

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL**

**MOBILISATIONS SOCIALES  
ET PROJET DE SOCIÉTÉ HARRICANA**

**MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GÉOGRAPHIE**

**PAR  
PIERRE LABRÈCHE**

**NOVEMBRE 1998**





**Cégep** de l'Abitibi-Témiscamingue  
**Université** du Québec en Abitibi-Témiscamingue

### **Mise en garde**

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

## REMERCIEMENTS

La réalisation de cette recherche et la rédaction de ce mémoire ont été rendues possibles grâce à la collaboration de quelques personnes que je désire ici remercier sincèrement.

Premièrement, je remercie mes directeurs de recherche, Juan-Luis Klein et Bernard Vachon qui m'ont aidé à pousser plus loin mes réflexions tout en me laissant une grande liberté intellectuelle. J'estime que leurs précieux conseils et la marge de manoeuvre dont je disposais ont bonifié mon apprentissage.

Je désire par ailleurs remercier le Programme d'aide financière à la recherche et à la création de l'UQAM pour la bourse reçue en 1996-97, ainsi que Juan-Luis Klein pour l'octroi d'un contrat d'assistant de recherche, également en 1996-97. Il est parfois difficile de concilier obligations financières et désir de consacrer toute son énergie à un travail de recherche. L'attribution de ces ressources monétaires m'aura permis de souffler un peu...

Ensuite, je voudrais aussi remercier chaleureusement les citoyens de la MRC d'Abitibi qui m'ont accordé temps et intérêt pour ce projet de recherche, notamment lors des entrevues que j'ai réalisées, et plus spécifiquement certains intervenants qui m'ont particulièrement facilité l'accès à divers documents essentiels.

Et finalement, mais surtout, je veux remercier ma conjointe, Johanne Alarie, qui a été complice intellectuelle, relectrice et support quotidien, ainsi que mes enfants qui, malgré les embêtements que cela a pu leur causer, m'ont appuyé dans cette démarche...

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	vi
RÉSUMÉ.....	vii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I	
LA PROBLÉMATIQUE.....	6
1.1 Le développement local.....	6
1.2 Le sentiment d'appartenance.....	9
1.3 Mobilisations territoriales et mouvements sociaux .....	12
1.4 La grille théorique de l'analyse: Les conditions de la mobilisation .....	15
1.4.1 Leadership et stratégies.....	15
1.4.2 La participation.....	20
1.4.3 Les réseaux de circulation de l'information.....	22
CHAPITRE II	
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE .....	24
CHAPITRE III	
PORTRAIT HISTORIQUE ET GÉOGRAPHIQUE.....	28
3.1 Portrait du territoire .....	28
3.2 Histoire .....	33
3.2.1 La présence amérindienne.....	33
3.2.2 Les débuts de la colonisation.....	34
3.2.3 La naissance de la ville d'Amos.....	35
3.2.4 La croissance d'Amos.....	36
3.2.5 Les interventions de l'État québécois.....	38
3.3 Portrait de la collectivité de la MRC d'Abitibi en 1991 .....	39
3.3.1 Évolution démographique.....	40
3.3.2 Scolarisation.....	42
3.3.3 Emploi.....	44
3.3.4 Une situation préoccupante.....	45

CHAPITRE IV	
LE PROJET DE SOCIÉTÉ.....	48
4.1 L'élaboration du projet.....	48
4.2 Le Forum sur le développement.....	51
4.3 La Manifestation du 8 janvier 1993.....	53
4.4 Le projet de société Harricana.....	55
4.4.1 L'écriture du projet de société.....	55
4.4.2 Le dépôt du projet de société.....	58
4.4.3 La structure de la SDH.....	60
4.5 Du dépôt à la rupture.....	64
4.5.1 La rupture.....	66
4.5.2 Nouvelles structures.....	68
 CHAPITRE V	
ANALYSE.....	69
5.1 Le leadership.....	69
5.1.1 La direction générale.....	70
5.1.2 Le groupe leader.....	73
5.1.3 Les consultants.....	75
5.1.4 Le maire d'Amos.....	77
5.2 Les stratégies.....	80
5.2.1 L'absence de projets concrets.....	82
5.2.2 Le déroulement du Forum sur le développement.....	84
5.2.3 L'information.....	85
5.2.4 Mesures d'évaluation.....	87
5.3 La participation.....	87
5.3.1 L'évolution de la participation au projet de société Harricana.....	88
5.3.2 La participation et l'attachement au territoire.....	91
5.3.3 Une population en attente.....	93
5.3.4 Une dernière opportunité.....	94
5.3.5 Une rupture prévisible.....	96
 CHAPITRE VI	
LES CONSTATS.....	99
6.1 La chute de la Société de développement Harricana.....	99
6.2 Une philosophie qui a laissé sa marque.....	101
6.3 Le travail de terrain de la SDH.....	102
6.4 La participation et l'appartenance.....	104
 CONCLUSION.....	111
 APPENDICE A	
LISTE DES ENTREVUES.....	114
 APPENDICE B	
SCHÉMA D'ENTREVUE.....	115
 RÉFÉRENCES.....	116

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
3.1	Carte des régions administratives du Québec.....	29
3.2	Carte de l'Abitibi-Témiscamingue.....	30
3.3	Carte de la MRC d'Abitibi.....	31
3.4	Carte des phénomènes naturels.....	32

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
3.1	Évolution des populations municipales .....	41
3.2	Répartition de la population par groupes d'âge en 1991 .....	42
3.3	Taux de scolarisation en 1991 .....	43
3.4	Évolution du taux de chômage en Abitibi-Témiscamingue.....	44
3.5	Taux de chômage et taux d'activité en 1991 .....	44
3.6	Pourcentage des emplois par secteurs d'activité en 1991 .....	45
4.1	Composition du Conseil de développement de la SDH .....	61
4.2	Organigramme de la SDH .....	62
4.3	Évolution des budgets du CÉA, CÉAR et de la SDH .....	63

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CADC	Comité d'aide au développement des collectivités
CAE	Centre d'aide aux entreprises
CAS	Conseil des affaires sociales
CCAR	Chambre de commerce d'Amos-région
CDEA	Commission de développement économique d'Amos
CDEMRCA	Corporation de développement économique de la MRC d'Abitibi
CÉA	Conseil économique d'Amos
CÉAR	Conseil économique d'Amos-région
CLD	Centre local de développement
CRDAT	Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue
CUAR	Comité Urgence Amos-région
MISCT	Ministère de l'Industrie, Science, Commerce et Technologie du Québec
MRC	Municipalité régionale de comté
MRN	Ministère des ressources naturelles du Québec
MTQ	Ministère des transports du Québec
OPDQ	Office de planification et développement du Québec
SDH	Société de développement Harricana
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
SDR	Secrétariat au développement des régions
UQAT	Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue



## RÉSUMÉ

De 1991 à 1996, la population du territoire de la MRC d'Abitibi fut interpellée par certains de ses leaders socio-économiques qui espéraient voir s'instaurer un processus de prise en charge de développement par la collectivité. Divers événements s'y sont donc déroulés dans le cadre du *projet de société Harricana*, avec des résultats inégaux. Dans le but de comprendre les répercussions générées par cette suite d'événements, cette étude présente le *projet de société*, puis l'analyse en regard de son pouvoir mobilisateur.

Cette recherche s'intéresse à la manière dont les mobilisations, comme celles qui se sont déroulées sous l'impulsion du *projet de société Harricana*, peuvent influencer les relations au territoire des citoyens. Articulée autour des thématiques du développement local, du sentiment d'appartenance et des mobilisations sociales, la problématique sous-tend que la participation des citoyens a une influence directe sur le développement d'une collectivité. Cette étude réalisée en 1997-1998 s'est appuyée sur la littérature relative au *projet de société*, ainsi que sur une série d'entrevues semi-dirigées.

L'étude démontre les difficultés inhérentes à ce type de projet et la nécessité de s'appuyer sur certaines conditions de réussite. Par ailleurs, la recherche avance que malgré la disparition de la structure qui le portait et l'abandon du *projet de société Harricana* en 1996, il semble que la philosophie de développement qui l'animait ait laissé des traces qui commencent à se manifester aujourd'hui.

## INTRODUCTION

Le 8 janvier 1993, près de la moitié de la population de la ville d'Amos en Abitibi, soit environ 6000 personnes, descend dans la rue et ferme la ville pour toute la journée. "Ça suffit!" est le mot d'ordre collectif. On proteste contre la décision du Ministère des transports de fermer ses bureaux locaux, mais aussi contre l'attitude gouvernementale dans divers dossiers touchant la MRC d'Abitibi, dont Amos est le chef-lieu.

Succès éclatant, cette manifestation hautement médiatisée, a marqué la collectivité amossoise par son pouvoir mobilisateur. Mais il est intéressant de replacer cette mobilisation dans un contexte plus large qui fut marqué d'une suite d'événements qui se sont déroulés dans la région d'Amos de 1991 à 1996. C'est cette suite d'événements que nous nommerons *projet de société Harricana*, en référence à un projet de développement adopté en 1994.

Dans un spectre géographique élargi, cette manifestation amossoise s'inscrit également dans une série de manifestations de colère ou d'actions collectives émanant de plusieurs localités et régions périphériques québécoises. Et ce au moment même où le constat de la dévitalisation des régions faisait pratiquement consensus dans le Québec des années 90. Plusieurs de ces réactions furent donc menées, entre autres, par la frustration de voir s'appauvrir et se "désintégrer" (Coté, 1991) son territoire de vie.

Comment expliquer de telles mobilisations sociales? Dionne (1996, p.20-21) interprète les mobilisations en milieu villageois comme étant la quête d'une convivialité et d'une solidarité qui seraient au coeur d'une socialité nouvelle. De même, Klein (1995c, p.8) voit certaines de ces actions évoluer, présenter des alternatives et prendre des formes de plus en plus structurantes, et de ce fait, s'insérer dans un mouvement social en gestation. D'autre part, l'approche des mouvements sociaux soulève également les questions identitaires et d'appartenance qui sont sous-jacentes à ces mobilisations territoriales. Tarrow (1994) n'a-t-il pas dit que les actions collectives sont au départ le principal recours des groupes pour démontrer leur colère et leur solidarité?

Le champ d'études s'ouvrant sur ces questions est vaste et prometteur, notamment en ce qui concerne l'adéquation entre mobilisation, appartenance et implication dans le développement. En ce sens, analyser l'exemple de la Ville d'Amos est intéressant à plus d'un titre. D'abord par l'ampleur de la mobilisation et la participation à la journée du 8 janvier 1993, puis à cause de l'ensemble du processus de développement que l'on y a instauré de 1991 à 1996.

En effet, la très grande participation à la manifestation de janvier 1993 apparaît comme étant porteuse, bien sûr de la colère et de la frustration des citoyens mais aussi d'une solidarité et d'un lien d'appartenance qui ont même surpris les leaders du milieu. Cela démontre également l'efficacité réelle d'un certain leadership et des réseaux de communication. Il y a là d'intéressantes pistes de recherche, entre autres sur le sentiment d'appartenance, notamment dans la façon dont celui-ci joue en aval et en amont d'un événement de ce type. D'autant plus que comme le mentionnent Noreau et Carrier (p.69), un des facteurs déterminants d'un éventuel relèvement économique des collectivités telles celles de la MRC d'Abitibi pourrait fort bien être la cohésion sociale qui les caractérise. De fait, comme le souligne aussi Dionne, il est démontré que "le partage d'identités, le sentiment d'appartenance territoriale servent d'éléments déclencheurs de la croissance et du développement" (1996, p.25).

D'autre part, outre cette manifestation, la collectivité de la région amossoise avait également, comme nous l'avons mentionné, mis de l'avant un projet de développement qui se voulait une façon de réagir à la déstructuration croissante de son économie. Ce projet a été articulé autour d'une vaste consultation, d'un Forum sur le développement et a été adopté formellement par la collectivité. Le *projet de société Harricana* voulait par ses actions, par les alternatives qu'il proposait, par les effets d'aggrégation qu'il espérait soulever devenir un processus plus global et structurant que la manifestation de 1993 qui était, en fait, un événement parallèle.

Par ses actions et par la place centrale qu'elle a voulu occuper, la Société de développement Harricana (SDH) désirait, par son *projet de société*, rallier l'ensemble des intervenants de la région d'Amos. Comme le souligne Favreau à propos des structures de ce type, une des

caractéristiques de la SDH a été d'avoir cherché à occuper "peu à peu une place en tant que lieu de coordination d'interventions caractérisées par leur territorialisation, leur démarche partenariale, leur multiactivité, leurs fonds propres de développement et parfois par leur fonction politique d'interlocuteurs privilégiés auprès des pouvoirs publics dans la relance de ces territoires" (1998, p.5).

En ce sens, la SDH aspirait à devenir une de ces instances de concertation qui "facilitent ainsi le dialogue entre les acteurs locaux, suscitent de multiples liens sociaux et économiques aussi bien entre les acteurs locaux qu'entre ceux-ci et les acteurs externes"(Dionne, Klein et Tremblay, 1997, p.41). De fait, en tentant de mobiliser les différents secteurs de la population autour de son projet de société et de l'alternative qu'il voulait représenter, la SDH cherchait à faire "converger ces intérêts par ailleurs distincts, unifiant ainsi des pratiques dont les motifs divergent et réinvestissant le local en tant qu'espace de pouvoir prioritaire" (ibid, p.39).

Ce que ces lieux de concertation rendent possible, du moins lorsqu'ils sont réellement le théâtre d'un rassemblement de divers acteurs sociaux, c'est une négociation autour des enjeux significatifs pour la collectivité. Parce qu'elle confronte parfois des intérêts divergents, cette négociation pourra s'avérer conflictuelle. Mais puisqu'elle implique la participation et l'engagement, les médiations qu'elle soulève contribuent à restructurer l'espace local qui devient le centre des intérêts collectifs.

L'enjeu de ces mobilisations collectives autour de projets territoriaux devient tout aussi bien le redressement d'une situation problématique que celui de la réappropriation d'un espace de démocratie active pour les citoyens. C'est d'ailleurs ce à quoi étaient conviés les citoyens de la MRC d'Abitibi par l'entremise d'un projet de société présenté comme "une façon de vivre et de développer qui s'incarne dans des rapports d'égalité, de solidarité, d'entraide et de justice entre les personnes (SDH, 1994, p.5)" et qui suggérait des projets d'actions qui "consacrent la prise en main de notre développement intégral et la conclusion d'un nouveau contrat social"(ibid).

Or, il appert que ce projet de société a connu de sérieux ratés, au point tel que la structure qui le portait, la Société de développement Harricana (SDH), a été dissoute en 1996. Certains intervenants jugent que le projet a été abandonné puisque jugé non performant économiquement, démontrant peut-être ainsi ce que Klein qualifie de dérive économiste du développement local (1996, p.36-37). D'autres acteurs amossois estiment par contre que le *projet de société*, malgré son abandon, s'est tout de même ancré dans les mentalités, qu'il s'est adapté à une réalité nouvelle et que ses effets sont peut-être déjà réels. Quoi qu'il en soit, entre ces deux visions se trouvent à la fois des retombées mesurables et des retombées plus intemporelles (et parfois involontaires) que ce projet de société a pu laisser sur son passage.

Notre recherche, à travers l'étude du *projet de société Harricana*, s'intéresse à la façon dont les mobilisations sociales territorialisées modifient les relations au territoire qu'entretiennent les citoyens, d'autant plus que celles-ci ont une influence sur le développement. En ce sens, nous cherchons en particulier des indices nous permettant de découvrir l'incidence de ces actions sociales sur le sentiment d'appartenance. Dans le cas de la MRC d'Abitibi, nous posons comme hypothèse que certaines des mobilisations liées au *projet de société* ont révélé un sentiment d'appartenance dont le potentiel n'a pas sû être mis à profit.

Le premier chapitre de ce mémoire présentera la problématique relative au développement local et au sentiment d'appartenance, de même que le cadre théorique utilisé pour procéder à l'analyse. Nous exposerons ensuite au chapitre deux la démarche méthodologique que nous avons suivie pour effectuer cette recherche. Au chapitre trois, nous tracerons tout d'abord un portrait géographique et historique de la région d'Amos avant d'exposer la situation socio-économique telle qu'elle s'y présentait au début du processus de développement, soit au début des années 1990. Puis, le chapitre quatre présentera de façon factuelle et chronologique l'ensemble des actions et des événements survenus dans le sillage du *projet de société Harricana* de 1991 à 1996.

Ensuite, le chapitre cinq tentera de faire l'analyse de ce processus à travers trois éléments principaux qui ont une influence déterminante sur le succès de tels projets de développement. Il s'agit du leadership, des stratégies et de la participation, à laquelle nous

allons accorder une attention particulière étant donné son incidence directe sur le sentiment d'appartenance. Enfin, au chapitre six nous tenterons de poser un regard sur certains constats qui peuvent être tirés sur l'ensemble du processus, sur notre objectif de recherche ainsi que sur notre hypothèse de départ.

L'ensemble du travail aura permis de comprendre le *projet de société Harricana* sous deux angles. Premièrement dans une perspective locale, notre recherche aura fourni l'opportunité d'analyser une expérience sur laquelle le milieu amossois ne s'était pas encore réellement penché.

En second lieu sur un plan global, en plus de démontrer certaines difficultés auxquelles ce type de projet de développement peut faire face, notre travail aura cherché à identifier dans quelle mesure un tel type de processus peut contribuer à modifier les relations au territoire des citoyens.

## CHAPITRE I

### LA PROBLÉMATIQUE

Entre 1991 et 1996 se sont déroulées, sur le territoire de la MRC d'Abitibi, une série d'actions importantes. Le *projet de société Harricana*, a certes évolué d'une façon très différente de ce que l'on avait prévu au départ. Puisque ce projet de société, par sa démarche et ses objectifs, peut être identifié à un processus de développement local, il est important de définir le cadre théorique auquel se rattache ce type de projet. Ce chapitre présentera donc la problématique relative au développement local, mais aussi au sentiment d'appartenance. Nous tenterons ensuite de montrer le lien entre les mobilisations territorialisées et les mouvements sociaux. Enfin, nous concluons ce chapitre par la présentation du cadre théorique de l'analyse

#### 1.1 Le développement local

Il importe tout d'abord de préciser que le développement local n'est pas une recette miracle que l'on peut appliquer pour sauver une collectivité en péril. Il s'agit plutôt d'une façon de penser le développement qui, en se centrant sur les personnes, vise à recréer "la volonté et la capacité d'un milieu à produire son développement" (Vachon, 1995b, p.1).

En effet, le but de la démarche de développement local est de faire en sorte de "redonner à l'homme sa dignité et permettre à la collectivité d'envisager un développement global durable" (Vachon, 1994, p.3). En fait, il s'agit de "tout développement planifié issu du milieu local qui utilise des ressources et des initiatives locales dans le but d'améliorer les conditions de vie des résidents et d'atteindre des buts collectifs de la communauté" (Bryant, 1992, p.5). Et puisque l'économique, l'emploi en particulier, est toujours le moyen d'assurer la vitalité des collectivités, la démarche de développement local cherche donc à placer les citoyens au centre et aux "commandes" du processus de reconquête de leur espace économique.

Chaque collectivité présentant un profil différent, cela se fera par des stratégies et des approches qui varieront d'un milieu à l'autre. Cependant, le développement local est un processus global où toutes les initiatives sont mises à contribution et qui intègre ainsi des "préoccupations d'ordre social, culturel et environnemental parmi des considérations purement économiques" (Vachon et Coallier, 1993, p.91).

Un véritable processus de développement local est donc large dans ses objectifs et large dans la participation qu'il est capable d'engendrer. En effet, une des clés du développement local est de susciter la participation communautaire aux projets. C'est pourquoi la littérature, anglo-saxonne en particulier, fera souvent référence au développement économique communautaire (*community economic development*) pour qualifier ce genre de processus de développement.

Pour nous, la participation communautaire est au coeur même de la stratégie d'action du développement local et c'est à travers elle que des réalisations ont lieu. Aussi, cette stratégie devra-t-elle s'employer à réellement activer la participation à travers toutes les étapes de ses projets. Dans le contexte global dans lequel s'opère le développement local, cette participation communautaire, qui se manifestera, entre autres, par la concertation et le partenariat, est une des caractéristiques de base de ce type de démarche.

D'autres caractéristiques vont pratiquement de pair avec celle de la participation. En effet, la participation communautaire ne sera possible et efficace que si elle s'appuie sur ces autres aspects. Vachon et Coallier (1993, p.92-104) mentionnent entre autres l'importance de l'assise territoriale du développement, c'est à dire la nécessité pour un projet d'être ancré dans un territoire, de même que la force endogène de la collectivité qui implique la capacité effective ou potentielle de celle-ci à se prendre en main.

Ainsi dans le contexte global du développement, en plus de variables économiques, dont nous parlerons plus loin, il appert que des caractéristiques n'ayant pas, en tant que telles, une nature économique et quantifiable, apparaissent importantes.



Il ne s'agit pas ici de nier l'importance de phénomènes puissants qui modifient les paysages économiques. On n'a qu'à penser, par exemple, à l'accentuation des effets de la mondialisation des marchés, qui force aujourd'hui les États à laisser tomber certains modes de régulation qui favorisaient l'équilibre à l'intérieur des territoires nationaux. De ce désengagement naît une pression croissante sur les milieux locaux. Nous sommes donc en présence ici de facteurs économiques influents qui sont externes à la communauté.

Par ailleurs, d'autres facteurs économiques importants peuvent être considérés comme étant internes aux collectivités. On pense ici, par exemple, à une base économique sur laquelle peut s'appuyer le développement, à des structures économiques qui favorisent l'entrepreneurship, etc. Mais de plus en plus, on s'aperçoit qu'à la base, il se doit d'exister un milieu dynamique qui désire être acteur de son développement. Ainsi, dans ce que Klein (1995b, p.44-45) a appelé les "dix commandements du développement local", il est intéressant de noter qu'au delà de référents économiques, la grande majorité des caractéristiques de succès font référence au milieu de vie local.

C'est dans cette optique que les stratégies de développement local, tout en tentant de solidifier les bases économiques existantes, travailleront aussi en amont de ce qui est vu comme leur finalité, c'est-à-dire la réinsertion économique de collectivités et d'individus. C'est pourquoi, les actions de développement chercheront à agir sur les plans sociaux et culturels afin de dynamiser les collectivités et d'en faire des milieux porteurs de développement.

Ces milieux porteurs de développement, ont bien souvent en commun de conjuguer différents groupes de facteurs qui, encore une fois, semblent être non-économiques, mais qui auront pour effet d'avoir "une influence déterminante sur la logique de localisation des entreprises"(Vachon et Coallier, 1995, p.135).

On parle ici tout d'abord des qualifications collectives qui vont globalement permettre de saisir ou de favoriser les initiatives. On fait ainsi référence à des qualifications ouvrant la porte à l'innovation, au leadership, à l'aptitude au partenariat, etc.

Deuxièmement, les milieux dynamiques sont ceux qui sont ouverts à l'entrepreneuriat. Ces milieux valorisent la réussite, ils se bâtissent une culture entrepreneuriale collective et s'appuient sur la formation de réseaux favorisant l'échange d'information.

Finalement, le troisième groupe de facteurs auxquels font référence Vachon et Coallier (1995, p.135-137) a trait à la qualité du cadre de vie. On parle donc d'un milieu de vie agréable et sain, qui marie l'accessibilité à un environnement plaisant et à des services variés et de qualité.

Toutefois selon nous, tous ces facteurs, tout en se complétant et se bonifiant mutuellement, sont tous plus ou moins tributaires (et créateurs à la fois) du sentiment d'appartenance. En effet, il n'y a pas de lien d'autorité entre une volonté de développement et les citoyens, si bien que le développement d'une collectivité se fera si les gens y posent des gestes qui sont, à la base, individuels. De fait, les actions de développement seront posées par exemple, par une famille qui s'installera dans un milieu, par un homme ou une femme qui décidera d'investir pour fonder une entreprise, par un groupe qui se créera pour lancer un projet, etc.

Or pour poser ces actions, il faut aimer sa collectivité et s'y sentir lié! C'est ainsi que "le sentiment d'appartenance à son coin de pays est une force dynamique qui insuffle à la collectivité locale le sentiment de pouvoir agir, de protéger et de développer son environnement social, politique et économique" (CAS, 1990, p.94).

## **1.2 Le sentiment d'appartenance**

La notion de sentiment d'appartenance est, en soi, une notion plus ou moins abstraite. Il s'agit d'un sentiment qui se forge quand "une population s'ancre, s'organise dans son coin de pays en fonction d'intérêts, de besoins, de forces et de problèmes communs" (CAS, 1990, p.93). On fait ici référence à une destinée, à un territoire et à une culture partagés. Une des façons dont se traduira le sentiment d'appartenance sera le dynamisme du milieu.

Il s'agit ici d'un facteur non-économique de développement qui se conjugue avec tous les autres déjà cités et qui se révélera entre autres par la vitalité culturelle et communautaire du milieu (Vachon et Coallier. 1995, p.137). Cette vitalité culturelle se manifestera ainsi par la présence d'activités et d'événements culturels, par des manifestations identitaires, etc. La vitalité communautaire quant à elle se traduira par la présence de nombreuses associations et de nombreux réseaux formels et informels évoluant dans les diverses sphères de la vie sociale, de même que par une confiance en ses propres ressources et par un degré élevé de participation.

Car c'est en vertu d'un désir de *faire quelque chose* pour et dans sa communauté que la participation communautaire va se mettre en action et que la population va s'impliquer dans la planification stratégique en vue du développement.

C'est ainsi que la participation nourrit l'appartenance, qui la nourrit en retour en créant une synergie autour des "éléments qui permettent à un acteur, individuel ou collectif de se situer dans un environnement social et physique, de l'interpréter et de le transformer, de communiquer avec d'autres acteurs, de se forger une identité" (Guindani et Bassand, 1982, p.15).

En fait, la notion de sentiment d'appartenance est donc la manifestation positive de l'identité régionale ou locale. En outre, "l'identité d'une localité est stimulante pour ses habitants, elle suscite (...) une volonté d'agir en sa faveur, elle est source de cohésion" (Bassand, 1992, p.282). Il s'agit d'un "*mode d'être-en-relation* (...) qui est à la fois le fruit et le levain de certaines formes d'organisation spatiale et d'organisation sociale, ou ce par quoi le groupe se regarde, ce comment le groupe se représente au travers des autres groupes" (Ricq, 1982, p.125-126).

De fait, l'identité est l'image de soi qu'un acteur (localité, groupe, individu) élabore dans ses rapports avec d'autres acteurs (Bassand,1992, p.292). Cette image se fonde sur le patrimoine passé ou présent, l'environnement naturel, l'histoire, les projets d'avenir, une activité économique spécifique ou sur la combinaison de divers facteurs.

D'autre part, l'identité doit être vue comme une réalité aux multiples visages. Pour Bassand (1992, p.283), elle peut par exemple être historique et patrimoniale (construite sur des événements passés ou patrimoniaux); vécue (le reflet de la vie actuelle); ou projective (c'est-à-dire fondée sur un projet). De la même façon, l'identité ne sera pas nécessairement partagée au même degré par les acteurs et ceux-ci peuvent également avoir plusieurs référents identitaires, etc.

En outre, l'identité peut également être négative ou positive. Une identité négative serait cristallisée et dévalorisante pour la collectivité. Elle ne mènerait finalement qu'au repli sur soi et à l'inertie. Par contre, une identité positive "implique une dialectique de la permanence et du changement" (Bassand, 1981, p.11). Elle devrait permettre "d'ouvrir la région au monde, (de) cultiver sa spécificité culturelle et historique (et de) stimuler la participation" (Bassand, 1981, p.18). Bref, l'identité engendrera des attitudes et des pratiques à caractère défensif ou offensif.

On le voit, l'identité est une notion polyforme qui est toujours en évolution. Mais parce qu'elle est en fait un référent collectif, l'identité apparaît comme le "ciment" territorial qui lie les différents acteurs dans leurs actions.

Tel que déjà mentionné, il est important de voir que si le sentiment d'appartenance, reflet de l'identité territoriale, apparaît comme étant à la base des actions menées par les individus et les groupes en faveur de leur territoire, il s'agit d'un phénomène agissant comme une boucle. En effet, si le sentiment d'appartenance nourrit les mobilisations, celles-ci viennent l'enrichir en retour.

Si bien que même lorsque l'on constate l'échec d'un processus de développement local, comme cela peut sembler être le cas dans la région de l'Harricana, il apparaît pertinent d'en voir les effets sur l'enracinement des individus. Car faut-il le rappeler, le développement local, tout comme le renforcement d'une identité territoriale, est un processus à long terme, si bien qu'il est incorrect de tirer des conclusions trop hâtivement sur de tels processus.

### **1.3 Mobilisations territoriales et mouvements sociaux**

Comme nous l'avons mentionné, différents auteurs estiment que les mobilisations de citoyens peuvent dépasser le stade de la protestation. Par exemple, Dionne (1996) constate que certaines mobilisations territoriales expriment, au travers d'actions de protestation, l'enracinement à un certain plaisir à être ensemble, l'attachement à un art de vivre. Cet art de vivre, qui va bien au delà de la nostalgie du passé, c'est le plaisir d'une socialité partagée que l'on veut promouvoir comme une réponse à la logique économique ambiante. Il s'agirait en fait d'un projet alternatif de société où la solidarité et le partage d'une identité commune sont peut-être la finalité recherchée.

Par ailleurs, bien qu'individuellement chacune de ces mobilisations ne puisse être considérée comme un mouvement social, l'ensemble de celles-ci, comme le mentionne Klein (1995c, p.8), devient une action globale que l'on peut assimiler aux périodes de visibilité émanant d'un mouvement social des territoires. Et puisque l'ensemble de ces mobilisations présente des traits qui semblent indiquer l'existence d'un mouvement social émergent, on peut tenter de dégager brièvement certaines points relatifs à l'approche des mouvements sociaux. Premièrement, il est de plus en plus admis que le champ d'action des mouvements sociaux s'est graduellement déplacé pour se recentrer sur les questions identitaires plutôt que sur les questions touchant les modes de production. C'est ainsi que les identités sexuelles ou ethniques par exemple ont constitué le centre d'action des nouveaux mouvements sociaux. À ce titre, les mouvements locaux et régionaux, parce qu'ils renferment une bonne part de référents identitaires (ici à un territoire), apparaissent comme étant un exemple de ce déplacement de l'essence des mouvements sociaux.

D'autre part, la relation avec le territoire renferme en elle-même la relation avec le "mode de vie" associé à ce territoire (le monde rural en est un bon exemple). C'est ce qui fait que ces mouvements sociaux territoriaux soient réellement associés à la globalité de la vie sociale d'un territoire et qu'ils participent ainsi au recentrage, à un niveau local, des modes de régulation qui conditionnent la vie des collectivités. Les mouvements locaux, en ramenant les débats sociaux sur des enjeux se définissant autour du mode de vie et du sentiment

d'appartenance à un territoire local, participent donc à la création de nouveaux consensus sociaux.

Par ailleurs, comme le disent Tremblay et al. (1996, p.105), il n'y a pas incompatibilité entre l'expression du mécontentement et la démonstration de l'existence de liens sociaux. Au contraire, les liens et la solidarité se doivent d'exister à priori pour que les mobilisations aient lieu.

On pourrait avancer à la suite de Melucci (1993, p.190) que ces mobilisations territoriales sont les moments d'agrégation des mouvements locaux dans leur cycle latence/visibilité. C'est donc lors de ces moments que ressortent entre certains groupes des liens qui peuvent dans d'autres temps sembler inexistantes. Dans le cas des mobilisations territoriales, au delà des barrières entre classes sociales, s'établissent et se consolident des liens autour d'une identité territoriale.

Ces mobilisations font alors appel aux différents réseaux qui agissent à travers leurs canaux d'influence pour que ces événements, peu importe leur essence, deviennent un succès. Et bien que la question ne soit pas de faire porter ou non une étiquette de mouvement social aux actions territorialisées, on peut voir que plusieurs de ces actions sont également porteuses de projet alternatifs, ce qui est une caractéristique des mouvements sociaux. Ainsi ces projets alternatifs, face aux enjeux territoriaux, sont à la fois critiques des situations actuelles et espoir de changement. Ils ne visent pas nécessairement le contrôle total de l'historicité mais aspirent certainement à un renouvellement du contrat social qui, sous la période keynesienne, avait placé l'État au centre de la régulation sociale et économique.

Les actions collectives territorialisées, en portant sur la place publique des enjeux reliés à la vie sur un territoire, ouvrent un large champ aux mouvements sociaux. Mais surtout, ces actions territorialisées, puisqu'elles réunissent autour d'enjeux communs des partenaires possédant une identité territoriale commune, créent un nouvel espace où se négocient les compromis sociaux. C'est dans les projets alternatifs dont nous venons de faire mention, que se négocient les enjeux d'un pouvoir agissant à une échelle locale. La régulation sociale, qui depuis Keynes se jouait au niveau national, prend donc ici un visage local.

Dans la mesure où la participation devient de plus en plus importante, et où les actions deviennent de plus en plus structurantes, on assiste à l'émergence d'un processus d'action qui prend à l'échelle locale, l'ampleur d'un véritable mouvement "socialement significatif". Nous avons déjà dit que selon Klein (1996), chaque mobilisation territoriale ne constitue pas en soi un mouvement social. Par contre, chacune de ces mobilisations, remettant en cause l'ordre territorial, est en quelque sorte un des maillons d'un mouvement social des territoires. Ce mouvement, certes en émergence est composé d'unités diversifiées et autonomes reliées dans des réseaux à structure segmentée (Melucci 1993. p.190-191).

Si on tente de ramener cette analyse à un niveau local, à chacun des maillons de ce mouvement, il est intéressant de voir que localement on retrouve le même genre de structure segmentée. Ainsi, les différents acteurs sociaux qui se mobilisent pour agir localement sont en fait les membres individuels et les associations qui s'aggrègent le temps d'une action. Ces acteurs sociaux retournent ensuite à leurs activités respectives tout en continuant généralement de cultiver des liens entre eux, liens qui pourront resurgir éventuellement dans une autre action.

Si on revient au concept de développement local, celui-ci prend tout son sens dans la mesure où les projets territoriaux sont élaborés en impliquant la participation la plus large possible, soit le plus grand nombre d'acteurs et de types d'acteurs sociaux. Entre développement local et mouvement social se trouve donc un pivot important qui est la participation du plus grand nombre de personnes possible. Or nous l'avons dit, l'identité partagée est le coeur de la participation. Tous les mouvements sociaux, depuis le mouvement ouvrier, se sont d'ailleurs appuyés sur une identité commune. Ce qui est particulier au mouvement territorialisé c'est que l'identité est ici reliée à un lieu, un territoire. À un espace qui va au delà d'une simple occupation physique que l'on partage. L'espace est ici un lieu de vie et c'est l'appartenance à ce lieu de vie que révèlent les actions territorialisées .

Ce sentiment d'appartenance à un lieu de vie, associé bien sûr à des intérêts individuels ou collectifs, peut susciter la mobilisation d'une population. D'autre part, si le sentiment d'appartenance favorise la mobilisation, il sera aussi influencé ou modifié par celle-ci. En ce sens, les mobilisations sociales, puisqu'elles permettent à des populations de se réunir et

aussi de définir collectivement des projets structurants, jouent un rôle dont les issues ne peuvent pas se calculer seulement en gains visibles et immédiats. Une population qui augmente son sentiment d'appartenance en se mobilisant pour son territoire, fait en même temps et indirectement croître son implication envers son développement et son attachement identitaire.

#### **1.4 La grille théorique de l'analyse: Les conditions de la mobilisation**

Cette partie du chapitre présente la grille d'analyse que nous avons utilisée pour observer le *projet de société Harricana*. C'est à l'aide de cette grille d'analyse que nous avons cherché à identifier les conditions dans lesquelles les citoyens de la MRC d'Abitibi ont été invités à se mobiliser pour leur territoire. Cette grille d'analyse est construite autour de trois axes principaux qui sont le leadership et les stratégies, la participation ainsi que la circulation de l'information.

##### **1.4.1 Leadership et stratégies**

C'est à travers les thèmes du leadership et des stratégies que nous pensions trouver des éléments favorisant ou non la participation parce qu'ils sont en quelque sorte les véhicules de la mobilisation et des actions de développement. C'est-à-dire que selon le type de leadership et par la manière dont celui-ci opère, de même que dans les stratégies employées, se trouvent bien souvent les facteurs de succès ou d'échec des projets. C'est à travers les stratégies et le type d'approche que seront interpellés les citoyens.

Dans une stratégie de développement local, la participation la plus large possible de la population, même si on sait qu'elle est habituellement faible en début de processus, est bien sûr visée. Et ce, indépendamment de la teneur du projet, qu'il soit à caractère défensif comme une manifestation, ou pro-actif comme un projet de développement. Or, si on espère la participation d'une population, on se doit de lui présenter un projet relativement concret dans lequel elle pourra s'engager.



Par la suite, différents mécanismes de régulation vont, en quelque sorte, définir la teneur des engagements. Il ne s'agit pas d'un processus linéaire, mais plutôt d'une suite de *boucles* où le nombre d'entités présentes (personnes ou organismes impliqués) devrait s'accroître. Le lien unissant ces entités en devient un de partenariat local. Bien que la notion de partenariat puisse relever de plusieurs pratiques et de ce fait être représentée en fonction de différents types (Gagnon et Klein, 1991; Klein, 1992), il faut la voir ici comme "l'association d'acteurs publics et privés au sein d'entreprises de développement élargies socialement mais limitées localement, dans lesquelles la participation des acteurs est volontaire et négociée" (Klein, 1992, p.494).

De fait, le partenariat est certes un des mécanismes par lequel se vivent les compromis nécessaires entre les divers acteurs sociaux afin que se réalisent des projets de développement local. Il faut voir que les acteurs vont s'y engager en vertu de certains facteurs, dont le sentiment d'appartenance envers un territoire (Klein, 1992, p.502). Comme nous l'avons mentionné, la participation à des projets, en plus d'être tributaire de la présence de sentiment d'appartenance, est aussi à la fois productrice de celui-ci.

D'autres facteurs favorisant l'engagement dans des dynamiques partenariales sont mentionnés par Klein. Ils concernent la présence de structures permettant la communication entre les acteurs locaux, de structures de régulation des conflits sociaux, ainsi que la création d'institutions de soutien des projets (1992, p.502-503).

Néanmoins, ces facteurs ne seront valides que si, comme nous le disions plus tôt, les acteurs locaux définissent des objectifs communs, ainsi que les moyens pour les atteindre à travers des projets dans lesquels ils sentent pouvoir intervenir d'une manière concrète.

Or, en dépit des belles intentions voulant que dans un processus de développement local les projets émanent de la base, la réalité démontre que bien souvent au départ ce sont les leaders qui mettent de l'avant des projets et qui proposent les stratégies. Et c'est à travers ces stratégies que vont se diffuser les objectifs que la population, par une appropriation graduelle, devrait pouvoir reconnaître comme étant les siens. C'est pourquoi les questions

de leadership et de stratégies, en raison de leur incidence sur la participation de citoyens, ont retenu notre attention.

Le premier facteur dont nous traiterons est le leadership. En effet, lorsqu'ils analysent les critères de succès du développement local, Fortin et Prévost signalent que "dans tous les cas étudiés, il y a eu un leader dynamique ou une bougie d'allumage qui a provoqué les choses, s'est assuré de leur exécution et a maintenu le rythme de travail". De plus "les leaders locaux ont été capables de mobiliser la population pour obtenir son soutien à la réalisation des initiatives de développement"(p.262). En effet, "les leaders sont indispensables au développement local et il n'est pas exagéré de dire que leur rôle dans cette démarche constitue la clé de voute de la participation des citoyens au processus" (Vachon et Coallier, p.127).

Lorsqu'ils abordent la question de leadership, Vachon et Coallier (1993, p.128-129) citent Rudolf Rezsoschazy qui définit le leader idéal selon un certain nombre de traits:

- Être un symbole. Le leader apparaît comme étant la personnification des qualités que les membres de la communauté apprécient le plus.
- Être un homme de synthèse. Le leader anime la participation, consulte, prépare et fait mûrir les décisions. C'est un accoucheur et non un dictateur.
- Être un créateur de climat de confiance. Le leader favorise l'établissement d'un climat de confiance qui permet le développement des talents de tous les collaborateurs.
- Présider à l'exécution des décisions. Le leader administre les décisions et est responsable de la bonne marche du projet.

Une fois établie l'importance d'être en présence d'un leader dont les aptitudes sont favorables à la mise sur pied d'un projet de développement local, il importe aussi de voir que la manière dont celui-ci exerce son leadership aura une influence sur la participation des citoyens.

À cet égard, Vachon et Coallier (1993, p.130) proposent une typologie basée sur trois styles de leadership. Il s'agit premièrement du *leadership d'autorité* : il n'y a pas de participation, le leader donne parfois l'impression de dialoguer mais n'a nullement l'intention de modifier ses décisions. En second lieu on retrouve un *leadership de consultation* : la participation est sous tutelle, le leader présente ses décisions sous forme de propositions qu'il soumet à la discussion tout en conservant un droit de veto final. Finalement, on peut être en présence d'un *leadership de concertation*: il existe une participation réelle, le leader partage l'information et tente de faciliter et maximiser la contribution de tous afin d'en arriver à des décisions qui engagent chacun.

Par ailleurs Fortin et Prévost (p.38) soulignent également la différence entre un *leader intellectuel* c'est à dire le penseur qui alimente le projet et le discours, et un *leader charismatique* qui sera capable de regrouper et de mobiliser la population autour d'un projet.

D'autre part, il est certain qu'autour de ce leader doivent se rassembler divers individus au sein d'un groupe responsable des opérations de développement, que Vachon et Coallier nomment le *groupe leader* et qui "doit être reconnu par la population comme celui qui a le droit (légitimité) et la capacité (compétence) d'engager la collectivité dans cette démarche"(1993, p,133).

Par ailleurs, Vachon et Coallier mentionnent aussi que la légitimité du groupe leader sera différente si ce dernier est élu (un conseil municipal par exemple) ou non-élu (comme dans le cas d'un groupe formé autour d'un leader). Ainsi, un groupe élu, en plus d'avoir accès à des ressources matérielles et financières, sera *de facto* légitimisé dans ses actions . Par contre un groupe leader non-élu, s'il veut prétendre à cette légitimité et pouvoir mobiliser la population, devra s'assurer de représenter l'ensemble de la collectivité.

Bryant (1995a, p.31-35) fait remarquer qu'en plus de favoriser la mobilisation future du plus grand nombre possible d'individus ou de groupes, le fait de s'assurer de la représentativité de la collectivité au sein de l'organisation permet d'intégrer au processus de développement les différents intérêts présents dans la communauté . De plus, cela permet également

d'intégrer des segments de population qui y sont habituellement peu présents (les jeunes par exemple).

Ensuite, le groupe leader devra poser des actions puisqu'il "faut agir et ce sont les actions entreprises par le groupe qui lui vaudront sa reconnaissance comme leader". De plus, "le groupe doit aussi faire la preuve qu'il peut réaliser les aspirations de la collectivité par des démarches concrètes, que les actions proposées sont réalistes (...), que des résultats sont possibles dans un avenir rapproché et que le projet est une occasion d'améliorer la condition de vie des individus"(Vachon et Coallier, 1993, p.137).

La question des actions nous amène sur ce que nous avons appelé les stratégies. Comme nous l'avons déjà signalé, chaque communauté étant distincte les stratégies varieront d'un endroit à l'autre. Sauf qu'il appert que les stratégies employées pour mobiliser les populations devront réunir les conditions nécessaires pour conduire à la réalisation de projets. Il s'agit de la clé du succès puisque ce sont notamment les "actions concrètes qui mettent à l'épreuve la volonté de participation et les attitudes de chaque partenaire" (Vachon et Coallier, 1993, p.175). D'ailleurs comme le soulignent Fortin et Prévost, "l'action et les réalisations dans une stratégie de développement entrepreneurial, demeurent les catalyseurs des forces vives du milieu"(p.45).

En ce sens, les stratégies se traduiront par l'adoption d'une forme de plan stratégique, lui même défini en diverses orientations stratégiques<sup>1</sup> et qui, dans le cadre d'un projet de développement local, impliquent un "processus de concertation par lequel les partenaires:

- cernent une problématique et réfléchissent sur une action commune;
- précisent des objectifs;
- définissent des actions à entreprendre;
- déterminent des moyens;
- assignent des rôles;
- assurent le suivi des opérations;
- établissent des mécanismes d'évaluation" (Vachon et Coallier, 1993, p.176).

---

<sup>1</sup> Les questions de plans d'action et d'orientations stratégiques sont traitées de manière pratique, entre autres dans Bryant 1995 a,b,c.

Il s'agit bien sûr d'un processus dynamique, qui prendra divers visages, qui sera influencé par les types de leadership et qui aura une influence sur la mobilisation et la participation des citoyens.

#### 1.4.2 La participation

Il importe tout d'abord de revenir sur l'importance de la participation dans ce type de développement qui est "un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies" (Xavier Greffe, cité dans Vachon et Coallier, 1993, p.XI). Comme nous le disions précédemment, la participation est en quelque sorte le pivot entre mobilisation, appartenance et développement. Il importe également de rappeler que c'est bel et bien à une démarche de développement local qu'était conviée la population d'Amos-région lors de l'élaboration de son projet de société. Ainsi, le Conseil économique d'Amos-région (CÉAR) avait "lancé à tous et à chacun, aux femmes, aux hommes et aux jeunes, autochtones, urbains et ruraux, gens de la santé, de l'éducation, de la politique, du travail et des affaires, le singulier défi de se mobiliser et de réussir ensemble"(CÉAR, 1993, p.3).

#### Le rôle de la participation

Dans une démarche telle que celle mise de l'avant pour le projet de société, "l'engagement des leaders est primordial (...) de même que l'effort des groupes formés autour d'eux; mais ce n'est pas suffisant: il faut étendre la participation à la population en général"(Vachon et Coallier, 1992, p.151). Et pour ce faire, il faut bien sûr que la population soit informée et sensibilisée, mais il faut aussi qu'elle ait des espaces de participation. C'est à dire qu'au delà du discours, tout sollicitant soit-il, la population doit pouvoir s'engager dans des actions dans lesquelles elle peut sentir que sa présence est utile et importante. Parce que comme nous l'avons dit, si des individus peuvent se concerter et s'entendre sur un cadre théorique en vue de mener des actions, il faut que celles-ci arrivent un jour afin que se vive le pourquoi de cet engagement.

C'est pourquoi on se doit de rappeler que c'est dans les projets que se vivra la participation des citoyens puisqu'en "l'absence de projets concrets pouvant réunir les partenaires, la concertation est amputée de sa raison d'être" (Vachon et Coallier, 1992, p.172). Ce sera donc par l'entremise d'actions spécifiques que s'effectuera la participation étant donné que comme le soulignent Fortin et Prévost, "les petits projets gagnants préparent les grands projets gagnants" (p.45). Pour Vachon et Coallier, la participation peut s'exercer à divers degrés allant de: être présent à une réunion d'information, donner son opinion sur une action, assumer des responsabilités administratives dans un organisme et être partenaire dans un projet collectif (p.164).

Pour Bryant (1995c, p 9-13), c'est à travers les nombreuses orientations stratégiques qui devraient composer un projet global que s'exerce la participation des citoyens. Il mentionne ainsi que la participation comporte de très nombreux avantages.

Premièrement, cela permet de fournir un apport constant de nouvelles idées au groupe de leaders. Deuxièmement, puisque des individus aux intérêts variés sont réunis, la participation peut amener certains à prendre des responsabilités pour créer et implanter des nouveaux projets sur le terrain. Ensuite, la participation permet l'apport régulier de sang neuf pour que ces divers projets demeurent vivants.

En quatrième lieu, la participation joue un rôle non-négligeable dans la communication. En effet, tous ces individus impliqués sont autant de liens entre toutes les organisations présentes sur le territoire. D'autre part, la participation contribue aussi à la cueillette et la circulation de l'information formelle et informelle à l'intérieur de la collectivité.

Enfin Bryant souligne aussi l'accroissement de la base de leadership qui découle de la participation et qui permet un transfert des responsabilités envers de nouveaux individus ou organismes. La participation joue donc un rôle clé, à la fois dans la planification et la réalisation des actions de développement.

### 1.4.3 Les réseaux de circulation de l'information

Pour faire suite aux observations précédentes, puisque l'on vient de mentionner que la participation et la communication s'influencent mutuellement, il nous apparaît ici opportun de revenir brièvement sur la question de la circulation de l'information. Tout d'abord, "l'information joue un rôle essentiel dans un processus de développement: celui de maintenir la vitalité de la participation"(Vachon et Coallier, 1993, p.159). Ensuite, il faut rappeler que la qualité de la circulation de l'information passera, selon Vachon et Coallier, par la manière de faire circuler celle-ci. Ainsi, "en toutes circonstances, on veillera à choisir des termes simples, concrets et vivants, de façon à éviter l'ennui ou l'incompréhension. On se gardera aussi de saturer l'auditoire en ayant soin de bien doser la quantité d'information.(...) enfin, on se rappellera qu'une information de qualité est facilement et directement utilisable"(p. 159).

De plus, comme le rappelle Bryant, la communication n'est pas un processus à sens unique, elle implique de savoir écouter et tenir compte de la rétroaction de l'information (1995c,, p.29). Pour traiter des questions concernant l'information, Proulx (1995) utilise une typologie définissant trois catégories de réseaux de circulation de l'information, eux-mêmes définis dans la littérature par trois attributs qui sont: les procédés d'interaction; les substances transitées; et les propriétés relationnelles(p.151). Sans s'attarder sur ces notions, il apparaît important de voir comment fonctionnent ces trois catégories.

Pour Proulx on peut donc distinguer les réseaux naturels, les réseaux fonctionnels et les réseaux utilitaires (p.153-161). L'avantage de cette typologie est selon nous qu'elle dépasse la dualité réseau formel et informel.

Ainsi, premièrement les réseaux naturels (qui correspondent à peu près aux réseaux informels) sont tissés de façon naturelle à partir des "rapprochements d'individus, des liaisons plus ou moins denses, des ententes multifformes...qui prennent plus ou moins de consistance quant à la durée de leur existence, au nombre de gens qu'ils regroupent et à l'activité qu'ils mettent en oeuvre" (p.154).

Par ailleurs, les réseaux fonctionnels possèdent quant à eux "une nature officielle et formelle. Ils canalisent des substances relationnelles entre des noeuds (acteurs) positionnés selon leur rôle et leur statut dans le cadre de fonctions à accomplir dans la société" (p. 158).

Enfin entre ces deux catégories, et surtout en parallèle, existent des réseaux que Proulx qualifie d'utilitaires et qui concernent "les relations construites sur la base de mobiles particuliers, de cibles tacites, de tâches non-officielles" (p.159), mais qui sont selon nous essentielles à la réalisation d'actions. En effet, nous estimons que c'est à l'intérieur de ces réseaux que se font les engagements en vue de la réalisation de projets. Comme le mentionne encore Proulx (p.160) , ces réseaux sont de nature dynamique et fluctuante, et ils possèdent un caractère informel régi par une certaine socio-affectivité, mais en même temps ils débordent ce cadre informel en devenant un lieu d'échange d'informations privilégiées et structurantes. Selon nous, c'est donc à ce niveau des relations dans une collectivité que la jonction entre les individus et les structures peut réellement se faire.

Nous l'avons dit, la population du territoire Harricana a, au cours des cinq années qu'a duré le projet de société, traversé diverses phases de mobilisation. Or, qu'en est-il du sentiment d'appartenance de ses citoyens? Certains observateurs ont fait mention de l'échec du *projet de société*, mais se pourrait-il que l'attachement au territoire se soit renforcé à partir de ces actions importantes? Si tel est le cas, la population du territoire Harricana, au delà du *projet de société*, s'est peut-être, consciemment ou non, forgée une nouvelle socialité dont il importe de découvrir les bases. C'est ce que nous entendons faire dans les chapitres suivants.



## CHAPITRE II

### DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'analyse du *projet de société Harricana* dont rend compte la présente étude repose sur une méthodologie en trois étapes que nous présenterons brièvement dans les paragraphes suivants. Ces trois étapes furent articulées autour de la consultation de nombreux documents, de la réalisation d'une série d'entrevues ainsi que de l'utilisation de certains ouvrages pratiques de développement local.

Il importe tout d'abord de spécifier que nous avons opté pour une analyse de type qualitative. En effet, bien que nous ayons utilisé certaines données statistiques afin de présenter un portrait socio-économique de la collectivité en début de processus, nous avons estimé qu'en raison même des phénomènes que nous cherchions à cerner, une approche qualitative était plus appropriée.

De fait, il nous apparaissait que pour pouvoir saisir avec nuances et détails des réalités dynamiques et évolutives telles que le sentiment d'appartenance, notre démarche se devait d'être plutôt inductive. La recherche qualitative, qui se concentre "sur l'analyse des processus sociaux, sur le sens que les personnes et les collectivités donnent à l'action, sur la vie quotidienne, sur la construction de la réalité sociale" (Deslauriers, 1991, p.6), nous semblait la voie la plus intéressante pour rendre compte de la richesse et de la subtilité d'un tel processus de développement. Ce type de démarche méthodologique nous permet en effet de saisir l'évolution d'une situation du point de vue des acteurs sociaux qui y sont impliqués.

La première étape de notre recherche a constitué en la lecture de plusieurs documents relatifs au cas étudié. Nous avons tout d'abord fait la recension puis l'analyse de tous les articles concernant, de près ou de loin le *projet de société*, qui sont parus dans les hebdomadaires locaux entre 1991 et 1996. Il s'agit d'une grande quantité d'articles (plus de

125), la plupart factuels et destinés à informer la population de l'évolution du *projet de société* et de la situation à la Société de développement Harricana (SDH). Ces articles nous ont en outre permis d'établir de façon chronologique le cours des événements et d'identifier le rôle de certains acteurs. Cela nous a également permis de voir de quelle manière la population pouvait être rejointe par l'information véhiculée par la SDH.

Nous avons aussi consulté divers documents émanant de la SDH. Il s'agit tout d'abord des documents publics (avis de convocation, pochette des participants, textes de certaines allocutions, *projet de société Harricana*, vidéo-cassette du Forum de novembre 1992, etc) utilisés lors d'événements particuliers comme le Forum sur le développement ou la journée-présentation du 24 avril 1994. De plus, nous avons également consulté les rapports annuels du Conseil économique d'Amos (CÉA, CÉAR) et de la SDH, ainsi que les procès verbaux des réunions du Comité de pilotage du *projet de société*. Ces différentes sources d'information nous ont, entre autres, donné l'opportunité de comprendre certaines stratégies et de saisir les dynamiques internes à l'organisation.

En second lieu, nous avons réalisé une série d'entrevues en profondeur afin de documenter notre recherche et nous permettre de l'enrichir du point de vue des acteurs sociaux. Nous avons effectué au printemps et à l'automne 1997, douze entrevues semi-dirigées avec différents acteurs ayant joué un rôle direct ou indirect dans le processus du *projet de société*, et avec des personnes ressources ayant été des témoins privilégiés du processus. Ces entrevues détaillées, d'une durée moyenne de deux heures, ont été faites selon une grille d'entrevue, enregistrées, retranscrites, codifiées puis analysées<sup>2</sup>. Toutes les citations d'entrevue de notre mémoire sont extraites de ces entrevues *officielles*.

Par ailleurs, nous avons également procédé à ce que nous qualifions de discussions avec différents acteurs sociaux. D'une durée variable, ces discussions sont de deux ordres: formelles et informelles. Dans le premier cas, il s'agit d'une dizaine de discussions qui, sans être enregistrées ou suivre un schéma d'entrevue, portaient directement sur le *projet de société* ou la SDH. Les personnes interrogées étaient par exemple des individus estimant, à tort ou à raison, ne pas avoir été assez impliqués pour faire l'objet d'une réelle entrevue. Ce

---

<sup>2</sup> La liste des entrevues se retrouve à l'Appendice A, et la grille d'entrevue à l'Appendice B.

furent également des gens rencontrés dans un autre cadre et avec qui la discussion s'est engagée sur notre sujet d'étude. Ces discussions nous ont permis de nuancer certains points, d'aller chercher des opinions moins affirmées et parfois plus contradictoires.

D'autre part, nous avons souvent cherché, au hasard de conversations multiples et souvent amicales, à connaître l'opinion des citoyens sur des points particuliers ou sur un événement relatif au processus de développement. Ces discussions informelles, favorisées par notre statut d'ancien résidant d'Amos, nous ont apporté le pouls d'une population active mais parfois moins impliquée dans les organismes directement concernés. Bien que nous reconnaissions le peu de valeur scientifique accordée à ces discussions, et que de fait nous n'ayons pas basé notre analyse sur celles-ci, nous estimons que dans le cadre d'une recherche qualitative, elles ont favorisé notre compréhension du problème étudié.

La troisième étape de notre démarche méthodologique, après avoir établi de façon factuelle la suite des événements et avoir tenté d'en saisir la dynamique, a consisté à analyser, à l'aide de guides pratiques de développement (le terme anglais *workbook* décrit bien ce type d'ouvrage), certains aspects spécifiques du *projet de société Harricana*. En effet, étant donné que, comme nous l'avons souligné au chapitre précédent, la question de la participation des citoyens nous apparaît comme une des données les plus importantes lorsqu'il est question de mobilisation, nous avons cherché à identifier en quoi le leadership et les stratégies avaient pu avoir une incidence sur la participation.

Pour ce faire, nous avons donc utilisé des guides présentant des outils aux acteurs de développement. Nous avons ainsi particulièrement eu recours aux ouvrages de Vachon et Coallier (1993), Bryant (1995 a,b,c) et, dans une moindre mesure à l'ouvrage de Fortin et Prévost (1995). Nous estimons que l'usage de ces références nous a permis d'évaluer la concordance entre la théorie (la situation idéale) et la réalité telle qu'elle fut vécue dans la MRC d'Abitibi. L'intérêt de cette démarche réside dans le fait qu'elle nous donnait des pistes pour comprendre l'évolution de la participation des citoyens dans les diverses mobilisations auxquelles ils furent conviés.

C'est aux chapitres cinq et six que nous présenterons les résultats de notre analyse sur ces sujets après avoir, dans les pages qui suivent, présenté le territoire sur lequel s'est déroulé le *projet de société Harricana* au chapitre trois et décrit l'ensemble de ce processus de développement au chapitre quatre.

## CHAPITRE III

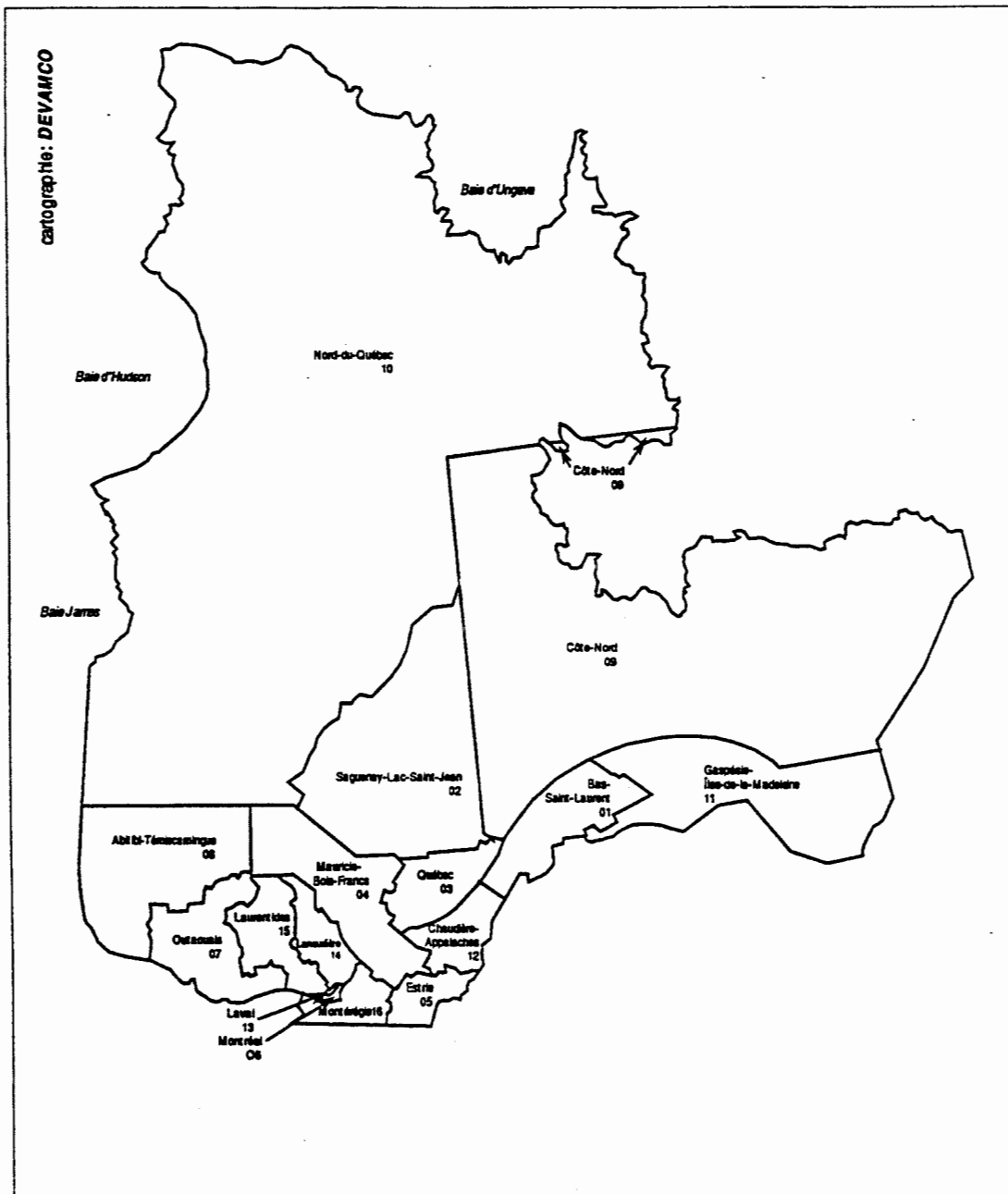
### PORTRAIT HISTORIQUE ET GÉOGRAPHIQUE

Dans ce chapitre nous présenterons le territoire sur lequel s'est déroulé le *projet de société Harricana*. Ce chapitre se divise en deux parties. La première tracera un portrait géographique et historique de la région d'Amos. En second lieu, nous exposerons la situation socio-économique telle qu'elle s'y présentait au début des années 90, soit au moment où s'est mis en branle le projet de société.

#### 3.1 Portrait du territoire

Le territoire sur lequel s'est inscrit le *projet de société Harricana* est celui de la Municipalité régionale de comté (MRC) d'Abitibi (fig. 3.3) qui compte aujourd'hui une population totale de 25 280 personnes (BSQ, 1998, p.30). La ville d'Amos, surnommée le berceau de l'Abitibi puisqu'elle en fut la première ville à voir le jour en 1912, en est le chef-lieu avec une population actuelle de 13 632 personnes (ibid). L'utilisation du vocable Harricana pour identifier le *projet de société*, la Société de développement ou la zone correspondant à la MRC d'Abitibi dans la désignation non-officielle *région de l'Harricana* est apparue en 1994. Cela fait référence à la rivière Harricana (nom d'origine algonquine signifiant *rivière aux biscuits*) qui traverse la MRC d'Abitibi du sud au nord. La ville d'Amos et sept municipalités rurales de la MRC sont notamment baignées par ses eaux.

La MRC d'Abitibi est située dans la région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue (région 08), qui est née de la réunion de deux entités voisines, l'Abitibi et le Témiscamingue, que l'histoire et un certain isolement géographique par rapport au reste du Québec ont en quelque sorte mariées avec un relatif succès identitaire (fig. 3.1 et 3.2).



**Figure 3.1** Carte des régions administratives du Québec. (Tirée de UQAT, SDR et CRDAT)

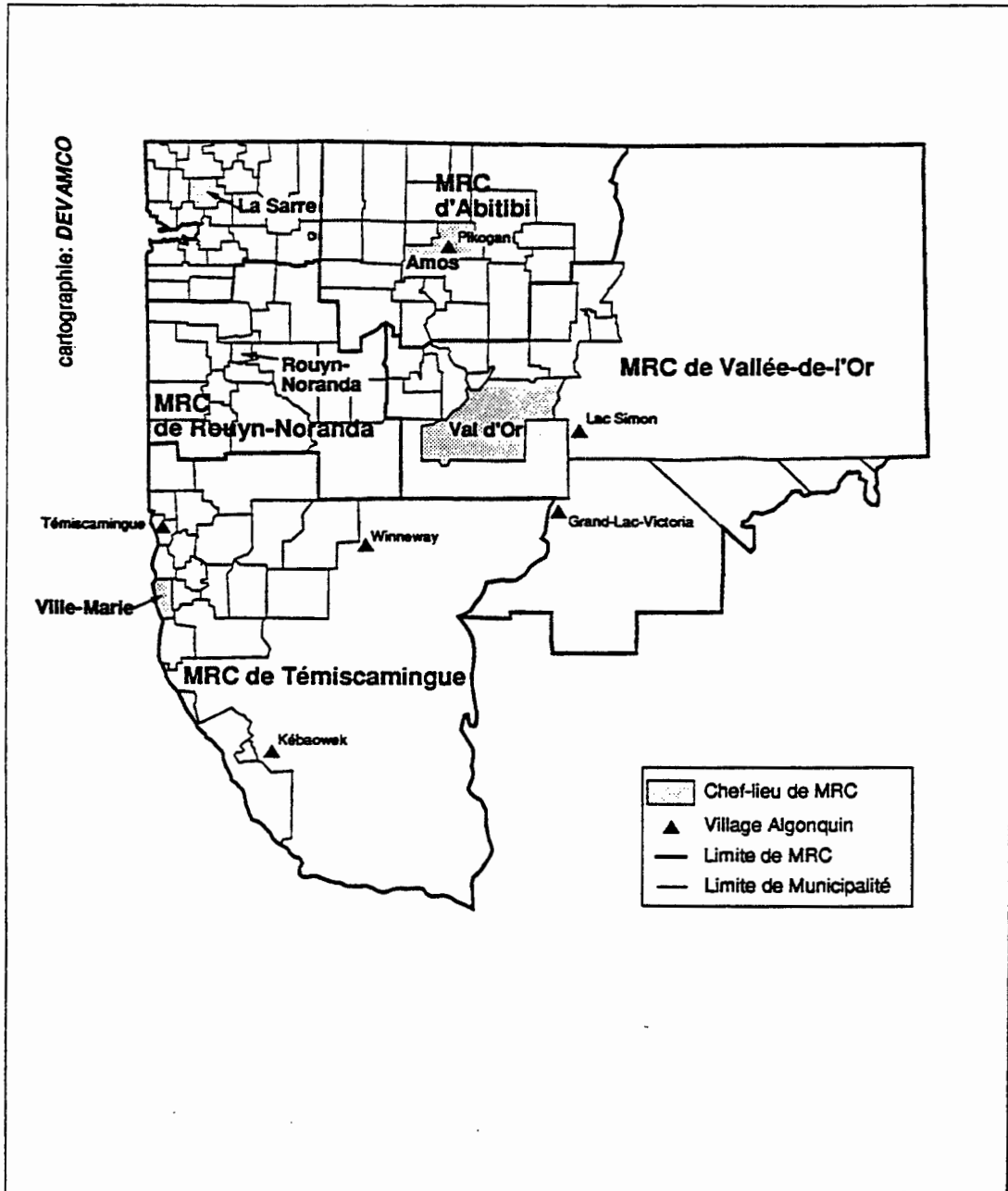


Figure 3.2 Carte de l'Abitibi-Témiscamingue . (Tirée de UQAT, SDR et CRDAT)

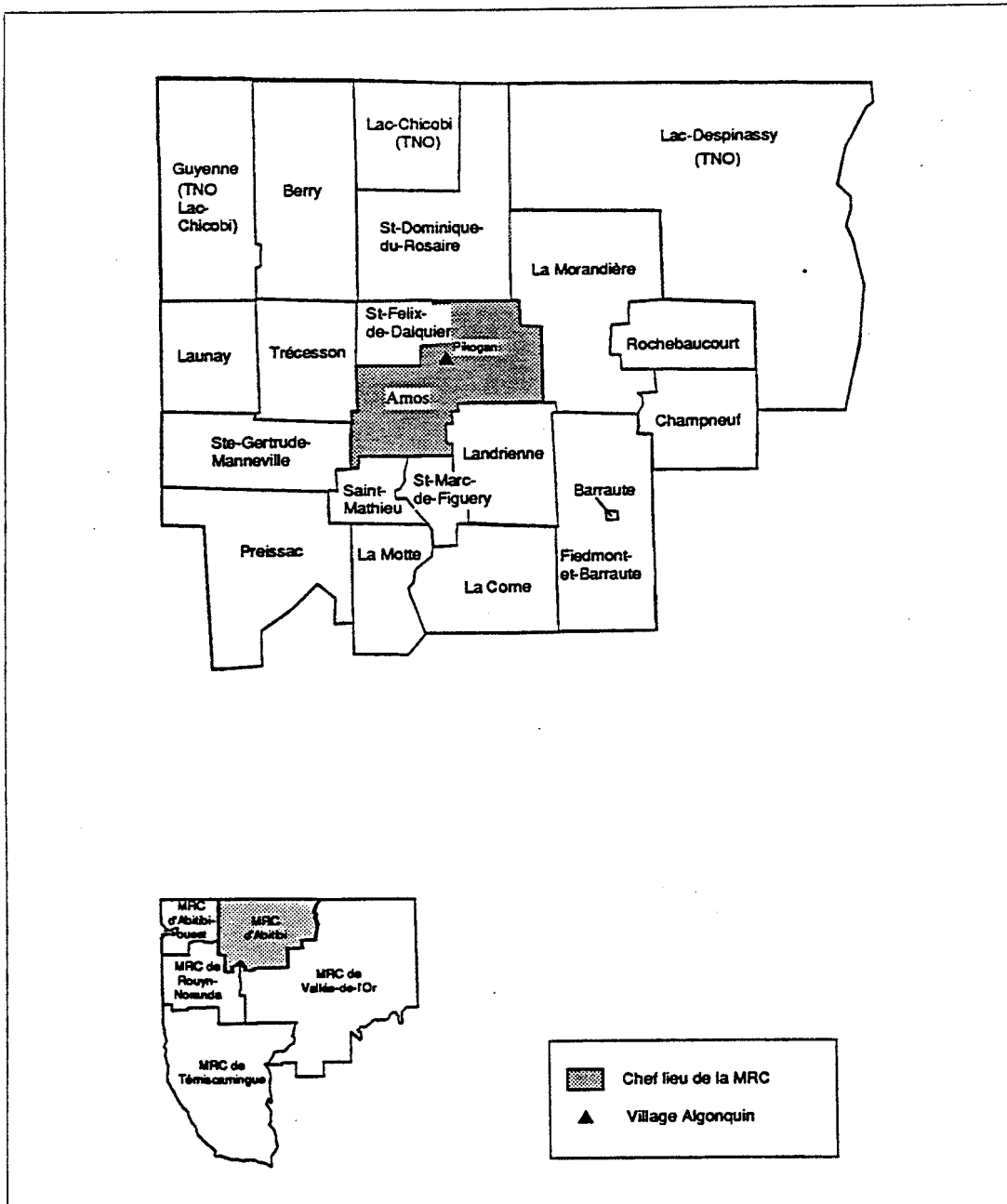
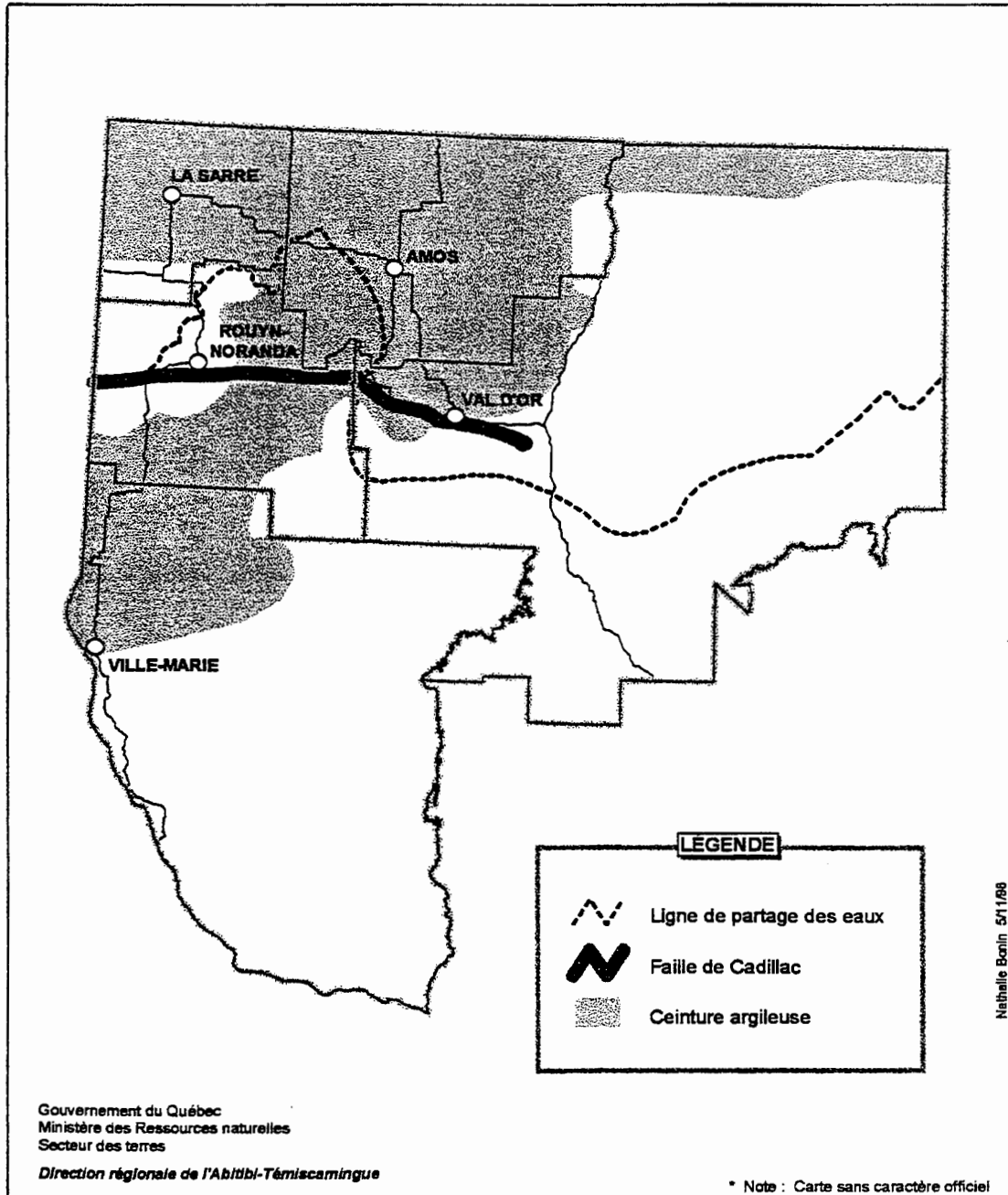


Figure 3.3 Carte de la MRC d'Abitibi. (Tirée de UQAT, SDR et CRDAT)





**Figure 3.4** Carte des phénomènes naturels. (Source: MRN)

La figure 3.4 de la page précédente présente une carte démontrant trois phénomènes naturels. Sans en faire ici une réelle description, il importe de signaler ces trois phénomènes naturels importants qui ont influé sur l'histoire du peuplement de la région.

Le premier de ces phénomènes est la ligne de partage des eaux qui sillonne l'Abitibi d'est en ouest. Le mot algonquin Abbittibbi signifie d'ailleurs *les eaux du milieu*, en référence à cette ligne de partage des eaux. Cette barrière naturelle, en raison de son influence directe sur les modes de transport, a longtemps constitué un obstacle au développement et a en quelque sorte retardé la pénétration des colons sur le territoire.

Le deuxième phénomène naturel à signaler est le lac glaciaire Ojibway-Barlow qui a recouvert la majorité du territoire témiscabibien il y a 8000 à 10000 ans. Ce lac qui a suivi la dernière glaciation a laissé, lors de son retrait, une importante couche d'argile en sédimentation. C'est sur cette ceinture d'argile que repose le potentiel agricole et forestier de la région.

Finalement, le troisième élément naturel ayant façonné l'histoire abitibienne est la faille de Cadillac qui traverse d'est en ouest la partie sud de l'Abitibi. C'est le long de cette faille géologique, vieille de 2,5 milliard d'années, que s'est construit à partir de 1927 l'Abitibi minier, en raison de la très grande concentration de minerai qui s'y trouve.

## **3.2. Histoire**

### **3.2.1 La présence amérindienne**

Si l'histoire de la colonisation de l'Abitibi débute en 1912, cela ne signifie pas pour autant que ce territoire ait été inhabité auparavant. En effet, la plus ancienne trace connue de la présence humaine en Abitibi se situe au lac Abitibi et remonte à 6000 ans. Par ailleurs, bien qu'il soit difficile de suivre le fil du temps avec certitude, les archéologues affirment que ce sont les groupes amérindiens de la famille algonquienne qui vivent sur le territoire depuis au moins 1000 ans. À l'arrivée des Européens vers 1600, ce sont en effet les Algonquins Abbittibbis et Témiscamings qui occupaient le territoire actuel de la région.

Devenus des partenaires commerciaux des blancs dans la traite des fourrures, les groupes amérindiens, qui étaient de grands voyageurs, s'établirent peu à peu dans le rayon d'action des divers postes de traite. La diminution de l'activité commerciale de la fourrure et le début de l'évangélisation ont ensuite graduellement contribué à leur sédentarisation. Par la suite, l'ouverture du territoire à l'exploitation forestière, puis agricole, a tôt fait de refouler les premiers occupants dans des espaces de plus en plus restreints. Et c'est l'instruction obligatoire dans les pensionnats gouvernementaux qui acheva la sédentarisation des familles. C'est ainsi qu'aujourd'hui la communauté algonquine de l'Abitibi-Témiscamingue vit majoritairement dans six réserves, dont celle de Pikogan à quelques kilomètres au nord de la ville d'Amos et qui compte une population de 442 personnes (BSQ, 1998, p.37).

### 3.2.2 Les débuts de la colonisation

Le peuplement issu de la colonisation agricole débute vers 1880 au Témiscamingue, puis une trentaine d'années plus tard en Abitibi. C'est en effet en 1912 que le premier contingent de colons débarque à la gare Harricanaw du nouveau chemin de fer Transcontinental. Ils rejoignent à cet endroit les quelques familles de pionniers qui s'y sont installées un an plus tôt, venues en canot à partir du Témiscamingue. C'est l'ouverture d'un pays neuf: l'Abitibi.

L'ouverture du territoire abitibien à la colonisation suivait une série d'événements et de tractations entre gouvernements. En effet, tout ce territoire situé au nord de la ligne de partage des eaux n'appartient au Québec que depuis 1898. Cette étendue de terrain, propriété du gouvernement canadien depuis que la Compagnie de la Baie d'Hudson la lui eut cédée en 1869, était également convoitée par l'Ontario mais fut finalement concédée au Québec après une quinzaine d'années de négociation. Le gouvernement du Québec, prenant possession du territoire en 1898, le fit explorer puis arpenter. Y reconnaissant un potentiel de ressources forestières, minières et agricoles important, l'État québécois s'entendit donc avec Ottawa pour que le tracé du chemin de fer Transcontinental, alors en préparation, passe par cette nouvelle zone à exploiter.

Du même coup, l'État québécois rendait également possible l'occupation du territoire par la colonisation. Perçues à l'époque comme un "remède" face à l'exode des Canadiens-français vers les manufactures américaines, les actions colonisatrices furent suggérées et organisées par le clergé et appuyées par l'État. L'ouverture en 1910 d'un nouveau front pionnier permettait donc d'assurer la "survie de la race canadienne-française" en favorisant son expansion vers le nord "en prenant soin de l'asseoir sur des bases nouvelles capables, cette fois-ci, d'enrayer la mouvance et de lui substituer la stabilisation" (Asselin, 1982,p.91).

### 3.2.3 La naissance de la ville d'Amos

Orchestrée de façon efficace et servie par une habile propagande, cette campagne de colonisation a commencé à donner des fruits après quelques années. De nombreux colons firent donc le voyage, d'abord pour venir voir, puis pour venir s'y installer. Ainsi, depuis 1912 (en faisant le détour par l'Ontario jusqu'à la fin de la construction du tronçon Québec-Senneterre en 1914) le train servit de voie d'entrée à l'Abitibi. À l'origine, trois gares furent construites à la croisée de rivières. C'est ainsi qu'à la croisée du chemin de fer et de la rivière Harricana fut installée une gare autour de laquelle s'établit un village qui allait devenir la ville d'Amos. Érigée en municipalité en 1914, la ville fut nommée ainsi en l'honneur de l'épouse du premier ministre Gouin, née Amos.

L'Abitibi offrait alors une terre inexploitée où la forêt n'avait pas, comme c'est le cas au Témiscamingue, été concédée à des compagnies forestières. Cette particularité était due à la présence de la ligne de partage des eaux, qui empêchait que le bois puisse être acheminé par flottage vers les usines du sud du Québec. Ainsi, à Amos comme ailleurs en Abitibi, le nouveau colon pouvait utiliser à ses propres fins, mais aussi vendre, le bois contenu sur son lot.

Avantagée par sa situation géographique à la croisée des voies de communication, Amos devint rapidement un centre commercial et institutionnel important. De nombreux entrepreneurs s'y installèrent également pour profiter de l'accessibilité de la ressource forestière, qu'ils exploitaient ou achetaient pour alimenter leurs usines de sciage. Une

intense activité forestière, encouragée par la forte demande de bois durant la première guerre, puis une nouvelle période de colonisation favorisée par l'établissement de primes à la colonisation à partir de 1923, créèrent des conditions favorables à la croissance. C'est ainsi que la population d'Amos s'accrut rapidement. Si bien qu'en 1927 lorsque s'ouvre un nouveau front pionnier minier, à quelques 70 km au sud du chemin de fer transcontinental, Amos est déjà une ville de plus de 2000 habitants (Vincent, 1995, p.230).

L'ouverture de ce nouveau front pionnier, le long de la faille de Cadillac, qui s'avéra être extrêmement riche en or, cuivre et argent, se traduisit par la fondation des villes de Rouyn-Noranda (1927), Malartic (1934) et Val d'Or (1935). Ces villes minières se développèrent rapidement, attirant de nouveaux arrivants, venus tout autant de l'Ontario minier voisin que des villages abitibiens naissants. Ainsi, parallèlement au développement agro-forestier ayant cours dans l'Abitibi rural établi le long du Transcontinental, s'instaura un développement urbain basé, quant à lui, sur les activités d'extraction et d'exploitation du minerai.

Le début des années 30, c'est aussi l'époque des plans gouvernementaux de colonisation. (Il s'agit des plans Gordon;1932-1934, Vautrin;1934-1936 et Auger-Rogers 1937-1942). Ces plans de colonisation, mis sur pied par les gouvernements fédéral et provincial avaient pour but de favoriser l'établissement sur des terres, de populations urbaines durement frappées, dans les villes du sud du Québec, par la crise économique de 1929. C'est ainsi qu'entre 1931 et 1941, 30148 personnes vinrent s'installer dans l'Abitibi rural (Vincent. p.246). Cependant, mal préparés et souvent installés sur des terres moins fertiles que celles concédées lors de la première vague de colonisation, bon nombre de ces nouveaux colons délaissèrent rapidement l'agriculture et s'installèrent soit dans les villes minières de l'Abitibi, soit retournèrent dans leur lieu d'origine .

#### 3.2.4 La croissance d'Amos

Quant à la ville d'Amos, après avoir vu sa croissance ralentir pendant la crise économique, elle reprit, à partir de la deuxième guerre mondiale, un rythme de croissance régulier. Ainsi, elle comptait 5120 habitants en 1950 (Asselin, p.151). Mais l'économie abitibienne est largement

dépendante des grandes entreprises qui voient dans la région un grand bassin de richesses naturelles et de main-d'oeuvre à bon marché. C'est dans les années 50 que les effets de cette situation de dépendance ont commencé à se manifester, en particulier dans les zones rurales. Perte d'autonomie, abandon des activités agricoles de subsistance, hausse dramatique du taux de chômage en furent des signes annonciateurs. On constate aussi à l'époque un accroissement de l'écart du niveau de vie entre la région et le reste du Québec.

En 1960, au début de ce que l'on qualifiera plus tard de révolution tranquille, Amos est une petite ville de province de 7883 personnes (Vincent, 1995, p.490) . Elle exerce sa fonction commerciale sur sa zone d'influence et son économie repose toujours sur l'agriculture, la forêt et sa situation de ville-centre.

Cependant, la région d'Amos se trouve au début d'une vague d'exode qui touche non seulement l'Abitibi, mais à peu près tout le Québec rural. La modernité semble urbaine et le Québec urbain est d'un attrait sans précédent, en particulier pour les jeunes. On estime ainsi que l'Abitibi a vu 15% de sa population quitter la région vers les grands centres entre 1961 et 1971 (Vincent, p.496). Cette saignée démographique, a particulièrement touché l'Abitibi rural, mais elle a également frappé les villes abitibiennes puisque pendant cette décennie le mouvement d'exode "est généralisé en milieu urbain comme en milieu rural et en milieu minier comme en milieu agro-forestier"(Vincent, p.494).

Si la ville d'Amos voit tout de même sa population croître de 22% entre 1961 et 1971 (Vincent, p.490), cette croissance s'effectue au détriment des municipalités rurales. De plus, cette croissance est également tributaire du développement minier de la zone Matagami-Joutel, 160 km plus au nord. En effet, à partir des années 1960, Amos est devenue le centre de services de ces localités mono-industrielles qui connurent une forte croissance. Si bien qu'Amos vit sa situation économique s'améliorer. Par ailleurs, si on ajoute à cet état de fait l'action gouvernementale visant à homogénéiser les conditions sociales à l'échelle du territoire québécois, on dénote que les conditions de vie y connurent une amélioration notable. On pense par exemple, à l'implantation d'équipements culturels, aux améliorations des équipements publics, à l'augmentation des services à la population, etc.

Cependant, lorsque dans la foulée de la création des régions administratives, en 1967, le gouvernement du Québec décide de favoriser le développement d'une seule capitale régionale, il vient modifier la dynamique régionale.

### 3.2.5 Les interventions de l'État québécois

Dorénavant, la concentration à Rouyn-Noranda des centres de décision allait se faire au détriment des nombreuses plus petites villes. C'est à cette époque par exemple qu'Amos, jusque là considérée comme étant le centre éducatif de la région, vit Rouyn-Noranda obtenir la construction du campus du Cégep et les études post-secondaires.

La décennie de 1970 fut celle de la régionalisation de l'État québécois. Par le biais de la régionalisation des ministères, le gouvernement uniformisa ses activités de gestion sur l'ensemble du territoire, chacune des capitales régionales devenant le centre de diffusion des programmes gouvernementaux. Cependant, tout en contribuant à créer une conscience territoriale régionale, notamment par la création d'associations sectorielles, cette régionalisation eut pour effet d'exacerber les tensions intra-régionales et les "guerres de clochers" au sujet du pouvoir régional à négocier.

La création en 1979 des MRC, nouvelle entité administrative correspondant aux zones d'influence, a certes redonné une légitimité aux collectivités de base. Les pouvoirs y demeurent peut-être limités à certains secteurs d'activité mais les MRC devenaient à l'époque un lieu de négociation territoriale où, par exemple lors de l'élaboration des schémas d'aménagement, les municipalités rurales purent s'asseoir avec la ville d'Amos pour tenter de discuter des problèmes les touchant.

Par la suite, lorsque la crise économique de 1982 frappe le Québec, la ville d'Amos voit l'impact de cette crise diminuée par l'installation récente sur son territoire de la papetière Donohue. Ainsi la construction, puis la mise en marche de l'usine ont créé une activité économique qui a certainement empêché Amos de vivre une plus grande morosité

économique. Pour la deuxième fois en 20 ans (après l'arrivée de l'industrie minière à Joutel-Matagami), la grande industrie primaire venait insuffler de la vigueur à l'économie amossoise.

En 1990 cependant, quand s'amorce une nouvelle récession économique au Canada, celle-ci prend, dans le paysage amossois, le visage d'une crise forestière qui ébranle sérieusement la base économique traditionnelle. Cela se traduit par la rupture des approvisionnements et la baisse des prix qui provoqueront au cours des années suivantes la fermeture de scieries, la faillite de camionneurs, la fermeture d'une usine de fabrication de matériel forestier, etc. Amos et tout le monde rural l'entourant étaient, cette fois, frappés directement, démontrant la dépendance vécue à l'égard des fluctuations mondiales touchant les ressources naturelles.

### **3.3 Portrait de la collectivité de la MRC d'Abitibi en 1991**

En 1991, lorsque débute la réflexion sur le *projet de société Harricana*, Amos est donc plongée dans une crise qui mine son économie et son tissu social. Il faut se rappeler que l'on se trouve également à l'époque de la publication du rapport *Deux Québec dans un* (CAS 1989), et des *États généraux du monde rural Québécois* (Vachon, 1991), qui, tous les deux à leur manière, ont pointé du doigt l'effritement et la déstructuration des régions périphériques québécoises, celle du monde rural en particulier. Et bien que la situation amossoise ait pu paraître moins dramatique que celle vécue dans d'autres régions, elle n'en était pas moins préoccupante.



### 3.3.1 Évolution démographique

Nous l'avons dit, la ville d'Amos est le centre géographique et le chef-lieu de la MRC d'Abitibi. D'une population de 13 783 personnes en 1991, Amos regroupe ainsi 54,4% de la population totale de la MRC qui en compte 25 334 (Statistique Canada, 1992, p.38-41). La population de la MRC est répartie en 8745 ménages, dont 57% se trouvent à Amos.

Tel que le démontre le tableau 3.1 sur l'évolution démographique des municipalités, la ville-centre (Amos), de même que les municipalités qui la ceinturent telles Landrienne, Trécesson, St-Félix et St-Mathieu sont en croissance. Par contre, si on s'éloigne du centre, on note à quelques exceptions près, une décroissance. D'autre part, on remarque que toutes les municipalités situées dans l'axe de la ville de Barraute, à l'est de la MRC, accusent une décroissance<sup>3</sup>.

Ainsi, entre 1986 et 1991, la ville d'Amos a connu une croissance démographique de 2,08%, alors que la MRC a, quant à elle, connu une croissance de 1,09%<sup>4</sup>. Pour la même période, l'Abitibi-Témiscamingue et le Québec ont connu respectivement des croissances de population de 3,6% et 5,6% (Vachon, 1995, p. 108).

---

<sup>3</sup> La situation de Barraute est un peu particulière. Deuxième pôle urbain de la MRC, cette ville a pratiquement toujours eu une vie autonome. D'ailleurs, si les discussions et les études entourant la création des MRC ont rattaché Barraute à la MRC d'Abitibi à cause du plus grand sentiment d'appartenance de ses citoyens envers Amos plutôt que Val d'Or, la solution la plus près de la réalité, si le nombre l'avait justifié, aurait peut-être été une 6<sup>ème</sup> MRC autour de Barraute et Senneterre (qui fait partie de la MRC de la Vallée de l'Or).

<sup>4</sup> Il est à noter que ce chiffre diffère de celui du recensement de 1991 qui indiquerait plutôt pour la MRC une croissance de 0,4%. Cette différence est attribuable au fait que Vachon ne tient pas compte dans ses chiffres des Terroires non-organisés(TNO), ni de la réserve algonquaine de Pikogan. Il est à noter qu'un de ces TNO a, à lui seul, enregistré une perte de 77%...

**Tableau 3.1**  
Évolution des populations municipales

MUNICIPALITÉ	POPULATION						POURCENTAGE DE VARIATION				
	1951	1961	1971	1981	1986	1991	86-91	81-91	71-91	61-91	51-91
Amos	5816	7883	10101	13049	13502	13783	2,08	5,62	36,45	74,84	136,98
Barraute	510	1199	1288	1273	1195	1177	-1,51	-7,54	-8,62	-1,83	130,78
Berry	-	-	-	378	575	518	-9,91	37,04	-	-	-
Champneuf	1388	815	386	252	231	187	-19,05	-25,79	-51,55	-77,06	-86,53
Fiedmont-Barraute	1240	1600	952	1021	1087	1023	-5,89	0,20	7,46	-36,06	-17,50
La Morandière	-	-	-	-	357	327	-8,40	-	-	-	-
La Motte	626	664	501	430	429	415	-3,26	-3,49	-17,17	-37,50	-33,71
LaCome	-	-	-	631	642	616	-4,05	-2,38	-	-	-
Landrienne	595	801	735	942	991	1044	5,35	10,83	42,04	30,34	75,46
Launay	413	470	475	369	335	272	-18,81	-26,29	-42,74	-42,13	-34,14
Preissac	-	-	-	453	455	529	16,26	16,78	-	-	-
Rochebeaucourt	-	-	-	-	303	243	-19,80	-	-	-	-
Ste-Gertrude Mannevi.	-	-	-	724	770	779	1,17	7,60	-	-	-
St-Dominique du Ros.	-	-	-	533	465	479	3,01	-10,13	-	-	-
St-Félix de Dalquier	776	803	783	927	949	959	1,05	3,45	22,48	19,43	23,58
St-Marc de Figury	640	608	619	533	506	584	15,42	9,57	-5,65	-3,95	-8,75
St-Mathieu	465	478	399	549	611	655	7,20	19,31	64,16	37,03	40,86
Trécesson	1200	1131	847	1059	983	1061	7,93	0,19	25,27	-6,19	-11,58
MRC d'Abitibi	13669	16452	17086	23123	24386	24651	1,09	6,61	44,28	49,84	80,34
Abitibi-Témiscaming.	103924	122228	117840	140719	143751	148939	3,61	5,84	26,39	21,86	43,32
Total Québec	3956776	5129648	5955642	6338065	6500429	6862148	5,56	8,27	15,22	33,77	73,43

(Source: Vachon, 1995, p.108)

D'autre part, la population de la MRC d'Abitibi est "relativement jeune: la proportion des gens âgés de plus de 65 ans y est très faible, et les effectifs des moins de 20 ans sont proportionnellement plus nombreux que dans plusieurs MRC de même taille au Québec" (Vachon, 1995, p.109). En effet, le tableau 3.2 démontre qu'en 1991, on retrouve dans la MRC d'Abitibi un pourcentage plus grand de la population qui est âgée de moins de 35 ans que ce que l'on observe pour l'ensemble du Québec. Pour ce qui est des personnes de 65 ans et plus, elles sont dans la MRC d'Abitibi moins nombreuses en proportion que dans le reste du Québec .

**Tableau 3.2**  
Répartition de la population par groupes d'âge en 1991

	Amos	MRC d'Abitibi	Québec
moins de 15 ans	23,7%	25,3%	20%
moins de 35 ans	57,7%	58,4%	51,4%
65 ans et plus	8,45	8%	11,2%

(Source: Statistique Canada, 1992, p.38-39)

Ainsi la MRC d'Abitibi, à l'instar de la région de l'Abitibi-Témiscamingue demeure, malgré un exode des jeunes inquiétant que les leaders régionaux pointent du doigt de façon régulière (CRDAT, 1993, p.24), et malgré un solde migratoire régional négatif (OPDQ, 1992,p.5), une collectivité jeune, entre autres parce que l'indice de fécondité y est plus élevé que ce qui est observé dans l'ensemble du Québec (ibid).

### 3.3.2 Scolarisation

Sur le plan de la scolarisation, on peut dire que malgré une progression marquée depuis les 10 dernières années, le taux de scolarisation est en Abitibi-Témiscamingue plus bas que dans le reste du Québec. Cela se reflète évidemment dans le portrait d'Amos, bien que cette

dernière présente un taux de scolarité plus élevé que ce que l'on enregistre dans le reste de la MRC. Ainsi, on peut voir au tableau 3.3 qu'alors que le pourcentage de la population de 15 ans et plus n'ayant pas atteint la 9<sup>ème</sup> année est dans la ville d'Amos comparable à ce que l'on retrouve au Québec, il est plus élevé d'environ 6% pour l'ensemble de la MRC. Pour ce qui est du pourcentage de la population du Québec possédant un grade universitaire, il est près de deux fois supérieur à ce que l'on enregistre dans la MRC d'Abitibi.

**Tableau 3.3**  
Taux de scolarisation en 1991

% de la population de 15 ans et plus	Amos	MRC d'Abitibi	Québec
n'ayant pas atteint la 9e année	20,75%	26%	20,13%
ayant un diplôme d'études secondaires	15,4%	14,1%	16,8%
ayant un certificat d'études post-secondaires (autre qu'universitaire)	13,8%	11,4%	13,4%
ayant un grade universitaire	7,6%	5,4%	10,3%

(Source: Statistique Canada, 1994, p.38-39)

Cette situation de sous-scolarisation fait, à l'échelle régionale, l'objet de nombreux questionnements. Ainsi, les problèmes de décrochage scolaire, d'accessibilité géographique aux études professionnelles et post-secondaires ou d'adéquation entre formation et situation économique sont, entre autres, abordés sous un angle global (CRDAT, 1993, p.102-103). Cette sous-scolarisation a bien entendu des effets sur la qualification de la main-d'oeuvre et sur la situation de l'emploi. En effet, le marché du travail requérant des ressources humaines de plus en plus scolarisées, plusieurs personnes en sont tout simplement exclues, ce qui obligera parfois certains employeurs à recruter à l'extérieur de la région une main d'oeuvre qualifiée(OPDQ, 1992, p.11).

### 3.3.3 Emploi

D'autre part, comme le démontre le tableau 3.5, le taux de chômage est en 1991 plus élevé dans la MRC d'Abitibi et à Amos que dans l'ensemble du Québec. Quant au taux d'activité, il était dans la MRC similaire à celui du Québec, tandis qu'il était de 4% supérieur à Amos. Le taux de chômage reflétait la situation de crise économique dont nous avons parlé en page 39 et qui frappait Amos-région, tout aussi bien que le reste de l'Abitibi-Témiscamingue. C'est ainsi par exemple que l'Abitibi-Témiscamingue avait vu son taux de chômage évoluer de la manière suivante entre 1986 et 1990 (tableau 3.4):

**Tableau 3.4**  
Évolution du taux de chômage en Abitibi-Témiscamingue

1986	1987	1988	1989	1990
11,7%	8,8%	9,2%	10,5%	13,2%

(Source: OPDQ, 1992, p.9)

**Tableau 3.5**  
Taux de chômage et taux d'activité en 1991

	Amos	MRC d'Abitibi	Québec
Taux de chômage en 1991	14%	17,6%	12,1%
Taux d'activité en 1991	69%	65,2%	65,2%

(Source: Statistique Canada, 1994, p.38)

Par ailleurs, on peut signaler que le revenu moyen par ménage est en 1991 de \$39 235 dans la MRC d'Abitibi, comparativement à \$41 134 pour Amos et de \$40 826 pour le Québec (Statistique Canada, 1994, p.44).

Quant à la structure économique de la MRC, on remarque au tableau 3.6 que le secteur primaire y compte pour une proportion beaucoup plus importante que ce que l'on observe dans l'ensemble du Québec. En contrepartie, le secteur secondaire et le secteur tertiaire occupent quant à eux, une part moins grande des emplois de la MRC que ce qui est observé à l'échelle du Québec.

**Tableau 3.6**  
Pourcentage des emplois par secteurs d'activité en 1991

% des emplois par secteur	Amos	MRC d'Abitibi	Québec
Secteur primaire	7,5%	14,2%	4%
Secteur secondaire	18,6%	20,2%	23,8%
Secteur tertiaire	73,8	65,6%	72,2%

(Source: Statistiques Canada, 1994, p.40-41)

En fait, la structure économique de la MRC d'Abitibi présente un visage peu diversifié puisqu'elle s'appuie principalement sur l'exploitation et la première transformation des ressources forestières. D'une part la forêt représenterait la moitié des emplois du secteur primaire et d'autre part, plus de 80% des emplois manufacturiers en dépendrait (première transformation du bois, pâtes et papiers et fabrication d'équipement forestier) (Lussier, p.1).

### 3.3.4 Une situation préoccupante

En 1990-91, au moment où s'amorce la réflexion amossoise, la situation est préoccupante. Certes, le portrait amossois n'était peut-être pas encore alarmant, surtout si on le compare, comme l'a fait *Deux Québec dans un* (CAS, 1989), avec d'autres MRC où la déstructuration est déjà beaucoup plus avancée. Ainsi, que ce soit dans d'autres régions du Québec, ou bien encore dans les MRC les plus rurales de l'Abitibi-Témiscamingue, certaines situations

apparaissaient comme étant plus critiques que celle vécue dans la région de l'Harricana. Mais il semblait évident à l'époque que la situation dans la MRC d'Abitibi n'irait pas en s'améliorant, d'autant plus que la crise forestière qui s'amorçait s'attaquait directement à la base économique sur laquelle s'appuyait la MRC.

Des signes évidents comme la hausse du taux d'inoccupation, l'augmentation rapide du nombre de faillites personnelles, du nombre de maisons en vente et de déménagements à l'extérieur de la région faisaient réfléchir bien des gens. De même, le fait qu'une baisse importante du taux de chômage corresponde, non pas à l'amélioration de l'emploi, mais au transfert vers l'aide sociale de travailleurs dont l'usine avait fermé un an plus tôt, furent perçus par certains leaders socio-économiques comme un cri d'alarme. Mais paradoxalement la population, bien que consciente et inquiète pour l'avenir, ne semblait pas y voir, à l'époque, d'élément déclencheur d'un mouvement de sauvegarde.

Par ailleurs, si la ville d'Amos et sa ceinture péri-urbaine ne s'en tire encore pas si mal et présente un dynamisme qui "occulte un milieu rural en difficulté" (OPDQ, 1992, p 91), la situation dans certaines municipalités rurales de la MRC a de quoi faire craindre le pire. Comme le disait un de nos informateurs à propos du slogan de la Ville d'Amos: *Au centre de l'action*, "si il n'y a plus rien alentour, tu n'es plus le centre de grand chose!"<sup>5</sup>. Par conséquent, la tendance voulant que "le mouvement de dépeuplement, une fois commencé dans un arrière-pays composé de localités peu peuplées, gagne rapidement les localités voisines et s'étend à des municipalités ou des petites villes que l'on croyait à l'abri du phénomène" (CAS, 1989, p.105), se révèle réellement inquiétante pour l'ensemble de la MRC.

D'autre part, des facteurs comme le désengagement graduel de l'État et les rationalisations budgétaires des ministères et organismes gouvernementaux, même s'ils n'étaient en 1990 en rien comparable à ce que l'on vit aujourd'hui, s'amorçaient et laissaient présager de nouvelles pertes d'emploi et de nouveaux éléments destructurants.

---

<sup>5</sup> Cité en entrevue #1.

Ainsi en 1991, si la population ressentait un malaise, certains leaders pour leur part, identifiaient déjà des causes et posaient un diagnostic qui devait conduire plus tard à l'adoption d'un projet de société. Sauf que comme nous le mentionnait un autre observateur, ce n'est pas toute la population qui en était consciente: "Ces gens là savaient des choses qu'ils auraient dû nous dire!"<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Cité en entrevue #2.



## CHAPITRE IV

### LE PROJET DE SOCIÉTÉ

C'est en 1991 que furent posés les premiers gestes formels qui allaient conduire à la mise en place d'une structure et d'un projet de développement local. Ce chapitre présentera, de façon factuelle et chronologique, la suite des actions qui se sont déroulées dans le cadre du *projet de société Harricana*. Divisé en cinq parties, ce chapitre décrira donc: l'élaboration du *projet*, le Forum sur le développement de novembre 1992, la manifestation de janvier 1993, le *projet de société Harricana*, et finalement la période allant du dépôt du projet à la rupture.

#### 4.1 L'élaboration du *projet*

La situation socio-économique de la région d'Amos apparaissait préoccupante et ne semblait pas vouloir s'améliorer à court terme. Les leaders économiques qui semblent avoir pris les premiers conscience de la gravité de la situation et de l'éminence d'une déstructuration importante furent les membres du Conseil économique d'Amos (CÉA), et en particulier le nouveau directeur général, qui était un entrepreneur amossois. En effet, à son arrivée à la direction générale du CÉA au début de 1991, ce dernier a déjà identifié ce qu'il perçoit comme étant les problèmes amossois et il possède une vision du type de développement qu'il aimerait voir proposé par l'organisme à la collectivité. Siégeant déjà comme administrateur au CÉA, ses opinions étaient d'ailleurs connues des autres membres, dont certains d'entre eux avaient sollicité sa candidature.

En avril 1991, lors de l'assemblée générale de l'organisme, le directeur général propose tout d'abord l'élargissement des cadres du Conseil d'administration pour faire place à une plus grande représentativité du milieu. Dorénavant, en plus des sept membres élus et de trois membres d'office (le maire d'Amos, le préfet de la MRC et le directeur général), quatorze autres personnes désignées par des organismes socio-économiques siègeront au CÉA.

Cette assemblée générale entérine également une nouvelle vision de développement qui vise à doter Amos et sa périphérie d'un projet de société urbain et rural et d'une stratégie à long terme. Axée sur huit orientations générales touchant la foresterie, l'agro-alimentaire, l'activité commerciale, le développement nordique, la ressource-eau et le tourisme, cette stratégie se veut *rassembleuse* et devrait permettre de définir pour la région d'Amos un projet de société que le CÉA veut présenter au cours de l'année suivante. "Cette mobilisation générale autour d'un projet de société locale doit permettre, en bout de ligne, la négociation d'un virage nécessairement serré vers la redécouverte de nos intérêts communs, l'émergence de valeurs et de solutions nouvelles aux problèmes d'aujourd'hui, bref vers la prise en charge du milieu par le milieu" (CÉA, Rapport annuel 1991, p.18).

L'objectif de ce projet de société est donc de modifier la façon de concevoir le développement dans la région d'Amos. Ainsi, alors que le CÉA avait, depuis sa création, toujours travaillé uniquement en fonction du secteur économique, la nouvelle direction cherchait à mettre en place une approche basée sur un rapprochement entre les sphères sociale et économique. Cette première étape du projet vise justement à asseoir à la même table des intervenants de différents milieux.

Afin de concrétiser ce rapprochement, le CÉA a réuni au sein d'un Comité de pilotage du *projet de société* une équipe de professionnels prêtés sur une base temporaire et partielle au Conseil économique par divers organismes oeuvrant sur le territoire (CÉA, 1991, p.6). Autour du directeur général se retrouvent donc différents intervenants socio-économiques (une quinzaine de personnes) qui sont des membres d'organismes de développement tels le Comité d'aide au développement des collectivités (CADC<sup>7</sup>), des décideurs du monde municipal, de la MRC, de la Commission scolaire et du monde de la santé. De ce comité de pilotage est aussi issu un comité de travail de quatre ou cinq personnes qui assure le suivi

---

<sup>7</sup> Le CADC est un organisme subventionné par le gouvernement fédéral, par le biais du Programme d'aide au développement des collectivités d'Emploi et Immigration Canada. Le CADC de la région d'Amos a été formé au début 1988. Divers organismes socio-économiques en font partie dont le CÉA, la Chambre de commerce, le Centre d'aide aux entreprises (CAE), la Ville d'Amos, la MRC d'Abitibi, la Commission scolaire Harricana et le Village Pikogan (CADC, 1989, p.7). En 1995 les CADC ont été fusionnés avec les CAE pour former l'actuelle structure des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC).

entre les réunions. Outre les membres du Comité de pilotage<sup>8</sup> qui se réunissent à toutes les deux semaines pour coordonner le projet, se greffent aussi sur une base occasionnelle, des bénévoles de plusieurs sphères de la vie sociale qui compilent des données, analysent, prennent des informations pour que les dossiers avancent. Il est certain que la majorité des personnes impliquées dans cette démarche font partie, de par leurs fonctions, d'une certaine élite. Toutefois, ils visent à mettre en place un processus qui veut susciter une participation grandissante de la population.

Un an plus tard, l'hebdomadaire local, *L'Écho d'Amos* fait état de l'avancement du *projet*. Il nous apprend qu'une quarantaine de bénévoles, de même que des employés d'organismes socio-économiques procèdent à des consultations afin "de faire un constat du diagnostic de la société actuelle, à prendre conscience du désir de ce que veut devenir cette société et à cerner des moyens pour vivre ce devenir"(Bertrand, 1992).

Lors de l'assemblée annuelle du 15 avril 1992, le directeur général fait état de ces consultations, ainsi que de la rencontre d'une soixantaine de personnes qui se sont réunies pour discuter du devenir de la collectivité. Puis on annonce aussi l'embauche d'une firme extérieure de consultants (*consultant A*) afin de guider le Conseil économique dans les actions à entreprendre en regard de ses orientations. Cette firme avait reçu pour mandat de proposer une démarche de développement au CÉA. Celle-ci s'articulait autour des activités suivantes: établir le portrait de la collectivité, développer une stratégie de communication, établir un diagnostic, cibler des secteurs d'actions prioritaires et présenter un pré-projet de société à la collectivité dans un délai d'environ une année.

Par ailleurs, afin de mieux refléter sa vision géographique élargie du développement, le CÉA porte désormais le nom de Conseil économique d'Amos-région (CÉAR). Ce dernier déclare aussi qu'il s'est entendu avec les municipalités rurales de la MRC pour desservir l'ensemble du territoire (Guindon, 1992a). Ce protocole d'entente qui permet au CÉAR d'offrir des services de soutien et d'intervention dans le monde rural est, de fait, une première

---

<sup>8</sup> Il est à noter que les membres de ce comité de pilotage furent graduellement identifiés comme étant les mentors du projet de société. Cette appellation de comité de mentors sera plus tard reprise officiellement dans la structure de la Société de développement Harricana (SDH).

association formelle de développement entre Amos et ses voisines rurales. (CÉAR, 1992, Rapport annuel 1991, p.6).

En septembre de cette même année, suite aux consultations tenues par le CÉAR, on annonce la tenue pour le mois de novembre d'un forum sur le développement d'Amos-région. Ce Forum vise "à diffuser l'information à la population en général.(...) Trois grandes séries de documents devraient y être déposées, soit le diagnostic, le pré-projet lui-même et les stratégies. (...) On veut l'événement le plus large possible afin d'intéresser le plus grand nombre de personnes (...). Cela va permettre aux gens de débattre sur des aspects du projet de société" (Guindon, 1992b).

Il est intéressant de noter que le CADC demeure présent dans cette démarche et agit comme un partenaire important. En fait, les deux organismes ayant conclu une entente de coopération, ils ont même à ce moment harmonisé leurs Conseils d'administration et ont créé une direction unique (CÉAR, 1992, Rapport annuel 1991, p.6). Nous verrons plus tard que ce mariage de raison entre deux organismes partageant pratiquement les mêmes objectifs posera tout de même quelques problèmes.

Quoi qu'il en soit, cette période en fut une de consultation, de rencontres afin de dégager des visions communes. Un des objectifs était de favoriser les convergences, de faire en sorte que les acteurs de différents milieux (différents mondes) s'assoient à une même table et discutent des problèmes mais aussi des solutions à apporter. Il s'agit de tout un exercice "d'examen du milieu" qui s'inscrit d'ailleurs dans la continuité de ce que le CADC avait débuté en 1989 avec son exercice de planification socio-économique (CADC, 1989). Ce que le CÉA tente de faire, c'est d'élargir les bases en allant chercher des intervenants dans d'autres sphères d'activités.

#### **4.2 Le Forum sur le développement (12-13 novembre 1992)**

Bien publicisé et organisé conjointement par le CÉAR et le CADC, ce forum a pour thème: "Le défi de réussir ensemble: Une vision partagée... La force de nos engagements"(CÉAR-

CADC, 1992). Le Forum était ouvert à tous, en plus des annonces parues dans les médias, plus de mille invitations furent envoyées pour y convier la population. "L'avenir appartient à ceux qui le préparent (...) Pour réussir, il faut un rêve, une aspiration commune, puis se donner des moyens pour y arriver.(...) Le projet de société c'est cela. C'est se donner de nouveaux consensus, une vision partagée"(Guindon, 1992c) déclarait le directeur du CÉAR en conférence de presse.

Les frais d'inscription à ce Forum étaient de vingt (\$20) dollars pour la conférence d'ouverture du jeudi soir et de trente (\$30) dollars pour la journée de discussions du vendredi.

La première soirée fut consacrée à une conférence de Hervé Sérieyx portant sur la nécessaire et possible prise en main des collectivités face aux multiples changements à l'échelle mondiale (Guindon, 1992d). Près de 200 personnes ont assisté à cette conférence qui, selon nos sources, fut très appréciée par le public. La renommée du conférencier et la teneur de son discours firent que cette activité fut perçue comme étant *éveilleuse de conscience*.

Le lendemain, les 160 personnes présentes étaient conviées à travailler sur le pré-projet de société et sur un projet de mobilisation. En avant-midi, après avoir validé le diagnostic posé sur la société d'Amos-région, les participants étaient appelés en ateliers à discuter et à bonifier les grandes lignes d'une vision à long terme basée sur l'appartenance, la fierté, la richesse de la personne, etc., toutes des valeurs qui s'apparentent à celles mises de l'avant dans une stratégie de développement local. Puis en après-midi, toujours en ateliers, dans le cadre du projet de mobilisation devant servir à favoriser des engagements concrets du milieu, on a demandé aux gens de discuter de stratégie afin de tenter de voir comment le projet pourrait s'arrimer à la réalité.

D'après les commentaires que nous avons recueillis, la première partie de cette journée a également correspondu aux attentes des participants. En effet, le portrait du territoire et le diagnostic ont été reçus dans le milieu comme un travail très bien fait, très pertinent et qui s'entérinait facilement. De même, la présentation des aspirations des membres de la

communauté fut accueillie comme la base sur laquelle il faudrait dorénavant travailler, entre autres en y intégrant les réflexions suscitées par la conférence et le Forum.

Le directeur général du CÉAR a tracé un bilan positif du Forum en déclarant "nous nous sommes entendus pour travailler ensemble au mieux être de tous"(Guindon, 1992e). Il faut cependant noter que concernant le projet de mobilisation, le milieu s'attendait maintenant à se voir présenter des ententes spécifiques avec les divers secteurs d'intervention concernés. D'autre part, il est aussi apparu que les intervenants exigeraient du CÉAR beaucoup de transparence et la diffusion de l'information relative au processus de développement.

Il est à noter qu'en plus de la première firme externe de consultants, toujours présente, une partie du travail de communication du Forum avait été réalisée par une firme locale de consultants en communication (*consultant B*). Ce consultant devait cependant être remplacé par la suite, en raison de l'entrée en scène d'une autre firme de consultants en communication provenant de l'extérieur de l'Abitibi (*consultant C*). Ce dernier, qui jouera par la suite un rôle important, avait été recommandé au comité de travail par une des personnes gravitant autour du comité de pilotage. Ce *consultant C* a ainsi, quelques jours avant le Forum, travaillé avec le directeur général à l'écriture de certains textes présentés au Forum.

#### **4.3 La Manifestation du 8 janvier 1993**

Début décembre 1992, à peine un mois après le Forum, les intervenants amossois apprenaient que le Ministère des Transports du Québec (MTQ), s'apprêtait à fermer son bureau administratif à Amos pour rationaliser ses opérations à Val d'Or, dans le comté voisin<sup>9</sup>. Il s'agissait pour Amos d'une perte de plusieurs dizaines d'emplois.

Après avoir obtenu un moratoire d'un mois sur la décision du ministre, un comité nommé *Urgence Amos-région* est formé pour prendre en main ce dossier. Ce comité, financé par la

---

<sup>9</sup> Selon la perception des citoyens, il s'agissait d'un geste politique puisque le comté d'Abitibi-Est, où est situé Val d'Or, était représenté à l'Assemblée nationale par un député libéral au pouvoir, alors que le comté d'Abitibi-Ouest et la ville d'Amos étaient représentés par un député de l'opposition.

Ville d'Amos et piloté très activement par le maire, réunissait entre autres des membres du CÉAR, du CADC, de la Ville, de la MRC et de la Chambre de Commerce d'Amos-région (CCAR). Le 22 décembre, après avoir réuni 150 intervenants pour discuter de la situation, le comité propose un plan d'action articulé autour de propositions au MTQ, mais surtout d'un appel à la population pour qu'elle se mobilise et manifeste le 8 janvier 93.

C'est ainsi que la population est conviée à manifester son mécontentement. 5000 personnes sont attendues pour bloquer, en face des bureaux du MTQ, l'accès à la ville et la route de la Baie James. Il s'agit d'une manifestation monstre mais pacifique, qui est appuyée activement par les commerçants locaux. On cherche à attirer l'attention, outre sur le dossier du MTQ, sur d'autres décisions gouvernementales concernant les études collégiales, la politique sur l'écoulement des copeaux, la détérioration des routes, etc. Dans une page annonce destinée à convier les gens, *l'Écho d'Amos* publie divers messages: "Un quart de CEGEP...Ça suffit!; Le MTQ qui déménage...Ça suffit!; La misère est-elle le seul avenir pour tes enfants? En as-tu assez de notre record de B.S.? Es-tu écoeuré d'avoir peur de perdre ta job? T'es pas tout seul! On le crie: Ça suffit!"(L'Écho, 1993a,).

Outre les médias qui ont servi à véhiculer les appels à la mobilisation, il faut noter que la population fut invitée à participer à cette manifestation à travers l'ensemble des différents réseaux existant dans la communauté. En effet, selon nos sources, que ce soit par le biais des réseaux de travail, les associations et les clubs sociaux, etc., l'information relative à cet événement circulait de manière formelle et informelle.

C'est ainsi que le 8 janvier, environ 6000 personnes (Guindon, 1993a), soit près du quart de la population de la MRC d'Abitibi, ferme la ville de 10:00h à 15:00h, par un froid de -25° C. Mobilisation réussie, toute la ville, sauf les services essentiels, est paralysée. Tous les commerces et institutions ont fermé leurs portes, si bien que tous les acteurs sociaux semblent s'être mobilisés. De plus, il est intéressant de noter que bien que la majorité des participants proviennent de la ville d'Amos, on compte également des gens venus des communautés rurales de même que des autochtones de Pikogan qui affirment entre autres: "Moi je trouve que ça me touche autant que les gens de la ville d'Amos. Je veux les appuyer.

Nous, nous sommes attachés avec Amos, et ce qui se passe ici, on y participe" (L'Écho, 1993b).

Succès de mobilisation qui démontre certainement la force de certains réseaux, de même que les effets de rassemblement découlant du Forum sur le développement, cette manifestation fut également un succès médiatique. En effet, tous les grands médias nationaux ont couvert l'événement<sup>10</sup>, en plus bien sûr des médias régionaux. Si bien que la visibilité qu'a eue cette mobilisation a, non seulement fait parler d'Amos, mais a aussi relancé une partie du débat sur les problèmes de développement tels qu'ils sont ressentis dans les régions du Québec.

La décision du MTQ a par ailleurs été modifiée quelques mois plus tard, après que le Comité Urgence Amos-région eut rencontré à Québec le premier ministre Robert Bourassa et le ministre des transports. Le Comité Urgence Amos-région, constitué alors d'une dizaine de personnes, a continué à se réunir régulièrement jusqu'en mai 1993, puis a graduellement cessé ses activités. Si ce comité s'est progressivement dissout, le CÉAR quant à lui poursuivait ses activités et son travail sur le *projet de société*.

#### **4.4 Le projet de société Harricana**

##### 4.4.1 L'écriture du *projet de société*

Au cours de l'année qui a précédé le dépôt officiel, en avril 1994, du *projet de société Harricana*, le comité de travail du CÉAR a procédé à de nombreuses consultations et conférences et a tenté, par le biais des médias locaux, de demeurer visible en rendant

---

<sup>10</sup> À titre d'exemple on peut citer:  
 Loiseau, Ghislain. 1993. "Amos prend la rue pour dire son fait au gouvernement", *La Presse*, 9 janvier, p.F1.  
 Dion, Jean. 1993. "Amos ferme ses portes durant cinq heures", *Le Devoir*, 8 janvier, p.A3.  
 Loiseau, Ghislain. 1993. "Dans Amos fermée, une éclatante solidarité", *Le Devoir*, 9 janvier, p.A3.  
 Pépin, André. 1993. "Le Québec de la périphérie en révolte", *La Presse*, 5 juin, p.B1.



compte du travail qui s'accomplissait et d'alimenter la flamme soulevée par le Forum et la manifestation.

C'est ainsi qu'en mars 1993 par exemple, le CÉAR cherchant à travailler à l'élaboration d'un projet qui s'adresserait à l'ensemble de la communauté d'appartenance, suggérait une harmonisation des frontières administratives existantes avec celle de la MRC d'Abitibi. On mentionne que le territoire de la MRC ne correspond pas à celui des commissions scolaires, des unités de gestion de la forêt, etc. Il s'agit d'une revendication qui est restée lettre morte, mais cette réflexion était véhiculée ailleurs également au Québec. C'est essentiellement ce que proposait Pierre Bérubé lorsqu'il énonçait à la même époque: "Considérant que la MRC, de par son héritage, constitue la délimitation territoriale qui dans les faits favorise l'union des intérêts communs, l'État aurait tout avantage à consolider ce facteur de cohésion..." (1993, p.118).

Certaines municipalités rurales du territoire de la MRC ont toutefois semblé demeurer réticentes à embarquer dans l'élaboration du *projet de société*, suscitant l'exaspération du maire d'Amos et du directeur général du CÉAR (Guindon, 1993b). Selon les informations recueillies, on peut noter parmi leurs réserves, le fait que certaines d'entre elles craignaient l'établissement sur leur territoire d'un pouvoir parallèle au sein des comités locaux de développement dont le CÉAR favorisait l'émergence.

D'autres municipalités rurales se sont par contre données un plan d'action qui s'arrimait, par sa forme et son contenu, avec le projet amossois. C'est le cas de Landrienne par exemple, qui s'est associée avec le CÉAR pour mettre de l'avant un projet-pilote de développement qui serait créé et mis en oeuvre localement par la Corporation de développement de Landrienne.

Sur le plan financier, il est intéressant de noter que pour l'année 1993, le CÉAR dispose d'un budget important de près de \$500,000, dont plus de 60% provient de la Ville d'Amos<sup>11</sup>. De plus, il importe de souligner qu'en juin 1993, les maires de la MRC acceptent de presque doubler leur contribution financière au CÉAR et d'y verser ainsi 23,000\$ annuellement

---

<sup>11</sup> Chiffres tirés de: SDH. 1994 *Rapport annuel 1993-1994*. On trouvera en page 63 un Tableau des budgets du CÉAR-SDH.

Il importe de souligner que de ce budget, une part importante est reliée aux activités régulières du Conseil Économique, tel le soutien aux entrepreneurs, etc.

(Guindon, 1993c). Ainsi, malgré l'opposition de certains maires, les municipalités rurales donnent finalement leur aval à l'ébauche du *projet de société*, en particulier à la redivision en cinq secteurs géographiques d'influence ayant chacun un représentant au CÉAR.

Dans un autre ordre d'idées, lors de l'Assemblée générale annuelle du CÉAR, qui s'est déroulée le 28 avril 1993 devant 125 personnes, le comité de travail du *projet de société* a fait état de l'évolution de l'élaboration du projet. Tout en restant vague sur la teneur des projets sur lesquels il travaillait, le comité a tout de même mentionné différents secteurs d'intervention possibles. Les secteurs d'activité ciblés lors du Forum de novembre 1992 demeurent prioritaires. Ce que l'on vise principalement c'est de faire d'Amos-région une manufacture d'entrepreneurs, avec comme outils: un centre de formation, une usine-école, un incubateur d'entreprises et un fonds de recherche et développement. Ces projets proposés à l'Assemblée générale ne sont pas alors assortis de véritables plans d'action.

D'autre part, le CÉAR annonce à ce moment qu'il a formellement procédé à l'embauche d'une firme de communication pour vulgariser et rendre accessible à la population le *projet de société*. Une personne de cette firme extérieure de consultants en communication (*consultant C*, voir page 53), qui travaillait déjà depuis quelques mois avec le comité de travail, est maintenant associée directement au processus.

Puis, fin octobre 1993, le CÉAR annonce qu'il veut présenter son *projet de société* et une soixantaine de projets sociaux et économiques à la date symbolique du 8 janvier 1994 (soit l'anniversaire de la manifestation). Toutefois, en raison des difficultés pour le comité à rencontrer son échéancier, cet événement commémoratif n'a finalement pas eu lieu tel que prévu. En dépit de la non-concrétisation de l'événement, le maire d'Amos souligne que "la solidarité et la mobilisation se sont peut-être estompées un peu avec le temps, mais on perçoit encore un mouvement dans la population"(Guindon, 1994a). Et ce, malgré les attentes grandissantes des intervenants socio-économiques qui espéraient que le projet passe enfin du discours à l'action. C'était notamment le cas des mentors du *projet de société*. Ces individus, dont plusieurs avaient fait partie du comité de pilotage, étaient le visage du milieu au CÉAR et avaient en quelque sorte pour mandat de diffuser le *projet de société* dans la population.

Par ailleurs, le 22 février 1994, le CÉAR au cours d'une assemblée spéciale se donne un nouveau nom: la Société de développement Harricana (SDH). Se voulant le reflet d'une entité géographique plus large intégrant le monde rural et urbain, ce nouveau nom a été accepté malgré la contestation de certains maires ruraux de la MRC qui lui aurait préféré celui de Société de développement de la MRC d'Abitibi, selon eux plus représentatif de la réalité. Quoi qu'il en soit, avec ce nouveau nom la SDH présentait aussi un nouveau logo axé sur la personne comme richesse principale.

Ainsi pendant une année, alors que la population espérait se voir proposer une mission et des projets dans lesquels elle pourrait s'impliquer directement, le CÉAR semblait s'activer à intervenir sur les structures administratives de l'organisme. D'autre part, afin de tenter d'informer la population sur les actions entourant le *projet de société*, le CÉAR publiait une fois par deux mois, en collaboration avec un promoteur privé, une circulaire tentant d'expliquer le processus du *projet*. Une dizaine de numéros ont ainsi été produits en 1993-1994. Cet outil baptisé *Impact Abitibi*, qui était distribué gratuitement dans tous les foyers de la MRC, avait au moins le mérite de prétendre à une large diffusion.

#### 4.4.2 Le dépôt du *projet de société Harricana*

C'est dimanche le 24 avril 1994, au cours d'un forum durant l'Assemblée générale annuelle que fut officiellement présenté le *projet de société* à la population. Plus de 240 personnes provenant des quatre coins de la MRC ont donc pris connaissance du résultat de deux années de travail à la SDH. Il importe de souligner que pour plusieurs cette rencontre était très attendue en raison des attentes que suscitaient le *projet*. Beaucoup désiraient connaître quelles avaient été les réalisations de la SDH depuis le Forum sur le développement.

Ce document, *projet de société Harricana* (SDH, 1994)<sup>12</sup>, rédigé et préparé essentiellement par le directeur-général de la SDH et le spécialiste en communication, s'appuie sur le travail

<sup>12</sup> En plus de ce document d'une cinquantaine de pages, la pochette de travail de l'AGA comprenait aussi une brochure de 16 pages intitulée: *Vivre ici, ensemble, occupés et heureux toute notre existence*. Ornée de la reproduction d'une sérigraphie d'un artiste amossois, cette brochure présentait un bref résumé du *projet de société* ainsi que plusieurs textes à saveur poétique.

d'une trentaine d'individus, soit : les intervenants de la SDH et des gens issus majoritairement du monde institutionnel (éducation, santé), du monde politique (municipalités, MRC), et de quelques gens d'affaires et de professionnels. Ce sont en fait les intervenants associés au comité de pilotage depuis 1991. Bien qu'ils aient effectivement été associés à un moment donné au comité de pilotage, il importe de préciser que selon les informations recueillies, le document du *projet de société* présenté n'a pas été validé par l'ensemble de ces personnes. Dans le même ordre d'idées, le document précise que le *projet* a été endossé par divers mentors, chargés de le faire rayonner dans leurs sphères d'action respectives. Toutefois, certains mentors<sup>13</sup> nous ont mentionné ne pas avoir suffisamment connu à l'époque le *projet* pour se l'approprier et occuper ce rôle de mentor...

Présenté comme un projet global, visant à doter le territoire d'une nouvelle façon de penser et de voir le développement, le *projet de société Harricana* se veut mobilisateur. Ainsi sont donc tout d'abord définis divers objectifs généraux sur divers plans. Par exemple, sur le plan socio-politique, le *projet* parle de promouvoir le goût du pays, de constituer de larges consensus sociaux, etc. Puis sur le plan du développement, en plus d'identifier certains outils souhaitables tels un "campus entrepreneurial" et un centre de recherche, on s'affaire à élaborer une approche de développement intégral, à promouvoir une culture entrepreneuriale, à favoriser l'engagement, à susciter la conclusion d'alliances, de réseaux, etc. Et finalement, sur le plan territorial, le *projet* s'articule autour de la collectivité de base qu'est la MRC, que l'on subdivise en 6 communautés d'appartenance afin de mieux refléter le territoire.

Puis, autour du slogan *Vivre ici, ensemble, occupés et heureux toute notre existence*, tente-t-on de regrouper les gens sur la base d'ambitions et de valeurs collectives centrées sur la personne, le territoire Harricana, la fierté et l'appartenance et la maîtrise de son développement. Ensuite afin que les individus adhèrent concrètement à cette vision du développement, sont identifiés une série d'objectifs et de plans d'action à court et moyen terme.

---

<sup>13</sup> Nous devons mentionner ici qu'au moment de procéder à des entrevues, nous avons contacté plusieurs personnes faisant partie de la liste des gens impliqués dans le *projet de société*. Si certaines ont effectivement été rencontrées officiellement, d'autres nous ont indiqué ne pas avoir été assez impliquées pour pouvoir parler du *projet*, et d'autres enfin, ont été rencontrées de façon informelle. La liste des entrevues (Appendice A) ne mentionne que les gens qui ont été officiellement interviewés.

Le *projet de société* établit des objectifs dans les sphères suivantes: Jeunes et éducation; Jeunes et emploi; Travailleurs et emploi; Santé; Bénévolat et action communautaire; Politique; Arts; Relations avec les autochtones; Aménagement du territoire et environnement; Entrepreneurs et transformation; Entrepreneurs et tourisme; Entrepreneurs et agro-alimentaire.

Le *projet* tentait à la fois de présenter une vision à long terme et une suite de projets à plus court terme. Pour ce faire la SDH s'appuyait sur la présence d'organismes responsables et tentait de jouer un rôle de partenaire et de maître d'oeuvre. Il faut bien voir que si la SDH faisait la promotion du *projet*, une partie de son action a consisté à mettre en commun, à travers des brefs plans d'action, des idées et des projets qui étaient dans certains cas déjà prévus dans chacun des milieux.

Présenté comme le point de départ vers "une nouvelle façon de faire, une vision intégrale et à long terme du développement, au coeur de laquelle on retrouve d'abord la personne"(Guindon, 1994b), le forum de présentation du *projet de société* a été rapporté comme une grande réussite dans les médias. "On a eu des représentants de vraiment tous les secteurs d'affinités, de tous les milieux. (...) On espère que ces gens, qui sont pour la plupart assez influents dans leur milieu respectif, pourront faire rayonner le *projet* sur un autre 200 personnes et ainsi de suite" (Guindon, 1994c). Nous verrons au prochain chapitre que nous en tirons des conclusions plus nuancées.

#### **4.4.3 La structure de la SDH**

Ainsi, depuis la fin avril 1994, la population de la MRC d'Abitibi est donc conviée à adhérer officiellement à une nouvelle façon de penser le développement. Si, à travers le système de mentorat, on espère voir se diffuser l'esprit et les principes du *projet de société* afin que les gens se l'approprient, c'est la Société de développement Harricana (SDH) qui demeure au centre de toute la démarche.

La SDH est dirigée par un Conseil de développement composé de 29 personnes<sup>14</sup> dont la provenance se veut représentative des différentes sphères de la société (tableau 4.1).

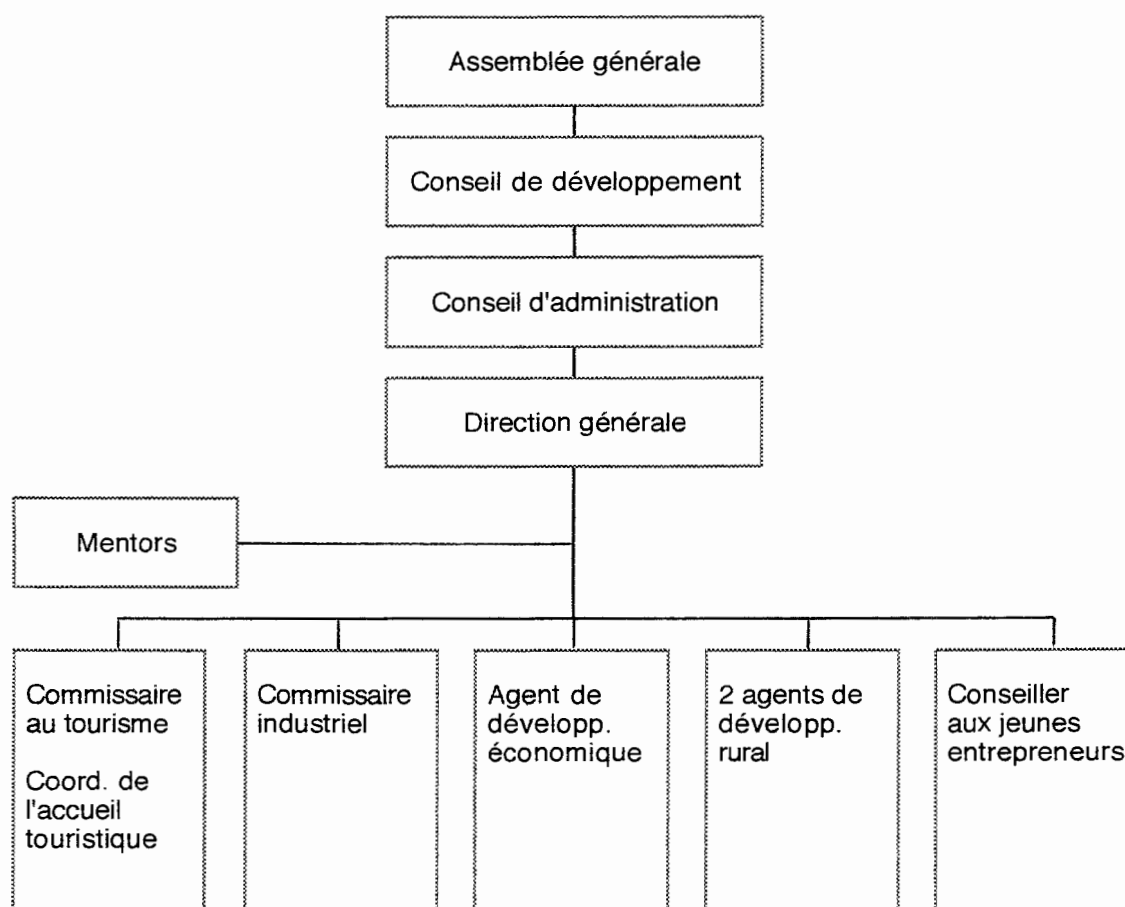
**Tableau 4.1**  
Composition du Conseil de développement de la SDH

Élus par l'Assemblée générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Président du Conseil</li> <li>• 2 Vice-Présidents</li> </ul>
Personnes désignées par le patrimoine humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communautaire</li> <li>• Santé</li> <li>• Éducation</li> <li>• Travail</li> <li>• Jeunes</li> </ul>
Personnes désignées par le patrimoine bâti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Commerce et services</li> <li>• Industries</li> <li>• Forêt</li> <li>• Agro-alimentaire</li> <li>• Tourisme d'affaires</li> </ul>
Personnes désignées par le patrimoine culturel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arts visuels</li> <li>• Histoire</li> <li>• Arts de la scène</li> <li>• Sports et loisirs</li> <li>• Attractions culturelles, touristiques et événementiels</li> </ul>
Personnes désignées par les secteurs géographiques d'affinité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur des Grands bassins de l'Harricana</li> <li>• Secteur des Coopératives</li> <li>• Secteur Sud-ouest</li> <li>• Secteur des Eskers</li> <li>• Secteur Barraute</li> <li>• Secteur Pikogan</li> </ul>
Personnes membres d'office	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maire d'Amos</li> <li>• 1 conseiller municipal d'Amos</li> <li>• Préfet de la MRC d'Abitibi</li> <li>• Président ex-officio</li> </ul>

<sup>14</sup> C'est lors de l'assemblée générale spéciale du 22 février 1994 que le Conseil d'administration du CÉAR est devenu le Conseil de développement de la SDH.

De ce conseil de développement est issu un conseil d'administration de 12 personnes qui, avec la direction générale, assure la gestion courante de l'organisme. Le personnel de la SDH est composé d'une douzaine de personnes (tableau 4.2). Le rôle de la SDH, en plus de faire rayonner le projet global de société, est de servir de catalyseur de projets (analyse, conception et rédaction de plans d'affaires, montage financiers, etc), de promoteur de la région (sollicitation et accueil) et aussi d'agent de liaison, d'animation et de soutien aux communautés.

**Tableau 4.2**  
Organigramme de la SDH



La SDH est un organisme sans but lucratif qui disposait en 1994 d'un budget annuel de plus de 600 000\$ (incluant 150 000\$ de taxe d'affaires destiné au développement touristique).

Le financement de la SDH provient à 76% de la ville d'Amos, à 15% de la part du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICSTQ), de même que de la MRC d'Abitibi (5%) et autres à 4% (Impact Abitibi, 1994, p.12). Le tableau 4.3 présente justement l'évolution des budgets de la SDH.

**Tableau 4.3**

Évolution des budgets du CÉA, CÉAR et de la SDH

ANNÉE	Total Revenus \$	Ville d'Amos	MICST	MRC d'Abitibi	Autres revenus
1989 (CÉA)	237 790	102 000	50 000 63 875		15 237
1990 (CÉA)	204 308	90 000	50 000 54381		9927
1991 (CÉAR)	263 785	147 600	50 000 45 900		20 285
1992 (CÉAR)	478 853	296 000	50 000 45 900	23 641	33 312
1993 (CÉAR)	476 554	296 000	45 000 43 605	12 880	79 069
1994 (SDH)	613 303	303 295	45 000 41 310	24 967	198 731
1995 (SDH)	458 749	264 239	45 000 41 310	25 124	83 076

Source: CÉA, *Rapport annuel 1989*  
 CÉA, *Rapport annuel 1991*  
 CÉAR, *Rapport annuel 1992*  
 SDH, *Rapport annuel 1993-1994*  
 SDH, *Rapport annuel 1994-1995*  
 SDH, *Rapport annuel 1995*



#### 4.5 Du dépôt à la rupture

Dans l'année qui suivit le dépôt du *projet*, la question du développement local et du *projet de société* ont eu l'occasion d'être discutés positivement sur la place publique amossoise à certaines occasions, telles la Conférence des CADC à Amos et la publication subséquente d'un Cahier spécial de *L'Écho d'Amos* (1994). Ainsi, tenu à Amos du 2 au 5 juin, le Congrès annuel des CADC du Québec avait pour thème "Le développement local: Un défi collectif" et avait comme président d'honneur le maire de Landrienne, un acteur très important des questions de développement du monde rural (Guindon, 1994d). Plusieurs ateliers et allocutions de cette conférence étaient donc en continuité avec le discours véhiculé par la SDH. Le directeur-général de la SDH y a d'ailleurs animé certains ateliers sur le *projet de société Harricana*.

Malgré ce discours confortant pour la SDH, au courant de cette même année des événements sont venus démontrer que le *projet de société* était aussi questionné dans le milieu. En effet, d'abord lors des élections municipales de novembre 1994, les deux candidats à la mairie, le maire sortant (qui sollicitait un deuxième mandat) et son adversaire, ont eu à prendre position face au *projet de société*. Ainsi, diverses questions et remises en question ont été soulevées en regard du *projet*, de son financement et des résultats attendus. Le maire sortant fut finalement réélu, conscient qu'une partie de la population s'interroge au sujet du *projet de société Harricana*.

Par ailleurs, en février 1995, le dossier du tourisme se transforme en confrontation entre la Ville d'Amos et la SDH qui assume le développement touristique. En effet, à la suite d'une divergence quant à la pertinence de poursuivre le *volet affaires* du plan de développement touristique, la Ville décide de mandater un consultant externe afin de faire la lumière dans ce dossier qui soulevait aussi certaines allégations d'irrégularités financières. En désaccord la SDH forme son propre comité consultatif. C'est à la fin mai que ce dossier connaîtra son dénouement, nous le verrons plus loin.

Entre temps, le directeur-général de la SDH annonçait à la fin mars qu'il quitterait son poste au mois de décembre suivant pour se consacrer à ses entreprises. Il entendait ainsi laisser le

temps à la SDH pour lui trouver un successeur et se disait confiant que le *projet de société* survive à son départ.

D'autre part, en Assemblée générale annuelle de mai 1995, questionnée et appelée à expliquer comment elle operationalisait les orientations et les projets annoncés lors du lancement du projet de société un an plus tôt, la SDH a déposé un nouveau plan d'action en affirmant que le *projet de société* entrait dorénavant dans une phase plus concrète. "Nous avons enfin traversé la période difficile et abstraite de la conception et de l'incubation. Nous sommes désormais dans la période de réalisation et dans le monde concret des projets" (Guindon, 1995a). Sentant la colère gronder, le président de la SDH en a également profité pour lancer un appel à la Ville d'Amos, lui demandant de ne pas saboter les efforts d'intégration de tous les dossiers de développement en lui retirant le mandat du dossier touristique.

Une semaine plus tard, suite aux conclusions des rapports sur le développement touristique, la Ville d'Amos retire ce mandat à la SDH pour le rapatrier au sein de son propre Service des loisirs. Le maire déclarait alors: "si on me rend imputable des gestes posés dans le développement du tourisme, je veux en devenir responsable"(Guindon, 1995b). Cela se traduit par l'amputation des ressources financières et humaines de la SDH, mais surtout par une brèche dans son mandat qui se voulait global et tenant compte de l'ensemble des problématiques de développement.

Cette décision fut accueillie par une triple démission à la SDH, soit celle du président et des deux vice-présidents qui écrivirent: "Nous considérons que la Ville va à l'encontre du fondement de solidarité prôné par le projet de société auquel nous travaillons depuis plusieurs années"(Guindon, 1995c). Quoi qu'il en soit, cela n'a pas ébranlé les positions de la Ville d'Amos qui par la voix de son maire a répliqué que cette dernière entendait quand même conserver l'approche globale développée par la SDH.

Puis en juillet 95, le directeur-général de la SDH quitte prématurément son poste, poste qui ne sera finalement jamais comblé. Parallèlement, la personne assumant la présidence par intérim parlait à son arrivée de l'importance de poursuivre le *projet de société*. Sa première

action a d'ailleurs été de s'asseoir avec la Ville et la MRC pour s'entendre avec eux sur les orientations et le fonctionnement de la SDH. Puis en septembre, alors qu'elle acceptait officiellement la présidence, elle répétait son engagement envers la démarche de partenariat et de rassemblement autour d'une vision commune de développement sur le territoire de l'Harricana.

À l'automne 1995, face à un questionnement important sur son rôle dans la communauté<sup>15</sup>, la SDH décide d'organiser un *Lac à l'épaule* pour l'ensemble des intervenants socio-économiques ayant pour thème le développement local. Cette journée de discussion, tenue le 2 décembre, réunissait une cinquantaine d'intervenants du milieu et tentait de faire le point sur la situation (SDH, 1995, *Rapport annuel*). Comme le rapportait la nouvelle présidente "on se rend compte que depuis le dépôt du *projet de société Harricana* en avril 1994, il n'y a pas eu de débats entre les intervenants des différents organismes du territoire et la SDH"(Guindon, 1995e). La réflexion à l'issue de cette journée laissait entendre que la SDH allait tenter de s'ajuster en simplifiant et assouplissant ses structures pour atteindre ses objectifs. On parlait alors de ne pas renouveler le poste de directeur-général (toujours vacant) et de diminuer le nombre de membres au Conseil de développement.

#### 4.5.1 La rupture

À la mi-décembre 1995, la Ville d'Amos annonçait une décision qui allait chambarder le cours des événements. Opposée à la planification financière de la SDH<sup>16</sup>, la Ville décidait de retirer son appui financier à la structure territoriale telle qu'elle se présentait. Dans un premier temps, la Ville d'Amos prévoyait rapatrier l'ensemble des opérations de la SDH, arguant que les municipalités rurales ne contribuaient pas équitablement au financement de l'organisme<sup>17</sup>. Ce faisant, le maire avisait que dorénavant la SDH n'allait s'occuper que du

---

<sup>15</sup> À titre d'exemple, certaines municipalités rurales remettent en question leur financement à la SDH, telle St-Mathieu qui estime payer inutilement pour ce service (Guindon, 1995d).

<sup>16</sup> De l'avis de certains intervenants consultés, il importe de souligner que la Ville s'opposait, entre autres, à l'attribution prévue dans cette planification financière d'un nouveau contrat au *consultant C*.

<sup>17</sup> Amos voulait que chacune des municipalités fournisse la même quote-part pour chaque 100\$ d'évaluation.

développement de la Ville d'Amos. Cette annonce, qui signifiait pour la SDH une modification de sa mission et de son territoire d'intervention, désormais centré exclusivement sur la Ville d'Amos, fut accueillie par la démission en bloc du Comité exécutif de la SDH.

Tout en précisant que cette démission n'était pas motivée par la réduction des budgets, mais bien par le geste unilatéral de la Ville qui limitait son action au territoire amossois, la présidente affirme que cela consacre l'échec du développement et du *projet de société* (Guindon, 1995f, 1995g). Ce dénouement, qui paralysait à toute fin pratique la SDH, allait d'ailleurs susciter de nombreux commentaires.

D'un côté, les supporteurs de la SDH mentionnaient que le point le plus dramatique dans cette rupture était la coupure qui se créait entre les réalités rurales et urbaine dans la MRC d'Abitibi. Pour certains d'entre eux, il est dommage que l'on n'ait pas laissé au *projet de société* le temps de jouer son rôle. Ainsi, pour le maire de Landrienne, cela pourra d'ailleurs avoir des répercussions négatives à long terme car "le jour où tout le monde va vouloir revenir ensemble, il va toujours y avoir ce vieux fantôme qui va se dresser et nous dire qu'on a déjà essayé et que ça n'a pas marché"(Guindon, 1995h).

Quant au maire d'Amos, celui qui dans cette histoire apparaît comme ayant donné le coup de grâce à la SDH, après avoir au départ invoqué des motifs économiques (le peu d'implication financière du monde rural), il affirmait plus tard que des aspects intrinsèques au rôle même de la SDH justifiaient également un coup de barre. En effet, selon lui la SDH s'était éloignée de sa mission, soit celle du développement économique. Il prend toutefois soin de préciser que cette action ne tuait pas, selon lui, le *projet de société* puisque ce projet "tout le monde le porte à Amos. Il a été créé et structuré par la SDH, mais maintenant que les gens se sont appropriés du projet de société, la SDH doit revenir à sa mission première. (...) Ce n'est pas une entité ça un projet de société, c'est une façon de faire, une façon de penser le développement"(Guindon, 1996a).

Suite aux événements ci-haut mentionnés, la Ville décidait donc à la mi-janvier 1996, qu'au lieu de modifier les statuts de la SDH, il était plus simple de créer une nouvelle corporation de développement économique.

#### 4.5.2 Nouvelles structures

À la fin de janvier 1996, et après négociations, deux nouvelles structures ont vu le jour. D'une part, la Ville d'Amos s'est dotée d'une Commission de développement économique (CDE), où siègent le maire, le directeur-général, et sept personnes issues du milieu des affaires. C'est cette CDE qui chapeaute depuis lors le *Service de développement économique de la Ville d'Amos* et qui a fait l'embauche d'un directeur du développement économique. Ce *Service de développement économique* qui a pour mission de tenter d'attirer à Amos des entreprises de l'extérieur, était doté en 1996 d'un budget de 92 000\$ (Guindon, 1996b) (qui correspond à la moitié de ce qu'Amos investissait dans la SDH pour son développement).

D'autre part, Amos utilisera l'autre moitié des sommes antérieurement investies à la SDH pour créer une nouvelle corporation, en collaboration avec les autres municipalités de la MRC. Cette *Corporation de développement économique de la MRC d'Abitibi* (CDE MRCA) reçoit, comme le désirait la Ville d'Amos, la même quote-part annuelle de chacune des municipalités (soit 0,02% du 100\$ d'évaluation) ainsi que des subventions gouvernementales, notamment pour le développement rural (Guindon, 1996c). Administrée par les maires des municipalités, la CDE MRCA qui a rapatrié les agents de développement de la SDH, a comme mission première de favoriser le développement économique et l'émergence d'entreprises locales.

Les deux nouvelles structures administrées par les élus municipaux, ont donc évacué le processus communautaire qui voulait caractériser le Conseil de développement de la SDH. Après cinq années de travail dans une perspective de développement local, les maires décidaient donc de réorienter les actions des organismes de développement. Au cours du prochain chapitre, nous tenterons d'analyser les raisons de cette réorganisation.

## CHAPITRE V

### ANALYSE

Depuis 1991, Amos et le territoire de la MRC d'Abitibi ont connu différents changements qui ont modifié les façons de faire et de percevoir le développement. Tel que nous venons de le voir, après avoir mobilisé pendant plus de cinq ans le discours et les actions de développement dans la MRC d'Abitibi, le *projet de société Harricana* fut abandonné avec la disparition de la Société de développement Harricana (SDH). Il peut paraître surprenant de constater la chute d'une telle structure, d'autant que celle-ci semblait présenter un visage représentatif de la collectivité et correspondre aux préceptes du développement local. Le présent chapitre essaiera d'expliquer la fin plutôt abrupte de la SDH.

Pour ce faire, nous examinerons le processus du *projet de société Harricana* à travers différents thèmes, que nous avons présenté<sup>47</sup> dans la partie portant sur notre grille d'analyse, qui sont considérés par la littérature sur le développement comme étant des facteurs de succès. En plus de nous renseigner sur le fonctionnement du processus, ces thèmes ont, nous l'avons dit, une influence directe sur la participation. Leur incidence est donc grande puisque comme nous l'avons déjà mentionné, c'est à travers la participation que se vit l'engagement des citoyens et que se forge ou se modifie le sentiment d'appartenance. Ce chapitre traitera donc du leadership et des stratégies qui se sont manifestés dans le cas de la MRC d'Abitibi, avant de tenter de présenter de quelle façon s'y est vécue la participation.

#### 5.1 Le leadership

Le premier facteur dont nous traiterons est le leadership. Et puisque la crédibilité d'un projet et sa capacité à susciter l'adhésion passe souvent, notamment en début de processus, par la crédibilité de ses leaders, il est donc important d'identifier qui étaient les leaders associés au *projet de société Harricana* ainsi que la façon dont ils ont exercé ce leadership. Nous

parlerons donc du rôle du directeur général, du comité de pilotage, du maire d'Amos et des consultants externes.

### 5.1.1 La direction générale

Le premier intervenant auquel nous allons faire référence est le directeur général de la SDH, qui est un incontournable personnage dans toute cette histoire comme on nous l'a mentionné à plusieurs reprises et qui est le principal leader du *projet de société Harricana*. Nous l'avons dit, ce dernier était un entrepreneur amossois, propriétaire (en compagnie d'autres personnes) de quelques entreprises. Il avait auparavant, entre autres, été maire de la Municipalité de la Baie-James et président de la Société de développement de la Baie James.

Il était aussi à l'époque président du conseil d'administration de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT), qui vivait sous sa gouverne une intense période de redressement et de croissance dont le point de départ avait été "une vaste opération de consultation qui a mené à la définition du plan d'action orienté vers le recentrage de l'UQAT sur les préoccupations régionales" (*Réseau, le magazine de l'UQ*, oct.94 vol 26 no2, p.15).

C'est dans le même esprit de concertation que le nouveau directeur général avait amené l'idée d'un projet de société et une certaine vision de développement au Conseil économique d'Amos (CÉA), qui était l'organisme municipal de développement économique. En accédant à la direction générale du CÉA, il acquérait une certaine légitimité pour mener de l'avant ce type de projet.

Le directeur-général a donc conçu un projet de société qu'il a par la suite bonifié avec d'autres. Il lui a donné l'impulsion de départ et défini un cadre théorique inspiré de son expérience et de nombreuses lectures. Pour reprendre une expression maintes fois entendue lors de nos entrevues: il "a écrit un magnifique scénario<sup>18</sup>" ou encore "une

---

<sup>18</sup> Cité en entrevue #4; #5; #12.

superbe partition: concerto pour population en mal de vivre<sup>19</sup>". De l'avis des intervenants rencontrés, sans nier le fait que le projet ait rencontré des résistances, il s'agissait d'idées intéressantes auxquelles plusieurs personnes adhèrent, ce qui se manifesta par le nombre croissant de participants jusqu'au Forum de novembre 1992.

Cependant, pour reprendre la typologie de Fortin et Prévost (voir chap.1,p.18), bien qu'il en ait été le leader intellectuel, il semble que malgré toute sa bonne volonté le directeur général n'ait pu devenir le leader charismatique capable de regrouper et de mobiliser la population autour du *projet de société*.

Rappelons que pour Vachon et Coallier (1993, p.128-129) le leader idéal se doit en quelque sorte d'être un symbole, un homme de synthèse et créateur d'un climat de confiance (voir chap.1, p. 17).

Sur la question du symbole social, nous avons déjà dit que le principal leader était propriétaire de quelques entreprises. Le fait que la plus importante d'entre elles ait dû, vers 1991, déclarer faillite aurait, selon nos sources, joué un rôle non négligeable sur l'adhésion, notamment auprès des gens d'affaires. Il faut voir qu'un certain nombre d'entre eux auraient subi des pertes financières dans ces événements et n'étaient pas enclins à le suivre dans ce projet. Et ce indépendamment du fait que certains aient pu être attirés par le message véhiculé. Évidemment, d'autres voyaient aussi d'un oeil hostile tout projet de développement économique affichant des préoccupations sociales. Or, quand on sait l'importance qu'ont les gens d'affaires lorsque vient le temps de la réalisation des actions de développement, il apparaît évident que le fait d'être en quelque sorte *l'antithèse* du symbole de la réussite était pour le principal leader un handicap de départ.

Ensuite, il semble que le directeur général exerçait un leadership oscillant entre le *leadership d'autorité* et un *leadership de consultation*. En effet, un grand nombre de personnes rencontrées, tout en lui reconnaissant de grandes qualités intellectuelles, soulignent que le leader principal donnait souvent l'impression de "mener sa barque tout seul<sup>20</sup>". Ainsi, il

---

<sup>19</sup> Cité en entrevue #9.

<sup>20</sup> Cité en entrevue #12.



poursuivait une réflexion , il développait des concepts que les gens autour de lui n'avaient pas toujours le temps d'assimiler puis il faisait adopter ses idées, quitte à "hausser le ton et à mettre le poing sur la table s'il le fallait"<sup>21</sup>. Si bien que malgré le fait que le *projet de société* présente des concepts intéressants, certains d'entre eux sont parfois demeurés des idéaux.

En troisième lieu, et dans le même ordre d'idées, lorsque l'on soulève la question de la capacité à établir un climat de confiance permettant le développement des talents des collaborateurs, il semble que la réalité du *projet de société Harricana* était différente. Bien qu'il fut très respecté pour le temps et l'énergie qu'il déployait pour le *projet de société*, le directeur général incarnait, selon plusieurs de nos sources une espèce d'*autorité suprême* ne favorisant pas l'émergence de collaborations. L'utilisation de termes comme "dictateur", "autoritaire", "monarque détenant la vérité"<sup>22</sup> sont significatifs d'un malaise à cet égard. Certains allaient même plus loin, affirmant: "Tout le concept du projet de société c'était prenons nous en main, et à chaque fois que quelqu'un essayait de se prendre en main, il l'écrasait"<sup>23</sup>.

Le fait que, même après quelques années, le *projet de société* soit toujours associé si directement à une seule personne et quelques très proches collaborateurs démontre que le leadership n'a pas su s'élargir suffisamment pour inclure de nouvelles idées et individus. Bien qu'elle n'ait pas été évoquée par plusieurs des personnes rencontrées, l'utilisation par certains de l'image de Lénine est éloquent. En effet, parlant de l'assemblée générale où fut déposé le *projet de société*, quelqu'un disait: "Il y avait Lénine en avant, avec quelques haut-dignitaires, il ne manquait que les drapeaux du Parti, et tu avais le petit peuple dans la salle..."<sup>24</sup>.

Bref, en plus de devoir surmonter des problèmes de crédibilité liés à des événements antérieurs, le principal leader semblait aussi, non par mauvaise foi, travailler d'une manière ayant "des conséquences considérables sur les relations qui existent entre le leader et ses

---

<sup>21</sup> Cité en entrevue #7.

<sup>22</sup> Cités en entrevue #3; #7; #8; #9; #12.

<sup>23</sup> Cité en entrevue #4.

<sup>24</sup> Cité en entrevue #3.

collaborateurs, tout particulièrement sur le degré de participation des individus" (Vachon et Coallier, 1993, p.129). Cela aura bien sûr des répercussions déterminantes plus tard, au moment où on tentera de susciter une adhésion et des partenariats autour de certains projets. Ainsi, pour poursuivre l'analogie cinématographique, on nous a mentionné que le directeur général, s'il avait pondu un bon scénario, "n'était malheureusement pas un réalisateur" et "qu'il était incapable de tourner son film"<sup>25</sup>.

### 5.1.2 Le groupe leader

Nous faisons, plus tôt, référence à la légitimité qu'avait acquis le principal leader à titre de directeur du CÉA, cela nous amène maintenant à parler du *groupe leader* constitué autour de lui. En effet, la première preuve de cette légitimité fut de réussir à réunir au sein du Comité de pilotage un grand nombre d'intervenants provenant de diverses sphères d'activité. Ce comité réunissait donc de manière formelle certains individus identifiés comme étant les représentants de leur milieu. Cette composition qui reflétait la collectivité faisait certes en sorte de faire reconnaître le Comité de pilotage "comme un intervenant sérieux et légitime de façon que les citoyens soient d'accord avec le projet proposé et qu'ils appuient les décisions prises" (Vachon et Coallier, 1993, p.133).

Cependant, nous ne pouvons passer sous silence le manque de représentants du monde des affaires au Comité. En fait, quelques-uns furent recrutés, certains y investirent un temps précieux mais aucun d'entre eux n'avait assez d'ascendant sur le milieu des affaires pour y entraîner une adhésion à sa suite. Nous reviendrons sur les conséquences de cette situation quand nous analyserons les stratégies, mais il appert que dès les débuts du *projet* cela était vu comme un problème.

Ainsi, le procès-verbal de la réunion du Comité du 18 octobre 1991 mentionne: "Il faut essayer d'y (au Comité de pilotage) greffer des gens d'affaires"(*Procès verbal...*, 1991a, p.2). Puis lors de la réunion suivante cette question fut débattue à nouveau, on peut donc lire : "Après discussion et considérant que le Comité travaille au niveau de long terme, il est décidé

---

<sup>25</sup> Cité en entrevue #4.

.qu'il n'est pas essentiel de greffer des gens d'affaires au Comité pour l'instant"(Procès verbal...,1991b,p.1). Pourtant, on nous a mentionné à plusieurs reprises en entrevue que tout au long du processus cette question demeurera prioritaire.

Quoi qu'il en soit, le rôle même du Comité de pilotage (et plus tard du Comité des mentors) demeurera finalement plutôt consultatif. Encore une fois cela découle autant du type de leadership que de la stratégie, mais si ce rôle de consultation et d'élaboration pouvait servir à poser un diagnostic, à démontrer des intérêts communs et à proposer des pistes, il fallait aussi que le Comité puisse poser des actions afin de pouvoir assurer sa reconnaissance comme leader. Or il semble que le Comité de pilotage n'avait pas la latitude pour aller de l'avant et que c'est plutôt au sein du Comité de travail (lui-même issu du Comité de pilotage) qu'était concentré le pouvoir décisionnel.

Formé de quelques personnes autour du directeur général, ce Comité de travail dont le mandat était de voir à l'application concrète des actions prévues dans le processus de développement formait donc le véritable noyau du groupe leader. Comme nous le verrons dans la partie traitant de la participation, même si plusieurs citoyens (les représentants des diverses sphères d'activité) étaient présents et participaient à des réunions et des séances de consultation, on peut se demander s'ils ont pu être véritablement impliqués dans des activités démontrant l'utilité de leur participation? Certes, ils étaient au moins partie prenante d'une part du processus, ils démontraient leur intérêt envers leur collectivité et de façon encore plus nombreuse lors du Forum sur le développement, mais selon nos sources, au lieu d'être au centre des prises de décision, nous avons l'impression que le rôle qu'on leur impartissait se limitait parfois à relayer l'information.

C'est-à-dire que pendant que le Comité de pilotage réglait le comment (la bonne marche du processus, la cohérence avec le modèle théorique proposé par les consultants, la pertinence des outils de diffusion, l'identification des cibles, etc) en toute bonne foi et dans le respect de l'esprit de concertation, le travail de réflexion intellectuelle et les véritables décisions se poursuivaient en vase clos au Comité de travail, limitant de ce fait la portée de certaines actions.

### 5.1.3 Les consultants

Puisque nous venons de faire mention du modèle théorique sur lequel se basait le *projet de société*, il nous apparaît ici opportun de signaler le rôle de leadership qu'ont pu exercer les deux consultants externes ayant travaillé sur ce *projet*. En effet, bien que les écrits des chercheurs ayant travaillé sur ce type de problèmes fassent peu mention de cette éventualité, les consultants ont joué dans la région d'Amos un rôle à ce point important que l'ensemble des personnes interrogées nous en a parlé.

Nous regarderons donc tout d'abord l'intervention de la première firme de consultants (*consultant A*)<sup>26</sup>, auquel a fait appel le Comité de pilotage en octobre 1991. Associé à des démarches de planification et de processus de développement dans d'autres régions du Québec, et recommandé entre autres par le bureau régional de l'OPDQ, le *consultant A* a donc proposé au CÉA une méthodologie, un *squelette* servant à développer ce type de projet. C'est selon cette façon de faire que furent planifiées diverses étapes dont on peut suivre l'évolution à travers les procès-verbaux du Comité de pilotage. C'est ainsi par exemple que furent entrepris l'élaboration d'une *Stratégie de communication* (1992a), d'un *Portrait de la collectivité* (1992b), d'un *Diagnostic préliminaire de la situation actuelle d'Amos* (1992g), la préparation d'un *pré-projet de société* (1992g), l'organisation d'un *Forum sur le développement* (1992f), etc.

Le *consultant A* a été partenaire du CÉA jusqu'au début 1993. De l'avis des intervenants rencontrés, les outils proposés par le *consultant A* et son support dans la démarche étaient pertinents, sa façon de guider le Comité était appréciée et le leadership qu'il exerçait semblait faire avancer le processus de développement. Par ailleurs, on lui reconnaît surtout le mérite d'avoir été respectueux de la réalité amossoise, d'avoir "collé au terrain"<sup>27</sup>. Si sa présence se faisait sentir auprès des intervenants, il passait pratiquement inaperçu dans le milieu moins directement concerné par le processus.

---

<sup>26</sup> Nous avons déjà parlé de ces firmes de consultants en page 50 et 53.

<sup>27</sup> Cité en entrevue #12.

Ce qui n'était pas le cas de la troisième firme de consultants (*consultant C*) qui a semble-t-il joué un rôle beaucoup plus visible. Entré dans le sillage du *projet de société* par le biais d'une connaissance vivant à Amos, le *consultant C* fut engagé à titre de spécialiste en communication. Ainsi, sa première intervention eut lieu quelque temps avant le Forum de novembre 1992, puis il a déposé, en février 1993, une offre de services concernant "un projet de communication pour donner une forme à l'ensemble du projet de société"(Comité de Pilotage..., 1993, p.3).

Engagé pour travailler sur les communications du *projet de société*, il a en quelque sorte pris la place du *consultant A*. En effet, bien que cela puisse sembler relever de l'anecdote, nous avons appris que lors d'une réunion de travail tenue à Montréal entre les deux consultants et une partie du Comité de travail du projet de société, celui-ci s'est en quelque sorte trouvé au centre d'une *guerre de consultants* où deux visions s'affrontaient. Devant l'impossibilité de concilier ces visions, le Comité et le directeur-général en particulier, aurait opté pour poursuivre le travail avec le *consultant C*.

Il est difficile de définir avec précision quel était le mandat du *consultant C*. Alors que le *consultant A* avait proposé une démarche organisée autour d'actions à définir puis à réaliser, le travail du *consultant C* se situait davantage dans l'accompagnement de l'équipe du CÉA (puis de la SDH). Ce travail d'accompagnement cherchait à outiller les membres de l'équipe de travail (intervenants, mentors, permanents) pour que ceux-ci puissent agir dans le milieu afin de susciter des processus de mobilisation articulés autour de l'émergence, la connivence et la convergence<sup>28</sup>.

Cela revêt une grande importance puisque le travail d'accompagnement du *consultant C* a semble-t-il parfois pris un visage qui l'éloignait des attentes du milieu. En effet son travail a souvent consisté à reformuler, à réécrire un projet qui s'intellectualisait plutôt que de s'actualiser et de prendre racine dans la communauté. Une des personnes que nous avons rencontrée disait: ce consultant "a remaché le paquet de nuages qu'on avait (...) on ne

---

<sup>28</sup> Cité en entrevue #10.

reconnaissait même plus nos nuages. Au moins avant on avait un ciel familier...mais là on ne le reconnaissait plus!"<sup>29</sup>.

Le *consultant C* avait donc donné au *projet* une couleur qui ne concordait pas nécessairement avec ce que le milieu cherchait. Ainsi, le *consultant C* utilisait souvent des allégories poétiques dans ses textes. On peut par exemple citer la brochure d'accompagnement du *projet de société Harricana*<sup>30</sup>. De l'avis de certaines personnes interrogées, sans nier le fait que ce type d'écrit aurait peut-être pu s'avérer intéressant dans un autre contexte, il n'était pas approprié dans celui-ci. De fait, il a plutôt servi de matériau de dénigrement facile à utiliser contre le *projet de société*.

De l'avis de la majorité des gens que nous avons interrogés, la trop étroite collaboration entre le *consultant C* et le principal leader réduisait aussi le potentiel d'adhésion dans la population en général en raison d'une certaine concentration de l'information et d'un manque de transparence qui nuisaient à l'établissement d'un climat de confiance.

Bref, il semble que le *consultant C* ait eu un rôle beaucoup plus important que celui habituellement accordé à des consultants. De fait, la très grande majorité des intervenants que nous avons rencontrés soulignent cet état de fait tout en le déplorant, estimant que cela a eu des effets négatifs sur le *projet de société*.

#### 5.1.4 Le maire d'Amos

Finalement, pour conclure cette partie sur le leadership, nous allons parler du rôle du maire d'Amos. Il est certain qu'à la fin du processus, quand la Ville d'Amos a décidé de retirer son financement à la SDH, le maire a joué un rôle actif et a assumé la part de responsabilité publique qui lui incombait.

---

<sup>29</sup> Cité en entrevue #12.

<sup>30</sup> Nous avons fait mention de ce document en page 58.

Il ne nous appartient pas ici de juger de la pertinence du geste posé par la Ville d'Amos. Certains ont jugé qu'il était prématuré, d'autres qu'il était nécessaire de mettre un terme à cette structure. Quoi qu'il en soit, en agissant de la sorte, le maire démontrait que le pouvoir local ne cautionnait plus le *projet de société* et les acteurs en place. Ce faisant, il agissait comme le reflet du milieu qui, en grande partie avait perdu confiance envers la SDH. Nous reviendrons sur cette question quand nous évoquerons la participation.

Par contre, pour les personnes interviewées, il est évident que le maire d'Amos partageait une vision de développement local. Cela ne signifie pas qu'il ait supporté toutes les stratégies mises de l'avant par la SDH, mais il en était un partenaire et un mentor. Pour plusieurs, le maire nourrissait ses réflexions de la philosophie véhiculée par la SDH, mais comme beaucoup de personnes, il aurait voulu la voir adopter une démarche plus pragmatique conduisant à la réalisation de projets.

D'autre part, la question du partage du leadership municipal, du pouvoir et du prestige donc, bien qu'elle soit délicate, est importante. Il faut se rappeler que le CÉA (devenu plus tard la SDH), s'il est un organisme municipal, n'est pas ce que Vachon et Coallier appellent un groupe leader élu. Cela revêt un caractère non-négligeable puisqu'un éventuel prestige relié au succès de cette démarche aurait dû être partagé, voire même retomber sur un autre individu. Pour plusieurs personnes interrogées, il est clair que le maire aurait pu, à certains moments, poser des gestes qui auraient pu servir à relancer un processus qui vivait certains ratés.

Un exemple fréquemment cité par nos interlocuteurs est la période où le milieu a commencé à s'interroger sur les capacités du directeur général de la SDH à réaliser des projets concrets. Pour certains, qui lui reprochent en quelque sorte son inaction, le maire d'Amos aurait dû prendre en main le leadership de l'action et investir tout son charisme dans cette opération. Alors que d'autres interlocuteurs, tout en reconnaissant que le directeur général ne faisait pas l'unanimité, jugeaient qu'il n'était pas du rôle du maire d'agir en prenant le leadership.

Quoi qu'il en soit, que ce soit parce qu'il était alors occupé à d'autres dossiers (le maire d'Amos étant devenu président du Conseil régional de développement de l'Abitibi-

Témiscamingue (CRDAT) en 1993), ou bien qu'il ait jugé plus pertinent, peu importe ses raisons, de ne pas intervenir directement, ou encore qu'il ait tenté de façon moins officielle d'agir en "médiateur" entre le milieu et la SDH, le fait est que le maire d'Amos n'a jamais pris le leadership direct *du projet de société*.

De fait, le seul moment où le maire a clairement assumé un leadership relié au *projet de société* au cours de cette période fut la manifestation de janvier 1993. Il faut se rappeler que si cette manifestation a eu lieu pendant la période de mise en place du *projet de société*, elle est un peu un événement hors-série. C'est à dire que bien qu'elle ait bénéficié du *projet de société* et qu'elle en ait aussi modifié le cours, il ne faut pas oublier que la manifestation a eu lieu sous la bannière du Comité Urgence Amos-région présidé par le maire d'Amos.

Ainsi, si toute la logistique associée au Comité Urgence et à la manifestation a été assumée par un grand nombre de personnes et que le leadership en ce sens était partagé entre plusieurs mains, il est très clair que la visibilité politique et les appels à la mobilisation appartenaient au maire qui considérait cette partie comme étant "sa boîte à biscuits"<sup>31</sup>. Or nous l'avons dit, ce comité Urgence Amos-région était né avec des objectifs précis, s'était donné une stratégie concrète et a, contrairement au *projet de société*, débouché sur un événement identifiable et pouvant susciter la participation. Dans cet événement, le maire est réellement devenu le leader charismatique de son milieu.

Ainsi, le leadership du maire d'Amos au cours des années 1991-1996 a eu une importance certaine sur le *projet de société*. Jouissant d'une bonne crédibilité, il aurait probablement pu susciter l'engagement et la participation de la population dans la réalisation d'un projet particulier. Mais en l'absence d'un tel projet concret, il n'a jamais désiré prendre le leadership d'action dont avait définitivement besoin le *projet de société*, bien qu'il ait supporté celui-ci.

Nous reviendrons sur la participation dans la dernière partie de ce chapitre, après avoir dans les pages suivantes, analysé plus en détail certaines stratégies utilisées au cours du processus de développement d'Amos-région.

---

<sup>31</sup> Cité en entrevue #9.



## 5.2 Les stratégies

Comme nous l'avons mentionné, il est évident que jusqu'au Forum sur le développement de novembre 1992 le CÉA a réussi à sensibiliser et à asseoir à une table commune un très grand nombre d'acteurs sociaux. C'est cependant selon nous dans la phase suivante, celle des engagements et des partenariats devant conduire à la participation que le CÉA, en raison de ses stratégies et de son leadership n'a pu réussir à concrétiser une suite mobilisatrice.

Si on trace un parallèle avec la manifestation dont nous venons de parler, on peut dire que celle-ci a suivi "les règles" de succès d'un projet partenarial. Bien sûr, il s'agissait d'un événement ponctuel et d'un comité aux objectifs très ciblés qui n'avait donc pas à s'asseoir sur une large planification à long terme, mais Urgence Amos-région a dû suivre une démarche organisationnelle qui a conduit à la réussite de cet objectif qu'a été la manifestation. Le fait que le comité se soit dissout progressivement quand ses objectifs sont devenus moins précis en est d'ailleurs probablement la preuve.

Nous n'évaluerons pas ici la façon dont s'est déroulée la manifestation en tant que telle, nous reviendrons par contre sur celle-ci lorsque nous analyserons la participation, d'autant plus que comme le laisse entrevoir Noreau et Carrier, ce que ce type de mobilisations "rendent possible est plus intéressant peut-être que ce qu'elles ont été" (p.69).

Cependant, nous allons tenter, à l'aide de la grille d'analyse que nous avons présentée au chapitre premier, de regarder l'ensemble du processus de développement afin d'en observer certaines stratégies qui comme nous le verrons ont presque invariablement une influence directe sur la mobilisation et la participation d'un nombre croissant de citoyens.

Premièrement, il faut le redire, pour la majorité des gens que nous avons interrogés, la partie du processus ayant servi à sensibiliser les intervenants, à les faire adhérer à un diagnostic et à établir une problématique a été bien menée. C'est à dire que jusqu'au Forum de novembre 1992, le milieu se trouvait dans l'émergence d'une volonté de développement. L'utilisation du terme "éveilleur de conscience" par quelques interlocuteurs reflète bien cette période. Il

est certain que cet éveil se produisait à des vitesses variables dans la population, mais à tout le moins les stratégies utilisées rejoignaient une bonne partie de leurs cibles.

À travers cette période de consultation, de rencontres et de mise en commun, le CÉA réussissait à aller chercher des intervenants dans différentes sphères d'activités et à les réunir dans un cadre d'intervention plus formel. Comme nous l'avons déjà mentionné, le travail de planification que le Comité d'aide au développement des collectivités (CADC) avait débuté en 1989 s'inscrivait aussi dans cette démarche. Selon les gens que nous avons interviewés, de nombreuses personnes étaient alors très intéressées par la démarche et voyaient d'un très bon oeil la synergie qui se développait autour du Comité de pilotage du *projet de société*.

En fait, le seul groupe difficile à rejoindre était celui des gens d'affaires. Nous avons déjà fait part de leurs réticences envers le leadership du directeur général, ce qui nous ramène à la question du "mariage" entre le CADC et le CÉA. Il semble que le jumelage "virtuel" des deux organismes ait éloigné plusieurs gens d'affaires du CADC où ils étaient présents, certains d'entre eux y étant très impliqués. Le *projet de société* aura beaucoup souffert de cette désaffection.

Par ailleurs, il ne faut pas nier l'importance des résistances liées à l'essence même du projet que l'on voulait implanter. Cette question fait évidemment référence à une certaine "tradition" qui veut que le développement économique se fasse par les entrepreneurs et les gens d'affaires. Si le CADC avait amorcé un rapprochement entre les sphères d'activité, son action demeurerait concentrée dans le domaine économique. Par contre, à la table du *projet de société* étaient aussi invités les intervenants du monde de l'éducation, de la santé, du monde communautaire et culturel "et ça les gens d'affaires disaient qu'est-ce que ça vient faire dans le décor?"<sup>32</sup> En fait, cette opportunité d'asseoir ensemble des individus de tous les secteurs d'activité est plutôt rare dans une ville. "Il y a peu de tribunes pour le faire et ce n'est surtout pas les hommes d'affaires qui vont initier ça. Le moins de monde possible qui a la pelle dans le cash..."<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Cité en entrevue #6.

<sup>33</sup> Cité en entrevue 6.

On le voit, la question des intérêts personnels apparaît aussi pour certains d'une grande importance. Mais en fait tous les groupes et individus vont d'abord se mobiliser en fonction d'intérêts qui sont plus ciblés, puis s'ils y trouvent un intérêt vont ensuite se concerter et établir des partenariats basés sur des orientations communes.

### 5.2.1 L'absence de projets concrets

Une fois établie la nécessité de chercher la participation des gens d'affaires, il était selon nous primordial de poser des gestes pour s'assurer de leur implication. Ce qui nous semble le plus étonnant dans le cas du *projet de société Harricana*, c'est que de l'avis de certains de nos interlocuteurs, plusieurs personnes d'affaires en dépit de leurs appréhensions, s'avéraient surprises du succès de rassemblement qui s'exerçait autour du CÉA, se rapprochaient de celui-ci et n'attendait qu'un signe concret pour s'y impliquer. Cela aurait pû revêtir diverses formes, mais de l'avis de ces interlocuteurs, il fallait à ce moment se lancer avec les partenaires présents dans la réalisation d'un projet qui aurait révélé la cohésion du Comité de pilotage et établi de façon non-équivoque sa crédibilité.

On touche ici un point très sensible qui est celui de la mise en oeuvre du *projet de société*, puisque pour la majorité des gens que nous avons rencontrés, il n'y a pour ainsi dire jamais eu de projets concrets sur lesquels le milieu aurait pu travailler. Des expressions comme: "Ça ne descendait pas au terrain"; "ça restait toujours théorique"<sup>34</sup> sont significatives du sentiment de la population. Nous reviendrons sur cette question dans la partie sur la participation, mais nous l'aborderons également ici sous l'angle de la stratégie.

En fait, si on reprend la grille de Vachon et Coallier présentée en page 19, c'est un peu comme si après avoir précisé des objectifs généraux d'intervention, les acteurs en place n'avaient pas réussi à définir les actions à entreprendre. On se rappellera qu'à la fin du Forum de novembre 1992, le CÉAR avait convenu de signer avec "différents partenaires du développement d'Amos-région, c'est à dire les organismes du monde du travail, de la santé, de l'éducation et du politique (...) un engagement formel (qui devait prendre) la forme d'un

---

<sup>34</sup> Cité en entrevue #4; #7; #12.

contrat social et économique "(Impact, 1993, p.9) dans lesquels les partenaires devaient s'engager à adapter leur mission à celle du projet de société et à réaliser certaines des stratégies de celui-ci. Puis, le CÉAR avait aussi énoncé quelques vagues projets dits stratégiques tels que "Restructurer la gestion et le développement autour de la collectivité et du territoire d'appartenance, Concevoir et mettre en place une manufacture d'entreprises, Actualiser et développer la personne dans son milieu, Développer des réseaux de communications et d'actions avec l'extérieur"(Impact, 1993,p.9).

Enfin, le CÉAR voulait aussi mettre en oeuvre des stratégies plus spécifiques à six secteurs d'activité, soit le développement industriel, le développement commercial, le développement touristique, le développement local, la stratégie de la formation et de l'enseignement, ainsi que le développement agro-alimentaire. Mais il ne s'agissait pas pour les intervenants rencontrés d'un consensus autour de nouvelles actions puisque cette partie, plus concrète et plus près du terrain était dans certains cas, déjà entreprise par les milieux concernés. Aussi, bien que le CÉAR y ait été associé, il ne s'agissait pas pour les intervenants de stratégies issues de la démarche du *projet de société*. De fait, à part peut-être l'idée d'une manufacture d'entrepreneurs, aucune idée ne semblait être le fruit d'un consensus né lors des discussions du Forum. Mais celle-ci ne faisait l'objet d'aucune stratégie d'intervention et de plan d'action.

En fait, il semble qu'aucune stratégie n'ait réussi à induire une véritable action concertée conduisant à la réalisation d'un projet. Pourtant, comme le mentionnait une des personnes interrogées: "les gens ça ne participe pas de façon philosophique, (...) il faut que les objectifs soient très clairs et les enjeux aussi, et là tu les mobilises autour d'un projet. Mais un projet c'est concret!"<sup>35</sup> C'est pourquoi il aurait fallu pour la SDH pouvoir mettre en oeuvre un projet de développement en utilisant, comme le disent Fortin et Prévost, un plan d'action permettant de diviser le projet global en projets spécifiques afin d'établir les échéanciers, les budgets et les responsabilités"(p.53).<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Cité en entrevue #12.

<sup>36</sup> Pour une méthodologie servant à définir un plan stratégique et des plans d'action on peut entre autres se référer à: Bryant. 1995a, b, c.

Or, selon nos interlocuteurs, un tel exercice ne semble pas avoir été fait dans le cas du *projet de société Harricana*. Certes nous l'avons dit, des plans d'action sommaires sont parfois présentés mais ils demeurent partiels. Ils définissent rarement des actions à entreprendre, ni des moyens, ni n'assignent des rôles ou établissent des mécanismes d'évaluation.

### 5.2.2 Le déroulement du Forum sur le développement

Selon nous, cette erreur stratégique prend source lors du Forum. C'est à dire qu'il semble que si la conférence d'ouverture et les premières discussions de ce Forum aient rempli toutes les attentes, la dernière partie du Forum fut moins satisfaisante. De fait, pour plusieurs, la conférence de M.Sérieyx ainsi que la matinée de discussion avait eu un effet stimulant. En effet, la présence en ouverture de Forum d'Hervé Sérieyx, conférencier renommé, ayant une vision internationale de la situation économique, a été très appréciée par les participants. D'une part la vision de M.Sérieyx, faite d'exigence mais aussi d'espoir, permettait d'entrevoir un avenir pour la collectivité et d'autre part, sa venue et le type de conférence qu'il a prononcé introduisait un vocabulaire et des concepts de façon très rapide dans le milieu amossois. Cette conférence d'ouverture et le partage du diagnostic ont en quelque sorte agi comme des éveilleurs de conscience pour plusieurs personnes.

Par contre, il semble que dans la dernière portion du Forum, certains se sont sentis manipulés lors de ce qui devait être la discussion avec la population. C'est ainsi par exemple que la plénière, prévue après les ateliers, a été annulée faute de temps. Les réflexions de tous ces citoyens qui venaient de passer deux jours à s'interroger collectivement sur leur avenir ne furent donc pas entièrement partagées. Bousculé par le temps lors du Forum, le CÉAR aurait dû revenir à la population après quelque temps pour faire valider un plan d'action autour de projets issus du Forum, ce qui aurait permis de cimenter une cohésion naissante.

Il aurait été en effet beaucoup plus facile de construire un plan d'action réalisable autour d'une orientation ou d'un projet né d'un consensus réalisé lors du Forum. De fait, un projet issu du milieu et nécessitant la participation directe et valorisante de divers partenaires aurait grandement favorisé l'engagement de la population.

Dans un autre ordre d'idées, il est étonnant de constater que le CÉAR n'ait pas tenté avec plus de vigueur d'utiliser les effets positifs de mobilisation reliés à la manifestation. Nous verrons dans la partie sur la participation comment cette manifestation a été possible, ainsi que ce qu'elle a pu générer comme effets, mais il nous apparaît surprenant que la stratégie n'ait pas cherché à capitaliser sur un momentum qui, bien qu'imparfait, était présent.

Car bien sûr tous les participants présents à la manifestation n'étaient pas investis d'un esprit de participation à des actions de développement, mais à tout le moins ils étaient présents et sensibles à une cause concernant leur milieu de vie. Aussi, il fallait selon nous saisir l'occasion pour pousser plus loin l'adéquation et utiliser le succès de la manifestation pour promouvoir, avec l'aide d'actions concrètes, la mobilisation en faveur du *projet de société*.

Par ailleurs, de l'avis de nombreuses personnes interrogées, l'embauche d'un nouveau consultant, au moment même où le *projet* allait entrer dans une phase de réalisation s'est avérée néfaste pour la suite du *projet de société*. De fait, il est difficile de prévoir si le *consultant A* aurait pu susciter de véritables partenariats tout comme il est impossible de fabuler sur les succès qu'aurait pu obtenir le *consultant C* s'il avait été à l'origine de la démarche. Cependant, la modification de stratégie en cours de processus, mais aussi la méthodologie et le leadership du *consultant C* ont semble-t-il profondément déstabilisé le *projet*. Or quand on sait que ce type de projet est, par nature, créateur de résistance, il aurait certainement été plus sage de poursuivre une démarche qui, somme toutes, semblait prometteuse.

### 5.2.3 L'information

D'autre part, il nous apparaît important de relever des choix stratégiques ayant trait à la communication et l'information qui sont, ainsi que nous le mentionnions plus tôt, des facteurs importants dans un processus de développement. Or, nous l'avons dit, lors de certains événements, quelques intervenants à qui nous avons parlé ont eu l'impression de n'être là que pour recevoir des informations à redistribuer. Il manquait dans la stratégie de communication de véritables lieux de rencontre et de réseaux d'échange.

Pourtant, le CÉAR semble avoir rapidement compris que pour sensibiliser une population, il fallait l'informer. Aussi, s'est-il interrogé dès le départ sur les meilleures façons de faire circuler de l'information. Ainsi par exemple, la réunion du Comité de pilotage du 8 janvier 1992 est entièrement consacrée à la stratégie de communication (*Procès verbal...*, 1992a). De même les réunions subséquentes font mention des alternatives et des stratégies envisagées. Ainsi lors de la réunion du 17 janvier, le Comité s'interroge aussi bien sur la forme que sur le contenu d'un bulletin:

"- Étant donné que les étapes du projet de société ne sont pas évidentes à saisir, les informations véhiculées ne devraient pas être seulement relatives au projet de société.(susciter l'intérêt).

- Nous discutons d'un bulletin parce que nous considérons que les médias existants ne sont pas nécessairement capables de discuter ce sujet précis.

- Peut (sic) importe la forme du bulletin, il faut intéresser les gens pour qu'ils le lisent (belle présentation). Il faut publiciser la sortie du bulletin, par la radio et les journaux, pour susciter l'intérêt."(*Compte rendu...*, 1992b, p.3).

C'est le 11 mars que le Comité recommande qu'un bulletin mensuel nommé *Impact Abitibi* et distribué sur l'ensemble du territoire de la MRC soit réalisé en collaboration avec un promoteur privé (*Compte rendu...*, 1992e, p.3). On le voit, le CÉAR était conscient des difficultés inhérentes au type de démarche qu'il poursuivait. Cela se traduisait aussi par la présence du directeur général à de nombreux soupers de clubs sociaux, à des conférences données dans plusieurs municipalités rurales, etc.

Cependant, il nous semble que l'information véhiculée n'était pas toujours pertinente. Ainsi, l'information contenue, par exemple dans *Impact Abitibi* était souvent lourde, complexe et difficilement assimilable pour un public non-averti. De même, les allocutions du leader principal prenaient, selon certains de nos interlocuteurs, des allures trop théoriques, où même l'utilisation d'un vocabulaire trop intellectuel contribuait à semer l'incompréhension. On peut également rappeler certains textes du *consultant C* qui semblaient non accessibles à la population.

Bref, par l'utilisation d'informations trop complexes, le CÉAR au lieu de faire passer son message en vue de l'appropriation par la population a finalement été perçu comme un lieu de

contrôle et de concentration de l'information. C'est donc dire qu'au lieu de contribuer à susciter l'engagement, les stratégies de communication ont plutôt eu comme effet de provoquer une certaine indifférence.

#### 5.2.4 Mesures d'évaluation

Finalement, il importe de signaler que la stratégie de développement du CÉAR a semblé comporter peu de méthodes d'évaluation, bien qu'elles soient d'une importance incontestable afin de pouvoir vérifier la correspondance entre les objectifs de départ, les stratégies et les résultats.

En fait, pour quelques unes des personnes interrogées, il aurait été difficile de mesurer "si le *projet de société* avait atteint ses objectifs, parce qu'il ne s'en est pas donné d'objectifs!"<sup>37</sup>. Quoi qu'il en soit, cette question nous renvoie à celle concernant l'absence de projet et de plan d'action puisque comme le disent encore Vachon et Coallier, "on atteint un objectif global et à long terme par une succession d'interventions (dont) l'évaluation ponctuelle participe à l'évaluation globale du processus à long terme"(p.188). L'absence de mesures d'évaluation a donc contribué à donner une image abstraite du *projet de société*.

Bref, les stratégies utilisées par le CÉAR ne se sont pas avérées propices à l'accroissement de la participation des citoyens. Il est évident que cette situation dépend aussi du leadership et des résistances que le projet pouvait susciter. Tous ces facteurs se conjuguent ainsi pour avoir une incidence sur la participation de la population.

### 5.3 La participation

Depuis le début de ce chapitre, nous avons fait mention du leadership et des stratégies en regard de leur influence sur la participation. Nous allons maintenant tenter d'analyser plus

---

<sup>37</sup> Cité en entrevue #3.



particulièrement quelle a été la participation des citoyens au processus de développement de l'Harricana et de quelle façon celle-ci s'est manifestée.

Au cours des pages précédentes nous avons souligné le relatif accroissement de la participation jusqu'au Forum de novembre 1992, puis la très grosse participation à cet événement parallèle que fut la manifestation de janvier 1993 et enfin une certaine stagnation de l'adhésion de la population dans les mois et années qui suivirent. C'est dans cette optique que nous aborderons le sujet de la participation.

### 5.3.1 L'évolution de la participation au *projet de société Harricana*

On se rappellera que le *projet de société* est né de l'initiative du directeur général de l'organisme municipal de développement économique (le CÉA), qui avait réuni autour de lui le Comité de pilotage, au sein duquel se réunissaient des individus prêtés par leurs employeurs. Autour de ce Comité, d'autres personnes, une cinquantaine, se sont graduellement greffées à l'intérieur de sous-comités, de petits groupes de travail, soit de nature sectorielle (le comité sur l'agro-alimentaire par exemple) ou soit de nature plus technique (pour faire la compilation de données statistiques, etc.). Ces individus, qu'ils aient été rémunérés par leur employeur pour assister, ou qu'ils y soient allés de façon bénévole, le faisaient par conviction et s'impliquaient donc activement pour le *projet de société*. Certes ils ne constituaient pas un très grand nombre mais leur démarche visait justement une adhésion croissante et semblait efficace dans la mesure où elle interpellait graduellement de plus en plus de gens dans des sphères d'activités diverses.

Cependant, malgré la participation de ces individus, dès le moment où on a voulu définir un projet de société, qui est en soi plutôt abstrait, sans obtenir l'adhésion de la population à une vision commune, on a déjà à ce moment commencé à se couper graduellement d'une mobilisation potentielle plus large. Car malgré le fait que X personnes se réunissent, que Y autres cueillent des données, ce qui se discutait au centre du Comité de pilotage devenait peu à peu le langage de quelques initiés seulement. Si bien que la réflexion qui s'y

effectuait, progressait peut-être rapidement mais n'était pas toujours intégrée par les membres du comité étant moins près du cœur de décision.

Quoi qu'il en soit, malgré tout la participation augmentait dans les réseaux utilitaires (voir p. 22-23), c'est à dire chez les décideurs du milieu, ceux et celles qui sont les leaders d'une organisation, d'un regroupement ou qui ont une influence vis à vis un certain nombre de gens. Regroupés autour d'un objectif, l'examen de leur milieu et la recherche de solutions, ces décideurs adhéraient à une démarche et commençaient petit à petit à en devenir les ambassadeurs.

Cela se manifesta entre autres par la participation au Forum sur le développement de novembre 1992. Voici un événement intéressant, d'une part par le nombre impressionnant de gens qu'il a rejoint et d'autre part par la dynamique qu'il a créée. En effet, on parle ici de 200 personnes qui ont participé à ce Forum malgré des frais, selon nous, élevés. Il s'agit d'une participation qui démontre le succès engendré par les efforts d'élargissement des cadres de développement et par la volonté de concertation émanant du milieu. De fait, pour les gens que nous avons interrogés, à l'exception de la faible présence de gens du milieu des affaires, la participation active de toutes sortes de gens aux discussions démontre que le CÉAR était à ce moment sur une voie très prometteuse.

Pour eux, cela démontre le désir d'implication existant dans la collectivité, mais également l'importance accordée à la participation par le comité, qui se traduit entre autres par le grand nombre d'invitations envoyées. Il est intéressant de noter que ce Forum avait réussi à attirer de nouveaux citoyens qui, bien que faisant toujours partie d'une certaine élite, devenaient plus nombreux.

Par contre, comme nous l'avons signalé plus tôt, selon certains de nos interlocuteurs, il a manqué de rétroaction lors du Forum. Les participants avaient été appelés en ateliers à discuter et à bonifier les grandes lignes d'une vision à long terme basée sur l'appartenance, la fierté, la richesse de la personne, etc., toutes des valeurs qui s'apparentent à celles mises de l'avant dans une stratégie de développement local. Puis on leur avait demandé de se questionner sur un projet de mobilisation, c'est à dire: comment réaliser ce *projet de société*?

Mais malgré tout ce travail de réflexion, certains ont plutôt ressenti la fin du Forum comme la présentation de résultats finaux et une voie déjà tracée. De fait pour certains, "chacun est reparti chez soi avec idées et bonne volonté, mais n'a jamais eu la chance de l'exprimer, de dire voilà comment je vois ça! (...) Il n'y a jamais eu le droit à la dissidence!"<sup>38</sup>. D'autres sans être aussi catégoriques dénotent qu' "il y a eu plein de choses intéressantes qui sont sorties (...) mais on a pas eu de synthèse de toutes ces solutions créatrices, imaginatives qui sont sorties à chaque table"<sup>39</sup>.

Pour plusieurs, il devenait dès lors difficile de susciter une adhésion, d'autant plus que malgré le fait que tous ces gens soient tout de même intéressés à poursuivre une action concertée, peu de projets concrets semblaient émaner. Puis est arrivée la manifestation de janvier 1993.

C'est un peu comme si les intervenants amossois, forts de l'esprit de concertation qui les animait depuis un an, avaient trouvé, presque par hasard, un événement dans lequel ils pouvaient concrétiser cette force. Certes la décision du MTQ était significative et ses conséquences facilement identifiables. Il devenait donc relativement facile de mobiliser la population en lui présentant une action réalisable: une manifestation où les citoyens voyaient comment ils pouvaient participer.

Mais comme nous le faisons remarquer, il s'agissait d'un événement pratiquement parallèle, organisé par le Comité Urgence Amos-région, et qui ne faisait pas partie de la suite prévue du processus de *projet de société*. À la limite, la manifestation était même, pour certains de nos interlocuteurs, contradictoire avec le *projet de société*, puisqu'il leur semblait incompatible que l'on veuille à la fois briser sa dépendance en voulant acquérir plus de pouvoir sur sa destinée et que l'on quémante le non-retrait d'un organisme gouvernemental.

Quoi qu'il en soit, la manifestation aura lieu et son succès passait bien sûr par la participation des citoyens. Afin de s'assurer de celle-ci, Urgence Amos-région réunissait des décideurs (les membres du Comité de pilotage du *projet de société* y étaient inclus) qui s'impliquaient

---

<sup>38</sup> Cité en entrevue #3.

<sup>39</sup> Cité en entrevue #8.

et qui impliquaient leurs réseaux de contacts afin que la *fièvre* se diffuse dans l'ensemble de la population. On avait besoin de 200 motoneigistes: un coup de téléphone et c'était réglé; on voulait avoir des brassards noirs: un appel au Cercle des Fermières et c'était réglé; on désirait barrer des rues, on voulait s'assurer de la présence des artistes, etc. tous les détails de l'organisation se négociaient de la sorte. Ce sont des individus qui prenaient des décisions et qui s'impliquaient afin de convaincre les écoles de fermer leurs portes, les commerçants d'emboîter le pas, les institutions financières de s'impliquer, etc.

Par la suite, les chefs d'entreprises ont encouragé leurs employés à participer et décidèrent de fermer leurs portes. Et puis bien sûr, ce fut la population qui est sortie dans la rue le 8 janvier. Environ 6000 personnes, c'est près de la moitié de la population d'Amos, qui a participé à cette journée. Ainsi, on le voit, la réussite de la mobilisation du 8 janvier repose sur l'implication personnelle de l'ensemble des citoyens, des individus jusqu'aux leaders politiques. Toutes ces personnes sont ainsi devenues partenaires, à divers degrés, dans la réalisation de cette manifestation et ont mobilisé leurs différents réseaux.

### 5.3.2 La participation et l'attachement au territoire

La participation à un événement comme la manifestation est tributaire de bien des facteurs. Nous avons déjà invoqué l'implication directe des décideurs ainsi que de leurs réseaux. Pour reprendre la typologie de Proulx présentée en page 22-23, ce sont ici les réseaux naturels, utilitaires et fonctionnels qui furent sollicités et dans lesquels a circulé l'information par le biais des relations interpersonnelles. C'est à travers tous ces véhicules d'information que l'on a réussi à aller chercher directement l'intérêt des citoyens.

Il fallait ensuite que ceux-ci se sentent concernés par le sort de leur région et qu'ils témoignent d'un attachement à leur coin de pays pour poser le geste de se mobiliser. Certes les citoyens se sont sentis interpellés par une certaine peur de voir se déstructurer davantage leur communauté, c'était d'ailleurs l'argument et le message principal pour faire bouger la population. Selon les personnes que nous avons rencontrées, on peut relever trois niveaux d'ébranlement et de compréhension face à la situation qui se présentait à eux.

Premièrement, dans une très faible proportion, peut-être une soixantaine de personnes, on retrouvait ceux qui, ayant déjà amorcé une réflexion, pouvaient voir cette manifestation comme une étape dans un processus plus global de prise en main commencé avec le travail sur le *projet de société* et le Forum. On parle ici de certains décideurs impliqués dans les étapes précédentes ainsi que quelques personnes présentes au Forum qui voyaient là une façon concrète de poser un geste évocateur d'une nouvelle dynamique.

Deuxièmement, pour une partie plus difficilement évaluable de la population, cette manifestation fut une espèce de prise de conscience soudaine et brutale que la situation de leur collectivité était beaucoup plus grave que ce qu'ils entrevoyaient. C'est à dire que malgré leurs sentiments de doute face à la situation économique, le fait d'être confrontés à des scénarios catastrophiques est alors apparu comme une fatalité qui a pu avoir une influence sur leurs façons de voir l'avenir et sur leur confiance envers le pouvoir qu'ils accordaient à leur participation.

Et finalement, pour la plus grande partie de la population, c'était tout d'abord une façon d'exprimer son mécontentement face à la morosité économique ambiante et visible. D'ailleurs, le slogan "Ça suffit" traduit bien cet espèce "d'écoeurement", ce sentiment d'être traité injustement par des gouvernements insensibles à ses problèmes. Pour un bon nombre de personnes, cette solution qui consiste à faire beaucoup de bruit pour se faire entendre, apparaissait comme étant la plus facile à utiliser. Mais, est-ce que la majorité des individus qui ont été rejoints et qui se sont mobilisés étaient prêts à pousser plus loin cette implication?

Il est difficile de répondre avec certitude à cette question, mais puisque la manifestation avait eu lieu, son grand succès doublait en quelque sorte le défi du Comité de travail du *projet de société*, qui devait par la suite tenter de transformer cette manifestation contre l'État en un projet pour la collectivité. Ce qui apparaît clair pour plusieurs de nos interlocuteurs c'est que cet événement aurait pu devenir une étape pour cimenter des actions futures. Sauf qu'il a finalement plutôt fait la preuve que le *ciment territorial* était déjà existant et que la participation d'un grand nombre de personnes était possible si on leur en donnait l'occasion.

### 5.3.3 Une population en attente

De l'avis de plusieurs personnes, on avait à ce moment soulevé une population puis on l'a laissée attendre une suite qui n'est pas venue! De façon imagée quelqu'un nous disait: "Tu ne peux pas laisser les gens en plan... Quand tu fais partir le feu, il faut que tu mettes quelque chose à cuire dessus!"<sup>40</sup> Ainsi, nous avons mentionné que la population avait, lors de la manifestation, été mobilisée contre quelque chose. Cette situation commandait alors une réaction rapide afin d'être récupérée à des fins pro-actives. En effet, comme le mentionnent Vachon et Coallier, la démobilisation est très rapide si les interventions subséquentes ne se transforment pas en projet précis dans un court terme. (1993, p.126). Il fallait donc pour susciter la participation des citoyens, faire consensus autour d'un projet qui aurait pu utiliser la masse d'énergie et de volonté disponible à ce moment.

Il semble qu'on leur a plutôt proposé une suite de discussions à caractère administratif et théorique. Il était probablement nécessaire et pertinent de susciter un débat sur la cohésion des territoires d'intervention mais ce n'est pas le type de sujet qui allait enflammer les foules. Parallèlement à ses actions de légitimisation territoriales, le CÉAR (SDH) devait donc, s'il voulait justifier celles-ci, tirer partie de la synergie qu'il avait su faire émerger pour aller au delà du discours et lancer immédiatement un projet requérant l'implication des citoyens.

La présence de 125 personnes à l'assemblée générale de mai 1993 est significative d'une volonté de s'impliquer. Mais les quelques projets auxquels on leur demandait de souscrire demeurèrent plutôt vagues. Si bien que pour plusieurs personnes, la participation se trouvait déjà à ce moment là dans une impasse. En fait, il semble que pour les raisons que nous avons évoquées (leadership et stratégies), le *projet de société* se trouvait dans un cul-de-sac. La participation des citoyens était virtuellement impossible tant qu'un changement de leadership ne s'opérait pas, alors que les leaders du projet estimaient susciter la participation et l'engagement.

Avec pour résultat que pendant plus d'une année, les membres du comité du *projet de société* ont travaillé sur des dossiers qui s'éloignaient peut-être des préoccupations de la

---

<sup>40</sup> Cité en entrevue #3.

population. Ainsi par exemple, on créait une super-structure (la SDH) de plus en plus englobante, mais celle-ci semblait perdre sa légitimité auprès du milieu. Des organisations et des individus étaient engloutis par cette structure mais la participation se réduisait graduellement à un nombre de plus en plus restreint de personnes. Ainsi par exemple, le mariage CADC-SDH avait eu pour conséquence d'exclure certains individus et réduire la représentativité de quelques groupes de personnes.

On peut aussi citer le système de mentorat, où des individus de divers milieux socio-économiques se voulaient les visages de leur milieu au CÉAR (SDH) et vice-versa. Selon certaines de nos sources, ce mentorat, très dynamique au départ (alors qu'il était davantage défini comme le Comité de pilotage), s'est graduellement transformé en canal par lequel la tête du CÉAR (SDH) cherchait à faire descendre de l'information. En fait, il semble que malgré leur présence, certains mentors ne se reconnaissaient pas toujours dans les contenus véhiculés en leur nom. Si bien que plusieurs d'entre eux remettaient leur participation en question, ou à tout le moins, ont vu entre mars 1993 et avril 1994, leur intérêt vis à vis le *projet de société* se refroidir grandement.

#### 5.3.4 Une dernière opportunité

C'est donc dans cet esprit qu'est arrivé le dépôt officiel du *projet de société Harricana* en avril 1994. Plus de 200 personnes, en majorité des intervenants socio-économiques ont assisté à cet événement attendu avec impatience puisqu'il devait dévoiler les résultats de près de deux ans de travail. Il s'agissait d'un événement médiatique rendu nécessaire parce que la pression devenait énorme sur la SDH pour qu'elle démontre qu'elle pouvait arriver à des résultats. Or, au delà d'une belle présentation, d'un *beau show*, il semble que le contenu ait fait défaut. Non pas sur les vertus, sur le préambule, ni sur la mission et la composition de la SDH (qui malgré certaines critiques pouvait encore susciter une adhésion), mais sur le contenu en termes d'action pour les organismes et les individus.

Car malgré le désenchantement que vivaient les intervenants, les mentors entre autres, il demeurait toujours l'espoir qu'après les succès de rassemblement réalisés au cours des

dernières années, la SDH allait enfin prendre son envol. Ce que le milieu s'attendait à voir c'était des projets auxquels il pouvait s'attaquer. Ce que les gens disaient c'est que toute la partie de préparation était faite et bien faite, mais qu'ils voulaient maintenant travailler à mettre le *projet de société* en application. "Tout le monde était convaincu qu'on était capable, tout le monde était là, tous les éléments étaient là...Ça ne servait à rien de laisser trainer ça, on est prêt! Mets le sur la table et on décolle!"<sup>41</sup>.

Or le document présenté, s'il énumère des champs d'intervention et des projets dans chacune des sphères d'activité, demeure vague et ne présente pas de véritables plans d'action. Tout au plus, renvoie-t-il à chacun des organismes la responsabilité de projets, sur lesquels nous l'avons dit, plusieurs d'entre eux travaillaient déjà, ce qui causa une certaine frustration chez les individus impliqués dans ces organismes.

Le dépôt du *projet de société* a en quelque sorte consacré la désillusion des décideurs et des mentors qui avaient bien espéré que ce dépôt officiel devienne le moment à partir duquel ils pourraient passer à l'action.

Cependant, malgré les compte-rendus positifs de la presse locale au sujet de cette journée-forum, il semble que celle-ci en ait laissé plusieurs sur leur faim. Ce que d'aucuns attendaient comme une journée-discussion, où on allait enfin pouvoir débattre des enjeux et des projets fut plutôt perçue comme une journée de propagande où l'on s'est fait présenter un projet auquel il fallait adhérer dans son intégrité. Cet état de fait a amené, chez certains citoyens, un questionnement au sujet de ce processus que l'on présentait comme donnant une place au citoyen alors que dans les faits il semblait aller à l'encontre de la participation.

Certes, le comité d'élaboration était représentatif de la diversité des milieux sociaux et géographiques, de même que le Conseil de développement mis sur pied pour voir à la réalisation du *projet de société*. Mais au delà de la structure, des individus se questionnaient sur le rôle qu'ils pouvaient réellement jouer dans ce projet de société. Malgré tout, les instances décisionnelles de la SDH croyaient dans la diffusion de l'esprit du *projet de société* et visaient une transmission et une appropriation graduelle dans toutes les sphères de la

---

<sup>41</sup> Cité en entrevue #7.



société. Le maire d'Amos disait à la fin de la journée "si d'ici six mois, 5% de la population a compris ce qu'on veut faire et comment on veut le faire en l'impliquant, on vient de sauver la région d'Amos"(Guindon, 1994c).

Sauf qu'il appert que la population en général, qui avait participé au delà des attentes des intervenants lors de la manifestation, ne s'est pas mobilisée pour le projet de développement. En fait, pour bon nombre des personnes que nous avons rencontrées on peut résumer en disant que "la population n'a même pas eu conscience du *projet de société*"<sup>42</sup>.

De fait, il semble que les citoyens *ordinaires*, ceux qui auraient du être rejoints puisqu'ils devenaient en principe les bénéficiaires et les acteurs d'une vaste action collective axée sur la prise en main, n'ont pas été interpellés. En effet, au delà du discours que l'on disait inclusif, à part les décideurs (les gens qui par leur travail ou leur implication sociale sont appelés à s'interroger et intervenir sur les questions du devenir de leur collectivité) très peu de gens ont su qu'un tel type de projet devait les concerner!

Pour s'impliquer dans un projet, il faut que la population soit en mesure d'évaluer les impacts positifs et négatifs du dit projet sur sa propre vie et sur celle de sa collectivité. Comme ce projet de société demeurait finalement un concept théorique, discuté par une certaine classe de la population, la presque totalité des individus ne faisant pas partie de cette élite y voyait peu d'intérêt.

### 5.3.5 Une rupture prévisible

Pour plusieurs personnes interrogées, la population a eu conscience du *projet de société* quand a commencé à circuler la rumeur que cela ne mènerait à rien et que cela coûtait cher! Dès lors, malgré l'image positive que tentait de dégager la SDH, il devenait évident que le *projet de société* ne ferait que s'acheminer vers une mort lente. Plusieurs estiment qu'un

---

<sup>42</sup> Cité en entrevue #3.

changement de leader aurait peut-être pu à ce moment faire changer le cours des choses, mais il aurait fallu qu'il s'opère rapidement et radicalement.

En fait, sans la crédibilité nécessaire pour poursuivre le *projet*, le directeur général de la SDH voyait bien qu'il lui était impossible de demeurer en poste. Sauf qu'il n'y avait pas de relève derrière lui et peu de gens intéressés à poursuivre un projet qui n'avait finalement pas de racines réelles dans la population. Le *projet* semblait être devenu l'affaire de quelques personnes qui y croyaient réellement et y avaient investi beaucoup de temps. On peut entre autres penser au président et aux vice-présidents qui ont démissionné en 1995.

L'arrivée d'une nouvelle personne à la présidence en juillet 95, ne pouvait pas modifier la donne. D'une part, malgré toute sa bonne volonté, elle arrivait probablement trop tard et d'autre part, elle ne sut pas rapidement créer un changement et s'entourer de gens différents pour conserver l'esprit du *projet* tout en modifiant son approche. Elle a entre autres confirmé un lien avec le *consultant C*, qui nous l'avons dit, ne contribuait pas à la crédibilité du projet.

En fait, à partir du moment où les critiques ont commencé à se faire plus directes au sujet des porteurs du projet, et que la rumeur s'est répandue dans la population que l'argent dépensé par la Ville pour le développement ne donnait pas de résultats, certaines personnes ont aussi accentué leurs pressions sur les autorités municipales pour qu'elles interviennent. Certains gens d'affaires auraient par exemple, joué à ce moment un rôle important. Il faut se rappeler que si quelques uns d'entre eux s'étaient impliqués dans le *projet de société*, la majorité était tout de même restée plutôt sceptique face à ce processus qu'ils jugeaient inefficace. Et puisque le *projet* semblait confirmer leurs préjugés, ils abandonnèrent l'espoir qu'il y avait là une solution d'avenir. Que leurs actions aient à ce moment pris une forme directe de confrontation, ou qu'elles aient plutôt agi de manière officieuse dans d'autres cas, n'a selon nous pas changé grand chose à la suite du *projet*, sauf peut-être dans la rapidité de l'évolution du dossier.

Si bien que la suite des événements (le retrait du mandat touristique, le retrait financier, etc.), même si elle a semblé pour certains se faire de façon brusque, apparaissait presque inévitable

dans la mesure où le pouvoir politique ne semblait plus pouvoir cautionner, malgré sa sympathie pour les idées du *projet de société*, les actions de la structure qui les portait.

## CHAPITRE VI

### LES CONSTATS

Nous avons tenté, dans le chapitre précédent, d'analyser comment la participation des citoyens au *projet de société Harricana* avait pu évoluer entre 1991 et 1996. Ainsi, ce qui semblait pouvoir se dessiner au départ comme une importante mobilisation de la population de la région d'Amos s'est finalement soldé par une désaffection et le démantèlement d'une structure qui avait pourtant la prétention d'être représentative.

Cependant, malgré une grande déception chez tous les intervenants que nous avons rencontrés face à l'échec de cette structure et à l'abandon du *projet de société Harricana*, tous ne sont pas prêts à dire que l'esprit du projet est complètement mort. Dans le présent chapitre nous analyserons les enseignements que l'on peut tirer de cette mobilisation.

#### **6.1 La chute de la Société de développement Harricana**

La première évidence à noter est bien sûr la chute de la Société de développement Harricana (SDH). Pour certains de nos interlocuteurs, le fait d'être retourné par la suite à un type de corporation de développement spécifiquement économique est dommageable. Puisque la SDH avait tout de même réussi à officialiser une vision globale de développement, son démantèlement renvoyait en quelque sorte l'image de l'impossibilité de réussite de ce type de démarche. En contrepartie, il faut bien reconnaître que la SDH, pour les raisons que nous avons évoquées, dégageait parfois d'elle-même une image de non concrétisation.

Il ne nous appartient pas ici de juger si la SDH aurait pu réussir à ancrer plus profondément son discours dans des actions concrètes si elle avait duré plus longtemps. On notera cependant que le temps étant un élément essentiel au développement local, certains de nos

interlocuteurs s'interrogent sur l'incidence qu'aurait pu avoir le prolongement des activités de la SDH.

Quoi qu'il en soit, la chute de la structure de la SDH ayant eu lieu, il était évident que celle-ci aurait des répercussions sur toutes les actions de développement subséquentes. Ainsi, un des effets importants et immédiats fut en quelque sorte de paralyser le discours sur le développement et la vie associative pendant un certain temps.

De l'avis de plusieurs observateurs, c'est un peu comme si la chute de la SDH avait précipité avec elle tout un discours basé sur la concertation et la planification, qui sont presque devenus pendant un certain temps des mots tabous dans la MRC d'Abitibi.

Chacun des organismes présents sur le territoire est ainsi retourné à ses champs d'intérêts sectoriels et plusieurs associations ont repris une vision centrée sur leurs propres activités. Bon nombre d'individus ont aussi recentré leurs intérêts sur des questions très ciblées et dont la portée demeure limitée dans le temps et l'espace.

Il était sans doute prévisible que l'abandon du *projet de société Harricana* devait produire à court terme un repli et une négation de la philosophie qui le caractérisait. Certaines idées, certaines façons de faire demeurent associées à "du pelletage de nuages"<sup>43</sup> et sont difficilement envisageables aujourd'hui. De même, certaines personnes ne sont pas prêtes à se remobiliser pour un type de démarche où ils ne peuvent envisager de résultat immédiat. De la même façon, d'autres individus ont pu être blessés, que ce soit en cours de processus ou lors du démantèlement de la SDH, et ne sont plus intéressés à investir un projet collectif.

D'ailleurs, en septembre 1997, au moment où nous procédions à des entrevues, plusieurs personnes faisaient état d'un climat de méfiance et de désabusement face aux questions de développement qui commençait à peine à s'estomper et à redevenir normal. Ce que d'aucuns ont qualifié de période de deuil, "où il faut laisser le temps de décanter"<sup>44</sup> aura tout de même permis de prendre du recul et de mesurer la crédibilité de certains leaders. De

---

<sup>43</sup> Cité en entrevue #1; #2; #7; #12.

<sup>44</sup> Cité en entrevue #5.

même, ce temps d'arrêt aura favorisé le repositionnement de certains individus. Ainsi, après un an et demi, de nouveaux partenariats recommençaient à se tisser entre des individus, autour d'enjeux précis et à petite échelle, mais aussi sur des projets et des collaborations entre des individus et des organismes.

Par ailleurs, on peut cependant dire que le projet a aussi laissé à plus long terme des traces non-négligeables et dirons-nous plutôt positives dans la collectivité.

## **6.2 Une philosophie de développement qui a laissé sa marque**

Tout en demeurant conscient que la population en général a été peu rejointe par la philosophie du *projet de société*, il faut tout de même noter que les gens impliqués, les membres du Comité de pilotage, les mentors et les autres intervenants qui gravitaient autour de ceux-ci furent en contact avec une vision de développement qui se voulait inclusive. Certes la réalité pouvait différer de la théorie, mais les premières années du *projet de société*, marquées par une réelle convergence, avaient permis de réunir ces individus sur une base formelle autour d'une philosophie de développement local.

S'il est évident que toutes ces personnes n'ont pas adhéré de la même façon à l'idée d'un développement global, de l'avis de nos collaborateurs plusieurs croyaient sincèrement qu'il s'agissait de la meilleure stratégie pour la région d'Amos. D'ailleurs quand le maire d'Amos déclarait, au moment du démantèlement de la SDH, que tout le monde à Amos portait aujourd'hui le *projet de société*, il faisait référence à ces individus qui ont à tout le moins cru en la concertation. Bien que tout porte à croire que si la majorité d'entre eux ne s'impliqueraient pas d'emblée dans un processus de conceptualisation d'un projet de société, selon nous, plusieurs n'hésiteraient pas à travailler en partenariat avec des intervenants des autres sphères d'activité autour d'un projet précis.

C'est en ce sens que certains de nos interlocuteurs disaient que l'esprit de développement global, qui constituait la base du *projet de société*, avait marqué la vision du développement de ces décideurs. Et comme nous le verrons plus loin, c'est peut-être aujourd'hui,

maintenant que s'estompe l'image de la SDH, que peuvent se vivre des retombées modestes mais existantes du *projet de société*.

Dans un autre ordre d'idées, le *projet de société* avait également permis un questionnement sur l'esprit d'entrepreneurship dans la MRC d'Abitibi. Il s'agit ici d'une problématique posant des questions difficiles à résoudre, d'autant plus que le constat de la situation n'était pas des plus encourageants.

On se rappellera qu'un des seuls projets ayant semblé émaner du CÉAR visait l'établissement d'un campus entrepreneurial, ce qui démontre l'intérêt et les préoccupations à ce sujet. De même, plusieurs discours ont, tout au long du processus, porté sur la question de la prise en main, d'une mentalité à changer, etc. Il s'agit d'un questionnement important, qui a eu une incidence à l'époque et qui continue d'en avoir une.

Si certains intervenants semblent toujours conscients que cette question demeure prioritaire, d'autres semblent au contraire estimer qu'il n'y a pas lieu de s'en inquiéter. Il nous apparaît symptomatique qu'il n'y ait pas consensus social sur cette question, mais il est positif que le projet de société ait provoqué une réflexion, toujours actuelle, sur l'esprit d'entrepreneurship au sein de la collectivité.

### **6.3 Le travail de terrain de la SDH**

Il faut aussi rappeler que le travail de la SDH a souvent joué sur deux niveaux. Le premier est celui dont nous avons déjà abondamment parlé, c'est-à-dire son intervention plus théorique sur les concepts, les messages, le discours, etc. Le deuxième aspect relevait davantage du travail de terrain effectué par les agents de développement (commissaire industriel, agent de développement rural, conseiller aux jeunes entrepreneurs, etc.). Ce sont eux qui, par exemple, avaient comme mandat d'accompagner des individus dans leurs projets d'entreprises ou de développement communautaire.

Il semble que ce *travail terrain* des agents de développement, qui se rapproche de ce qui se fait dans la majorité des corporations de développement, répondait aux besoins du milieu et n'était pas contesté. Certes leurs interventions se déroulaient dans un contexte basé sur la philosophie globale du *projet de société*, mais puisqu'elles étaient ciblées et répondaient à des objectifs plus précis, ces interventions n'étaient pas taxées d'utopisme comme pouvait l'être l'ensemble du projet.

Tous ces agents de développement se retrouvèrent parfois dans une situation inconfortable. En effet, coincés entre un milieu qui leur demandait du concret (monter un plan d'affaires, chercher des subventions, etc.) et une direction qui les voyait un peu comme des véhicules d'information et de formation, les agents avaient la difficile mission de faire concilier la théorie et la pratique. C'est dans leurs actions quotidiennes avec les individus et les groupes qu'ils tentaient de susciter des actions concertées. À titre d'exemple, l'agent de développement rural travaillait avec divers promoteurs de projets ainsi qu'avec des comités locaux de développement qui, chacun sur leur territoire, devenaient les animateurs de leur milieu.

D'autre part, puisque nous mentionnons le cas de l'intervention en milieu rural, nous pouvons ici brièvement discuter de l'impact qu'a pu avoir le *projet de société* sur les relations entre le monde rural et le monde urbain. En fait, la question de l'évolution de la relation entre Amos et ses voisines rurales est difficile à évaluer. Il est évident que le travail avec les comités locaux dans les municipalités rurales a favorisé, dans certaines d'entre elles, un dynamisme qui continue d'évoluer et qui dans certains cas est un exemple de développement local. On peut penser à la municipalité de Landrienne par exemple, dont nous avons déjà parlé.

Par contre, on pourrait difficilement mettre sur le compte du *projet de société* le fait que les municipalités rurales et la Ville d'Amos soient aujourd'hui conscientes que leur développement doit se faire de façon concertée et intégrée. De fait, il semble que ce soit tout autant le travail d'aménagement au sein de la MRC, ou bien les politiques gouvernementales influençant les relations intra-régionales qui aient agi pour renforcer un discours qui se voulait inclusif. De fait, des tensions entre la direction de la SDH et certains maires ruraux auraient parfois plutôt eu un effet d'éloignement si le maire d'Amos n'avait pas agi comme médiateur entre ceux-ci.



Quoi qu'il en soit, on reconnaît au *projet de société* le fait qu'il existait dès le départ une volonté claire de la part du CÉAR (et plus tard la SDH) d'agir sur le plan de la concertation entre le monde urbain et le monde rural. Pour les intervenants auxquels nous avons parlé, il semble qu'il ne soit pas nécessaire de tenter de savoir quelle en est la cause, mais il demeure que la question de la dynamique urbain-rural, si elle reste toujours difficile à résoudre, a au moins le mérite aujourd'hui d'être un élément incontournable des débats autour de tous les projets dans la MRC d'Abitibi.

#### **6.4 La participation et l'appartenance**

Le processus du *projet de société* a par ailleurs, aussi démontré la force de certains réseaux. Dans la partie sur la participation, nous avons mentionné, en utilisant la typologie de Proulx, l'existence de réseaux naturels, utilitaires et fonctionnels.

Une des premières observations que nous pouvons faire est, comme le dit Bryant, que le développement ne se décrète pas! (1995a, p.30). De fait, même si une municipalité, par le biais de son conseil économique se dote d'une philosophie de développement local, celle-ci demeurera inefficace tant que les individus n'y adhéreront pas. C'est donc dire que les réseaux fonctionnels, s'ils peuvent être efficaces là où existe un lien d'autorité ou un partenariat officiel, ne peuvent aspirer à susciter une adhésion basée sur la participation si les autres types de réseaux ne sont pas impliqués.

Or, nous avons fait remarquer que la SDH n'avait pas su maintenir la participation qui semblait vouloir se manifester au cours des premières années. Puisqu'il est probable que jusqu'au Forum sur le développement, ce sont les réseaux utilitaires qui aient véhiculé l'information concernant le projet entre les divers secteurs d'activité, on peut estimer que c'est à travers eux que le processus croissait. Les réseaux naturels quant à eux ne furent sollicités que pour la manifestation de janvier 1993.

Et même si cette manifestation a pu relever d'une autre logique, il nous apparaît évident qu'elle a démontré que tous les réseaux présents sur le territoire étaient capables de

mobilisation et d'une solidarité existante et potentielle (sur laquelle nous reviendrons plus loin).

Ainsi, ce sont les premières années du processus de développement qui semblent avoir été porteuses de ce qu'on pourrait qualifier des constats positifs. C'est à ce moment là que s'est exercé un rapprochement entre les individus et leurs différents réseaux respectifs et que la participation s'élargissait peu à peu. Une illustration intéressante de l'importance des collaborations autour du *projet de société* est la quasi unanimité avec laquelle on nous a affirmé que ce sont ces rapprochements qui ont, en partie, permis le succès de la manifestation de janvier 1993. Pour la plupart de nos interlocuteurs, ce rapprochement demeure un des éléments les plus significatifs du *projet de société*. En effet, puisque l'on avait réussi à créer un espace de concertation et à amorcer une réflexion prometteuse, il leur semblait possible d'aller plus loin. C'est donc dire que tous ces intervenants étaient animés, à des degrés divers, d'une motivation commune et d'un désir de travailler collectivement à l'amélioration de leur milieu de vie.

Ce sont là des signes qui traduisent un sentiment d'appartenance envers la collectivité et il est évident qu'un projet de développement local doit s'appuyer sur ce sentiment d'appartenance. Il est également certain que ce type de développement est en même temps producteur de sentiment d'appartenance. Mais pour ce faire, il est nécessaire que le projet dépasse les simples volontés et conduise à des partenariats qui sont susceptibles de déboucher sur des réalisations. Or, notre analyse a démontré qu'au delà du Forum sur le développement, peu d'actions ont réussi à susciter la participation.

En fait le constat se répète un peu, à savoir que les premières années, en mettant en lien des individus de secteurs d'activité diverses et en les faisant réfléchir à un projet collectif, le projet de société posait des jalons prometteurs en regard d'un accroissement potentiel du sentiment d'appartenance mais que la suite a été peu probante. C'est ce qui fait dire à l'ensemble de nos interlocuteurs que le *projet de société* a finalement eu peu d'incidence sur le sentiment d'appartenance.

Il est de fait difficile d'essayer d'établir une relation de cause à effet dans ce cas puisque le sentiment d'appartenance est par définition difficilement évaluable. On peut certes tenter comme nous l'avons fait d'évaluer la participation à certains événements ou certaines actions et y voir le signe d'appartenance à un milieu. Mais il est selon nous utopique de vouloir mesurer un accroissement de l'appartenance territoriale puisque cela nous renvoie automatiquement à l'absence de mesures d'évaluation prévues à ce sujet par le *projet de société*. De même la relative courte durée du projet rend ardue une évaluation étant donné le peu de recul face à la suite des événements.

Le *projet de société Harricana* identifiait le sentiment d'appartenance et la fierté d'appartenir à la collectivité comme des piliers sur lesquels devait se construire un nouveau pacte social. C'est donc dire que cette fierté était au cœur des préoccupations du CÉAR (SDH). De fait, certains ateliers du Forum avaient aussi porté sur cette question, avec comme résultats l'identification de points forts et de points faibles qui étaient autant de facettes à renforcer ou améliorer. Sauf qu'en l'absence de moyens et d'objectifs pour intervenir sur ces facettes, il est difficile de pouvoir identifier si le *projet de société* a pu y avoir une influence.

La fierté de vivre sur le territoire de la région de l'Harricana (comme sur n'importe quel territoire) est tributaire de bien des facteurs qui sont culturels, historiques, géographiques, etc. Comme nous l'avons mentionné, elle peut aussi reposer sur des facteurs projectifs dans certains cas, si le ou les projets suscitent une réelle adhésion. Les actions qui peuvent bonifier ou amoindrir le sentiment d'appartenance se jouent très souvent sur un long terme. Si bien que, comme nous le faisait remarquer un collaborateur, c'est peut-être dans cinq ou six ans que l'on s'apercevra que les jeunes qui étaient au secondaire quand le *projet de société* a commencé sont un peu plus fiers de leur milieu. Mais sera-t-il possible de dire que cela dépendait des actions du *projet*?<sup>45</sup>

À titre d'exemple, à quoi peut-on attribuer aujourd'hui le fait que dans la région amossoise un nombre croissant de gens embellissent leur propriété? Est-il possible d'associer cette constatation à une fierté et à un enracinement à la région qui auraient pu se voir influencés par le *projet de société*? Cela est probablement surtout le reflet d'une tendance nationale,

---

<sup>45</sup> Opinion exprimée en entrevue #5.

suivie et encouragée par les municipalités et soutenue par des programmes comme Villes et villages fleuris... Mais la réalité se trouve peut-être dans ces deux logiques s'influençant mutuellement.

Tout cela pour montrer la difficulté de chercher des relations directes entre action et sentiment d'appartenance dans un projet où l'absence d'actions est citée par la majorité des observateurs. Le seul événement qui ait pu avoir une incidence directe sur le sentiment d'appartenance est la manifestation de janvier 1993, encore qu'il faille la classer comme étant un peu hors-série.

De fait, l'importance de la manifestation est très grande et ce, malgré les interprétations différentes qu'ont pu en faire les observateurs. Cet événement, que l'on soit d'accord ou non avec le message qu'il véhiculait, a marqué la population. Il est devenu un repère historique pour la collectivité.

Si bien qu'il existe dorénavant cet élément de fierté collective, ce moment où la population a le sentiment de s'être tenue debout ensemble. On peut certes déplorer que cette fierté ne se soit pas transformée en un mouvement pro-actif dans la mouvance du *projet de société*, d'autant plus que cela était selon nous tout à fait possible. C'est là tout le défi que soulignent Noreau et Carrier en disant que l'identité a "jusqu'ici été confinée à l'expression d'un *mal de vivre* plutôt qu'à celle d'un *vouloir vivre*" (1994).

Sauf que dans le cas amossois, il faut selon nous dépasser cet état de fait, en raison du travail de préparation du *projet de société* qui annonçait une intention d'aller plus loin. Que la manifestation ait profité de cette intention ne fait pas de doute dans l'esprit des gens que nous avons rencontrés. Pour eux, ce qui est dommage c'est que le *projet de société* n'ait pas pu capitaliser sur l'énergie et sur l'éclatement de la participation issus de la manifestation.

Ce qui a frappé l'imaginaire est bien sûr la très grande participation de la population, toutes classes sociales confondues. Et puis aussi la relative facilité avec laquelle cette manifestation s'est organisée. C'est à dire, que partout dans la communauté les collaborations étaient possibles, les réseaux étaient mobilisés pour cet événement.

Et quoi qu'on dise, on ne peut enlever à la population la fierté qu'elle a ressentie lors de cette journée. Ainsi chacun raconte avec fierté le rôle qu'il a pu jouer, mais aussi le sentiment ressenti, le plaisir éprouvé à se retrouver collectivement. Pour plusieurs ce fut une "journée de bonheur", "un moment magique"<sup>46</sup> marqué sous le sceau de la solidarité. Si bien que le *happening* s'est avéré peut-être plus important que le résultat lui-même. De fait, la population prenait conscience qu'elle avait du plaisir à être ensemble et qu'elle ne disposait plus de lieux et de moments de rassemblement pouvant remplacer "le perron de l'église après la messe..."<sup>47</sup>.

Cela lui permettait aussi d'expérimenter la force que pouvait lui conférer son unité. Il s'agissait d'une éloquente démonstration d'un potentiel de solidarité qui a peu souvent l'occasion d'être aussi visible. C'est la participation et c'est l'impression de faire partie de l'événement, d'en être un acteur, qui nourrissent le sentiment d'appartenance et c'est en ce sens que la manifestation a eu une incidence à cet égard.

Cela aurait pu s'avérer un facteur déterminant pour l'évolution du processus de développement si, comme nous l'avons mentionné, la suite du *projet de société* s'était avérée propice à la participation. Cependant, l'absence d'actions concrètes dans lesquelles l'engagement des citoyens aurait pu se concrétiser a favorisé l'enlisement relatif de la participation au cours des années subséquentes. Le sentiment d'appartenance, si fort qu'il ait pu devenir pour la manifestation, ne s'est pas transféré au *projet de société* par la suite. Si bien que le sentiment affectif envers la collectivité que caractérisait le geste posé lors de la manifestation n'a finalement pas pu se transformer en action pro-collectivité.

Or comme nous l'avons mentionné antérieurement, l'approche des mouvements sociaux suggère que l'une des caractéristiques de ces mouvements réside dans leur capacité de proposer une forme d'action alternative aux situations qu'ils tentent de combattre.

Dans le cas amossois, si à l'évidence, par leur très grande participation à la manifestation de janvier 1993, les citoyens de la MRC d'Abitibi voulaient dénoncer un événement et une

---

<sup>46</sup> Cités en entrevue #5; #11; #12.

<sup>47</sup> Cité en entrevue #11.

situation préoccupante, la solution alternative (la contre proposition) que devait représenter le *projet de société* n'était pas aussi partagée par la population que ses promoteurs ne le laissaient entendre.

De fait, la SDH, si elle avait en théorie rassemblé les conditions pour être porteuse de projets, ne s'avérait pas dans la pratique un véritable lieu de gouvernance locale. C'est à dire que cet espace qui se voulait, et qui se définissait comme le lieu central des discussions et des actions de développement dans la MRC d'Abitibi n'avait malheureusement pas réussi, pour les diverses raisons évoquées, à aller au-delà de la théorie.

Cela ne signifie pas pour autant que la SDH n'ait pas été le théâtre de nombreuses négociations à l'échelle locale, autour d'enjeux de développement qui relèvent traditionnellement d'une échelle nationale. Disons que la SDH a réussi à amener sur la place publique amossoise une façon de penser le développement où, malgré certains ratés, différents acteurs socio-économiques ont pris conscience de leur rôle réel et potentiel dans l'évolution de leur collectivité. De là, ils ont cherché à trouver des solutions et des mécanismes de régulation adaptés à leur réalité socio-politique.

Il s'agit selon nous de tentatives qui, même si elles se sont avérées à ce moment infructueuses, ont tout de même démontré une volonté d'agir collectivement et localement afin de modifier la façon de concevoir le développement dans la MRC d'Abitibi. En ce sens, le *projet de société Harricana* fait partie des actions collectives dites territorialisées puisqu'il a bel et bien donné lieu à la mobilisation d'un grand nombre d'acteurs sociaux du territoire en faveur du lieu que constitue la MRC d'Abitibi.

Cependant, compte tenu de la relative non-appropriation par la collectivité dont il a finalement fait l'objet, mais aussi de l'impression de fausseté ou de sur-estimation de la participation émanant de la SDH, il serait pour nous abusif de voir dans le *projet de société* un exemple de mouvement populaire. Certes les premières années du processus, qui manifestement alimentaient la participation et semblaient conduire vers l'élargissement de la prise en charge par les citoyens, auraient pu créer un "mouvement amossois" profondément ancré dans la population. Malheureusement, malgré l'engagement et la bonne foi des leaders du *projet de*

*société*, le projet n'a pas eu le soutien populaire nécessaire pour passer au delà des résistances qu'un processus de ce type ne manque pas de susciter.

À travers les négociations et les tentatives de regroupements et partenariats, les différents acteurs amossois avaient la chance, puisqu'ils avaient pratiquement fait consensus sur la pertinence de cet exercice, de pouvoir restructurer collectivement leur milieu. Même si les résultats ne furent pas ceux escomptés, il demeure que leur engagement, pour les années qu'il a duré, aura démontré une intéressante volonté de transformation.

En raison de son intentionnalité et de la réelle participation lors de certaines actions, nous estimons donc malgré tout pouvoir assimiler le projet de société Harricana à un segment de ce que Klein (1997, p.374) qualifie d'amorce de mouvement social ayant comme point de convergence la "sauvegarde" des territoires.

## CONCLUSION

Au début de cette recherche, nous nous interrogeons entre autres à propos de l'incidence du sentiment d'appartenance des citoyens sur le développement d'une collectivité. Nous estimions alors qu'un projet de développement avait plus de chance de réussite si la population éprouvait un sentiment d'appartenance envers son lieu de vie. Mais nous considérons aussi que c'est la participation des citoyens aux actions qui vient enrichir leur sentiment d'appartenance, qui se bonifie et qui, telle une boucle, devient de projet en projet un facteur de plus en plus moteur de développement.

Cependant, dans le cas que nous avons analysé, nous avons justement fait ressortir le manque de projets dans lesquels la population aurait pu s'impliquer activement. En ce sens, étudier la question du sentiment d'appartenance nous a permis d'identifier une des lacunes du *projet de société Harricana*. De fait, malgré le discours, la SDH a finalement généré peu de projets. Cela ne signifie pas que l'activité était inexistante dans la MRC d'Abitibi, mais elle continuait d'émaner des autres organismes qui poursuivaient leurs activités normales et sectorielles.

Comme nous l'avons dit, le seul événement qui ait pu avoir un impact réel sur le sentiment d'appartenance fut la manifestation. Parce qu'elle pouvait permettre d'être un *éveilleur de conscience* très puissant et parce qu'elle est devenue un repère historique, cette manifestation aurait pu servir de véritable date charnière dans l'histoire amossoise. Et cela tient beaucoup au plaisir vécu lors de cette journée, au bonheur de se retrouver collectivement et à la force collective ressentie.

Malheureusement, le *projet de société* n'a pas su reprendre à son compte les répercussions positives issues de la manifestation. Quoi qu'il en soit, même si en raison d'une participation réduite, les événements reliés au *projet de société Harricana* ont finalement eu peu d'influence sur le sentiment d'appartenance et ont peu conduit vers une réelle



restructuration du local, ils demeurent pour les intervenants locaux une expérience profondément marquante.

Il faut souligner que bon nombre des personnes qui se sont impliquées dans la mouvance du projet de société sont toujours actives socialement et que la majorité d'entre elles (du moins parmi celles que nous avons rencontrées), si elles se montrent déçues de la tournure des événements, estiment que le *projet* a eu et continue d'avoir certaines retombées positives.

Nous estimons par ailleurs que notre projet de recherche, s'il n'a pas été en mesure, en raison de la façon même dont a évolué le *projet de société*, de démontrer les mécanismes par lesquels la mobilisation et l'appartenance des citoyens peut restructurer le local, a en revanche permis de poser un regard sur un processus de développement qui a en quelque sorte "dérapé" en cours de route.

En conséquence, nous croyons que ce projet de recherche sera bénéfique, entre autres, sur deux plans. Premièrement, en nous penchant sur un projet de développement local qui n'a pas connu les résultats escomptés, plutôt que sur un projet considéré comme une réussite, nous estimons que nous avons pu faire ressortir quelques uns des écueils qui guettent ce type de projet de développement.

Deuxièmement, notre analyse s'avère une contribution importante pour la collectivité amossoise. Depuis la chute de la SDH, il semble que personne n'avait tenté de faire la genèse de ce *projet*. Pour plusieurs intervenants interrogés, notre rencontre devenait leur première récapitulation globale des événements qui se sont succédés tout au long de ce processus.

Il s'agit pour nous d'un exercice important qui a permis, et qui permet encore, aux acteurs de poser une réflexion sur un projet qui avait presque tous les éléments en main pour réussir. Cette réflexion qui fournit l'occasion d'analyser les points forts et les points faibles de la démarche permet aussi de comprendre les impacts et les répercussions qui ont eu cours dans la collectivité.

Un des aspects qui nous a été souligné à de nombreuses reprises est le fait que même si l'appropriation a été limitée à une certaine élite, celle-ci a assimilé une certaine philosophie de développement qui les guide maintenant dans leurs actions. À titre d'exemple, l'actuel maire d'Amos signait tout récemment une "Lettre à tous ceux qui y croient"(Brunet, 1998) qui est un vibrant plaidoyer en faveur du développement local. Plus encore, la récente assemblée de fondation du Centre local de développement (CLD) de la MRC d'Abitibi a donné lieu à un bel exemple de cohésion sociale<sup>48</sup>.

En effet, contrairement à ce qui a pu se passer dans d'autres MRC de l'Abitibi-Témiscamingue (notamment dans la MRC de Rouyn-Noranda, où le Conseil d'administration de la Corporation de développement économique s'est montré particulièrement réticent à la présence d'intervenants autres qu'économiques au sein du nouveau CLD), la composition du CLD de la MRC d'Abitibi respecte tout à fait l'esprit de développement global prôné par la réforme qui les met en place. Tel que prévu, des représentants du monde communautaire, municipal, économique, social, etc. s'y côtoient donc pour agir à titre d'intervenant unique en matière de développement.

Mais au delà de la structure, il semble que l'on veuille aller plus loin que les exigences et que l'on tente de faire du CLD un véritable lieu de concertation. Les échos que nous avons du CLD de la MRC d'Abitibi font d'ailleurs état de discussions serrées mais néanmoins harmonieuses entre tenants d'un discours purement économique et tenants d'une approche globale. C'est un peu comme si les intervenants, investis d'une légitimité que personne ne peut contester, voyaient ici l'opportunité de s'asseoir à nouveau ensemble pour intervenir sur leur développement.

Il s'agit pour nous d'un signe qui indique que, malgré toutes les déceptions qu'ait pu engendrer l'échec du *projet de société Harricana*, l'esprit qui l'animait a façonné une mentalité qui est demeurée malgré tout présente. Forts de l'expérience acquise et conscients des difficultés réelles et potentielles qui les attend, c'est peut-être maintenant que les intervenants de la MRC d'Abitibi vont tenter de réaliser, sans le nommer, un projet de société.

---

<sup>48</sup> Mis en place depuis avril 1998 par le Ministère des régions, les Centres locaux de développement remplacent dorénavant les nombreuses Corporations de développement dans chacune des MRC du Québec. Les CLD deviennent, entre autres, le guichet unique du Gouvernement du Québec en matière de développement.

## APPENDICE A

## LISTE DES ENTREVUES

1. Directeur général d'un organisme de développement
2. Homme d'affaires
3. Directeur de service public
4. Élu municipal
5. Agent de développement d'organisme socio-économique
6. Directeur général d'un organisme de développement
7. Directeur général d'un organisme de développement
8. Administrateur d'un organisme de développement
9. Agent de développement d'organisme socio-économique
10. Consultant
11. Administrateur d'un organisme de développement
12. Directeur général d'un organisme public

Note: Le titre des fonctions a été systématiquement masculinisé afin de préserver la confidentialité des entrevues.

## APPENDICE B

## SCHÉMA D'ENTREVUE

1. **Position de l'interviewé dans le processus de développement**
2. **Antécédents et contexte ayant conduit à ce processus**
  - 2.1 Événements déclencheurs
  - 2.2 Acteurs à l'origine
  - 2.3 Objectifs à l'origine
  - 2.4 Base géographique
3. **Étapes du processus de développement**
  - Vision large
4. **Actions et Stratégies**
  - Vision détaillée de chacune des étapes
  - 4.1 Description
    - 4.1.1 Moyens (stratégies utilisées)
    - 4.1.2 Acteurs (groupes; leadership; alliances; oppositions)
    - 4.1.3 Ressources
      - Financières
      - Humaines
  - 4.2 Objectifs
  - 4.3 Résultats
    - Tangibles
    - Intangibles
  - 4.4 Impact et répercussions
    - Tangibles (visibles)
    - Intangibles (invisibles)
5. **Analyse du milieu**
  - Vision large
  - 5.1 Leadership (SDH, autres groupes, individus)
  - 5.2 Liens avec les individus
  - 5.3 Liens avec groupes extérieurs (régional; national...)
  - 5.4 Liens avec groupes et associations
    - 5.4.1 Types d'ententes avec les organismes
      - informelle
      - formelle (contenus; modalités)
  - 5.5 Rapports avec institutions politiques locales ou régionales
6. **Processus de développement: Résultats et discussions**
  - 6.1 Bilan? Évolution du processus
  - 6.1 Évaluation des résultats? (Modalités?)
  - 6.2 Répercussions
    - 6.2.1 Positives
      - identité et appartenance?
      - suite?
      - autre?
    - 6.2.2 Négatives
      - problèmes
      - échecs
      - solutions
  - 6.3.. Et aujourd'hui dans la MRC d'Abitibi?

## RÉFÉRENCES

- Arocéna, José. 1986. *Le développement par l'initiative locale: Le cas français*. Coll. Logiques sociales, Paris: L'Harmattan, 227 p.
- Asselin, Maurice. 1982. *La colonisation de l'Abitibi; un projet géopolitique*. Cahiers du département d'histoire et de géographie, Travaux de recherches, No. 4, Rouyn: Collège de l'Abitibi-Témiscamingue, 171 p.
- Bassand, Michel. 1981. "L'identité régionale, un concept carrefour". In *L'identité régionale / Regionale Identität*, Michel Bassand (ed), p.3-23. Berne: Georgi. Saint-Saphorin.
- . 1992. "Développement local et processus identitaires". In *Les partenaires du développement face au défi du local*, sous la dir. de Gagnon, Christiane, et Juan-Luis Klein, p.267-295. Chicoutimi (Qué.): Université du Québec à Chicoutimi, Groupe de recherche et d'intervention régionales.
- Beaudry, Raymond et Hugues Dionne. 1995. "La permanence des communautés contre la mobilité des réseaux" In *Contre l'exclusion: Repenser l'économie: Actes du 13<sup>e</sup> Colloque de l'Association d'économie politique* (Montréal, 14-15 octobre 1994), sous la dir. de Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque, p.268-286. Ste-Foy (Qué.): Presses de l'Université du Québec.
- Benko, Georges, et Alain Lipietz (eds). 1992. *Les régions qui gagnent : Districts et Réseaux : Les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Paris: Presses Universitaires de France, 424 p.
- Bérubé, Pierre. 1993. *L'organisation territoriale du Québec: Dislocation ou restructuration? Urgence d'agir*. Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des services sociaux, Conseil de la santé et du bien-être, Publications du Québec, 172p.
- Blanchard, Raoul. 1954. *L'Ouest du Canada français, Province de Québec; les pays de l'Ottawa; l'Abitibi-Témiscamingue*. Montréal: Beauchemin, 334 p.
- Boileau, Gilles, et Monique Dumont. 1979. *L'Abitibi-Témiscamingue*. Québec: Editeur Officiel du Québec, 237 p.
- Bruneau, Pierre. 1989. *Les villes moyennes au Québec : Leur place dans le système socio-spatial*. Sillery (Qué.): Presses de l'Université du Québec et Office de planification et de développement du Québec, 195 p.
- Brunet, André. 1998. "Lettre à tous ceux qui y croient". *Économie locale et territoires. La revue des collectivités en action*, vol 2 no 1, p.13.
- Bryant, Christopher R. 1992. "La participation communautaire et le développement local: La voie de l'avenir". In *Les cahiers du développement local: Développer autrement*, Conférence des CADC du Québec, vol. 1, no 1 (septembre), p.5-7.

- . 1995a. *Strategic Management and Planning for Local and Community Economic Development: 1; The Organization*. Sustainable Community Analysis Workbook 2. St.Eugene (Ont): Econotrends,56p.
- . 1995b. *Strategic Management and Planning for Local and Community Economic Development: 2; The Community*. Sustainable Community Analysis Workbook 3. St.Eugene (Ont): Econotrends, 51p.
- . 1995c. *Mobilizing and Planning the Community's Strategic Orientations: Basic Tips*. Sustainable Community Analysis Workbook 4. St.Eugene (Ont): Econotrends,52p.
- BSQ. 1998. Voir Québec, Bureau de la statistique du Québec. 1998.
- Conseil des affaires sociales. 1989. *Deux Québec dans un: Rapport sur le développement social et démographique*. Boucherville (Qué): Gaëtan Morin éditeur et Gouvernement du Québec, 124 p.
- . 1990. *Agir ensemble: Rapport sur le développement*. Boucherville (Qué.): Gaëtan Morin éditeur et Gouvernement du Québec, 209 p.
- Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue. 1993. Plan stratégique de développement de l'Abitibi-Témiscamingue. Rouyn-Noranda: CRDAT, 150p.
- Côté, Charles. 1991. *Désintégration des régions: Le sous- développement durable au Québec*. Chicoutimi (Qué.): Les Éditions JCL, 261p.
- Côté, Serge, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx (dir.publ.) 1995. *Et les régions qui perdent.. ?*. Rimouski: UQAR-GRIDEQ. 377p.
- CRDAT. 1993. Voir Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue.
- Descôteaux, Maurice (ed.), Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, et Office de planification et de développement du Québec. 1991. *Qualité de vie: Prérequis au développement du régional: Actes du colloque (Val d'Or 18-19 octobre 1990)*. Rouyn-Noranda (Qué.): Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, 299 p.
- Deslauriers, Jean-Pierre. 1991. *Recherche qualitative: Guide pratique*. Coll. "Théma", Montréal: McGraw-Hill, 142p.
- Dionne, Hugues, et Juan-Luis Klein. 1993. "La question régionale au Québec contemporain". *Cahiers de Géographie du Québec*, Vol. 37, no 101 (septembre), p. 219-240.
- Dionne, Hugues. 1996. "L'art de vivre: base des mobilisations villageoises". *Économie et Solidarités: Mobilisation sociale et développement local*, vol 28, no 1, p. 19-29.
- Dionne, Hugues, Juan-Luis Klein et Pierre-André Tremblay. 1997. "L'action collective et l'idéal communautaire: bases territoriales d'un nouveau type de mouvement social?". In *Au delà du néolibéralisme: quel rôle pour les mouvements sociaux?* sous la dir. de Juan-Luis Klein, Pierre-André Tremblay et Hugues Dionne, p.33-46, coll." Études d'économie politique", Ste-Foy: Presses de l'Université du Québec.

- Dugas, Clermont. 1983. *Les régions périphériques: Défi au développement du Québec*, Sillery (Qué.): Presses de l'Université du Québec, 253 p.
- . 1994. "Le sous-développement régional". In *Traité des problèmes sociaux*, sous la dir. de Fernand Dumont, Simon Langlois, et Yves Martin, p. 103-125. Québec: Institut québécois de recherche sur la culture.
- Drainville, Gérard. 1993. "L'avenir de l'Abitibi-Témiscamingue". in *Relations*, no.589, avril, pp 83-84.
- Favreau, Louis. 1998. "Faire plus avec moins ou faire mieux dans la durée!: Les enjeux et défis actuels du développement local". *Économie locale et territoires. La revue des collectivités en action*, vol 2 no 1, p.5-8.
- Fortin, Anne et Paul Prévost. 1995. *Virage local: Des initiatives pour relever le défi de l'emploi*. Montréal: Les Éditions Transcontinental; Charlesbourg: Fondation de l'entrepreneurship, 272 p.
- Gagnon, Christiane, et Juan-Luis Klein. 1991. "Le partenariat dans le développement local:tendances actuelles et perspectives de changement social". *Cahiers de géographie du Québec*, Vol. 35, no 95 (septembre), p.239-255.
- (eds.). 1992. *Les partenaires du développement face au défi du local*. Chicoutimi (Qué.): Université du Québec à Chicoutimi, Groupe de recherche et d'intervention régionales. 401 p.
- Géo-graphes. 1990. *Dossier régional: L'Abitibi-Témiscamingue*. Montréal: Association Professionnelle des Géographes du Québec, Vol. 13, no.2, 54 p.
- Gourd, Benoit-Beaudry. 1994. *L'Abitibi-Témiscamingue: Contrastes*. Rouyn-Noranda (Qué.): Groupe de Communication PAT, 96 pages.
- Guindani, Silvio, et Michel Bassand. 1982. *Maldéveloppement régional et identité: Pour un développement endogène*. Coll "Villes, régions et sociétés". Lausanne: Commission nationale suisse pour l'UNESCO, Section d'éducation permanente; Presses polytechniques Romandes, 200p.
- Gumuchian, Hervé. 1990. *À la périphérie de la périphérie: l'espace rural et le concept de fragilité en Abitibi*. Montréal: Université de Montréal, Département de Géographie;Notes et documents No. 90-01,66 p.
- Guy, Roger et Mario Carrier. 1995. "Inventaire et caractérisation des projets de développement en émergence dans le milieu rural en Abitibi-Témiscamingue". In *Et les régions qui perdent..?*, sous la dir. de S. Côté, J-L Klein et M-U Proulx, p.235-243. Rimouski: UQAR,GRIDEQ.
- Jean, Bruno. 1994. "Quand l'autre Québec aménage son avenir: Les défis d'une ruralité québécoise moderne". *L'Action Nationale*, Vol. LXXXIV, no 9 (novembre), p.1260-1279.
- Johnson, Hank et Bert Klandermans (editors). 1995. *Social Movements and Culture*. Coll. "Social Movements, Protests, and Contention, Vol 4". Minneapolis: University of Minnesota Press, 267 p.

- Kayser, Bernard. 1990. *La renaissance rurale: Sociologie des campagnes du monde occidental*. Paris: Armand Colin, 316p.
- Klein, Juan-Luis. 1989. "Développement régional et espace local: vers une régulation territorialisée". *Revue internationale d'action communautaire : De l'espace pour le local*, Vol. 22/62, p. 189-196.
- . 1992. "Le partenariat: vers une planification flexible du développement local?". *Revue canadienne des sciences régionales*, Vol. XV, no 3 (automne), p. 491-505.
- . 1995a. "De l'État-providence à l'État accompagnateur dans la gestion du social: le cas du développement régional au Québec". *Revue internationale d'action communautaire*, Vol. 33, p.133-141.
- . 1995b. "La décentralisation et l'assouplissement des rapports État-territoire au Québec". In *Et les régions qui perdent..?*, sous la dir. de S. Côté, J.-L. Klein, M.U. Proulx, p.39-55. Rimouski: GRIDEQ.
- . 1995c. Les mobilisations territorialisées et le développement local: vers un nouveau mouvement social? Texte d'une communication présentée au colloque de la section développement régional de l'ACFAS, tenu à Chicoutimi au mois de mai 1995.
- . 1996. "Action collective et développement local: de l'atomisation à la restructuration de la société civile". *Économie et Solidarités: Mobilisation sociale et développement local*, vol 28, no 1, p. 31-42.
- . 1997. "L'espace local à l'heure de la globalisation: la part de la mobilisation sociale." *Cahiers de géographie du Québec*, vol.41, no114, (décembre), p.367-377.
- Laplante, Robert. 1989. "Les petites communautés locales et les résistances nécessaires". In *Colloque Les villages ruraux menacés: Le pari du développement* (Trinité des Monts, 26-27 septembre 1988), sous la coord. de Hugues Dionne et Jean Larrivée, p107-153. Collection Actes et instruments de la recherche en développement régional, Rimouski: UQAR, GRIDEQ.
- . 1995. *L'expérience de Guyenne: Colonisation et coopération en Abitibi*. Guyenne(Qué): Corporation de développement de Guyenne, 554p.
- Maheu, Louis. 1991. "Les nouveaux mouvements sociaux entre les voies de l'identité et les enjeux du politique". In *La recomposition du politique*, sous la dir. de Louis Maheu et Arnaud Sales, p.163-192. Coll. Politique et Économie. Tendances actuelles. Paris: L'Harmattan, Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Maillet, Denis. 1995. *Systèmes territoriaux de production, milieu innovateurs et politiques régionales*. Version provisoire ,présentée comme texte de référence pour le cours GÉO-8290, 21p.
- Melucci, Alberto. 1983. "Mouvements sociaux, mouvements post-politiques". *Revue internationale d'action communautaire*, 10/50, p.13-30.
- . 1993. "Vie quotidienne, besoins individuels et action volontaire". *Sociologie et Sociétés*, Vol. XXV, no 1 (printemps), p.189-198.



- . 1995. "The Process of Collective Identity". In *Social Movements and Culture*, Hank Johnston et Bert Klandermans (eds), p.41-63. Minneapolis: University of Manitoba Press.
- Noreau, Pierre et Mario Carrier. 1994. "Entre le repli et l'action: Analyse des mobilisations régionales à partir du cas abitibien". *L'Action nationale*, vol LXXXIV #1, pp 62-71.
- OPDQ. 1992. Voir Québec, Office de planification et de développement du Québec, Direction régionale de l'Abitibi-Témiscamingue. 1992.
- Planque, B. 1995. *Mutation économique et dynamique spatiale*. Texte d'une communication présentée au colloque de la section développement régional de l'ACFAS, tenu à Chicoutimi au mois de mai 1995.
- Possibles :Abitibi, La voie du Nord*. 1992. vol.6, #2, 195 p.
- Proulx, Marc-Urbain. 1995. *Réseaux d'information et dynamique locale*. Coll. Développement régional, Chicoutimi: UQAC-GRIR, 334p.
- . 1996. "La politique régionale au Québec". *L'Action nationale*, vol. LXXXVI, no 2(février),p.77-97.
- Québec, Bureau de la statistique du Québec. 1998. *Abitibi-Témiscamingue. La région administrative, les MRC et les principales municipalités: Cahier 1; Population et logements*. Coll. "Statistiques régionales". Série "Recensement de la population 1996-1991-1986; Données comparatives et faits saillants", Québec: Publications du Québec, 49 p..
- Québec, Bureau de la statistique du Québec. 1990. *Statistiques régionales: Région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue: Principales caractéristiques de la population des MRC et de certaines municipalités*. Renaud Dugas. Québec: Bureau de la statistique, 37p
- Québec, Office de planification et de développement du Québec, Direction régionale de l'Abitibi-Témiscamingue. 1992. *Bilan socio-économique: région de l'Abitibi-Témiscamingue*. Québec: Office de planification et de développement du Québec, 119p.
- Ricq, Charles. 1982. "La région, espace institutionnel et espace d'identité". *Espaces et sociétés: Industries;Régions*, no.41, (juin-décembre), p113-129.
- Scott, Allen, et Michael Storper. 1992. "Le développement régional reconsidéré". *Espaces et sociétés*, No. 66, p.7-38.
- Statistique Canada. 1994. *Profil des divisions et subdivisions de recensement du Québec, Partie B*. Ottawa: Industrie, Science et Technologie Canada, Recensement du Canada de 1991, Numéro 95-326 au catalogue
- Statistique Canada. 1992. *Profil des divisions et subdivisions de recensement du Québec, partie A*. Ottawa: Approvisionnements et Services Canada. Recensement du Canada de 1991, Numéro 95-325 au Catalogue
- Tarrow, Sidney. 1994. *Power in Movement. Social Movements, Collective Action and Politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 251p.

- Tremblay, Diane-Gabrielle, et Vincent Van Schendel. 1991. *Économie du Québec et de ses régions*. Montréal: Éditions Saint-Martin et Télé-Université, 649 p.
- Tremblay, Pierre-André, Isabel Brochu et Marie-Claude Verschelden. 1996. "Les mobilisations dans le Québec des régions: traits généraux et réflexions premières". *Économie et Solidarités: Mobilisation sociale et développement local*, vol 28, no 1, p. 101-118.
- Tremblay, Pierre-André et Mona Gagné. 1994. "Sense of Belonging and Local Development: A Case Study in Chibougamau". *Canadian Journal of Urban Research*, vol.3, no.2, p.166-181.
- UQAT, SDR et CRDAT: Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Secrétariat au Développement des Régions et Conseil régional de développement de l'Abitibi-Témiscamingue (sous la direction de Enrique Colombino). 1994. *Répertoire 1993-94 des organismes publics et parapublics en Abitibi-Témiscamingue et Nord-du-Québec: Les découpages territoriaux et les juridictions politico-administratives gouvernementales*. Cartographie: DEVAMCO. Rouyn-Noranda: UQAT, SDR et CRDAT.
- Vachon, Bernard (dir. publ.). 1991. *Le Québec rural dans tous ses états: Textes produits aux états généraux du monde rural*. Montréal: Les éditions du Boréal, 311 p.
- Vachon, Bernard. 1994. "Agent de développement: Jardinier du développement local". In *Les cahiers du développement local*, Conférence des CADC du Québec, vol. 2, no 4 (juin), p.3-5.
- . 1995. *L'Atlas de l'évolution démographique des municipalités locales et des Municipalités régionales de comté du Québec: de 1951 à 1991*. UMRCQ et UMQ, p. 108-109.
- . 1995a. "La mutation des espaces ruraux: nouvelles réalités, nouveaux modes d'emploi". In Côté, S., J.L. Klein, et M.U. Proulx, Dir. *Et les régions qui perdent?*, p.357-377. Rimouski(Qué): UQAR-GRIDEQ.
- . 1995b. *Mettre les territoires en état de produire: le rôle des facteurs sociaux et culturels*. Texte d'une communication présentée au colloque de la section développement régional de l'ACFAS, tenu à Chicoutimi au mois de mai 1995.
- Vachon, Bernard, et Francine Coallier. 1993. *Le développement local: Théorie et pratique: Réintroduire l'humain dans la logique de développement*. Boucherville (Qué): Gaëtan Morin éditeur, 331p.
- . 1995a. "La logique de localisation des entrepreneurs ruraux: l'impact des facteurs non-économiques". In *Contre l'exclusion: Repenser l'économie*, sous la dir. de Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque, p.123-140. Ste-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Vastel, Michel. 1992. "La reconquête de l'Abitibi". *L'Actualité*, Montréal, août, p.52-58.
- Vincent, Odette (dir.publ.). 1995. *Histoire de l'Abitibi-Témiscamingue*. Coll. "Les régions du Québec", no7. Québec: Institut québécois de recherche sur la culture, 763p.
- Vie Ouvrière. 1994. "Quand ça bouge dans les régions du Québec". No 247 (mars-avril), pp.22-35.

### Références relatives au Projet de société Harricana

- Bertrand, Marguerite. 1992. "Projet de société d'Amos-région: Le processus va bon train", *L'Écho d'Amos*, 4 mars, p.31.
- Comité d'aide au développement des collectivités, région d'Amos (CADC). 1989. *Stratégie de développement socio-économique de la région d'Amos*. avril, 44p.
- Compte rendu d'une réunion du Comité de pilotage du projet de société d'Amos-région, tenue le 17 janvier 1992*. 1992b. 5p.
- Compte rendu d'une réunion du Comité de pilotage du projet de société d'Amos-région, tenue le 7 février 1992*. 1992c. 3p.
- Compte rendu d'une réunion du Comité de pilotage du projet de société d'Amos-région, tenue le 21 février 1992*. 1992d. 3p.
- Compte rendu d'une réunion du Comité de pilotage du projet de société d'Amos-région, tenue le 11 mars 1992*. 1992e. 4p.
- Compte rendu d'une réunion du Comité de pilotage du projet de société d'Amos-région, tenue le 15 avril 1992*. 1992f. 4p.
- Compte rendu d'une réunion des Comités de pilotage et de travail du projet de société d'Amos-région, tenue le 15 mai 1992*. 1992g. 3p.
- Compte rendu d'une réunion du Comité de pilotage et du Comité de travail du projet de société, tenue le 22 mai 1992*. 1992h. 2p.
- Compte rendu d'une réunion du Comité de pilotage et du Comité de travail du projet de société, tenue le 12 juin 1992*. 1992i. 2p.
- Compte rendu d'une réunion du Comité de pilotage et du Comité de travail du projet de société, tenue le 11 septembre 1992*. 1992j. 3p.
- Compte rendu d'une réunion des comités de Pilotage et de Travail du projet de société, tenue le 8 octobre 1992*. 1992k. 3p.
- Compte rendu d'une réunion des comités de Pilotage et de Travail du projet de société, tenue le 19 octobre 1992*. 1992l. 3p.
- Compte rendu d'une réunion des comités de Pilotage et de Travail du projet de société, tenue le 4 novembre 1992*. 1992m. 2p.
- Compte rendu d'une réunion des comités de Pilotage et de Travail du projet de société, tenue le 9 novembre 1992*. 1992n. 2p.
- Compte rendu d'une réunion du comité de Pilotage du projet de société, tenue le 10 février 1993*. 1993. 4p.

- Conseil économique d'Amos inc. 1990. *Rapport annuel 1989*. 21 mars, 13p.
- . 1991. *Orientations et actions prioritaires 1991-1992*. 15 avril, 18 p.
- . 1992. *Rapport annuel 1991*. 22 avril, 20p.
- Conseil économique d'Amos-région, 1992. *Le défi de réussir...ensemble: Conférence de M. Hervé Sérieyx lors du Forum sur le développement du 12-13 novembre 1992*. Amos: CÉAR et CADC. Vidéocassette VHS, 154 min, son, couleur.
- . 1993. *Rapport annuel 1992*. 23 avril, 11p.
- Conseil économique d'Amos-région et Comité d'aide au développement des collectivités. 1992. *Forum sur le développement: Le défi de réussir ensemble: une vision partagée...la force de nos engagements*. Pochette remise aux participants, 12-13 novembre, Amos: CÉAR et CADC.
- L'Écho d'Amos*. 1993a. 6 janvier, p.10.
- L'Écho d'Amos*. 1993b. "Vox pop: Pourquoi êtes-vous ici aujourd'hui?", 13 janvier, p.8.
- L'Écho d'Amos*. 1994. "*Ré-Inventer nos moyens d'action*". 15 juin, p5-8.
- Guindon, Martin. 1992a. "L'organisme poursuit l'élaboration d'un projet de société", *L'Écho d'Amos*, 26 avril, p.3.
- . 1992b. "Le point sur le projet de société", *L'Écho d'Amos*, 2 septembre, p.3.
- . 1992c. "Forum sur le développement: "Le défi de réussir ensemble"", *L'Écho d'Amos*, 28 octobre, p. 13.
- . 1992d. "Seules les premières régions qui pensent leur futur en auront un", *L'Écho d'Amos*, 18 novembre, p.5.
- . 1992e. "Élaboration d'un projet de société pour la région d'Amos: La première pierre est posée avec le Forum sur le développement", *L'Écho d'Amos*, 18 novembre, p. 13.
- . 1993a. "Amos ferme et crie: Ça suffit!", *L'Écho d'Amos*, 13 janvier, p.5.
- . 1993b. "Brunet déplore l'inertie de certaines villes", *L'Écho d'Amos*, 21 avril, p.9.
- . 1993c. "La proposition du CÉAR reçoit l'aval des maires de la MRC", *L'Écho d'Amos*, 16 juin, p.9.
- . 1994a. "1993 dans la région d'Amos: Une année de combat et d'enlignement de dossiers", *L'Écho d'Amos*, 5 janvier, p.4.
- . 1994b. "On composait avec le Je, maintenant on conjugue avec le Nous", *L'Écho d'Amos*, 27 avril, p.8.
- . 1994c. "5% de la population et on est sauvé!", *L'Écho d'Amos*, 27 avril, p.8.

- . 1994d. "Plus de 120 congressistes attendus à Amos", *L'Écho d'Amos*, 18 mai, p.7
- . 1995a. "Le projet de société entre dans la phase du concret", *Le Citoyen de l'Harricana*, 21 mai, p.3.
- . 1995b. "Je suis imputable, alors je veux être responsable", *Le Citoyen de l'Harricana*, 28 mai, p.3.
- . 1995c. "Comme de l'eau sur le dos d'un canard", *Le Citoyen de l'Harricana*, 7 juin, p.9.
- . 1995d. "St-Mathieu hésite à contribuer à la SDH", *Le Citoyen*, 3 décembre, p.18.
- . 1995e. "Porteur du développement sur le territoire", *Le Citoyen de l'Harricana*, 10 décembre, p.4.
- . 1995f. "C'est l'échec du développement", *L'Écho d'Amos*, 27 décembre, p.11.
- . 1995g. "Démission de l'État-major de la SDH; "Personne n'aime se faire tirer le tapis sous les pieds"", *Le Citoyen*, 31 décembre, p.8.
- . 1995h. "Dossier de la SDH: On vient de s'affaiblir", *Le Citoyen de l'Harricana*, 31 décembre, p.10.
- . 1996a. "La SDH s'était éloignée de sa mission", *Le Citoyen de l'Harricana*, 14 janvier, p.3.
- . 1996b. "Une solution qui fera l'affaire de tous", *L'Écho d'Amos*, 14 février, p.2.
- . 1996c. "Amos et ses voisines unissent leurs forces au sein d'une nouvelle corporation", *L'Écho d'Amos*, 14 février, p.2.
- Impact Abitibi*. 1993. "Un contrat social et économique", *La force de nos engagements: Le défi de réussir ensemble*, 8 février, ###?p.
- Impact Abitibi*. 1994. "Société de développement Harricana : Portrait de la situation au 31 juillet 1994". 4 septembre, p.12.
- Lussier, Jean-Pierre. 1993. *Profil de la collectivité Amos*. Direction générale Politiques et Liaison, Direction Planification et Évaluation, 5p.
- Paradigme communication. 1994. "*Vivre ici, ensemble, occupés et heureux toute notre existence*", Amos:SDH et Paradigme communication, 17p.
- Procès-verbal de la réunion du Comité de pilotage du projet de société du 18 octobre 1991*. 1991a. 2p.
- Procès-verbal de la réunion du Comité de pilotage du projet de société du 25 octobre 1991*. 1991b. 2p.
- Procès-verbal d'une réunion du Comité de pilotage du projet de société d'Amos-région, tenue le 13 décembre 1991*. 1991c. 2p.

*Procès-verbal d'une réunion du Comité de pilotage du projet de société d'Amos-région, tenue le 8 janvier 1992.* 1992a. 3p.

Société de développement Harricana. 1994. *Projet de société Harricana.* 24 avril, Amos:SDH, 48p.

Société de développement Harricana Inc. 1994. *Rapport annuel 1993-1994.* 24 avril, 17p.

Société de développement Harricana Inc. 1995. *Rapport annuel 1994-1995.* 16 mai, 28p.

Société de développement Harricana Inc. 1996. *Rapport annuel 1995.* 13p.

Société de développement Harricana. *Présentation de la collectivité,* 6p.

Urgence Amos-région. 1993. *Bilan général au 23 mars 1993.* 7p.