMMETS RÉGIONAUX

La formule actuelle des sommets régionaux constitue le fruit de quelques années d'expérience. Le sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue était déjà amorcé (mai 1985) lors du changement de gouvernement en décembre 1985. Le nouveau gouvernement, dans un premier temps, décida de donner suite aux sommets des Laurentides et de l'Ouataouais dont les travaux touchaient à leur fin. Cependant, il décréta un moratoire sur l'exercice des sommets afin de revoir la formule et possiblement de la bonifier.

En juillet 1986, le Conseil des ministres leva le moratoire et accouchait d'une nouvelle formule. L'Abitibi-Témiscamingue, comme la Montérégie, a terminé sous cette nouvelle formule un sommet qu'elle avait amorcé selon l'ancienne. Puisque la Conférence du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue eut lieu avant celle de la Montérégie, on a dit qu'il s'agissait du premier sommet de la seconde génération.

Il ne serait pas utile de faire un historique de l'évolution de la formule des sommets, puisque, pour l'essentiel, celui de l'Abitibi-Témiscamingue appliqua la formule actuelle. Cependant, la région a joui des avantages et a subi les inconvénients de tester, la première, cette nouvelle démarche.

Définir l'encadrement d'une organisation c'est répondre à la question qui surgit spontanément lorsque cela va mal: "Qui est en charge"?

Dans le cas précis de notre étude nous répondrons à la question "Qui est responsable d'un sommet régional?"

Un sommet régional ne peut avoir lieu que par une volonté exprimée du milieu qui sera signifiée au gouvernement, généralement par la voix de son Conseil régional de développement. Le gouvernement reçoit la demande et y répond. Nous ne connaissons pas de cas où une telle demande aurait été refusée. Nous verrons que l'épine dorsale d'un sommet régional comprend trois vertèbres, appelées comités.

Suite à une réponse positive de la part de l'État, un Comité ministériel est formé. Il sera constitué des ministres directement concernés par le développement socio-économique de la région en question. Le ministre responsable du développement régional et le ministre responsable de la région y siègent. Son premier mandat est de choisir, après consultation dans le milieu, les membres du Comité d'orientation du Sommet et de lancer l'opération. Il assure, de plus, les relations nécessaires avec le Conseil des ministres et exerce la responsabilité de la coordination de la préparation des engagements gouvernementaux à débattre lors de la conférence. Depuis la réforme de la formule des sommets, ce Comité ministériel qui était antérieurement formé sur une base ad hoc se confond maintenant avec le COMPADR auquel s'adjoint le ministre responsable (ou répondant) de la région concernée.

Le Comité d'orientation (nommé par le Comité ministériel) est composé d'intervenants régionaux représentant un secteur, une zone ou d'autres composantes de la région. S'y ajoutent des représentants gouvernementaux tels le ministre responsable de la région (dit ministre régional) et un autre membre de l'Assemblée nationale d'une circonscription électorale de la région.

Comme les sommets régionaux s'exercent dans un univers dynamique, la réflexion sur sa composition évolue continuellement. A ce jour, le gouvernement du Québec s'interroge toujours sur la pertinence d'une représentation du gouvernement fédéral à ce comité. De même, entre la formation du Comité d'orientation du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue et la tenue de sa conférence (deux ans plus tard), le gouvernement a clarifié sa volonté de nommer, à ce comité, des intervenants régionaux qui exercent une fonction électorale.

A sa formation, 35 membres ont été nommés sur le Comité d'orientation de l'Abitibi-Témiscamingue. Sa structure comprenait un président, dix-sept (17) représentants sectoriels, cinq (5) représentants de corps intermédiaires (CRDAT, Syndicats, etc.), trois (3) représentants de catégories sociales (citoyens, femmes, jeunes), un représentant amérindien, six (6) représentants municipaux (correspondant aux six zones de la région), le ministre régional et un député.

Le Comité d'orientation est investi de la totale responsabilité de l'organisation du sommet régional. Il doit fixer les objectifs et guider la démarche du sommet. Spécifiquement, il supervise l'organisation des colloques de zone, des tables sectorielles, du forum régional et de la Conférence du sommet, il détermine les thèmes et le contenu, arrête le choix des invités de la région (à la conférence) et fixe les modalités du déroulement des étapes, établit le plan de communication et planifie le contrôle budgétaire.

Le Comité d'orientation exerce une fonction décisionnelle. Il a donc besoin d'une instance pour mettre à exécution ses décisions. C'est le Comité de gestion. Ses membres sont nommés par le Comité d'orientation. Il est présidé par le président du Comité d'orientation, appelé président du sommet. S'y ajoutent six (6) membres: un coordonnateur général et cinq (5) exécutants qui assurent la responsabilité du contenu, du déroulement, des invités, des communications, de la logistique.

Le coordonnateur général supervise et coordonne le travail des autres membres du comité. Le responsable du contenu détermine une définition des secteurs et des thèmes qui regrouperont les intervenants au sommet, il soumet des problématiques et des orientations sectorielles à être validées par le Comité d'orientation. Le responsable des invités propose des listes d'agents sujets à être invités en tant que participants, conseillers ou observateurs à la conférence. Le responsable des

communications recueille l'information, prépare les communiqués de presse, entretient les liens avec les médias d'information. Le responsable du déroulement établit les modalités du déroulement des colloques de zones, des tables sectorielles, du forum et de la conférence. Le responsable de la logistique assure la réalisation technique des activités du sommet.

En général, les membres d'un Comité de gestion sont choisis parmi des fonctionnaires qui, durant certaines périodes de l'organisation d'un sommet, seront affectés à temps complet, ou presque, à l'exécution des tâches prescrites.

L'administration financière du budget octroyé à un sommet était assurée par le Secrétariat aux conférences. En 1986, par un décret ministériel, le Secrétariat fut intégré à l'OPDQ dans une structure de direction d'aide à la concertation. L'administration financière de l'octroi gouvernemental à un sommet est maintenant assurée par l'OPDQ.

#### 4.3 LE DÉROULEMENT TYPIQUE D'UN SOMMET SOCIO-ÉCONOMIQUE RÉGIONAL

Une fois lancée l'opération d'un sommet régional, les intervenants régionaux, sous la responsabilité du Comité d'orientation (CO) assisté du Comité de gestion, mettent sur pied des Comités organisateurs de zones (COZ). En général, une zone est l'équivalent d'un territoire de MRC.

Le CO définit les secteurs et les thèmes autour desquels la concertation devra s'effectuer. Les COZ voient à réunir des tables sectorielles de zone où l'on discute de la problématique et où l'on formule des propositions d'orientations sectorielles et thématiques. On y discute également des projets appropriés et mis de l'avant par les promoteurs. A la fin de cette opération, les COZ tiennent un colloque de zone où s'effectue la synthèse des travaux sectoriels et thématiques. Suite à cette étape, le COZ remet au CO les actes du colloque de sa zone. Ils contiennent un résumé des problématiques sectorielles et thématiques suivi des orientations retenues par la zone ainsi que le choix des projets adoptés au colloque.

Le déroulement typique d'un sommet prévoit ensuite la réunion de tables sectorielles et thématiques régionales. Leur rôle consiste à permettre aux zones, par les délégués qu'elles désignent, de discuter dans une perspective régionale des choix qu'elles ont fait lors de leur colloque respectif. Elles peuvent être décisionnelles ou non.

L'étape ultime de la concertation régionale dans le cadre d'un sommet s'effectue au Forum. A cet événement participent les zones par l'entremise de leurs représentants sectoriels et thématiques ainsi que les membres des COZ. C'est à ce moment que se décide le choix des projets que la région présentera au gouvernement afin de les négocier lors

de la conférence. Le nombre des projets retenus pourra varier entre cinquante (50) et soixante-quinze (75). Ils forment un cahier de propositions.

A la suite du Forum, l'appareil administratif du gouvernement reçoit les projets retenus pour les analyser et les traiter.

La concertation intrarégionale étant achevée, le gouvernement doit se préparer à une concertation avec la région. Elle s'effectue sur le contenu du cahier des propositions de la région lors de la conférence du sommet. Les résultats de cette concertation (certains préfèrent l'appeler négociation) sont paraphés dans un texte dûment signé qu'on nomme "Entente-cadre de développement". Cette dernière constitue l'étape finale d'un sommet régional. Elle fut rajoutée au processus en juillet 1986. L'Abitibi-Témiscamingue fut donc la première région à signer une entente-cadre. Sa durée s'échelonne sur quatre (4) ans, période qui sera ponctuée d'une rencontre dite "biennale" entre la région et le gouvernement pour faire le point sur l'accomplissement des engagements de ces deux partenaires au développement.

Lorsqu'une région accomplit son premier sommet socio-économique, il est entendu qu'à terme son conseil régional de développement, par mutation structurelle, devient le Comité de suivi du sommet et administre l'entente conjointement avec l'OPDQ.

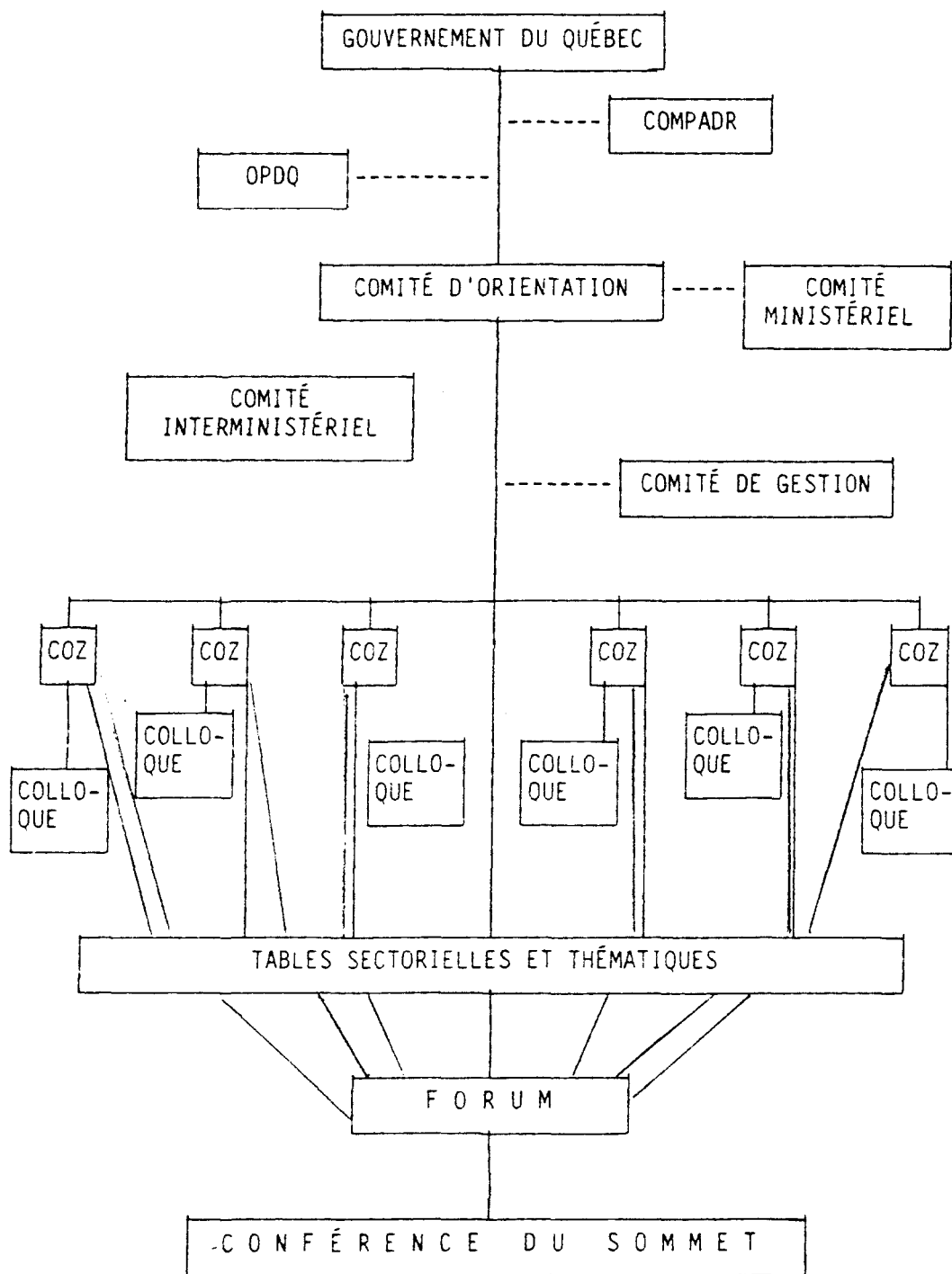


Figure 5: Structure organisationnelle des sommets socio-économiques régionaux



#### 4.4 L'EXPÉRIENCE DU SOMMET SOCIO-ÉCONOMIQUE DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

Nous venons de voir comment sont initiés les sommets régionaux et la structure fonctionnelle de leur encadrement. Comme les régions administratives du Québec ont chacune leurs particularités, nous allons voir de quelle manière cet encadrement s'est appliqué en Abitibi-Témiscamingue. Du même coup, nous décrirons le déroulement de chacune des étapes du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue.

##### 4.4.1 Le Comité d'orientation

La première instance décisionnelle et responsable de l'organisation du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue fut formée en octobre 1985. Chaque membre occupait l'un des sièges suivants:

<u>Titre du siège</u>	<u>Nombre de sièges</u>
Président	1
Agriculture	1
Communications	1
Forêts	1
Mines	1
Tourisme	1
Loisir	1
Culture	1
Environnement	1
Éducation supérieure et recherche	1
Éducation primaire et secondaire	1
Formation professionnelle	1
Santé et services sociaux	2
Grande entreprise	1
PME	1
Coopératives	1
Commerce et finance	1
Corporations de développement économique	1
CRDAT	1
Groupes socio-économiques	1

Syndicats	2
Citoyens	1
Femmes	1
Jeunes	1
Amérindiens du nord	1
Représentants municipaux	6
Ministre régional	1
Députation provinciale	1

Les amérindiens du nord ne voyaient pas d'intérêt à participer à cette concertation et ont préféré s'abstenir. On peut attribuer à l'inexpérience le fait que les membres de ce comité n'étaient pas tous des gens associés à un secteur ou une catégorie sociale en occupant un poste électif. Ce fut le cas des secteurs suivants: communications, mines, environnement, formation professionnelle, santé et services sociaux, grande entreprise, coopératives, groupes socio-économiques, femmes, jeunes. Nous comprenons que dans certains cas, il aurait été difficile de trouver un représentant élu. Par exemple, il n'y a pas d'association régionale regroupant les mines, ni les grandes entreprises, ni le secteur coopératif, ni les groupes socio-économiques, ni les jeunes. Nous verrons plus tard que cette situation a engendré des problèmes que l'expérience permettra peut-être d'éviter éventuellement.

Peu après sa formation, le CO se trouva devant l'obligation de décider des principes qui allaient régler les procédures des événements de concertation. Il bénéficiait de l'exemple et de l'expérience de cinq sommets régionaux qui le précédaient et que nous avons déjà nommés.

Comme c'est par le concret que l'on fait souvent l'apprentissage des réalités de son environnement, les membres du Comité d'orientation traduisaient le plus souvent, au début et pendant longtemps, le contenu de la concertation en termes de projets, sans beaucoup se préoccuper des autres dimensions. Les craintes de voir une ou quelques zones dominer la région en imposant une quantité disproportionnée de projets hantait plusieurs membres du comité. D'autres sommets régionaux, dans le but de garantir à toutes les zones une assurance de tirer profit de l'exercice, avaient appliqué la notion de projet protégé. En faisant une règle de cette notion, chaque zone pouvait ainsi avoir l'assurance que, un, deux ou trois projets qui en étaient issus (selon le nombre défini par la règle) se rendaient automatiquement à la conférence. Ces projets devenaient intouchables. Ils étaient exclus de la concertation. Cependant, cette règle avait pour but d'inciter toutes les zones d'une région à participer. Après de longs débats, ce genre de procédure ne fut pas retenu en Abitibi-Témiscamingue. Tous les projets allaient devoir être soumis à la concertation régionale.

Cette décision fut difficile à prendre, car la zone de la Vallée-de-l'Or était loin d'être gagnée à l'idée de participer au sommet. La MRC de la Vallée-de-l'Or, prétextant que le sommet était prématuré parce qu'elle n'avait pas terminé son schéma d'aménagement, a longtemps refusé d'y participer. D'ailleurs, le représentant municipal nommé au Comité d'orientation pour cette MRC n'a jamais occupé son siège au CO. Cette situation apparaissait comme une menace pouvant compromettre le

succès du sommet en affaiblissant la crédibilité de la région face au gouvernement. Des voix discordantes provenant de la MRC d'Abitibi-Ouest ont aussi été exprimées.

On comprendra que le pari du consensus régional n'était pas gagné au printemps 1986. C'est dans cette conjoncture que le CO a décidé d'omettre l'étape des tables sectorielles régionales et a donné la garantie que tous les projets déposés au colloque de zone se rendraient automatiquement à l'étape du Forum. De plus, les zones n'étaient pas tenues de prioriser leurs projets. Cela a eu pour effet d'encourager certains groupes dans la zone de la Vallée-de-l'Or à s'organiser en COZ, mais sans l'aide de la MRC.

Les colloques de zone, prévus pour le printemps, selon l'échéancier initial arrêté par le CO, furent reportés en septembre. Au lendemain du dernier colloque de zone, le CO se retrouvait devant un total de 427 projets et revendications déposés et retenus par les COZ, sans tri ni priorisation. Comment permettre à la région de déterminer, parmi cette masse de projets, le choix d'une soixantaine de projets durant un Forum de deux jours?

Devant cette situation, le CO a dû reconsidérer sa décision d'exclure l'étape des tables sectorielles régionales. Mais il ne pouvait pas revenir sur sa promesse à l'effet que tous les projets adoptés aux colloques des zones se rendaient automatiquement au Forum. Comment

surmonter une telle difficulté? La solution adoptée par le CO pour résoudre ce dilemme fut de décider que ces comités sectoriels régionaux allaient se réunir, en octobre. Leur mandat consistait à trier, parmi tous les projets d'un même secteur, ceux qu'ils recommandaient. Cette recommandation n'avait d'autre valeur que celle d'un signalement de type binaire. Ou bien un projet était recommandé ou bien il ne l'était pas. Il appartenait au Forum d'en disposer. Ce dernier avait le loisir de retenir, si tel était son choix, un projet qui n'aurait pas été recommandé par le Comité sectoriel. L'honneur était sauf!

#### 4.4.2 Le Comité de gestion (CG)

Ce comité "staff" a connu une assez bonne stabilité. En une année et demie de durée, il n'a dû remplacer que deux de ses membres. Il a accompli ses tâches sans histoire, pourrions nous dire. Nous avons pu remarquer que les tâches les plus lourdes sont celles attribuées à la coordination générale et au contenu. Elles demandent une disponibilité de tous les instants. Les autres fonctions furent ponctuellement très exigeantes.

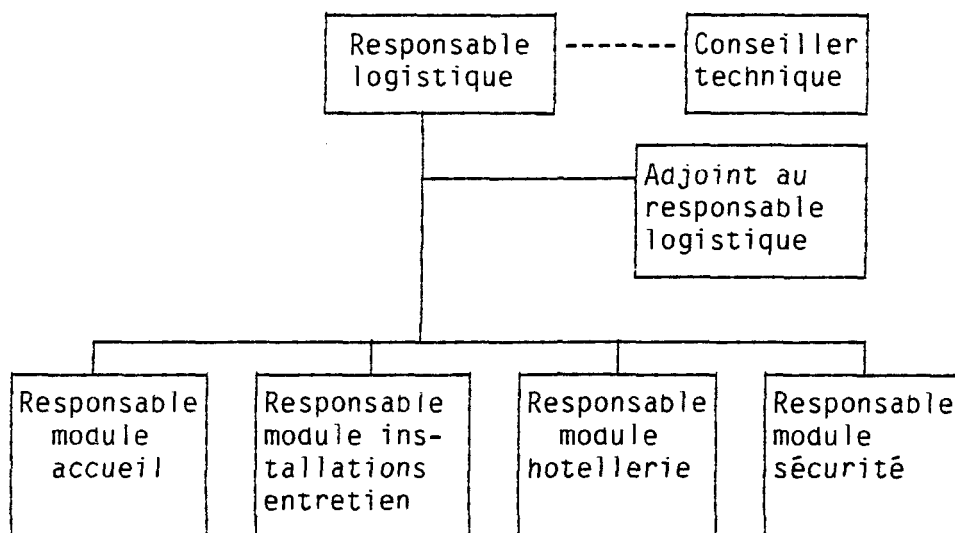
Ce comité comprenait des gens habitués de travailler ensemble, ce qui lui a permis d'être fonctionnel.

Pour le bénéfice du lecteur, soulignons ici qu'aucune des fonctions remplies par le CG ne pouvait être accomplie par un seul individu. Chacune exigeait la composition d'un sous comité. Il y avait donc

un sous comité aux invités, un sous comité au contenu, etc... La structure des sous comités variait en fonction des rôles à remplir. Par exemple, le sous comité de la logistique était structuré selon un organigramme qui fut maintenu du début jusqu'à la fin.

## STRUCTURE DU SOUS COMITÉ DE LA LOGISTIQUE

## COMITÉ DE GESTION



Pour illustrer la dimension du sous comité logistique, le module accueil, lors du Forum, comptait une trentaine de personnes, dûment formées pour exécuter leurs fonctions.

Le sous comité au contenu n'avait pas de structure définie. Le responsable du contenu formait, sur une base ad hoc, des équipes selon les tâches ponctuelles qu'il lui fallait accomplir. La dimension des équipes a varié entre quatre et seize personnes.

Le degré de souplesse de la structure des autres sous comités se situait quelque part entre ces deux exemples.

#### 4.4.3 Les comités organisateurs de zone

Nous l'avons vu, les zones se découpaient selon les territoires des cinq MRC de la région et le nord du 49° parallèle, jusqu'au 51° parallèle formait une sixième zone. La zone Nord du 49° parallèle n'est pas organisée en MRC. Elle est comprise dans la municipalité de la Baie James (MBJ). Sa population participante regroupe les villes de Matagami (2 800 habitants) et de Quéville (3 670 habitants) ainsi que les localités de Joutel (1 000 habitants), de Comtois (400 habitants) et de Beattyville (300 habitants).

Chaque comité organisateur de zone se nommait un coordonnateur de zone. Dans quelques cas, on en a fait un poste temporaire rémunéré à temps complet. A l'expérience, nous avons pu constater l'importance stratégique de cette fonction. Le rendement du travail de ces coordonnateurs exerçait un impact sur le dynamisme des zones et conséquemment sur la qualité de la préparation et de la présentation des projets ainsi que sur l'articulation des problématiques des zones et des orientations sectorielles qu'elles privilégiaient.

Les performances des zones se sont avérées assez inégales. Elles étaient fonction du dynamisme des COZ et des compétences des coordonnateurs de zone. Naturellement, le COZ bien supporté par une MRC (techniquement et financièrement) avait davantage de chances de réussir son colloque de zone et de présenter des projets mieux articulés. Nous n'a-



vions donc pas à nous surprendre de la participation plus faible des zones les moins bien organisées et des résultats proportionnels obtenus au Forum.

Il est difficile de quantifier de façon précise la participation régionale à ces colloques. Certaines zones se sont organisées d'une manière exemplaire. Ce fut le cas du Témiscamingue, de Rouyn-Noranda et du Nord du 49° parallèle. Les tiraillements internes dans la zone de la Vallée-de-l'Or l'ont empêchée de s'organiser convenablement. La zone d'Abitibi-Ouest n'a jamais réussi à s'organiser, de sorte que nous ne savons même pas quelles tables sectorielles de zone on y a réunies et ce qu'on y a fait. Le premier colloque de zone d'Abitibi-Ouest a dû être annulé et repris parce qu'on n'y avait pas appliqué les règles prescrites par le CO. Le Comité de gestion a dû pourvoir à l'encadrement du second colloque.

Le rapport le plus détaillé nous fut fourni par le COZ du Témiscamingue. La population de cette zone se situe un peu en deçà de 17 000 habitants (11% de la population régionale). Ce COZ a dénombré 350 intervenants ayant participé à un total de 50 réunions préparatoires au colloque, représentant onze (11) thèmes et secteurs d'activité. Le colloque de cette zone a retenu 77 projets et revendications (plus de 18% du total des projets et revendications acheminés au Forum).

La zone de Rouyn-Noranda a rapporté la participation de 400 personnes à 17 tables sectorielles et thématiques. Ce fut la seule zone à réunir une table sur le thème recherche et développement et nouvelles technologies.

Bien que les autres données n'aient rien de sûr, nous savons que pour l'ensemble de la région, plus d'un millier de personnes se sont impliquées dans les préparatifs des colloques de zones.

#### 4.4.4 Les Comités sectoriels régionaux

Ces comités furent l'équivalent des tables sectorielles régionales. Table et comité sont ici des synonymes. La tenue des comités sectoriels, avions nous dit, fut décidée très tard et leur organisation fut confiée au responsable du contenu. Entre la mi-septembre et le début d'octobre, il fallait recruter seize (16) animateurs capables de se charger de réunir et de conduire les réunions d'un Comité sectoriel. Faute de projet, il n'y a pas eu à réunir un comité sur le thème recherche et développement et nouvelles technologies.

La composition d'un Comité sectoriel regroupait deux représentants de chaque zone dont le rôle était de discuter et de se prononcer sur le choix des projets à recommander. En moyenne, ces comités se sont réunis durant une douzaine d'heures. La démarche des délibérations était proposée par l'animateur du comité et devait être sanctionnée par les participants. Elle a varié d'un comité à l'autre.

Le mot d'ordre prévalait: ces délibérations se tenaient à huis-clos et seul un porte-parole nommé par chaque comité pouvait faire publiquement rapport du résultat des délibérations. Cette décision visait à tenter de réduire au minimum les diatribes publiques que des politiciens opportunistes auraient pu chercher à soulever. Malgré quelques accrocs mineurs, ce mot d'ordre fut assez bien suivi. Cela n'a pas empêché le maire de Val-d'Or de faire des déclarations publiques pour tenter de discréditer la légitimité de ces comités sectoriels. Tous s'y attendaient; le maire de Val-d'Or s'était féroce-ment acharné depuis le début, à déstabiliser l'organisation du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue.

Les comités sectoriels régionaux, dont la durée de vie utile fut d'environ quatre semaines, ont accompli une énorme tâche de concertation régionale tant sur la définition des problématiques sectorielles que sur le choix des projets à recommander.

TABLEAU 1

NOMBRE DE PROJETS DISCUTÉS ET RECOMMANDÉS  
PAR LES COMITÉS SECTORIELS DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

SECTEURS	Nombre total projets et revendications discutés	Nombre total projets et revendications recommandés	
		regroupés	non regroupés
- Activités économiques, commerciales et industrielles	29	9	8
- Agro-alimentaire	31	15	8
- Communications	10	10	8
- Culture	38	11	8
- Emploi et formation	11	6	4
- Éducation	27	30	9
- Environnement	22	9	9
- Femmes	25	4	4
- Forêts et transf. des produits	38	23	15
- Jeunes	13	3	3
- Loisirs	26	13	8
- Mines et transf. des produits	17	10	6
- Mouvement coopératif	10	4	4
- Santé et services sociaux	36	19	14
- Tourisme et villégiature	52	14	12
- Transport	39	12	10
TOTAL	427	192	130

Source: Rapports des comités sectoriels régionaux; documents non publiés, accessibles pour consultation à l'OPDQ.

Les Comités sectoriels régionaux, en plus d'avoir accompli un exercice approfondi de concertation pour recommander 130 projets à l'intention du Forum, ont effectué une tâche technique indispensable: le regroupement de projets. Dans certains cas, regroupement signifie fusion. Ce travail consistait parfois, à fondre en un seul, des projets identiques déposés dans différentes zones, parfois à regrouper des projets distincts de même nature, de manière à les rendre indissociables tout en préservant leur individualité. Environ 90 projets ont été regroupés ou fusionnés en une trentaine de projets.

#### 4.4.5 Le Forum

Le Forum régional constitue l'étape finale de la concertation intrarégionale. La préparation de cet événement demandait au CG de résoudre bon nombre de problèmes: premièrement, déterminer le choix d'un lieu pouvant accommoder de 500 à 600 personnes selon une disposition de conférence de travail; deuxièmement, composer un cahier manipulable comprenant les problématiques sectorielles et la description des 427 projets en indiquant d'une manière quelconque lesquels ont été recommandés par les Comités sectoriels et selon quel regroupement; troisièmement, arrêter une procédure et les règles du jeu de cette concertation; quatrièmement, définir les règles de représentativité des zones, ce qui signifie poser les règles d'admission à participer aux débats; cinquièmement, établir les règles de votation.

Les règles de votation au Forum furent annoncées à une semaine de l'événement. Cela avait été planifié afin d'éviter que des esprits tordus ne cherchent à fausser la démarche démocratique voulue par le CO. Toutefois, il était déjà connu que chaque zone était représentée au forum par 25 délégués ayant droit de vote, et que le droit de parole était accordé aux COZ.

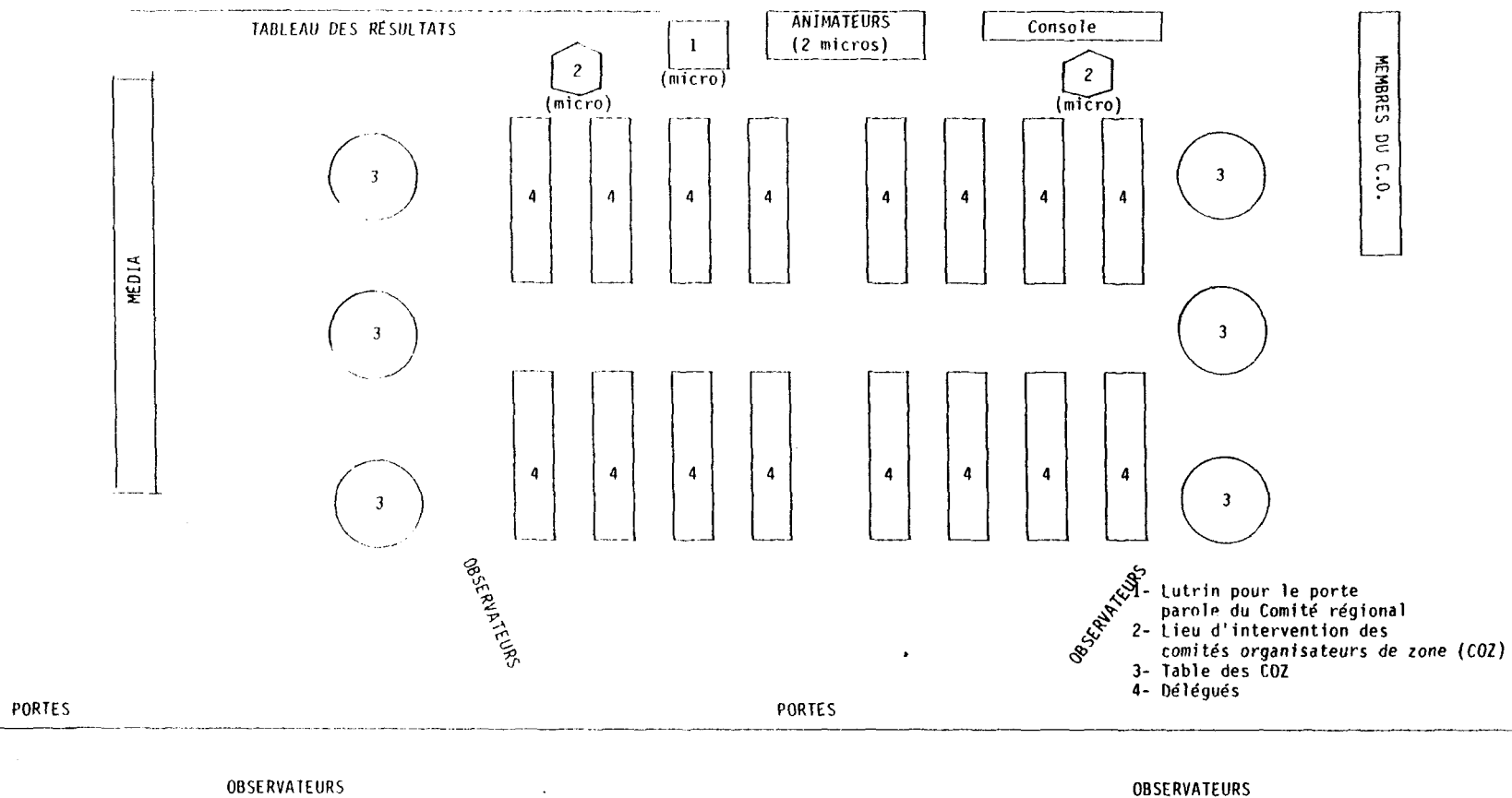
Le Forum a duré du vendredi soir 21 novembre jusqu'au dimanche 23 novembre en fin d'après-midi. La première soirée fut consacrée à l'adoption des orientations sectorielles régionales.

La mécanique de sélection des projets fut établie comme suit pour chaque secteur:

- 1- le porte-parole du Comité sectoriel expose le rapport des travaux de son comité (5 minutes);
- 2- les COZ, en moins de 7 minutes chacun, expriment leurs réactions. C'est leur ultime recours pour influencer le vote des 150 délégués des zones;
- 3- une période de "lobbying" de 8 minutes;
- 4- cinq minutes sont accordées aux délégués pour voter sur un bulletin spécifique du secteur et qui distingue les projets recommandés, chaque délégué vote pour cinq projets distincts qu'il juge prioritaires;
- 5- les projets ayant obtenu un minimum de 50 votes sont retenus pour le second tour de vote;
- 6- au second tour (à la dernière demi-journée) les 150 délégués reçoivent un bulletin de vote comprenant la liste de tous les projets ayant reçu plus de 50 votes au premier tour;

- 7- chaque délégué vote pour 25 projets qu'il juge prioritaires pour la région. Un total de 3750 votes est exprimé;
- 8- suite à la compilation finale, les projets ayant reçu le plus de votes, jusqu'à concurrence de 62 projets, accèdent à la conférence du sommet.

Figure 6: Schéma de la disposition psychique du Forum





Le lecteur comprendra qu'entre le premier tour de scrutin qui avait eu lieu le samedi et le second tour prévu le dimanche après-midi, il y avait une longue fin de soirée. En boutade, les intervenants de ce Forum lui ont donné le nom de "nuit des longs couteaux".

Toute la journée du samedi, à chaque période de "lobbying", le va-et-vient s'effectuait activement entre les intervenants régionaux. La présence, sur le parquet, du maire de la ville de Val-d'Or en avait surpris plusieurs. Depuis quelques semaines, il sentait l'isolement politique dans lequel il avait entraîné sa ville. Nous savions qu'il s'était adressé auprès du COZ de sa zone afin d'être nommé parmi les 25 délégués de la Vallée-de-l'Or. L'ampleur du mouvement de concertation avait eu raison des derniers résistants.

Des intervenants comme ceux du Témiscamingue et du Nord du 49° parallèle, qui ne s'étaient jamais parlé entre eux, commençaient à dialoguer. Le samedi soir, 120 projets avaient été retenus au premier tour. Il y en avait de tous les secteurs d'activité et dans toutes les zones. Avant le choix définitif du lendemain, les intervenants savaient fort bien quels projets étaient les plus importants pour l'avenir de leur zone respective. Les règles du jeu obligeaient les participants d'une zone à obtenir, pour les projets auxquels ils tenaient en priorité, les votes des délégués d'au moins une autre zone et davantage si possible.

La nuit du 22 au 23 novembre 1987 fut mémorable par ses négociations entre les intervenants régionaux. C'est alors que l'Abitibi-Témiscamingue a véritablement choisi ses dossiers prioritaires qu'elle voulait négocier avec le gouvernement.

Suite au dernier tour de vote, 62 projets et revendications étaient retenus. Il y avait des projets de toutes les zones, mais du point de vue sectoriel, aucun ne fut retenu des mouvements coopératifs ni des communications.

Cet exposé des faits à saveur anecdotique a pour but de montrer que la concertation des intervenants d'une micro-région ne saurait être que le résultat d'un souhait. L'expérience démontre que sans une mécanique appropriée, la concertation spontannée n'a jamais pu avoir que des résultats partiels. Cependant, l'instauration d'une mécanique réglée semble avoir stimulé l'effort de concertation intrazonale et interzonale en catalysant la concertation spontannée. Il semble que ce soit la combinaison des règles du jeu et de la manière de les appliquer qui assura le succès du Forum (chapitre 6).

#### 4.4.6 La Conférence administrative régionale

La Conférence administrative régionale (CAR) se définit par la réunion des directeurs régionaux des ministères et organismes gouvernementaux sous la présidence du directeur régional de l'OPDQ. Il s'agit

d'une structure sans pouvoirs définis. Sa vocation est purement opérationnelle. Son mandat consiste à favoriser la coordination de l'action des ministères en région.

Avant 1986, la CAR ne s'était jamais réunie plus de quatre fois l'an. Cependant, cette structure s'est avérée plus efficace que jamais durant les préparatifs du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue, surtout après le Forum.

La région ayant arrêté ses choix, il fallait maintenant que le gouvernement réagisse. Idéalement, les directions régionales des ministères devaient analyser les projets s'adressant à leurs juridictions ministérielles respectives et transmettre à leur direction générale l'analyse et des recommandations. L'OPDQ, étant investi de la responsabilité administrative des sommets régionaux, devait coordonner ces opérations. Dans la pratique, cela s'est avéré extrêmement pénible.

D'abord certains ministères n'ont pas implanté d'instance régionale. C'est le cas du ministère de l'Enseignement supérieur et du ministère du Tourisme par exemple. Ensuite, d'autres ministères prêtent très peu d'écoute à leurs directions régionales, sinon, très peu d'écoute aux régions. Les cas du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), du ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC), du ministère des Loisirs, de la Chasse et de la Pêche (MLCP) étaient flagrants à ce point de vue. Puis, certaines instances

régionales se sont avérées incompétentes à effectuer l'analyse des dossiers qui les concernaient. Ce fut le cas du Conseil régional de la Santé et des Services sociaux (CRSSS) et de la direction régionale de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du Revenu (MMSR). Le CRSSS a eu, à la suite du forum, une attitude pénible à l'égard des intervenants de son secteur. Non seulement il n'a pu analyser les dossiers qui lui étaient adressés, mais il les a tout simplement déclarés incompatibles avec ses priorités. Nous rajoutons là-dessus que le directeur du CRSSS avait été nommé au CO et n'avait assisté qu'à la première de ses 18 réunions. Il était membre de la CAR et n'a jamais assisté à une seule réunion avant juin 1987, date où son départ de la région était désormais prévu et annoncé.

Enfin, il y avait des projets du Forum qui ne trouvaient pas de niche dans l'appareil gouvernemental ou encore qui s'adressaient à deux ou plusieurs ministères (projets intersectoriels) qui se les refilaient sans les traiter. Une bonne dizaine de projets étaient dans cette situation. Le cas du projet de Fonds d'investissement jeunesse en constitue un exemple patent. Le MIC refuse de le traiter, alléguant qu'il ne disposait pas de programme pour ce genre de projet. Après avoir retenu le projet durant un mois, il accepta de le refiler au Secrétariat à la jeunesse qui n'avait pas la compétence d'analyser un projet de fonds d'investissement et naturellement pas de programme pertinent. Le projet fut refilé au cabinet du Premier ministre qui ne savait toujours pas quoi en faire...

Le but de cet exposé vise à montrer la distance que l'appareil gouvernemental devra parcourir pour s'ajuster aux sommets socio-économiques régionaux. En ce sens notre expérience nous a convaincu que l'administration du gouvernement n'est pas bien articulée ni bien arrimée aux initiatives régionales et aux efforts de développement des micro-régions.

En résumé, malgré les efforts et la bonne volonté de la plupart des membres de la CAR, la coordination interministérielle en région n'a pas pu donner les résultats souhaités. Nous avons vu que le désintéressement de quelques directeurs régionaux, l'inertie de l'appareil administratif central dans certains cas et l'absence d'arrimage entre ce dernier avec ses directions régionales dans d'autres cas ont réduit l'efficacité de la CAR. Nous devons ajouter que nous présidions cette structure. A l'expérience, nous constatons que nous aurions pu y jouer un rôle plus efficace en étant plus directifs d'une part et plus conscients des inaptitudes administratives de certains ministères et organismes d'autre part.

#### 4.4.7 Le Comité interministériel

Le 23 juillet 1986, le Conseil des ministres décide d'adopter les recommandations du ministre responsable du Développement régional pour rénover la formule des sommets socio-économiques régionaux. Nous avons vu que ces recommandations prévoyaient que les engagements pris lors de

la conférence d'un sommet allaient être signées dans une entente-cadre. Mais la décision du Conseil des ministres précise qu'il accepte ces recommandations,

sous réserve:

(...)  
(...)

- que les aspects sociaux, éducatifs et culturels ne soient pas négligés dans la concertation avec les régions<sup>1</sup>,
  - que le concept d'entente cadre soit précisé et qu'il n'ait aucune portée juridique,
  - que les projets qui seront retenus à l'entente-cadre
    - 1) soient conformes aux normes et programmes réguliers des ministères maître d'oeuvre,
    - 2) s'inscrivent à l'intérieur des budgets octroyés,
    - 3) impliquent une participation financière du milieu,
  - que l'autorisation préalable à obtenir du Conseil des ministres pour la signature d'une entente-cadre précise non seulement les projets retenus, mais également le calendrier des déboursés ainsi que le ministère responsable,
- (...)
- que soient précisés davantage le rôle des Comités de suivi et leur importance relative dans le processus de concertation gouvernement/région,
  - que soient identifiées les responsabilités du ministre responsable de la région concernée lors d'une conférence socio-économique,

---

1. Ce qui ne nous éloigne pas trop de la conception de développement régional en tant que phénomène global et multidimensionnel.

et étant entendu que le ministre des Transports et ministre responsable du Développement régional disposera toutefois lors de chaque conférence d'une certaine marge de manoeuvre budgétaire à être préalablement établie avec le Conseil du trésor (décision 87-197).

Cette décision portait d'énormes conséquences que nous n'avions fait qu'entrevoir au début. La plus évidente de celles-ci, pour nous, venait de ce que le Conseil des ministres devait préalablement autoriser la signature de l'entente-cadre. Mais l'entente-cadre devait consigner les engagements ministériels de la conférence. Or, aucune proposition d'engagement budgétaire ne peut être présentée au Conseil des ministres sans d'abord avoir été examinée, approuvée et recommandée par le Conseil du trésor. Si nous voulions que les engagements de la conférence puissent rentrer dans ce moule, il fallait que le travail administratif du gouvernement soit suffisamment bien fait pour que le Conseil du trésor puisse approuver les engagements ministériels. Or, le forum se terminait le 23 novembre et la conférence devait avoir lieu le 25 février 1987. Si on soustrait les deux semaines moins actives de la période des Fêtes, il ne restait plus que deux mois et demi pour traiter 62 dossiers.

D'un autre côté, l'expérience de l'OPDQ dans ce genre de situation lui avait maintes fois confirmé que les administrations centrales comprennent souvent mal les projets de développement régional, le plus souvent par ignorance du contexte. Comme les sommets régionaux étaient

devenus une pratique courante, étendue à toutes les régions et récurrents aux quatre ans, le Président-directeur-général de l'OPDQ a convié tous les ministères interpellés par les projets des sommets régionaux à participer à un comité interministériel permanent qu'il présiderait. Les ministères y délèguent un membre du niveau sous-ministre adjoint aux programmes. La plupart des ministères ont accepté. Le directeur régional de l'OPDQ assiste à ces rencontres lorsqu'il est question de "sa" région. Nous avons donc assisté à toutes les réunions de ce comité lorsqu'il fut question du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue.

La méthode de travail consistait à faire le point sur l'évolution du traitement de chaque dossier par les ministères. Lorsque cela était requis, nous procédions à des rencontres singulières (un seul ministère à la fois) avec les individus saisis des dossiers de l'Abitibi-Témiscamingue interpellant un ministère donné.

Ces rencontres furent de la plus grande utilité. A maintes occasions il nous est arrivé de constater que la tournure du cheminement d'un dossier pouvait être modifiée considérablement pourvu qu'on nous laisse l'occasion d'en expliquer le contexte régional aux hautes instances ministérielles.

Cette nouvelle structure s'est un peu rodée avec le Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue. Elle ne fonctionnait peut-être pas encore d'une façon optimale. De toute façon, l'action gouvernementale nous a



rarement semblée très rapide. La date de la conférence approchait et il restait fort à faire. D'un autre côté, il y avait passablement de travail d'apostolat à accomplir au niveau politique. Les préoccupations du ministre responsable du Développement régional ne sont pas nécessairement partagées par tous ses collègues. On peut facilement comprendre qu'un ministre originaire de Montréal ou de Québec, dont les préoccupations ministérielles sont concentrées sur quelques grands dossiers provinciaux, ne se soucie que peu des sommets régionaux.

Afin de permettre à l'appareil administratif de compléter le plus possible son travail et d'accorder au ministre responsable du Développement régional le temps de convaincre le plus grand nombre possible de ses collègues de venir s'asseoir avec les intervenants régionaux pour négocier les dossiers du sommet, la conférence fut reportée aux 9, 10 et 11 avril.

#### 4.4.8 La Conférence du sommet

Il y eut de longues discussions sur la composition de la "table" de la conférence. Le gouvernement aurait souhaité qu'elle fut composée selon une proportion de 1/3 d'élus gouvernementaux (provincial), 1/3 d'élus municipaux et 1/3 d'autres intervenants régionaux. Comme la région n'a que 4 députés provinciaux, la table aurait été bien petite. Le CO propose alors des accommodements qui ont semblé satisfaire toutes les parties. La table fut donc composée de 33 sièges dont:

- huit (8) sièges réservés aux élus municipaux;
- six (6) sièges aux élus provinciaux;
- six (6) sièges destinés au CO;
- dix (10) sièges réservés aux délégations sectorielles;
- trois (3) sièges administratifs.

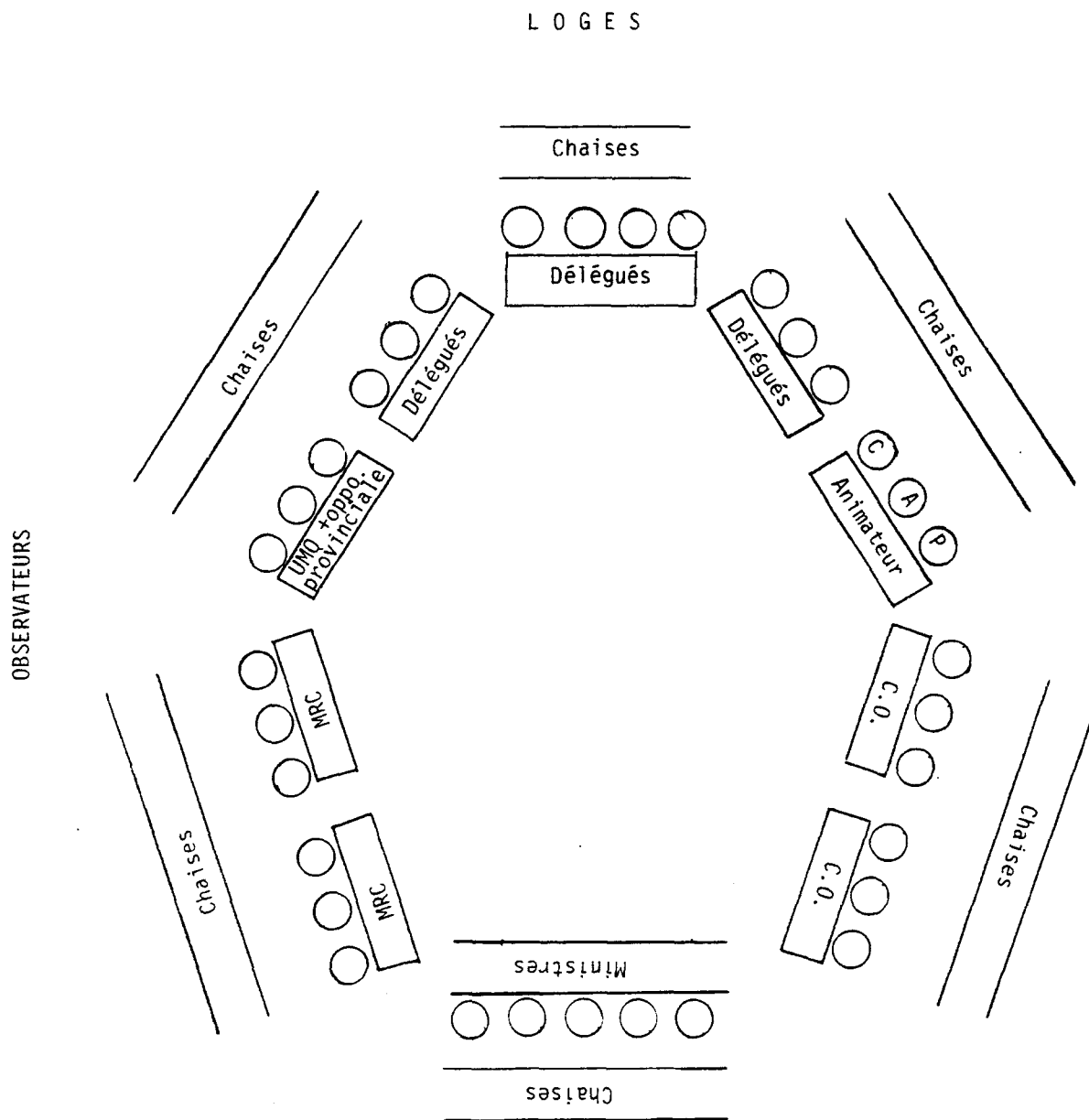


Figure 7: Disposition de la table de la Conférence du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue

En ce qui regarde le centre d'intérêt de notre exposé, la Conférence du Sommet ne nous intéresse que par la qualité de la concertation possible entre la région et le gouvernement. En d'autres termes, pour l'essentiel, la finalité de la concertation intrarégionale ne pouvait avoir de sens que si la concertation gouvernement/région était réussie.

Nous connaissons le degré de traitement administratif que le gouvernement avait effectué sur chacun des dossiers. Si les répondants politiques du gouvernement ne s'en étaient tenus qu'aux recommandations de leur ministère respectif, nous aurions pu prédire la presque totalité des réponses du gouvernement aux demandes de la région. Or tel ne fut pas le cas. Pour près de la moitié des projets et revendications présentés à la conférence, nous avons assisté à une véritable négociation entre la délégation sectorielle (comprenant le promoteur du dossier) et les ministres concernés.

En définitive, les engagements ministériels de cette conférence ont surpris tout le monde, tant et si bien que sur le plan administratif, la compilation exacte de ces engagements ne nous a pas été facile par la suite. En somme, la concertation gouvernement/région a eu lieu et une négociation gouvernement/région a permis, dans bien des cas, de compléter ce que l'appareil administratif du gouvernement n'a pas su faire.

#### 4.4.9 L'Entente-cadre

Les réserves exprimées par le Conseil des ministres (section 4.4.7) au sujet de la nouvelle formule des sommets régionaux stipulaient que le concept d'entente-cadre devait être précisé. A la vérité, en juillet 1986, personne n'avait la moindre idée de ce qu'allait être une entente-cadre. En janvier 1987, il apparaissait qu'il allait devoir s'écouler environ trois mois entre la conférence et la signature d'une telle entente, le temps de préparer un texte convenable. La réalité nous réserva des surprises!

Nous avons vu à la section 4.4.8 que bon nombre d'engagements gouvernementaux (ainsi que certains engagements de la région) ont été décidés sur le parquet de la conférence. Dans bien des cas, les ministres ne faisaient que compenser les lacunes de la préparation administrative des dossiers. Mais les problèmes sont apparus lorsque le premier texte de l'entente fut présenté au Conseil du trésor. Nous avons vu qu'il y a eu des avantages et des inconvénients à être le premier sommet régional de la seconde génération.

Parmi les principaux avantages, notons que quelques engagements gouvernementaux ont dépassé les normes financières des programmes réguliers. Ainsi, la réalisation de certains projets dans la région exigera du milieu un effort monétaire moins lourd. D'autres projets acceptés à cette conférence n'étaient admissibles à aucun programme.

Le principal inconvénient réside en ce que le Conseil du trésor a décidé d'appliquer à la lettre la décision du Conseil des ministres. Il exigeait que les projets inscrits dans l'entente-cadre "soient conformes aux normes et programmes réguliers des ministères maîtres d'oeuvre". Première impasse. En second lieu, ces projets devaient impliquer "une participation financière du milieu". Que faire alors des réponses gouvernementales favorables aux revendications concernant les routes par exemple? Seconde impasse.

Bien sûr, tout cela s'est arrangé...cette fois-ci. Les engagements pris par les instances politiques seront respectés. Cependant, beaucoup d'intervenants régionaux s'interrogent encore sur l'utilité de tenir un prochain sommet régional étant donné que le gouvernement y appliquera certainement d'une façon plus stricte la décision du Conseil des ministres.

Cette interrogation mérite d'être discutée parce qu'elle nous ramène une question qui refait continuellement surface: "que pourra bien retirer la région d'un futur sommet?"

Sur le strict plan monétaire, il est bien prévisible qu'un prochain sommet génèrera moins d'engagements financiers de la part du gouvernement. Encore que cela ne soit pas certain. Mais réduire l'exercice d'un sommet à cette seule dimension nous fait oublier tout l'ef-

fort de conception et de sélection de projets qu'il engendre, sans parler des échanges d'idées entre les intervenants régionaux sur les problématiques qu'on tente de définir et les orientations que cherche à se donner la région.

Il est évident que la concertation gouvernement/région fournit une finalité explicite à l'effort de concertation intrarégionale. Toutefois, il nous apparaît que la concertation intrarégionale contient d'autres finalités, moins tangibles que les subventions, mais probablement beaucoup plus fécondes en matière de développement d'une région. C'est ce que nous tenterons de voir et d'approfondir dans les prochains chapitres.

Pour le bénéfice du lecteur, nous préciserons ici qu'en dépit de la volonté du Conseil des ministres de voir clarifier "les responsabilités du ministre responsable de la région concernée...", nous ne sommes guère plus avancés à ce sujet. Qui sait, au prochain sommet peut-être? Dans le même ordre d'idées, soulignons que le dernier paragraphe de cette décision (section 4.4.7) prévoit une "marge de manoeuvre budgétaire" accordée au ministre responsable du Développement régional lors de chaque conférence. A notre connaissance, les modalités administratives d'une telle marge de manoeuvre ne sont pas encore déterminées. A ce stade, il semble qu'elle servirait à permettre une participation financière du gouvernement à des projets pour lesquels il n'existe aucun programme. Mais cela n'est écrit nulle part. Bref, les sommets régionaux constituent un processus évolutif.

#### 4.5 ÉLABORATION DU CONTENU DU SOMMET

Dès qu'un sommet régional est lancé, que le CO est formé et que ce dernier a nommé un CG, le premier des membres du CG à entrer en action est le responsable du contenu du sommet.

##### 4.5.1 Les documents d'amorce de discussion

Le premier mandat du sous comité du contenu, au Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue, fut de préparer une série de "documents d'amorce de discussions" dans le but d'alimenter les tables sectorielles et thématiques des zones. Une série de documents, d'une quinzaine de pages chacun, furent alors rédigés sur vingt thèmes et secteurs d'activités. Ils présentent une problématique assez détaillée des sujets traités. La confection de ce recueil de problématiques sectorielles régionales a nécessité la collaboration de plus d'une vingtaine de personnes qui ont effectué de la recherche durant tout l'automne 1985. En février 1986, on publia le recueil. Le CO a distribué un grand nombre de tirés-à-part sur des secteurs et des thèmes individuels. Le printemps 1986 fut une période de large diffusion des connaissances régionales.

Le sous comité du contenu avait également préparé un ensemble de formulaires de présentation de projets et de revendications. J'ai personnellement collaboré à la conception de ce "kit". Ces formulaires étaient conçus de manière à amener le promoteur d'un projet ou d'une revendication à décrire la problématique sectorielle qui soustendait la



conception de son projet et de formuler les orientations dans lesquelles il s'inscrivait. Cette démarche a forcé les promoteurs à percevoir comment leur projet s'articulait dans le cadre de leur zone et dans le panorama régional.

A quelques reprises, nous avons pu remarquer que les problématiques qui sous-tendaient certains projets venaient enrichir le contenu des documents d'amorce de discussions.

#### 4.5.2 L'équipe conseil en formulation de projets

Durant l'été 1986, le sous comité du contenu nous a demandé de former une équipe de gens expérimentés dans la formulation de projets. Une dizaine de personnes ont collaboré à cette équipe technique dont le rôle consistait à offrir, à tous les promoteurs qui le désiraient, un service conseil visant à les aider soit à articuler davantage leur projet, soit à le rendre plus opérationnel, soit à en préciser les coûts et les partenaires financiers.

Seules les zones du Témiscamingue, de Rouyn-Noranda et du Nord du 49° parallèle se sont prévaluées de ce service. La coordination dans les autres zones était trop déficiente pour organiser de telles rencontres. Néanmoins, il s'agissait d'une première étape de bonification des projets de la région.

#### 4.5.3 L'équipe synthèse du contenu

A la mi-septembre, immédiatement après la tenue des colloques de zone, une équipe de quatre analystes, dont nous étions, avait pour tâche de rassembler et de trier par secteur et par thème les 427 projets déposés à ces colloques.

Pour chaque secteur et chaque thème, la problématique fut reformulée à l'aide des éléments fournis par les promoteurs des projets et des revendications. L'équipe a ensuite dégagé de ce tout des orientations régionales par secteur et par thème. Ces orientations, tirées du vécu des intervenants régionaux, furent rédigées de telle manière que tout promoteur pouvait reconnaître les fondements rationnels justifiant l'existence de son projet.

Ainsi, les orientations régionales qui ont été présentées à la conférence étaient la synthèse d'un processus. La recherche sectorielle appliquée aux connaissances de la région fut diffusée parmi les intervenants régionaux qui s'en sont inspirés. Ils l'ont enrichie en décrivant leur point de vue et en formulant leurs projets. La synthèse fut recueillie et reformulée, puis traduite en orientations sectorielles régionales. A ce stade, elles étaient plus ou moins générales selon les secteurs et les thèmes. De même, les problématiques enrichies manquaient de spécificité peut-être, mais elles allaient évoluer à l'étape suivante.

#### 4.5.4 Rapports des comités sectoriels régionaux

Nous avons vu en 4.4.4 comment s'est effectuée l'opération régionale des comités sectoriels. Ils rassemblaient des individus choisis par les zones, généralement parce qu'il s'agissait de praticiens d'un secteur ou des spécialistes (parfois militants) d'un thème.

Ces comités ont revu les problématiques sectorielles en refaisant la pondération de leur contenu, parfois en précisant leurs éléments, parfois en demandant une reformulation de certaines parties de manière à accentuer l'importance de certains aspects. De même, le choix des projets recommandés exerçait une influence sur la gradation en importance des orientations spécifiques d'un secteur ou d'un thème donné.

## CHAPITRE V

## CHAPITRE V

### LE SOMMET: UN SYSTÈME D'ACTIVITÉS HUMAINES

Le modèle d'autodéveloppement en micro-région de P. Prévost que nous avons choisi de mettre en relation avec le Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue fut construit selon une méthode systémique particulière (voir section 1.4).

Il convient, à ce point précis de notre exposé, de préciser brièvement l'origine de cette méthode. Elle fut conçue et élaborée par P.B. Checkland au cours des années 1970. Cet homme de sciences avait bien remarqué la complexité des organisations sociales. Il jugeait inadéquates les sciences réductionnistes et leurs méthodes analytiques à les interpréter convenablement. L'interprétation partielle d'une réalité sociale obtenue d'une approche analytique habilite peu celui qui, au moyen des sciences sociales traditionnelles, cherche à résoudre des problèmes complexes dans les organisations.

Beaucoup d'intellectuels ont constaté cette réalité durant les années 1960. Certains ont cherché la solution à cette question en formant des équipes pluridisciplinaires ou multidisciplinaires de recherche. Checkland, pour sa part, a développé une approche globale pour tenter de saisir les réalités sociales dans leur globalité. Cet effort l'a mené à imaginer des systèmes souples qui seraient plus adaptés à représenter des réalités complexes. De ce concept de systèmes souples,

il a échaufaudé une méthode de recherche et d'intervention destinée à résoudre des problèmes liés aux organisations humaines. Bien que cette méthode ait été conçue dans ce but, nous convenons qu'elle puisse être utilisée à une variété de finalités, et possiblement à toutes sortes de réalités sociales.

D'ailleurs, lorsque le chercheur P. Prévost avait recours à la méthode des systèmes souples pour étudier comment le Saguenay-Lac St-Jean pouvait s'organiser en vue de s'autodévelopper, il n'étudiait pas une organisation constituée en tant que telle.<sup>1</sup> Il cherchait plutôt à voir comment une collectivité régionale pouvait organiser son action dans le but de se développer. Cela était possible par l'envergure du champ d'applications de cette méthode. Pour comprendre l'étendue des phénomènes sociaux auxquels on peut appliquer la méthode des systèmes souples de Checkland, il importe de connaître la typologie des systèmes qu'a définie cet auteur.

Il a établi des grandes catégories (types) de systèmes en distinguant les systèmes naturels, les systèmes physiques artificiels, les systèmes abstraits artificiels et les systèmes d'activités humaines [18].

---

1. A moins d'accorder, à la notion d'organisation, un sens élargi qui n'exige pas la présence d'une hiérarchie.

Les systèmes naturels consistent en toute organisation matérielle n'ayant pas l'empreinte de l'intervention humaine. Il s'agit de l'organisation de la matière, depuis les particules atomiques jusqu'aux galaxies, en passant par les organismes vivants.

Les systèmes physiques artificiels sont ceux construits par l'homme. Cette catégorie comprend depuis les machines outils les plus simples jusqu'aux systèmes automatisés les plus complexes.

Les systèmes abstraits artificiels sont les idées organisées et structurées formant un tout cohérent. On peut se représenter cette catégorie en songeant aux systèmes philosophiques, par exemple.

Cette typologie est fondée sur l'origine des objectifs des systèmes. Les systèmes naturels existent pour eux-mêmes, ils sont indépendants des volontés humaines. C'est en ce sens qu'on dit qu'ils n'ont pas d'objectif. Les systèmes physiques artificiels servent à l'atteinte d'objectifs humains mais n'en ont pas en propre. On peut dire la même chose des systèmes abstraits, c'est-à-dire les systèmes de pensée.

Les systèmes d'activités humaines sont tous ceux d'où peuvent originer des objectifs. Ces derniers peuvent être énoncés ou implicites, clairs ou confus, définis ou indéfinis. On comprendra que dans la typologie de Checkland, les systèmes d'activités humaines constituent une vaste classe de systèmes dont la configuration peut prendre une immense

variété de formes. On imagine facilement, par exemple, que les zones d'interventions des individus dans une famille nucléaire, qu'on représenterait comme un système, sont moins bien définies que celles des individus oeuvrant dans un système judiciaire. De même, le genre de problèmes qu'on risque de rencontrer dans une famille sera souvent plus difficile à circonscrire que ceux qui se présentent dans un appareil judiciaire.

Cette perception des réalités sociales qu'élabore Checkland l'a conduit à définir des systèmes souples où le degré de souplesse sera fonction de la complexité de l'ensemble des activités humaines que l'on s'apprête à étudier. Cette complexité sera elle-même fonction de l'imprécision des rôles des individus et des objectifs de l'activité.

Nous avons vu, à la section 1.4, comment P. Prévost a représenté, sous forme d'un système, l'organisation des activités d'une micro-région et leurs interrelations de manière à en faire une stratégie d'autodéveloppement. Dans ce cas, il y a un regroupement entre le découpage géographique de la micro-région qu'il étudie et les activités qui s'y trouvent. Il s'agit, dans le modèle, de considérer l'ensemble des activités humaines de la région pour y voir comment elles pourraient s'articuler entre elles dans un objectif d'autodéveloppement. Comme il s'agit d'un système ouvert<sup>2</sup>, cette stratégie s'inscrit dans un processus d'échanges avec son environnement.

---

2. Un système est dit ouvert lorsqu'il est en interrelation avec son environnement.



La réalité qui fait l'objet de notre étude n'est pas la région de l'Abitibi-Témiscamingue mais le sommet socio-économique qui s'y est tenu. C'est donc ce sommet que nous tâcherons de représenter comme un système d'activités humaines. Certaines activités dites hors sommet seront considérées comme faisant partie de l'environnement du sommet bien que leur lieu géographique puisse être en Abitibi-Témiscamingue.

P.B. Checkland a établi une grille comprenant les éléments essentiels qui permettent de caractériser ce qu'il appelle un système d'activités humaines [19].

- 1- Le système a un objectif, une mission, une fonction;
- 2- le système a des mesures de performance et des mécanismes de contrôle;
- 3- Le système a des composantes qui sont elles-mêmes des systèmes;
- 4- entre les composantes du système, il y a une interrelation telle qu'un changement dans une composante se répercutera sur tout le système;
- 5- le système est ouvert, c'est-à-dire qu'il agit dans un environnement avec lequel il échange. Les frontières du système sont définies par les limites du champ d'action des décideurs impliqués;

- 6- le système a des ressources physiques et humaines;
- 7- le système a des décideurs agissant dans un processus de prises de décision;
- 8- le système a une certaine pérennité en ce sens qu'il n'est pas éphémère;

Le lecteur pourra se référer au chapitre IV pour constater que le Sommet que nous étudions a bien:

- 1- Un objectif de concertation dans le but de définir des priorités et des orientations régionales;
- 2- des mesures de performances qui s'expriment par la participation des intervenants régionaux, la quantité de projets suscités, la qualité des projets priorisés, etc.;
- 3- une composante recherche, une composante d'appréciation des situations et une composante de conception et de sélection de projets. Ces composantes sont elles-mêmes des systèmes possédant des éléments interreliés, ce que nous verrons plus loin;
- 4- un certain degré d'interrelation entre les composantes (voir chapitre IV), particulièrement la section 4.5);

- 5- un environnement avec lequel il échange, comme par exemple les expériences des sommets dans d'autres régions, le gouvernement, etc;
- 6- des intervenants qui en étaient les ressources humaines et un budget de fonctionnement comprenant ses ressources physiques;
- 7- des décideurs réunis dans la structure du Comité d'orientation, des délégués de zone ayant droit de vote, etc;
- 8- une pérennité puisque les engagements du sommet sont consignés dans une entente ratifiée et gérée par des structures permanentes. De plus les sommets ont une récurrence aux quatre ans.

Ainsi, nous avons vérifié que le Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue forme un système d'activités humaines au sens de Checkland. Nous avons donc réuni les pièces qui devraient maintenant nous permettre de vérifier comment le modèle d'autodéveloppement en micro-région s'applique au Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue et par là, nous tenterons de montrer que ce dernier constitue une stratégie d'autodéveloppement.

Rappelons qu'un sommet régional, durant ses temps forts en particulier, exerce un pouvoir extrêmement mobilisateur des forces vives d'une région. Ce fut le cas en Abitibi-Témiscamingue. En ce sens, les frontières du sommet en tant que système deviennent difficiles à définir et se confondent parfois avec celles de la région toute entière.

## CHAPITRE VI

## CHAPITRE VI

### LA COMPARAISON

Le modèle d'autodéveloppement en micro-région de Prévost contient trois sous systèmes (voir schéma p. 24). Nous examinerons de quelle manière les activités de chacun de ces sous systèmes<sup>1</sup> se retrouvent dans l'exercice du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue.

#### 6.1 LE SYSTÈME DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Ce système comprend quatre activités majeures qui sont en elles-mêmes des systèmes:

- évaluation de la recherche sur les concepts clés du développement régional;
- évaluation de la recherche empirique sur les phénomènes régionaux;
- acquisition et développement de l'expertise académique et professionnelle pertinente;
- conceptualisation et reconceptualisation des notions de région, de développement régional, etc.

---

1. Puisque ces sous-systèmes sont eux-mêmes des systèmes, nous omettrons dorénavant le préfixe et nous les appellerons simplement des systèmes.

Ce système s'alimente, dans l'environnement, de la recherche fondamentale et de la recherche empirique en sciences régionales. Il produit des cadres théoriques, des modèles et des concepts pertinents.

Notre sommet régional possède-t-il un tel système? Nous avons vu que l'ensemble des activités de recherches régionales instiguées par le sommet avait un pivot: le sous comité du contenu du CG, lui-même sous la gouverne du CO.

#### 6.1.1 Évaluation de la recherche sur les concepts

La conception déterminante du développement régional qui définissait les paramètres du sommet est puisée dans "Le choix des régions". Cette vision multidimensionnelle du développement régional est le fruit d'un courant de la recherche fondamentale en sciences régionales. C'est à partir de cette vision que toute la thématique du sommet fut définie. Cela explique, par exemple, pourquoi les sommets régionaux au Québec ne sont pas uniquement des sommets économiques, mais qu'ils prennent en considération toutes les dimensions du développement régional.

Les premières questions discutées tournaient beaucoup autour de la notion de région, en examinant par exemple la pertinence de compter une sixième zone au Nord du 49° parallèle. Quant à la thématique, bien que les définitions sectorielles étaient largement influencées par le découpage des juridictions ministérielles, des thèmes spéciaux ont été

dégagés afin de permettre une meilleure expression à des clientèles particulières comme, par exemple, la R&D et nouvelles technologies, femmes, jeunes, etc.

Une réflexion particulière fut consacrée à la notion de concertation régionale en tant que concept permettant d'articuler des priorités régionales<sup>2</sup>.

A ce stade du processus, la notion de concertation consiste surtout en une "idée". L'adoption de la théorie du développement multidimensionnel obligera les décideurs régionaux à concevoir un modèle de concertation intersectorielle. En ce sens, il est clair que le sommet possède un système d'évaluation de la recherche conceptuelle sur le développement régional.

#### 6.1.2 Évaluation de la recherche empirique

Du côté de la recherche empirique, la situation est beaucoup moins claire en ce qui concerne les échanges entre le sommet et son environnement. En premier lieu, à l'exception des expériences du BAEQ au Bas-St-Laurent et en Gaspésie, on a effectué très peu de recherche empirique en sciences régionales au Québec. Les sommets régionaux constituent, à notre avis, la première véritable expérience systématique.

---

2. Un système est dit ouvert lorsqu'il est en interrelation avec son environnement.

Quant à la recherche empirique qui s'effectue ailleurs au Canada, aux États-Unis (en particulier en "Community development") et en Europe, elle ne trouve pas d'écho au Québec. Peut-être n'est-elle pas importante? Quoi qu'il en soit, il nous apparaît que sur le plan des échanges d'expériences de développement, les liens entre notre sommet et son environnement sont ténus<sup>3</sup>.

Si nous considérons chacun des sommets régionaux du Québec comme autant de recherches empiriques (ce qui pourrait se justifier), alors il nous est possible d'identifier une activité d'évaluation de la recherche empirique sur les phénomènes régionaux. En effet, plusieurs intervenants du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue ont recueilli et analysé les données des sommets régionaux qui l'ont précédé afin de tirer parti de ces expériences. Elles ont parfois éclairé des décisions du CO (voir section 4.1.1, la discussion sur les projets protégés).

Nous pouvons donc affirmer que notre sommet a un système d'évaluation de la recherche empirique, mais que ses échanges avec l'environnement sont à développer.

---

3. Cette situation cependant semble être en train de se modifier. Une entente France-Québec est en train de se conclure. Elle prévoit qu'un fonctionnaire de l'OPDQ en Abitibi-Témiscamingue se rendra en France dans le but d'y enseigner l'expérience de notre Sommet socio-économique.



D'une manière concrète, toutefois, une évaluation de l'état de la recherche empirique sur les phénomènes de la région se retrouve dans les travaux de l'équipe de chercheurs qui a préparé les documents d'amorce de discussion (section 4.5.1).

Cette activité fut alimentée en partie par l'univers académique de la région et lui a fourni en retour des extrants qui furent réinvestis dans l'enseignement et la recherche régionale.

#### 6.1.3 Acquisition et développement d'expertise

Nous ne croyons pas devoir élaborer longuement sur l'existence d'un système d'acquisition et de développement de l'expertise académique et professionnelle pertinente dans le Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue. Ce mémoire en témoigne. Cependant, les activités de ce système sont beaucoup plus larges que cette seule recherche. Il suffit de songer aux travaux de l'équipe conseil en formulation de projets (section 4.5.2) ou à ceux de l'équipe synthèse du contenu (section 4.5.3) pour constater que le Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue exerce bien une activité d'acquisition et de développement d'expertises pertinentes au développement régional.

Sur le plan académique toutefois, ce sommet a contribué à générer une activité d'enseignement en développement régional à l'UQAT. Si nous considérons l'Université comme faisant partie de l'environnement du sommet, alors nous dirons que le système d'acquisition et de déve-

veloppement de l'expertise exerce des échanges avec l'environnement du système de recherche et développement.

#### 6.1.4 Conceptualisation et reconceptualisation

La section 4.5 décrit comment s'est effectuée l'activité de conceptualisation de notions clés du développement régional. Les documents d'amorce de discussions furent distribués dans les zones et l'effet de retour s'est exprimé dans les problématiques et les orientations suggérées par les intervenants régionaux au niveau de leur zone et de leur secteur d'intervention. Une équipe de travail s'est attardée à faire les synthèses sectorielles régionales de ces points de vue. Ces synthèses furent examinées par des praticiens de chaque secteur lors des réunions des comités sectoriels régionaux. Dans plusieurs cas, la problématique sectorielle fut rajustée et les orientations précisées. Cette reconceptualisation a filtré des extrants sous forme d'orientations sectorielles privilégiées, ce qui dans un autre langage se traduit par des stratégies de développement.

En résumé, nous avons vérifié que le Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue possède bel et bien un système de recherche et développement, comprenant les quatres activités du modèle théorique, qu'il exerce des échanges avec son environnement et qu'il produit des extrants. Quelques uns de ces extrants peuvent être identifiés de façon assez précise; on a inclus la concertation régionale parmi les con-

cepts clés du développement, les orientations sectorielles priorisées contenaient parfois des stratégies sectorielles de développement.

Les activités d'évaluation de la recherche conceptuelle et d'évaluation de la recherche empirique ont chacune produit des extrants dirigés vers l'activité d'acquisition d'expertises académiques et professionnelles. Nous conviendrons que dans notre cas pratique du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue, l'expertise acquise se situait davantage du côté professionnel que du côté académique, en particulier, en ce qui regarde la mise en application du concept de concertation régionale et l'approfondissement des connaissances sectorielles.

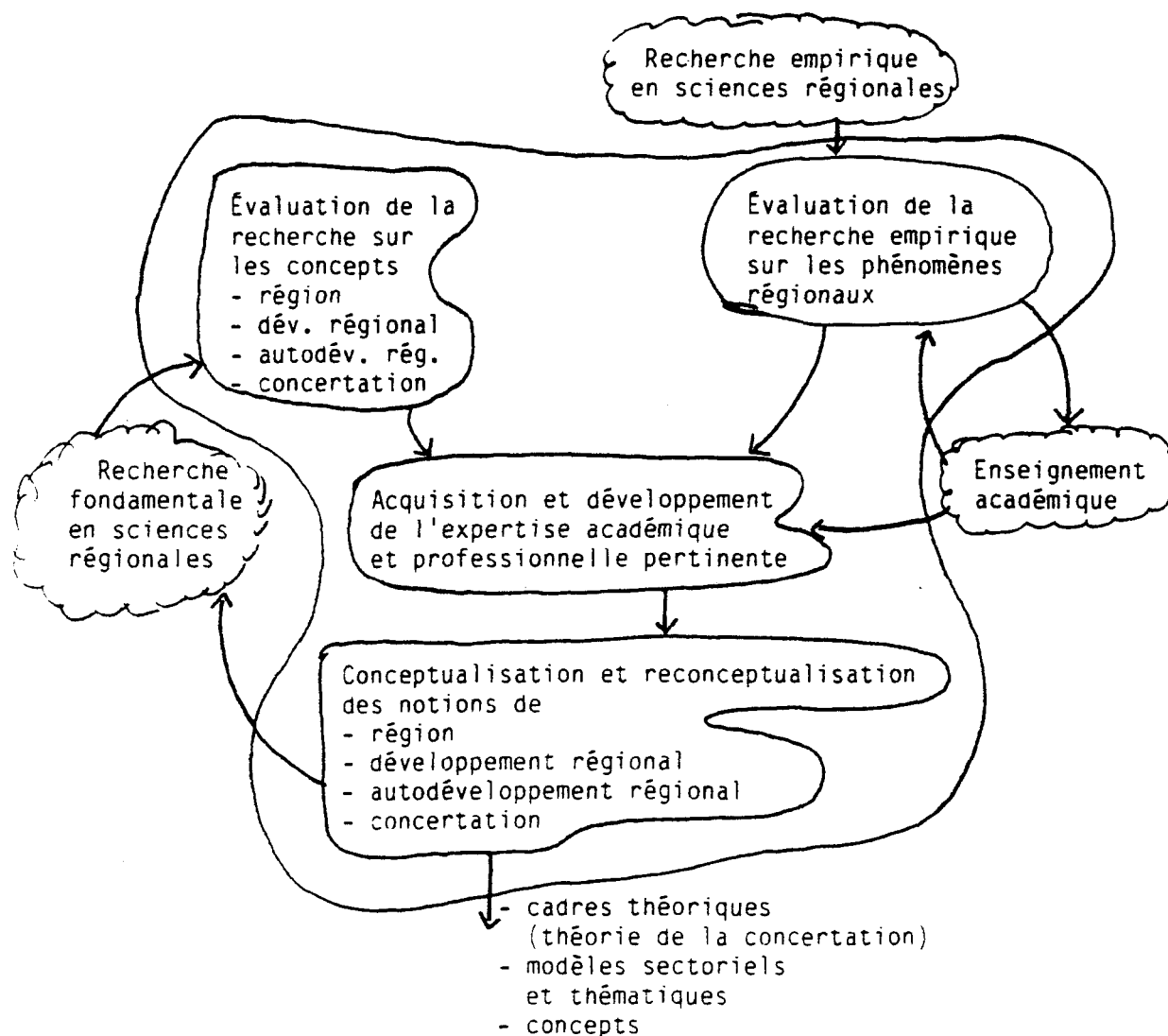


Figure 8: L'activité R & D en développement régional du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue

## 6.2 SYSTÈME D'ÉVALUATION RÉGIONALE

Nous avons conservé la nomenclature utilisée par l'auteur du modèle. De fait, nous aurions préféré l'appeler système d'appréciation régionale, car pour l'essentiel il s'agit d'un ensemble d'activités par lesquelles une région juge ou estime ses situations économiques, politiques, sociales, culturelles ou autres tant par rapport à leur efficacité propre que par opposition à leur environnement. En somme, c'est l'activité par laquelle un système se regarde lui-même.

Cette activité d'auto-examen existe naturellement que dans un système d'activités humaines. Elle est dérivée de la conscience qui est une propriété humaine. Mais la conscience n'est pas qu'un phénomène observable chez l'individu, elle peut aussi être décelée au plan collectif. Ce système d'évaluation consiste donc en la manière dont une collectivité organisée s'y prend pour s'auto-évaluer.

Nous n'avons pas à nous demander si le Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue possède un tel système. C'est évident que durant cette longue période de concertation, la région a eu à se regarder elle-même pour évaluer ses situations. Ce que nous devons par contre interroger c'est la manière dont elle l'a fait.

En ce qui regarde cette analyse, nous remarquons que les activités sous-jacentes à un tel système sont moins précisément déterminées que dans le cas du système de recherche et développement. Les activités de

ce dernier sont repérables par des documents et des échanges entre les intervenants à des réunions de travail. Nous le verrons, les activités d'introspection sont parfois beaucoup moins concrètes. Mais elles font des traces.

#### 6.2.1 Examen des composantes régionales en regard de leur environnement

Nous allons d'abord chercher à identifier ce que nous appelons les principales composantes. Il y a d'abord des composantes sectoriellement et thématiquement définies. Ce sont les composantes simples qui ont pour noms tourisme, mines, jeunes, etc. Puis il y a les composantes plus complexes qui comprennent l'"image" que projette la région et la perception que se fait l'environnement de cette image, ensuite la manière dont les habitants de la région se perçoivent eux-mêmes, leur degré d'appartenance à leur zone, à la région, en un mot leur degré et leur forme d'enracinement. Enfin, l'analyse de cette activité exige que l'on identifie les composantes valorielles qu'elle exprime.

##### Les composantes simples

Le premier niveau d'auto-examen est alimenté par le système de recherche et développement qui lui fournit des définitions de problématiques sectorielles et thématiques. Ces textes de problématiques tiennent compte la plupart du temps des coordonnées qui aident à positionner ces composantes simples. A titre d'exemple soulignons, pour le secteur "mines", le contexte fiscal nord-américain qui tend vers l'abo-

lition des abris fiscaux. Cette donnée de l'environnement fut interprétée comme une menace si lourde sur notre industrie minière que tous les intervenants étaient d'accord à concentrer leur demande, concernant cette industrie, au maintien du système fiscal des actions accréditives.

Ce même comportement a pu être identifié dans plusieurs autres secteurs ou d'autres thèmes. Dans le secteur "forêts", la région a réagi à une attitude nihiliste de la CIP qui, à grand renfort de publicité, lutte encore contre l'implantation d'une nouvelle papetière en Abitibi-Témiscamingue. On a pu observer pour le secteur "santé" ou le thème "femmes" cette même prise en compte des forces de l'environnement.

#### Les composantes complexes

La composante que nous appellerons l'image régionale fut l'objet d'un transvasement de l'environnement immédiat du sommet au sommet lui-même. Cela pour des raisons chronologiques principalement.

Les intervenants régionaux recueillaient depuis longtemps des commentaires provenant du reste du Québec sur l'Abitibi-Témiscamingue. Ils étaient de plus en plus souvent défavorables. On en est venu à la conclusion que cette image que projetait la région était un obstacle à son développement. En conséquence, on accordait à une firme conseil en

communications le mandat d'étudier l'image de la région et de proposer des recommandations visant à permettre aux instances régionales de la façonner afin de la rendre plus favorable.

Dans son rapport<sup>4</sup>, la firme proposait entre autres recommandations, un slogan qui aurait l'effet d'une signature régionale. Le slogan était "Une volonté de faire". Il fut adopté et reproduit un peu partout. Le sommet fut un excellent véhicule de ce slogan. L'intérêt de cette remarque anecdotique réside en ce que le slogan fut adopté sans discussion sur sa justesse ou son à-propos. Un tel besoin semblait trop pressant pour qu'on en discute. L'unanimité de ce geste régional est d'autant plus frappant que les dissensions zonales ne furent pas apparentées à ce sujet. Pourtant, les rivalités entre les zones de la région sont d'une force telle qu'elles sont parfois perçues comme un frein au développement.

Cette situation doit être discutée ici car elle constitue l'une des principales composantes complexes. La conjonction de l'histoire et de la démographie de la région lui a donné cinq pôles bien distincts. Durant sa période de colonisation, la région avait deux pôles à caractère administratif: Ville-Marie au Témiscamingue et Amos en Abitibi. L'industrie minière lui a ensuite donné deux autres pôles urbains: Rouyn-Noranda et Val-d'Or. Sur le plan démographique, ces derniers

---

4. OPTIMUM, Plan de communication de l'Abitibi-Témiscamingue 1986-1988, présenté en mai 1985.



ont vite gagné plus d'importance que les premiers. Puis la ville de La Sarre est devenue un pôle forestier assez considérable pour exprimer fortement ses prétentions et ses aspirations. Ces cinq pôles sont devenus des rivaux parfois farouches.

Il ne fait aucun doute que les luttes entre ces pôles accentuent le sentiment d'appartenance locale. Elles contribuent à l'enracinement social de la population. Mais comme ce mouvement est plutôt jeune<sup>5</sup>, il est trop tôt pour mesurer son effet sur l'esprit régional. Quoiqu'il en soit, nous avons vu à la section 4.4.5 comment les intervenants régionaux ont fini par transcender leur appartenance zonale pour transiger entre eux d'un point de vue régional. En somme, nous avons pu constater qu'en Abitibi-Témiscamingue, l'exercice du Sommet socio-économique a semé un début de fierté régionale et qu'à cet égard, il a provoqué ou accéléré un processus de changement des mentalités.

Cette réflexion nous amène à mieux saisir comment fonctionne ce processus de changement. Du point de vue du développement régional, on pourrait comparer la situation des mentalités des années 1970 à un cercle vicieux. L'image projetée de l'Abitibi-Témiscamingue était défavorable à son développement et son environnement lui retournait une perception plus négative encore, ce qui bloquait toute expression d'un

---

5. Au début des années 1980, il était communément admis que la population régionale de l'Abitibi-Témiscamingue n'avait pas encore la caractéristique d'être enracinée. Voir à ce sujet "L'Abitibi-Témiscamingue, une région à circonscrire", CEUAT, 1982, p. 39.

sentiment de fierté, même s'il y en avait. Le sommet a eu pour effet de catalyser un processus visant à rompre ce cercle et stimuler d'abord la fierté régionale qui n'était que latente. Cette nouvelle perception qu'ont les régionaux d'eux-mêmes devrait avoir des conséquences sur l'image que projettera la région. Le reflet que retournera l'environnement risque d'en être amélioré. C'est en ce sens que nous pouvons parler de l'émergence possible d'une nouvelle culture (au sens anthropologique du terme) régionale.

Ainsi, le Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue a exercé une activité qui consistait à examiner les composantes régionales en fonction de leur environnement externe.

#### 6.2.2 Appréciation des politiques et des programmes des gouvernements

L'activité du sommet qui consiste à apprécier et à évaluer les programmes gouvernementaux est tributaire de celle qui s'exerce au niveau de la région dans son ensemble. C'est-à-dire que cette activité, exercée au niveau de l'organisation qu'est le sommet, se confond avec le niveau régional puisque ce sont les mêmes intervenants qui agissent aux deux niveaux.

Cependant, la tenue du sommet régional a intensifié cette activité, cela pour deux raisons. D'une part, un sommet est avant tout un exercice de concertation organisée. De ce fait, il multiplie les

échanges entre les intervenants. Nous avons vu que ce phénomène s'est produit en Abitibi-Témiscamingue. Il a eu pour effet de permettre aux intervenants régionaux de mieux connaître les objectifs des politiques et les normes des programmes gouvernementaux. Cette connaissance améliorée des politiques et des programmes gouvernementaux permettait à son tour d'en faire une appréciation et une évaluation plus justes. D'autre part, la plupart des initiatives d'un sommet régional convergent vers une négociation avec le gouvernement, ce qui amplifie la préoccupation de bien connaître ses politiques et ses programmes.

A ce sujet, l'enquête d'évaluation de la satisfaction des intervenants régionaux en regard des résultats du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue (voir annexe, tableau 2.4.2-A) démontre que plus de 90% des répondants ont exprimé une opinion sur la question de savoir si le sommet a influencé les programmes ministériels du gouvernement du Québec.

Cela nous assure que les intervenants du sommet ont effectué une appréciation des programmes du gouvernement. Mais nous saisissons que cette appréciation tenait simultanément compte des besoins régionaux. En d'autres termes, ce qui fut apprécié c'est le degré d'adéquation entre les programmes et les besoins.

En reconsidérant le modèle de P. Prévost et ayant analysé l'activité d'appréciation des politiques et des programmes gouvernementaux,

nous avons pu constater qu'en pratique cette appréciation s'effectue en fonction des spécificités régionales. En conséquence, cette activité doit être alimentée par celle qui consiste à positionner les composantes régionales par rapport à leur environnement. Les cas du secteur "minier" et du secteur "forêts" de l'Abitibi-Témiscamingue le démontrent bien. On verra dans le diagramme du système d'évaluation régionale que nous y avons rajouté ce lien d'alimentation.

### 6.2.3 Critiques des politiques et des programmes

L'activité qui consiste à porter un jugement critique sur les politiques et les programmes du gouvernement est, à notre sens, un corollaire de l'activité précédente. De fait, l'appréciation et l'évaluation des politiques et des programmes n'a de signification que par rapport aux besoins spécifiques de la région dans l'optique de son développement. Comme les politiques et les programmes sont toujours perfectibles, il va de soi qu'on y porte inévitablement un jugement critique.

Nous remarquons ici que nous pourrions enrichir le modèle en considérant aussi un aspect du sommet par lequel le gouvernement est un acteur du développement régional. Comme une région (ou un sommet) est un système ouvert et qu'elle ne peut accéder à l'autodéveloppement qu'en convivialité avec son environnement, nous devons aussi tenir compte des "actions" posées par tous les acteurs. C'est pour cela que nous croyons que l'activité critique doit aussi critiquer l'action gou-

vernementale. Ce point de vue nous a amené à questionner les intervenants régionaux à ce sujet lors de notre enquête. Nous y avons appris que 87% des répondants s'étaient fait une opinion précise sur l'action gouvernementale lors du sommet (voir annexe, tableau 2.6). Nous avons élaboré aux sections 4.4.6 et 4.4.7, une discussion de l'action gouvernementale dans le cadre du sommet que nous étudions.

#### 6.2.4 Évaluation de la situation régionale

Le modèle de P. Prévost distingue une activité d'évaluation de la situation régionale en termes d'efficacité économique et sociale dans une perspective d'autodéveloppement.

Dans le cas pratique que nous étudions, la combinaison des efforts de recherche effectués par le sous comité du contenu du CG et de la rétroaction fournie par les intervenants dans le système d'activités de recherche et développement conduisent tout droit à une évaluation des situations régionales. Nous allons illustrer ce cheminement par un exemple bien choisi.

Le document d'amorce de discussions sur la situation des jeunes dans la région souligne les difficultés particulières auxquelles sont confrontés les jeunes entrepreneurs potentiels. En cours de discussions, on examine des modèles structurels qui permettraient de contrer cette dysfonction. Deux avenues sont privilégiées: l'incubateur d'entreprises de pointe et le fonds régional d'investissements jeunesse.

C'est par une activité d'évaluation de la situation régionale en termes d'efficacité économique que les intervenants régionaux ont choisi d'écarter l'option d'un incubateur d'entreprise de pointe. Il fut estimé que la région ne pouvait pas fournir l'encadrement nécessaire à la survie d'un tel incubateur. Par contre, la seconde option apparaissait beaucoup plus réalisable.

Cet exemple, choisi parmi d'autres, sert à montrer comment l'analyse de la situation des jeunes en Abitibi-Témiscamingue a provoqué une prise de conscience beaucoup plus large. Elle a aussi permis à des intervenants d'entrevoir les éléments qui manquent à cette région et qui seraient nécessaires à rendre viable un incubateur industriel. Cela a permis d'identifier des points faibles de la région.

A un autre niveau d'abstraction, le modèle de concertation multidimensionnelle a dû être évalué et réévalué plusieurs fois, surtout à cause des dissensions qui s'exprimaient dans la région à l'égard de la participation au sommet. Les contours de ces dissensions ont été assez évolutifs particulièrement au cours des derniers neuf mois de l'expérience.

#### 6.2.5 Identification des opportunités de développement

A l'aide de l'exemple choisi plus haut, nous allons voir comment le Sommet socio-économique a exercé cette activité. Les intervenants régionaux examinaient la possibilité d'instituer un fonds régional

d'investissements jeunesse. Cependant, les données de la question étaient en bonne partie inconnues. L'importance réelle du besoin devait être étudiée, de même que la volonté des bailleurs éventuels de fonds à souscrire à une telle initiative. Puis il aurait fallu déterminer le positionnement d'un tel fonds en relation avec les programmes gouvernementaux, définir conséquemment ses modalités de gestion, etc..

Bref, l'idée du fonds d'investissements jeunesse fut identifiée comme une opportunité de développement et retenue comme telle. Cet exemple sert simplement à montrer qu'une telle activité a eu lieu au cours du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue.

En somme, nous avons pu vérifier que les activités inscrites dans le modèle théorique de P. Prévost en regard du système d'évaluation régionale peuvent toutes être repérées dans la réalité du sommet de notre région. L'expérience pratique du sommet nous apprend qu'il serait indiqué d'enrichir le modèle de ce système en prévoyant une liaison entre l'activité consistant à positionner les composantes régionales et celle qui apprécie les programmes gouvernementaux. De plus, nous croyons que l'activité critique du système devrait porter, non seulement sur les programmes, mais aussi sur l'action gouvernementale. Nous ajoutons en dernier lieu que par sa définition actuelle, un sommet socio-économique régional se fait en vue de négocier avec le gouvernement provincial seulement. La figure représentative de ce système d'évaluation régionale tient compte de ce fait et perçoit l'extranéité de

l'activité critique en fonction de cette réalité. Les critiques et les pressions s'adressant au gouvernement provincial sont acheminées vers le système de conception et d'évaluation de projet, ceci à cause de la formule même des sommets régionaux.



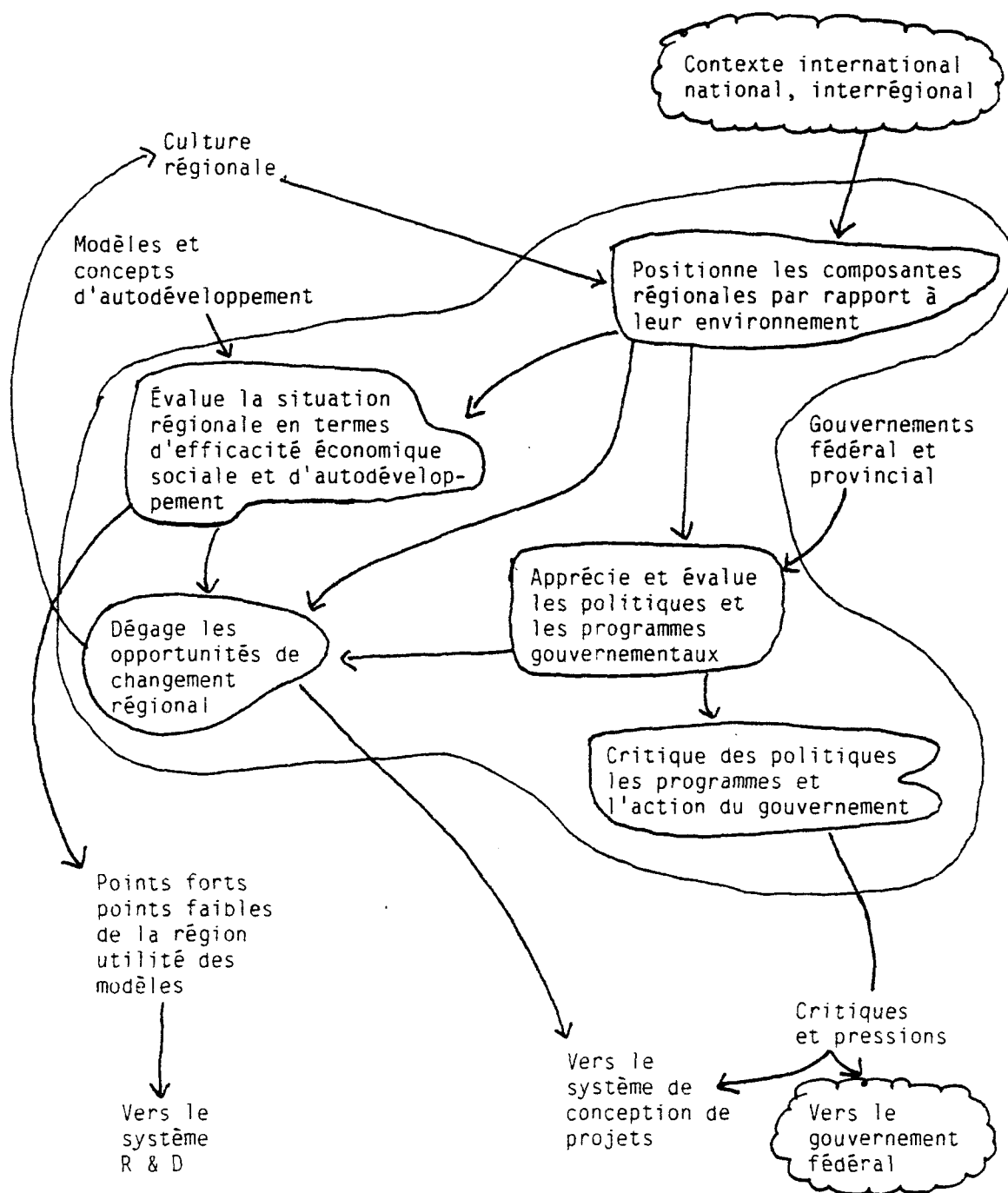


Figure 9: Système d'évaluation régionale

### 6.3 SYSTÈME D'ÉLABORATION ET D'ÉVALUATION DE PROJETS

Commençons par situer ce système dans l'ensemble du processus systémique auquel il appartient. Nous avons vu que le processus contient un système de recherche et développement en développement régional. Il possède aussi un système d'évaluation régionale, ce qui dans une organisation (lire dans un organisme) s'appellerait un système de contrôle. C'est dans ce système que s'effectuent les activités ayant trait à la vigilance. Le système d'élaboration et d'évaluation de projets correspond au système opérationnel du processus systémique global. Il a pour rôle de convertir et de traduire en produits concrets ce qu'il reçoit en alimentation des deux autres systèmes et de l'environnement.

Rappelons ici qu'à l'époque où P. Prévost publiait son modèle, les sommets socio-économiques régionaux, tels que nous les connaissons, n'existaient pas. Son système opérationnel devait donc prévoir des activités qu'on ne retrouvera pas d'une manière identifiable dans un sommet. Par exemple le modèle (p. 30) prévoit une activité de débat public si nécessaire et une autre de recommandation à une agence impliquée. Dans la pratique du sommet, ce n'est pas qu'il n'y ait pas de débat public. Bien au contraire, le débat est présent partout. La formule des sommets régionaux fondée sur la concertation générale rend le débat public inhérent à presque toutes les autres activités de l'entité du système tout entier.

Compte tenu de la formule des sommets, nous avons dû remodeler quelque peu le système opérationnel du modèle théorique pour l'adapter à la réalité du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue. Nous avons donc défini cinq activités majeures.

### 6.3.1 Étude des modèles, des concepts et des cadres théoriques

Comme nous l'avons dit, en introduction à la présente section, le déroulement du sommet devait mettre en pratique, c'est-à-dire opérationnaliser un modèle théorique de concertation régionale. Une telle situation rendait l'activité d'étude des modèles et de concepts différente de celle prévue dans le modèle conceptuel de P. Prévost. Dans son modèle, cette dernière activité n'est alimentée que par la recherche en gestion qui s'effectue dans l'environnement. Par contre, dans le cas du sommet, il nous a semblé que cette activité fut alimentée de deux manières. Selon notre compréhension, cette activité avait d'un côté à étudier un modèle de concertation régionale de sorte que l'on puisse ensuite la traduire dans la pratique (ce qui sera une autre activité). De ce côté, nous avons donc vu en cette activité un réceptacle des extrants du système de recherche et développement. Parmi ces extrants, nous incluons d'une manière pratique, les orientations sectorielles qui constituent des stratégies parcellaires de développement. De l'autre côté, elle était aussi nourrie des recherches dans les disciplines de la gestion et d'autres disciplines pertinentes.

Pour décrire le cheminement concret de ce flux d'informations, nous reprendrons notre exemple de l'idée d'un fonds régional d'investissements jeunesse.

Les extrants du système de recherche et développement sont dirigés vers les deux autres systèmes du modèle. Nous avons vu que le système d'évaluation de la situation régionale fut saisi de l'idée. Il l'a interprétée comme une opportunité de développement. Par ailleurs, cette même idée fut transmise au niveau de la recherche en gestion par les comités de soutien à l'entreprise jeunesse qui sont parrainés par le département d'administration de l'UQAT. On a alors tenté de donner à cette idée la forme d'un projet.

Revenue dans l'enceinte du sommet, pourrait-on dire, cet embryon de projet fut étudié puis reconceptualisé. Nous y reviendrons.

#### 6.3.2 Activité de conceptualisation d'outils de développement

Il s'agit, à notre avis, d'une des activités les plus importantes du système d'élaboration et d'évaluation de projets. Selon notre expérience du sommet, elle est alimentée de tous les côtés. Elle remplit la fonction de rendre opérationnels les stratégies, les concepts et les projets dont elle est saisie. Elle a donc la fonction d'élaborer les projets et les stratégies de manière à les faire "coller à la réalité".

Nous distinguons cette dernière activité de celle qui consiste à évaluer les projets. Ces deux activités ont, selon nous, des finalités immédiates de nature différente.

La fonction d'élaborer un projet consiste à lui donner une forme qui le rende réalisable et idéalement viable. L'activité d'évaluer un projet dans un sommet socio-économique exige qu'on le considère simultanément de deux points de vue. On doit d'abord évaluer le projet en fonction de son propre mérite, c'est-à-dire selon la qualité de sa conception, sa viabilité, etc. Mais on doit aussi l'évaluer en fonction des priorités régionales adoptées dans une stratégie de développement régional. Ainsi, il peut arriver qu'un projet qui est en soi bien pensé puisse être faiblement coté parce que marginal aux priorités adoptées.

Pour revenir à notre exemple antérieur, le projet de fonds d'investissements jeunesse fut conceptualisé à nouveau, disions-nous. On lui avait donné antérieurement une forme qui paraissait achevée, mais si peu structurée qu'elle était irréalisable. Sa reconceptualisation a consisté à le reprendre depuis le début pour conclure en la nécessité d'une étude de faisabilité du projet. C'est la forme définitive qu'il a reçue avant la conférence du sommet.

Nous prendrons un autre exemple pour montrer comment a surgi et cheminé d'une façon différente, une autre idée de projet. Quelques no-

tables de la ville de Val-d'Or se sont sentis outrés du fait qu'aucun événement majeur du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue n'était prévu dans cette ville. La principale raison à cela tenait au fait qu'il n'y a pas, dans la ville de Val-d'Or, d'endroit où l'on peut y tenir un événement public regroupant 600 personnes. Ce constat a fait germer l'idée qu'il était urgent pour cette ville de se doter d'une telle infrastructure. Il s'agissait là d'un cas précis d'évaluation de la situation régionale en termes d'efficacité économique. Dans ce cas, le système d'évaluation régional a fonctionné et a permis de dégager une opportunité de développement.

Cette opportunité fut identifiée (voir section 6.3.3) et reconnue comme telle. Mais il fallait un projet qui puisse permettre de saisir cette occasion de développement. Il fallait donc conceptualiser un projet, c'est-à-dire, passer à l'activité suivante de la démarche. Ces deux exemples nous permettent de comprendre comment, dans l'organisation d'un sommet, l'activité de conceptualisation d'outils de développement, telle que nous la définissons, est alimentée par la réalité du système global.

Notre enquête auprès des intervenants au sommet visait, entre autres choses, à estimer comment, selon la perception des répondants, cette activité avait été accomplie au cours de l'exercice du sommet. Il est intéressant de constater que 87% des répondants estiment que le sommet a suscité la naissance de nouveaux projets et 67,5% sont d'avis

que cet exercice a accéléré le cheminement de certains projets (voir annexe, tableau 2.4.2 C et D). Par cette dernière observation, il faut comprendre qu'on trouve toujours, dans une région, des projets latents qui ne sont qu'au stade de l'idée initiale. Plusieurs projets de ce genre, dans la région, avaient besoin d'un élément déclencheur capable de les amener au stade de la conceptualisation.

Ce que les résultats de l'enquête nous disent, c'est qu'une majorité des intervenants au sommet ont observé ce phénomène.

### 6.3.3 Identification de stratégie et opportunités de développement

Cette activité joue un rôle que nous qualifions d'auxiliaire. Elle a pour fonction de reconnaître les opportunités qui peuvent surgir de l'environnement et qui auraient échappés au système de contrôle. Cette activité sert aussi à filtrer ce qui lui est présenté sous l'apparence d'une opportunité.

L'activité d'identification des stratégies et des opportunités de développement sert à les reconnaître comme telles et à les sanctionner. Mais presque'invariablement, saisir une opportunité de développement signifie la transposer en un projet articulé ayant une efficacité économique ou sociale. C'est pour cette raison que nous disons qu'elle alimente l'activité de conceptualisation d'outils de développement.

#### 6.3.4 Évaluation et sélection de stratégies et de projets

Lors d'un sommet socio-économique, l'activité d'évaluer et de choisir des stratégies et des projets est sans aucun doute la plus visible. Cette activité est circonscrite dans celles de structures définies à ces fins. Elle fait même l'objet de décisions consignées dans des documents qui forment les actes du sommet. Elle contient, dans son accomplissement, une activité de débat public prévue dans le modèle.

Dans la structure du sommet, cette activité s'exerce à deux niveaux. Les stratégies prenant la forme d'orientations régionales sont proposées par les intervenants et entérinées par le CO du sommet. Quant à l'évaluation et la sélection de projets (qui sont la transcription concrète des orientations), elle s'effectue en trois temps principaux: les colloques de zone (dépôt), les comités sectoriels (recommandations) et le Forum (choix final).

Dans la pratique, la concordance entre le choix des stratégies et celui des projets est probablement rarement parfait. Nous avons profité de notre enquête pour recueillir les impressions des intervenants au sujet de cette concordance (voir annexe, tableau 2.4.1).

L'intérêt de cette information ne réside pas dans la confirmation que le sommet renferme une activité d'évaluation et de sélection, cela nous le savions déjà. Mais elle nous indique la qualité du fonctionne-



ment de cette activité. En l'occurrence, nous avons appris que plus de 70% des intervenants sont satisfaits de cette performance.

#### 6.3.5 Négociations gouvernement/région

Nous incluons dans ce système une activité également bien définie, dont le centre nerveux s'identifie à la conférence du sommet mais dont les ramifications s'étendent plus loin que l'on ne se l'imagine à première vue.

Ces négociations s'effectuent dans un premier temps entre deux catégories d'intervenants régionaux: les décideurs et les fonctionnaires. Les premiers tentent d'abord de convaincre les seconds de la justesse de leurs choix et de la qualité des projets retenus.

Dans un second temps, les fonctionnaires régionaux transmettent leurs recommandations aux instances centrales (souvent teintées d'un parti-pris en faveur de la région) et tentent à leur tour de convaincre ces derniers de la justesse de leurs vues. Nous avons déjà décrit que par la suite, il appartient aux instances centrales de soumettre des recommandations aux ministres concernés. Voilà pour les négociations administratives.

En parallèle à cette démarche administrative il y a tout le jeu de la négociation politique. Le ministre responsable de la région doit lui-même porter des jugements sur les choix de la région et les défen-

dre auprès de ses collègues du Conseil des ministres qui s'attendent à ce qu'il exprime, lui aussi, un parti-pris en faveur de "sa" région.

Un indicateur de la performance de cette activité nous est donné par les résultats de notre enquête compilés aux tableaux 2.4.2 A et B.

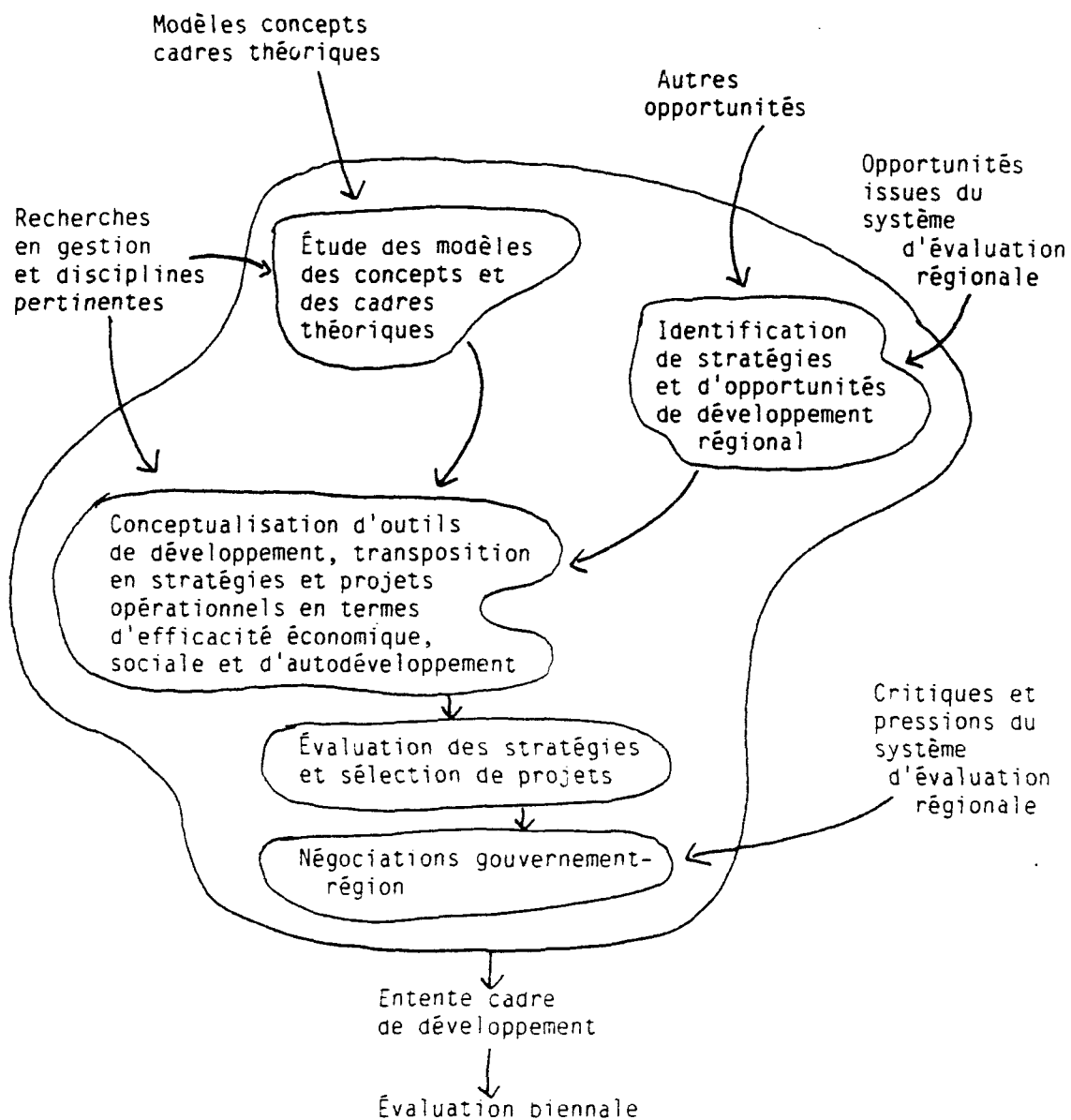


Figure 10: Système conception de projets

## 6.4 LA SYNTHÈSE

### 6.4.1 L'ensemble du système sommet

Jusqu'ici, nous avons historié et dépeint la réalité du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue, puis nous avons vérifié qu'il s'agissait d'un système d'activités humaines au sens de P.B. Checkland. Ensuite, nous avons élaboré une représentation systémique de ses activités, en établissant une comparaison avec le modèle théorique d'un système d'autodéveloppement en micro-région de P. Prévost.

Pour compléter cette démarche, il ne nous reste plus qu'à rassembler les pièces du système général<sup>6</sup> pour observer comment s'agence le tout. Une fois cette comparaison terminée, nous verrons par une analyse des jeux des intervenants au sommet, comment les acteurs, les usagers et les décideurs interagissent tout en comparant leur mode d'implication avec celui que suppose le modèle théorique.

---

6. Il est évident que nous ne faisons pas référence ici au concept du système général de J.L. Lemoigne

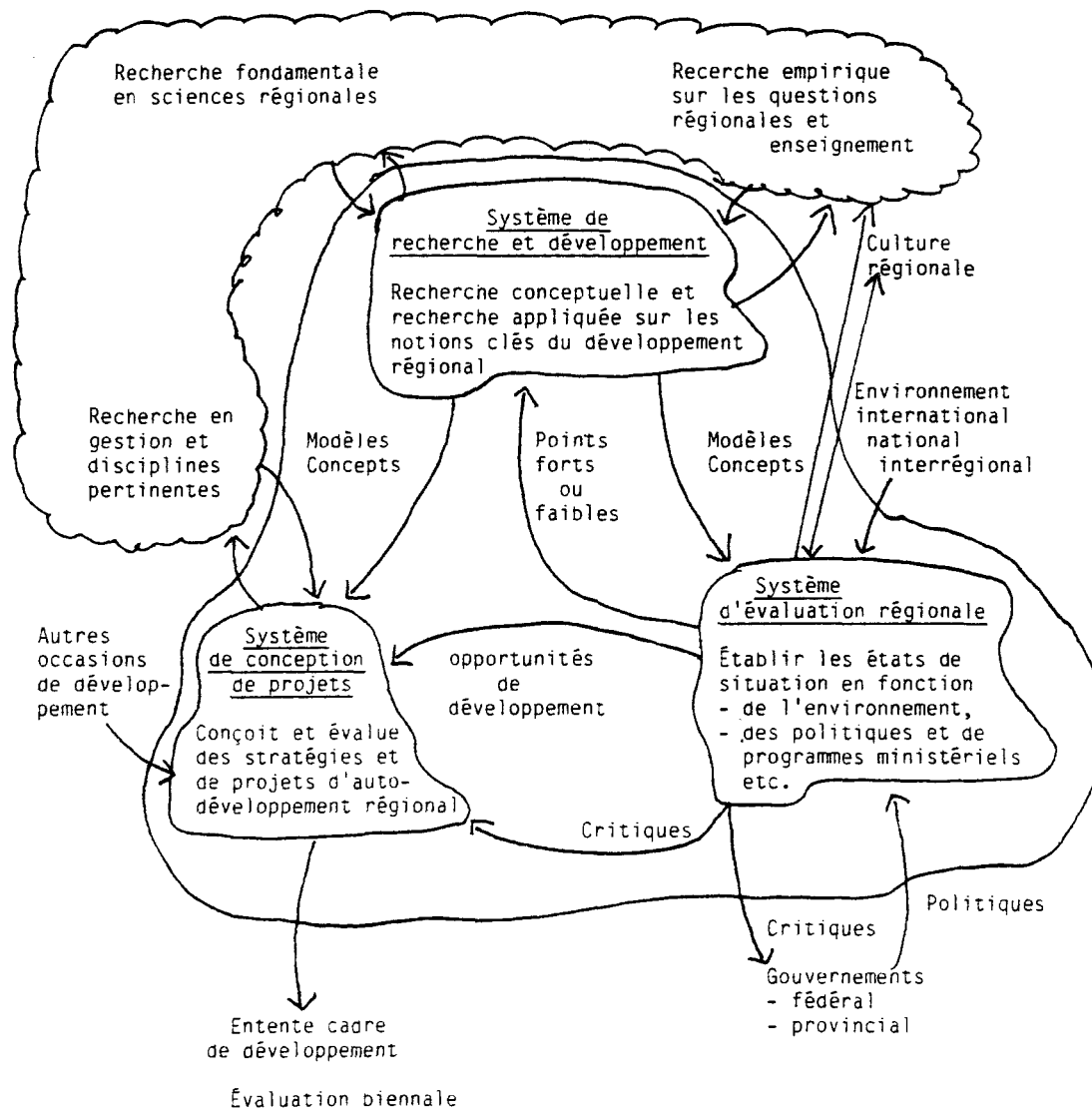


Figure 11: Le système du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue

Pour l'essentiel, la figure du système général du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue correspond assez bien au modèle de Prévost. Cette correspondance n'est cependant pas bijective. On remarque quelques différences qui tiennent parfois aux activités, parfois aux extrants du système, parfois aux rôles des intervenants. Ce sont des différences que nous tenterons maintenant d'identifier.

Au niveau des rôles, la formule des sommets régionaux prévoit une participation active du gouvernement du Québec, comme partenaire au développement, certaines critiques à l'égard de ses politiques sont donc acheminées à l'intérieur du système sommet.

Le lecteur remarquera que nous n'avons pas fait mention des gouvernements locaux dans l'environnement du système alors qu'ils sont explicitement mentionnés dans le modèle théorique. Cette omission n'était pas seulement volontaire, elle était nécessaire. A notre expérience, les gouvernements locaux que sont les conseils municipaux furent une partie intégrante du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue. En effet, le monde municipal était représenté au CO, il activait souvent les débats publics et il véhiculait des projets pour lesquels il se proposait comme promoteur ou partenaire financier. En conséquence, nous avons considéré le rôle des municipalités de l'Abitibi-Témiscamingue au titre d'intervenants au sommet, parmi les autres.

Les extrants du système théorique d'évaluation de projets s'appellent débats publics et projets et stratégies évaluées. Dans la pratique du sommet, ces extrants prennent la forme d'une entente cadre (section 4.4.9) et les débats publics sont encadrés dans la conférence biennale. Nous comprendrons que ce ne sont là que les principaux extrants du système et que dans la réalité, les débats publics sont permanents et prennent des formes variées.

Nous avons rajouté d'une manière spécifique la dimension de l'enseignement académique dans notre interprétation systémique. Nous comprenons que dans l'esprit du modèle, cette dimension y soit implicite. Nous avons choisi de l'explicitier parce que cet enseignement des problèmes régionaux a pour effet de former des personnes à mieux intervenir éventuellement dans des activités de développement régional.

Suivant une suggestion de l'auteur du modèle théorique, nous avons cru pertinent de rajouter à l'environnement du sommet, la dimension de la culture régionale. On comprendra que nous entendons par là ce qu'on pourrait aussi appeler la mentalité régionale, c'est-à-dire l'ensemble des attitudes et des comportements appris qui façonnent la manière dont les intervenants agissent. Cette dimension se rattache à notre définition d'autodéveloppement régional qui le désigne comme "le processus historique par lequel une société régionale fait et refait (...) ses structures...". Cette vision englobe ce que F. Perroux appelle "la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population".

Ces quelques différences entre le modèle théorique de P. Prévost et l'interprétation systémique que nous faisons de la réalité du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue tiennent à ce que nous dénotons généralement comme la différence entre la théorie et la pratique. Ces différences nous permettent d'entrevoir que la formule des sommets régionaux constitue une application pratique du modèle théorique d'autodéveloppement en micro-région, mais qu'elle n'est pas unique. En d'autres termes, nous pouvons comprendre qu'il peut exister d'autres formules d'application pratiques de ce modèle, ou encore des variantes à la formule actuelle.

Cette première prise de conscience en entraîne une seconde. Nous sommes maintenant mieux positionnés pour comprendre comment la pratique peut permettre d'améliorer ou de parfaire la théorie et que l'inverse soit aussi vrai. L'amélioration de la pratique peut, dans un système d'activités humaines, se faire de deux manières: soit en bonifiant ou en modifiant une formule, soit en améliorant la manière de l'appliquer. Cette dernière nous amène à examiner comment se joue le jeu de l'interaction des intervenants.

#### 6.4.2 Les intervenants

L'approche de Checkland suggère de considérer trois catégories d'intervenants du système: les acteurs, les usagers et les décideurs. Jusqu'ici, bien que nous ayons utilisé deux de ces trois variables, (acteurs et décideurs), nous les confondions dans l'univers des inter-



venants, sans précisément distinguer leurs rôles respectifs. Si nous nous arrêtons à les identifier, voyons ce que nous pouvons tirer de la comparaison entre le modèle théorique et notre expérience du sommet.

### Les acteurs

P. Prévost définit les acteurs de son modèle comme "les agents de développement et les groupes de recherche et de formation" de la micro-région. Il regroupe parmi les agents de développement les entreprises, les institutions et les groupes intermédiaires. Les groupes de recherche se trouvent dans les agences régionales, les universités et les collèges ajoute-t-il.

Nous devons nous demander qui étaient les agents de développement qui se sont manifestés dans l'exercice du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue?

Répondre à cette question exige d'abord que nous ayons une certaine définition de cette catégorie afin de pouvoir les identifier.

Dans une perspective d'autodéveloppement régional, nous nous attendons à ce que les projets et les stratégies de développement orientent des aspirations et des volontés régionales. Or, la réalisation de projets est au développement régional (ou national) ce que la nutrition est au développement des organismes biologiques. Dans les deux cas, il est question de quantité et de qualité.

Pour faire image, nous dirons que les projets sont la nourriture du développement et que d'instinct, le système cherche à choisir celle qui lui convient le mieux. Un peu comme pour les organismes vivants, avec cette différence qu'un système d'activités humaines ne trouve pas sa nourriture dans la nature. Un système d'autodéveloppement doit générer sa propre alimentation.

Ce paradigme nous aidera à définir ce que nous entendons par agents de développement. Nous dirons qu'il s'agit de ceux et celles (individus, organisations, peu importe) qui contribuent à l'effort collectif par un acte créatif de conception de stratégies et de projets de développement, qui les soutiennent et les défendent par la suite, ainsi que ceux et celles qui en influencent la qualité.

L'expérience du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue nous a démontré que cette catégorie d'intervenants est beaucoup plus large qu'on ne l'aurait d'abord cru. Elle comprend des individus (qui ont conçu et promu des projets bien qu'ils aient dû se trouver un organisme parrain), les entreprises, les institutions, les corps intermédiaires, les municipalités et les fonctionnaires régionaux<sup>7</sup>.

---

7. Peut-être à cause de préjugés que je partage, je dois avouer avoir longuement hésité avant d'inclure les fonctionnaires régionaux dans cette catégorie. Toutefois, j'ai constaté, dans nombre de cas, que leur implication a permis de bonifier substantiellement des projets de développement. Par fonctionnaires régionaux, nous entendons aussi ceux qui travaillent dans les MRC.

Il est plus facile d'identifier les groupes de recherche et de formation. Tout comme le dit P. Prévost, il est vrai qu'on les trouve dans les agences régionales (lire les conseils régionaux), l'université et le collège. Cependant, encore ici, nous devons rallonger la liste car d'autres intervenants ont participé à la recherche et à la formation. Nous devons y rajouter les coordonnateurs de zone et les fonctionnaires régionaux à qui on a confié des mandats de recherche dans le cadre du sommet.

Nous profitons de cette section pour y remarquer que dans le modèle théorique, cette recherche s'effectue probablement sur une base continue. Dans le cas du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue, nous avons observé que la recherche préalable à l'événement était plutôt maigre. Il ne fait aucun doute que la recherche constitue l'un des points faibles de la région. Toutefois, en institutionnalisant la démarche des sommets, on risque de voir s'améliorer cette situation. L'intensité de la recherche régionale n'y sera probablement pas constante, elle prendra la forme de vagues successives ayant un cycle biennal. Toutefois, cette formule de sommet offre une manière organisée de faire progresser la recherche régionale en Abitibi-Témiscamingue.

### Les usagers

Conçue d'abord (mais pas uniquement) dans le but de fournir un outil d'intervention dans les organisations, la méthode de Checkland

contient forcément un vocabulaire qu'on retrouve dans les sciences administratives. Nous ferions fausse route en nous demandant ici quels sont les utilisateurs du système. Cependant, nous comprenons qu'un système d'autodéveloppement touche tous ceux qui habitent le territoire qu'il recouvre. Alors pour savoir qui sont les usagers nous nous demanderons à qui le système est-il destiné, ou encore à qui doit-il profiter?

En principe, les usagers seraient donc l'ensemble de la société régionale. Dans la pratique, cela est aussi vrai, mais à des degrés divers. On profite davantage d'un système si on est bien préparé à en profiter. Cela pose la question des conditions à remplir pour être pleinement, un "usager" d'un sommet socio-économique régional.

Nous avons signalé à la section 4.4.3 que la zone du Témiscamingue qui ne représente que 11% de la population régionale a déposé à son colloque 18% de la totalité des projets de la région. A titre indicatif, le Forum a retenu, dans une proportion de 30%, des projets à caractère nettement régional. Parmi les 70% qui restent et qui sont des projets plus identifiables à une zone, nous avons observé que plus du quart provenaient du Témiscamingue. Nous pouvons inférer de ces observations que non seulement le Témiscamingue avait conçu plus de projets per capita que la moyenne régionale mais aussi que les projets de cette zone ont été mieux structurés ou, comparativement au reste, mieux con-

çus en regard des priorités régionales. Nous rappelons qu'au Forum, les projets sont retenus par l'ensemble de la région selon une procédure décrite à la section 4.4.5.

La direction régionale de l'OPDQ n'était pas tellement surprise de ce constat. Nous connaissions bien les projets et surtout nous connaissions bien le Témiscamingue. Depuis longtemps, les intervenants de cette zone se sont rompus à l'exercice de concevoir et de réaliser des projets. Ils ont acquis une expertise telle, qu'à cet égard, ils devancent les autres zones. C'est que depuis plus de vingt ans, cette collectivité a dû se rabattre sur ses propres moyens pour assurer son développement. Elle a aussi 50 ans d'histoire de plus que l'Abitibi. L'enracinement social y est plus profond, le sentiment d'appartenance y est plus palpable.

Cette remarque sert à signaler les conditions d'efficacité d'un système d'autodéveloppement en micro-région. L'efficacité de l'utilisation du système sera influencée par la conscience de sa nécessité d'une part et par la préparation à s'en servir.

C'est probablement en songeant à l'application de son modèle théorique que P. Prévost s'interrogeait sur la conscience qu'une société régionale pouvait avoir d'elle même et de ses responsabilités dans son propre développement [5, p. 32].

### Les décideurs

Identifier les décideurs dans notre modèle théorique ne tient pas de l'évidence. "Dans une région où l'autorité est diffusée horizontalement entre un certain nombre d'agents plus ou moins interreliés de façon formelle, cette tâche est plus difficile". C'est en ces termes que P. Prévost aborde la question pour distinguer trois groupes de preneurs de décisions dans une micro-région: les grandes entreprises, le gouvernement et les décideurs localisés sur le territoire. Ce dernier groupe ajoute-t-il comprend "les PME, les coopératives, les municipalités, les institutions régionales, les groupes communautaires et les officines publiques ou privées bien décentralisées". C'est à ce groupe que le modèle d'autodéveloppement régional (...) s'adresse" [5, p. 34].

Nous devons alors nous demander qui furent les décideurs du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue?

Nous avons vu que les décisions ultimes du sommet relevaient du C0 et à la section 4.4.1 nous avons vu sa composition. On remarquera que tous les secteurs d'activités et les composantes socio-politiques y sont représentés. Le gouvernement du Québec, aussi, par des élus.

Les comités organisateurs de zone (COZ) jouissaient aussi d'une certaine latitude décisionnelle. Ils étaient encadrés soit par une MRC, une commission scolaire ou des municipalités, selon le cas. Puis, le Forum régional regroupant les délégués des zones jouait également un

rôle décisionnel. Enfin, la permanence décisionnelle est maintenue par la transformation du CO en un comité permanent de suivi du sommet qu'est le Conseil régional de développement. Voilà pour les structures officielles de décision.

Mais le succès de la démarche d'un tel sommet repose aussi sur une foule de décisions, parfois individuelles, de s'impliquer par la conception et la promotion d'un projet, la réalisation d'une recherche, la participation à des débats ou à des séances de travail. Ces décisions sont déterminantes en ce qui concerne le volume et la qualité des engagements régionaux qui se prennent à la Conférence du sommet.

A l'égard des décideurs, le modèle théorique reconnaît la nécessité d'organiser la prise de décisions par des mécanismes permettant de les articuler entre elles. La théorie de la concertation régionale sur laquelle repose la formule des sommets régionaux fournit un moyen pratique de réaliser une telle articulation des décisions. Cette formule détermine assez clairement les niveaux et les champs de décisions. Elle a aussi la propriété d'appeler une majorité d'intervenants de tous les niveaux à participer aux décisions, c'est-à-dire qu'elle élargit la gamme des décideurs traditionnels.

Toutefois, l'usage nous a fourni quelques expériences concluantes sur la composition idéale des tables de décisions. Nous avons déjà remarqué à la section 4.4.1 que l'exercice du Sommet de l'Abitibi-

Témiscamingue a eu quelques peines à bien établir la représentation au CO. Il nous est apparu que la présence d'employés permanents d'offices publiques décentralisées a posé des problèmes de taille. La mentalité propre à un directeur général d'organisme cadre mal avec celle d'élus qui doivent constamment se référer à ceux qu'ils représentent. D'une manière générale, celui qui occupe un poste électif reste sensible à la volonté de ceux qui expriment des suffrages. Un directeur général d'organisme, pour sa part, fonctionne habituellement dans un cadre programmé, cherchant par automatisme à décider d'autorité selon les objectifs qui lui conviennent en tant que directeur.

Toutefois, la concertation exige qu'on y consacre le temps nécessaire (nous le verrons plus loin). Des représentants élus de quelques conseils d'administration, par manque de temps, se sont fait représenter par un permanent. La pratique des sommets devra apprendre à résoudre ce problème.

#### 6.4.3 L'efficacité du sommet

Mesurer l'efficacité d'une entreprise aussi vaste qu'un sommet relèverait d'une analyse coûts-bénéfices de haute voltige et devrait porter sur une période suffisamment longue. Comme l'exercice agit globalement sur la région, les éléments de mesure ne seraient évidemment pas tous quantitatifs. Nous n'avons pas la prétention ici de faire une analyse d'une telle envergure et de toutes façons, elle serait prématurée.



Toutefois, tout au long des événements préparatifs à la Conférence du sommet, nous avons pu assister à des discussions entre ceux qui y "croyaient" et d'autres moins fervents. La question de savoir si les retombées de l'exercice des sommets justifient les efforts déployés sera toujours présente dans quelque recoin de notre esprit, même chez ceux qui y "croient". Cela est naturel et nécessaire. Pour l'heure, nous ne pouvons qu'examiner les rudiments des réponses à cette question.

#### Les coûts

Les dépenses comptables ne sont que l'une des variables de ce que nous appelons les coûts du sommet. La facture globale doit aussi tenir compte du temps et des énergies qui y furent investis.

En plus d'une somme de 125 000\$ que le gouvernement du Québec a engagée pour défrayer les opérations du sommet, il fut estimé que les intervenants régionaux ont ensemble déboursé 375 000\$ dans l'entreprise de concertation. Mais ce demi-million de dollars ne tient pas compte d'une quantité d'autres dépenses non comptabilisées par les intervenants individuels ou les organisations qui ont tout simplement déplacé une partie de l'affectation de leurs frais fixes: personnel permanent prêté, locaux, fournitures et matériel, déplacements, etc.. Par contre, nous devons convenir que presque tout cet argent est dépensé dans la région. Les économistes y verraient un effet multiplicateur et un

accroissement de la vélocité de la monnaie. Quoi qu'il en soit, nous croyons que les dépenses monétaires ne constituent que la pointe de l'iceberg des coûts réels.

L'exercice du sommet fut un véritable chronophage. Il a exigé, de tous ses intervenants, infiniment plus de temps qu'ils n'avaient d'abord cru y consacrer. Les promoteurs qui en étaient à leur première expérience se surprenaient à constater le temps et l'effort que nécessite un projet que l'on veut bien structuré. Les participants aux comités décisionnels ont aussi eu à investir énormément de temps à discuter des orientations, des mécaniques opérationnelles et de la gestion générale du sommet. Sans compter, à cause de la réalité géographique, les innombrables heures qu'exigeaient les déplacements.

Enfin, nous devons aussi tenir compte des énergies physiques et intellectuelles absorbées par le sommet. Beaucoup, sinon la plupart des intervenants apportaient leur concours tout en ayant une occupation régulière. La concertation et toutes les autres composantes du processus se déroulaient le plus souvent le soir et les fins de semaines. Nous devons tenir compte aussi des énergies consommées par les débats dont certains ont atteint des proportions de diatribes publiques. Le stress, les tensions, les jeux de coulisses et tous les autres phénomènes d'une société régionale qui, pour la première fois il faut le dire, tente de se concerter, ont laissé quantité d'intervenants épuisés à la ligne d'arrivée. Pire encore, car ce que l'on croyait être une ligne

d'arrivée n'était en réalité que le départ de la seconde étape du processus. La région doit maintenant réaliser ses engagements. Dans deux ans, il faudra recommencer les préparatifs d'un nouveau sommet. Il n'est donc pas étonnant que certains aient vu dans ce processus un effet de rouleau compresseur.

Mais comment une société régionale peut-elle accéder à l'autodéveloppement sans se retrousser les manches et assumer de nouvelles responsabilités?

#### Les bénéfices

La médaille a un envers. Le sommet a déjà commencé à montrer des fruits. Nous en percevons trois catégories.

Une des volontés des tenants de la théorie de la concertation est d'élargir la base décisionnelle dans les régions. A cet égard on pourrait voir la mécanique du sommet comme une stratégie pour arriver à cette fin. Déjà, au lendemain de cette première expérience, nous avons pu assister à l'accroissement du nombre d'individus qui s'impliquent dans le développement de leur région. Ce phénomène a ouvert la voie à l'émergence de nouveaux leaders. Non seulement assureront-ils une relève au leadership actuel mais tout indique qu'ils seront mieux préparés à assumer de nouveaux rôles. La région ne pourra que bénéficier d'un rehaussement des compétences de ses élites.

En second lieu, l'effort de cogitation sur les orientations régionales a forcé les pôles urbains à pousser la réflexion sur leurs vocations respectives. Les aspirations socio-économiques des principales villes de la région gagnent en clarté et en précision. A titre d'exemple, la ville de La Sarre fonde maintenant sa publicité sur son intention de devenir "la capitale forestière du Canada". Les phrases publicitaires de la ville de Val-d'Or contiennent depuis peu des allégations comme "nous sommes devenus un grand centre et...". Ce sont des citations que nous n'aurions pas entendues il y a un an. Cette évolution exprime la réalité d'un phénomène culturel dont le mouvement commence à poindre. Il découle d'une prise de conscience d'une capacité régionale insoupçonnée jusqu'alors. C'est là le premier germe d'une fierté régionale qui pourrait avoir des séquelles heureuses.

Nous avons vu, par une interprétation systémique du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue, que ses extrants dépendent d'un nombre d'activités interreliées. Le succès de cette combinaison d'activités repose sur deux préalables. Premièrement, pour se développer, une société quelconque doit avoir une perception claire du sens de ses intérêts. Cela est forcément vrai pour une société régionale. Cette notion de culture régionale renferme justement cette aptitude d'une société à voir clair dans ses intérêts, afin de pouvoir les exprimer avec clarté, puis de les défendre. Le second préalable au succès des activités d'un sommet, c'est la compétence de ceux qui les exercent. Cette compétence n'est pas nécessairement statique. Elle peut être améliorée

par toutes sortes d'occasions de formation qui ajoutent au bagage d'expertise régionale. Ce qui nous conduit à identifier une troisième catégorie de bénéfices: les occasions de formation.

Comme nous l'avons vu, des centaines de personnes ont eu à travailler à la formulation et au choix des orientations, à la conception et à la sélection de projets, puis maintenant à leur réalisation. Il s'en suit qu'un nombre accru de personnes aura acquis des compétences nouvelles ou améliorées, soit en recherche, soit en élaboration de projets, soit en connaissances sectorielles ou multisectorielles de la région. Cette activité de formation fait du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue une large école à laquelle les institutions d'enseignement supérieur de la région sont déjà associées.

#### L'opinion des acteurs

Le lecteur trouvera en annexe les résultats et l'analyse d'une enquête que nous avons effectuée dans le but de vérifier l'opinion des acteurs du sommet. Les questions ont été conçues de manière à obtenir des indicateurs de l'efficacité du sommet en regard des activités de deux des trois systèmes de notre interprétation modélisée, le système de conception de projets et le système d'évaluation régionale.

L'efficacité du système de recherche et développement n'aurait pas pu être évaluée au moyen de ce procédé. Il y a peu d'intervenants régionaux qui auraient pu avoir l'occasion de lire tous les documents

portant sur le contenu. De plus, leur intérêt est le plus souvent centré sur un secteur ou un thème correspondant à leur sphère d'activités quotidiennes. Le tableau 2.4.1 de l'annexe reflète bien cette réalité. Les répondants se sont montrés beaucoup plus critiques en ce qui concerne la concordance des projets retenus au sommet avec les priorités sectorielles qu'avec les priorités territoriales.

Nous pouvons induire de ces observations, que le système de contrôle (évaluation régionale) s'en trouve affecté en ce que l'image d'ensemble de la région dans l'esprit des acteurs est moins précise que les portraits sectoriels qu'ils se font. Cela laisse entier le problème de la diffusion de l'information dans la mise en pratique d'un modèle d'autodéveloppement régional.

L'évaluation de l'efficacité perçue du sommet se trouve donc teintée d'une compréhension intuitive des acteurs en ce qui concerne la région prise globalement. Mais cette perception intuitive n'est pas sans valeur. La région "sentie" est le pendant de la région "espace vécu". Cette perception régionale sert de fondement au système d'évaluation régionale dans une pratique qui tend à élargir la base décisionnelle. Cela se voit entre autres par le fait que moins de répondants demeurent sans opinion lorsqu'il s'agit d'une appréciation générale que dans le cas d'une appréciation sectorielle (voir annexe, tableaux 2.4.1 et 2.4.2). Par contre, comme nous venons de le voir, l'acuité de la fonction critique s'en trouve probablement handicapée.

Quant au système opérationnel du modèle sommet, les résultats de l'enquête sont assez probants. D'une façon non équivoque, les acteurs du sommet sont d'opinion que la région pourra réaliser des projets qui, sans cet événement, n'auraient pas pu aboutir, que le sommet a accéléré le cheminement de certains projets et surtout qu'il en a suscité de nouveaux. Nous référons le lecteur à la section 6.3, particulièrement en 6.3.2 et 6.3.3 où nous avons élaboré ce point.

Si nous en jugeons par l'opinion des répondants à notre enquête, les acteurs apprécient assez favorablement l'efficacité de l'activité de sélection de projets. En annexe, les tableaux 2.4.3 a et 2.4.3 b sont assez éloquents sur la question. A ce point de vue, nous croyons utile d'y ajouter le nôtre. Nous fûmes aussi acteur à ce sommet, mais d'une catégorie un peu spéciale en ce sens que nous étions impliqués dans la majorité de ses activités d'une part, et que nous nous retrouvons d'autre part liés aux actions subséquentes qui consistent à réaliser les projets retenus au Forum et à la Conférence du sommet.

Des 67 projets et revendications<sup>8</sup> acceptés à la Conférence du sommet, nous en dénombrons onze (11), soit 18%, qui confirment la loi de Pareto. Ils absorberont bien 80% du temps et des énergies que nous aurons à consacrer au soutien de la réalisation de l'ensemble des projets. Sauf un dont la substance était si éthérée qu'il fut même retiré

---

8. Certains des 62 projets retenus au forum regroupaient deux ou plusieurs projets (voir section 4.4.4).

par le promoteur avant la Conférence. Les dix autres projets, dont quelques-uns parviendront peut-être quand même à leur stade de réalisation, souffrent soit d'une imprécision dans la conception, soit d'un écart trop grand par rapport à la problématique sous-jacente, c'est-à-dire qu'ils proviennent d'une analyse douteuse de la situation.

Si nous comparions les étapes du sommet aux composantes d'une machine destinée à concevoir, à évaluer et à sélectionner des projets, nous devrions convenir que cette machine a un taux de défectuosité de 18%. Cela n'est peut-être pas mal pour un système d'activités humaines, mais du point de vue de la rareté des ressources financières et humaines d'une micro-région qui aspire à l'autodéveloppement, le taux de défectuosité de la mécanique sera toujours trop élevé.

Nous convenons que cette interprétation "mécaniste" du sommet n'a qu'une valeur bien superficielle. Ce qui par contre nous semble contenir une signification plus profonde, c'est le fait que parmi les onze (11) projets "défectueux", trois sont des projets d'organisation, et quatre ont été présentés comme des projets d'infrastructures alors qu'elles ne sont pas justifiées et qu'une bonne organisation des ressources actuelles comblerait le besoin. Il se dégage de cette observation que les intervenants éprouvent davantage de difficultés à concevoir des projets visant à organiser le développement et sont plus facilement portés à deviser des projets d'infrastructures.



#### 6.4.4 Les limites de la formule des sommets régionaux

Nous avons vu au chapitre IV de quelle manière sont apparus les sommets socio-économiques régionaux au Québec. L'exposé de cette genèse nous permet de comprendre que d'une part, ce sont les intervenants régionaux qui formulent la demande d'un sommet et que d'autre part, c'est le gouvernement qui en définit les règles. Il a, de plus, été l'initiateur de la formule.

Le modèle de P. Prévost prévoyait pour sa part, que les acteurs et les preneurs de décisions en micro-région pouvaient agir d'une façon plus autonome et qu'ils allaient être les initiateurs d'une formule d'application de cette stratégie qu'est l'autodéveloppement. Il n'avait pas prévu que le gouvernement allait se proposer comme partenaire au développement des régions. Cela constitue certes une différence fondamentale entre le modèle théorique et la pratique des sommets régionaux.

Le modèle théorique, demeurera toujours perfectible, bien sûr, mais il n'a pas, en soi, de limites puisqu'il est théorique. Par contre, toute mise en pratique du modèle connaîtra forcément des limites. Nous tenterons ici de voir quelles pourraient être celles des sommets régionaux.

Il convient de souligner que nos gouvernements modernes (au Québec, nous dirions après Duplessis) ne forment pas des blocs aussi mono-

lithiques qu'ils n'y parraît. Bien que les ministres soient tenus à la solidarité ministérielle, ils apprécient, chacun selon son expérience et sa compréhension individuelle, les phénomènes politiques. C'est ainsi que nous pouvons comprendre que le développement régional ne fait pas l'objet d'une perception commune ni uniforme au sein du gouvernement. Il en est de même pour les sommets régionaux. Même si les micro-régions du Québec se montraient toujours intéressées à la formule actuelle des sommets, il n'est pas dit que le gouvernement y verra toujours un intérêt politique ou encore qu'il ne sera pas tenté de modifier graduellement la formule afin d'y jouer un rôle plus déterminant, par exemple. En définitive, cette dimension montre que l'avenir des sommets régionaux, en tant que stratégie d'autodéveloppement des micro-régions, souffre des aléas de la composition ministérielle d'un Conseil qui pourrait se désintéresser du développement régional.

L'avenir dira aussi comment l'appareil administratif du gouvernement parviendra à s'adapter à la formule des sommets. Il ne fait aucun doute que pour l'heure, elle dérange et rencontre dans les niveaux supérieurs de l'administration publique des résistances qui se font sentir au niveau même de la région. Si cette formule présente quelques avantages perceptibles pour les politiciens (l'intérêt manifesté par les politiciens fédéraux du Québec à participer à ces sommets en témoigne), elle n'en présente pas beaucoup pour les sous-ministres et leurs

adjoints qui se sentent parfois pris au dépourvu par les demandes des régions et par l'originalité de projets qui parfois ne cadrent pas dans les programmes existants.

En somme, les limites de la formule des sommets régionaux sont celles de son concepteur lui-même: le gouvernement.

## CONCLUSION

## CONCLUSION

Une récapitulation rapide de notre analyse nous rappellera qu'à la fin de la démarche du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue, une ressemblance entre le modèle théorique d'autodéveloppement régional de P. Prévost et la réalité du sommet que nous venions de vivre nous apparaissait suffisante pour justifier qu'on en étudie les rapprochements.

La démarche que nous avons adoptée a consisté à formuler d'abord une hypothèse de correspondance entre le modèle théorique et la réalité du sommet telle que nous la connaissions. Pour vérifier cette hypothèse, il nous fallait "modéliser" notre réalité afin d'établir une comparaison morphologique entre ce modèle du sommet le modèle théorique. Tour à tour, nous avons examiné les trois composantes de chacun des modèles (le théorique et le pratique) pris deux à deux.

Cet exercice de comparaison nous a permis de découvrir que s'il y a presque un isomorphisme au niveau des activités de recherche et développement, il en va autrement des deux autres systèmes d'activités.

Nous avons remarqué d'abord que le modèle théorique suggère un niveau soutenu d'intensité de recherche régionale. Il suppose des liens bien établis entre les chercheurs régionaux et les activités de recherche effectuées dans l'environnement. En Abitibi-Témiscamingue, la re-

cherche régionale est encore embryonnaire et les liens de recherche avec l'environnement sont surtout à construire. Toutefois, notre sommet a permis d'activer la recherche sur les phénomènes régionaux et nous prévoyons que dans un avenir prévisible, l'intensité de cette recherche sera cyclique et largement déterminée par les phases de concertation régionale successives à ce sommet.

L'analyse comparative du système d'évaluation régionale nous a fourni un exemple où la pratique peut aider à enrichir la théorie. Comme nous l'avons vu, que l'évaluation qu'une société régionale parvient à faire de ses situations engendre des conséquences sur sa conscience elle-même. Cette dynamique de conscientisation peut influencer le développement s'il génère un fond de fierté régionale. Le modèle théorique gagne à être enrichi de cette dimension que nous avons appelée culture régionale.

Après avoir construit un modèle représentatif du système opérationnel du sommet (conception de projets), nous avons constaté que c'est à ce niveau que la morphologie du système théorique diffère le plus de l'exercice pratique d'un sommet. Une cause de ces différences réside en ce qu'aucune stratégie d'autodéveloppement n'était implantée à l'époque où le modèle théorique fut imaginé. Ce dernier prévoit un point de chute qu'il appelle "agences concernées", ainsi qu'un "débat public si nécessaire". Ces deux éléments restaient à définir au plan des structures.

La formule des sommets a prévu des structures de débats publics et les points de chute des extrants du système opérationnel. Dans notre représentation modélisée on y retrouve les mêmes activités que celles du modèle théorique, mais elle sont aménagées différemment. Nous avons expliqué qu'en considération des variables de référence, nous avons dissocié les activités de conception et de sélection de projets.

Mais la différence la plus fondamentale entre la formule des sommets et le modèle de P. Prévost se retrouve dans le rôle du gouvernement du Québec. Le modèle théorique ne l'ignore pas. Il lui prévoit un rôle dans l'environnement de la région où il est en interaction avec celle-ci. Cependant, conformément au "Choix des régions", la formule des sommets régionaux inclut le gouvernement québécois parmi les acteurs du développement régional. Il a voulu se définir comme un partenaire du développement. En ce sens, P. Prévost propose une approche plus autonome du développement régional.

Nous avons vu que le substrat des sommets régionaux repose sur une théorie de la concertation multisectorielle. Bien que cette notion de concertation régionale ne soit pas explicitée dans le modèle théorique, elle s'y trouve présente un peu partout. On la retrouve dans les liens qu'il établit entre les activités d'un système, puis ceux qui font interagir les systèmes eux-mêmes. Car sans concertation, comment les activités de ces systèmes pourraient-elles converger vers la même fina-

lité? Mais il y a davantage. La stratégie élaborée par P. Prévost, nous l'avons vu, s'adresse aux preneurs de décision localisés sur le territoire. Il ajoute:

Il est manifeste qu'il s'agit là non seulement d'une modification de stratégie, mais aussi d'une modification de comportement qui doit s'appuyer sur un changement de système de valeurs, une meilleure compréhension des réalités et des enjeux régionaux, sur la formation d'un nouveau type d'intervenants et la conception d'outils d'analyse de gestion et de prise de décision plus appropriés [5, p. 36].

On aurait presque pu lire cela dans "Le choix des régions". A cette différence près qu'on n'y fait pas intervenir la conception d'outils d'analyse et de gestion. (L'universitaire n'oublie pas son rôle). Pourtant, l'expérience du sommet nous a démontré qu'en pratique, l'activité de recherche liée à la gestion intervient dans le processus. Pour revenir à l'essentiel, cette "modification de comportement" signifie en réalité, apprendre à se concerter. Cela est tout à fait cohérent avec la prévision d'une activité de "débat public si nécessaire". L'expérience du sommet nous a démontré qu'il est nécessaire et presque'omniprésent dans un processus de concertation régionale.

En se fondant sur notre expérience du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue, l'analyse comparative que nous avons effectuée nous permet d'affirmer que la formule des sommets régionaux constitue une application pratique du modèle théorique de Prévost.



Cette confirmation quasi totale de notre hypothèse nous amène à ouvrir sur une réflexion plus large que le lecteur pourra poursuivre à loisir. Nous avons fait remarquer que le modèle de P. Prévost et "Le choix des régions" sont des thèses contemporaines. Elles sont les fruits de réflexions indépendantes ayant pour racines communes les réalités socio-économiques régionales du Québec du début de la présente décennie. Cela nous laisse croire que l'autodéveloppement constituait peut-être la seule réponse possible à la problématique du développement régional du Québec actuel. Puisque l'autodéveloppement n'a de sens que si on adopte le paradigme du développement multidimensionnel, les deux thèses allaient donc inexorablement devoir se ressembler.

Si notre recherche renferme une dimension conceptuelle, nous avons dessein de lui conférer aussi un autre ordre d'utilité, celui visant une amélioration de l'action. Nous voulons mettre au profit du développement régional cette confrontation de notre expérience à la théorie. Elle nous apporte des enseignements précieux qui permettront éventuellement d'enrichir la pratique.

De toute évidence, l'application d'une stratégie d'autodéveloppement régional peut se faire à des rythmes variables. Comme elle exige d'une société régionale l'adoption de nouveaux comportements associés à des changements de mentalité, il serait important d'identifier les facteurs qui pourraient catalyser ces changements. À cet égard nous en distinguons deux.

Tout d'abord, nous avons souligné le fait que les intervenants socio-économiques de l'Abitibi-Témiscamingue avaient entrepris de cultiver une nouvelle image de la région. Cette initiative a des visées dynamiques qui devraient générer une fierté. Mais elle devra éventuellement dépasser le stade du slogan pour déboucher sur des réalisations. Il faudra que les preneurs de décisions songent bientôt à se regrouper dans la réalisation de quelque ambitieux projet d'envergure régionale qui aurait pour conséquence de stimuler la dynamique de cette fierté naissante.

En second lieu, au risque d'énoncer un truisme, nous dirons que la qualité des projets sera en fonction de la compétence de ceux qui les structurent. L'expérience tirée de notre participation au Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue nous porte à conclure que la région aurait tout avantage à intensifier la formation dans ce domaine. Les institutions d'enseignement supérieur, de concert avec les instances en région qui possèdent des ressources dotées des compétences pertinentes, pourraient dispenser une formation diffusée à ceux sur qui repose l'autodéveloppement régional, c'est-à-dire ceux et celles qui ont le désir de s'impliquer dans le devenir de leur région.

Nous croyons que l'Abitibi-Témiscamingue aurait tout à gagner à posséder dans ses rangs un bataillon d'hommes et de femmes initiés à

l'élaboration de projets. Ce serait pour la région un facteur qui permettrait de réduire le taux de défectuosité à l'étape de la sélection des projets d'un sommet.

A ce chapitre, nous avons constaté que les projets visant à organiser les ressources (physiques, humaines et financières) sont plus difficiles à élaborer et à structurer convenablement que de simples projets d'immobilisation par exemple. Nous ne doutons nullement de l'importance des immobilisations dans le développement. Elles fournissent des lieux physiques de desserte de services nécessaires à l'épanouissement d'une collectivité. Mais il tombe sous le sens qu'à elles seules, les immobilisations ne peuvent assurer le développement. Il est donc nécessaire de concevoir des projets d'organisation qui n'ajoutent pas nécessairement de nouvelles structures mais qui ont pour objectif d'agencer des ressources disponibles afin d'en ajuster le rendement aux besoins économiques, sociaux et culturels.

En corollaire, le sous comité du contenu du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue a investi une énergie assez considérable dans la diffusion des orientations régionales retenues par le CO. Fort de cette première expérience, nous estimons qu'un prochain sommet produira des extrants d'une qualité supérieure encore si ses organisateurs saisissent l'importance d'accroître les ressources consacrées à cette diffu-

sion et de la structurer par des activités formelles visant à dispenser l'information. Ce serait là un autre facteur qui permettrait de réduire le taux de défectuosité du sommet.

En dernier lieu, selon notre modèle systémique d'interprétation du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue, les stratégies et les projets deviennent des extrants du système. Leur réalisation se fait dans son environnement car ce dernier, selon sa formule, n'a pas à inclure une activité de réalisation des stratégies et des projets. Pour faire image, nous dirons que cette dernière se situe plutôt dans cette frange comprise en bordure du sommet. Cependant, nous pouvons concevoir que cette activité de réalisation s'effectue dans la région. Le modèle n'indique pas les liens d'interaction entre les composantes de l'environnement, mais nous avons souligné l'impact qu'exerce sur la culture régionale une activité de réalisation de projets.

Les limites du système de notre modèle théorique sont celles du territoire régional sur lequel s'exerce l'autorité ou le pouvoir des preneurs de décisions. Or, l'implantation des stratégies et la réalisation des projets sélectionnés constituent, dans une perspective d'autodéveloppement, une responsabilité régionale. Cette remarque nous amène à conclure que le modèle théorique pourrait être amélioré si son système opérationnel incluait une activité de réalisation des stratégies et des projets. Les extrants du système seraient alors des réalisations régionales. Le bouclage systémique se ferait alors à partir de

réalités régionales modifiées d'où la recherche régionale devrait ensuite reprendre ses travaux. Le modèle ainsi modifié nous apparaîtrait plus conforme aux exigences de l'autodéveloppement d'une micro-région.

Nous terminerons en observant d'un point de vue général que le modèle de P. Prévost nous a permis de mieux comprendre l'expérience vécue du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue et qu'en contrepartie, cette expérience nous a permis d'apporter des suggestions qui pourront contribuer à parfaire le modèle. L'analyse plus approfondie du sommet nous a permis de formuler quelques prescriptions qui, nous l'espérons, serviront peut-être à aider les intervenants régionaux à accroître l'efficacité de leur action en l'incorporant dans une stratégie encore mieux implantée.

## RÉFÉRENCES

## RÉFÉRENCES

- [ 1] Meyer, J.R., "Regional economics: a survey", American Economic Review, vol. 53 (1963) pp. 19-54.
- [ 2] Czamanski, S., "Examen des disparités interrégionales, document présenté au symposium sur le développement économique régional, CRDE, Montréal 1973.
- [ 3] Laquerre, G., "L'analyse régionale au Québec", Le marché du travail, Vol. 2, no 3, mars 1981, Centre de recherche et de statistique sur le marché du travail.
- [ 4] Gouvernement du Québec, "Le choix des régions", document de consultation sur le développement des régions, Québec 1983.
- [ 5] Prévost, P., L'autodéveloppement: une stratégie de développement en micro-région, Laboratoire d'études économiques et régionales, (LEER), Chicoutimi, UQAc, 1983.
- [ 6] Prévost, P., "Les PMO et le développement du Québec: un essai d'interprétation", Revue de gestion des PMO, vol. 1, no. 1, 1982.

- [ 7] Université du Québec (CEUAT), "L'Abitibi-Témiscamingue: une région à circonscrire", tiré-à-part du plan de développement des services universitaires en Abitibi-Témiscamingue, décembre 1982.
  
- [ 8] Dillard, D., The Economics of J.M. Keynes, New-York, Prentice-Hall, 1948.
  
- [ 9] Higgins, B., Economic Development, New-York, N.W. Norton & Co., 1959.
  
- [10] Donella, H.M. et al., The Limits to Growth, a report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind, New-York, Universe Books, 1972.
  
- [11] Schumacher E.F., Small is Beautiful, London, Blond & Briggs, 1973.
  
- [12] Mattessich, R., Instrumental Reasoning and Systems Methodology: an epistemology of the applied and social sciences. Boston, Reidel, 1978.
  
- [13] Lefrançois, P. et al., "Méthodologie de la recherche", recueil de notes de cours, UQAC.



- [14] Goyette, G., Lessard-Hébert M., La recherche-action, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987.
  
- [15] Checkland P. B., "Towards a System-based methodology for real World problem solving", Journal of Systems Enrineering, 1972, vol. 3, no. 2, pp. 87-106.
  
- [16] Les conférences socio-économiques du Québec, L'état de la situation socio-économique, La Conférence au Sommet, Québec, 1982.
  
- [17] Frechette, P., Fortin, P., Les défis du développement socio-économique du Québec dans les années 80, CPDQ, Québec, 1981.
  
- [18] Checkland, P.B., "A System map of the Universe", Journal of Systems Engeneering, vol. 2, no. 2.
  
- [19] Prévost, P., Le diagnostic intervention: une approche systématique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Chicoutimi, LEER, 1983, pp. 16-20.

## AUTRES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

## AUTRES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Kyznets, S., Modern Economic Growth, New Haven, Yale University Press, 1966.

Fréchette P. et al., L'économie du Québec, Montréal, Éditions HRW Ltée, 1975.

Richardson, H.N., Elements of Regional Economics, Baltimore, Penguin Education, 1969.

Isard, W., Methods of regional analysis, Boston, M.I.T. Press, 1957.

Perroux, F., "Note sur la notion de pôle de croissance", Cahiers de l'Institut de science économique appliquée, série D, no. 8, 1955.

Rosnay, Joel de, Le microscope: vers une vision globale, Paris, Le Seuil, 1975.

Checkland, P.B., Systems Theory, Systems Practice, Wiley, 1981.

Prévost, Paul, A study of the Socio-Economic Realities of the Saguenay-Lac St-Jean: A systems Approach, Ph. D. Thesis, University of Lancaster, U.K., 1983.

ANNEXE

ANNEXE

ÉVALUATION DU  
SOMMET SOCIO-ÉCONOMIQUE  
DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE EFFECTUÉE  
CONJOINTEMENT PAR  
L'OFFICE DE PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC (OPDQ)  
ET  
LE CONSEIL RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE (CRDAT)  
EN DÉCEMBRE 1987

Janvier 1988

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
TABLE DES MATIERES . . . . .	180
LISTE DES TABLEAUX . . . . .	181
NOTE PRÉLIMINAIRE . . . . .	182
1. MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE . . . . .	183
2. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE . . . . .	184
2.1 Participation des répondants . . . . .	184
2.2 Les zones . . . . .	185
2.3 Les secteurs . . . . .	185
2.4 Les attentes . . . . .	188
2.4.1 Pertinence des projets retenus . . . . .	188
2.4.2 Influences du Sommet . . . . .	189
2.4.3 Le Forum . . . . .	191
2.5 Démarche et déroulement du Sommet . . . . .	193
2.5.1 La démarche . . . . .	193
2.5.2 Le déroulement . . . . .	195
2.5.3 Comité d'orientation . . . . .	195
2.5.4 L'information . . . . .	196
2.6 Implication gouvernementale . . . . .	196
2.7 La concertation . . . . .	198
2.8 Le suivi . . . . .	199
3. CONCLUSION . . . . .	202

## LISTE DES TABLEAUX

		Page
Tableau 2.1	Activités du Sommet auxquelles les ré-pondants ont participé . . . . .	184
Tableau 2.2	Taux de réponse par zone . . . . .	185
Tableau 2.3	Participations sectorielles jugées insuffisantes . . . . .	187
Tableau 2.4.1	Évaluation de la concordance des projets retenus au Sommet avec les priorités ré-gionales, celles des zones et les priorités sectorielles . . . . .	189
Tableau 2.4.2	Influences du Sommet sur l'action des intervenants . . . . .	190
Tableau 2.4.3a	Qualité du choix des projets retenus au Forum . . . . .	192
Tableau 2.4.3b	Opinions sur les projets retenus et non retenus au Forum . . . . .	193
Tableau 2.5.1	Appréciation de la démarche générale du Sommet . . . . .	194
Tableau 2.5.2	Appréciation du déroulement des étapes du Sommet . . . . .	195
Tableau 2.5.4	Qualité de la couverture des événements du Sommet par les médias . . . . .	196
Tableau 2.6	Évaluation de l'implication du gouverne-ment dans le Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue . . . . .	197
Tableau 2.7	Appréciation du Sommet en tant qu'exercice de concertation régionale . . . . .	199
Tableau 2.8	Appréciation du CRDAT en tant qu'organisme de suivi et appréciation de l'entente-cadre en tant qu'instrument facilitant le suivi du Sommet . . . . .	200

### NOTE PRÉLIMINAIRE

Chacun a son idée personnelle sur la portée véritable du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue. Les conversations entre les intervenants régionaux soulèvent souvent le sujet avec une connotation qui se résume parfois par une phrase de la forme "Tout cela était bien beau mais...".

Tous s'accordent à dire que ce Sommet a répandu dans la région un certain degré de satisfaction tout comme, en contrepartie, des frustrations, inévitables peut-être. Il semblait donc opportun de mesurer ces phénomènes pour avoir une idée plus exacte du pouls de la région à ce sujet.

Le CRDAT et l'OPDQ envisageaient, chacun de leur côté, de procéder à une évaluation de la satisfaction des intervenants régionaux par rapport à ce Sommet. C'est à la suite d'un dialogue entre les deux (2) organismes qu'on s'aperçut de la pertinence de mettre en commun les ressources afin de réaliser cette enquête.

Gérard Laquerre de l'OPDQ et Lili Germain du CRDAT ont préparé le questionnaire. Monsieur Christian Dubois de l'OPDQ s'est prêté à un pré-test et nous a fourni des suggestions qui ont permis de l'améliorer. Gérard Laquerre a rédigé l'analyse des résultats.

Le texte renvoie parfois au questionnaire à la fin, cela pour permettre au lecteur de vérifier la formulation de la question analysée.



## 1. MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

La méthodologie de l'enquête consistait à préparer un questionnaire conçu de manière à recueillir, d'un côté des résultats quantifiables et faciles à compiler par des questions dites "fermées", et de l'autre côté, des questions "ouvertes", ne pouvant être compilées par ordinateur mais dont la substance informative risquait d'être beaucoup plus riche, pour peu que les répondants se donnent la peine de verbaliser leur point de vue.

Le questionnaire visait à recueillir des opinions sur cinq (5) aspects du processus du Sommet: les attentes régionales, le fonctionnement, l'implication des parties, la concertation et le suivi. Il fut expédié à ceux dont le nom et l'adresse apparaissaient sur une liste dressée par le Comité des invités du Sommet. Aucune liste du genre n'aurait pu nous assurer de n'oublier personne. Elle contenait toutefois les noms d'un nombre suffisant d'intervenants au Sommet pour constituer un champ d'enquête fort satisfaisant.

Au total, quatre cent vingt-trois (423) questionnaires ont été expédiés en région, à des intervenants au Sommet, durant la semaine se terminant le 4 décembre 1987. Les répondants ont dû faire vite puisque le retour avait été demandé pour le 15 décembre. Le calendrier de réalisation de l'enquête a permis de compiler les questionnaires retournés avant le 21 décembre.

Compte tenu de l'importance accordée au phénomène régional de l'appartenance à une zone, la méthodologie adoptée pour effectuer l'enquête a retenu cette dimension comme critère de compilation. Un total de cent vingt-trois (123) réponses furent compilées.

TABLEAU 2.1  
ACTIVITÉS DU SOMMET AUXQUELLES LES RÉPONDANTS ONT PARTICIPÉ

Activité	Fréquence
Promotion d'un projet	51
Membre du Comité d'orientation	13
Membre du Comité de gestion	1
Comité organisateur de zone (COZ)	24
Colloque de zone	68
Comité sectoriel régional	45
Forum	55
Conférence du Sommet	47
Autre	19

## 2. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

### 2.1 Participation des répondants

La plupart des répondants ont participé à au moins deux (2) activités du Sommet. La majorité (68) a participé à un colloque de zone et cinquante et un (51) répondants sont des promoteurs de projets. Un examen du tableau 2.1 peut servir à convaincre du fait que les opinions recueillies sont représentatives des forces vives régionales qui ont activement contribué au Sommet.

TABLEAU 2.2  
TAUX DE RÉPONSE PAR ZONE

Zone	Nombre d'envois	Nombre de réponses	Taux de réponse (%)
Abitibi	65	22	33,8
Abitibi-Ouest	51	21	41,2
Nord du 49° parallèle	38	10	26,3
Rouyn-Noranda	114	39	34,2
Témiscamingue	72	22	30,5
Vallée-de-l'Or	83	9	10,8
-----	-----	-----	-----
Ensemble de la région	423	123	29,0

## 2.2 Les zones

Le nombre absolu des réponses, pour un taux de 29%, suffit à donner une représentation fiable des opinions au plan de l'ensemble de la région. Cependant, en considérant le découpage par zones, la faiblesse relative des taux de réponses dans les cas de la Vallée-de-l'Or et du Nord du 49° parallèle ont handicapé la possibilité de découper l'analyse par zone, si ce n'est que de remarquer le contraste frappant en ce qui regarde la Vallée-de-l'Or.

## 2.3 Les secteurs

Le questionnaire prévoyait la mention du secteur d'intervention du répondant, selon la nomenclature et la répartition des tables sectorielles et thématiques lors des colloques de zones. Nous avons reçu des réponses donnant une représentation de tous les secteurs à l'exception des mouvements coopératifs et des affaires autochtones. Par ailleurs, vingt-neuf (29) répondants ne s'identifiaient pas à un secteur défini. Cela pouvait être le cas, entre autres, des représentants municipaux.

Le nombre des réponses provenant du secteur des loisirs est remarquablement plus élevé que les autres avec quinze (15) répondants. Vient ensuite les secteurs du transport, du tourisme et de l'éducation qui comptent chacun huit (8) répondants. A part le secteur "jeunes" pour lequel nous ne comptons qu'un seul répondant, nous pouvons estimer avoir recueilli un échantillonnage valable des opinions sectorielles.

La question 3.1 du questionnaire (voir à la fin) visait à recueillir l'opinion des intervenants sur l'implication des divers secteurs au Sommet, en demandant quels secteurs auraient dû être davantage présents aux activités. Cinq (5) secteurs ont été mentionnés plus de trente (30) fois. Ce sont: mines et transformation de ses produits, recherche et développement et nouvelles technologies, affaires autochtones, activités économiques, commerciales et industrielles et communications. Le secteur des loisirs n'a été mentionné que deux (2) fois comme on pourra l'observer au tableau 2.3.

TABLEAU 2.3  
PARTICIPATIONS SECTORIELLES JUGÉES INSUFFISANTES

Secteur	Fréquence
Mines et transformation de ses produits	37
Recherche et développement et nouvelles technologies	36
Affaires autochtones	34
Activités économiques, commerciales et industrielles	33
Communications	30
Développement de l'emploi et formation	24
Forêt et transformation de ses produits	24
Agro-alimentaire	23
Environnement	20
Mouvements coopératifs	16
Jeunes et développement régional	14
Santé et services sociaux	14
Tourisme et villégiature	12
Femmes et développement régional	10
Culture	10
Transports	8
Loisirs	2

## 2.4 Les attentes

La première partie du questionnaire visait à mesurer d'une manière plus spécifique le degré de satisfaction des intervenants régionaux en regard de l'issue proprement dite du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue.

### 2.4.1 Pertinence des projets retenus

La première question cherchait à obtenir une évaluation des intervenants sur la pertinence des projets retenus eu égard aux priorités régionales à l'époque du Sommet. Le tableau 2.4.1 nous semble assez éloquent sur le verdict que prononcent les répondants. Selon leurs réponses, les projets retenus au Sommet concordent relativement bien avec les priorités régionales. Sur une échelle de 1 (pas du tout) à 5 (parfaitement), les quotes 1 et 2 ont été cochées à un taux de 15,4%. Les quotes 3, 4 et 5 ont recueilli ensemble 81,2% des mentions.

La satisfaction des intervenants, à cet égard, apparaît semblable si l'on confronte le choix des projets retenus avec les priorités des zones, et elle serait sensiblement moins forte si l'on considère les priorités sectorielles: dans ces deux (2) cas, les quotes 3, 4 et 5 ont ensemble recueilli 76,4% et 55,3% respectivement. Le taux moyen de satisfaction souffre donc d'un contentement moins fort si l'on tient compte des priorités sectorielles.

TABLEAU 2.4.1

ÉVALUATION DE LA CONCORDANCE DES PROJETS RETENUS AU SOMMET AVEC  
LES PRIORITÉS RÉGIONALES, CELLES DES ZONES ET LES PRIORITÉS  
SECTORIELLES

Degré de concordance	Concordance avec priorités						Moyenne	
	régionales		des zones		sectorielles			
	N	%	N	%	N	%	N	%
0 sans réponse	6	4,9	9	7,3	12	9,7	9	7,3
1 pas du tout	3	2,4	11	8,9	20	16,3	11	8,9
2 peu	16	13,0	9	7,3	23	18,7	16	13,0
3 bien	39	31,7	37	30,1	19	15,4	32	26,0
4 très bien	49	39,4	45	36,6	36	29,3	43	35,0
5 parfaitement	10	10,1	12	9,7	13	10,6	12	9,8
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
TOTAL	123	100,0	123	100,0	123	100,0	123	100,0

Par contre, les opinions sont beaucoup plus partagées sur la question de savoir si le Sommet a négligé des problèmes importants pour la région: 46,35% ont répondu oui et 47,15% ont répondu non. Les répondants ont fourni toute une gamme de problèmes négligés, mais les secteurs répétés le plus souvent sont au nombre de trois (3): communications, agro-alimentaire et développement de l'emploi et formation (incluant le thème "jeunes").

#### 2.4.2 Influence du Sommet

Dans l'optique où l'on perçoit que le milieu, par son action, a façonné le Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue, il est évident que ce Sommet, à son tour, a exercé une influence sur l'action des intervenants. Cinq (5) questions (voir questions 1.3 à 1.7) visaient à mesurer cette dimension d'un Sommet en tant que stimulant au développement régional. Le tableau 2.4.2 résume la perception des répondants sur cet aspect général.

TABLEAU 2.4.2  
INFLUENCES DU SOMMET SUR L'ACTION DES INTERVENANTS

	A		B		C		D		E	
	Influence sur les programmes ministériels		Projets non acceptés sans le Sommet?		Le Sommet a-t-il accéléré le cheminement de projets		Le Sommet a-t-il suscité de nouveaux projets		Un Sommet génère-t-il forcément des attentes qui sont déçues?	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sans rép.	12	9,8	10	8,1	9	7,3	4	3,2	6	4,9
Oui	60	48,8	88	71,5	83	67,5	107	87,0	100	81,3
Non	51	41,5	25	20,3	31	25,2	12	9,8	17	13,8
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	123	100,0	123	100,0	123	100,0	123	100,0	123	100,0

Le cheminement des questions établit une distinction entre l'influence qu'a exercée le Sommet sur le gouvernement et celle exercée sur le milieu régional. A ce point de vue, il appert que, selon l'opinion des répondants, l'influence exercée par le Sommet sur le milieu régional est beaucoup plus évidente que celle exercée sur le gouvernement. Cependant, une bonne majorité est d'avis qu'il est des projets qui, sans la tenue d'un Sommet, n'auraient pas encore vu le jour où ils auraient été acceptés par le gouvernement.

En guise de commentaires, presque tous les ministères interpellés au Sommet ont été mentionnés au sujet des questions 1.3 et 1.4. Toutefois, les secteurs tourisme et villégiature et loisirs (mentionnés plus de 30 fois) et transport (mentionné 19 fois) sont revenus le plus souvent. Les secteurs santé et services sociaux (incluant le secteur "femmes"), environnement et culture ont été nommés de 5 à 10 fois.

Quant à la question de savoir si le Sommet a accéléré le cheminement de certains projets, il semble qu'il soit plus difficile d'identifier de quels projets il s'agit, bien que selon plus des deux tiers (2/3) des répondants, ce phénomène soit évident. Les catégories de projets cités



à cette question appartiennent surtout aux secteurs transport, loisirs et tourisme, foresterie, agro-alimentaire, jeunes et développement régional, éducation, environnement et femmes.

Le fait que 87% des répondants est d'avis que le Sommet a suscité l'apparition de nouveaux projets nous semble très significatif, surtout si l'on se souvient que près de la moitié des répondants étaient eux-mêmes des promoteurs de projets à ce Sommet.

Enfin, on pouvait anticiper qu'un exercice aussi générateur d'espoirs qu'un Sommet allait aussi être une source de déceptions, tout au moins dans quelques cas. La question 1.7 visait à savoir dans quelle mesure, selon l'opinion des acteurs du milieu, il est inévitable que de telles déceptions se produisent. Nous n'avons pas à nous surprendre que 81,3% des répondants soient d'avis qu'un Sommet génère forcément des attentes qui ne pourront être comblées.

Par ailleurs, l'intérêt de cette question réside dans les raisons évoquées du phénomène. Il y a, bien sûr, l'incapacité budgétaire (tant du gouvernement que du milieu) à suffire à toutes les demandes. Cette raison fut mentionnée à vingt-huit (28) reprises. Le fait que certaines attentes soient incompatibles avec les politiques gouvernementales fut soulevé seize (16) fois. Par contre, seize (16) fois aussi, il fut souligné que le manque de réalisme de certains projets devait être considéré comme une cause de frustrations. Puis, l'effet d'entonnoir d'un Sommet, qui limite le nombre de projets à retenir, fut rappelé quatorze (14) fois parmi les causes de déceptions. On a aussi allégué que le poids politique des promoteurs de projets était inégal; d'autres ont évoqué le manque d'information sur un processus aussi complexe qu'un Sommet.

#### 2.4.3 Le Forum

De toutes les étapes d'un Sommet, la plus difficile, la plus déterminante aussi, est certainement le Forum. C'est là que la région doit établir le choix ultime des projets qu'elle entend négocier avec le gouvernement.

Le tableau 2.4.3a indique le degré de satisfaction exprimé par les répondants sur la qualité du choix des projets retenus au Forum. 83% de ceux-ci estiment ce choix de satisfaisant à excellent.

TABLEAU 2.4.3 a  
 QUALITÉ DU CHOIX DES PROJETS RETENUS AU FORUM

Degré de la qualité du choix	N	%
0 sans réponse	3	2,4
1 peu satisfaisant	5	4,1
2 moyennement satisfaisant	13	10,6
3 satisfaisant	36	29,3
4 très satisfaisant	50	40,7
5 excellent	16	13,0
TOTAL	123	100,0

Bien que ce choix fut jugé à tout le moins satisfaisant, reste qu'il ne pouvait être parfait. Les réponses aux deux (2) questions suivantes permettent justement de nuancer cette appréciation (voir questions 1.8.2 et 1.8.3).

TABLEAU 2.4.3 b

OPINIONS SUR LES PROJETS RETENUS ET NON RETENUS AU FORUM

	Le Forum a-t-il retenu des projets non prioritaires?		Y-a-t-il des projets que le Forum n'a pas retenu et qu'il aurait dû retenir?	
	N	%	N	%
sans réponse	12	9,8	18	14,6
oui	43	35,0	73	59,3
non	68	55,2	32	26,1
TOTAL	123	100,0	123	100,0

Le tableau 2.4.3b nous permet de constater que plus du tiers des répondants estime que, parmi les projets retenus au Forum, certains ne leur apparaissent pas prioritaires pour la région. Par contre, 55,2% des répondants pensent le contraire.

De l'autre côté, près de 60% des répondants sont d'avis que le Forum a laissé de côté des projets importants pour la région.

## 2.5 Démarche et déroulement du Sommet

### 2.5.1 La démarche

Bien qu'il existe une formule générale appliquée à l'ensemble du Québec pour la préparation d'un sommet socio-économique régional, nous savons que celui de l'Abitibi-Témiscamingue s'est caractérisé par un rôle accentué de ses colloques de zones, encadrés par des comités organisateurs de zones fortement ancrés dans chacune d'elles et parfois carrément axés sur les intérêts définis par le territoire zonal. Ce qui n'a pas été sans causer, à certains niveaux, des craintes sur les possibilités d'amalgamer les intérêts des zones en un consensus régional à présenter au gouvernement. Compte tenu de cette réalité, il était opportun de vérifier, après coup, auprès des intervenants, l'impression qu'il leur reste de cette opération de concertation régionale.

TABLEAU 2.5.1  
 APPRÉCIATION DE LA DÉMARCHE GÉNÉRALE DU SOMMET

	N	%
0 sans réponse	3	2,4
1 peu satisfaisante	9	7,3
2 moyennement satisfaisante	11	8,9
3 satisfaisante	25	20,3
4 très satisfaisante	41	33,4
5 adéquate	34	27,7
TOTAL	123	100,0

Si 61% des répondants a trouvé la démarche au moins très satisfaisante et 81% au moins satisfaisante, les nuances à cette appréciation nous sont fournies par les réponses aux deux (2) questions suivantes: la démarche pourrait-elle être améliorée?; le temps alloué aux diverses étapes était-il adéquat?

La majorité a répondu oui à ces deux (2) questions, dans une proportion de 64,2% et 75,6% respectivement. En clair, cela signifie que l'opinion d'une bonne majorité des répondants ne considère pas le facteur temps alloué comme étant l'élément principal pour améliorer la démarche d'un Sommet.

Ceci établi, l'analyse des réponses ne s'en trouve pas facilitée pour autant. Car, des vingt-trois (23) qui ont répondu non à la seconde question, vingt et un (21) répondants affirment qu'on a manqué de temps. Cela représente 17% des répondants qui ont une même idée de la situation. Ce qui rend difficile le raffinement de l'analyse, c'est la diversité des suggestions de ceux qui ont répondu oui aux deux (2) questions citées plus haut. Toutefois, en substance, les notions mentionnées le plus souvent ont été:

- alléger le processus (14 fois);
- éviter le lobbying et le marchandage (13 fois);
- élargir la concertation (12 fois);
- fournir un meilleur encadrement (11 fois);

En plus de cela, trente et une (31) autres suggestions ont été dénombrées. Nous croyons que cette question devra éventuellement être creusée davantage.

### 2.5.2 Le déroulement

Au sujet du déroulement des quatre (4) grandes étapes du Sommet, les questions furent laissées ouvertes de manière à recueillir les commentaires (voir questions 2.4 à 2.4 d). Nous avons pu quantifier les résultats reproduits au tableau 2.5.2.

TABLEAU 2.5.2

#### APPRÉCIATION DU DÉROULEMENT DES ÉTAPES DU SOMMET

Étape	Bon	Excellent	Total
Colloques de zones	48	36	84
Comités sectoriels	38	18	56
Forum	38	30	68
Conférence du Sommet	38	27	65

La quantification présentée dans ce tableau ne peut s'interpréter qu'à titre indicatif d'une impression qui reste après les événements. Le lecteur doit ici se souvenir que quarante-cinq (45) répondants ont effectivement participé à un comité sectoriel régional, cinquante-cinq (55) ont participé au Forum et quarante-sept (47) à la Conférence du Sommet (voir tableau 2.1).

Puisque douze (12) répondants ont affirmé ne pas être en mesure de répondre aux questions 2.4b, 2.4c et 2.4d, on doit conclure que les réponses ne sont pas toutes tirées de l'expérience. Par ailleurs, les commentaires, là aussi, sont d'une surprenante diversité.

### 2.5.3 Comité d'orientation

Le Comité d'orientation du Sommet fut jugé représentatif par 93,5% des répondants. 6,5% étaient d'opinion contraire.

#### 2.5.4 L'information

Nous devons distinguer deux (2) fonctions d'information. Il y a, d'une part, l'information fonctionnelle qui se devait d'être diffusée par l'organisation même du Sommet et dont la responsabilité incombait à un Comité d'information établi à cet effet, et d'autre part, la question 2.7 du questionnaire devait permettre d'évaluer la manière dont les médias ont traité le Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue.

Les trois quarts (75,6%) des répondants ont estimé que l'information diffusée était suffisante pour qu'ils soient bien informés. Par ailleurs, 14,6% auraient préféré recevoir davantage d'information, surtout au début, et cela à cause de la complexité du processus en particulier.

Quant à la qualité de la couverture des événements du Sommet par les médias, elle fut jugée d'une façon plutôt favorable par les répondants, comme en témoigne le tableau 2.5.4.

TABLEAU 2.5.4

QUALITÉ DE LA COUVERTURE DES ÉVÉNEMENTS DU SOMMET PAR LES MÉDIAS

	N	%
sans réponse	5	4,1
très satisfaisante	18	14,6
assez satisfaisante	45	36,6
satisfaisante	41	33,4
insatisfaisante	11	8,9
très insatisfaisante	3	2,4
TOTAL	123	100,0

#### 2.6 Implication gouvernementale

Il serait juste d'affirmer que les Sommets régionaux constituent en quelque sorte une expérience nouvelle, tant du côté régional que du côté gouvernemental. C'est de ce point de vue qu'il importe de considé-

rer l'implication du gouvernement qui se propose d'être un partenaire au développement des régions et avec lequel le milieu négocie l'issue du Sommet régional.

Le lecteur pourra vérifier les questions 3.2 et 3.3 afin d'obtenir la formule précise des questions posées aux intervenants. Il s'agissait d'obtenir leur appréciation de l'implication des Directions régionales au cours de la démarche du Sommet d'une part et, d'autre part, de vérifier leur appréciation de la manière dont l'appareil gouvernemental a traité les projets retenus au Forum. Le tableau 2.6 nous donne le résultat chiffré des réponses.

TABLEAU 2.6

ÉVALUATION DE L'IMPLICATION DU GOUVERNEMENT  
DANS LE SOMMET SOCIO-ÉCONOMIQUE DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

	L'implication des Directions était-elle suffisante?		L'implication de l'appareil gouvernemental était-elle suffisante?	
	N	%	N	%
Sans réponse	13	10,6	13	10,6
Oui	84	68,3	57	46,3
Non	26	21,1	53	43,1
<hr/>				
TOTAL	123	100,0	123	100,0

---

\* L'implication du milieu, par secteur, a été prise en compte à la section 2.3 de cette analyse.

Une même proportion de répondants (10,6%) n'avait pas d'opinion sur les deux (2) aspects de cette question. Nous pouvons présumer que l'expérience de ces répondants ne les a pas exposés à traiter eux-mêmes avec le gouvernement.

Dans la mesure où l'ensemble des répondants constitue une bonne représentation de la totalité des intervenants du Sommet, ce qui est une hypothèse fort justifiable, nous pouvons présumer que 68,3% des intervenants seraient satisfaits de l'implication des Directions régionales et que 46,3% se diraient satisfaits de l'implication de l'appareil gouvernemental.

Si nous transposons ces proportions en ne considérant que ceux qui ont exprimé une opinion sur la question, nous obtenons des proportions de 76,4% et de 51,8% qui sont respectivement satisfaits de l'implication des Directions régionales et de l'appareil gouvernemental.

Pour le bénéfice du lecteur, nous précisons ici les rôles que sont appelées à jouer, dans la préparation d'un Sommet régional, l'une et l'autre de ces instances gouvernementales. L'implication des Directions régionales est sollicitée au plus tard après les colloques de zones. Elles devraient, dans la mesure du possible, exercer un rôle conseil auprès des promoteurs des projets déposés à ces colloques. C'est aussi la responsabilité des Directions régionales de faire connaître aux intervenants les politiques et les priorités de leur ministère. Elles doivent également alimenter l'appareil administratif de leur ministère dans le but de lui faciliter la compréhension des volontés régionales et du contexte particulier à chacun des projets.

Quant à l'appareil administratif du gouvernement, il doit recevoir et traiter les projets retenus au Forum régional. C'est également sa fonction, quel que soit le ministère, de préparer les dossiers à l'intention du cabinet ministériel, afin de l'aider à bien connaître les dossiers auxquels le ministre sera appelé à répondre.

## 2.7 La concertation

Au-delà d'une appréciation quantitative d'un Sommet qui se borne à mesurer les résultats par le nombre de projets acceptés ou par les sommets subventionnés, ou encore par la totalité des investissements prévus aux engagements, il est une autre dimension, moins facile à mesurer certes, mais tout aussi importante, et qui consiste à l'exercice de concertation inhérente à la réalisation d'un Sommet. Au fait, la concertation entre les intervenants régionaux constitue peut-être la principale raison d'être des sommets régionaux. A la réflexion, ne pourrait-on pas dire que c'est le propre de tous les sommets, quels qu'ils soient, d'être l'expression articulée et structurée des résultats des efforts de concertation qui les ont précédés? Pour ciseler une phrase courte, nous dirions que c'est la concertation qui fait le Sommet.



Cette quasi évidence semble être fort bien comprise de tous, car un seul des répondants n'a pas exprimé d'opinion sur la question de la concertation, comme l'indique le tableau 2.7.

TABLEAU 2.7

## APPRÉCIATION DU SOMMET EN TANT QU'EXERCICE DE CONCERTATION RÉGIONALE

	N	%
sans réponse	1	0,8
excellent	55	44,7
satisfaisant	55	44,7
peu satisfaisant	12	9,8
<hr/>		
TOTAL	123	100,0

Nous pouvons analyser ce tableau de deux (2) points de vue: considérer que 89,4% des répondants ont trouvé que l'exercice de concertation était au moins satisfaisant ou encore s'arrêter sur le fait que moins de la moitié des répondants estime que l'exercice de concertation fut excellent. Ce dernier point de vue laisserait parier que parmi les 54,5% des répondants qui n'ont pas jugé excellent cet exercice, certains pourraient apporter des suggestions qui aideraient peut-être à améliorer le processus. A ce point de vue, ce pari n'aurait pas été perdu puisque les auteurs de l'enquête ont comptabilisé pas moins de quatre-vingt (80) suggestions. Ni l'espace, ni le temps ne permettent ici de reprendre ces suggestions pour les analyser: toutefois, nous croyons que cette quantité d'opinions mérite qu'on s'y attarde et qu'on les analyse ultérieurement.

Il en est de même pour une quarantaine de suggestions apportées à une demande du questionnaire (voir question 4.3) visant à recueillir les idées des répondants sur les manières d'améliorer la concertation régionale à l'extérieur de la démarche d'un Sommet.

## 2.8 Le suivi

L'Abitibi-Témiscamingue en est à sa première expérience de suivi d'un Sommet socio-économique. L'enquête comportait trois (3) questions sur le suivi. Il est évident que les réponses ne peuvent être basées sur

l'expérience. Elles visaient à recueillir une perception initiale des intervenants, de manière à ce que l'on puisse connaître le pouls du milieu en regard du suivi du Sommet et de l'organisme chargé de l'assurer.

TABLEAU 2.8

APPRÉCIATION DU CRDAT EN TANT QU'ORGANISME DE SUIVI ET  
APPRÉCIATION DE L'ENTENTE CADRE EN TANT QU'INSTRUMENT FACILITANT  
LE SUIVI DU SOMMET

	Le CRDAT vous semble-t-il en mesure d'assurer le suivi?		L'entente cadre vous semble-t-elle un instru- ment approprié au suivi?	
	N	%	N	%
Sans réponse	17	13,8	25	20,3
Oui	96	78,1	85	69,1
Non	10	8,1	13	10,6
<hr/>				
TOTAL	123	100,0	123	100,0

Nous pouvons comprendre le fait qu'une proportion élevée de répondants a préféré s'abstenir de répondre aux deux (2) questions reprises au tableau 2.8. Toutefois, il semble bien qu'une majorité des répondants, et par extension, une majorité des intervenants, a choisi de faire confiance au CRDAT dans une proportion de 78,1% et à l'entente cadre dans une proportion de 69,1%.

Il est intéressant de constater que la très grande majorité avait à soumettre une suggestion sur ce que devrait être le rôle du comité du suivi du Sommet (voir question 5.1). La compilation des réponses à cette question donne un bon aperçu de ce que peuvent attendre les intervenants d'un comité de suivi du Sommet.

Les réponses qui sont revenues le plus souvent sont, par ordre décroissant des fréquences:

1. Voir à la réalisation des engagements du gouvernement (80 fois): certains ont ajouté la mention "dans les délais prévus";
3. Surveiller la progression des dossiers (19 fois);
4. Informer la population des progrès comme des retards dans la réalisation des projets (12 fois).

Une quantité d'autres suggestions pourront ultérieurement être examinées par le CRDAT. Elles sont diverses et leurs fréquences sont toutes inférieures à sept (7).

### 3. CONCLUSION

Les résultats de cette enquête fournissent bonne quantité d'informations que pourront apprécier tous ceux qui s'intéressent aux sommets régionaux eu égard à plusieurs aspects du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue. Cela vaut pour la démarche générale et le fonctionnement des événements du Sommet, son action sur la concertation régionale, son rôle de catalyseur en matière de conception de projets et de leur cheminement. Cela vaut aussi pour les choix effectués par les intervenants régionaux en matière d'évaluation des projets ou, plus précisément, de la sélection des projets à présenter à la conférence du Sommet.

Par ailleurs, nous devons aussi retenir que cette satisfaction n'est pas totale et que ces mêmes résultats d'enquête donnent à réfléchir sur plusieurs points. Nous devons nous souvenir que les répondants croient que des problèmes importants pour la région furent négligés au Sommet. Cela tient-il du fait que des secteurs n'auraient pas participé suffisamment à ce Sommet? Cette question devra, croyons-nous, être approfondie.

Nous rappelons aussi que les répondants se sont donnés la peine d'apporter des suggestions qui pourraient inspirer sur la manière d'améliorer certaines étapes du sommet et de parfaire la concertation régionale. Elles pourront être regardées avec soin.

Dans une bonne mesure, les intervenants régionaux souhaitent une plus grande implication des instances régionales des ministères et surtout de l'appareil gouvernemental. Ce qui donne à entendre que les ministères devront également s'interroger sur leurs possibilités d'améliorer leur performance concernant les Sommets régionaux.

Finalement, cette enquête aura répondu aux espérances de ses auteurs en ce qu'elle permet de dégager des idées plus nettes sur la perception des intervenants quant aux divers aspects du Sommet. Elle a également permis de recueillir bonne quantité de matière à réflexion qui permettra d'apporter des améliorations aux événements futurs de concertation en Abitibi-Témiscamingue.

QUESTIONNAIRE1. Les résultats attendus

- 1.1 Dans quelle mesure les projets retenus au Sommet concordent-ils avec les priorités:  
(Répondre sur une échelle de 1 à 5 où 1 = pas du tout et 5 = parfaitement)

- |                                     |   |                          |
|-------------------------------------|---|--------------------------|
| a) régionales?                      | 1 | <input type="checkbox"/> |
|                                     | 2 | <input type="checkbox"/> |
|                                     | 3 | <input type="checkbox"/> |
|                                     | 4 | <input type="checkbox"/> |
|                                     | 5 | <input type="checkbox"/> |
| b) de votre zone?                   | 1 | <input type="checkbox"/> |
|                                     | 2 | <input type="checkbox"/> |
|                                     | 3 | <input type="checkbox"/> |
|                                     | 4 | <input type="checkbox"/> |
|                                     | 5 | <input type="checkbox"/> |
| c) de votre secteur d'intervention? | 1 | <input type="checkbox"/> |
|                                     | 2 | <input type="checkbox"/> |
|                                     | 3 | <input type="checkbox"/> |
|                                     | 4 | <input type="checkbox"/> |
|                                     | 5 | <input type="checkbox"/> |

- 1.2 Le Sommet a-t-il négligé des problèmes importants pour la région? Oui ☐  
Non ☐

Si oui, lesquels? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 1.3 Selon vous, le Sommet a-t-il influencé des programmes ministériels? Oui ☐  
Non ☐

Si oui, de quels ministères? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 1.4 Parmi les projets qui furent acceptés au Sommet, croyez-vous qu'il en est qui n'auraient pu aboutir sans cette démarche? Oui ☐  
Non ☐

Si oui, lesquels? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 1.5 Le Sommet a-t-il, à votre connaissance, accéléré le cheminement de projets en région? Oui ☐  
Non ☐

Si oui, lesquels? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 1.6 Le Sommet, à votre connaissance, a-t-il contribué à susciter des projets nouveaux? Oui ☐  
Non ☐

- 1.7 Se pourrait-il qu'un Sommet génère forcément des attentes qui ne peuvent pas être comblées?

Oui \_\_  
Non \_\_

Si oui, pourquoi? \_\_\_\_\_

Quelles attentes? \_\_\_\_\_

- 1.8 On sait que parmi les quelque 400 projets qui formaient le total de ceux qui furent présentés aux six (6) colloques de zone de la région, le Forum régional en a retenu 62 qu'il a priorisés pour la Conférence.

(Répondre sur une échelle de 1 à 5 où, 1 = peu satisfaisant et 5 = excellent)

- 1.8.1 Selon vous, le choix des projets retenus au Forum était-il:

1 [ ]  
2 [ ]  
3 [ ]  
4 [ ]  
5 [ ]

- 1.8.2 Y a-t-il de ces projets retenus qui ne vous semblent pas prioritaires pour la région?

Oui \_\_  
Non \_\_

Si oui, lesquels? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 1.8.3 Y a-t-il des projets que le Forum n'a pas retenus et qu'il aurait dû retenir, selon vous?

Oui \_\_  
Non \_\_

Si oui, lesquels? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 2. Le fonctionnement et la démarche

- 2.1 La démarche générale du Sommet, fondée sur les colloques de zone, suivis des comités sectoriels régionaux, puis du Forum avant la tenue de la Conférence au Sommet en avril 1987 vous apparaît-elle :  
(Répondre sur une échelle de 1 à 5 où, 1 = peu satisfaisant et 5 = adéquate)

1 [ ]  
2 [ ]  
3 [ ]  
4 [ ]  
5 [ ]

- 2.2 Pourrait-elle être améliorée?

Oui \_\_  
Non \_\_

Si oui, de quelle manière? \_\_\_\_\_

- 2.3 Le temps alloué pour chacune des activités formant le déroulement du Sommet (colloque de zone, comités régionaux, etc.) vous est-il apparu adéquat? Oui ☐  
Non ☐

Si non, expliquez? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 2.4 Quelle appréciation faites-vous du déroulement:

a) du Colloque de votre zone? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) des comités sectoriels régionaux? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) du Forum régional? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

d) de la Conférence au Sommet? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 2.5 Le Comité d'orientation vous apparaissait-il représentatif de la région? Oui ☐  
Non ☐

Si non, pourquoi? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 2.6 La publication et l'information diffusées sur les activités du Sommet tout au long du processus vous semblaient-elles suffisantes pour bien vous informer? Oui ☐  
Non ☐

Si non, pourriez-vous identifier les lacunes? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.7 Selon votre expérience, la couverture des événements du Sommet par les médias reflétait-elle la réalité d'une manière:

Très satisfaisante	<input type="checkbox"/>
Assez satisfaisante	<input type="checkbox"/>
Satisfaisante	<input type="checkbox"/>
Insatisfaisante	<input type="checkbox"/>
Très insatisfaisante	<input type="checkbox"/>

Expliquez: \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---

### 3. Implication du milieu et du Gouvernement

3.1 Estimez-vous que certains secteurs auraient dû être davantage présents aux activités du Sommet?

- Activités économiques, commerciales et industrielles?	_____
- Agro-alimentaire?	_____
- Communications?	_____
- Culture?	_____
- Développement de l'emploi et formation?	_____
- Education?	_____
- Environnement?	_____
- Femmes et développement régional?	_____
- Forêt et transformation de ses produits?	_____
- Jeunes et développement régional?	_____
- Loisirs?	_____
- Mines et transformation de ses produits?	_____
- Mouvements coopératifs	_____
- Recherche et développement et nouvelles technologies?	_____
- Santé et services sociaux?	_____
- Tourisme et villégiature?	_____
- Transport?	_____
- Affaires autochtones?	_____

3.2 Selon l'expérience de votre participation au Sommet, estimez-vous que les directions régionales des ministères et organismes se sont suffisamment impliquées dans la démarche du Sommet?

Oui \_\_\_\_  
Non \_\_\_\_

3.2.1 Si non, quels ministères ou organismes?  
A quelle étape? \_\_\_\_\_

---



---



---



---



- 3.3 L'appareil gouvernemental vous semble-t-il s'être suffisamment préoccupé des projets retenus au Forum?

Oui \_\_\_  
Non \_\_\_

Si non, de quel(s) ministère(s) s'agit-il? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 4. La Concertation

- 4.1 Comment estimez-vous le Sommet en tant qu'exercice de concertation régionale?

a) excellent \_\_\_\_\_  
b) satisfaisant \_\_\_\_\_  
c) peu satisfaisant \_\_\_\_\_

- 4.2 Quelles suggestions auriez-vous à proposer dans le but d'améliorer la démarche du Sommet du point de vue de la concertation?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

- 4.3 Auriez-vous à suggérer d'autres initiatives qui pourraient améliorer la concertation régionale à l'extérieur de l'exercice d'un Sommet?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 5. Le Suivi

- 5.1 Selon vous, quel doit être le rôle du Comité de suivi du Sommet?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.2 Le CRDAT, selon sa composition actuelle, vous apparaît-il en mesure de remplir ce rôle?

Oui —  
Non

Si non, que suggéreriez-vous? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

5.3 Croyez-vous que l'Entente-cadre de développement que la région vient de signer avec le gouvernement du Québec soit un instrument approprié pour faciliter le suivi du Sommet?

Oui \_\_\_\_\_  
Non \_\_\_\_\_

Si non, que suggéreriez-vous? \_\_\_\_\_

---

---

---

6. Commentaires généraux du (de la) répondant(e)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---