

Sous la direction de
Danielle Lafontaine et Nicole Thivierge

LE DÉVELOPPEMENT ET L'AMÉNAGEMENT DES RÉGIONS FRAGILES

À L'ÈRE DES MUTATIONS GLOBALES

nouveaux modèles, nouvelles cultures de coopération

Collection Tendances et débats en développement régional

GRIDEQ-GRIR

**Sous la direction de
Danielle Lafontaine et Nicole Thivierge**

**LE DÉVELOPPEMENT ET L'AMÉNAGEMENT
DES RÉGIONS FRAGILES**

À L'ÈRE DES MUTATIONS GLOBALES

nouveaux modèles, nouvelles cultures de coopération

Collection Tendances et débats en développement régional

GRIDEQ-GRIR

Actes du colloque de la Section développement régional de l'ACFAS 1999. La collection Tendances et débats en développement régional est publiée par le GRIDEQ (Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional, de l'Est du Québec). Ce sixième numéro de la collection est édité par le GRIDEQ, en collaboration avec le GRIR.

Les propos tenus dans cet ouvrage n'engagent que la responsabilité des auteurs.

Révision et édition
Jean Larrivée

Traitement de texte
Jean Larrivée
Liliane Ouellon

Conception de la page couverture
Richard Fournier

Distribution
GRIDEQ
300, allée des Ursulines
Rimouski (Québec) G5L 3A1
418-723-1986 poste 1441 ou 1440
418-724-1847 (télécopieur)
Courriel: grideq@uqar.quebec.ca
<http://www3.uqar.quebec.ca/grideq/>

On peut aussi commander au:
GRIR
UQAC
555, boul. de l'Université
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

ISBN 2-920270-67-2

Tous droits réservés © 2000
Université du Québec à Rimouski (GRIDEQ)
Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional,
de l'Est du Québec

**LE DÉVELOPPEMENT ET L'AMÉNAGEMENT
DES RÉGIONS FRAGILES
À L'ÈRE DES MUTATIONS GLOBALES
nouveaux modèles, nouvelles cultures de coopération**

Table des matières

Page

Présentation..... vii
Danielle LAFONTAINE et Nicole THIVIERGE

| | |
|---|---------|
| Première partie: Nouveaux environnements, nouveaux cadres de pensée et nouveaux enjeux démocratiques | 1 |
|---|---------|

**Prise de décision, organisations et territorialité:
remise en cause du modèle traditionnel de gestion**..... 3
André GAGNÉ

**Mutation des catégories d'espace et de temps et enjeux
démocratiques. Vers un nouvel imaginaire social?**.....19
Jean-Pierre BOYER

**Courant communicationnel et planification. Les pratiques
des urbanistes dans le cadre des comités-conseil
d'arrondissement de la Ville de Montréal (1988-1994)**39
Pierre HAMEL et Cybèle TRÂN

**Les enjeux de la participation du public
à la Forêt modèle de Fundy**.....57
Johanne PERRON et Omer CHOUINARD

**L'approche contextualiste au service des problématiques
de changement dans les organisations publiques.
L'exemple de la Municipalité de Chicoutimi**.....65
Anne MÉVELLEC

Deuxième partie:

Des efforts de dynamisation du tissu socio-économique misant sur des cultures et des réseaux de coopération

.....79

Les conditions favorables et défavorables à l'appropriation par les communautés de leur développement.....81

Laurence BHERER, Nathalie BOLDUC et Julie LEVASSEUR

L'économie sociale comme facteur de développement et de cohésion. Un portrait du Bas-Saint-Laurent101

Carol SAUCIER et Nicole THIVIERGE

Approche conceptuelle et illustration de l'essaimage académique.....117

Martine DUREZ DEMAL, Alain LEROY et Isabelle HONDEKYN

Les dynamiques communautaires et territoriales derrière la page.....135

Andrée FORTIN et Duncan SANDERSON

Présentation

Le présent ouvrage est publié à la suite du colloque général annuel¹ de la section *Développement régional* à l'Université d'Ottawa, en mai 1999 dans le cadre du congrès de l'ACFAS. Il vient étayer et prolonger un ensemble d'analyses rassemblées dans **Les régions fragiles face à la mondialisation** paru l'année dernière.

En 1999, ayant constaté que plusieurs auteurs faisaient directement référence dans leur texte au caractère *fragile* de réalités ou d'expériences régionales ou territoriales, ceci tant dans des régions considérées en difficulté que du côté de celles mieux dotées ou même relativement prospères, l'idée d'espaces ou de *régions fragiles* s'était imposée à l'attention. Mais plusieurs autres considérations étaient venues appuyer ce choix.

D'abord, sans constituer ni un concept pleinement construit - et donc appuyé sur une théorisation - ni un observable ou un concept opératoire, la thématique des *régions fragiles* présentait le grand intérêt de réunir (ou, dit autrement, de garder rassemblée) dans un même univers de préoccupation de recherche une diversité d'espaces et de territoires. Des espaces ou des territoires que des politiques publiques ou des démarches scientifiques ont pu, au cours des dernières années, chercher surtout à distinguer ou à démarquer les uns des autres. Songeons aux catégorisations en terme de régions dites *métropolitaines*, *centrales* ou *périphériques* (ou *ressources*) toujours utilisées au Québec, même si les classifications en terme d'armature urbaine (facteur *taille*) ou de pôle reprennent une certaine vigueur. Les distinctions entre l'*urbain* et le *rural*, qu'on cherche à les fonder sur des densités moyennes ou d'autres indicateurs quantitatifs, soulèvent elles aussi plus de questions qu'elles n'éclairent des situations, des formes ou des processus reconnus complexes, multidimensionnels et surtout qu'un ensemble de nouveautés sont sans doute en train de transformer. Rappelons enfin les débats des années 1990 entourant les caractéristiques et plus encore l'existence de régions dites *gagnantes* ou *perdantes*.

Or, face à certains changements et défis sans précédents auxquels sont confrontés les acteurs un peu partout sur la planète, la plupart des régions du monde, mais à des degrés divers, peuvent sans doute être considérées vulnérables ou fragiles (du latin *frangere*, briser), ceci sur divers plans (économique, institutionnel, environnemental, culturel, identitaire, démographique, technologique).

La problématique de la fragilisation du tissu socio-spatial (allant jusqu'à la *désagrégation* ou à la perte de substance), du tissu et donc des *acteurs* autant que des *systèmes*, ne concerne donc pas que les régions traditionnellement reconnues comme «territoires à problèmes», mais dans le monde *en mutations*

(Planque, 1996) qui est le nôtre, la quasi-totalité des territoires et des acteurs de la planète.

Plus qu'un événement contemporain plus ou moins circonscrit, les mutations du système productif (Planque, 1996)² des dernières décennies - et certaines nouveautés en matière de *technologies avancées de communication*³ - ont déjà des incidences profondes, complexes, multidimensionnelles (économiques, financières, politico-administratives, scientifiques) sur l'ensemble des institutions et des organisations. Et si, songeant à l'explosion actuelle des outils de télécommunication - et en particulier à l'irruption d'Internet, des communications *mobiles* ou du multimédia (en ligne ou hors ligne sur CD-ROM) - on parle de «révolution» informatique, les transformations dont on parvient difficilement à suivre le mouvement accéléré paraissent devoir exercer leurs effets d'ensemble sur toutes les sphères de l'agir individuel et collectif, ceci à toutes les échelles socio-spatiales et cela bien au-delà du cours ou du moyen terme. L'idée de mutations ou de changements globaux⁴ - y compris dans l'environnement local et régional - reste donc importante. Ceci d'autant plus, qu'au-delà des changements d'*aires* ou plutôt à travers ceux-ci et un ensemble de changements socio-territoriaux, un changement d'*ère* reste une hypothèse à envisager sérieusement, y compris sous la forme d'un échec possible à fonder un nouvel état de chose ou de «civilisation», même si l'expansion des technologies avancées de communication repose en partie sur un projet de maîtrise du temps et de l'espace.

Outre la reprise d'un thème toujours estimé porteur, le présent ouvrage met cette fois plus directement l'accent sur des visées de *développement* et des pratiques d'*aménagement* des territoires ou des régions fragiles. Un développement qu'on peut de moins en moins réduire à la croissance économique ou dissocier des acteurs qui en assurent la concrétisation effective sur des territoires d'action peu à peu remodelés. Alors qu'en 1999 on avait cru pertinent, à la lumière des textes présentés, de mettre l'accent sur les **Stratégies communautaires, technologiques et culturelles d'innovation et de valorisation** (sous-titre de l'ouvrage), ce sont à présent **les nouveaux modèles et les nouvelles cultures de coopération** qui retiennent surtout l'attention.

On sera sensible au fait que pour décrire et analyser un ensemble de changements complexes, interreliés, multidimensionnels, la plupart des auteurs ici réunis prennent appui sur plusieurs courants et outils de recherche en partie nouveaux (notamment le management territorial, des courants communicationnels, des modèles contextualistes). Indiquons sur ce point que tout en demeurant en partie spécifiques, les courants qui servent d'assises aux recherches présentées insistent beaucoup sur le rôle des acteurs individuels ou collectifs sur le modelage des territoires, sans nier toutefois le poids de structures ou de systèmes. Sur le rôle des acteurs mais aussi celui des *représentations* (des informations, des modèles) et de la communication ou de

l'échange. Ils rejoignent ce faisant les orientations d'un mouvement *constructiviste* ou *actionnaliste* de plus en plus discuté en sciences sociales et humaines. Celui-ci chercherait à se démarquer d'approches qualifiées d'*holistes* (le tout étant plus important que les parties) ou de *déterministes* (orientations classiques, durkhémiennes, marxistes) mettant l'accent sur le poids de déterminismes structuraux ou encore des effets de systèmes.

Les textes rassemblés à la suite du colloque parmi tous ceux soumis et évalués ont été regroupés dans deux grandes sections.

*

La première partie de l'ouvrage intitulée *Nouveaux environnements, nouveaux cadres de pensée et nouveaux enjeux démocratiques* réunit cinq textes à travers lesquels un ensemble de changements interreliés d'envergure sont discutés, ceci à la lumière d'observations et d'analyses d'un foisonnement de pratiques, de créations et d'intervention actuelles.

Mondialisation, globalisation, technologies avancées de communication (TAC), économie ou «société de l'information»: en quoi tous ces processus affectent-ils déjà non seulement les manières de produire et d'échanger, mais aussi les manières de penser, à commencer par nos manières d'envisager le temps et l'espace? Alors que les relations entre les aspects économiques et culturels/identitaires de l'agir tendent à devenir de plus en plus étroites, comment situer le rôle de l'acteur ou ses capacités de penser et de maîtriser ces changements? Le rôle de l'acteur comme *personne*, mais aussi celui des acteurs agissant au sein d'organisations ou d'institutions intégrant de plus en plus les technologies avancées de communication? Les libertés de pensée et d'action ont-elles du fait de certaines innovations la possibilité de s'accroître ou se voient-elles au contraire davantage amoindries ou menacées? Face à ces nouveaux environnements globaux, les dispositifs politico-institutionnels hérités des Lumières (État-nation, Parlement, partis, etc.) et fixant les contours d'une démocratie plus représentative que participative, sont-ils suffisants pour garantir aux acteurs une certaine maîtrise de leur destin?

À travers la première partie de l'ouvrage, c'est en définitive d'un renouveau tant des politiques publiques de développement et d'aménagement que des manières d'envisager *l'action publique* dont on discute. Un élargissement de l'expérience démocratique est décelé, sur le plan des orientations, des usages et des pratiques, notamment professionnelles, un élargissement qui fait appel à la mobilisation des acteurs. Ces acteurs ne peuvent plus se contenter d'agir en vase clos, à partir de leur sphère unique d'expérience ou d'expertise, mais doivent à plusieurs, poser des diagnostics sur le présent et imaginer leur futur, se doter d'une vision de développement et d'objectifs d'aménagement et surtout, ensemble, moins les mettre en oeuvre qu'en actes.

Dans son texte intitulé *Prise de décision, organisations et territorialité: remise en cause du modèle traditionnel de gestion*, André GAGNÉ s'intéresse aux modèles traditionnels ou émergents de gestion du développement, ceci sur «fond de crise de sectorialité» et de «managérialisme». Selon Gagné, traditionnellement, la dimension territoriale ou l'espace n'avait qu'un rôle limité sinon secondaire dans la pensée et les pratiques relatives à la gestion des ressources. Mais au cours du dernier quart de siècle, dans un environnement complexe et instable, les choses ont changé. Discutant d'une gestion se voulant intégrée du développement, une gestion intégrant l'idée de territorialité, la prise de décision et le développement économique et social, Gagné se penche sur des approches mettant l'accent sur le réseau, la souplesse, l'imagination, la solidarité et de nouvelles représentations des organisations et de leurs rapports à l'espace.

Cet intérêt pour ce qui peut apparaître comme un ensemble de nouvelles représentations trouve son prolongement chez Jean-Pierre BOYER qui dans son texte laisse entrevoir la profondeur des changements en cours et leurs impacts sur la formation non seulement des identités mais des catégories *d'espace et de temps*. Des catégories sans doute essentielles, mais dont les formes peuvent changer, et, avec elles, les rapports des acteurs à leur propre existence et à leur histoire. Dans son texte *Mutations des catégories et enjeux démocratiques. Vers un nouvel imaginaire social?*, BOYER observe aussi attentivement un ensemble de créations multimédias récentes à travers lesquelles différents imaginaires assez distincts les uns des autres peuvent être décelés. Des imaginaires et des représentations spatio-temporelles auxquelles ont doit s'intéresser parce qu'elles sont de nature à orienter les pratiques de construction du monde, pour le meilleur ou pour le pire...

Si les technologies de communication et certaines réalisations qui en émanent retiennent l'attention de Boyer, c'est au courant communicationnel que Pierre HAMEL et Cybèle TRÂN rattachent leur analyse des pratiques de planification qui sont celles *des urbanistes dans le cadre des comités-conseil d'arrondissement de la Ville de Montréal (1988-1994)*. Des interventions qui mettent désormais l'accent sur la rationalité pratique (plutôt que strictement scientifique), des processus d'apprentissage collectifs, une conception moins représentative que participative de la démocratie. S'y profilent une nouvelle culture politique axée sur la collaboration interprofessionnelle et plus généralement la coopération. Cette planification *reconsidérée* ferait aussi grand cas de la participation du public aux processus décisionnels, celle-ci mettant elle-même en jeu des processus de communication et d'information.

Dans leur texte *Les enjeux de la participation du public à la Forêt modèle de Fundy*, Johanne PERRON et Omer CHOUINARD indiquent pour leur part combien l'instauration d'un réel contrôle démocratique du public sur les choix de développement durable et d'aménagement peut s'avérer exigeante et difficile.

Insistant sur la nécessité de définir ce qu'est la «participation du public» dont on parle de plus en plus, les auteurs en proposent une qui en distingue plusieurs formes possibles, la participation la plus complète se situant bien au-delà de la consultation, de la conciliation ou du partenariat. L'expérience de la FMF (au Nouveau-Brunswick) est ensuite discutée.

Les processus décisionnels sont également au centre du dernier texte de cette section, celui d'Anne MÉVELLEC intitulé *L'approche contextualiste au service des problématiques de changement dans les organisations publiques. L'exemple de la Municipalité de Chicoutimi*. C'est cette fois le niveau de l'organisation publique municipale qui sert de point d'ancrage à l'observation de dynamiques d'acteurs, des dynamiques dont l'auteure cherche à montrer la contextualisation en se servant d'outils conceptuels nouveaux. Encore ici, des rationalités d'acteurs sont mises en évidence. Des rationalités qui se ne sont pas immuables mais qui sont progressivement construites à travers des interrelations marquées par la collaboration, mais aussi la concurrence et le conflit ou la confrontation. Des rationalités qui tout en étant profondément marquées par un «rapport au passé, au présent et au futur», ont aussi des impacts sociaux-territoriaux significatifs.

* *

La seconde partie de l'ouvrage s'intitule *Des efforts de dynamisation du tissu socio-économique misant sur des cultures et des réseaux de coopération*.

Si plusieurs questions traitées à travers les textes de la première partie trouvent ici leur prolongement, on y vise plus directement la saisie de *territoires en actions*. Des territoires à travers lesquels des groupes d'acteurs peuvent se représenter la maîtrise possible de leur survie, de leur destin ou de leur développement. Des territoires où une certaine réarticulation de l'économie et du social pourrait être possible. Des territoires qu'un projet intégrateur et porteur serait en mesure de dynamiser, voire de rendre «intelligents». Des territoires dont on pourrait revoir ou refaçonner les images et les proposer au reste du monde.

Au-delà des modèles idéalisés de développement très discutés au cours des dernières années et plutôt que de se centrer sur un ensemble de conditions estimées nécessaires à l'atteinte de l'un ou l'autre de ces objectifs, les auteurs laissent une large place à la réflexion sur la complexité des situations concrètes et à l'observation d'efforts de développement accomplis par des acteurs ou des organismes à travers le temps et l'espace. Des situations, qui bien qu'éclairées à l'échelle locale ou régionale, engagent aussi la plupart du temps des aspects globaux, l'arrimage entre les nombreux réseaux constitués devant sans cesse être traité et demeurant en fait difficilement dépassable. Encore ici plusieurs idées reçues pourront être confrontées aux analyses présentées et *revisitées*.

Dans un premier texte, BHERER, BOLDUC et LEVASSEUR proposent une analyse des *conditions favorables et défavorables à l'appropriation par les communautés de leur développement*. On prendra note des efforts de construction théorique de plusieurs concepts: la communauté, le développement local et l'appropriation. À partir d'une analyse documentaire portant sur des initiatives et projets menés dans plusieurs villes et villages du Québec, une identification de facteurs favorables ou défavorables d'appropriation est proposée.

Dans leur texte intitulé *L'économie sociale comme facteur de développement et de cohésion: un portrait du Bas-Saint-Laurent*, Carol SAUCIER et Nicole THIVIERGE discutent quant à eux l'articulation du social et de l'économique ainsi que d'un entrepreneuriat collectif intégrant notamment des valeurs de coopération et de solidarité. Des organismes dits d'économie sociale comme ceux observés en région bas-laurentienne permettraient de mobiliser des acteurs et des ressources, cette activation des liens sociaux constituant un frein à la dualisation du tissu social.

Un tissu social nouveau possiblement porteur de projet est aussi discuté par DUREZ DEMAL, LEROY et HONDEKYN, cette fois à partir d'exemples centrés sur des relations entre des universités et leur milieu. Dans leur texte *Approche conceptuelle et illustration de l'essaimage académique*, les auteurs discutent de dynamiques socio-entrepreneuriales donnant lieu à des accords de coopération. Vecteur de croissance, l'essaimage académique serait cependant loin d'être une «sinécure», les processus de valorisation que l'on cherche à favoriser impliquant de nombreux acteurs (dont un «porteur de projet») devant agir en réseaux et tout un ensemble de conditions. Une expérience réussie en ce sens réalisée en France (Auvergne) qui aurait notamment eu des effets en terme d'«image régionale».

Enfin, dans un dernier texte qui fait écho à l'ensemble de l'ouvrage, sur la base d'une étude de cas d'une municipalité en région (Victoriaville), Andrée FORTIN et Duncan SANDERSON explorent «*la tension entre le local et le global... Parce que c'est là que s'observe à son meilleur le recentrement sur un espace d'une part et la déterritorialisation d'autre part*», les rapports entre «*les espaces géographiques*» et «*électroniques*». Pour les auteurs, c'est «*l'espace social et communautaire*» qui peut jouer le rôle de médiation entre tous ces espaces possiblement éclatés. Encore faut-il qu'une dynamique régionale d'acteur existe. C'est précisément cette dynamique que les auteurs ont cherché à observer à travers l'analyse des contenus des sites INTERNET produits et proposés dans la municipalité de Victoriaville. Si les analyses de FORTIN et SANDERSON laissent voir la complexité des réseaux d'acteurs locaux cherchant à s'approprier les technologies de communication et d'information (TIC), elles débouchent également sur l'identification d'enjeux *cyberculturels*,

communautaires et territoriaux de taille, des enjeux qui notamment «*concernent la représentation de l'espace*».

La représentation ici encore s'impose comme objet central d'analyse et de préoccupation. Il faudra y revenir.

Quelques remarques concluront cette présentation forcément très sommaire d'articles qu'on aura avantage à lire intégralement pour en apprécier la richesse et la finesse, voire pour en déceler des *a priori* ou des lacunes que des recherches futures pourraient éclairer ou dépasser.

Au cours des dernières années, quantité de thèmes et de questions ont été traités, (des centaines de communications présentées, un bon nombre publiées) mais il en reste tant d'autres à explorer pour que progresse notre connaissance des réalités régionales et territoriales d'aujourd'hui et de demain, au Québec et ailleurs dans le monde.

Le colloque général annuel de la *Section Développement régional* au sein de l'ACFAS ne constitue qu'une initiative parmi tant d'autres à envisager, à encourager et à multiplier afin que les idées circulent, s'échangent et soient débattues. Institué en 1993, il constitue toutefois déjà un événement, un *grand rendez-vous*, qu'on souhaite ne pas manquer, une occasion d'échanger directement avec des collègues venus d'horizons disciplinaires, générationnels et géographiques variés. Variés mais aussi sans doute assez dispersés, d'où l'intérêt de ces sessions de travail qui à travers les colloques interactifs favorisent la coopération et rendent possibles les nécessaires débats paradigmatiques, méthodologiques ou éthiques où l'on peut détecter des convergences et des divergences.

Espérons qu'au cours des prochaines années l'expérience puisse se renouveler suscitant des communications et des échanges en mesure d'éclairer les réalités socio-spatiales et les *mutations* en train de prendre forme, ceci, espérons-le, dans un sens favorable aux aspirations du plus grand nombre à vivre et à s'épanouir dans un monde à visage humain. Un objectif qui loin de rendre caducs les efforts de développement et d'aménagement *volontariste* des régions et des territoires, leur confère au contraire une portée collective certaine.

Danielle Lafontaine
Nicole Thivierge

12 avril 2000

¹ Le colloque général comporte chaque année un ou des colloques thématiques et des ateliers libres.

² Bernard Planque, «*Développement local, mutation économique et dynamique spatiale*», dans Serge Côté, Juan-Luis Klein et Marc-Urbain Proulx, **Le Québec des régions: vers quel développement?**, Tendances et débats en développement régional, 1996, p. 3-24.

³ Expression empruntée à Gérard Valenduc et Patricia Vendramin dans leur fort éclairant ouvrage **Le travail à distance dans la société de l'information**, FTU, EMERIT, Evo Société, paru en 1997.

⁴ La perspective adoptée ici rejoint en partie celle de Botkin et al., **Changing the global environment. Perspectives on Human Involvement**, Academic Press, INC, Harcourt Brace Jovanovich, Berkeley, 1988 de même que celle de J. Fontan, «*Changements globaux et développement*», **Natures, Sciences Sociétés**, Dunod, 2, (2) 1994: 143-151.

PREMIÈRE PARTIE

**Nouveaux environnements, nouveaux cadres de pensée
et nouveaux enjeux démocratiques**

Prise de décision, organisations et territorialité: remise en cause du modèle traditionnel de gestion

André Gagné
Université du Québec à Rimouski

Dans le cadre d'une recherche en cours, nous nous interrogeons sur la prise de décision et la gestion du développement sur fond de crise de sectorialité, de proximité et de «managérialisme». Il semble pertinent de considérer les implications et la contribution de la pensée contemporaine en management sur la gestion des organisations, sur la gestion du développement et sur la gestion du développement territorial.

Nous tenterons de dégager les traits saillants de la relation entre le management contemporain et le management (la gestion) du développement territorial en considérant la remise en cause du modèle traditionnel dominant de gestion ou de management des organisations et de l'utilisation des ressources, dans le contexte de la période de transition que nous vivons, en vue de favoriser l'intégration de l'idée de territorialité dans la gestion intégrée du développement. Nous dégagerons certaines observations pouvant constituer une ébauche de l'état d'avancement des travaux relatifs à une recherche concernant la territorialité, la prise de décision et le développement économique et social. Il s'agit d'une thématique que nous avons tendance à négliger, mais qui est importante quand nous nous intéressons à la gestion du développement en général, et territorial en particulier. En effet, nous prenons en compte la perspective contemporaine de la gestion des différents types ou formes d'organisations qui impliquent de nombreux acteurs ou agents (intervenants) dans le développement des communautés et des collectivités. Aujourd'hui, nous reconnaissons le rôle et la contribution de chacun quand nous considérons le partenariat, le réseautage, le maillage, la constitution d'alliances, la concertation et la synergie entre les individus, les groupes, les organisations et les organismes.

D'abord un constat qui nous sert d'hypothèse de base pour le développement qui suit: l'évolution de la pensée relative à la prise de décision et à la gestion du développement, compte tenu des transformations de la société (technologiques, économiques, politiques, sociales, culturelles et géographiques) et des nouvelles tendances qui en découlent, rend compte, à tout le moins implicitement, du rôle majeur que devraient jouer les niveaux de la dimension territoriale, soit les niveaux local, supralocal ou infranational, national et international dans la gestion du développement socio-économique. Les niveaux de territorialité font alors référence à un supplément d'organisation qui favorise

l'articulation des niveaux de direction supérieure, intermédiaire et de première ligne ou opérationnelle selon une approche horizontale et intégrée. En ne les ignorant pas, nous améliorons les chances d'harmoniser les macro, méso et microperspectives qui alimentent la prise de décision et la gestion des interventions. Tout compte fait, nous tirons les enseignements des expériences de réorganisation, de restructuration, de reconception et de réinvention tentées dans un très grand nombre d'organisations, tant sectorielles que territoriales.

À cette fin, nous allons considérer trois points: l'évolution et l'orientation de la pensée en management (prise de décision et gestion); le rôle de la territorialité dans un cadre de prise de décision et de gestion (management); et l'illustration de l'application de l'idée de territorialité.

1. Évolution et orientation de la pensée en management (gestion)

Quand nous mettons en évidence les caractéristiques de la pensée traditionnelle de gestion, deux points sont particulièrement importants à signaler en ce qui a trait aux thèmes que nous traitons: les particularités de l'utilisation des ressources et de la coordination des activités et opérations.

Traditionnellement, la dimension territoriale ou l'espace a eu un rôle limité, sinon secondaire, dans la pensée et les pratiques relatives à la gestion des ressources. Cet aspect était pris en compte d'une manière isolée. Il ne constituait donc pas une préoccupation systématique et intégrée à l'ensemble des autres préoccupations qui encadraient les choix des orientations, des priorités, des stratégies, et des actions. La gestion des activités fonctionnelles et spécialisées était privilégiée (recherche et développement, marketing, production et approvisionnement, gestion financière, gestion des ressources humaines et gestion de l'information) dans une perspective introvertie. On se préoccupait principalement de «bien faire les choses» plutôt que de «produire les bonnes choses». La gestion était alors réalisée dans un contexte de lutte au gaspillage et à l'inefficacité pour démocratiser la consommation en vue d'améliorer le niveau de vie. Ce fut la période de l'émergence des organisations et de la production de masse. On était davantage préoccupé par la dimension temporelle que par la dimension territoriale (Drucker, 1998; Bergeron, 1995: 20-48; Sérieyx, 1993: 13-41). Par exemple, la dimension géographique ou spatiale était prise en compte au moment du choix de la localisation des unités ou centres de production, d'entreposage et de distribution, pour fins de «départementalisation» dans le cadre de la structuration des tâches et des activités spécialisées ou fonctionnelles. Il s'agissait d'une question traitée sur la base des préoccupations internes et ad hoc de l'entreprise ou de l'organisation, c'est-à-dire dans le cadre de la gestion interne des stratégies et des opérations.

La dimension territoriale n'était pas une préoccupation fondamentale influençant les relations avec les autres partenaires. De plus, dans un environnement relativement simple et stable, la coordination des interventions des centres de gestion était assurée par la direction supérieure. Les niveaux de gestion intermédiaire et de première ligne (opérationnelle) n'avaient qu'un rôle d'exécution des directives et des ordres de la direction supérieure. Toute organisation était assimilée à une machine dont les composantes étaient articulées au moyen d'un cadre de gestion formel axé sur l'élaboration et l'application de règles, de normes, de procédures à dominante technique et bureaucratique dans une large mesure. La vision mécanique était privilégiée et l'accent était mis sur la gestion de l'environnement interne.

Au cours du dernier quart de siècle en particulier, dans un environnement complexe et instable, nous avons observé une transformation significative de la pensée relative à la prise de décision et à la gestion qui considère toute organisation comme un système ouvert plutôt qu'un système fermé, la vision privilégiée par le modèle traditionnel. En conséquence, l'ouverture sur l'environnement externe se traduit par une approche moins introvertie et une réduction des barrières et cloisonnements traditionnels entre une organisation et son environnement externe ou son milieu. Les partenaires externes d'une organisation prennent de plus en plus d'importance. La vision organique de l'organisation est de plus en plus privilégiée. On parle aujourd'hui d'organisations apprenantes, intelligentes et sans frontières (Clarkson Centre for Business Ethics, 1999: 1-6).

Une organisation est perçue comme une structure pour le regroupement de ressources et de moyens d'action qui met à sa disposition son environnement externe en vue de la production de biens et de services qui sont retournés dans l'environnement externe afin de répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs, des citoyens, des contribuables, des clients, des usagers et des bénéficiaires, selon le cas. Les organisations se trouvent confrontées à la gestion de leurs relations avec l'extérieur dans le but de mieux encadrer les échanges et les liens avec les agents qui sont susceptibles de soutenir sous une forme ou l'autre leur développement et leur survie. L'idée de réseautage, de collaboration créatrice, de maillage et d'alliances est le signe tangible de la reconnaissance que «nous avons besoin des autres» dans un environnement changeant, complexe et incertain. L'entrepreneur ou le décideur isolé n'existe pas. Toutefois, quand nous considérons le mode de fonctionnement des acteurs impliqués dans le développement territorial, il est loin d'être évident que la majorité partage ce point de vue (Bergeron, 1995: 49-110; Drucker, 1993 et 1998; Drucker et al., 1997; Handy, 1993 et 1995; Henton et al., 1997; Hunger et al., 1998).

Une organisation n'est plus perçue comme une machine. L'évolution de la pensée est accompagnée d'une succession de perceptions. En effet, nous passons de l'image de la machine à celle de l'organisme, du système, du cerveau et de

l'univers des organisations. On en vient à considérer un ensemble d'organisations plutôt qu'une seule (Morgan, 1998; Hunger-Wheelen, 1998; McCauley, 1999; Salvendy, 1993: 7-50).

Cette transformation se traduit dans les nouvelles tendances en gestion, soit, entre autres, le travail en équipe, «l'habilitation» des personnels et la délégation de la capacité d'agir ou de l'autorité décisionnelle, l'approche client et citoyen, l'amélioration continue de la qualité, et les communications internes et externes compte tenu des possibilités des NTIC. Il est alors question d'organisations intelligentes et apprenantes capables d'apprentissage et d'adaptation. Il est tenu compte de l'environnement complexe, incertain et instable. Les nouvelles tendances concrétisent une nouvelle lecture de l'environnement qui débouche sur la contribution de la coopération et de la mise en commun, d'où le rôle de l'approche réseau pour se donner des avantages compétitifs en vue de réaliser un dosage satisfaisant entre la concurrence et la coopération, d'une part, et de briser l'isolement des organisations, d'autre part. Nous notons une transformation de la philosophie et du style de gestion dominants dans un contexte de transition, rappelons-le. Il en résulte un élargissement et un approfondissement de la perception de l'entrepreneuriat, du leadership, de la concurrence, de la collaboration et de la coopération (Gagné-Lefèvre, 1993: 31-68; Poulin et al.:17-101; Julien, 1997: 61-107; Shore, 1999: 4-30 et 155-186).

Les principes et les pratiques de base de prise de décision et de gestion ont été adaptés pour tenir compte des changements de conditions. Les tenants de l'adaptation opinent que le développement socio-économique des communautés et des collectivités impliquait une gestion équilibrée des ressources propres et des ressources communes des centres de gestion (unités administratives), des organisations et de la société ou de la communauté concernée dans un contexte d'interdépendance et non d'un fonctionnement isolé, fragmenté et cloisonné. La perspective d'un développement durable, soutenable et viable nous sensibilise aux dangers de la surexploitation ou de la sous-utilisation des ressources de toute nature (Ouchi, 1985: 25-30).

2. Rôle de la territorialité dans un cadre de gestion (management)

Mais qu'en est-il de l'application des idées et des principes associés aux caractéristiques et aux nouvelles tendances de la gestion contemporaine? Leur utilisation est-elle limitée à la prise en compte des niveaux de gestion dans une perspective organisationnelle et sectorielle traditionnelle? La prise en compte des niveaux de territorialité en sus des niveaux de gestion n'est-elle pas susceptible de produire un supplément d'organisation en vue d'améliorer les

cadres de prise de décision et d'action? À la suite de la présentation des traits saillants de la pensée contemporaine en management, interrogeons-nous sur la possibilité de les traduire de façon satisfaisante en actes et en gestes en nous limitant à la prise en compte des niveaux de gestion et de la vision sectorielle.

La réalité contemporaine nous incite à considérer les niveaux de territorialité et les organisations territoriales. En effet, l'ouverture sur l'environnement externe des organisations, que préconise la pensée contemporaine en gestion pour relever le défi de la société postindustrielle et de la société du savoir, débouche sur une intégration plus affirmée de la dimension territoriale et des niveaux de territorialité dans la prise de décision et la gestion des stratégies et des plans d'action. Si l'approche traditionnelle de la gestion se satisfaisait d'un cadre de gestion se limitant aux niveaux de gestion, la vision contemporaine de la gestion se traduit, en pratique, par un élargissement du cadre de gestion pour considérer les niveaux de territorialité d'une manière plus systématique afin de mieux situer les organisations dans leur contexte (Perrin, 1983; Ratti, 1989).

Les exigences du développement dans le contexte actuel et les déterminants du développement qui y sont associés nécessitent d'aller au-delà de l'approche sectorielle et organisationnelle, qui met l'accent sur les niveaux de gestion et la coordination organisationnelle et sectorielle, afin de passer d'une vision purement verticale à une vision horizontale (transversale ou latérale). C'est la conséquence de l'influence non seulement du capital naturel, humain, physique, matériel et financier, mais également du capital informationnel, relationnel et organisationnel. Le fondement du développement ne serait pas tant l'utilisation de ressources en plus grande quantité et la demande de consommation que la production du savoir et la diffusion de la connaissance. Par exemple, l'idée de gestion stratégique pour faire une bonne lecture de ce qui se passe dans l'environnement et en dégager une bonne compréhension, d'une part, et pour encadrer les choix et les actions permettant l'adaptation au contexte, d'autre part, tire sa pertinence de la réalité contemporaine. Nous avons là le fondement du renforcement des niveaux local et supralocal, c'est-à-dire des niveaux intermédiaire et de première ligne (Muller, 1994: 16-23 et 96-112).

Dans cette perspective, il n'est peut-être pas déraisonnable de penser que le niveau national a été relativement surdéveloppé dans le passé. Selon la perspective traditionnelle axée sur un cadre de gestion hiérarchisé, centralisé, vertical et cloisonné, la coordination et l'adaptation étaient réalisées au niveau de la direction supérieure qui se situait au niveau national. La pensée contemporaine met plutôt en évidence, l'importance de la délégation et du réaménagement de la contribution des niveaux intermédiaire et de première ligne qui se situent aux niveaux supralocal et local, compte tenu du rôle du

développement des capacités des individus, de leur implication et de leur participation aux choix et aux actions.

À cette fin, nous pensons qu'il est essentiel de renforcer et d'adapter non seulement les organisations sectorielles, mais également les organisations territoriales afin de produire un supplément d'organisation pour répondre aux exigences actuelles de mise en commun, d'échange et de partage d'information et de connaissance entre les organisations privées, publiques et du tiers-secteur, incluant l'économie sociale. D'ailleurs, sans ce renforcement, il serait difficile de traduire dans la réalité la préoccupation pour une responsabilité sociale partagée mieux assumée et pour une nouvelle éthique du développement, qui se dégage des discours et des déclarations d'intention des différents acteurs.

Nous sommes en présence d'une nouvelle forme d'exercice de la prise de décision et de la gestion du développement qui se veut plus imaginative, souple et solidaire, et qui est liée à une nouvelle attitude en vue de surmonter les clivages traditionnels et les conflits qui affaiblissent, afin d'assurer, d'une part, la mobilisation des potentiels de tous les acteurs, sans marginalisation ni exclusion, et, d'autre part, la cohérence et l'intégration des choix et des interventions. Le souci de rupture des cloisonnements hiérarchiques verticaux, de coopération transversale (horizontale) et de convergence des interventions est favorisé par un aménagement équilibré des niveaux de territorialité.

Les transformations de la société des dernières décennies rendent incontournables les remises en cause de notre mode de pensée et de nos manières de faire. Il apparaît essentiel de ne pas se contenter d'agir sur les processus et sur les structures pour intervenir sur la mentalité, les valeurs, la culture afin de limiter le plus possible les relations antagonistes. D'ailleurs, nous pouvons profiter des enseignements de la gestion des différents types d'organisations au cours des dernières décennies pour améliorer la gestion des interfaces entre les intervenants au sein des collectivités locales et régionales. Nous avons avantage à mettre en place un cadre de gestion qui favorise un dosage entre la concurrence et la coopération.

L'expérience des dernières décennies met en évidence le rôle clé de l'harmonisation de l'esprit d'équipe et de l'effort individuel. Le gestionnaire est perçu comme un intervenant qui assume un double rôle, soit rentabiliser les opérations de son centre de gestion, d'une part, et d'autre part, participer au sein d'une équipe à préparer les décisions d'ensemble et à les appliquer. De plus, une attention particulière est accordée à la gestion des ressources communes étant donné que la gratuité n'existe pas et que nous devons éviter une surexploitation des ressources communes qui profite uniquement ou principalement aux voyageurs clandestins («free riders»). Ces deux préoccupations fondamentales sont sérieusement prises en compte par la décentralisation qui donne plus d'autonomie aux acteurs en vue d'une gestion plus flexible susceptible de favoriser l'adaptation et qui implique plus de responsabilité et d'autorité pour

les intervenants des niveaux de direction intermédiaire et de première ligne, soit ceux et celles que nous retrouvons au niveau local et régional (Ouchi, 1985: 36-54).

Compte tenu d'un tel constat, il est proposé d'élargir les fondements de la gestion contemporaine à la gestion de la territorialité. Une telle approche nécessite la prise en compte du rôle clé de la mémoire sociale qui permet d'assurer le suivi de l'utilisation des dotations sociales (ressources communes) essentielles au renforcement de la capacité concurrentielle des collectivités et de l'amélioration du rendement économique et social des activités et des projets. Elle permet de développer un climat de collaboration en se souvenant de l'abnégation ou de l'intransigeance égoïste des acteurs. Ceci est possible à cause de l'application du principe de l'équité différée qui découle de la reconnaissance de la contribution de tous les intervenants, et qui tient compte de l'importance de la compensation des acteurs sur un horizon à moyen terme et de la nécessaire transition pour compenser de façon satisfaisante les acteurs, parce que les ressources disponibles sont relativement rares et ne nous permettent pas de tout faire en même temps. Dans le contexte de l'utilisation de la mémoire sociale, il est possible de faire les remises en cause qui éclairent le processus de choix collectif dans le cadre de la détermination des priorités et des adaptations nécessaires au maintien et à l'amélioration des conditions de vie sur la base d'une plus grande coopération et mise en commun des capacités des uns et des autres.

Les transformations du dernier quart de siècle sont à l'origine d'un changement d'attitude en ce qui a trait à l'implication des intervenants locaux et régionaux en vue de créer les conditions favorables à une adaptation au nouveau contexte et de maintenir le niveau de vie, sinon l'améliorer. La nouvelle attitude se traduit par la mise en commun de l'information, des connaissances et des capacités matérielles et financières en vue de se doter de stratégies et de moyens d'action. La créativité et le dynamisme des acteurs sont alimentés par des regroupements sur une base locale et régionale. La réflexion et l'action stratégiques ne se font pas uniquement au sein des organisations isolées et des groupes sectoriels fonctionnant en vase clos: les organismes territoriaux servent de forums d'échange et de coordination d'interventions. Il y a une transformation de la perception et du rôle du territoire: nous passons de l'idée de territoire-espace géographique à celle de territoire-acteur du développement. Le développement n'est plus une préoccupation relevant principalement du niveau national, mais une préoccupation qui interpelle les acteurs locaux et régionaux (Henton et Walesh: 9-21; Johnston, 1998: 4).

Bref, le niveau national n'a plus le monopole du développement. Des projets collectifs de développement sont élaborés et réalisés au sein de municipalités et de régions. Les territoires locaux et régionaux servent de structures d'accueil pour fins d'innovation et de solidarité dans une démarche

destinée à inventer son avenir et à organiser les modalités de sa réalisation. Le mouvement d'ouverture locale et régionale sous-tend une recherche de sens et une volonté collective d'aménager son développement selon une approche volontariste plutôt que déterministe. L'aménagement d'une réflexion et d'une pensée stratégiques prenant appui sur une vision rétrospective et prospective débouche sur le souci d'une meilleure insertion sur le plan local et régional afin de se positionner de manière satisfaisante dans l'environnement contemporain. Cette insertion est apparue comme une voie obligée pour stimuler la mobilisation des acteurs et la cohésion de leurs choix et de leurs actions. Elle favorise les rapprochements pour bénéficier des complémentarités et organiser la coopération en vue d'être plus concurrentiel et performant (Jacobs, 1992).

Les paliers local et régional constituent un cadre de référence intéressant pour jeter les bases de relations transversales et d'alliances stratégiques. La gestion des externalités et des relations avec son environnement, que nous proposons la gestion contemporaine et qui constitue le fondement de la «fertilisation croisée», de l'effet de levier, de la synergie organisée et d'une masse critique, n'est pas compatible avec des organisations locales et régionales anémiques. La nécessité de travailler autrement rend incontournable, si nous voulons aller au-delà des discours et des déclarations d'intention, une redistribution du pouvoir, des responsabilités et des rôles. Après quelques décennies de mise en veilleuse, la pensée contemporaine en gestion réhabilite, au moins implicitement, les paliers local et régional. La valorisation des richesses territoriales dépend de la mise en valeur des dynamismes locaux et régionaux (Gagné-Lefèvre, 1993: 99-151).

La pierre d'achoppement et le difficile passage de l'intention à la réalisation, quand il s'agit de mettre en place un cadre de prise de décision et de gestion davantage adapté au contexte contemporain, entre autres dans les opérations de réinvention, de reconception, de restructuration et de réorganisation, découlent de la trop nette primauté de la vision sectorielle et organisationnelle. L'état d'esprit et le style de gestion, auxquels il est fait référence, impliquent une perspective réseau dont l'application a de meilleures chances de succès quand les niveaux de territorialité sont réellement pris en compte. Dans un environnement relativement plus stable et simple, les organisations introverties se contentent de systèmes de gestion qui tiennent compte uniquement des niveaux de gestion. Par contre, un environnement plus complexe et changeant fait appel à une coopération qui se concrétise au moyen d'une organisation territoriale qui complète l'organisation sectorielle.

Les sociétés traditionnelles sont influencées par la dimension territoriale qui a un rôle majeur dans l'articulation et l'encadrement des relations entre les acteurs qui orientent le développement socio-économique des communautés. La professionnalisation associée à la division du travail et à l'utilisation du capital, l'industrialisation et l'urbanisation ont amenuisé considérablement

l'impact de la dimension territoriale en consacrant la primauté de la dimension sectorielle. Une vision verticale spécialisée s'est substituée à une vision horizontale intégrée qui permettait de réaliser un certain équilibre au sein de la société, d'où la modification du cadre de médiation. Actuellement, nous sommes à la recherche d'un nouvel équilibre dans le cadre d'un questionnement relatif à la contribution éventuelle des niveaux local et supralocal. Toutefois, la recomposition du cadre territorial est soumise à des lacunes et à des faiblesses importantes: les méthodes de réflexion et d'action ne sont pas à la hauteur des ambitions. L'aménagement de la coopération et des relations transversales ne peut prendre appui sur des principes et des pratiques établis et confirmés à cause de sa nouveauté. Qui plus est l'information disponible est insuffisante pour réaliser des évaluations des répercussions qui vont au-delà des préoccupations administratives. Le renforcement des organisations territoriales est contraint par la lecture incomplète de la situation actuelle, la méfiance entre les acteurs et le télescopage d'intérêts particuliers multiples et contradictoires (Sérieyx, 1993: 145-171).

Nous entendons beaucoup parler de partenariat, de concertation, de réseautage, de maillage et de collaboration créatrice. Il s'agit de préoccupations dont l'application repose sur une approche et une démarche axées sur une perspective horizontale. La dimension territoriale offre une structure d'accueil à plusieurs niveaux favorable à la coordination et à l'intégration des contributions de tous les acteurs et intervenants par l'échange et le dialogue, la création d'espaces partagés de réflexion, de discussion et d'action. La relation entre la réflexion et l'action, d'une part, et les moyens d'action et les résultats, d'autre part, se fait dans de meilleures conditions, d'où une plus grande capacité d'adaptation et de mobilisation des capacités pour stimuler l'innovation et l'entrepreneurship tant privé ou individuel que collectif (Muller, 1994: 96-112).

Au total, des idées importantes reliées à la gestion des organisations et à la gestion du développement, telles les externalités, les relations de proximité, la production à valeur ajoutée et les espaces de soutien ne peuvent être appliquées de façon satisfaisante si les niveaux de territorialité sont sous-estimés. En effet, ces derniers nous permettent d'utiliser des cadres de prise de décision et de gestion sur la base d'une échelle plus humaine qui les rend plus facilement programmables, gérables et même «budgétables». Dans un environnement économique caractérisé par des consommateurs de mieux en mieux informés et de plus en plus exigeants, et par une organisation de la production qui met l'accent sur le «juste en temps» afin de s'adapter dans les meilleures conditions à leurs préférences et à leurs attentes, la mise en place d'un cadre de gestion facilitant le respect et la confiance mutuels entre les intervenants dans des interventions de développement, le travail en équipe, la coopération, la collaboration et les interactions entre les partenaires passent par le

renforcement des organisations territoriales formelles et virtuelles à tous les niveaux. L'expérience enseigne qu'elles jouent un rôle majeur quand nous voulons favoriser les décloisonnements et le fonctionnement en réseaux plutôt qu'en ordre dispersé en vue d'améliorer la compétitivité des agents socio-économiques et le rendement économique et social de l'utilisation des ressources de la communauté ou de la collectivité (Ratti, 1997).

3. Les enseignements des expériences d'organisation territoriale locale et régionale

Des expériences nord-américaines, européennes, canadiennes et québécoises rendent compte de la mise en œuvre d'une approche de la gestion du développement qui intègre de manière plus systématique les niveaux de territoires (Perrin, 1983; Ratti, 1989; Prévost, 1993; Julien, 1997; M'Pambia, 1998). Ces expériences touchent à la fois des zones métropolitaines (pensons, par exemple, aux agglomérations qui se distinguent dans la nouvelle économie) et dans des zones à faible densité de population (territoires à faible population dispersée, agglomérations rurales et semi-urbaines).

Dans les agglomérations urbaines de grande et de moyenne dimension, une nouvelle culture est en émergence. Elle soutient l'activité de centres majeurs d'innovation, fondement du rendement économique. Le territoire est perçu en tant qu'espace de soutien non seulement pour la production et la consommation, mais également pour l'échange d'information et de connaissance, la discussion de stratégies de développement et de plans d'action, ainsi que pour la mise en commun de capacités pour réaliser des interventions. Le système économique et social est modifié pour encadrer un fonctionnement en réseaux et réduire le plus possible les frontières entre les agents socio-économiques.

Il est alors reconnu que les sources de compétitivité sont à la fois organisationnelles, sectorielles et territoriales, ce qui inclut les communautés locales et supralocales (régionales), et pas uniquement nationales. Le modèle de prise de décision et de gestion ne se limite pas à laisser travailler des «nuages d'entreprises indépendantes». En effet, les pratiques dites exemplaires considèrent que l'entrepreneur isolé, tant public que privé dans les organisations à but et sans but lucratif, n'existe pas. L'expérience de l'évolution de l'activité économique dans la Silicon Valley et le long de la route 128 au Massachusetts illustre une telle affirmation (Saxenian, 1994).

Dans les territoires à faible densité de population, le sentiment d'identité, l'attachement à son milieu de vie, et les économies de non-agglomération incitent à renforcer les relations pour créer des conditions favorables à l'adaptation. C'est une autre illustration du souci de renforcement de la capacité des acteurs à relever le défi d'un environnement changeant et

complexe. Sans nécessairement déboucher sur un programme complètement intégré de développement, la coopération produit une combinaison de projets et d'activités individuels qui sont suffisamment compatibles pour s'identifier à des intérêts communs. Les expériences de ce type mettent en évidence le rôle des relations de proximité, mais pas nécessairement de proximité géographique.

Les interrelations individuelles et organisationnelles mettent en évidence que la proximité repose sur un partage de valeurs communes. La synergie développée va au-delà de la simple juxtaposition d'interventions et crée des conditions favorables à des connivences et à des complicités qui débordent les proximités professionnelles et sectorielles. Les travaux de la Rural Policy Resources Institute, du Rural Economic Policy Program de l'Aspen Institute et des Collectivités ingénieuses dégagent les particularités de certaines expériences qui tentent de traduire dans la réalité les propositions, les principes et les pratiques de la nouvelle gestion (nouveau management) (Agranoff, 1998).

Les expériences contemporaines relatives à la mise en place de différentes formes d'organisation territoriale mettent en évidence, à des degrés divers, le souci de relever le défi de la prise de décision et de la gestion découlant du problème de l'harmonisation de l'utilisation et de l'exploitation des ressources propres des organisations et des ressources communes aux collectivités, ainsi que celui de l'appropriation et du partage des avantages et des désavantages (bénéfices et coûts) des résultats et des répercussions des interventions des individus, des groupes et des organisations. Elles constituent des tentatives pour assurer la mise en œuvre de modèles de prise de décision et de gestion susceptibles de favoriser l'application d'une culture et d'une mentalité compatibles avec les exigences de la liberté, de la démocratie, de l'efficacité et de l'équité. Le but étant d'assurer un équilibre satisfaisant, quoique toujours instable, entre l'initiative individuelle associée à l'économie de marché et les initiatives de groupe au sein d'une collectivité associée à la prise de décision collective.

Derrière les différentes formules utilisées pour fins d'organisation territoriale, nous retrouvons le désir de compléter le cadre d'organisation sectoriel et de corriger certaines lacunes et faiblesses des deux modèles d'organisation traditionnels de base, soit le modèle éclaté et le modèle bureaucratique. Le premier correspond à un cadre de gestion décentralisée en vertu duquel les organisations jouissent d'une autonomie relative importante. C'est le modèle qui encadre l'économie de marché. Il a ses limites à cause de la concurrence imparfaite, de dotations sociales et de ressources communes dans la réalité, d'une part, et des contraintes de production et de circulation de l'information, d'autre part. Quant au deuxième, il met l'accent sur la gestion d'activités spécialisées plutôt que sur les résultats. Il produit un cadre de gestion fragmenté et cloisonné sur une base sectorielle. La coordination des choix et des actions est réalisée d'une manière centralisée. Dans ce contexte, les

tentatives de mise en place d'organisations territoriales visent l'utilisation d'un cadre de gestion plus équilibré en vue d'un dosage plus satisfaisant de l'autonomie individuelle et de la mise en commun des capacités selon une démarche davantage intégrée. Le défi est de mieux harmoniser le souci d'efficacité et d'équité. Le renforcement de la collaboration locale et régionale favorise une prise de décision et une gestion plus décentralisées (Font-Thireau, 1997).

Les organisations territoriales actuelles reposent sur l'idée de partenariat ou de collaboration créatrice qui sont perçus comme un état d'esprit et une approche susceptible de contribuer d'une manière efficace au développement économique et social sur une base locale et régionale. Ils contribuent à encadrer une démarche qui tient compte de l'évolution à moyen/long terme et de l'évolution à court terme de la situation économique et sociale de la communauté qui se traduisent par la création d'emplois et l'amélioration des conditions de vie. Tous les secteurs sont sollicités en vue de la réalisation d'interventions dans un effort commun et intégré pour éviter le fonctionnement en ordre dispersé, source de rivalités inutiles et inefficaces. En pratique, il va au-delà de l'implication dans divers projets. En effet, il accorde beaucoup d'importance au développement des capacités des acteurs et des intervenants à agir en s'inspirant d'un état d'esprit qui valorise la coopération et pas uniquement la concurrence.

Le développement d'une communauté dans le temps repose, tout compte fait, sur la capacité de relever les défis du changement et des transformations de l'environnement par une adaptation constante. Sur le plan économique, il implique la création des conditions favorables à la diversification de la base économique ou à l'identification des créneaux qui offrent des avantages comparatifs. Sur le plan social, il implique le renforcement de la solidarité et l'intégration des actions des acteurs, qui interviennent dans différents champs d'activités, afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins de la population. Les chances d'une communauté de relever les défis de la société contemporaine sont fortement, pour ne pas dire principalement, influencées par la capacité de prise de décision et de gestion (management). Cette capacité, dans un environnement changeant, complexe, incertain et concurrentiel, est l'avantage qui semble le plus durable. En effet, tous les autres avantages sont susceptibles d'être de courte durée, ce qui n'était pas le cas dans le passé. C'est la capacité de prise de décision et de gestion dans une perspective de développement de la communauté qui encadre la solution des problèmes et la mise en valeur des opportunités (occasions intéressantes). Bref, la capacité de développement d'une communauté repose sur la promotion des valeurs appropriées (une culture communautaire de développement) et une vision pertinente de la gestion des orientations et des opérations.

Le partenariat est aménagé de manière à promouvoir le renforcement et l'amélioration des connaissances, habiletés et attitudes pertinentes pour la mise en place des principes et pratiques de la gestion contemporaine qui privilégie un équilibre entre l'effort et l'initiative individuels, d'une part, ainsi que l'effort et l'initiative collectifs, d'autre part. C'est à ces conditions que la communauté peut améliorer ses chances d'obtention de résultats intéressants découlant des actions. Le partenariat repose essentiellement sur les points suivants:

- La volonté et l'engagement d'agir sur la base d'une vision partagée, et le souci du soutien mutuel et réciproque des acteurs les uns envers les autres dans les différents champs d'activités;

- La mise en commun des connaissances, des ressources et des potentiels de la communauté par l'organisation de leur utilisation de manière à tenir compte de leur complémentarité et de leur interdépendance; la mise en valeur des talents, des habiletés et de l'expertise des individus, des organisations, des organismes et des groupes des différentes sphères d'activités.

* * *

La prise en compte de la dimension territoriale d'une manière plus systématique est un complément obligé de la dimension sectorielle dans le cadre de l'application de la perspective horizontale. Elle constitue une structure d'accueil ainsi qu'un cadre de questionnement, d'analyse et d'action pour dégager une vision intersectorielle et interorganisationnelle, c'est-à-dire une vision intégrée qui tente d'harmoniser les aspects économiques et sociaux dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes territoriaux de développement. La pensée contemporaine en gestion, qui met l'accent sur l'implication, l'engagement et la participation de tous les acteurs, privilégie l'horizontalité et le fonctionnement en réseaux, d'où l'importance de l'intégration des niveaux de territoires dans le cadre de prise de décision et de gestion pour compléter les niveaux de gestion de l'organisation priorisés dans l'approche traditionnelle, soit celle qui considère les organisations d'une manière isolée selon une perspective introvertie. La gestion de l'environnement interne est alors l'objet de toutes les sollicitations. La gestion des relations avec l'environnement externe n'est que périphérique. Le nouveau management nous incite à élargir et à approfondir la préoccupation traditionnelle dominante pour favoriser le passage de l'économie industrielle à l'économie du savoir. L'état d'esprit de la gestion contemporaine nous propose alors d'aller au-delà de l'approche traditionnelle en piquets de clôture pour adopter l'approche en réseaux; les niveaux de territoires apparaissent alors comme des cadres d'intégration et de coordination.

En vue d'orienter nos recherches et réflexions, il convient de se demander: pourquoi est-il si difficile d'intégrer la dimension territoriale au cadre de prise de décision et de gestion du développement? Pouvons-nous raisonnablement penser appliquer l'idée de PME territoriale par analogie avec la PME du secteur privé?

Les problèmes auxquels nous sommes confrontés ne sont pas susceptibles d'être sérieusement traités tant que nous ne prendrons pas conscience de ce que nous avons perdu à l'ère de la spécialisation par un retour à la territorialité, à un modèle plus ancien, en partie, mais peut-être plus naturel, plus humain et plus gérable.

Bibliographie

- AGRAŃOFF, Robert (1998). «Partnerships in Public Management: Rural Enterprise Alliances». *International Journal of Public Administration*, vol. 21, no 11: 1533-1575.
- BERGERON, Pierre, G. (1995). *La gestion dynamique*. Boucherville, Gaétan Morin Éditeur.
- CLARKSON CENTRE FOR BUSINESS ETHICS (1999). *Principles of Stakeholder Management*. Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto.
- DRUCKER Peter, F. (1998). «Management's New Paradigms». *Forbes*, (5 octobre 1998): 152-177.
- DRUCKER, Peter F. et al. (1997). «Looking Ahead: Implications of the Present». *Harvard Business Review*, (septembre-octobre): 18-32.
- DRUCKER, Peter, F. (1993). *Au-delà du capitalisme*. Paris, Dunod.
- FONT, Eduardo et Véronique THIREAU (1997). «Les réseaux entrepreneuriaux en zone de faible densité». *Revue d'économie régionale et urbaine*, no 5: 709-722.
- GAGNÉ, Pierrette et Michel LEFÈVRE (1993). *L'entreprise à valeur ajoutée*. Montréal, Publi-Relais.
- HANDY, Charles (1995). *Gods of Management*. London, Arrow Books Ltd.
- HANDY, Charles (1993). «Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper». *The McKinsey Quarterly*, no 3: 159-182.
- HENTON, Douglas et Kim WALESH (1998). *Linking the New Economy to the Livable Community*. Palo Alto, Collaborative Economics.
- HENTON, Douglas, John MELVILLE et Kimberly WALESH (1997). *Grassroots Leaders for A New Economy*. San Francisco, Jossey-Bass Inc.
- HUNGER J. David et Thomas L. WHEELÉN (1998). *Strategic Management*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- JACOBS, Jane (1992). *Les villes et la richesse des nations: réflexion sur la vie économique*. Montréal, Boréal.
- JOHNSTON, Donald (1998). «Why Territorial Development Matters». *L'Observateur de l'OCDE*, no 210 (février-mars).
- JULIEN, Pierre-André (1997). *Le développement régional*. Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval.
- MCCAULEY, Lucy (1999). «The State of the New Economy: Next Stop, the 21st Century». *Fast Company*, (septembre 1999): 106-158.
- MORGAN, Gareth (1998). *Images de l'organisation*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- M'PAMBIA, Didier (1998). «Supplément Emploi: Municipalités en action». *Revue Entreprendre*, (août-septembre): 54-61.
- MULLER, Pierre (1994). *Les politiques publiques*. Paris, Presses Universitaires de France, Que Sais-Je?, no 2534.
- OUCHI, William (1985). *M: un nouvel esprit d'entreprise*. Paris, InterÉditions.

- POULIN, Diane, Benoît MONTREUIL et Stéphane GAUVIN (1994). **L'entreprise réseau**. Montréal, Publi-Relais.
- PERRIN, Jean-Claude (1983). «*Économie spatiale et méso analyse*», dans Jean H. P. PAELINCK et Alain SALLEZ, **Espace et Localisation**. Pages 201-230.
- PRÉVOST, Paul (1993). **Entrepreneurship et développement local: quand la population se prend en main**. Montréal, Les Éditions Transcontinentales.
- RATTI, Remigio (1989). «*Gérer ses relations avec l'extérieur*», dans Michel BASSAND et Laurent BRIDEL, **Colloque européen sur la dynamique locale et sa gestion, Commission nationale suisse pour l'UNESCO**.
- RATTI, Remigio (1997). «*L'espace régional actif: une réponse paradigmatique des régionalistes au débat local-global*». **Revue d'économie régionale et urbaine**, no 4: 526-544.
- SALVET, Jean-Marc (1993). **Vers l'organisation du XXI^e siècle**. Sainte Foy, Les Presses de l'Université du Québec.
- SAXENIAN, Analee (1994). **Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128**. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- SÉRIÉYX, Hervé (1993). **Le big bang des organisations**. Paris, Les Éditions Calmann-Lévy.
- SHORE, Bill (1999). **The Cathedral Within**. New York, Random House Inc.

Mutation des catégories d'espace et de temps et enjeux démocratiques. Vers un nouvel imaginaire social?

Jean-Pierre Boyer

Professeur au Département de communication de l'UQAM

*«Nous ne savons pas ce qui se passe, mais c'est précisément ce qui se passe»
Ortega Y Gasset*

De quoi s'agit-il?

À l'heure du développement accéléré des technologies communicationnelles, de l'émergence du multimédia interactif et de l'avènement de la «révolution virtuelle» préfigurant notre passage à la nouvelle économie du savoir, n'y a-t-il pas lieu de questionner le sens et les finalités des mutations en cours et même d'envisager, dès à présent, une écologie des environnements artificiels privilégiant l'épanouissement humain et le renforcement du lien social... pour la suite du monde et de l'histoire? Voilà les questions qui m'intéressent et que je voudrais développer en m'inscrivant d'abord dans un débat actuel autour de la problématique du temps, en proposant toutefois un recadrage critique des mutations en cours pour mieux souligner certains enjeux culturels et démocratiques auxquels nous sommes confrontés en ce début du XXI^e siècle. Il s'en dégagera éventuellement une interprétation peu orthodoxe de la prochaine «révolution virtuelle» mais qui conviendra peut-être à ceux et celles qui partagent cette utopie concrète de rendre possible l'impossible. À un niveau plus empirique, je présenterai ensuite une typologie des productions en multimédia interactif fondée essentiellement sur la configuration spatio-temporelle des formes d'identité (espace-réflexivité) et de projet (temps-téléologie) qu'elles proposent à leurs interacteurs. Je tenterai enfin d'évaluer le potentiel et la pertinence de chacun des trois types d'approches multimédias identifiés: l'exploration, l'alteraction et l'intervention.

1. La mutation actuelle des catégories d'espace et de temps

Je veux d'abord traiter des notions d'espace et de temps, en faisant état ici d'une réflexion très actuelle et convergente d'un certain nombre de penseurs qui

s'efforcent de comprendre le nouvel esprit du temps, en questionnant la reformulation actuelle des catégories d'espace et de temps dans le contexte même des mutations globales auxquelles nous assistons à l'orée du XXI^e siècle. Mais voyons d'abord comment s'articule, à son point d'origine, cette pensée complexe, de même que les perspectives pratiques qui s'en dégagent éventuellement. Cette revue de littérature nous permettra non seulement de mieux jauger les enjeux culturels et démocratiques des mutations en cours, mais de dégager tout autant l'horizon d'une éthique du futur (Jonas, 1998) que les propositions alternatives d'une écologie des environnements artificiels (Manzini, 1991).

Selon Harold Innis, économiste et historien de la communication (Innis, 1968), les rapports de pouvoir au sein d'une société donnée sont structurés selon une configuration dominante à base spatio-temporelle, variable selon les aires géographiques, les technologies en usage et les époques historiques. À titre d'exemples, Innis suggère que les sociétés, dont le principe de survivance dépend principalement du maintien et de la transmission de leur héritage culturel et social, tendent à articuler les relations de pouvoir autour du contrôle des institutions et de la maîtrise de technologies indispensables à leur propre conservation dans le temps. Quant aux sociétés dont le développement dépend principalement de leur expansion territoriale, elles tendraient plutôt à structurer les rapports de pouvoir autour du contrôle des institutions et des technologies nécessaires à l'occupation du territoire ou à la conquête de l'espace.

Ces deux modèles de régulation économique et sociale sous-tendent, en fait, des configurations institutionnelles, politiques et culturelles conditionnant les formes de représentation symbolique et les modes d'interaction entre les individus et les groupes pouvant répondre aux impératifs de leur survie et de leur développement. Enfin, toujours selon Innis, la reproduction des rapports de pouvoir s'opérerait essentiellement, soit sur un mode vertical de transmission de l'information dans le cas des sociétés dites traditionnelles, soit sur un mode horizontal de communication dans les cas des sociétés dites modernes.

Or, ce paradigme est-il encore pertinent pour comprendre la situation actuelle de nos sociétés dites de l'information et conférer un sens aux mutations qui les traversent à l'aube du nouveau millénaire? Autrement dit, comment évoluent les rapports de pouvoir et sur quel axe dominant, spatial ou temporel, s'effectue le développement des nouvelles technologies, leur contrôle institutionnel, l'appropriation sociale et l'orientation culturelle des nouveaux médias? Assistons-nous actuellement, comme le suggère Zaki Laïdi, à une *«reformulation collective de notre rapport à l'espace et au temps»*, ouvrant sur de nouveaux imaginaires susceptibles de renforcer ou de mettre en cause la légitimité des modes de régulation, des rapports de pouvoir et de la production symbolique au sein de nos sociétés? D'où l'intérêt, comme je tenterai de le faire

plus loin, de questionner les processus de création et les modes d'appropriation des productions en multimédia interactif, tout en cherchant dans leurs représentations spécifiques de l'espace et du temps certains indices culturels voire anthropologiques des mutations en cours.

Le temps est devenu un enjeu culturel et démocratique

En continuité avec la pensée de Harold Innis, le philosophe Paul Virilio soutient qu'aujourd'hui «*la vitesse a supplanté l'espace comme condition d'établissement des pouvoirs*» et que la réappropriation du temps humain est devenue «*le cadre et l'enjeu même d'un projet de libération*» (Virilio, 1996: 15). Ainsi, à l'opposé d'une culture de l'urgence caractéristique du néo-darwinisme social et d'une mondialisation sauvage, se pourrait-il que ce projet de réappropriation du temps humain soit devenu un des principaux enjeux de la recherche d'un modèle alternatif de développement? En dépit du discours sur la fin de l'histoire symptomatique de la dislocation actuelle du continuum passé-présent-avenir, n'est-on pas justifié de penser que notre rapport au temps historique constitue justement le préalable à toute tentative de concevoir et de préparer l'avenir?

Encore faut-il reconnaître l'existence et la nécessité d'un changement qualitatif possible, comme le souligne un autre penseur, Pierre Jouary, qui soulève d'ailleurs cette question fondamentale: comment penser le politique si on efface le temps? Mais, s'agit-il ici d'une pure et simple oblitération du temps ou plutôt, comme le pense Zaki Laïdi, de sa reformulation décisive dans le contexte des mutations globales que nous connaissons actuellement? Or, avant de trancher cette question, poursuivons avec Jouary qui se demande ensuite, comment effectuer le lien essentiel entre le présent critiqué et le futur souhaité? C'est bien là justement le dilemme des mouvements sociaux actuels qui convergent beaucoup plus facilement, semble-t-il, autour de la critique du présent que vers une vision commune et alternative de ce que pourrait être l'avenir.

Qu'en est-il, en somme, de cette aspiration largement partagée à se réapproprier le temps humain dans la perspective d'élaborer et de mettre en œuvre un projet alternatif de développement? Or, Pierre Jouary y répond partiellement quand il écrit:

Il n'est en politique d'autre futur que celui que les humains portent au présent dans leurs pratiques et leurs représentations mentales. Il faut donc, selon lui, s'intéresser et s'insérer dans les luttes sociales à teneur symbolique, car c'est dans ces pratiques de luttes, porteuses de sens et créatrices de ruptures qualitatives, que s'inventent de nouvelles libertés¹.

Il importe donc, pour l'auteur, de réinstaller patiemment cette conscience du temps au cœur de la pensée et de l'action politique, d'autant plus, comme le

suggère d'ailleurs le titre de son livre, que la politique est justement: **L'art de prendre son temps**. Ce n'est pourtant pas la fin de l'histoire... car ce problème névralgique du temps est encore loin d'être résolu comme on va le voir justement.

Sous la tyrannie de l'urgence?

Analyste éclairé du nouvel esprit du temps, Zaki Laïdi soutient dans un livre récent que nous vivons actuellement une renégociation collective de notre rapport à l'espace et au temps². L'espace s'élargit et le temps s'accélère, dit-il, à la faveur d'événements et de configurations globales. Or, rappelant tout d'abord les grandes mutations historiques qu'ont été la Renaissance, la Révolution française et la période 1880-1914, l'auteur souligne justement que ces mutations ont donné lieu à de nouvelles représentations culturelles. Quant à la mutation présente, elle résulterait, selon lui, de l'accélération de la mondialisation et de la chute du Mur de Berlin qui non seulement auraient fait du temps mondial un événement planétaire, mais qui auraient également mis en cause les grands principes philosophiques et culturels du siècle des Lumières. Ainsi pour Laïdi, même la «foi» dans la raison se serait éteinte notamment sous le triple effet de la complexification des sociétés, du processus de mondialisation mais aussi, de la dissolution du sens téléologique de l'Histoire. Est-ce donc dire que la proposition de Pierre Jouary à l'effet de réhabiliter «l'art de prendre son temps» et de participer aux luttes sociales à teneur symbolique s'avère finalement désespérée ou même futile? Pour ma part je ne le pense pas, mais voyons tout de même les autres hypothèses formulées par Zaki Laïdi au sujet de la mutation en cours.

Pour Laïdi en effet, la mutation actuelle serait surtout caractérisée par le dérèglement de notre rapport au temps, notre incapacité historique à nous projeter dans l'avenir et, en conséquence, notre enlisement dans l'urgence du présent. Or, dans ce contexte plutôt paradoxal où le passé paraît difficilement actualisable et où l'avenir n'est guère radieux, c'est l'idée même de projet (téléologie) qui s'effondre en laissant place à l'urgence. Autrement dit, quand la confiance dans l'avenir s'éteint, il s'opère un rapatriement des attentes vers le présent et une dissociation radicale entre le présent et l'avenir. Même l'idée d'intentionnalité, conçue par la phénoménologie comme une visée de l'être ou une projection dans le temps vers une possibilité, se serait peu à peu étioyée à tel point qu'on se retrouverait aujourd'hui face à une «modernité sans projet», comme l'a déjà suggéré Claude Julien (1993: 16).

Cela dit, comme le rappelle pertinemment Zaki Laïdi, il nous faut malgré tout une symbolique sur laquelle fonder notre existence. Mais il semble bien ici que la logique de l'urgence se serait substituée à l'ancienne idée de projet. Aussi, faute de pouvoir être positivement symbolisé, l'avenir serait devenu instrumentalisé et donc dévalorisé. Or, pour Laïdi, il en résulte forcément une surcharge du présent et ce, au détriment du passé et de l'avenir. Il

ne resterait, en fait, que l'exigence du «tout tout de suite» ou le refus d'accepter la réalisation différée de nos attentes. En somme, selon Laïdi, on exigerait de plus en plus du présent ce que l'on attendait de l'avenir, d'où la montée de cette insidieuse «culture de l'urgence» qui tend à s'imposer globalement comme une temporalité exogène par rapport à celle de l'existence humaine ou du lien social. Faudrait-il, en conséquence, savoir mieux cultiver «l'art de prendre son temps» de façon à pouvoir résister plus activement... à cette véritable tyrannie de l'urgence? Le paradoxe, encore ici, est bel et bien à l'effet que pour se libérer du travail, par exemple, il faudrait éventuellement travailler davantage ou plus fort... En somme, ce singulier problème du temps, qui conditionne inévitablement et façonne même en profondeur notre existence humaine et sociale, n'est pas encore tout à fait résolu.

Bien que pour Laïdi, il soit précisément question ici de l'actuelle renégociation collective de notre rapport au temps sur le mode dominant de l'immédiateté, celle-ci semble présider surtout à une restructuration temporelle des deux grands modes de production de la société, soit celui de l'action publique de plus en plus soumise aux injonctions du marché mais aussi, celui de la production symbolique se délestant peu à peu de toute vision téléologique de sa pertinence sociale ou de son devenir. Est-ce donc que sous l'effet de ces tendances lourdes, on en viendrait ultimement à privilégier la logique culturelle d'un marché frénétique tout en assistant par ailleurs à une véritable démission face à la visée critique et émancipatrice de la culture? En fait, c'est tout comme si on se devait ici de produire rapidement le plus grand nombre d'oeuvres multimédias dites interactives, sans s'inquiéter néanmoins de leur caractère possiblement autistique! Cette frénésie aveugle du marché nous ferait donc remonter, pour ainsi dire, au degré zéro de la réflexivité ou de l'alteraction symbolique. Dans cette optique excessivement pessimiste, on assisterait même béatement et sans trop comprendre comment ou pourquoi, à une véritable régression de la culture. Cela dit, l'histoire doit être envisagée plutôt comme un processus dialectique et non comme une fatalité.

Laïdi souligne toutefois, avec justesse, la difficulté inhérente à ce nouvel imaginaire social de l'immédiateté en ce qui a trait à la hiérarchie des valeurs, qu'elles soient humaines, culturelles ou démocratiques. D'autant que dans une pure logique d'urgence, dit-il, le sens de l'attente ou des aspirations humaines et sociales est profondément altéré et devient même retard insupportable dans la satisfaction d'un manque, d'une exigence ou d'un besoin. D'où la montée d'ailleurs de nouvelles formes d'angoisse ou de «détresse informationnelle» face à la quête humaine fondamentale de sens, de communication et de plaisir. Or, jusqu'à quel seuil critique pourrait-on ultimement céder aux tyrans de l'urgence ce droit au sens si essentiel à la réappropriation de notre existence individuelle et de nos aspirations collectives? Voilà, à mon avis, la contradiction fondamentale et même possiblement l'enjeu majeur d'une renégociation de nos

rapports au monde dans le contexte des mutations en cours. Cela dit, étant donné que cette culture de l'urgence, si bien décrite par Laïdi, s'accommode mal d'une vision de l'avenir comme espace d'accomplissement des rêves humains et des aspirations culturelles ou démocratiques, on ne peut trop espérer, en fait, des politiques d'urgence qui ont forte tendance à trancher systématiquement en faveur du temps court contre le temps long. Et comme l'urgence n'est pas qu'action mais aussi représentation symbolique d'un certain imaginaire social, on ne peut trop espérer non plus de cette proto-culture de l'immédiateté qui ne génère souvent qu'un profond scepticisme culturel face à l'action à long terme, dévalorisant donc l'idée même de projet. En somme, l'exercice critique des réflexivités humaines dans le processus téléologique de renégociation collective d'un nouvel imaginaire social, s'avère plus que jamais à l'ordre du jour dans le contexte des mutations globales actuelles. Mais pour ce faire, il s'avère important ici de cultiver «l'art de prendre son temps» plutôt que de sacrifier aveuglément le présent.

Bien que Laïdi retienne finalement une interprétation anthropologique plus susceptible, selon lui, d'éclairer les mutations qui auraient peu à peu présidé au développement de cette tyrannie de l'urgence, son récit d'origine me paraît un peu trop linéaire et fataliste ou encore, insuffisamment dialectique. Quoique stimulant, son exposé du passage de l'humanité en trois phases successives, notamment de l'ère archaïque où prévalait le temps mythique, à celle du récit où culminait le temps téléologique, pour en arriver enfin à ce qu'il appelle l'ère de l'Homme-Présent, vivant «en temps réel», et dont l'espace d'accomplissement se confondrait avec la seule expérience de l'immédiateté ou de l'ici-maintenant, m'apparaît finalement trop mécanique, globalisant et spéculatif. Bien que lucide et fort éclairante, sa réflexion laisse néanmoins l'impression d'une autre fin de l'histoire vue ici d'un prisme légèrement post-moderniste. Je continuerais pour ma part d'espérer qu'il en soit autrement, si tant est qu'il existe encore un futur, un devenir anthropologique différent, ou mieux, un nouvel imaginaire social en gestation.

Vers une éthique du futur

Un autre essayiste s'est penché sur cet enjeu fondamental du temps. Il s'agit du philosophe Hans Jonas dont le nom est notamment associé au principe de responsabilité. Or, dans son ouvrage tout récent, intitulé **Pour une éthique du futur**, Jonas tente d'abord d'en dégager les fondements ontologiques de manière à pouvoir mettre en évidence l'articulation cruciale entre les trois notions de puissance, de responsabilité et d'action³.

L'auteur soutient d'abord que si avec la puissance technologique acquise s'accroît aussi la responsabilité de son emploi, il faut dès lors prendre conscience que «*le simple exercice quotidien de notre pouvoir devient un problème éthique*». Au seuil du troisième millénaire, l'espèce humaine se trouve à un

carrefour critique, selon lui, car disposant d'une puissance en extension constante, *«il lui faut à tout prix opérer les choix ou assumer les hésitations nécessaires qui lui éviteront le sort de l'apprenti sorcier»*. Soulignant d'ailleurs que depuis le XVII^e siècle, le développement des sciences de la nature s'est accéléré de façon exponentielle, l'auteur estime que *«nous vivons aujourd'hui le paradoxe de cette réussite qui menace de s'inverser par la destruction de sa propre base naturelle»*. Voilà pourquoi, ajoute-t-il, *«un bilan de la planète en vue d'un budget équilibré entre l'homme et la nature s'impose de plus en plus, car cette connaissance est devenue une condition essentielle à notre action»*. En fait, le double enjeu ici est non seulement celui d'une connaissance objective des conséquences éventuelles de notre action concrète sur la nature, mais celui aussi d'une appréciation éthique des interventions et surtout des finalités humaines.

Selon le philosophe, *«il faut repenser à neuf l'idée de responsabilité face à l'impératif de survie de l'espèce humaine»*. Car si nous avons effectivement cette liberté, autant que la responsabilité corrélative, de faire ou de ne pas faire quelque chose, c'est d'abord et avant tout en regard ou plutôt devant un être dont il faut au moins reconnaître la valeur proprement ontologique. Il ne faut donc pas confondre ici la liberté de faire ou de ne pas faire une action et la liberté devant un être ayant une valeur ontologique. Ainsi, selon Jonas, *«la liberté humaine et la teneur en valeur de l'être sont les deux pôles ontologiques entre lesquels se tient la responsabilité éthique»*.

Cela dit, l'éthique du futur que propose Hans Jonas *«n'est pas une éthique dans le futur mais une éthique d'aujourd'hui qui se soucie de l'avenir et entend le protéger pour nos descendants des conséquences de notre action présente»*. Quant à l'ampleur de cette même responsabilité, poursuit l'auteur, *«elle est fonction de notre puissance et demeure proportionnelle à la chaîne des conséquences actuelles et futures de notre action»*. Il faut donc non seulement évaluer les conséquences directement imputables à notre action mais accroître aussi notre prévision de ses effets futurs.

Finalement, nous dit Jonas, *«pour que la responsabilité ne disparaisse pas du monde, il faut qu'il y ait des humains dans l'avenir»*. Bref, rien qui ne ressemble ici à une quelconque fin de l'histoire, car la coresponsabilité plus consciemment assumée des êtres humains vivant en société et dans le monde leur interdit alors cet *«Après nous le déluge!»* si caractéristique de la culture de l'immédiateté comme de la tyrannie de l'urgence. Cette prise de conscience de notre responsabilité individuelle et collective face au présent et à l'avenir, tant sur les plans humain, social ou écologique qu'immatériel ou symbolique, s'avère donc cruciale. D'autant, conclut Jonas, qu'*«il en va de la continuation de l'ensemble de ce prodige qu'est la création terrestre, dont fait partie notre existence humaine»*.

Pour une écologie des environnements artificiels

La culture étant, selon Cees J. Hamelinck, *«la totalité des efforts humains pour aménager l'environnement naturel et social et développer les ressources matérielles et symboliques appropriées à cette fin»* (Hamelinck, 1985: 36). La question que je veux maintenant soulever est la suivante: comment concilier les avancées technologiques actuelles avec les exigences du développement humain, social et écologique, à l'échelle locale et planétaire?

À ce propos, une perspective et même quelques propositions concrètes nous sont offertes ici par l'architecte italien Ezio Manzini qui s'efforce de définir une nouvelle écologie de l'artificiel⁴. D'abord, sa propre réflexion sur la culture de la modernité en crise, semblable sur certains points à celle de Laïdi, part de cette prémisse à l'effet que *«la culture occidentale du "faire dans un monde sans limite" appelle une mutation dans le nouveau contexte d'un monde fluide, complexe, instable, imprévisible»*. Aussi, face à l'épuisement de la notion même de progrès, voyons dès lors quelles sont pour lui les voies alternatives possibles?

Préconisant d'abord une démarche intellectuelle orientée vers la recherche d'un rapport positif entre l'humain et l'environnement, Manzini pose cette question primordiale: pourquoi et pour qui doit-on concevoir et produire? Or, le principal défi pour lui est *«de construire un système de signification où se situe notre existence»* et son exigence première consiste, entre autres, à énoncer le plus clairement possible notre intention en vue d'y arrimer notre faire, tout en restant conscient que nous vivons dans un monde qui n'est désormais plus sans limite. C'est donc essentiellement pour éviter le danger d'un chaos environnemental et l'éventualité d'une régression culturelle, que Manzini plaide en faveur de ce qu'il appelle *«l'éco-technologie, cette troisième voie qui s'intéresse principalement au rapport entre les modes de production et les modèles culturels»*.

La culture industrielle de la modernité étant estimée en crise, l'auteur appelle à une transformation radicale du concept même de production qui doit sous-tendre dorénavant un nouvel imaginaire social. En fait, tout en devenant plus complexes, les technologies nouvelles, dit-il, doivent devenir «domestiques», c'est-à-dire être porteuses de valeurs culturelles profondes. Et pour ce faire, il est essentiel de développer une culture du projet, en somme, une éco-technologie orientée vers la culture, qu'il définit d'ailleurs comme *«une activité créatrice qui, partant d'une idée ou d'une analyse de la société et de ses attentes, se confronte aux données techniques, aux ressources et aux contraintes de l'existant»*. Enfin, Manzini ajoute avec insistance que *«les concepteurs ont justement cette responsabilité d'explicitier leur démarche et de risquer une interprétation du monde exprimant le point de vue du public à l'intérieur du processus de conception-réalisation»*.

S'agissant donc ici d'une véritable éthique de l'interaction humaine et sociale, le grand défi consiste surtout à *«explicitier la dimension culturelle de la*

production, ou encore, à arrimer le potentiel technologique à la demande sociale par un investissement de sens et de pertinence». C'est en ces termes d'ailleurs que Manzini en vient à proposer des lignes de force et quelques pistes concrètes pour une écologie des environnements artificiels.

Au plan programmatique, l'architecte suggère d'abord que les artefacts sont essentiellement des matérialisations de contextes ou encore, «*des métaphores médiatisant des rapports essentiels entre subjectivités et systèmes*». Il s'agit, en l'occurrence, de développer une réflexivité écologique dans ce qu'il appelle «*la sémiosphère immatérielle de la communication*». À cet effet, Manzini attire l'attention des concepteurs sur les principales valeurs à cultiver. Celles-ci consistent notamment

à préserver les équilibres de l'environnement naturel et social, à rendre compte de la richesse sensorielle et relationnelle de l'expérience humaine, puis à rétablir et intégrer dans l'élaboration des systèmes artificiels les capacités du sujet humain créant des signes nécessaires à la domestication de son propre espace.

On retrouve là, en somme, les grands principes qui continuent d'inspirer l'action des écologistes, ceux des artistes de l'alteraction communicationnelle et même, les valeurs ontologiques de ceux qui pratiquent l'alphabetisation populaire dans une perspective politico-éthique d'*empowerment* (Boyer, 1994: 136).

Pour Manzini enfin, une véritable écologie des environnements artificiels s'intéresse plus globalement à ce qu'il appelle «*une culture du faire dans un monde limité mais essentiellement diversifié et riche d'humanité*». Il s'agit donc, en définitive, d'une véritable démarche intellectuelle, originale et authentique, en vue d'une participation consciente et créative à l'élaboration d'un nouvel imaginaire social. Et pour ce faire, comme l'écrit fort justement Ezio Manzini en conclusion de son ouvrage, «*il s'agit de faire tout avec art dans le respect des équilibres naturels et de l'intelligence humaine, en évitant la pollution sémiotique et la régression culturelle*». En somme, rejoignant bien et d'une façon originale «*l'art de prendre son temps*» dont j'ai souligné déjà l'importance, l'écologie de l'artificiel préconisée par Manzini s'avère fort pertinente dans le débat autour des mutations actuelles, car elle constitue essentiellement «*une esthétique des relations dans la conscience de la fragilité des équilibres planétaires et dans le respect des besoins et des aspirations humaines*».

Comment rendre possible l'impossible?

Le virtuel est devenu ce mot-valise par excellence pour désigner la nouvelle configuration des technologies informatiques et intellectuelles qui pointent à l'horizon du XXI^e siècle. Il convient donc d'en questionner les

conditions d'émergence, les usages possibles et les orientations culturelles. En évitant ici tout déterminisme technologique, il faut plutôt se demander dorénavant quelle est et quelle sera la place des êtres humains et des citoyens dans le nouvel imaginaire social en gestation, et surtout comment pourraient-ils directement participer à l'élaboration comme à la mise en oeuvre d'un projet alternatif de développement mieux adapté à leurs besoins et à leurs aspirations?

Cela dit, une certaine vigilance critique s'impose ici. D'autant qu'au cours des seules trente dernières années, le *merveilleux monde des communications* a connu pas moins de sept «révolutions» successives qui n'ont pas forcément produit les résultats escomptés. Ce fut d'abord, dans les années 1960 et 1970, la «révolution audiovisuelle» suivie de la «révolution vidéo». Les années 1980, quant à elles, connurent le grand virage technologique d'abord avec la «révolution informatique» puis la télématique de première génération qui allait mener, au seuil des années 1990, à la «révolution Internet». Or, aussitôt arrivé en pleine «révolution du cyberspace» et du multimédia, voilà qu'on nous annonce déjà l'avènement de cette prochaine «révolution virtuelle» qui nous fera entrer dans des mondes habitables inédits.

Mais la question fondamentale ne serait-elle pas plutôt de savoir comment ces nouvelles possibilités du monde virtuel pourront s'articuler aux exigences humaines et aux défis considérables que pose déjà notre monde actuel? En fait, la recherche de solutions concrètes aux problèmes du développement humain et social, tant à l'échelle locale que planétaire, ne saurait dépendre de l'évolution des technologies elles-mêmes mais bien des types d'usage que l'on privilégie et des finalités particulières qu'on leur assigne. En somme, comment peut-on passer du virtuel à l'actuel et faire en sorte que la technologie, au lieu de s'imposer comme une fin en soi, devienne plutôt un moyen de répondre aux nécessités humaines en vue d'aménager un monde meilleur? Autrement dit, rendre possible et actuel ce qui nous semble à prime abord ou virtuellement impossible. Voilà peut-être l'enjeu et le défi majeur des mutations en cours.

S'il s'agit effectivement d'imaginer et de mettre en œuvre un projet alternatif de développement fondé sur la reconnaissance de la valeur humaine et le respect des fragiles équilibres naturels, il reste encore à prendre pleinement conscience que cette utopie concrète ne relève plus de la seule liberté humaine mais bien de notre responsabilité individuelle et collective face à l'avenir incertain de notre planète et du genre humain. Mais l'incertitude étant elle-même proprement humaine, on ne peut pas prédire si nous saurons relever cet immense défi au regard des générations actuelles et futures. On sait toutefois qu'il est urgent de prendre le temps... de mieux comprendre et de bien faire. Or, qu'en est-il de ces préoccupations dans le domaine plus spécifique des productions en multimédia interactif ?

2. La spécificité et les défis de la création en multimédia interactif

Comme toute production symbolique, les oeuvres de création en multimédia interactif (cédéroms, sites WEB, installations ou performances multimédias) ne tombent pas du ciel... Elles procèdent inévitablement d'une intention ou d'un point de vue d'auteur et supposent en plus tout un travail de recherche, d'expérimentation et de production de sens, leur conférant d'emblée un caractère construit voire même hyperstructuré et systématisé. Mais contrairement aux productions médiatiques plus traditionnelles, ces oeuvres dites interactives ne sont pas simplement destinées à une consommation linéaire et passive, mais sont généralement conçues et produites en vue d'une appropriation non linéaire, ludique et créative par des récepteurs actifs ou des interacteurs devenant même, possiblement, des coauteurs de l'oeuvre.

D'un point de vue constructiviste, il faut souligner aussi que ces productions interactives sont forcément constituées d'actes de langage et de communication portés par des sujets humains intentionnalisés et des acteurs sociaux positionnés, sans la contribution desquels il n'y a pas d'oeuvre possible. Ces processus d'ailleurs se vérifient empiriquement, dans la mesure où les créateurs en multimédia interactif ont habituellement un double défi à relever.

D'abord, sur le plan langagier ou expressif, celui de réaliser l'intégration dynamique des principaux modes d'expression ou des registres sensoriels et cognitifs de leur production de sens (textes, sons, images fixes ou animées) soit sur un même support informatique (cédérom), soit dans un espace physique interactif (installation ou performance multimédia), soit sur un réseau virtuel partagé (Internet). Puis, sur le plan communicationnel ou ergonomique, leur second défi consiste à susciter l'interaction des divers utilisateurs en leur facilitant l'appropriation des modes opératoires et des contenus proprement dits, mais en leur permettant aussi de reconfigurer l'oeuvre ou les connaissances auxquelles elle donne accès. Or, ce double défi visant à réaliser une oeuvre originale dans un rapport essentiellement dialogique avec l'Autre constitue, à mon avis, la réelle spécificité voire l'idéal type de la production en multimédia interactif.

Cela dit, en ce qui concerne la thématique d'ensemble de la présente publication, il faut préciser que les productions en multimédia interactif ne proposent pas seulement des représentations fonctionnelles ou instrumentales de l'espace et du temps, inhérentes aux procédés de spatialisation et de mise en séquence de leurs composantes symboliques. Elles sous-tendent également des représentations plus globales de l'espace et du temps qui conditionnent certainement la structuration d'une identité et d'un projet, négociés en permanence par les concepteurs et les interacteurs d'une oeuvre donnée. C'est donc à ce niveau plus profond de l'interaction symbolique que se joue non seulement la

signification de l'oeuvre mais, plus fondamentalement, la configuration particulière et structurante de nos rapports réflexif et téléologique à l'espace et au temps.

Bien que la carte ne soit jamais le territoire et que les œuvres multimédias ne soient souvent qu'une transposition métaphorique, voire virtuelle, de l'expérience de la vraie vie, leurs représentations symboliques des catégories spatiales et temporelles n'en constituent pas moins des points de repère identitaires nous permettant de conférer un sens à notre existence et de renégocier les conditions mêmes de notre enracinement culturel ou territorial et de notre devenir historique. C'est en ce sens d'ailleurs, que les défis propres à la création en multimédia interactif me semblent renvoyer directement aux enjeux culturels et démocratiques du monde dans lequel nous vivons actuellement.

Mais avant de préciser la nature et la portée de ces enjeux critiques dans le processus de gestation d'un nouvel imaginaire social, je voudrais d'abord proposer une typologie des productions en multimédia interactif mettant en relief leur configuration spécifique des rapports réflexif et téléologique à l'espace et au temps. La partition en trois types d'œuvres qui en résulte, bien que relative et provisoire, me permettra cependant de dégager quelques lignes de force et les principaux défis pratiques d'une écologie des environnements artificiels.

Typologie des œuvres de création en multimédia interactif

Après avoir visionné et évalué plusieurs productions multimédias, il me semble se dessiner trois grandes orientations essentiellement liées à des différences de relations interacteurs-mondes, autrement dit, à la spécificité des configurations spatio-temporelles délimitant la visée réflexive et téléologique de certaines œuvres récentes en multimédia interactif. La typologie que je propose ne prétend pas être exhaustive mais elle possède tout de même un caractère normatif ou programmatique tant par rapport aux enjeux culturels et démocratiques déjà mentionnés qu'aux exigences d'une écologie des environnements artificiels et des interactions symboliques. Ainsi, contrairement aux typologies habituelles fondées, soit sur le genre et la fonction particulière d'une production multimédia (artistique, pédagogique, ludique, documentaire), soit sur le support technologique utilisé (cédérom, borne interactive, installation robotique, réseau Internet), je m'intéresse surtout à la représentation intentionnelle que les créateurs en multimédia se font des utilisateurs auxquels s'adressent leur production. Il s'agit donc de mettre en évidence ici le statut ou la place de même que le rôle ou le type d'activités qu'ils leur assignent. Bien qu'une telle préoccupation puisse fort bien se retrouver dans le champ plus traditionnel du journalisme, par exemple, où la qualité de l'information dépend éventuellement de l'image que l'on se fait du public (client-consommateur ou humain-citoyen), elle s'avère encore plus critique dans

le domaine du multimédia interactif où l'intérêt des productions dépend ultimement de la prise en compte, par les concepteurs, des contextes identitaires, des horizons d'attente et des motivations dialogiques ou créatives propres aux interacteurs potentiels.

C'est donc à partir de ces considérations plus spécifiques que je vais maintenant proposer une typologie mettant en relief essentiellement le statut et le rôle assignés aux interacteurs, le type d'immersion spatio-temporelle qui leur est proposé et la finalité proprement dite des productions en multimédia interactif. Même de façon exploratoire, il devrait tout au moins en résulter une meilleure appréciation des enjeux culturels et démocratiques afférents au potentiel réflexif et à la portée téléologique des œuvres concernées, d'autant qu'il s'agit bel et bien de conférer un sens et une finalité aux mutations globales qui nous interpellent actuellement. D'où l'importance de pouvoir mieux cerner les formes d'identités et de projets les mieux adaptées à la négociation d'un nouvel imaginaire social susceptible d'assurer nos coexistences culturelles ou territoriales et notre avenir historique commun.

A- L'exploration, où l'usager est un navigateur explorant des univers quasi sans limite.

Ce premier type de productions multimédias recouvre une pluralité d'univers sensoriels, cognitifs, imaginaires ou virtuels que l'utilisateur, conçu généralement comme un navigateur seul face à lui-même, est appelé à s'approprier en conférant un sens possible aux divers indices et informations propres aux domaines de connaissance ou aux univers symboliques concernés.

C'est notamment le cas du WEB, cette toile presque sans limite et sans frontière où l'internaute peut actionner son propre moteur de recherche en vue de localiser une information précise ou encore, de fureter librement durant des heures pour tomber au mieux sur la perle rare, au pire sur une coquille vide... Il y a bien sûr ici un intérêt cognitif pour l'utilisateur, celui de colliger des informations utiles et pertinentes dans sa propre quête de sens ou de plaisir, mais il y a aussi le danger d'une certaine «détresse informationnelle», comme l'a déjà souligné Edgar Morin. Cependant, le NET est également un univers de communication où l'internaute peut s'adonner librement à divers groupes de discussion ou participer à la construction d'univers socio-symboliques (MUEs ou Palace) que fréquentent déjà plusieurs utilisateurs interagissant, soit directement, soit par «avatars» interposés. Cela dit, je reviendrai à ces usages particuliers qui débordent déjà sur le prochain cas de figure.

Il faut souligner cependant que ce premier type de productions multimédias propose essentiellement une expérience d'immersion permettant au navigateur, en solitaire le plus souvent, d'explorer soit des bases documentaires (scientifiques, historiques ou culturelles), soit des mondes fictionnels (univers poétiques ou «jeux dont vous êtes le héros»), soit des espaces virtuels, comme *Myst* ou *Riven*, dont vous devez sortir vivant... au mieux, initié.

Ces productions, en général, donnent préséance à la dimension spatiale de l'expérience, qu'elle soit cognitive, poétique ou ludique, en offrant d'emblée à l'explorateur un point de vue panoptique, notamment par le recours au procédé filmique 360° des QuickTime VR. Quant à l'utilisation du temps, ces mêmes productions permettent une certaine récursivité de même que des avancées, sinon la possibilité d'une remise à zéro de l'horloge temporelle, mais sans que l'expérience devienne nécessairement cumulative ou que la conscience du temps qui passe devienne une condition d'échec ou de réussite de l'expérience d'immersion. En fait, l'explorateur étant laissé à lui-même, il est donc libre de décider du type d'usage qu'il pourra faire des productions en question, tout comme du temps qu'il pourra consacrer à l'expérience, sans forcément s'interroger sur l'intention particulière de l'auteur, la finalité de l'œuvre ou les effets éventuels de sa propre participation identitaire à la transformation possible des univers de sens qui lui sont proposés.

En somme, l'interaction demeure plutôt minimale ou strictement dédiée à l'expérimentation libre mais sans réelle distanciation critique par rapport à l'activité comme telle ou au dialogue plutôt limité entre le concepteur et l'utilisation. Au plan communicationnel, il n'y a donc pas d'autre conséquence ni d'autre visée téléologique que celle, pour le créateur, de livrer la meilleure production possible et pour l'explorateur, d'en tirer le meilleur profit en termes de connaissances acquises ou de plaisir effectif. Mais en dépit des limites inhérentes au genre d'expérience proposé, on doit tout de même reconnaître le potentiel éducatif ou ludique de ce premier type de productions en multimédia interactif.

B- L'alteraction, où l'usager est un migrateur adoptant divers points de vue identitaires.

À la différence du premier type, ce deuxième cas de figure comprend des productions donnant accès principalement à des récits, documentaires autant que fictionnels, mais aussi à des environnements immersifs à l'intérieur desquels l'interacteur, n'étant plus seul cette fois, est en mesure d'adopter une pluralité de points de vue au cours du déroulement temporel ou dans l'espace situationnel de l'expérience proposée. Or, l'utilisateur est explicitement conçu ici comme un migrateur identitaire capable d'accéder à l'univers narratif proposé par l'intermédiaire de certains protagonistes qui, en l'occurrence, s'y trouvent déjà.

L'interacteur est donc intentionnellement convié à vivre l'expérience de l'intérieur en adoptant, de prime abord, le point de vue du protagoniste central par rapport aux autres personnages qu'il pourra néanmoins côtoyer à différentes étapes dans l'évolution du récit. Son cheminement dans cet environnement déjà instancié dépend dès lors du type d'interaction, dialogique ou conflictuel, qu'il pourra développer avec les personnages rencontrés dans chacun des lieux concrets ou des espaces virtuels fréquentés. Au fil de son immersion dans cet univers situationnel qui lui était au départ étranger, l'interacteur en vient généralement

à saisir qu'il constitue lui-même un agent effectif du récit, qu'il devient même potentiellement un point de rencontre ou de rupture entre les autres acteurs du jeu de rôles, de la fiction ou du documentaire interactif. C'est notamment le cas de productions récentes comme *Le placard*, *Zone* ou *Trajectoires*⁵.

En somme, on peut noter ici que la participation qualitative de l'interacteur à l'univers situationnel proposé est déjà plus clairement sollicitée par le concepteur de l'œuvre, qui facilite non seulement l'accès migratoire à la subjectivité d'un protagoniste central (point de vue de l'auteur souvent) mais aussi à la compréhension éventuelle des relations complexes qui préexistent entre les différents autres personnages de l'histoire, en attente d'actualisation.

Or, cette expérience d'un nouveau type, dans l'ordre des possibilités qu'offre le multimédia interactif, va bien au-delà d'un processus plus classique de réception active des messages médiatiques, car elle relève en fait d'un processus communicationnel nouveau que j'appelle, à l'instar de Philippe Quéau (1989), l'alteraction.

On retrouve aussi une autre variante intéressante de ce processus d'alteraction dans certaines productions multimédias permettant à l'interacteur de participer directement au développement d'une histoire ou d'une situation dont le dénouement demeure ouvert ou variable selon les points de vue privilégiés qu'offrent les divers protagonistes d'un jeu de rôles évolutif. En fait, l'alteracteur peut non seulement ici avoir accès à la pluralité des subjectivités en présence, il peut également infléchir la dynamique relationnelle du groupe en décidant lui-même du dénouement d'une situation dont il devient, en l'occurrence, responsable. Autrement dit, ce sont ses propres capacités tant réflexive que téléologique qui se trouvent explicitement sollicitées et mises à contribution dans ce genre de productions.

Un autre cas de figure, comme je l'ai déjà mentionné, est celui des groupes de discussion ou des espaces virtuels de rencontre sur le NET (MUEs et Palace) favorisant soit des échanges affinitaires ou des débats politiques et sociaux entre participants d'origines, de situations ou de cultures différentes. Encore ici, les possibilités de migrations identitaires sont bel et bien ouvertes à la négociation alteractive entre les participants. Toutefois, son inconvénient, voire son échec, est souvent le fait d'une certain repli autour de préoccupations gestionnaires ou étroitement corporatistes, lesquelles réduisent inévitablement le potentiel d'échange entre diverses communautés virtuelles ou empêchent des débats plus larges sur les enjeux transversaux concernant les collectivités territoriales «branchées» ou non.

Cela dit, ces productions ou ces initiatives, en général, renforcent la référence à la dimension spatiale, soit en proximité, soit à distance, et tendent à renforcer le lien social entre les différents protagonistes ou interlocuteurs du processus alteractif. Elle valorise aussi la communication intersubjective, les échanges ou les débats entre les participants à l'expérience communautaire

notamment. Offrant, du reste, la possibilité d'un métissage identitaire, ces expériences permettent essentiellement aux alteracteurs de reconnaître une pluralité de points de vue possibles dans l'interprétation, voire le dénouement, de situations ou de problématiques communes.

Quant à la dimension temporelle ou téléologique, comme on l'a vu, ces productions proposent une temporalité commune à l'interacteur et aux divers protagonistes des récits, en prévoyant toutefois une appréciation plurielle de la conscience du temps selon les situations ou la subjectivité de chacun des personnages. Dans le cas des internautes, la synchronicité des rencontres à l'intérieur des lieux virtuels (MUEs et Palace) s'avère plutôt importante alors que dans les groupes de discussion, les échanges peuvent quand même s'effectuer en différé considérant les habitudes de vie ou les fuseaux horaires différents.

En somme, et contrairement au premier type, l'alteracteur n'est déjà plus laissé à lui-même mais se voit plutôt convié à l'expérience d'une migration identitaire lui permettant de s'ouvrir essentiellement à l'Autre et même d'adopter une posture mixte ou alternative, plus susceptible d'infléchir l'évolution d'un récit, le dénouement d'une situation commune ou la négociation éventuelle entre communautés déterritorialisées. Or, on perçoit déjà mieux ici l'intentionnalité communicationnelle et les motivations culturelles ou sociales incitant l'alteracteur à jouer un rôle actif complémentaire à celui des autres protagonistes ou participants dans ces espaces communs qu'ils peuvent effectivement aménager ensemble.

L'alteraction me paraît donc fort intéressante dans la mesure où elle favorise l'ouverture à l'Autre et au monde tout en valorisant la participation active à des expérimentations locales (jeu de rôles) et à des initiatives communautaires ou plus globales. Au plan culturel et démocratique, elle représente d'ailleurs une avancée significative vers une vision téléologique à partager entre concepteurs ou animateurs de réseaux et alteracteurs déjà concernés ou nouvellement interpellés.

C- L'intervention, où l'usager est un être situé et coresponsable de l'avenir du monde.

Ce troisième type de productions multimédias, intégrant les acquis des deux précédents, radicalise en fait le processus d'alteraction en y adjoignant une conscience plus vive encore de la complexité du monde dans lequel nous vivons. On y retrouve souvent aussi une sensibilité plus grande à l'interdépendance des processus ou des phénomènes qui se développent et s'actualisent, par l'intervention humaine, tant au niveau local qu'à l'échelle mondiale.

Le type d'intentionnalité à l'origine de ces productions rappelle en quelque sorte le fameux énoncé de Prigogine voulant qu' *«un simple battement d'ailes d'un papillon produise des effets dans tout le cosmos»*. Cela dit, les intentions typiques des auteurs de ce genre de productions interactives ne sont

pas nécessairement conscientes ou explicites, s'exprimant plus souvent à travers diverses métaphores symboliques, lesquelles permettent de transposer, à une échelle micro ou mézo, les situations propres à certaines collectivités humaines, les problèmes mondiaux ou l'avenir écologique de la planète.

Comme premier exemple plutôt simple, je pense à une production d'origine japonaise, appelée Aquazone, qui est en fait un jeu de simulation où l'interacteur (seul ou avec d'autres) se voit confier un aquarium qu'il doit d'abord remplir d'eau et alimenter en oxygène, pour ensuite l'ensemencer de poissons virtuels, les nourrir adéquatement et assurer leur survie dans les meilleures conditions possibles. Une fois que l'opération Aquazone est lancée, s'il advient que son mandataire en néglige l'entretien et se défile face à sa responsabilité, naturellement ses petits poissons, même virtuels, commencent à suffoquer, à nager sur le côté et bientôt sur le dos...

Une exemple encore plus pertinent du point de vue de la communication, est cette autre production d'un de nos étudiants, intitulée le Cirque consensuel⁶. Il s'agit d'un jeu collaboratif mettant en présence, dans une même pièce, quatre participants en relation soutenue avec un autre joueur situé dans une pièce attenante. La collaboration des quatre premiers intervenants est tout à fait impérative, ne serait-ce que pour déplacer le curseur sur l'écran géant, mais aussi pour décider consensuellement d'une action à entreprendre pour la continuité du jeu et la découverte d'un monde articulé de sens dont ils deviennent, en somme, coresponsables. Quant au cinquième intervenant, coupé de la pièce centrale mais en constante communication audio avec les autres, il joue un rôle alteractif indispensable à la prise de décision collective.

À une autre échelle, on peut penser aussi à des initiatives militantes que l'on retrouve sur Internet et qui concernent, entre autres, la défense des droits humains (Amnistie internationale), la promotion des cultures minoritaires (Cultural Environment Movement) ou la protection de la biodiversité et de l'environnement planétaire (WorldWatch). Ces initiatives-réseaux, mettant à contribution les technologies communicationnelles pour informer et mobiliser des citoyens (*netizens*) à travers le monde autour d'actions communes urgentes à entreprendre pour garantir les libertés civiles, la diversité culturelle ou la survie des espèces animale et humaine, me paraissent être d'une extrême importance dans le contexte global actuel.

Il va sans dire que les représentations spatio-temporelles que nous proposons ces productions multimédias ou ces initiatives-réseaux sous-tendent, chez leurs concepteurs et leurs militants actifs, une conscience aiguë de l'importance des problèmes auxquels nous sommes collectivement confrontés au tournant de l'an 2000. La transgression des frontières géographiques, culturelles ou politiques et l'intervention décisive des alteracteurs face à des causes d'urgence humaine, sociale ou environnementale, sont finalement les principales lignes de force de ces initiatives proprement citoyennes.

De ce point de vue, l'intervention s'impose comme un idéal type de la contribution que peuvent éventuellement apporter les créateurs en multimédia interactif. En collaboration avec divers mouvements sociaux, tant à l'échelle locale que globale, ceux-ci peuvent donc participer à part entière plutôt que de manière instrumentale, à l'émergence d'une culture mondiale de la responsabilité citoyenne parvenant à concilier le respect de l'autonomie et l'exigence de solidarité entre les individus et les groupes face à l'avenir incertain de l'humanité et de la planète.

La contribution plus spécifique des producteurs en multimédia interactif consiste sans doute à élargir l'accès démocratique et à faciliter l'appropriation sociale et culturelle des nouvelles technologies, mais également à mettre en commun leurs talents et expertises pour développer une véritable écologie des environnements artificiels à l'intérieur desquels, du reste, nous serons de plus en plus amenés à négocier le sens de nos existences et de notre devenir collectif.

* * *

Au terme de ces réflexions sur l'esprit du temps et autour des enjeux culturels et démocratiques propres au nouvel imaginaire social en gestation, il m'apparaît important de revenir sur les trois types de productions multimédias présentés, pour en évaluer le potentiel et la pertinence.

Dans le cas du premier type, l'exploration, son potentiel m'apparaît assez évident, mais pour autant que l'on persiste à développer des contenus originaux et des modes d'accès plus ergonomiques notamment sur l'Internet. Car le défi majeur à ce niveau est bel et bien celui de consolider l'accès démocratique et la pluralité des voix dans la construction collective d'un nouvel imaginaire social pouvant faire contrepoids au fétichisme technologique et au crédo mercantile des apprentis sorciers de la «modernité sans projet». L'enjeu culturel consiste donc ici à développer tout le potentiel éducatif et ludique des nouveaux médias de manière à susciter l'appropriation sociale et l'expression créative du plus grand nombre de participants pour qui la revendication du droit au sens s'inscrit déjà dans leur propre quête humaine de connaissance et de plaisir.

En ce qui a trait au deuxième type, l'alteraction, son intérêt repose essentiellement sur une prise de conscience de la dimension intersubjective de la production de connaissances et de plaisirs, en somme, de l'importance fondamentale de l'ouverture aux autres dans le processus collectif d'élaboration d'un nouvel imaginaire social. Le partage des expériences, la confrontation des points de vue, les migrations identitaires et le développement de liens sociaux ou de solidarités humaines tant à l'échelle locale que globale constituent donc, à mon avis, les principaux acquis de ce mode privilégié d'interactions communicationnelles.

Enfin, pour ce qui est du troisième type de pratiques multimédias, l'intervention, son importance m'apparaît d'autant plus cruciale et actuelle qu'elle procède d'une conscience plus vive encore de la souffrance humaine, de l'exclusion sociale et des déséquilibres géopolitiques ou écologiques qui menacent l'avenir de notre planète et l'existence même du genre humain. Pour autant que l'on partage ici un sentiment d'urgence face à ces problèmes auxquels nous sommes collectivement confrontés, la promotion de valeurs culturelles profondes, la prise de responsabilité citoyenne et la recherche d'un modèle alternatif de développement humain et social s'avèrent effectivement la voie toute indiquée d'une participation consciente et créative à la reconstruction d'un monde viable pour les générations actuelles et futures.

Ces trois types de productions multimédias ne sont pas mutuellement exclusifs, puisque la contribution de chacun peut s'avérer utile à la recherche de solutions créatives aux immenses défis que représente la mise en oeuvre d'un nouvel imaginaire collectif capable d'assurer l'avenir de la planète et la survie du genre humain.

Bibliographie

- BOYER, Jean-Pierre. (1994). «*La société de l'information sera-t-elle démocratique*» dans **Droit de cité, repenser la citoyenneté pour vivre la démocratie**. Options CEQ #11, automne. Pages 125-136.
- CHESNEAUX, Jean. (1994). «*Du clip au citoyen. Le temps, enjeu démocratique*». **Le Monde diplomatique**, (septembre): 32.
- HAMELINK, Cees J. (1985). «*Vers une culture binaire*» texte publié dans **Culture 36**, sur le thème de La culture et la communication au XXI^e siècle. Paris, Unesco. Page 36.
- INNIS, Harold. (1968). **The Bias of Communication**. Toronto, University of Toronto Press.
- JULIEN, Claude. (1993). «*Le libéralisme contre la société, Complices ou insurgés?*». **Le Monde Diplomatique**, (décembre): 16.
- QUÉAU, Philippe. (1989). **Les chemins du virtuel: simulation, informatique et création industrielle**. Cahiers du CCI. Paris.
- VIRILIO, Paul, (1996), **Cybermonde: la politique du pire**. Paris, Éditions Textuel.
- VIRILIO, Paul. (1995). «*Vitesse et information: Alerte dans le cyberspace!*». **Le Monde diplomatique**, (août).
- VIRILIO, Paul. (1977). **Vitesse et politique**. Paris, Éditions Galilée.

¹ Toutes les citations de Jean-Claude Jouary (1994) sont tirées de son livre **L'art de prendre son temps**, Paris, Éditions Le Temps de Cerises.

² Toutes les citations de Zaki Laïdi (1999) sont tirées de son récent essai: **La tyrannie de l'urgence**, Montréal, Éditions Fides. Voir également son texte d'introduction à l'ouvrage collectif, **Le temps mondial**, sous la direction de Zali Laïdi (1997), France, Éditions Complexe.

³ Toutes les citations de Hans Jonas (1998) sont tirées de son récent essai, **L'éthique du futur**, Paris, Petite Bibliothèque.

⁴ Toutes les citations de Ezio Manzini (1991) sont tirées de son ouvrage intitulé **Artefacts: vers une écologie des environnements artificiels**, Collection Les Essais, Paris, Centre Georges Pompidou, 254 pages.

⁵ Il s'agit ici de productions réalisées par trois étudiants de la maîtrise en multimédia interactif à l'UQAM, c'est-à-dire dans l'ordre, par Jonatan Lebeau-Tremblay, Françoise Lavoie-Pilote et Hugues Sweeney.

⁶ Cette installation interactive est une œuvre audacieuse et d'envergure conçue et réalisée par François Frigon.

Courant communicationnel et planification. Les pratiques des urbanistes dans le cadre des comités- conseil d'arrondissement de la Ville de Montréal (1988-1994)¹

Pierre Hamel et Cybèle Trân
Université de Montréal

Dans le domaine de la planification urbaine, l'intégration de principes participatifs au concept de démocratie, de même que l'émergence d'une nouvelle culture politique, au sens de Beck (1992)², ont entraîné de nombreuses transformations pour la profession d'urbaniste. En effet, à l'instar des autres professionnels qui interviennent dans la gestion des affaires publiques, les urbanistes doivent désormais faire face à de nouveaux défis (Forester, 1987). Ainsi, au cours des dernières décennies, une interaction plus grande et plus soutenue entre les experts et la population est survenue. Parallèlement, nous avons aussi assisté à un accroissement des échanges et des collaborations interprofessionnels dans le but d'améliorer la gestion publique (Storrie, 1996).

Notre texte porte sur le rôle des urbanistes de la Ville de Montréal dans le processus de planification et, en particulier, sur leurs interventions dans les processus de consultation publique. À l'intérieur du nouveau contexte de gestion municipale mis en place, à Montréal, à la fin des années 1980, les urbanistes n'interagissent plus d'une manière exclusive avec les décideurs. Les relations avec les citoyens qui découlent de la participation du public au développement et à l'aménagement urbains sont devenues tout aussi importantes. Notre intention, ici, est d'éclairer la redéfinition des pratiques des urbanistes dans le contexte de la nouvelle culture politique telle qu'elle s'est matérialisée à Montréal, en mettant l'accent, entre autres choses, sur une participation active des citoyens au processus décisionnel. L'objectif poursuivi par la classe politique était alors d'élaborer une approche qui permettrait d'arrimer la démocratie participative à la démocratie représentative. En effet, les structures traditionnelles d'autorité doivent de plus en plus tenir compte de la présence de structures décentralisées et de réseaux qui encouragent la participation du public en permettant aux citoyens d'exprimer leurs points de vue.

Du moins, c'est ce que suggère le courant communicationnel, élaboré dans les années 1980, au sein des théories de la planification. En faisant appel au modèle de la pratique des urbanistes construit selon les principes du courant communicationnel, nous avons évalué les pratiques des urbanistes dans le contexte d'une administration en voie de modernisation. L'expérience des comités-conseils d'arrondissement (CCA) de Montréal, qui ont été instaurés lors

de la mise en oeuvre de la politique de consultation publique du Rassemblement des citoyens de Montréal (RCM) en 1988, nous a servi de terrain d'enquête.

Notre texte comprend trois parties. Dans un premier temps, nous présentons le courant communicationnel et le modèle de pratique des urbanistes qui s'en dégage. Ensuite, nous introduisons les CCA, ainsi que leur rôle en tant qu'instance visant à favoriser la participation des citoyens à l'aménagement et au développement urbains. Enfin, nous examinons ce qui a caractérisé les pratiques des urbanistes dans le cadre des CCA.

1. Le courant communicationnel et les pratiques des urbanistes

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les théoriciens de la planification ont élaboré un modèle de la planification intégré — dit *comprehensive* — qui a dominé la scène des théories de la planification pendant deux décennies. Ce modèle s'articulait avant tout au projet de la modernité et aux nouvelles exigences de modernisation requises par les valeurs du progrès.

Depuis la fin des années 1960, le modèle *comprehensive* a été remis en question à partir de différents points de vue. Plusieurs chercheurs (Sandercock, 1999; Innès, 1996) ont critiqué la perception de la planification en tant que pratique «objective» et «scientifique» telle qu'elle était véhiculée par ce modèle. Ces critiques, allant de pair avec la montée des demandes de participation des citoyens à la prise de décision, ont entraîné la définition de nouvelles interprétations de la planification, dont le courant communicationnel.

À plus d'un titre, le courant communicationnel poursuit le projet de la planification moderne. À l'instar des modèles antérieurs, il cherche à formaliser la planification en tant que processus visant à éclairer les décisions. Toutefois, sur le plan substantif, le courant communicationnel rompt clairement avec le courant moderniste en remplaçant la rationalité scientifique (qui mise sur une vision technique et instrumentale des problèmes à résoudre) par une rationalité pratique. En premier lieu, les tenants du courant communicationnel reprennent à leur compte la critique faite par Hebert Simon à l'égard du modèle rationaliste, mentionnant qu'il est impossible qu'un processus décisionnel rencontre toutes les exigences de la rationalité instrumentale, c'est-à-dire qu'il parvienne à tenir compte d'une manière exhaustive de toute l'information relative à une problématique donnée, ainsi que de l'évaluation de toutes les options possibles (Forester, 1989).

En deuxième lieu, le courant communicationnel rejette le concept d'une expertise objective (Innes, 1998). Il brise le monopole de la science sur l'acquisition des connaissances afin de promouvoir un processus d'apprentissage collectif. On reconnaît que les connaissances techniques ne peuvent être absolument objectives. Elles sont inévitablement biaisées puisque l'analyste

peut privilégier une perspective ou encore porter plus d'attention à un aspect particulier, compte tenu de ses intérêts ou de ses valeurs (Healey, 1992b; Goodman, 1971).

Le courant communicationnel reconnaît aussi que plusieurs citoyens peuvent partager une préoccupation commune. Cependant, cette préoccupation prend forme, pour chacun, à partir de différentes expériences culturelles, sociales ou personnelles. En ce sens, la compréhension de la réalité provient moins du savoir établi que des échanges des individus quant à ce savoir. L'information est définie autant à partir de connaissances scientifiques qu'à partir de l'expérience empirique ou du sens pratique selon un processus collectif de communication (Healey, 1992a). Ainsi, d'après le courant communicationnel, des formes de connaissances autres que les connaissances scientifiques doivent être intégrées au processus de planification.

Le courant communicationnel se réfère à la philosophie de l'agir communicationnel, fondé sur la nécessité d'une compréhension intersubjective, telle qu'élaborée par Habermas (Hamel, 1997). Même si la rationalité instrumentale continue à jouer un rôle important sur le plan technique, elle doit être subordonnée à un autre principe de construction des connaissances. C'est ce que propose la rationalité élaborée à partir d'un processus de communication intersubjective.

La communication devenant un élément structurant de la planification, il devient essentiel d'élaborer des moyens de discussion qui permettent de tenir compte de la diversité des expériences sociales. D'où la nécessité de faire appel à divers modes de connaissances: analyses, certes, mais aussi fables, poèmes, anecdotes, etc. Dans la perspective du courant communicationnel, la discussion devrait porter sur ce que l'on peut faire et sur ce que l'on devrait faire plutôt que sur le pourquoi et le comment de nos actions (Healey, 1992a). Il n'est pas nécessaire non plus que les acteurs de la planification soient guidés par un idéal d'organisation sociale. La planification vise plutôt à choisir la fin qui correspond aux intérêts des acteurs tels qu'ils ont été établis lors d'une discussion équitable (Healey, 1992a). En ce sens, la rationalité se définit d'abord à partir des échanges qu'ont les différents acteurs de la planification par rapport au savoir plutôt que selon le savoir lui-même.

Les chercheurs du courant communicationnel sont parvenus à mettre en lumière le rôle central de la communication dans la planification. Ils soutiennent que les théoriciens, autant que les praticiens, doivent porter une attention plus soutenue et systématique à cette dimension (Innes, 1998). Le courant communicationnel repose avant tout sur une approche phénoménologique et éthique de la communication. On propose de partir de la diversité des interprétations et de les confronter pour les faire cohabiter, de manière à formuler un compromis.

À partir des principaux travaux de recherche qui ont contribué à l'élaboration du courant communicationnel, nous pouvons dégager le modèle de l'urbaniste que résume le tableau I. Ce modèle nous a servi à évaluer les pratiques des urbanistes de la Ville de Montréal telles qu'elles se sont exprimées dans le cadre des CCA.

Tableau I: Modèle de l'urbaniste d'après le courant communicationnel

- | |
|--|
| <p>1- le contexte dans lequel il agit:</p> <ul style="list-style-type: none">a) collaboration avec une multitude d'acteurs;b) contexte de communication;c) participation à la définition d'un mécanisme institutionnel requis pour la prise de décision, qui peut varier selon le cas;d) tâches diversifiées et complexes (négociation/médiation) qui sont différentes du rôle traditionnel de l'urbaniste. <p>2- les responsabilités qu'il doit assumer:</p> <ul style="list-style-type: none">a) informer les acteurs des aspects formels du processus;b) informer les acteurs de la nature des enjeux;c) servir de lien entre les diverses catégories d'acteurs;d) s'assurer que tous les acteurs sont représentés de manière équitable;e) structurer les débats;f) détacher la discussion du plan émotionnel (distanciation);g) prendre compte de la portée symbolique et émotionnelle des enjeux. <p>3- traits personnels:</p> <ul style="list-style-type: none">a) aptitudes de communication;b) initiative et flexibilité;c) fait appel à diverses formes de connaissances;d) soucis de l'équité et de la justice sociale. <p>4- les stratégies qu'il utilise:</p> <ul style="list-style-type: none">a) adapter la présentation de l'information («timing», structure de la discussion, etc.);b) établir et maintenir une crédibilité auprès des différentes catégories d'acteurs;c) rencontrer les différentes catégories d'acteurs sur une base individuelle avant le débat public;d) adapter ses stratégies aux catégories d'acteurs. <p>5- ses valeurs:</p> <ul style="list-style-type: none">a) sens de la loyauté envers l'employeur et une équipe de travail;b) sens de l'intérêt général;c) importance accordée à la réflexivité. |
|--|

2. La participation du public à Montréal dans le cadre des CCA

À l'automne 1988, l'administration municipale du RCM, alors au pouvoir, adopte une politique-cadre de consultation publique. Dans l'énoncé de cette politique, on mentionne que l'intention première de l'administration est avant tout de construire «*un espace nécessaire de dialogue et d'échange entre les élus(es) municipaux et la population qu'ils représentent*». (Ville de Montréal, 1988a: 8). Afin d'atteindre ce but, on choisit d'instaurer trois mécanismes de consultation publique: les commissions permanentes du Conseil³, le Bureau de consultation de Montréal (BCM)⁴ et les comités-conseils d'arrondissement (CCA)⁵.

Montréal comprend neuf arrondissements. Les CCA, qui regroupent les élus de chaque arrondissement, doivent tenir une assemblée publique à toutes les cinq semaines, environ. Leur mandat est de formuler des recommandations sur des dossiers qui leur sont soumis par le comité exécutif. Les CCA ne possèdent pas de pouvoir réel parce qu'ils ne prennent pas de décision. Ils se limitent à recommander, à décommander, ou à apporter des suggestions en ce qui a trait à un projet donné.

Les CCA mènent des études publiques sur tous les projets de décision qui affectent le territoire d'un arrondissement. (Ville de Montréal, 1988b). De plus, lors des assemblées publiques des CCA, les citoyens peuvent soumettre à leurs élus des requêtes ou poser des questions en ce qui concerne le développement de leur arrondissement. En outre, une période d'information des citoyens est à l'ordre du jour des assemblées. Des conseillers municipaux ou des représentants d'un service de la Ville peuvent, au cours de cette période d'information, présenter des changements amenés dans l'arrondissement ou encore, certaines activités qui caractérisent leur service⁶.

3. Le rôle des urbanistes du Service de l'habitation et du développement urbain

Avant de nous pencher sur le mandat des urbanistes du Service de l'habitation et du développement urbain⁷ (SHDU), il importe de rappeler les principaux aspects du contexte à l'intérieur duquel s'inscrivent leurs pratiques. Le tableau II donne un aperçu des six projets d'aménagement qui ont constitué le contexte dans lequel nous avons étudié les pratiques des urbanistes du SHDU⁸.

Tableau II: Présentation des six projets d'aménagement

| Projet | Description |
|---|--|
| Le développement des terrains des anciens ateliers Angus | Développement d'un projet mixte (résidentiel, commercial et industriel) par le Canadien Pacifique sur le terrain des anciens ateliers Angus, autrefois le premier centre d'emploi du quartier Rosemont. |
| La construction d'un nouveau bâtiment pour l'école des Hautes Études Commerciales (HEC) | Construction d'un nouveau bâtiment pour accueillir des fonctions d'enseignement des HEC sur un terrain boisé du Mont-Royal, dans le quartier Côte-des-Neiges. |
| Le réaménagement de l'îlot Windsor | Construction d'un nouvel aréna de Hockey pour le Canadien de Montréal (Centre Molson) dans une partie de l'ancienne gare Windsor et réaménagement de la gare Windsor, dans l'arrondissement Ville-Marie. |
| La rénovation du magasin Holt Renfrew | Rénovation et agrandissement du magasin Holt Renfrew sur la rue Sherbrooke (bâtiment à caractère patrimonial) dans l'arrondissement Ville-Marie. |
| Le réaménagement de Benny Farm | Démolition et reconstruction de résidences pour vétérans de la Deuxième Guerre mondiale, dans le quartier Notre-Dame-de-Grâce. |

| | |
|--|---|
| Le plan des abords du canal de Lachine | Aménagement des abords du canal de Lachine en tant qu'élément patrimonial du Sud-Ouest: aménagement d'espace verts et de récréation et revitalisation des tissus. |
|--|---|

D'une manière générale, les urbanistes du SHDU sont responsables de concevoir les outils nécessaires à encadrer le développement et l'aménagement du territoire montréalais. Dans le cas des CCA, on peut dire que deux mandats ont été attribués aux urbanistes. D'un côté, ils avaient à intervenir dans l'étude des programmes de développement et des projets dérogatoires (ce qu'on peut appeler leur mandat régulier) et, de l'autre, ils ont été chargés de mener à terme l'opération «plan d'urbanisme».

Le mandat régulier des urbanistes du SHDU exige qu'ils préparent un dossier d'analyse, appelé «notes explicatives». Ce dossier concerne tous les aspects du projet soumis. Il doit mettre en lumière les avantages et les inconvénients du projet. Dans un premier temps, ce dossier d'analyse est présenté au comité exécutif et, dans un second temps, au CCA. Ainsi, les urbanistes du SHDU sont responsables de produire des analyses et de formuler des recommandations pour aider le comité exécutif à prendre des décisions (DeCorwin, 1993; Bonhomme, 1992; *The Monitor*, 1992a; 1992b).

En 1990, l'administration du RCM a décidé de mettre de l'avant l'opération «plan d'urbanisme». Le but de cette opération était de définir les orientations du développement du territoire montréalais en intégrant les demandes et les préoccupations des citoyens. Dans le cadre de l'opération «plan d'urbanisme», le mandat des urbanistes du SHDU était de préparer un plan dont les principales composantes avaient été approuvées par la population. Ainsi, à partir de leur analyse des arrondissements, les urbanistes du SHDU concevaient des propositions d'aménagement du territoire qui étaient, par la suite, soumises aux CCA. Les assemblées des CCA constituaient alors le moyen par lequel les urbanistes validaient leurs propositions auprès de la population⁹. À l'aide des commentaires des CCA, les urbanistes formulaient ensuite des projets de règlement afin d'entériner leurs propositions. Ces projets de règlement étaient aussi considérés par les CCA, lors d'une seconde assemblée, en vue de formuler des recommandations au comité exécutif. Tout au long de l'opération «plan d'urbanisme», de nombreuses tables de discussion ont été organisées par le SHDU afin de fournir aux acteurs concernés l'occasion de définir en consensus les problématiques d'aménagement et, de ce fait, de permettre aux urbanistes du SHDU de mieux saisir la nature, voire l'importance des enjeux locaux.

3.1 Les pratiques des urbanistes du SHDU et le courant communicationnel

Comme nous l'avons vu (tableau I), le courant communicationnel est fondé sur la nécessité d'élaborer des moyens de discussion qui permettent de tenir compte de la diversité d'expériences qui prévaut dans un milieu donné. La redéfinition du processus de planification proposée par le courant communicationnel entraîne de nombreux changements pour les pratiques professionnelles des urbanistes (collaboration avec une multitudes d'acteurs, communication). Il s'ensuit, de plus, de nouvelles responsabilités pour les urbanistes (informer les acteurs, assurer la représentation équitable des acteurs). En outre, la rationalité pratique qui fonde le courant communicationnel va de pair avec des aptitudes spécifiques de la part des urbanistes: communication, dialogue, flexibilité. Cela implique que lors des consultations publiques, les urbanistes doivent élaborer de nouvelles stratégies (rencontres individuelles, crédibilité auprès des citoyens, «timing» en matière d'intervention). En même temps, ces stratégies ne peuvent être mises en oeuvre sans recourir à un certain nombre de valeurs fondamentales, comme la loyauté envers l'employeur et l'équipe de travail, le sens ou la défense de l'intérêt général.

L'analyse comparative des pratiques des urbanistes du SHDU à la lumière du modèle de planification élaboré par le courant communicationnel fait appel à cinq dimensions majeures, à savoir: 1) le type d'espace public en référence au processus de consultation publique; 2) la participation élargie des acteurs de la planification au processus décisionnel; 3) la transformation des pratiques de planification qui découle de la participation des citoyens; 4) les exigences d'ouverture et de dialogue que les principes de communication impliquent pour les planificateurs; 5) les rapports de pouvoir et leur forme spécifique dans le contexte de la participation publique.

3.1.1. La construction d'un espace public

L'analyse des consultations publiques menées par les CCA, à partir du concept de construction d'espace public élaboré par le courant communicationnel nous permet de faire deux constats. Premièrement, l'espace public construit dans le cadre des CCA, mis à part l'expérience du plan d'urbanisme, — si on pense en particulier aux débats auxquels cette opération a donné lieu — a favorisé une participation moins grande que celle proposée par le courant communicationnel. Le courant communicationnel, rappelons-le, remet en question la rationalité instrumentale et la remplace par une rationalité pratique. Ainsi, la définition des orientations ou des enjeux de planification découle de discussions auxquelles prennent part tous les acteurs concernés en considérant différents types d'information. Cependant, dans le cadre des CCA, ce sont les urbanistes qui définissent les enjeux des projets. Lors des assemblées publiques, ils présentent

leur analyse au public ainsi qu'aux membres du CCA. En ce sens, l'assemblée publique constitue un lieu de rencontre des acteurs concernés où les urbanistes du SHDU valident l'analyse du projet qu'ils ont produite antérieurement. Cependant, les acteurs sociaux ne prennent pas part à la définition des enjeux soulevés par la réalisation des projets. Ainsi, même si dans le courant communicationnel, le processus de planification entraîne la construction d'un espace public où prennent place des échanges entre les acteurs concernés par le projet, dans le cadre des CCA, les différents acteurs ne participent que très peu à des échanges d'idées. Ils ne font que présenter leurs points de vue lors d'une rencontre publique formelle, sans qu'il ne s'en suive un débat.

Deuxièmement, il apparaît que lorsque des assemblées publiques sont précédées de tables de discussion¹⁰ — permettant aux acteurs d'exprimer leurs points de vue et de formuler leurs attentes à l'égard d'un projet comme le suggère le courant communicationnel — nous constatons que les acteurs établissent plus facilement des consensus, au sens du courant communicationnel, générant par le fait même moins d'opposition à l'endroit du projet. De plus, à la suite des assemblées publiques, en général, les acteurs se montrent plus satisfaits des résultats s'il y a eu une ou des rencontres préalables.

En effet, dans certains projets qui ont été soumis au CCA, comme cela a été le cas avec le redéveloppement de Benny Farm, le développement des ateliers des terrains Angus et le plan d'aménagement du canal Lachine, des tables de discussion ont été formées avant les assemblées publiques, afin que les principaux protagonistes du projet puissent discuter des enjeux et définir un projet qui intégrerait en autant que possible les intérêts des différents acteurs. Nous avons constaté que, dans l'ensemble lors des assemblées publiques relatives à ces projets, les citoyens qui avaient pris part aux tables de discussion se sont prononcés en faveur du projet et se sont dit satisfaits du mécanisme de consultation publique. Ainsi, la proposition du courant communicationnel selon lequel la mise sur pied de tables de concertation contribuerait à diminuer l'aspect conflictuel qui est habituellement relié au processus décisionnel, se vérifierait à Montréal.

Cependant, dans le cadre des CCA, les tables de concertation ne constituent pas une pratique courante. D'ailleurs, dans le cas du projet de développement des terrains Angus et dans le cas de Benny Farm, les démarches de concertation ont été prises en charge par des acteurs privés.

3.1.2. La participation élargie au processus décisionnel

Si le courant communicationnel considère que l'ensemble des acteurs concernés par un projet prennent non seulement part à la définition des enjeux et des orientations du développement urbain, mais qu'ils participent aussi à la prise de décision, notre étude de cas indique qu'à l'exception des membres du

comité exécutif, les pouvoirs des acteurs engagés dans le processus de consultation publique des CCA sont des plus limités. En effet, ceux-ci n'exercent aucun pouvoir de décision en matière d'aménagement. Or, le courant communicationnel soutient que pour que la décision intègre les préoccupations de tous les partis, tous les acteurs concernés doivent disposer de pouvoirs de décision analogues (Innes, 1998). Ce n'est pas ce que nous avons constaté en ce qui a trait au fonctionnement des CCA. En effet, dans le cadre des CCA, les pouvoirs sont répartis d'une manière inégale entre les acteurs et les résultats qui découlent des consultations publiques mènent très rarement à des consensus ou à l'unanimité des participants.

D'après notre analyse, deux facteurs peuvent expliquer cela. D'abord, le règlement municipal n'attribue aux CCA que des pouvoirs limités, définis en termes de recommandation. Lors des assemblées publiques, les acteurs qui interviennent tentent de convaincre les membres du CCA que la position qu'ils présentent est pertinente et qu'elle mérite d'être prise en compte dans l'évaluation des enjeux. Puis, les membres du CCA choisissent de retenir ou pas leur position dans les recommandations qui seront acheminées au comité exécutif. De plus, toute l'information présentée aux assemblées publiques est filtrée par les membres du CCA, responsables d'effectuer la synthèse des informations jugées pertinentes, traduites sous forme de recommandations. Celles-ci sont ensuite soumises au comité exécutif qui évalue si elles méritent d'être retenues en tout ou en partie. En dernière analyse, on peut dire que la décision revient à un petit groupe d'élus qui peut être (ou pas) influencé par les demandes des citoyens, via les recommandations des membres du CCA. En ce sens, la contribution au processus décisionnel de la part des acteurs concernés par un projet d'aménagement donné s'avère minime. Elle est loin de l'importance que lui confère le courant communicationnel.

Par ailleurs, ni le cadre des CCA, ni la politique de consultation publique de la Ville de Montréal ne mettent en place les mécanismes nécessaires pour permettre la décentralisation des pouvoirs de décision. Avec les CCA, le processus décisionnel était déterminé à l'avance par le règlement municipal: les assemblées publiques visaient à aider les membres du CCA à formuler des recommandations utiles au comité exécutif. Ainsi, les décisions relatives à tous les projets qui ont été soumis aux CCA entre 1988 et 1995 ont été prises par le comité exécutif de la Ville de Montréal exclusivement. Les autres acteurs sociaux concernés par les projets, malgré leur intervention dans le processus décisionnel, n'ont jamais participé à la prise de décision. Même dans un cas comme celui de Benny Farm qui, à cause de l'ampleur des enjeux, a été étudié selon un mécanisme de consultation plus élaboré — pris en charge par le Bureau de consultation de Montréal¹¹ — la décision n'a pas moins relevé du comité exécutif. D'après le courant communicationnel, afin que tous les acteurs prennent une part active à la décision, le processus décisionnel doit être défini au cas par

cas, selon un cadre réglementaire flexible. Or, le règlement régissant les CCA de même que la politique cadre de consultation publique du RCM définissent le processus décisionnel d'une manière très sélective, limitant la participation des citoyens, voire, excluant leur contribution significative.

3.1.3. La transformation des pratiques professionnelles

Notre étude éclaire deux aspects de la transformation des pratiques des urbanistes du SHDU dans le cadre des CCA. Rappelons d'abord le point de vue du courant communicationnel. Dans un contexte de consultation publique, selon le courant communicationnel, les fonctions de médiation et de négociation que remplissent les urbanistes s'ajoutent à leurs responsabilités traditionnelles. Par comparaison, dans les faits, les fonctions de médiation et de négociation des urbanistes du SHDU apparaissent beaucoup plus limitées. En effet, alors que les urbanistes du courant communicationnel jouent un rôle de négociateurs autant lors de rencontres individuelles avec certaines catégories d'acteurs que lors des débats publics, les urbanistes du SHDU n'assument cette fonction que lors des rencontres avec le promoteur qui précèdent les assemblées publiques. Lorsqu'ils rencontrent des promoteurs — notamment en présence des professionnels — les urbanistes du SHDU négocient avec eux les modalités de réalisation des projets qui pourraient être acceptables tant du point de vue de l'administration municipale que de celui de l'opinion publique. Le répondant #5 nous a expliqué que lors de ces rencontres, les urbanistes du SHDU et les promoteurs négocient certains compromis. L'urbaniste du SHDU peut, par exemple, accepter de revoir le coefficient d'occupation du sol à condition que le promoteur aménage un stationnement souterrain.

Dans le cadre des CCA, les tâches de négociation des urbanistes du SHDU s'arrêtent là. Même s'ils choisissent de rencontrer d'autres acteurs concernés par le projet, ils ne discutent pas avec eux des enjeux ou ne négocient pas avec eux des éléments du projet. Lorsqu'ils rencontrent d'autres acteurs, qui en général sollicitent eux-mêmes la collaboration des urbanistes du SHDU, ces derniers s'informent des préoccupations de ces intervenants par rapport au projet ou encore les informent de la nature de la démarche de consultation publique ou des enjeux reliés au projet, lesquels seront présentés lors de l'assemblée publique. De plus, les urbanistes du SHDU, à l'exception de ceux qui ont été responsables de projets dans le cadre du plan d'urbanisme, n'ont pas de responsabilité de médiation.

De plus, nous avons constaté que les principales composantes des projets étudiés en consultation publique — tels la localisation ou la nature des enjeux — n'influencent pas les pratiques des urbanistes. Ce qui les influence, c'est avant tout l'échelle de participation. Plus la portée de la participation s'accroît, plus les pratiques doivent s'ajuster. Par exemple, on constate que l'introduction des

CCA comme mécanisme de participation des citoyens a obligé les urbanistes du SHDU à développer des aptitudes qui n'étaient pas requises par leurs fonctions traditionnelles (faire des présentations devant le public, répondre aux questions des citoyens, développer une crédibilité auprès de la population, etc.) Cependant, quand on analyse les fonctions des urbanistes dans le cadre de l'opération «plan d'urbanisme», opération qui intégrait les citoyens en amont du processus de planification, on constate que les ajustements des pratiques des urbanistes sont encore plus importantes que celles qui ont pris forme dans le cadre de leur mandat régulier. En effet, les urbanistes du SHDU ont dû, entre autres choses, apprendre à discuter, à négocier avec les différents acteurs sociaux, voire à les orienter dans le processus de planification.

Dans le guide de fonctionnement des CCA, l'administration municipale précise que le SHDU a notamment pour mission de préparer un document afin d'informer le comité exécutif des avantages et des inconvénients d'un projet de développement ou d'aménagement urbains et l'aider à décider s'il doit accepter le projet, le rejeter ou encore y apporter des modifications. Les fonctions des urbanistes du SHDU lors des assemblées des CCA correspondent essentiellement à cette définition. Les urbanistes du SHDU produisent des analyses qu'ils présentent au comité exécutif et aux CCA. Il en résulte que le mandat régulier des urbanistes du SHDU dans le cadre des CCA ne leur laisse qu'une marge de manoeuvre très mince. Encore une fois, nous nous éloignons du courant communicationnel pour qui l'action des urbanistes doit tendre à favoriser la participation populaire (Innes, 1996).

Le seul projet où nous avons trouvé une plus grande capacité d'ajustement de la part des urbanistes évoluant dans le cadre des CCA est celui du plan d'aménagement des abords du canal de Lachine. Ce projet s'inscrivait dans l'opération plan d'urbanisme qui a été ajoutée au mandat des CCA. Lorsque la Ville de Montréal a décidé de lancer cette opération, le Bureau du plan d'urbanisme a été mis sur pied et a défini un processus qui permettrait d'intégrer les demandes de la population au plan d'urbanisme, par le biais des CCA. Dans l'opération plan d'urbanisme, les urbanistes du SHDU, en plus d'être des analystes et des négociateurs, ont joué des rôles d'informateurs et de médiateurs. En effet, lors des séances de discussion publique, les urbanistes du SHDU clarifiaient les aspects qui étaient mal compris par les acteurs et aidaient l'ensemble des participants à s'entendre et à établir des consensus. On peut dire que c'est le seul exemple où les pratiques des urbanistes du SHDU se sont rapprochées du modèle élaboré par le courant communicationnel.

Ainsi, à l'exception des projets relatifs au plan d'urbanisme, dans le cadre des CCA, les pratiques des urbanistes apparaissent relativement homogènes, quel que soit l'arrondissement et quels que soient les enjeux débattus. Par contre dans le cas du plan d'urbanisme, la consultation du public s'est effectuée davantage en amont dans le processus décisionnel. Cela a permis d'accroître la

participation publique. À ce sujet, il apparaît que parmi les facteurs décisifs en ce qui concerne la transformation des pratiques des urbanistes, l'échelle de la participation du public vient au premier plan. À cet égard, on peut dire que si le courant communicationnel favorise un engagement important de la population dans le processus de planification, les CCA ne permettent qu'une participation limitée.

3.1.4. Les exigences impliquées par le contexte de communication

Le courant communicationnel de même que les urbanistes du SHDU reconnaissent que dans un contexte de consultation publique, les aptitudes de communication sont nécessaires pour les urbanistes. Dans le cadre du courant communicationnel, comme dans celui des CCA, les urbanistes doivent assumer des fonctions d'informateurs. Ils aident les autres acteurs à comprendre le processus de consultation publique ainsi que les enjeux relatifs aux différents projets.

Le courant communicationnel recommande aussi que les urbanistes aident les autres acteurs à se préparer à la discussion afin que celle-ci soit constructive. Les urbanistes du SHDU ont des opinions divergentes par rapport à la rencontre des acteurs sociaux avant les assemblées. En effet, certains urbanistes du SHDU (répondants #1 et #2) ont mentionné que lorsque des acteurs les contactaient pour discuter avec eux des enjeux de développement urbain, ils préféraient leur conseiller de se rendre à l'assemblée, alors que d'autres, au contraire, affirment apprécier ces rencontres avec les acteurs sociaux avant la tenue de l'assemblée (répondants #3, #4, #5). Ces derniers rejoignent les principes mis de l'avant par le courant communicationnel. Ils jugent que les rencontres préalables aux assemblées publiques leur permettent d'informer les acteurs sociaux mais aussi de s'informer eux-mêmes et, de ce fait, de compléter l'analyse qu'ils ont produite du projet.

À notre avis, le manque de constance au sein du service peut avantager certains acteurs vis-à-vis d'autres. Les urbanistes du SHDU ne cherchent pas par eux-mêmes et d'une manière systématique à rencontrer les acteurs. Ce sont plutôt les acteurs qui initient les échanges. Puisque seuls certains acteurs prennent l'initiative de rencontrer les urbanistes du SHDU et puisque seuls certains urbanistes acceptent de rencontrer ces acteurs, on peut supposer que lors des assemblées, ceux qui ont eu cette initiative sont mieux préparés que les autres et plus à même de défendre leurs intérêts. Il en résulte que, lors des assemblées, on observe un renforcement des déséquilibres entre les acteurs en matière d'information, hypothéquant d'autant la réussite des démarches de concertation.

3.1.5. Rapports de pouvoir

Deux points sont à souligner en ce qui a trait aux rapports de pouvoir. Premièrement, contrairement à ce que propose le courant communicationnel, les pouvoirs de décision de la Ville de Montréal sont centralisés. D'après le courant communicationnel, tous les acteurs qui prennent place à la table de discussion ont un poids égal dans la prise de décision. Ce n'est pas ce que visent les CCA. Ils ne constituent pas une institution qui confère de nouveaux pouvoirs aux acteurs de la consultation publique. Comme nous l'avons expliqué plus haut, lors des assemblées publiques, les participants ne peuvent au mieux, que parvenir à convaincre les membres du CCA de la pertinence de leur position quant aux enjeux du projet. Nous sommes loin ici d'une participation formelle au processus décisionnel.

Le répondant #5 mentionne qu'il serait intéressant que l'administration municipale décentralise le Service d'urbanisme. À son avis, si chaque arrondissement avait un bureau d'urbanisme, les urbanistes pourraient offrir un meilleur soutien aux acteurs sociaux qui se présentent aux assemblées publiques, encourageant ainsi la population à intervenir davantage sur les questions de développement et d'aménagement urbains. Cependant, il souligne qu'un tel mécanisme aurait pour effet de diminuer l'emprise de l'administration municipale sur le Service d'urbanisme. Or, pour l'administration municipale, il est important d'exercer un certain contrôle sur ce service parce qu'il semble alors plus facile d'offrir des garanties aux investisseurs et aux promoteurs. En ce sens, il apparaît que, du point de vue de la gestion municipale, la décentralisation des pouvoirs de décision est plus complexe que ne le laisse entendre le courant communicationnel. À cela s'ajoute le fait que la décentralisation puisse aussi introduire des iniquités ou des injustices.

Deuxièmement, le courant communicationnel, tout comme plusieurs de nos répondants, soulève un problème important quant au rôle des urbanistes: la loyauté envers l'employeur et l'équipe de travail. Puisque les urbanistes du SHDU sont des employés de la fonction publique, leur devoir est de servir l'administration municipale, élue par la population. Les urbanistes du SHDU doivent intégrer avant tout, dans leur analyse, les orientations mises de l'avant par l'administration municipale. Les arguments de l'administration municipale sont ceux qui, selon les urbanistes du SHDU, ont le plus de poids. Ce poids leur vient du fait qu'en principe, puisqu'elle a été élue par la population, l'administration municipale représente les intérêts du public en général. Par conséquent, comme le reconnaît par ailleurs le courant communicationnel, il peut arriver que des urbanistes du SHDU soient contraints de défendre des positions qu'ils ne jugent pas optimales.

* * *

À Montréal, l'instauration des CCA a permis à la population locale de prendre part au processus de planification de son territoire. Le définition d'un contexte de participation du public a entraîné une transformation du rôle des urbanistes et de leurs pratiques.

De manière générale, le rôle des urbanistes du SHDU dans le cadre des CCA se rapproche de celui des urbanistes du courant communicationnel: ils démontrent des aptitudes de communication, ils effectuent des négociations avec les promoteurs, ils informent les élus et le public des multiples aspects que comportent les projets. Or, lorsqu'on étudie l'expérience des CCA plus en profondeur, on constate que le rôle des urbanistes du SHDU en matière de consultation publique est plus limité que celui qu'entrevoit pour eux le courant communicationnel. Nous pensons en particulier aux responsabilités de médiation, à la rencontre des acteurs avant les assemblées publiques, aux pouvoirs partagés de décision. Ces divergences proviennent surtout de la conception de la participation publique et de sa portée en matière de planification. Avec le courant communicationnel, les acteurs sociaux sont engagés de manière directe tant dans le processus de planification que dans la prise de décision. Ce n'est pas ce qui s'est produit, en général, avec la mise en place des CCA.

À la suite de notre analyse, on peut dire que s'il existe des modèles de planification définis par la théorie, ce qui importe, en fin de compte, c'est la manière dont les utilisateurs y font appel: comment ils s'en servent compte tenu de leurs valeurs personnelles, leurs modalités d'intervention, leur subjectivité, etc. Les urbanistes interprètent différemment leur rôle et ces différences de perceptions influencent la façon dont ils assument ce rôle au cours du processus de consultation publique. Ainsi, en lui-même, la définition d'un modèle pour la profession d'urbaniste (qu'il s'agisse du modèle proposé par le courant communicationnel ou de celui proposé dans le cadre des CCA) ne suffit pas à uniformiser les pratiques des urbanistes. Ce qui importe avant tout — comme nous avons pu le constater à l'occasion de la mise sur pied du mécanisme de participation du public dans le cadre des CCA — c'est la perception que les urbanistes ont de leur rôle et de leur mandat ainsi que la manière dont ils choisissent de les assumer.

Bibliographie

- BECK, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. Londres, Sage.
- BONHOMME, J.-P. (1992). «*Les tours du nouveau Forum trop hautes au goût de certains*». *La Presse*, 4 décembre.
- COMMISSION DE L'AMÉNAGEMENT ET DES ÉQUIPEMENTS. (1994). *Journal des débats*. Assemblée nationale du Québec, Commissions parlementaires. 35^e Législature, 1^{ère} session, no 3, 20 décembre.
- COMMISSION DE L'AMÉNAGEMENT ET DES ÉQUIPEMENTS. (1995). *Journal des débats*. Assemblée nationale du Québec, Commissions parlementaires. 35^e Législature, 1^{ère} session, no 31, 13 juin.
- DECORWIN, S. (1993). «*Le processus d'adoption suit son cours*». *Journal Côte-des-Neiges*, (9 juillet), p. 20.
- FORESTER, J. (1987). «*Planning in the Face of Conflict*». *Journal of the American Planning Association*, (été): 303-314.
- FORESTER, J. (1989). *Planning in the Face of Power*. Berkeley, University of California Press.
- GOODMAN, R. (1971). *After the Planners*. New York, Simon and Schuster.
- HAMEL, P. (1997). «*La critique postmoderne et le courant communicationnel au sein des théories de la planification: une rencontre difficile*». *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 41, no 114, (décembre): 311-321.
- HEALEY, P. (1992a). «*Planning Through Debate*». *Town Planning Review*, vol. 63, no 2: 143-161.
- HEALEY, P. (1992b). «*A Planner's Day: Knowledge and Action in Communicative Practice*». *Journal of the American Planning Association*, vol. 58, no 1: 9-20.
- INNES, J. E. (1998). «*Information in Communicative Planning*». *Journal of the American Planning Association*, vol. 68, no 1: 52-63.
- INNES, J. E. (1996). «*Planning Through Consensus Building: A New View of the Comprehensive Planning Ideal*». *Journal of the American Planning Association*, vol. 62, no 4: 460-472.
- SANDERCOCK, L. (1999). «*Planning's Radical Project: What's the Pedagogy?*» *Planners Network*, no 133, (janvier / février): 2-4.
- STORRIE, T. (1996). «*La professionnalisation dans l'environnement et le défi de l'apprentissage démocratique, réflexion sur des expériences britanniques*». *Espaces et Sociétés*, nos 84-85: 227-249.
- THE MONITOR. (1992a). «*DAC set to study Benny Farm project at August 24 meeting*». *The Monitor*, (14 juillet): 3.
- THE MONITOR. (1992b). «*Leslie Respond to Benny Farm Concerns*». *The Monitor*, (13 octobre): 10.
- TRÂN, C. (1999). *Urbanisme et participation des citoyens: l'expérience des comités-conseils d'arrondissement de la Ville de Montréal (1988-1994)*. Mémoire de Maîtrise, Institut d'urbanisme, Université de Montréal.
- VILLE DE MONTRÉAL. (a). *La Commission du développement urbain de Montréal*. Montréal, dépliant.
- VILLE DE MONTRÉAL. (b). *Les conseils de quartier*. Montréal, dépliant.
- VILLE DE MONTRÉAL. (1988a). *Un dialogue à poursuivre: la consultation publique, énoncé de politique*. Montréal, juin.
- VILLE DE MONTRÉAL. (1998b). *Règlement 7988 sur les comités-conseils d'arrondissement*. Montréal, Ville de Montréal, 13 décembre.
- VISION MONTRÉAL. (1994). *Avec Pierre Bourque et son équipe ça va changer! Élections municipales 1994, Plate-forme électorale*.

¹ Ce travail a bénéficié du soutien financier du CRSH. De plus, l'enquête et l'analyse dont nous faisons état reprennent des éléments empruntés au mémoire de maîtrise de Cybèle Trân (1999).

² Pour Ulrich Beck (1992), deux changements majeurs caractérisent la nouvelle culture politique. Premièrement, avec le renforcement des droits civils et de leur utilisation, le système politique centralisé perd de sa force et de son pouvoir. Il s'est avéré impossible de conjuguer l'émancipation sociale des citoyens tout en conservant un système soumis à un pouvoir démocratique représentatif qui demeurait centralisé. Deuxièmement, les structures sociales se sont transformées, rejetant désormais la «formule harmonisante — progrès technique égale progrès social» (Beck, 1992: 190). Compte tenu des nouvelles exigences de réflexivité auxquelles sont soumis les acteurs sociaux, les décisions politiques deviennent davantage contingentes. Ce phénomène tend à s'accroître au fur et à mesure que les droits démocratiques progressent. Désormais, le choix d'une solution doit considérer les intérêts et les préférences d'une variété d'acteurs concernés.

³ Dans sa politique de consultation publique, le RCM reconnaît les commissions permanentes du conseil qui avaient été mises sur pied l'année précédente. Cinq commissions permanentes avaient alors été créées: 1) Aménagement et habitation; 2) Administration et qualité des services; 3) Développement économique; 4) Culture, loisirs et développement communautaire; 5) Environnement et travaux publics. En plus de consulter la population sur les énoncés de politique, les commissions permanentes du conseil ont un rôle d'étude, de consultation et de recommandation par rapport à l'adoption des règlements par le conseil.

⁴ «La tenue d'audiences publiques au sujet d'interventions spécifiques sur le territoire municipal exige la mise au point d'une procédure complexe, le développement d'une expertise et une grande disponibilité de ceux et celles qui en sont chargés». (Ville de Montréal, 1988a: 14). Ainsi, le RCM crée le BCM chargé de réaliser des consultations publiques sur des mandats qui lui sont confiés par le comité exécutif. Les consultations publiques du BCM sont menées par des commissaires, experts qui ne sont pas au service de la Ville, mais qui sont recommandés par le comité exécutif.

⁵ Les dénominations comité-conseil d'arrondissement (CCA) ou conseils d'arrondissement (CA) désignent la même instance. Le second terme est survenu à la suite des modifications qui ont été appliquées au CCA en 1994 par le conseil municipal.

⁶ À noter, lors de la campagne électorale de 1994, Vision Montréal, dirigé par Pierre Bourque, a remis en question les structures de l'administration municipale instaurées par le RCM qu'il jugeait lourdes, complexes et coûteuses. (Vision Montréal, 1994). Selon Vision Montréal, les procédures de consultation publique mises en place rallongent les délais d'approbation et de réalisation des projets et découragent les investisseurs. Dès son arrivée au pouvoir, afin d'assouplir le fonctionnement de l'administration municipale et de catalyser le développement économique de Montréal, l'administration Bourque a décidé d'abolir les CCA. Cependant, le gouvernement provincial a exigé que l'administration montréalaise conserve une instance de participation publique à l'échelle des arrondissements ou des quartiers (Commission de l'aménagement et des équipements, 1994; 1995). Ainsi, les CCA ont été abolies en décembre 1994 en vertu du règlement 94-135, mais leur activité s'est poursuivie jusqu'au milieu de l'année 1995. À la suite de leur abolition, les responsabilités des CCA ont été divisées entre deux nouvelles instances de participation: les conseils de quartier, qui formulent des recommandations au comité exécutif sur des dossiers qui concernent le quartier et la Commission de développement urbain (CDUM) qui consulte la population sur des projets de règlement concernant le développement et l'aménagement du territoire montréalais (Ville de Montréal, a; b).

⁷ La mission du SHDU est de planifier et de contrôler l'aménagement urbain sur le territoire montréalais ainsi que de promouvoir le développement des activités urbaines selon un contexte harmonieux qui répond aux besoins économiques, sociaux et culturels des citoyens de Montréal. Lors de son arrivée à l'hôtel de ville de Montréal, Vision Montréal a procédé à une réorganisation des services municipaux. Le SHDU est alors devenu le Service de l'urbanisme.

⁸ Lors de chaque assemblée, les CCA avaient à se prononcer sur un nombre de projets d'aménagement variant en général de un à cinq. De tous ces projets, nous en avons retenu six. D'abord, nous avons choisi des projets qui avaient généré certaines controverses en supposant qu'à ces occasions, les urbanistes avaient été appelés à jouer un rôle plus significatif. De plus, nous avons considéré des projets qui reflètent une diversité par rapport aux fonctions urbaines et à la localisation. Enfin, nous avons retenu des projets dans le cadre desquels le taux de participation moyen à l'assemblée publique dépassait le taux de participation moyen au CCA de l'arrondissement pour l'année donnée.

⁹ Notre analyse est fondée en partie sur deux séries d'entrevues. La première a été réalisée auprès de fonctionnaires qui ont travaillé dans le cadre de la politique de consultation publique instaurée par le RCM. La seconde a été dirigée auprès d'urbanistes du SHDU qui ont travaillé dans le contexte des CCA. Afin de conserver l'anonymat de nos répondants, nous utilisons un système de numérotation. Ainsi, un répondant déclare que *«(L')assemblée, c'est un lieu qui vise en premier à rencontrer les citoyens et les organismes pour connaître leur perception des enjeux. En tout cas dans le cadre du plan d'urbanisme, c'était ça l'objectif visé: connaître la perception que les citoyens avaient des enjeux de leur quartier et les attentes qu'ils avaient par rapport à la planification urbaine. C'était le premier objectif: aller chercher de l'information. Deuxièmement, c'était d'aller valider la lecture qu'on faisait, nous, du quartier»* (Répondant #3).

¹⁰ Même si cela est peu fréquent, on peut quand même dire que cela est survenu dans quelques cas, notamment dans le cas de redéveloppement de Benny Farm, dans le cas du développement des terrains des anciens ateliers Angus et dans le cas du plan des abords du canal de Lachine. Toutefois, ces cas représentent des exceptions. Quand on considère l'ensemble des projets qui ont été soumis aux CCA, très peu d'assemblées publiques ont été précédées de tables de discussion.

¹¹ Le BCM ne disposait aussi de pouvoirs de recommandation.

Les enjeux de la participation du public à la Forêt modèle de Fundy

Johanne Perron

Programme de la Maîtrise en études de l'environnement
et

Omer Chouinard

Département de sociologie, Université de Moncton

Au Nouveau-Brunswick, 49% de la population vit dans des communautés rurales. De plus, 80% du territoire n'a aucune représentation locale élue et 36% de la population y vit sans gouvernement municipal constitué. Plusieurs n'ont donc pas l'habitude de la participation aux prises de décisions au niveau local. La forêt couvre 6,2 millions d'hectares¹, représentant 84,5% du territoire de la province (Glon, 1999). Elle joue un rôle économique primordial. En effet, 40 communautés du Nouveau-Brunswick dépendent de la forêt pour plus de 50% de leur base économique, comparativement à 350 à travers le pays (Beckley, 1998). L'industrie forestière de la province génère plus de 2 milliards de dollars par année. Des retombées qui dépassent celles des mines, des pêches et de l'agriculture réunies (Gagné, 1998).

Évidemment, outre la source de revenus et de profits, la forêt représente des ressources pour se chauffer, se loger et communiquer. De plus, une bonne partie de la population apprécie la forêt comme lieu de récréation et de ressourcement spirituel et comme habitat essentiel à la biodiversité. Finalement, on reconnaît de plus en plus le rôle de la forêt dans les cycles du carbone, de l'azote et de l'oxygène, dans la prévention de l'érosion et dans la protection des ruisseaux et des rivières.

La gestion et la survie de la forêt sont donc des enjeux sociaux et environnementaux importants. La participation de la population à cette gestion est un défi de taille étant donné sa dépendance à l'égard de la politique de gestion et d'aménagement forestier fixée par la province. Les intérêts, les connaissances et les valeurs des gens face à la forêt varient selon leur lien avec elle. Les échanges entre les groupes sociaux et économiques, de différentes perspectives, dans un climat d'apprentissage mutuel, devraient permettre de mieux comprendre les différentes facettes de la forêt et de son exploitation.

Cet article vise à analyser l'expérience de participation du public à la Forêt modèle de Fundy (FMF), un projet de gestion forestière durable au Nouveau-Brunswick. L'information à la base de notre analyse provient d'entrevues qualitatives, de l'observation participante et de la consultation de documents de la FMF. Dans la première section, nous situons l'intérêt pour la participation du public dans le mouvement pour le développement durable. Un

résumé de la théorie de la participation du public suivra. La dernière section situera la FMF dans le contexte du programme des forêts modèles. Une description de la FMF précédera l'analyse de la participation du public à la FMF. La conclusion posera la question de la participation du public et de la redistribution du pouvoir dans le contexte de propriété privée et de licences sur les terres de la Couronne.

La participation du public et le développement durable

Selon Bouthillier et Dionne (1995) ainsi que Peter Duinker (1997), la foresterie canadienne a connu récemment deux changements majeurs: la reconnaissance de l'importance de la participation du public et l'inclusion des préoccupations écologiques. Nul doute, ces changements sont grandement attribuables au mouvement pour le développement durable associé au rapport Brundtland, *Notre avenir à tous*, publié en 1988 (*Our Common Future*, 1987).

À la suite du rapport Brundtland, le gouvernement canadien a publié le **Plan vert du Canada pour un environnement sain**, en 1990. L'un des buts principaux de ce plan était de promouvoir l'utilisation durable des ressources naturelles renouvelables du Canada. En foresterie, le plan visait à passer d'une gestion axée sur la production soutenue (c'est-à-dire une gestion visant à produire autant d'arbres qu'on en coupe) à une gestion basée sur le développement durable (Gouvernement du Canada, 1990). Selon le **Plan vert**, la durabilité allie les objectifs économiques et écologiques pour satisfaire les besoins de la génération actuelle tout en pensant aux générations futures: «*Dans le domaine forestier, durabilité signifie notre aptitude à gérer notre ressource forestière sans porter atteinte à sa productivité future, à sa diversité écologique ou à sa capacité de régénération*» (Gouvernement du Canada, 1990: 61). Le **Plan vert** accorde également une place importante à la participation du public, surtout par le biais de partenariats et de consultations: «*Le Canada se donne pour but de renforcer les partenariats qui existent au pays dans le domaine de l'environnement tout en en créant de nouveaux*» (p. 131).

Définir la participation du public

Tel que mentionné cet article se penche sur la participation du public. Il y a donc lieu de définir ce qu'est la participation du public. Plusieurs définitions existent, mais nous avons retenu celle de Wilkinson: «*(...) l'implication des publics concernés dans le processus de formulation de politiques, programmes et projets particuliers, de différentes organisations, en autant que ces politiques, programmes et projets affectent leur futur*» (dans Parenteau, 1988).

Les raisons d'encourager la participation du public varient. Pour le gouvernement, il s'agit souvent d'un moyen de résoudre ou de gérer les conflits en invitant les diverses parties à discuter entre elles. De plus, l'inclusion des valeurs et des connaissances du public devrait mener à de meilleures décisions. D'une part, la participation permettrait d'examiner tous les aspects d'une question et d'autre part, elle aiderait à prendre des décisions reflétant mieux les valeurs de la société. Pour les citoyens, la participation du public représente un moyen d'augmenter la démocratie et d'amener une redistribution du pouvoir. C'était le point de vue d'Arnstein qui, en 1969, a développé une échelle de la participation du public pour illustrer le fait qu'il existe différents niveaux de participation du public associés au pouvoir réel de prise de décision. Trois décennies plus tard, cette échelle est encore souvent mentionnée. Elle a aussi été modifiée et actualisée par différents auteurs, mais l'idée de base demeure.

Échelle de participation du public (Arnstein, 1969)

| | |
|----------------------------|-----------------------------------|
| 8. Contrôle par le citoyen | 6 à 8: Participation complète |
| 7. Pouvoir délégué | |
| 6. Partenariat | |
| 5. Conciliation | 3 à 5: Participation partielle |
| 4. Consultation | |
| 3. Information | |
| 2. Thérapie communautaire | 1 et 2: Non-participation |
| 1. Manipulation | |

Différents principes pour un bon processus de participation du public ont été soulevés dans la littérature (Kazi, 1997, Lawrence et Daniels, 1996): inclusivité, participation à tous les stades du processus, clarté du processus, méthodes interactives et adaptées, échange et l'apprentissage mutuel, disponibilité et clarté de l'information, discussion franche des questions controversées, allocation suffisante de temps et de ressources. Plus spécifiquement, l'engagement des parties et l'existence d'une entente formelle semblent être les bases les plus reconnues pour des processus efficaces de négociation multipartite (Chouinard et Vanderlinden, 1997).

La participation du public a aussi ses critiques. On mentionne le faible niveau de connaissance de la population, l'appropriation et la manipulation du processus par des groupes de pression, la quantité de ressources nécessaires (temps et argent) (Robinson 1993, Brand et al., 1996) et la création d'attentes chez le public (Brenneis et McGonigle, 1992). Il semble que plusieurs de ces difficultés puissent être évitées, ou du moins diminuées, par un processus clair et la valorisation des connaissances autres que celles des experts.

Étude de cas: la Forêt modèle de Fundy

Historique des forêts modèles

En 1990, les ministres provinciaux et fédéral responsables des forêts se sont réunis pour amorcer le changement vers une gestion durable des forêts. Ils se sont alors engagés à reconnaître un plus large éventail de valeurs dans les politiques forestières, à encourager une plus grande participation dans la prise de décision dans les programmes de gestion des forêts, et à diriger les outils scientifiques et technologiques vers la gestion des écosystèmes et l'évaluation des valeurs de la forêt (Brand et al., 1996). Le programme des forêts modèles a alors été mis sur pied afin d'expérimenter avec ces divers concepts par le biais de projets pilotes. Le Service canadien des forêts allait financer dix projets de gestion d'au moins 100 000 hectares de superficie chacun. Les projets devaient répondre aux critères de sélection suivants (Brand et al., 1996: 74):

- une structure facilitant le partenariat et la coopération entre institutions et intérêts;
- une vision et des objectifs traduisant une variété de valeurs (non seulement économiques);
- une série d'activités visant à démontrer une gestion écosystémique, à stimuler le développement de nouvelles technologies et de recherches scientifiques dans des domaines critiques, et à gérer la forêt de façon à intégrer plusieurs utilisations et valeurs;
- des activités d'éducation sur la gestion durable des forêts et sur les centres de transfert technologique.

Annoncé en 1991, le programme a attiré une cinquantaine de soumissions. Dix ont été retenues, dont celle de la Forêt modèle de Fundy. Les projets, très diversifiés, ont débuté en 1992.

La Forêt modèle de Fundy²

La Forêt modèle de Fundy (FMF) couvre 420 000 hectares. Située dans le sud du Nouveau-Brunswick, elle représente la forêt acadienne et comprend des

conifères ainsi que des feuillus. L'économie locale repose sur la sylviculture, la production industrielle de bois et l'agriculture. Le territoire compte près de 30 000 habitants, dont environ 5 000 familles propriétaires de petits lots boisés (10 à 500 hectares). Ensemble, les petits propriétaires de lots boisés privés contrôlent environ 63% de la forêt de la FMF. La plupart d'entre eux font aussi de l'agriculture. Environ 3 500 de ces petits propriétaires sont représentés par la Southern New Brunswick Wood Producers' Cooperative. La firme J. D. Irving Limited contrôle 17% du territoire. Le gouvernement provincial, pour sa part, gère environ 15% de la forêt (terres de la Couronne) mais cette portion fait partie de la licence de bois de construction de Fundy (Fundy timber licence). Cette licence garantit l'approvisionnement de produits de bois à 27 moulins à scie et usines de pâtes et papier locaux pour une période de 25 ans. Enfin, le parc national de Fundy représente 5% de la FMF.

La vision de la FMF se lit comme suit: *«Assurer la viabilité environnementale et l'intégrité écologique de la forêt, tout en retirant des bénéfices sociaux et économiques durables³»* (Workplan, 1997-1998). Par ses activités, la FMF vise entre autres à *«augmenter et partager les connaissances des écosystèmes forestiers»*. Au moment de notre étude (1997-1998), la FMF en était à sa 6^e année de fonctionnement. Elle comptait 30 organismes partenaires représentant divers intérêts (propriétaires de lots boisés, différents paliers de gouvernement, organismes environnementaux, districts scolaires, etc.). Ces partenaires forment le Comité de partenariat (ou simplement, le Partenariat), l'autorité suprême de la FMF, et ils nomment le Comité de gestion, responsable de la mise en oeuvre et de la coordination des programmes et des activités. À la base, sept sous-comités ont été formés pour *«générer des idées, formuler des projets, et discuter des priorités pour tous les projets de la forêt modèle⁴»* (Brand et al., 1996: 81).

La participation du public dans la Forêt modèle de Fundy

Il existe deux grandes approches de participation du public: l'une comprend les divers modèles de négociation multipartite (*«multistakeholders»*); l'autre, plus large, favorise la participation de la population en général (Duinker, 1997). La FMF tient des deux approches, mais surtout de la première. En effet, le principal mécanisme de participation du public de la FMF est le Partenariat. Au sein du Partenariat, les divers organismes travaillent au développement d'un plan de gestion forestière à recommander pour le territoire de la FMF. En ce sens, le Partenariat et, par extension, la FMF agissent plus ou moins à titre de comité aviseur pour les propriétaires de lots boisés. Le Partenariat a certainement favorisé une participation du public significative: *«As a social experiment, the FMF has been successful in creating a strong, dynamic partnership that functions with a*

true consensus decision-making process. The level of trust is high and places the FMF in a good position to examine the trade offs that will arise in managing the forest for multiple values» (Gardner Pinfold Consulting Economists Limited, 1996: 3). Il s'agit d'un accomplissement important en soi. En effet, les organismes partenaires sont très inégaux. Entre autres, la famille Irving, propriétaire de la corporation J. D. Irving, possède une fortune estimée à 3.7 milliards de dollars (CCPA Monitor, 1999). Ses avoirs s'étendent jusqu'au Japon, aux États-Unis et en Amérique du Sud mais elle est omniprésente dans le paysage économique du Nouveau-Brunswick où un emploi sur cinq dans le secteur privé lui est attribuable (Beyers, 1998). Les organismes environnementaux qui participent à la FMF, par contre, sont d'envergure locale ou provinciale et comptent sur très peu de ressources humaines et financières. Le Partenariat se veut inclusif. De nouveaux groupes se sont ajoutés au fil des années, passant de 22 en 1992 à 31 en 1999. Le processus pour joindre la FMF est relativement simple. Alors que plusieurs déploraient l'absence des Autochtones au début de notre recherche, la Première nation d'Eel Ground ainsi que le ministère des Affaires indiennes et du Nord sont maintenant partenaires de la FMF.

Une autre des réalisations du Partenariat est l'échange et la production d'information. Lors des entrevues, le «*haut niveau de connaissances autour de la table*» a été mentionné à maintes reprises. Ce niveau de connaissances était attribué aux échanges entre les partenaires plutôt qu'au niveau d'expertise apportée au départ par les participants à la table. Cependant, le degré de connaissances acquises au cours des années en commun peut devenir une faiblesse. En effet, l'arrivée de nouveaux partenaires est parfois perçue comme un problème à cause du rattrapage nécessaire. De plus, les participants ont tellement changé que l'un d'eux demandait: «*Fait-on encore partie du public après 5 ans [d'implication dans la FMF]?*» La participation d'un public en dehors du Partenariat a été relativement faible. C'est en fait le reflet des tensions et des relations difficiles entre les organismes partenaires au début du processus. En effet, il semble que la participation du public ait été un sujet particulièrement controversé à la FMF. Un Comité de communication et d'éducation avait été mis sur pied pendant la première phase de cinq ans du projet. Ce comité visait à informer le public des buts, objectifs et activités de la FMF, et à l'encourager à contribuer au processus de planification. Il a développé plusieurs projets: enseignes pour identifier la FMF, matériel de promotion, banque d'images, pochettes de presse et couverture médiatique, bulletins d'information interne et externe, conférences, ateliers, un programme de reconnaissance, sondages, événements spéciaux, kiosque pour les expositions, un dépliant avec questionnaire à remplir, un curriculum scolaire sur la forêt (en développement à ce moment-là), un programme et du matériel de participation du public, une ligne téléphonique sans frais, et des visites sur place et dans les lots boisés modèles («*model woodlots*») (Gardner Pinfold Consulting Economists

Limited 1996: A4-14). Malgré ces nombreuses activités, des points de vue divergents se sont souvent confrontés quant au mandat du comité. Pour certains, le Comité devait éduquer le public et les partenaires sur les questions d'ordre social et philosophique reliées à la gestion des forêts. Pour d'autres, il devait surtout diffuser de l'information sur la FMF aux partenaires, aux groupes d'intérêts et au grand public. Il en est résulté une grande rotation des membres du comité et du personnel assigné à la participation du public et à la communication et, conséquemment, un manque de continuité. De plus, les activités du Comité et de la FMF se sont surtout concentrées sur l'information du grand public plutôt que sur la consultation.

* * *

Il ressort de l'expérience de la FMF que la plupart des décisions prises au sein du Partenariat se soient avérées acceptables pour toutes les parties malgré un partenariat inégal. Il importe cependant de noter que la propriété privée prime, c'est-à-dire que la FMF a un rôle essentiellement consultatif. Elle gagne son influence du fait que les décisions des propriétaires de lots boisés (les petits propriétaires par le biais de la Southern New Brunswick Wood Cooperative, la Corporation J. D. Irving, la province du Nouveau-Brunswick et le parc national de Fundy) sont plus transparentes. En effet, si la FMF ne peut imposer de plan de gestion sur l'ensemble du territoire, les propriétaires présentent leur plan de gestion à la FMF.

Peut-on affirmer que la participation du public, au sein du Partenariat, mène à un apprentissage mutuel? Il semble que oui. Mais cet apprentissage se limite-t-il à l'individu directement impliqué ou s'étend-il à l'organisation partenaire? Et à la société? Y a-t-il lieu de croire que cet apprentissage mène à une véritable redistribution du pouvoir? Le lien entre les provinces et les licenciés continue à dominer (Beyers, 1998), fait important pour le Canada où 91% de la forêt productive se situe sur les terres de la couronne (gouvernement du Canada, 1990). Comme le gouvernement fédéral n'a aucune juridiction sur les terres de la couronne, la FMF ne peut que proposer un plan de gestion tant pour les terres publiques que pour les terres privées. Il s'agit là d'ailleurs d'une grande préoccupation des participants à la FMF. Dans quelle mesure les propriétaires adopteront-ils les pratiques de gestion proposées? Le défi est de taille, surtout lorsqu'on considère le nombre de petits propriétaires. La FMF a certainement permis d'entendre de nouvelles voix, de nouveaux points de vue, mais les résultats sont encore à voir.

Références

- ANONYME. (1999). «*Gate's \$90 billion makes him world's wealthiest*». *CCPA Monitor*, 6 (4): 8.
- ARNSTEIN, S. R. (1969). «*A Ladder of Citizen Participation*». *Journal of American Institute of Planners*, 35 (4): 216-224.
- BECKLEY, T. (1998). «*Community Input into Forest Policy and Planning*». Presented to the «Empowering the Public» Panel at the National Forest Congress, 1 may 1998, Ottawa, Ontario.
- BEYERS, J. (1998). *The Forest Unbundled: Canada's National Forest Strategy and The Model Forest Program 1992-1997*. PhD Thesis. Toronto, York University.
- BOUTHILLIER, L., DIONNE, H. et al. (1995). *La forêt à habiter: La notion de «forêt habitée» et ses critères de mise en oeuvre*. Rapport final au Service canadien des forêts (région du Québec). Université Laval et Université du Québec à Rimouski.
- BRAND, D. G. et al. (1996). «*The Model Forest Concept: A Model for Future Forest Management?*». *Environmental Reviews*, 4 (1): 65-90.
- BRENNEIS, K. et M. M'GONIGLE. (1992). «*Public Participation: Components of the Process*». *Environments*, 21 (3): 5-11.
- BRUNDTLAND, G. H. (1988). *Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement. Notre avenir à tous*. Montréal. Éditions du Fleuve.
- CHOUINARD, O. et J.-P. VANDERLINDEN. (1997). «*Préalables, enjeux et débats à la mise en place du plan de gestion environnementale de la baie de Caraquet au Nouveau-Brunswick*». Presented at the Learned Society, St-John, Newfoundland, 1997.
- DUINKER, P. N. (1997). *Public Participation in Forest Decision-Making in Canada: A Discussion Paper*. Prepared for the Industry, Economics and Programs Branch of the Canadian Forest Service. Second Draft of May 1997. Thunder Bay, Lakehead University.
- GAGNÉ, G. (1998). «*L'épine dorsale d'une province: Dans le secteur forestier, la morosité fait place à un optimisme prudent*». *Ven'd'est*, 78: 18-19.
- GARDNER PINDOLD CONSULTING ECONOMISTS LIMITED. (1996). *An Evaluation of the Fundy Model Forest*.
- GLON, É. (1999). *Forêts, filière bois, territoires et développement local au Nouveau-Brunswick*. Canada, Institut canadien de recherche sur le développement régional.
- GOVERNEMENT DU CANADA. *Le plan vert du Canada pour un environnement sain*. Ministre des Approvisionnement et Services Canada.
- KAZI, J. (1997). *Les enjeux de la participation du public en gestion forestière par la cartographie cognitive: le cas de Charlevoix*. Mémoire de maîtrise. Université Laval.
- LAWRENCE, R. L. et S. E. DANIELS. (1996). *Public involvement in Natural Resource Decision Making: Goals, Methodology, and Evaluation*. Corvallis, Oregon State.
- PARENTEAU, R. (1988). *Public participation in Environmental Decision-Making*. Ottawa, Federal Environmental Assessment Review Office.
- ROBINSON, D. (1993). «*Public Participation in Environmental Decision-Making*». *Environmental and Planning Law Journal*, (october): 320-340.

¹ Ceci est quand même relativement peu si l'on considère des provinces comme le Québec (53,3 millions d'hectares) et la Colombie-Britannique (49,5 millions d'hectares).

² Cette sous-section s'appuie largement sur Brand et al., 1966.

³ Traduction libre.

⁴ Traduction libre.

L'approche contextualiste au service des problématiques de changement dans les organisations publiques. L'exemple de la Municipalité de Chicoutimi.

Anne Mévellec

Doctorante en Science politique, Université Rennes 1 (Centre de recherche administrative et politique); Université du Québec à Chicoutimi.

L'étude et l'analyse des organisations publiques passent par une attention particulière à leur culture interne. Ce champ de recherche doit en effet nous permettre de mieux comprendre les mécanismes internes, notamment informels, qui prennent une part importante dans les modes de régulations organisationnelles. L'objet de cet article est ainsi d'aborder la question des processus de changement dans les organisations publiques.

Cette thématique s'inscrit dans une série de réflexions sur le processus décisionnel dans les municipalités françaises et québécoises, qui constituent l'objet de notre recherche doctorale. Comment les administrations gèrent-elles les changements qu'elles doivent supporter, que ces derniers soient internes ou externes? La traditionnelle lourdeur des administrations publiques, leur immobilisme légendaire sont-ils des mythes ou des réalités? Quelle est la marge d'adaptabilité dont disposent à la fois élus et fonctionnaires dans la régulation de leur administration?

Nous nous plaçons ici au sein du paradigme systémique. Les organisations, y compris les bureaucraties publiques, ne sont pas de simples structures dénuées d'acteurs tangibles. Avec l'approche contextualiste, nous participons à l'affirmation des acteurs comme éléments actifs constituants de l'organisation. Nous rejoignons ainsi Friedberg (1993) dans sa mise en relation système-acteurs lorsqu'il écrit:

la rationalité des acteurs, ainsi que leurs comportements (...) renvoient à un contexte organisationnel ou, si l'on préfère, à un contexte immédiat d'action, qui lui-même n'existe et ne se constitue que dans et par ces comportements. Système et acteur sont co-constitutifs, ils se structurent et se restructurent mutuellement. (Friedberg, 1993: 223).

Nous posons comme hypothèse que les changements ou les crises sont des phases structurantes dans la régulation des organisations. L'analyse et la compréhension des phénomènes de changement sont donc des éléments nécessaires à l'appréhension de ces dernières.

Des chercheurs belges, Brouwers et al. (1997), nous proposent un modèle d'analyse de ces changements. Ils défendent une approche contextualiste du fonctionnement organisationnel, dans la lignée des travaux de Pettigrew (1987) et du Center for Corporate Strategy and Change de l'Université de Warwick (Royaume-Uni). Cette approche ne se veut pas une nouvelle théorie explicative du fonctionnement des organisations, mais se revendique comme une grille de lecture. Elle doit permettre d'élaborer une analyse plus intégrée des phénomènes de changement. Avant tout, il est important de rappeler brièvement les fondements de cette méthode d'analyse. Pettigrew dans l'ouvrage de Brouwers et al. (1997) insiste sur les deux piliers de ce schéma explicatif: l'environnement et le temps.

- Tout d'abord, il apparaît nécessaire d'étudier le changement dans le **contexte** qui l'environne. Ce dernier prend en compte à la fois les caractéristiques internes et externes. Au niveau intra-organisationnel, cet environnement inclut notamment, l'histoire, la culture, la structure et les relations de pouvoir existant au sein de l'organisation.
- Le deuxième pilier est celui du **rapport au passé, au présent et au futur**. Les conditions antérieures façonnent le présent et le futur en émergence. Cette prise en compte de la dimension temporelle permet de rechercher des effets réciproques de contexte et de l'action.

Afin de rencontrer ces deux questionnements, les partisans du contextualisme proposent d'enrichir l'appréhension des phénomènes de changement dans les organisations, en reprenant et conciliant trois modèles explicatifs existants:

- Le modèle contingent, développé notamment par Mintzberg (1979) met en relation les modes de régulation internes et l'environnement dans lequel se situe l'organisation. Dans cette perspective, une bonne gestion sera celle qui sera capable d'adapter l'organisation aux variations du contexte externe. Plus précisément, lorsque l'on se place dans une problématique de changement, l'approche contingente permet de relier le contenu du changement et son contexte d'apparition. Ceci permet de différencier des contenus qui sont à première vue similaires, en regardant les fonctions qu'ils remplissent dans leur contexte respectif (Brouwers et al. 1997).
- Le modèle politique ou stratégique est davantage centré sur la régulation interne de l'organisation, régulation portée par un système d'acteurs. En terme de changement, le modèle politique va s'attacher à mettre en relation le contenu et le processus. Le processus est ici compris comme le jeu politique des acteurs. On se situe dans la droite lignée des travaux de Crozier et Friedberg (1977). Le contenu du changement peut être modifié, complètement transformé, voire vidé de son sens au gré des rapports de pouvoir que les acteurs vont engager.

- Enfin le modèle incrémental se propose de mettre en relation le contexte et processus de changement. Dans cette perspective, le jeu politique qui s'exerce est conditionné par le contexte interne et externe de l'organisation dans laquelle il se produit. Ce type d'analyse cherche à repérer des changements qui ne relèvent pas de la crise, mais qui se déroulent plus sur le moyen terme (Miller et Friesen, 1984). Parallèlement, ce modèle remet en cause la capacité du décideur à provoquer un changement. Le faisceau de contraintes dans lequel il est inséré ne lui laisse finalement qu'une faible marge de manoeuvre. Les changements impulsés vont ainsi prendre des formes détournées et/ou longues, modelées par les contraintes du passé de l'organisation.

Le modèle contextualiste tente donc de relier ces trois pôles en conciliant les trois types d'analyses. Ceci afin de donner une appréhension plus globale de la réalité des changements.

Ce modèle a été développé par Andrew Pettigrew pour étudier la gestion des ressources humaines dans des entreprises privées. Mais il nous est apparu intéressant de l'appliquer à des organisations publiques, notamment des municipalités. Le changement existe aussi dans le secteur public. Et l'actualité récente nous en a fourni un très bon exemple. De mars à octobre 1998, un conflit a opposé le maire et le directeur général de la Ville de Chicoutimi. Il nous semble que cette crise, ce changement même raté n'en a pas été moins révélateur, voire constructeur d'un système non pas statique mais toujours en mouvement. Ceci, du fait même qu'il est constitué par des acteurs eux-mêmes en mouvement.

Afin d'introduire notre étude de cas, reprenons ici, les propos de Pettreli et Gravel: «*La relation entre le maire et le directeur général est essentielle dans le bon fonctionnement d'une municipalité*» (Petrelli, Gravel, 1991: 273). Cette citation pourrait être prise comme un axiome de gestion municipale. Les municipalités québécoises sont en effet des organisations bicéphales, dont les deux têtes: le maire et le directeur général doivent travailler de concert pour le bien tant de l'organisation qu'ils dirigent que pour la communauté qu'ils servent. Cette proximité professionnelle, soutenue par deux légitimités fort différentes (démocratique et d'expertise) amène ce binôme dirigeant à entretenir une relation proche de l'interdépendance. L'apparition d'un conflit au sein de cette interdépendance est alors l'occasion de mettre en lumière les stratégies des acteurs municipaux.

La Municipalité de Chicoutimi a été la scène de l'un de ces conflits. En quelques mots, il s'est agit de la volonté d'un nouveau maire de changer de directeur général. Cette crise s'est étalée sur un an. L'affaire a largement été médiatisée par les organes de presse régionale. C'est à partir de la trentaine d'articles que l'analyse d'un changement dans une organisation municipale va donc être menée grâce à la grille de lecture contextualiste. Pour cela, nous présenterons dans un premier temps l'affaire de Chicoutimi, puis nous

l'analyserons selon le modèle politique, pour en conclure à la nécessité de s'ouvrir à la contextualisation.

1. Duel au sommet de la hiérarchie chicoutimienne

Il ne s'agit pas ici de livrer un jugement moral sur le pourquoi ni sur le comment du conflit qui a opposé le maire et le directeur général de la Ville de Chicoutimi. L'identification des raisons de ce conflit n'est pas non plus l'objet de ce travail. Néanmoins, nous ne pouvons pas faire l'économie d'une présentation succincte de ce qui s'est passé, puisque cela constitue l'un des pôles de notre triangle: le contenu du changement.

Avant de s'intéresser au contenu en tant que tel, replaçons le conflit dans le contexte interne de la Municipalité de Chicoutimi. Les élections municipales de novembre 1997 ont apporté un nouveau maire à la tête de la municipalité. Son prédécesseur, battu, avait occupé ce poste pendant 16 ans. Le nouveau maire est le seul nouvel élu du conseil municipal. Les conseillers ont tous renouvelé leur mandat, pour la deuxième, troisième voire quatrième fois. Le nouveau maire a fait sa campagne sur l'assainissement des finances municipales, ainsi que sur la volonté de modifier le mode de gestion de la ville. Le directeur général est en poste depuis quinze ans. Il faut également le créditer de quinze autres années d'expérience au sein de la municipalité.

Dans ce nouveau contexte politique, le maire a voulu poser un geste fort en voulant changer de directeur général. Son souhait était de placer quelqu'un de l'extérieur, afin officiellement de changer les routines de fonctionnement. Le motif invoqué a donc, dès le début, été l'incompatibilité d'humeur. Le directeur général n'ayant pas exprimé le désir de partir, la municipalité tout entière est entrée dans une période de crise. Cette dernière apparaît, dans la presse, s'être déroulée en trois phases.

- De mars à août 1998, le maire annonce son incompatibilité d'humeur avec le directeur général, et donc sa volonté de le remplacer par quelqu'un d'autre. Les conseillers soutiennent le directeur général. Un nom de remplaçant est rendu public. L'association des cadres de la ville intervient publiquement.
- De septembre à octobre 1998, le maire précise, selon lui, la faute du directeur général: il se serait publiquement impliqué avec l'ancien maire lors de la campagne électorale. Le directeur général pose sa démission pour prendre le poste de directeur de la Société de promotion économique de Chicoutimi (SPEC). Une partie des conseillers se désolidarise du directeur général. L'aspect financier de la mutation du directeur général apparaît. Le maire cherche une solution à ce problème.

- Le 20 octobre 1998, le conseil vote unanimement le maintien du directeur général à son poste. L'aspect financier est montré comme la raison officielle de cette décision.

Il n'y a donc désormais plus de suspens: malgré un an d'effort, le maire n'a pas pu avoir gain de cause. Est-ce à dire qu'il n'y a pas eu de changement? Nous n'en sommes pas si sûr. Tout au moins, un examen plus minutieux est nécessaire pour conclure au statu quo interne de la municipalité. Comme le mentionnent Crozier et Friedberg (1977), les problèmes de pouvoir sont au cœur des finalités de tout changement. De plus, un changement n'est possible que par le biais d'un changement du système de pouvoir. Le pouvoir devient alors fin et moyen du changement. Or dans une organisation municipale le pouvoir est polyforme. Pouvoir politique, pouvoir administratif, pouvoir symbolique... cette notion est bien au cœur du conflit du binôme dirigeant. On peut se demander, si malgré l'échec du dessein premier (changer de directeur général), des conséquences, des effets non prévus ne sont pas venus modifier le système de pouvoir interne. Et si la réponse est positive quelle est l'ampleur non plus de ce changement, mais de ces changements?

Cette présentation sommaire de l'affaire nous montre d'ores et déjà que le contexte, le temps et le jeu politique de nombreux acteurs sont intervenus dans la qualification, puis la requalification du problème de départ. Nous retrouvons ainsi les trois pôles de l'approche contextualiste: contexte, contenu et processus. Dans un premier temps, reprenons la méthodologie de l'analyse politique pour mieux comprendre l'évolution du contenu en relation avec le processus politique.

2. Une volonté politique de changement pour une analyse politique d'un échec

L'analyse politique, ou stratégique se situe dans le courant systémique. Ce dernier repose selon Friedberg sur l'hypothèse:

(...) que les comportements des acteurs peuvent être assimilés à des stratégies qui correspondent pour chacun à une estimation raisonnable et plus ou moins intuitive de ses chances de gains et de pertes, dans un jeu qui lui indique à la fois les limites et les contraintes qu'il rencontre, mais aussi les opportunités et les atouts qu'il a en quelque sorte en mains (...) Le fonctionnement de l'organisation apparaîtra comme le produit d'un ensemble de jeux articulés en un système englobant. (Friedberg, 1993: 227).

Il s'agit donc d'une analyse interne du changement dans une organisation. Les acteurs, leurs caractéristiques ainsi que leurs modalités d'action sont ici pensés comme les variables des modes de régulation interne de l'organisation. Dans un contexte de changement ou de crise, ce sont ces processus qui vont mener à

la situation finale. L'analyse politique axe son investigation autour de cinq points fondamentaux. Il s'agit des acteurs, des enjeux, des atouts, des stratégies et des alliances¹.

Les acteurs

Les acteurs sont considérés ici comme les détenteurs d'influence (Brouwers et al., 1997), c'est-à-dire ceux qui tentent explicitement de peser sur le processus. Dans notre cas particulier, nous n'avons retenu que ceux qui se sont exprimés dans la presse. Nous avons distingué:

- Les acteurs internes, c'est-à-dire ceux qui font partie de la municipalité. Il s'agit du maire, du conseiller municipal président du Comité de développement des ressources humaines, des autres conseillers municipaux, du directeur général ainsi que du président de l'association des cadres de la ville.
- Les acteurs externes: le président du Centre local de développement, le président de la Commission municipale, les journalistes des trois organes de presse écrite ayant traité de l'affaire et dont nous avons extrait notre matériel.
- Enfin, nous voulons ajouter une catégorie annexe regroupant ceux que nous avons considérés comme les acteurs absents. Il s'agit notamment du candidat du maire, ainsi que de l'avocat du directeur général. Leur nom, voire leur comportement est relaté dans la presse, sans qu'ils interviennent directement.

La revue de presse nous fournit nombre de précisions sur ces acteurs étant intervenus publiquement ou non lors du déroulement du conflit. Il est à remarquer que le maire est la personnalité qui s'exprime le plus dans la presse à ce sujet. Il est en effet intervenu onze fois sur cette affaire. Ce comportement tranche nettement avec celui de son principal adversaire. Le directeur général est en effet resté silencieux jusqu'en septembre, date de sa démission et il ne sera intervenu publiquement que deux fois. Ce décalage reprend une tendance qui dépasse largement le cadre de notre affaire. Le maire et la presse régionale sont en effet en constante relation.

Une fois les acteurs présentés, il nous faut désormais nous intéresser aux valeurs et aux finalités de chacun d'eux. En effet, tous ne défendent pas les mêmes choses. Chacun voit dans le changement un lieu ou un moment d'expression de ses propres revendications. L'objectif reste pour tous les acteurs de statuer sur l'avenir du directeur général au sein de la municipalité, mais les valeurs qui sont greffées sur cet objectif sont multiples.

Les enjeux de la confrontation

Les enjeux sont définis comme les intérêts et les risques engagés par les acteurs dans le processus de changement. S'engager dans un processus de changement ou de conflit n'est pas un geste anodin. Les finalités des acteurs sont ici opposées, et par conséquent tous ne pourront pas gagner. La procédure de changement comporte en elle-même un certain nombre de risques. Les acteurs vont pourtant les prendre afin d'arriver à leurs objectifs. Les valeurs qui sous-tendent ces enjeux, sont plus ou moins visibles, avouées. Surtout dans notre cas, où le matériel étant extrait de la presse, un effet de censure, soit des acteurs eux-mêmes, soit des journalistes ne peut être ignoré.

Les enjeux du maire sont au moins au nombre de trois. En changeant de directeur général, le but était de nommer à ce poste une personne politiquement proche de lui. Ceci était important, car en minorité au conseil municipal, il estimait par ailleurs être dénigré par la direction générale. Sa position au sein de la municipalité semblait donc précaire. D'autre part, l'enjeu officiel de cette refondation du binôme dirigeant était de pouvoir changer la culture organisationnelle de l'administration municipale. Cela faisait partie de son programme électoral. Atteindre cet objectif relevait ainsi de sa crédibilité politique envers ses électeurs. Enfin, la volonté de se séparer du directeur général soulignait celle de poser un geste fort et symbolique de la part du nouveau maire. Il s'agissait aussi de réaffirmer son autorité, en ajoutant à sa légitimité démocratique la marque d'un pouvoir administratif.

D'autres enjeux parallèles pourraient être évoqués. On peut supposer que le choix du candidat du maire est lui aussi le résultat d'un certain nombre d'enjeux plus ou moins extérieurs à la vie municipale. Mais, restons ici dans ce que nous a offert la presse.

Les enjeux du directeur général peuvent se décliner par la négative de ceux du maire. Il a bien entendu tout intérêt à conserver son poste. À quelques années de la retraite, assuré dans son poste de direction, il lui serait difficile de trouver dans un autre poste les mêmes gratifications. La culture organisationnelle de la municipalité est un phénomène trop complexe pour être considérée comme son oeuvre. Néanmoins, en quinze ans de direction, il a forcément imprimé l'organisation de ses façons de voir et de faire. Un départ pourrait alors être interprété comme un désaveu de ses méthodes de travail. Enfin, conserver son poste revient à réaffirmer, et à être reconduit dans son autorité et dans sa légitimité.

Le maire comme le directeur général ne prennent pas des risques sans garde-fous. Chacun dispose d'un certain nombre d'atouts pour minimiser leurs risques, ainsi que de stratégies afin de s'en servir le mieux possible.

Les atouts des acteurs

Les atouts sont les sources de pouvoir de chacun des acteurs. Ce sont les ressources qu'ils peuvent mobiliser. Selon le problème auquel ils sont confrontés, ces atouts sont plus ou moins pertinents. Les atouts sont donc en partie définis par la nature des enjeux que nous avons mentionnés plus haut. Néanmoins dans l'approche systémique, Crozier et Friedberg (1977) distinguent quatre ressources principales: la compétence, la maîtrise des relations avec l'environnement, la communication, et enfin l'utilisation des règles organisationnelles².

Le maire en détient ainsi trois atouts principaux. Il s'agit de sa légitimité démocratique. En effet, seul à être élu au suffrage universel à l'échelle municipale, il est le porteur de l'intérêt général en tant que représentant de la totalité des citoyens. D'autre part, sa position institutionnelle le place à la tête de la municipalité. Légalement, il en est à la fois le responsable et le dirigeant. Ces deux premiers atouts viennent contrebalancer la position de faiblesse, de minorité dans laquelle il se trouve quotidiennement. Enfin, et ce n'est pas le moindre, le maire peut faire valoir une erreur de la part du directeur général. Ce dernier a en effet pris parti explicitement pour l'ancien maire durant la campagne électorale. Il est sorti de son devoir de réserve. D'ailleurs, le maire ne se privera pas de cet argument. Car même si au début, l'incompatibilité d'humeur est affichée, la faute professionnelle du directeur général est rendue publique à partir de mars 1998. Les ressources du maire relèvent donc plutôt de la catégorie «utilisation des règles organisationnelles».

De l'autre côté le directeur général détient quant à lui six atouts majeurs. Il nous semble que, par leur diversité, ces atouts donnent une plus grande marge de manoeuvre, voire de sécurité, à ce dernier. Il bénéficie tout d'abord d'une légitimité fonctionnelle, inscrite dans la durée. Ses compétences ne sont jamais mises en cause directement. Même si une rumeur d'enquête apparaît à un certain moment, elle est démentie par le maire lui-même. Dans l'organigramme officiel, le directeur général détient le pouvoir administratif, (*«Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité. Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité»*, Loi modifiant des dispositions législatives concernant les municipalités, L.Q. 1983, C.57, art 50). Dans une perspective stratégique, ce statut lui procure une ressource fondamentale, celle de la détention d'informations (Crozier, Friedberg, 1977). Au sommet de la hiérarchie administrative, il peut en effet être un adversaire redoutable pour un maire nouvellement élu. De plus, légalement il existe des dispositions juridiques qui le protègent. D'autre part, et d'une manière plus événementielle, les conseillers municipaux lui sont globalement favorables. Ce soutien reste vérifiable tout au long du conflit. Nous verrons plus loin les questions que pose cette alliance peu classique. Enfin, les représentants de l'administration apportent leur soutien plus ou moins explicitement au directeur général. Ceci, par contre relève d'un phénomène largement étudié, où les cadres

subalternes se solidarisent autour de leur supérieur en cas de crise. Enfin, le directeur général ne semble pas subir la contrainte temporelle. Le degré d'urgence (Crozier, Friedberg, 1977) de statuer sur son sort ne semble pas être le même pour lui que pour le maire.

Chacun des deux acteurs détient donc une série d'atouts qui leur permet de s'engager dans ce conflit, sur une période assez longue. Pour rendre ces ressources les plus efficaces possibles, les acteurs doivent les intégrer au sein de stratégies.

Les stratégies des acteurs

Les stratégies sont des moyens d'action mis en oeuvre par les acteurs, selon un calcul en terme de coûts et de bénéfices. Nous débordons donc ici de la définition de la zone d'incertitude de Crozier et Friedberg (1977). Nous élargissons notre conception de la stratégie à l'ensemble des actions et des comportements finalisés des principaux acteurs. Ces stratégies sont multiples.

Il nous semble ainsi que la manière dont le maire porte cette affaire sur la place publique par le biais des médias constitue une forme de stratégie. Car le conflit, strictement interne à l'organisation municipale, ne concerne pas les compétences du directeur général. Il nous semble donc, que la médiatisation de cette affaire n'est pas «naturelle», mais participe d'une stratégie d'ouverture, de recherche d'un assentiment populaire de la part du maire. D'autre part, la non-remise en cause des compétences professionnelles du directeur général met le maire à l'abri d'un appel de ce dernier à la commission municipale. Cette stratégie est à double tranchant, car son argumentation est alors basée sur des faits subjectifs, qui par définition sont moins porteurs d'alliance. Enfin, il dispose d'une «niche» pour le directeur général, à la direction de la SPEC. Il ne s'agit donc plus d'une révocation, mais d'une mutation au sein de l'organisation municipale prise au sens large. Le problème majeur de cette stratégie réside dans son financement. C'est d'ailleurs sur ce point que tout le processus, officiellement, échouera.

Le directeur général quant à lui préfère la discrétion médiatique. D'un point de vue extérieur, au moins, il laisse le conflit s'épaissir de divers acteurs, sans y prendre part publiquement. Nous l'avons déjà mentionné, il joue du facteur temps. Enfin, il cède en apparence mais il négocie à l'aide d'un avocat un contrat de mutation financièrement avantageux. Le résultat de cette négociation est inacceptable dans le contexte municipal et syndical. Le coût de son transfert devient politiquement invendable.

L'étude se faisant à partir de la presse, on ne sait pas si le directeur général met en place des stratégies plus internes, visant à déstabiliser le maire. On pense ici à l'utilisation de ses ressources de pouvoir internes à l'organisation.

Les stratégies, dans un but d'efficacité, sont généralement portées par différents acteurs qui s'associent. Ce ne semble pas être pas réellement le cas à Chicoutimi.

Les alliances qui se nouent

Les alliances sont les bases sociales des stratégies mises en oeuvre. Elles sont souvent temporaires, l'alliance se faisant autour d'un combat ponctuel commun.

Le maire reste isolé tout le long de l'affaire. La personne qu'il souhaite mettre à la place du directeur général ne s'exprime pas publiquement. S'il arrive temporairement à rallier certains conseillers à sa cause, ces derniers ne s'expriment pas publiquement non plus. Le seul véritable allié qu'il se trouve est un des journalistes, qui dans ses éditoriaux plaide de manière à peine voilée en sa faveur.

Si le directeur général ne s'exprime que très peu dans la presse, d'autres acteurs interviennent, explicitement ou pas en sa faveur. Les conseillers municipaux, l'association des cadres municipaux, le président du CLD, en reniant les propos du maire, et/ou en tentant de retirer des bénéficiaires de cette affaire, participent à la constitution d'une forme d'alliance. Mais il apparaît que cette dernière est moins tournée vers le directeur général que contre le maire. Le rassemblement se fait ainsi en opposition de, et non en faveur de.

Le modèle de l'analyse politique nous donne ainsi de nombreux renseignements sur les ressorts qui sont mis en place pour faire face au changement. Le processus, c'est-à-dire le jeu politique des acteurs a fini par vider de son contenu le changement. Puisqu'au bout du compte, il n'y a plus de changement. Néanmoins, dans une perspective moins événementielle, l'analyse politique ne suffit pas. Si elle favorise la relation contenu-processus, le contexte en est trop absent. C'est pourquoi, nous voulons le réintroduire, en nous replaçant dans le modèle contextualiste.

3. Le modèle de contextualisation

En réintroduisant la notion de contexte dans le modèle explicatif politique, nous pensons à la fois investir sur l'analyse de cette crise, mais aussi plus généralement sur celle de l'organisation. Le contexte doit être ici considéré dans son double aspect: il est en effet interne et externe (Pettigrew et al., 1987). Le contexte organisationnel interne de la municipalité est ainsi doublé d'un environnement plus large, comprenant notamment le poids de l'opinion publique. Le contexte a participé à la définition, à la fois du contenu, mais aussi à sa redéfinition (jusqu'à sa disparition), en prenant part aux jeux politiques des différents acteurs.

Le poids du contexte dans l'émergence du changement

Le contexte est ici extrêmement important. Tout d'abord parce qu'il est l'une des raisons de la crise. C'est bien pour changer une situation acquise que le maire veut changer de directeur général. Cette attitude n'a rien d'extraordinaire. L'élection d'un nouveau maire est un moment crucial dans l'organisation, notamment de part l'importance donnée à la relation maire-directeur général (Petrelli et Gravel, 1991). Les défenses de l'organisation sont tributaires de ce contexte organisationnel, compris comme une série d'habitudes, une culture organisationnelle... Les réactions des syndicats, des membres de la municipalité portent au moins partiellement en elles les marqueurs de ce contexte particulier. L'unanimité (politique et administrative) qui se réalise autour du directeur général est l'un des signes de cette défense d'un mode de fonctionnement dont chacun semble tirer bénéfice. D'autre part, c'est dans un contexte de rationalisation non seulement de la gestion, mais aussi des finances municipales que la mutation du directeur général n'a pu aboutir. Or le contenu du changement proposé par le maire vient «agresser» cet ensemble cohérent. Isolé, récemment intégré dans l'organisation, les ressources du maire n'étaient pas suffisantes pour supporter les coûts d'une éviction *ex abrupto*. Le contenu hautement symbolique du changement proposé demandait probablement un contexte plus stable et plus favorable au maire pour être appliqué.

Le contexte et les jeux politiques

On voit bien que le contexte participe également à la mise en place des processus, des jeux politiques. Pour ne prendre que l'exemple du comportement des conseillers municipaux, leurs motivations ont largement été conditionnées par le contexte. Au début de la crise, ils défendent tous le directeur général. Plus tard, cinq d'entre eux vont se désolidariser. Et enfin dans la dernière phase, ils voteront unanimement. Nous pensons que le soutien de départ est dû à un ressentiment envers le maire. Son action est en effet perçue comme une attaque, une remise en cause de l'organisation pour et dans laquelle ils travaillent depuis des années. La volonté du maire de changer la culture organisationnelle les place, au même titre que les agents administratifs, devant une remise en cause de leur méthode de travail. Ce nouveau mandat s'est ainsi ouvert sur un conflit généralisé: le directeur général n'est en quelque sorte que le bouc émissaire d'une volonté de refondation organisationnelle globale. La crise se déroulant sur plusieurs mois, cette unanimité de départ s'est effritée. De plus, il semble que le vote en bloc final ne signifie pas un retour au consensus. Les motivations de la prise de décision sont plus diversifiées. Selon leurs propres dires, trois logiques, au moins, ont présidé à ce vote. On retrouve ainsi: une marque de confiance au directeur général, une opposition franche à la démarche du maire, mais aussi une volonté de cohérence avec la politique financière de la ville.

Il ne faut pas non plus sous-estimer la spécificité de l'organisation. Il s'agit d'une municipalité, et les décideurs sont soumis au verdict électoral. Le système électoral municipal québécois favorise la relation directe entre les conseillers et leurs électeurs. Cette pression est ressentie, même en début de mandat. Les conseillers municipaux se sont trouvés au centre de différentes logiques: un sentiment populaire plutôt favorable au maire, leur attachement au système en place et la pression électorale pour une réduction des dépenses publiques. C'est à la lumière de cet environnement qu'il faut examiner leur décision finale, et non pas seulement à celle du contexte interne.

En réalité, on évolue dans cette affaire, entre individualisme et déterminisme. La volonté d'un seul homme, qui détient une forte mais récente légitimité, d'impulser un changement est en constante opposition avec les contraintes du contexte organisationnel. Un contexte qu'il est loin d'être en mesure de maîtriser, ses ressources n'étant pas suffisantes. Brouwers et al, en élargissant le regard sur le changement, en faisant appel au contextualisme, nous permettent de réintégrer l'approche politique dans son environnement. L'articulation contenu-processus-contexte permet ainsi de mieux identifier les contraintes et les évolutions présentes tout au long de l'affaire.

Cette approche nous paraît tout à fait intéressante dans le cas de Chicoutimi. Si la procédure de changement initiée par le maire s'est soldée par un échec, il en reste des conséquences sur le contexte. Ainsi, si le contexte construit l'action, comme on a pu le voir ici, les acteurs développent des stratégies d'inertie ou d'opposition franche, il n'en reste pas moins, que l'action construit elle-même un nouveau contexte. Ainsi, à la lumière de cet axiome, si le nouveau maire n'a pas réussi son acte symbolique fort, il a tout de même créé un précédent, il a posé un geste constructeur du contexte actuel. Qu'il soit positif, ou négatif pour lui, consolidateur ou destabilisateur. L'organisation se souviendra, parce qu'elle l'a vécu, dans toutes les dimensions politique, administrative, syndicale, culturelle de cette affaire.

L'analyse de ce changement, nous a permis d'approcher la municipalité en terme de système. Ce travail, esquissé dans cet article, devrait à terme nous fournir un matériel cohérent dans l'analyse de la production d'action publique municipale. La connaissance de la «culture» produite par ce système nous permettra ainsi de mieux appréhender le positionnement de cette organisation dans le contexte de réforme du gouvernement local québécois.

Bibliographie

- BERNOUX, Philippe. (1985). **La sociologie des organisations**. Paris, Seuil. 363 p.
- BROUWERS, Isabelle et al. (1997). **Management humain et contexte de changement**. Paris/Bruxelles, De Boeck Université. 145 p.
- CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG. (1977). **L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective**. Paris, Seuil. 493 p.
- FRIEDBERG, Erhard. (1983). **Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée**. Paris, Seuil, coll. Sociologie. 405 p.
- MILES, R. E. et C. C. SNOW. (1978). **Organizational strategy, structure and process**. New York, Mc Graw-Hill.
- MINTZBERG, H. (1982). **Structure et dynamique des organisations**. Paris/Montréal, Édition d'Organisation/Agence d'Arc. 434 p.
- PETRELLI, Robert et Robert J. GRAVEL. (1992). **Les fonctions et les rôles des directeurs généraux des municipalités du Québec**. Montréal, Groupe d'étude et de recherche sur l'administration municipale. 343 p.
- PETTIGREW, Andrew et al. (1987). **The management of strategic change**. Oxford, Basil Blackwell. 370 p.
- PICHAULT, François et al. (1998). **La fonction ressources humaines face aux restructurations**. Paris/Montréal, L'Harmattan, coll. Logiques économiques. 317 p.

¹ Étant donné le format imposé, nous nous bornerons ici à développer les cas particuliers du maire et du directeur général. Une étude plus large fournirait, nous en convenons, des précisions quant à la composition et au comportement du système d'acteurs dans sa globalité.

² La maîtrise des ressources financières n'est pas dans notre cas pris en compte. Nous ne la concevons pas comme «pertinente» dans cet exemple.

DEUXIÈME PARTIE

**Des efforts de dynamisation du tissu socio-économique
misant sur des cultures et des réseaux de coopération**

Les conditions favorables et défavorables à l'appropriation par les communautés de leur développement

Laurence Bherer, Nathalie Bolduc et Julie Levasseur¹

Groupe de recherche sur les interventions gouvernementales, Département de science politique, Université Laval

L'objectif de ce chapitre est d'identifier des conditions favorables et des conditions défavorables à l'appropriation par les communautés locales québécoises de leur développement. Afin d'atteindre cet objectif, il importe, dans un premier temps, de bien définir ce que nous entendons par communauté, développement et appropriation. Au terme d'une brève discussion sur chacun de ces concepts, nous présenterons la définition retenue. Ces définitions en main, nous tenterons, dans un deuxième temps, grâce à l'étude de vingt-deux cas québécois de développement local ainsi que d'une revue des écrits sur le développement régional, d'identifier certaines conditions favorables et défavorables à l'appropriation par les communautés locales de leur développement. Une typologie² des conditions sera alors élaborée. En conclusion, nous présenterons deux scénarios de développement local qui semblent se dégager des cas étudiés.

1. Définitions des principaux concepts

Dans cette première partie, nous définissons les trois principaux concepts utilisés dans l'approche du développement local: la communauté, le développement local lui-même et l'appropriation. Définir ces concepts s'avère être un exercice périlleux. En effet, ils désignent plusieurs aspects à la fois. Premièrement, tant «communauté», «développement local» que «appropriation» font référence à l'approche de la démocratie participative. La valorisation de la compétence et de la volonté d'une population de se prendre en main est au centre de cette approche. Deuxièmement, l'utilisation des trois concepts s'inscrit dans une vision plus ou moins négative du centre. Le centre est alors vu comme un opposant à la spécificité locale. Il ralentit ou empêche les projets des communautés de se développer, en raison d'un arsenal de règlements administratifs et d'une chasse gardée sur les compétences et les ressources financières. Ainsi, la question de la décentralisation est un aspect implicite de la définition des trois termes. Finalement, les trois termes sont aussi parties

constituantes d'une pratique de développement, particulièrement valorisée ces dernières années: le développement local. Cette approche est proposée comme une solution miracle aux problèmes des communautés et en ce sens, rencontre très peu de critiques.

L'emploi de ces trois termes se fonde donc sur des a priori subjectifs, qui orientent en quelque sorte la conception de la communauté, du développement local et de l'appropriation dans le cadre d'une pratique de développement local. Cela n'empêche pas de tenter de donner des définitions claires des termes. Toutefois, il est nécessaire de prendre conscience des liens de parenté entre les trois termes et les conceptions idéologiques, prônant la participation et la décentralisation.

1.1 Communauté

Le terme «communauté» est ambigu³ et c'est pourquoi il est difficile d'en donner une définition claire et cohérente (Plant, 1978; Mabileau et al., 1987; Parry, Moysen et Day, 1992; Prévost, 1994), qui pourrait orienter la pratique du développement local. L'ambiguïté tient à deux raisons: l'appartenance à la théorie communautaire et la difficulté de définir les limites de la communauté.

Premièrement, le concept de communauté est un fondement normatif de l'approche communautaire, qui présente un idéal de vie collective basé sur des liens de solidarité et d'entraide entre les membres de la communauté. Selon cette approche, «[...] les habitants ont des liens affectifs profonds avec leur commune et ont un sens de la solidarité entre concitoyens» (Mabileau et al., 1989: 208), ce qui motive le développement de l'action individuelle et collective. Ainsi, la communauté est conçue comme un lieu où fleurissent une sympathie mutuelle et une responsabilité partagée. La coopération et la réciprocité y sont des valeurs sûres. En outre, la taille relativement petite de la communauté assure le développement et la continuité de la solidarité au sein de la population. La petite taille garantit en effet la qualité de l'entraide puisque la communauté demeure «humaine». Ceci est d'autant plus vrai lorsque la communauté détient une large autonomie par rapport au centre.

Par ailleurs, il faut également souligner que le terme «communauté» appartient à un certain idéal anglo-saxon, particulièrement présent dans l'imaginaire américain, comme l'a si bien décrit Tocqueville (Quantin, 1987). En France, «communauté» est peu utilisé (Mabileau et al., 1987: 209). Le nom de collectivité lui est préféré, en raison de son caractère plus institutionnel. Étant donné l'influence anglo-saxonne, le Québec utilise davantage le terme «communauté», surtout en tant que qualificatif: centre communautaire, organisme communautaire, police communautaire, etc.

L'emploi du concept de communauté n'est donc pas anodin. Il s'inscrit dans le cadre d'une approche idéologique reconnue. Même si ce lien de parenté est rarement établi par les utilisateurs courants du terme, l'idéal plus ou moins

implicite demeure. La notion forte de «communauté» sous-entend une certaine solidarité et une unité propre aux communautés. Par là, on veut souligner comment une population travaille dans une même direction et désire se prendre en main. Pourtant, la détermination d'un cadre d'intervention ne peut pas prendre la solidarité comme un acquis ou un a priori. Une définition claire de la communauté doit se faire sur des bases plus solides.

Deuxièmement, le concept de «communauté» pose également la question des limites, territoriales ou non, de la communauté. En effet, c'est sur le caractère des frontières que se bute la définition de la communauté. Doit-on, à la manière des politologues, s'en tenir à un espace géographiquement délimité par les frontières politiques ou administratives (par exemple, au Québec, CLSC, MRC ou municipalité)? Les géographes, quant à eux, nous enseignent qu'il existe plusieurs manières de construire les espaces:

[...] selon que l'on retient des critères physiques ou naturels, [...] des critères économiques (migrations journalières, flux commerciaux, etc.) ou culturels (espace de diffusion d'une langue ou de formes spécifiques de sociabilité par exemple), autant d'espaces «socio-spatiaux» différents peuvent être construits (Briquet et Sawicki, 1989: 8).

La conception des géographes permet de comprendre comment la «communauté» réfère à des multiples dimensions quelquefois concurrentes, qui ne coïncident pas nécessairement. Une publication de l'Association internationale de développement et d'action communautaire spécifie les aspects à considérer pour chacun des facteurs que recouvre la communauté (1983: 10):

- facteur géographique: bassin, vallée, etc.;
- facteur habitat: village, ville, etc.;
- facteur économique: rayon d'action d'un marché ou de plusieurs marchés indépendants;
- facteur administratif: équipement administratif, judiciaire;
- facteur de communication, sociaux ou ethniques: identité de langue, de mentalité, etc.;
- facteur scolaire: rayon d'action des institutions d'enseignement et de formation;
- facteur d'appartenance: façon dont les gens s'identifient.

Lister les nombreuses dimensions à prendre en considération pour bien saisir l'étendue d'une communauté s'avère un exercice intéressant mais peu concluant. En effet, trouver une population qui respecte tous les critères demanderait une recherche considérable, dont s'accommode mal une intervention rapide et efficace de développement local. Il est préférable de ne pas inclure les multiples facettes du concept de communauté dans une définition mais plutôt de les retenir à titre indicatif, pour bien saisir une communauté

donnée. La définition doit être générale et permettre ainsi d'inclure plusieurs types de communautés intéressées par le développement local.

Pour les fins de ce chapitre, nous proposons d'adopter une définition de la communauté qui, tout en étant simple, inclut les préoccupations liées aux différentes dimensions du terme communauté. Le croisement de deux conceptions différentes du terme (*place-based community* et communauté d'intérêt) paraît être une voie intéressante. La première conception, traduite par communauté à base territoriale, réfère au caractère géographiquement délimité de la communauté. La population partage dès lors un espace commun (Garber, 1999). Les frontières sont généralement politiques ou administratives et les collectivités sont de petites tailles. L'exemple premier est une municipalité rurale mais le terme s'étend également à un quartier urbain, à une petite ville, une MRC, etc. Le terme «communauté» est alors employé pour faire contraste avec des territoires plus larges et moins «humains» (provinces ou pays). À cette première approche, se joint la conception de communauté d'intérêt (IACD, 1983; Burns et al., 1993; Garber, 1999). Dans cette perspective, une communauté est identifiée selon les intérêts partagés en tant que collectivité, par l'ensemble de la population: «*Communities of interest reflect the common material concerns or characteristics of their members and/or the issues of common interest around which they group*» (Burns et al., 1993: 227). Les membres ne vivent pas nécessairement sur le même territoire. Toutefois, pour qu'il y ait communauté, le groupe doit avoir une identité de groupe reconnue. Et c'est là que, pour la pratique du développement local, l'association des deux approches permet de donner sens au terme de communauté. La communauté est alors géographiquement située et partage un intérêt commun dans la poursuite de projets précis de développement local. L'intérêt est lié à des objectifs sociaux, économiques, environnementaux, ou autres, clairement spécifiés.

Cette façon de concevoir la communauté permet de laisser tomber quelques aspects normatifs (tel le postulat de solidarité) de l'approche communautaire. Le concept de communauté demeure en effet davantage un idéal multidimensionnel qu'une réalité concrète. La définition opérationnelle est quasi impossible. Il faut donc admettre une certaine part de subjectivité et d'imprécision dans la délimitation du concept. Dans cet esprit, la communauté est conçue comme un groupe de personnes partageant quelque chose en commun (Garber, 1999).

1.2 Développement local

Pour définir ce qu'est le développement local, il nous faut préalablement tenter de cerner ce qu'est le développement. Le développement est «*un mouvement ou un processus jalonné d'étapes, qui caractérise le passage d'un état à un autre*» (Teisserenc, 1994: 17). Ce passage est jugé désirable, comme le

souligne Rocher (1969), parce qu'il correspond à certaines valeurs privilégiées par une société.

Sachant un peu mieux ce qu'est le développement, nous pouvons tenter de définir le concept développement local. Tremblay et Van Schendel (1991: 489) définissent le développement local comme «*une pratique qui traduit une préoccupation, un objectif; «se prendre en main»*. Il fait référence à des initiatives locales où l'on travaille à la valorisation des ressources d'une communauté». Toujours selon ces auteurs, les initiatives locales peuvent avoir pour objectifs: la création d'emplois et d'entreprises; l'aménagement du territoire; le renforcement du sentiment d'appartenance et de la conscience collective; le développement de modèles économiques différents. Le type d'objectifs poursuivis permet de qualifier le développement local: économique, communautaire ou social (Hamel, 1995). Voyons en quoi consistent ces différentes formes de développement local.

Pour Blakely (1994: xv):

Local economic development refers to the process in which local governments or community-based (neighborhood) organizations engage to stimulate or maintain business activity and/or employment. The principal goal of local economic development is to stimulate employment opportunities in sectors that improve the community, using existing human, natural, and institutional resources.

Blakely propose un développement local de type libéral qui met exclusivement l'accent sur la croissance économique et qui omet toute préoccupation sociale. Dans ce type de développement, les initiatives, provenant généralement des chambres de commerce, des corporations de développement économique ou des commissariats industriels visent à promouvoir l'entrepreneursip privé local.

Au Canada, il est question de développement économique communautaire plutôt que de développement local économique. Par développement économique communautaire, on entend:

un processus par lequel une communauté, à partir du travail de leaders, crée différentes organisations à caractère socio-économique, dans l'optique:

- *d'attirer du capital dans la communauté, selon des conditions acceptables pour cette dernière;*
- *d'améliorer l'environnement physique immédiat, à même des ressources locales ou extérieures, par le biais d'actions gouvernementales touchant, par exemple, l'infrastructure (routes, etc.), les écoles, l'habitation;*
- *d'augmenter les possibilités d'emploi et de création d'entreprises pour des résidants et résidentes de la communauté,*

en fournissant de la formation ou en créant directement des entreprises collectives;

- *d'encourager les entrepreneurs ou les décideurs à offrir des services ou à rendre accessibles des services à la population de la communauté. (Tremblay et Fontan, 1994: 138).*

Contrairement au développement économique de type libéral, le développement communautaire poursuit en plus d'objectifs économiques, certains objectifs sociaux.

Le développement social fait pour sa part référence:

à la mise en place et au renforcement, au sein des communautés, dans les régions et à l'échelle de la collectivité, des conditions requises pour permettre, d'une part, à chaque individu de développer pleinement ses potentiels, de pouvoir participer activement à la vie sociale et de pouvoir tirer sa juste part de l'enrichissement collectif et, d'autre part, à la collectivité de progresser, socialement, culturellement et économiquement, dans un contexte où le développement économique s'oriente vers un développement durable, soucieux de justice sociale. (CSBE, 1998:4).

Le développement social poursuit à la fois des objectifs individuels et collectifs, des objectifs sociaux, économiques et culturels. C'est dans ce cadre que des initiatives sont prises pour assurer la sécurité des personnes âgées, pour dénoncer la violence faite aux femmes, pour donner des collations aux enfants fréquentant certaines écoles, etc.

Comme nous l'avons vu rapidement, il existe différents types de développement local. Pour les fins de ce chapitre, retenons simplement que le développement local est un processus, une démarche par laquelle une communauté, par voie d'initiatives, tente de maintenir ou d'améliorer, selon les valeurs qu'elles jugent prioritaires, les conditions de vie collectives et/ou individuelles.

1.3 Appropriation (*empowerment*)

La principale difficulté dans la définition d'un terme comme celui d'appropriation vient du fait qu'il s'agit d'une valeur ou, en d'autres mots, d'une «*règle de conduite conforme à un idéal et à laquelle on se réfère pour agir*» (Larousse cité dans Moriou 1996: 42). Il ne s'agit donc pas d'un terme monolithique. Il existe plusieurs interprétations et plusieurs raisons de l'accomplir, comme le démontrent les deux exemples britanniques rapportés par Osborne (1994). Pour Margaret Thatcher, l'appropriation avait une fonction d'extension du libre marché et était encouragée par des initiatives du type d'élargissement des parts de propriété ou encore par l'introduction des forces du

marché dans les services de santé, entre autres. D'un autre côté, pour John Major, l'appropriation dérivait du concept de citoyenneté qui mettait l'emphase sur les devoirs et les droits des citoyens enrichis par la *Citizen's Charter*. Les fonctions de l'appropriation diffèrent également selon les auteurs, comme le souligne une fois de plus Osborne en se basant sur trois études différentes. La première étude, de Berger et Neuhaus (1977), donne à l'appropriation une fonction d'intégration sociale et d'autovalorisation. La seconde, de Gladstone (1979), lui attribue une fonction de relations institutionnelles et de design. Enfin, l'étude de Adams (1990) met en relation l'appropriation avec le désir des individus de prendre des actions directes pour contrôler leur propre vie. En définitive, nous dirons qu'il n'existe pas une définition ou une seule fonction de l'appropriation.

Dans son ouvrage intitulé **Empowerment: the Politics of Alternative Development**, Friedmann (1992: vii-viii) signale que les éléments suivants se rapportent à l'appropriation: *«autonomy in the decision-making of territorially organized communities, local self-reliance (but not autarcy), direct (participatory) democracy, and experimental social learning. Its starting point is locality, because civil society is most readily mobilized around local issues»*. Il précise ensuite chacun des termes en affirmant que l'autonomie des uns n'est limitée que par les revendications des autres; que son indépendance (*self-reliance*) prend place dans un contexte d'interdépendance; que la démocratie participative est à la base d'un engagement dans un plus large processus de gouvernance représentative et que l'apprentissage par l'expérimentation se trouve en relation de tension créative avec les connaissances théoriques. Dans la poursuite de l'appropriation, les ménages (ou encore les individus) disposent de trois pouvoirs différents à savoir: social, politique et psychologique. L'auteur nous apprend que le pouvoir social concerne l'accès à des *«bases of households production»* tels l'information, la connaissance et les aptitudes, la participation dans des organisations sociales ainsi que des ressources financières. Le pouvoir politique fait référence à l'accès des membres des ménages à un processus par lequel les décisions, plus spécifiquement celles qui affecteront leur futur, sont prises. Il ne n'agit pas seulement du pouvoir par le vote mais également du pouvoir d'être entendu et celui de l'action collective. Le pouvoir psychologique se décrit comme celui du sens individuel de puissance. Cela se démontre par ce que l'auteur nomme les *«self-confident behavior»*. Pour arriver au développement alternatif, Friedmann affirme que l'appropriation dans les trois domaines est essentielle.

Pour compléter la définition de Friedmann, nous ajouterons que l'appropriation suppose que les acteurs dans les communautés locales *disposent des ressources officielles et non officielles pour contrôler, selon leur préférence, les opérations nécessaires au développement. Elle suppose également que les acteurs puissent*

trouver assistance chez les acteurs des autres secteurs, impliqués comme eux dans leur développement. De plus, les acteurs des paliers supérieurs doivent laisser l'autonomie nécessaire pour produire le développement désiré, ou encore leur prêter assistance à cette fin. (Lemieux et al., 1999: 2).

L'appropriation ne peut s'accomplir sans ces conditions.

Pour les fins de ce chapitre, nous référerons à l'appropriation en tant que notion mettant l'accent sur l'autonomie décisionnelle des communautés (mais également l'interdépendance par rapport aux autres acteurs tels les paliers supérieurs de gouvernement), sur différentes formes de participation (comme la démocratie représentative par exemple), et sur l'indépendance. Pour que l'appropriation soit effective, les communautés doivent posséder les ressources officielles et non officielles pour contrôler leur développement.

2. Méthodologie

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'objectif de notre recherche est d'identifier certaines conditions favorables et défavorables à l'appropriation par les communautés locales québécoises de leur développement. L'analyse documentaire a constitué, à cette fin, notre principal outil de collecte de données. Nous avons identifié quelques initiatives de développement local dans la documentation écrite (monographies et périodiques⁴) portant sur l'action communautaire et le développement local. Nous avons également consulté les dossiers de mise en candidature pour les prix d'excellence de Villes et Villages en santé (VVS)⁵ afin d'avoir en main un nombre plus important de cas documentés. Les projets VVS sont intéressants dans la mesure où le réseau de Villes et Villages en santé vise l'atteinte de certaines caractéristiques par un processus de mobilisation de la communauté fondé sur la concertation et sur la participation.

Nos différentes recherches nous ont permis de recenser vingt-deux cas relativement bien documentés d'initiative de développement local. Pour chacun de ces cas, nous avons identifié les éléments suivants :

- les groupes et les organisations engagés dans l'élaboration et la mise en œuvre de l'initiative;
- la base territoriale de la communauté impliquée;
- la nature du projet, soit les objectifs de développement poursuivis;
- les conditions favorables à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet;
- les conditions défavorables à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet.

Le tableau 1 présente les vingt-deux cas retenus selon 1) la base territoriale de la communauté impliquée, 2) le type de développement local

dont il est question et, 3) les instruments d'appropriation c'est-à-dire les groupes et les individus qui, par leur participation, ont permis l'élaboration et/ou la mise en œuvre des initiatives de développement. Ces groupes et ces individus sont issus soit des gouvernements fédéral et provincial, des institutions du secteur public local⁶, du secteur privé (entrepreneurs et organismes communautaires).

Le passage de la théorie à l'approche empirique nous a obligées à faire des choix. Une communauté ne se limite pas à sa simple dimension territoriale et les instruments d'appropriation ne rendent pas compte de toute la complexité du concept appropriation. Bien que reconnaissant les limites de l'opérationnalisation proposée, nous croyons qu'une telle façon de rendre compte des cas permet de souligner les principaux aspects de la pratique du développement local.

L'examen du tableau 1 révèle que les cas retenus proviennent de neuf régions administratives différentes: Bas-Saint-Laurent, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Québec, Estrie, Montréal, Outaouais, Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord et Montérégie. De plus, cet examen nous apprend que plus de la moitié des cas étudiés (12) sont des projets Villes et Villages en santé (VVS).

Une étude un peu plus approfondie nous permet de constater que la municipalité est la base territoriale de la communauté la plus présente dans les cas retenus (12). Nous constatons également que le développement social est le type de développement le plus souvent visé par les initiatives locales et régionales. Toutefois deux cas sont particuliers. Les projets du Comité Défi 2000 (Témiscamingue) et le Projet Caniapiscau se démarquent des autres projets étudiés. Afin de conserver les centres de décision dans la région, les institutions locales des secteurs de la santé, de l'éducation et du monde municipal proposent de nouvelles structures organisationnelles. Dans ces deux cas, les initiateurs présentent un projet de développement institutionnel en vue d'un développement social et économique. Quant aux instruments de l'appropriation, nous remarquons l'importance du rôle joué par le monde municipal et par les institutions des secteurs de la santé et de l'éducation, de même que la présence incontournable des entrepreneurs et des organismes communautaires.

Ces résultats doivent toutefois être nuancés. Le fait que plus de la moitié de nos exemples soient des cas de VVS influence grandement le portrait tiré quant à la base territoriale de la communauté, au type de développement visé et à l'origine des participants aux projets de développement. Le biais VVS limite la validité externe de notre étude. Nous ne pouvons pas généraliser nos résultats à l'ensemble des expériences de développement local. Cela étant dit, il n'en demeure pas moins que ces cas nous permettent d'identifier des conditions favorables et défavorables à l'appropriation par les communautés de leur développement.

Tableau 1 : Présentation des cas étudiés

| | Communauté | Développement | Instruments d'appropriation | | |
|--|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--|
| | | | Gouvernement | Institution (secteur public) | Privé |
| Coopérative JAL Témiscouata | Regroupement 3 municipalités | Économique communautaire | Fédéral Provincial | Municipal | Entrepreneurs |
| Comité d'aide développement des collectivités Les Basques | MRC | Économique communautaire | Fédéral | Municipal | Entrepreneurs Organismes communautaires |
| Projet de Matane | MRC | Social | | Santé Municipal | |
| Jardin du Coin Canton Tremblay | Municipalité | Social | | Santé Éducation Municipal | Organismes communautaires |
| Coopératives de services Girardville | Municipalité | Économique communautaire | Fédéral | Municipal Santé | Caisse populaire Entrepreneurs Club social |
| SISI Beauport | Municipalité | Social | | Santé Municipal | Organismes communautaires |
| Caserne du lin St-Léonard-de-Portneuf | Municipalité | Social | Fédéral Provincial | Municipal CLE | Caisse populaire Entrepreneurs Club social |
| Fer de lance Sherbrooke | Région | Social Économique | Provincial | Éducation | Organismes communautaires Entrepreneurs |
| VVS Sherbrooke | Municipalité | Social | | Municipal Santé | Organismes communautaires |
| Forum socioéconomique de Verdun | Municipalité | Économique | Fédéral | Municipal Santé Éducation | Entrepreneurs Organismes communautaires |
| Jardin du citoyen Verdun | Quartier | Économique communautaire | Fédéral | Municipal Santé Éducation | Entrepreneurs Organismes communautaires |

| | Communauté | Développement | Instruments d'appropriation | | |
|---|--------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--|
| | | | Gouvernement | Institutionnel (secteur public) | Privé |
| RESO Montréal | Quartier | Économique communautaire | Fédéral Provincial | Municipal Éducation | Organismes communautaires Entrepreneurs Syndicats |
| Services alimentaires quartier Mercier-Est | Quartier | Social | | Santé Municipal | Organismes communautaires Entrepreneurs Église |
| Programme PAIR Pierrefonds | Municipalité | Social | | Municipal Santé | Organismes communautaires |
| Ensemble maître de soi Outaouais | Municipalité | Social | | Éducation Municipal Santé | Organismes communautaires |
| Ecoles-Milieus en santé Outaouais | Région | Social | | Éducation Municipal Santé | Organismes communautaires Clubs sociaux |
| Club petits déjeuners de Hull | Municipalité | Social | | Santé Éducation | Entrepreneurs Organismes communautaires |
| Banque alimentaire Centre Bernard-Hamel Rouyn-Noranda | Région | Social | | Municipalité Santé | Église Entrepreneurs |
| Comité Défi 2000 Témiscamingue | MRC | Social Économique* | | Santé Municipal Éducation | |
| Projet de Caniapiscou | MRC | Social Économique* | | Santé Municipal Éducation | |
| Campagne contre la violence Baie-Comeau | Municipalité | Social | | Santé Éducation Municipal | Organismes communautaires Entrepreneurs Église |
| Sécuri-Parc St-Hyacinthe | Municipalité | Social | Provincial | Santé Municipal | Organismes communautaires |

3. Les conditions favorables et défavorables

La précédente section nous a permis d'expliquer comment les conditions favorables et défavorables ont été identifiées. Afin de rendre intelligible leur compréhension, nous avons élaboré une typologie mettant en relation des facteurs endogènes et exogènes avec d'autres faisant référence au territoire, au social, à l'économique et à l'institutionnel. Les prochaines lignes se veulent une description de ces différents facteurs.

Les facteurs endogènes sont ceux qui se situent au niveau même de la communauté (facteurs internes). À l'opposé, les facteurs exogènes se trouvent en dehors de la communauté et sont généralement en relation avec le palier provincial (facteurs externes). Ensuite, les facteurs liés au territoire sont ceux qui sont relatifs à l'espace géographique, aux limites physiques où prennent place les projets de développement. À un autre niveau, les facteurs sociaux touchent les personnes, les relations qu'elles entretiennent. Ces facteurs concernent aussi les aspects plus psychologiques tels la motivation ou encore le leadership. Les facteurs économiques concernent en bonne partie les ressources pécuniaires mais également les ressources techniques du milieu et le système économique compris dans son sens le plus vaste. Enfin, les facteurs institutionnels font référence aux règles et aux lois, aux aspects plus normatifs (relatifs aux normes) et aux procédures du développement.

Il est essentiel de prendre conscience que ces différentes catégories ne sont pas nécessairement exclusives et hermétiques. Certaines conditions peuvent donc se classer dans l'une et l'autre des cases. Par exemple, la condition favorable «partage des tâches au sein de la population» peut aussi bien être répertoriée parmi les facteurs sociaux qu'institutionnels. Il s'agit de voir si l'accent est mis sur le fait que la population (les personnes) se voit attribuer des responsabilités (aspect plus social puisque dirigé vers les gens) ou plutôt sur le fait que des tâches sont réparties (aspect plus institutionnel puisqu'il concerne des normes). Dans le cas de cette condition, nous l'avons classée dans la case facteur social, car c'est cette facette qui ressortait des différents projets étudiés. Nous avons procédé de la même manière pour toutes les conditions répertoriées à l'exception d'une seule: la condition défavorable «rigidité des institutions». Cette condition a été classée facteur endogène (institutions de la communauté) et exogène (institutions à l'extérieur de la communauté). En terminant, mentionnons que chacune des conditions favorables prise a contrario peut représenter une condition défavorable (et vice versa). Par exemple, si l'appui de la population est une condition favorable au développement, l'absence d'appui constitue évidemment une condition défavorable.

Nous devons spécifier qu'il s'agit là d'une manière de classer les conditions parmi tant d'autres. Au départ, nous avons imaginé mettre en

relation les facteurs endogènes et exogènes avec les facteurs individuel, communautaire et institutionnel. Cependant, cette classification rendait ardue la discrimination entre certaines conditions. Devions-nous, par exemple, classer la conditions «qualité du leadership» dans la catégorie individuelle ou communautaire? De plus, les conditions économiques, qui demeurent relativement importantes, étaient difficilement identifiables. Ces raisons justifient le choix de la typologie retenue.

La liste des conditions favorables et défavorables est présentée sous forme de tableau. Le tableau 2 traite des conditions favorables tandis que le tableau 3 fait référence aux conditions défavorables. Les conditions se trouvant dans les différentes cases des tableaux en question représentent les conditions répertoriées dans les études de cas et dans les écrits sur le développement local (réunis sous des thèmes généraux communs). Cette façon de faire nous a permis de réduire considérablement le nombre d'éléments à introduire dans les tableaux. Par exemple, la condition favorable «établir un processus de consultation» englobe également «concertation avec la population».

Tableau 2 Conditions favorables au développement local

| | Facteurs endogènes | Facteurs exogènes |
|-------------------|---|---|
| Territoire | Définition claire du territoire d'intervention. Existence d'un réseau de relations territoriales. | Redécoupage des territoires pour éviter les chevauchements. |
| Social | Volonté politique locale et régionale. Qualité du leadership. Mobilisation de la population et des acteurs du territoire. Création d'un réseau entre les secteurs économiques, sociaux et culturels du territoire. Appui de la population. Établissement d'un processus de consultation (État, citoyens, élus locaux, entrepreneurs et agents de développement). Valorisation des ressources humaines et matérielles territoriales. Règles du jeu claires entre partenaires. Partage des tâches au sein de la population. | Recours à une expertise extérieure à la communauté. |
| Economique | Adoption des innovations techniques et technologiques selon les besoins du milieu. | |

| | | |
|-----------------------|--|---|
| Institutionnel | Création ou innovation institutionnelle. Coordination et animation par une personne précise. Partage des compétences de chacun des secteurs impliqués. | Déploiement des actions de l'État en tenant compte des particularités locales. Décloisonnement des programmes de subvention. Valorisation de l'innovation sociale et institutionnelle par l'État. Dépassement de la logique redistributive. Décentralisation. Garantie de financement continu. |
|-----------------------|--|---|

Tableau 3 Conditions défavorables au développement local

| | Facteurs endogènes | Facteurs exogènes |
|-----------------------|---|--|
| Territoire | Compétition négative entre municipalités. | Chevauchement des territoires. |
| Social | Difficulté d'adaptation à la nouvelle approche qui s'éloigne du cadre de référence habituel (ex. : manque de vision globale). Implication d'un nombre trop élevé d'acteurs. | |
| Economique | Les institutions locales manquent de ressources (effectifs, expertise, \$). | Le développement local est limité par les contradictions du système économique à l'intérieur duquel il s'inscrit (exigences du marché et de la pensée néolibérale par rapport à une approche plus sociale). |
| Institutionnel | Problème de coordination entre les autorités locales (problème d'arrimage). Rigidité des institutions. Difficulté pour harmoniser le système d'information et de gestion des partenaires. | Formalisme des institutions. Tendances centralisatrices, productivistes et sélectives. Répartition imprécise des compétences entre le centre et le local. Manque de coordination et de collaboration entre les ministères sectoriels impliqués dans les projets. Rationalisation des budgets centraux. Redécoupage imposé par le centre sans tenir compte des logiques territoriales. Régulation verticale plutôt que horizontale. |

3.1 Conditions favorables

Nous sommes à même de constater qu'en grande majorité, les conditions favorables sont reliées aux facteurs endogènes, c'est-à-dire ceux se trouvant au

niveau de la communauté. Parmi les conditions favorables, se trouvent en tête de liste les facteurs sociaux, c'est-à-dire liés principalement aux personnes se trouvant au coeur de la communauté. Par conséquent, les qualités de leadership, de mobilisation populaire, d'appui de la population, de valorisation des ressources humaines conditionnent de manière positive le développement local. Les facteurs institutionnels sont également importants dans la mesure où la communauté doit posséder les moyens réels d'agir. Les structures doivent permettre l'action et la mise en oeuvre des projets. Enfin, la communauté doit avoir un territoire d'intervention défini ainsi que les moyens techniques et financiers de réaliser les divers programmes. Quant aux facteurs exogènes, on remarque qu'ils sont surtout d'ordre institutionnel. Cela permet de supposer que les structures se situant aux paliers supérieurs doivent favoriser l'instauration des projets ou la mise en oeuvre des initiatives locales. Les cadres législatifs ou normatifs doivent permettre l'innovation (c'est-à-dire prévoir ce type d'action) ou encore être suffisamment flexibles pour encourager les programmes de développement local.

3.2 Conditions défavorables

La plupart des conditions défavorables sont directement liées aux facteurs exogènes et plus particulièrement au niveau institutionnel. En continuité avec ce que nous avons mentionné précédemment, des institutions trop rigides, trop centralisées, qui manquent de coordination intersectorielle n'avantagent pas le développement local. En fait, ce formalisme et cette difficulté d'harmoniser les différents systèmes se trouvent tant au niveau endogène qu'exogène. Le facteur social peut aussi engendrer des problèmes dans la mesure où un trop grand nombre d'acteurs participent directement au projet, ou encore lorsqu'il existe une difficulté à s'adapter au changement. De plus, le manque de ressources économiques (à l'extérieur de la communauté mais aussi à l'intérieur) et les contradictions du système économique (système à tendance néolibérale versus projet de société aux valeurs différentes) constituent d'autres conditions défavorables. Enfin, l'espace territorial occasionne des problèmes lorsque le territoire n'est pas ajusté au projet (ex.: chevauchement des territoires) et lorsqu'il y a compétition entre les municipalités.

* * *

Deux conclusions se dégagent de l'exercice de définition des trois concepts et des conditions favorables et défavorables à l'appropriation par les communautés de leur développement.

Premièrement, le passage de la théorie du développement local à son application est difficile. En effet, les concepts de l'approche reposent sur une

certaines ambiguïté d'ordre idéologique. Étant donné que le développement local se définit par rapport à des valeurs complexes comme la participation et la décentralisation, la difficulté de définir les concepts de «communauté», de «développement local» et «d'appropriation» n'est pas étonnante. Il est d'ailleurs nécessaire de tenir compte des valeurs fondamentales de l'approche du développement local pour comprendre l'ambition des projets de ce type. Toutefois, «l'opérationnalisation» du développement local exige de laisser tomber quelques dimensions de l'approche. C'est ce que nous avons fait pour identifier les conditions favorables et défavorables.

Deuxièmement, les conditions favorables et défavorables, dégagées à partir des projets de développement local et des écrits spécialisés, réfèrent également aux valeurs de participation et de décentralisation. Les facteurs positifs de développement insistent sur la qualité et l'importance de la mobilisation à l'intérieur de la communauté (participation) alors que les facteurs négatifs mettent plutôt l'accent sur la rigidité des institutions du centre (décentralisation).

Ces deux constats permettent d'identifier deux défis fondamentaux pour la réussite de l'appropriation par les communautés du développement local. Selon les cas répertoriés, les projets de développement local fonctionnent lorsqu'il y a mobilisation de la communauté et décentralisation. Deux types de scénarios, présentés au tableau 4, se dégagent de ces cas.

Tableau 4 Scénarios dégagés des projets de développement local

| | Scénario 1 | Scénario 2 |
|--------------------------------|---|---|
| Valeur fondamentale | La concertation communautaire | La concertation municipalisée |
| Traits caractéristiques | Participation. | Décentralisation. |
| Traits caractéristiques | Tout est à construire puisque les projets ne s'inscrivent pas dans un cadre établi. La marge de manœuvre est importante. | Les projets sont encadrés par un programme (exemple : VVS). La marge de manœuvre est importante à l'intérieur des cadres fixés par le programme. |
| Initiative | Organismes communautaires. La communauté en général. | Coordonnateurs des institutions décentralisées (municipalité, santé, éducation). Entrepreneurs. |
| Base territoriale | Supralocal (MRC ou région). Municipalité. Quartier urbain. | Municipalité. Quartier urbain. |
| Objectifs | Développement social et économique. | Développement social et économique. |
| Financement | Gouvernement fédéral et provincial (majeure partie). Organismes communautaires. | Municipalité. Gouvernement fédéral et provincial. Entrepreneurs. |

| | | |
|-----------------|--|--|
| Exemples de cas | PEP. CREESOM. RESO. JAL. Le Jardin du coin. CADC Les Basques. Milieux de la santé de l'Outaouais. Fer de Lance. | Coopérative de services de Gérardville. Club des petits déjeuners de Hull. La caserne du lin de Portneuf. Programme PAIR de Pierrefonds. Stratégie d'intervention sociocommunautaire intégrée de Beauport. |
|-----------------|--|--|

D'une part, il y a les projets où l'initiative de développement est prise par plusieurs groupes communautaires ou par l'ensemble de la communauté. Plusieurs des acteurs sont mis à contribution dans les différents projets de ce premier scénario: organismes communautaires, organisations religieuses, milieu des affaires, syndicats, groupes d'aide aux entreprises, etc. Dans ce type de projet, la participation est donc gage de réussite.

D'autre part, il existe un deuxième scénario de développement local, davantage axé sur la concertation entre institutions décentralisées (municipalités, commissions scolaires et réseau de la santé). L'institution décentralisée majeure demeure toutefois les municipalités. La formule VVS en est l'exemple parfait. Ainsi, la décentralisation est une condition essentielle de ce deuxième type de projet.

Étant donné que ces deux scénarios ont été établis à partir d'un nombre limité de cas de développement local, il est nécessaire de les mettre à l'épreuve. Ils constituent néanmoins des indicateurs intéressants quant aux facteurs de réussite et d'échec des projets de développement local.

Bibliographie

- ADAMS, R. (1990). **Self Help Social Work and Empowerment**. Basingstoke, Macmillan.
- ASSOCIATION INTERNATIONALE DE DÉVELOPPEMENT ET D'ACTION COMMUNAUTAIRE. (1983). **Perspectives nouvelles en développement communautaire**. Belgique, IACD.
- BERGER, P. et R. NÉUHAUS (1977). **To Empower People. The Role of Mediating Structures in Public Policy**. Washington, American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- BLAKELY, Edward J. (1994). **Planning Local Economic Development**. Thousand Oaks, SAGE Publications.
- BRIQUET, J-L et F. SAWICKI. (1989). «L'analyse localisée du politique». *Politix*, 7/8: 6-17.
- BURNS, D., R. HAMBLETON et P. HOGETT. (1994). **The Politics of Decentralisation: Revitalising Local Democracy**. Londres, MacMillan.
- CONSEIL DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE. (1998). **Rapport du Forum sur le développement social**. Québec, Le Conseil.

- CONSEIL DES AFFAIRES SOCIALES. (1992). *Un Québec solidaire*. Boucherville, Gaëtan Morin.
- DEMAZIÈRE, Christophe (dir.). (1996). *Du local au global. Les initiatives locales pour le développement économique en Europe et en Amérique*. Paris, L'Harmattan.
- DIONNE, Hugues. (1996). «*L'art de vivre: base des mobilisations villageoises*», *Économie et solidarité*, 28 (1): 19-29.
- DUBÉ, François. (1998). *Des communautés qui s'organisent et se développent: l'analyse de cinq projets en lien avec le secteur de la santé et des services sociaux*. Québec, MSSS.
- EME, Bernard. (1990). «*Développement local et pratiques d'insertion*». *Économie et humanisme*, no 315: 28-37.
- FAVREAU, Louis. (1989). «*Mouvement populaire et développement local: le défi de l'économie communautaire*» dans GAGNON, Christiane et al. (dir.). *Le local en mouvements*. Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, collection «Développement régional GRIR». Pages 365-384.
- FAVREAU, Louis. (1995). «*Quartier en crise: revitalisation et développement local en milieu urbain*». *Coopérative et développement*, 26 (2): 1-11.
- FRIEDMANN, John. (1992). *Empowerment: the Politics of Alternative Development*. Cambridge, Blackwell Publishers.
- GARBER, Judith A. (1999). «*Community*» dans BRODIE, Janine (dir.), *Critical concepts. An Introduction to Politics*. Scarborough, Prentice-Hall.
- GLADSTONE, F. (1979). *Voluntary Action in a Changing World*. London, Bedford Square Press.
- HAMEL, Pierre. (1995). «*Les hypothèses les plus probantes quant aux facteurs de réussite en matière de développement local*». *Politique et management public*, 13 (4): 57-75.
- HAMEL, Pierre. (1998). «*Solidarité communautaire et développement local: une nouvelle perspective pour construire des compromis socio-politiques*» dans *Forum national sur la santé. Les déterminants de la santé: le cadre et les enjeux*. Sainte-Foy, Éditions MultiMondes. Pages 203-245.
- LE GALES, Patrick. (1993). *Politique urbaine et développement local: une comparaison franco-britannique*. Paris, L'Harmattan, collection «Logiques politiques».
- LEMIEUX, Vincent et al. (1999). *Rapport sur l'appropriation par les communautés locales de leur développement*. Québec, Conseil de la santé et du bien-être.
- MABILEAU, Albert et al. (1987). *Les citoyens et la politique locale. Comment participent les Britanniques et les Français*. Paris, Pedone.
- MÉRENNE-SCHOUMAKER, Bernadette. (1996). «*La géographie au service du développement local. Le bilan du colloque de Liège (16-18 novembre 1995) de l'Association des Géographes Français*». *Cahiers de géographie du Québec*, 40 (111): 479-484.
- MORIOU, Stéphane. (1996). «*L'empowerment*», ROMAGNI, P. et al. dans *10 outils clés du management*. Paris, Les Presses du management/Éditions du GO. Pages 36-65.
- NINACS, William A. (1998). «*Les conditions de réussite de la mise en œuvre des politiques et des dispositifs en faveur de l'emploi et du développement local*» dans *Les actes du Colloques stratégies locales pour l'emploi et l'économie sociale tenu à Montréal les 18-19 juin 1997*. Institut de formation au développement économique communautaire. Pages 49-57.
- OSBORNE, Stephen P. (1994). «*The Langage of Empowerment*». *International Journal of Public Sector Management*, 7 (3): 56-62.
- PARRY, Geraint, G. MOYSER et N. DAY. (1992). *Political participation and democracy in Britain*. Cambridge, Cambridge University Press.
- PECQUEUR, Bernard. (1994). «*Le système local des acteurs: émergence du développement économique local*» dans PROULX, Marc-Urbain (dir.). *Développement économique: clé de l'autonomie locale*. Montréal/Charlesbourg, Éditions Transcontinental inc./Fondation de l'Entrepreneurship. Pages 91-112.
- PLANT, Raymond. (1978). «*Community: Concept, Conception and Ideology*». *Politics & Society*, 8 (1): 79-107.

PRÉVOST, Paul. (1994). «*Développement économique local et stratégie entrepreneuriale*» dans PROULX, Marc-Urbain (dir.). **Développement économique: clé de l'autonomie locale**. Montréal/Charlesbourg, Éditions Transcontinental inc./Fondation de l'entrepreneurship. Pages 139-168.

ROCHER, Guy. (1969). **Introduction à la sociologie générale**. Montréal, HMH.

QUANTIN, Patrick. (1987). «*À la recherche de l'esprit communal dans une ville française*» dans MABILEAU, Albert et al. **Les citoyens et la politique locale. Comment participent les Britanniques et les Français**. Paris, Pedone.

SOLIDARITÉ RURALE. (1999). **Avis pour une Politique gouvernementale de développement rural**. Instance-conseil du gouvernement en matière de développement rural. Janvier.

TEISSERENC, Pierre. (1994). **Les politiques de développement local. Approche sociologique**. Paris, Économica.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et Jean-Marc FONTAN. (1994). **Le développement économique local: la théorie, les pratiques, les expériences**. Sainte-Foy, Télé-Université.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle et V. VAN SCHENDEL. (1991). **Économie du Québec et de ses régions**. Sainte-Foy, Télé-Université.

VACHON, Bernard. (1993). **Le développement local. Théorie et pratique**. Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

VACHON, Bernard. (1994). «*La synergie des partenaires en développement économique local: entrepreneurship et systèmes productifs locaux*» dans PROULX, Marc-Urbain (dir.), **Développement économique: clé de l'autonomie locale**. Montréal/Charlesbourg, Éditions Transcontinental inc./ Fondation de l'Entrepreneurship. Pages 191-220.

¹ Les auteurs tiennent à remercier Vincent Lemieux pour ses commentaires et ses suggestions.

² Ce texte est en partie le fruit d'un travail réalisé pour le compte du Conseil de la santé et du bien-être (CSBE). Le mandat comprenait entre autres le repérage de quelques cas de développement local et la définition des conditions favorables et défavorables. À cela, nous avons ajouté une section sur les définitions des trois termes centraux de l'approche choisie.

³ Dans un article classique, Hillery a répertorié quatre-vingt quatorze définitions différentes dont le seul point commun était que le terme désignait un groupe d'individus (1955 dans Plant, 1978). On ne s'étonnera pas alors que le terme soit considéré comme un non-concept (Stacey, 1969 dans Plant, 1978).

⁴ Nous avons consulté entre autres les périodiques suivant: **Revue internationale d'action communautaire** (devenu par la suite **Lien social et politique**), **La revue canadienne des sciences régionales**, **Trames**, **Aspects**, **Coopératives et développement** (devenu **Économie et Solidarité**), **Espaces et sociétés**, **Nouvelles pratiques sociales**, **Inter-action communautaire**, **Service social**, **Intervention**, **CLSC Express**, **Cahiers de géographie du Québec**, **Revue canadienne de service social et Revue canadienne de politique sociale**.

⁵ Une personne-ressource a complété les informations fournies par les questionnaires lorsque cela était nécessaire.

⁶ Dans le secteur de la santé, ces institutions sont les différents établissements du réseau de la santé et les régies régionales. Les institutions locales du monde scolaire sont les écoles et les commissions scolaires. Finalement, la municipalité par l'action de son conseil ou par celle de certains de ses services (ex.: police, etc.) contribue au développement local.

L'économie sociale comme facteur de développement et de cohésion. Un portrait du Bas-Saint-Laurent

Carol Saucier et Nicole Thivierge
Université du Québec à Rimouski, GRIDEQ

Nous venons de terminer une recherche commanditée nous ayant permis de dresser un portrait de l'économie sociale bas-laurentienne. Cette recherche a produit des données inédites tout en mettant à la disposition de nombreux acteurs collectifs de la région un outil descriptif et d'analyse susceptible d'alimenter leur réflexion et leur action.

La demande pour un tel portrait nous est parvenue du Comité régional d'économie sociale du Bas-Saint-Laurent à la fin de 1997. La recherche-action s'est déroulée de janvier 1998 à juin 1999 et les résultats ont été rendus publics le 28 septembre 1999. Ont été associés au projet cinq partenaires: la Table de concertation des groupes de femmes du Bas-Saint-Laurent; le Conseil régional de concertation et de développement (CRCD); le ministère de l'Emploi et de la Solidarité par ses deux composantes: Emploi-Québec et le module Sécurité du Revenu; et la Régie régionale de la santé et des services sociaux.

1. Une mise en contexte

Avant de présenter les données de ce portrait, nous aimerions indiquer quelle est la définition de l'économie sociale qui a été retenue. Il s'agit de la définition dont s'inspire le Chantier de l'économie sociale, définition reprise par les partenaires présents au Sommet socio-économique québécois de 1996:

- *Le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et organismes, issus de l'entrepreneuriat collectif, qui s'ordonne autour des principes et règles suivants:*
- *l'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier;*
- *elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État;*
- *elle intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs;*
- *elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus;*

- elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelle et collective¹.

Le domaine de l'économie sociale recouvre donc l'ensemble des mouvements coopératifs et associatifs. L'économie sociale peut être développée dans tous les secteurs qui répondent aux besoins de la population et de la collectivité.

Pour les besoins de la recherche, nous avons considéré comme faisant partie de l'économie sociale: les coopératives et les organismes à but non lucratif (OBNL) qui répondaient aux critères énoncés ci-haut.

L'approche utilisée est celle d'une recherche exploratoire subdivisée en trois grandes étapes:

- la constitution d'une liste d'envoi, l'élaboration d'un questionnaire et l'envoi de celui-ci par la poste;
- la réalisation de quatre groupes de discussion ou *focus groups*;
- la réalisation de quatre entrevues en profondeur².

Nous avons constitué une liste d'envoi complète de l'ensemble des entreprises et organismes d'économie sociale, liste comprenant 600 inscriptions. Par la suite, un questionnaire fut élaboré et adressé aux membres de cette liste. 241 entreprises ou organismes ont répondu pour un taux de retour de 41%.

À la suite de ces considérations méthodologiques, il convient d'approfondir quelques éléments de problématique. Le titre de cet article nous convie à examiner l'apport de l'économie sociale comme facteur de développement et de cohésion sociale. Qui dit développement dit pratiques de transformation, voire modèle de développement. Se faisant, nous ne pouvons passer sous silence ce qu'il est convenu désormais d'appeler le modèle québécois de développement issu de la Révolution Tranquille. L'unité de ce modèle fut assurée par des compromis sociaux s'articulant autour des éléments suivants:

- l'interventionnisme étatique; une approche hiérarchique et centralisatrice;
- le nationalisme économique;
- la démocratisation des services collectifs;
- la modernisation de l'économie et celle des infrastructures sociales, notamment la santé, les services sociaux et l'éducation;
- le développement des régions, lui-même assuré par une approche de développement par le haut.

Ce modèle a prévalu au Québec jusqu'à la fin des années 1970. À titre d'exemple, les secteurs coopératifs institutionnalisés tels que l'agro-alimentaire, l'épargne-crédit et le secteur forestier ont poursuivi leur structuration dans la foulée de l'interventionnisme économique de l'État québécois et de la constitution d'une économie francophone. Par ailleurs, d'importants mouvements de contestation tels les nouveaux mouvements sociaux

régionalistes, écologistes, féministes et communautaires se sont mobilisés pour contrer l'approche technocratique et centralisatrice de l'État. C'est dans la mouvance de cette contestation que se déploient à partir des années 1970 les initiatives de la nouvelle économie sociale. Les données empiriques du portrait nous permettront de retrouver dans le Bas-Saint-Laurent des traces concrètes des champs d'activité et des acteurs d'économie sociale ci-haut mentionnés.

Tout en ayant marqué profondément l'évolution de la société québécoise, le modèle de la Révolution Tranquille est en voie de dépassement et de transformation. Les transformations qui s'opèrent sont à l'oeuvre depuis les années 1980 et se sont accélérées au cours de la présente décennie: transformation du travail, globalisation des marchés, innovations technologiques, accentuation des inégalités sociales, émergence des économies-territoire ou développement local. Nous croyons qu'une des voies de transformation du modèle québécois se trouve à la confluence des pratiques issues du développement régional-local, et de celles de l'économie sociale.

2. Un portrait de l'économie sociale: une force économique et sociale considérable

Une manière de constater la contribution de l'économie sociale et du développement régional-local à la transformation du modèle de développement est d'examiner les pratiques des acteurs bas-laurentiens sous quatre angles. Premièrement celui de la mobilisation des ressources humaines. Le portrait illustre la grande capacité de l'économie sociale à mobiliser des ressources tant individuelles que collectives. Nous constaterons cela par le membership important que nous retrouvons dans les entreprises et organismes d'économie sociale, de même que par les nombreux travailleurs et bénévoles qui s'y impliquent. Deuxièmement, l'angle de la cohésion sociale illustré tant par les multiples secteurs d'activités dans lesquels interviennent les acteurs d'économie sociale, que par les objectifs de service aux membres et à la collectivité qu'ils poursuivent. Troisièmement, l'angle de la force économique. Nous découvrirons l'impact considérable exercé par l'économie sociale autant par les chiffres d'affaires que par les budgets générés par les entreprises et organismes de cette économie. Quatrièmement, l'angle de la création d'emplois durables. Là aussi, nous serons étonnés par le nombre de travailleurs et travailleuses à plein temps, par les salaires qui y sont générés et par le dynamisme de création de nouveaux emplois dont font preuve principalement les organismes d'économie sociale.

Les entreprises et organismes d'économie sociale du Bas-Saint-Laurent mobilisent des dizaines de milliers de membres³. Nous savons également que les coopératives sont en général des groupes de grande taille comprenant souvent chacune plusieurs milliers de membres. Les organismes à but non lucratif sont de

taille plus restreinte. Cette réalité sociologique se confirme non seulement au niveau régional, mais également au niveau des MRC examinées une à une. Il s'agit donc là d'un trait marquant. Les OBNL sont d'origine plus récente que les coopératives. Ils se sont développés dans la foulée des nouveaux mouvements sociaux associés, au cours des années 1970, à une utopie autogestionnaire et à une conception de l'exercice démocratique du pouvoir proche de la démocratie directe. La majorité des coopératives existantes, quant à elles, sont d'un âge plus «avancé» et procèdent d'une conception de la démocratie à la fois représentative mais aussi de délégation de pouvoir, compte tenu du membership souvent élevé de ces organisations.

Autre trait marquant, les coopératives sont concentrées dans quelques secteurs d'activités seulement, secteurs qui ont été historiquement liés au développement d'une économie québécoise autonome et qui sont encore maintenant associés au développement socio-économique des régions. Ces secteurs sont pour l'essentiel: l'agriculture, la foresterie, la consommation, l'épargne et le crédit. Les OBNL, eux, occupent un éventail plus large de secteurs d'activités. Pour n'en nommer que quelques-uns, citons les services de garde, les services de proximité, l'insertion sociale et l'insertion en emploi. Ces secteurs nous renvoient à des problématiques d'intervention répondant aux transformations sociales qu'a connues le Québec au cours des trente dernières années: émancipation des femmes, dualité économique et sociale, nouvelle pauvreté et exclusion sociale.

Les traits venant d'être décrits ont à voir avec cette autre distinction entre la composante coopérative et la composante associative de l'économie sociale. Rappelons d'abord que coopératives et OBNL adhèrent tous et toutes aux objectifs de service à leurs membres ou à la collectivité. Nous retrouvons toutefois une légère inflexion des coopératives pour le service à leurs membres et une inflexion des OBNL pour le service à la collectivité. Revenons maintenant à la distinction annoncée ci-haut. Les coopératives adhèrent dans une forte majorité à l'objectif de réalisation de profits; les OBNL, quant à eux, sont peu nombreux à se reconnaître dans cet objectif. Cette distinction repose certainement sur le fait que les coopératives sont des entreprises démocratiques s'insérant dans le marché. Les OBNL, pour l'essentiel de la réalisation de leurs activités, n'emploient pas la voie du marché. Voilà pourquoi nous parlons davantage d'entreprises d'économie sociale dans le cas des coopératives et d'organismes (associations) d'économie sociale dans le cas des OBNL. Voici quelques propos de Jacques Defourny permettant de préciser cette réflexion:

... l'entreprise d'économie sociale est elle-même, par la nature de son activité, un service (au sens large) rendu à ses membres ou à d'autres personnes et non un outil de rapport financier. Le profit nécessaire aux entreprises qui ne peuvent compter sur certaines formes de subsidiation est alors un moyen de réaliser ce service et

non le mobile principal de l'activité (Defourny et Morzoni Campos, 1992: 230).

Nous proposons maintenant quelques éléments de synthèse à partir desquels nous ferons le point sur la force économique que représente l'économie sociale bas-laurentienne, du moins pour les entreprises et organismes ayant répondu au questionnaire. Nous ne retiendrons, pour l'instant, comme indicateurs de cette force que les chiffres d'affaires et les budgets annuels. Le montant total de ces deux indicateurs représente près de 400 millions de dollars (392 106 314\$).

Tableau 1: Montant total des chiffres d'affaires ou des budgets des entreprises et organismes

| Ressources financières | Nombre d'entreprises ou d'organismes | Montant total en \$ |
|------------------------|--------------------------------------|---------------------|
| Chiffre d'affaires | 89 | 349 242 513 |
| Budget | 144 | 42 863 801 |

Ces sommes sont d'autant plus significatives, encore une fois, que les répondants au questionnaire regroupent 41% des coopératives et OBNL auxquels nous nous étions adressés. En réalité, l'impact économique de l'économie sociale est donc nettement plus percutant.

Tableau 2: Le chiffre d'affaires annuel des entreprises et organismes par MRC

| MRC du Siège social | Chiffre d'affaires annuel | % | Nombre d'entreprises ou organismes répondants | Moyenne du chiffre d'affaires annuel par établissement |
|---------------------|---------------------------|------------|---|--|
| Rimouski-Neigette | 182 031 665 | 52,1 | 28 | 6 501 131 |
| Rivière-du-Loup | 20 891 498 | 6,0 | 11 | 1 899 227 |
| Les Basques | 24 416 959 | 7,0 | 9 | 2 712 995 |
| Kamouraska | 106 624 527 | 30,5 | 10 | 10 662 453 |
| La Matapédia | 5 107 858 | 1,5 | 12 | 425 655 |
| La Mitis | 2 800 248 | 0,8 | 4 | 700 062 |
| Matane | 516 697 | 0,1 | 2 | 258 348 |
| Témiscouata | 6 853 061 | 2,0 | 13 | 527 159 |
| TOTAL | 349 242 513 | 100 | 89 | 3 924 073 |

Il convient de mentionner que le gros des chiffres d'affaires et des budgets comptabilisés se retrouvent fortement concentrés dans la MRC de Rimouski-Neigette. Sans doute faudrait-il des données et une analyse plus fines pour expliquer cela. Y a-t-il là un lien avec le fait qu'on retrouve plus fréquemment dans cette MRC des coopératives de grande taille, un nombre plus élevé d'OBNL? La MRC Rimouski-Neigette est par ailleurs le territoire ayant la plus forte densité démographique de la région.

Tableau 3: Le budget de l'année financière 1997-1998 des entreprises ou organismes, selon les MRC

| MRC du Siège social | Budget 1997-1998 | % | Nombre d'entreprises ou organismes répondants | Moyenne du budget par entreprise ou organisme |
|---------------------|-------------------|------------|---|---|
| Rimouski-Neigette | 29 202 056 | 68,1 | 40 | 730 051 |
| Rivière-du-Loup | 3 551 466 | 8,3 | 18 | 197 303 |
| Les Basques | 863 111 | 2,0 | 8 | 107 888 |
| Kamouraska | 805 303 | 1,9 | 14 | 57 521 |
| La Matapédia | 1 867 206 | 4,4 | 14 | 133 372 |
| La Mitis | 2 842 298 | 6,6 | 16 | 177 644 |
| Matane | 2 223 196 | 5,2 | 14 | 158 800 |
| Témiscouata | 1 509 165 | 3,5 | 20 | 75 458 |
| TOTAL | 42 863 801 | 100 | 144 | 297 665 |

La concentration observée dans la MRC Rimouski-Neigette, concernant les chiffres d'affaires et les budgets annuels, doit cependant être mise en perspective avec la répartition des travailleurs et des salaires. Nous y reviendrons un peu plus loin pour constater que les autres MRC se positionnent différemment dans ces cas.

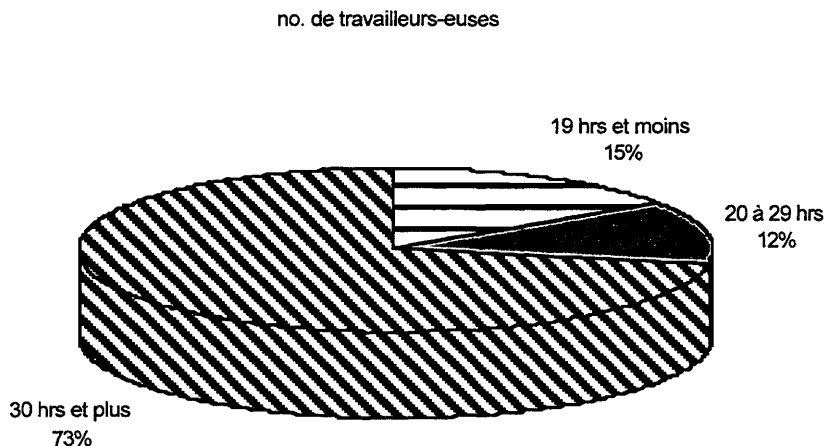
Juste avant de nous attarder aux personnes rémunérées travaillant au sein de l'économie sociale, voyons de plus près quel est le genre de clientèle desservie par les entreprises et les organismes d'économie sociale. Nos données nous révèlent ici un autre trait marquant. La mixité des clientèles desservies est fortement implantée tant chez les OBNL que chez les coopératives: dans une proportion de 80% chez les OBNL et de plus de 90% pour les coopératives. Les groupes desservant une clientèle principalement ou exclusivement féminine

représentent environ 10% de l'ensemble des répondants et se retrouvent avant tout dans les OBNL.

Si les clientèles desservies sont en grande partie mixtes, l'univers de l'économie sociale en est un où travaillent majoritairement des femmes. Parmi les personnes rémunérées travaillant dans les OBNL, on retrouve 78,2% de femmes. Dans le cas des coopératives, le pourcentage de femmes est de 53,5%. Les OBNL embauchent donc une main-d'oeuvre largement féminine. Pour les coopératives, la majorité des femmes travailleuses est nettement plus faible. En effet, on peut penser que si certains secteurs d'activité embauchent davantage de femmes, tel que celui de l'épargne et du crédit, il en va tout autrement dans le secteur des coopératives forestières.

Quelques données supplémentaires doivent être retenues. L'ensemble des coopératives et des OBNL de notre étude embauchent plus de 2 605 personnes. Ce nombre de travailleurs et travailleuses est déjà très significatif dans une région lourdement touchée par le chômage. Nous avons également découvert que 73% des travailleurs et travailleuses de l'économie sociale oeuvraient trente heures et plus par semaine, du moins à l'hiver 1998.

Graphique 1: Nombre de travailleurs et de travailleuses, hiver 1998, selon le régime



Examinons maintenant la dispersion de ces personnes selon les MRC. Si Rimouski-Neigette détient 37,95% de ces travailleurs et travailleuses, ensemble, les MRC du Bas-Saint-Laurent se partagent assez également 62,05% des autres travailleurs et travailleuses de l'économie sociale. Le tableau 4, qui illustre une dispersion des travailleurs et travailleuses dans l'ensemble des

MRC et qui révèle une moins forte concentration rimouskoise que celle retrouvée dans les chiffres d'affaires et les budgets annuels. Nous constatons donc ici une répartition plus «équitable» des travailleurs et travailleuses de l'économie sociale sur l'ensemble du territoire bas-laurentien.

Tableau 4: Répartition du nombre de travailleurs et travailleuses, (30 heures et plus par semaine), selon les MRC

| MRC du Siège social | Nombre de travailleurs-euses | % des travailleurs par MRC | Nombre d'entreprises et organismes répondants | Moyenne des travailleurs-euses par entreprise ou organisme |
|---------------------|------------------------------|----------------------------|---|--|
| Rimouski-Neigette | 678 | 37,9 | 55 | 12 |
| Rivière-du-Loup | 246 | 13,7 | 23 | 11 |
| Les Basques | 128 | 7,2 | 16 | 8 |
| Kamouraska | 246 | 13,7 | 15 | 16 |
| La Matapédia | 131 | 7,3 | 24 | 5 |
| La Mitis | 128 | 7,2 | 20 | 6 |
| Matane | 117 | 6,5 | 17 | 7 |
| Témiscouata | 117 | 6,5 | 29 | 4 |
| Total | 1 791 | 100 | 199 | 9 |

Concernant les salaires de ces personnes, un autre trait marquant ressort des données. L'État est le principal pourvoyeur pour les salaires versés dans les OBNL. Ces salaires sont payés à même les revenus provenant de subventions, projets ou programmes. La situation s'inverse dans les coopératives où les salaires sont principalement financés par des sources autres qu'étatiques, c'est-à-dire par les revenus générés de la vente des produits ou des services offerts par les coopératives.

Nous complétons cet exposé des résultats quantitatifs en relevant le nombre de nouveaux emplois à temps plein qui ont été créés entre avril 1996 et avril 1998: nous en comptons 533. Voilà un chiffre impressionnant. La très grande partie de ces nouveaux emplois (81,4%) ont été créés dans les OBNL.

Tableau 5: Nombre d'emplois à temps plein créés durant les deux dernières années (1996-1998) selon le statut juridique des entreprises ou organismes

| Statut juridique | Nombre d'emplois créés | % | Nombre d'établissements | Moyenne des emplois créés par établissements |
|------------------|------------------------|------------|-------------------------|--|
| HOMMES | | | | |
| OBNL | 112 | 63,6 | 81 | 1,4 |
| Coopératives | 64 | 36,4 | 18 | 3,4 |
| Total | 176 | 100 | 99 | 1,8 |
| FEMMES | | | | |
| OBNL | 322 | 90,2 | 82 | 3,8 |
| Coopératives | 35 | 9,8 | 20 | 1,8 |
| Total | 357 | 100 | 102 | 3,5 |

Parmi les nouveaux emplois créés au cours des deux dernières années, les deux tiers (67%) sont occupés par des femmes. Elles sont encore plus nombreuses dans les nouveaux emplois créés dans les organismes à but non lucratif, soit dans une proportion de 90%, illustrant comment cette composante de la nouvelle économie renferme un champ d'activités traditionnellement dévolues aux femmes, notamment en ce qui concerne les services aux personnes.

Tableau 6: Nombre d'emplois à plein temps créés au cours des deux années (1996-1998), selon le statut juridique et le genre

| Statut juridique | Nombre d'emplois créés | % selon le statut juridique | Nombre d'entreprises ou organismes répondants | Moyenne des emplois créés par entreprise ou organisme |
|------------------|------------------------|-----------------------------|---|---|
| HOMMES | | | | |
| OBNL | 112 | 63,6 | 81 | 1,4 |
| Coopératives | 64 | 36,4 | 18 | 3,4 |
| Total | 176 | 100 | 99 | 1,8 |
| FEMMES | | | | |
| OBNL | 322 | 90,2 | 82 | 3,8 |
| Coopératives | 35 | 9,8 | 20 | 1,8 |
| Total | 357 | 100 | 102 | 3,5 |

Ajoutons quelques mots à propos du bénévolat. Il représente une réalité incontournable pour les entreprises et les organismes d'économie sociale. 1 921 bénévoles ou stagiaires ont travaillé en 1997-1998 au sein de l'économie sociale totalisant plus de 145 761 heures de travail. Nos résultats ne nous donnent toutefois qu'un aperçu sous-évalué de ce phénomène, notamment en ce qui a trait à l'estimation en dollars du travail réalisé par toutes ces personnes, soit 1 908,909\$.

3. La région s'exprime par ses leaders: leur vision du développement par l'économie sociale

Lors des entrevues de groupe qui ont réuni des acteurs⁴ socio-économiques et politiques de quatre groupes de MRC (Rimouski/Neigette et La Mitis, La Matapédia, Matane et le KRTB), nous avons repéré des pistes d'action priorisées par ces acteurs en matière d'économie sociale et de développement de leur région.

Tous les intervenants et intervenantes de toutes les MRC ont priorisé la création d'emplois de qualité et durables et le maintien de ceux qui existent déjà. Cette priorité doit être au cœur des préoccupations de l'économie sociale. C'est pourquoi certains requièrent qu'il y ait plus d'organismes d'insertion et d'intégration à l'emploi. Quelques témoins privilégient le travail manuel, notamment dans l'agro-bio-alimentaire, dans les services de proximité et dans le domaine de l'environnement. Plusieurs insistent pour prioriser les jeunes dans cet effort; par ailleurs d'autres font également valoir les besoins des chômeurs de 45 ans et plus. Tous s'accordent cependant pour éviter le piège des ghettos connus dans les programmes d'insertion en emploi. Les résultats espérés à moyen et long termes sont les suivants: contrer l'exode des jeunes, générer du développement et assurer la dignité des populations du territoire bas-laurentien.

Les intervenants et intervenantes soulignent également la nécessité de fournir une formation de qualité aux jeunes, le plus possible adaptée aux besoins de leur milieu et du marché des emplois disponibles. On réfère notamment à une formation professionnelle qui préparerait à des métiers d'avenir dans la deuxième et la troisième transformations des richesses naturelles. L'économie sociale pourrait ici aider à combler les manques dans le système d'éducation public, notamment en ce qui concerne l'adéquation de la formation avec les besoins locaux d'emplois. Il faut lutter avec acharnement contre le décrochage scolaire, quitte à y investir en ressources humaines supplémentaires, afin d'assurer un meilleur encadrement aux jeunes et une formation continue pour les

adultes en situation de travail ou en quête d'emploi. Une MRC insiste pour qu'on mette sur pied des organismes d'alphabétisation.

Les leaders interviewés ont aussi souhaité que l'accessibilité aux services de proximité soit assurée pour tous, particulièrement en ce qui concerne les services de garde et de maintien à domicile. De plus, on insiste sur le droit de chacun à un logement décent et à des activités de culture et de loisirs de qualité. L'économie sociale pourrait contribuer à l'effort de restructuration des milieux ruraux, notamment en valorisant le patrimoine local et régional alors que l'industrie touristique en profiterait également.

Quant au financement de l'économie sociale, il faut que les fonds de l'État prévus à cette fin soient plus substantiels et que l'entreprise privée fasse sa part, que l'État et l'entreprise privée y voient un investissement et non un simple don. Certains intervenants et intervenantes pensent que si l'économie sociale peut s'occuper de la lutte contre la pauvreté, il reste que ce ne devrait pas être majoritairement son lot, renforçant en cela l'image d'économie de la pauvreté et de la misère qui est véhiculée. On souhaite que l'économie sociale soit au contraire valorisée et que la population soit informée et sensibilisée à toute sa richesse ainsi qu'à sa complexité. Si certains désirent que les fonds de l'économie sociale soutiennent les projets d'entreprises dont l'autofinancement est prévisible à court terme, d'autres voudraient que les organismes communautaires soient aussi financés par les programmes d'économie sociale. Après tout, ne sont-ils pas les premiers sur le front de la lutte contre la pauvreté et contre l'exclusion sociale?

Par leurs témoignages, les acteurs socio-économiques de la région du Bas-Saint-Laurent nous ont aidé à saisir l'incidence de l'économie sociale sur la reconstruction des liens sociaux. Ensemble, nous avons pu déceler la contribution de ces entreprises et de ces organismes, par les activités et les services qu'ils développent, au maintien ou à l'émergence de nouveaux liens sociaux, c'est-à-dire des liens de solidarité et d'entraide entre les personnes et les acteurs collectifs. Ce sont ces liens qui pourront assurer une meilleure cohésion sociale des collectivités.

Enfin, les acteurs socio-économiques interviewés ont élargi leur réflexion sur le développement local et régional. On y voit là également des pistes pour l'économie sociale. En premier lieu, plusieurs souhaitent que l'État continue de soutenir financièrement le développement des régions éloignées, c'est leur chance de survie. Mais, on ajoute du même souffle que l'entreprise privée devrait faire sa part. On privilégie le développement de type endogène qui assure plus de pouvoir aux niveaux local et régional, en réduisant le plus possible les lourdeurs bureaucratiques qui freinent le développement. Comme moteur d'un développement durable et d'économie sociale, des intervenants et intervenantes valorisent les entreprises de deuxième et troisième niveau de transformation des ressources naturelles. On devrait aussi soutenir ces

entreprises par des mécanismes d'exportation de leurs produits à valeur ajoutée. On recommande la diversification économique des hauts pays mais surtout la reconnaissance du droit à l'existence des petits milieux de vie. Un autre groupe a enfin privilégié le soutien au démarrage et au maintien des entreprises, notamment chez les jeunes.

Qu'on réfléchisse en matière d'économie sociale ou en matière de développement en général, trois mots clés reviennent constamment dans le discours des intervenants et intervenantes: *conscience, solidarité et responsabilisation*. Le fait que cette réflexion soit issue de la dynamique des entrevues de groupe, qu'elle traduise la volonté exprimée par les acteurs socio-économiques interviewés, milite en faveur de faire valoir ces mots clés comme des leitmotiv, comme des moteurs essentiels du développement de l'économie sociale et par là du développement global des régions. En général, on souligne qu'on devrait éviter le plus possible les conflits personnels, politiques, sectoriels, locaux et régionaux. *Travaillons ensemble, soyons solidaires*, semble être le mot d'ordre. On note la nécessité de concertation à tous niveaux et la nécessité d'intégration des secteurs d'intervention. Que toutes les énergies se dirigent vers un but commun.

* * *

La présentation du portrait de l'économie sociale dans le Bas-Saint-Laurent démontre l'ampleur des retombées de cette économie pour cette région. Il s'agit d'un phénomène important qui contribue grandement au développement économique et social du Bas-Saint-Laurent. L'économie sociale sur ce territoire, c'est:

- Plus de 240 organismes et entreprises répartis sur l'ensemble des MRC et dans divers secteurs d'activités;
- 392 106 314\$ en chiffres d'affaires et budgets annuels;
- 2 605 travailleurs et travailleuses dont 1 791 à temps plein;
- 27 968 459\$ versés en salaires;
- 533 emplois à temps plein créés de 1996 à 1998;
- 1 921 bénévoles et stagiaires dont 1 262 femmes;
- du travail bénévole estimé à 1 908 909\$.

Si on tient compte du fait que ces diverses données ne représentent qu'une partie de la réalité (seulement 41% des organismes et entreprises recensés ayant répondu au questionnaire), on peut facilement imaginer l'impact réel de l'économie sociale dans le Bas-Saint-Laurent.

Si la force de l'économie sociale bas-laurentienne est indéniable, nous savons que cette économie est aussi implantée fortement dans l'ensemble du territoire québécois. Nous disions plus tôt dans cet article que le modèle de développement issu de la Révolution Tranquille était en voie de profonde

transformation. L'une des voies de changement du modèle québécois, affirmions-nous, se trouve à la confluence des pratiques issues du développement régional-local, et de celles de l'économie sociale.

Nous faisons l'hypothèse que la voie de transformation qu'empruntent les innovations portées par les entreprises et organismes d'économie sociale laisse voir l'émergence d'un modèle solidaire de développement. Tout en étant une critique du développement par le haut, ce modèle est porteur d'une nouvelle vision. Un modèle solidaire de développement endogène qui pourrait s'articuler autour des éléments suivants:

- **l'occupation du territoire à travers différentes activités humaines qui s'y déploient.** Nous avons constaté la diffusion des entreprises et organismes d'économie sociale dans l'ensemble du territoire bas-laurentien. Nous avons toutefois remarqué le développement plus accentué de cette économie dans la MRC de Rimouski-Neigette et dans les principales villes du littoral.
- **un développement s'appuyant sur une nouvelle vision du social et de l'économique et sur une nouvelle articulation entre eux.** L'économie sociale contribue à la reconstruction et à la consolidation des liens sociaux dans les collectivités où elle se manifeste. Elle assure ainsi une plus grande cohésion sociale, gage d'un développement économique mieux assuré. Les acteurs d'économie sociale produisent de la richesse mais en réponse à des besoins sociaux exprimés par les individus et acteurs collectifs habitant le territoire.
- **une concertation et un partenariat entre acteurs sociaux.** Les initiatives de l'économie sociale proviennent de partenariats nombreux et différenciés entre divers acteurs de la société civile, du marché et de l'État.
- **la mobilisation des ressources individuelles et collectives.** Nous avons démontré précédemment dans ce texte la grande capacité de mobilisation de ressources que génèrent les entreprises et organismes d'économie sociale, autant en terme de membres, de travailleurs et travailleuses que de bénévoles.
- **un sentiment d'appartenance ou identitaire partagé par les acteurs du développement.** Ce sentiment ne constitue-t-il pas l'illustration et la résultante des caractéristiques précédentes?

L'économie sociale est en pleine ébullition. Parions qu'avec la participation de l'ensemble des partenaires associés à son développement, la contribution de celle-ci à la création de la richesse collective ne fera que s'accroître.

Bibliographie

- ARCHAMBAULT, Édith. (1996). *Le secteur sans but lucratif*. Paris, Economica.
- AUBRY, François et Jean CHAREST. (1995). *Développer l'économie solidaire. Éléments d'orientation*. Conseil confédéral de la CSN. Montréal, CSN, Service de recherche. 50 p.
- BÉLANGER, Jean-Pierre. (1996). *L'économie sociale: quelques dimensions*, texte préliminaire. Québec. 97 p.
- BOIVIN, Louise et Mark FORTIER. (1998). *L'économie sociale: l'avenir d'une illusion*. Montréal, Fides. 229 p.
- BOUCHARD, Lucien. (1996). *Un Québec de responsabilité et de solidarité. «Oser choisir ensemble»*. Montréal.
- COMITÉ D'ORIENTATION ET DE CONCERTATION SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE. (1996). *Entre l'espoir et le doute*. Rapport du Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale, mai. 87 p. Annexes.
- CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME (CSF). (1996). *L'économie sociale et les femmes: garder l'oeil ouvert*. Québec, Conseil du statut de la femme, (rédaction: Chantal Martel). 37 p.
- DEFURNY, Jacques et José L. MONZON CAMPOS (sous la direction de). (1992). *Économie sociale (entre économie capitaliste et l'économie publique)/The Third Sector (Cooperative, Mutual and Nonprofit Organizations)*. Bruxelles, Centre international de recherches et d'information sur l'économie publique, sociale et coopérative/De Boeck Université. 459 p.
- DIABY, Fatoumata et Nicole THIVIERGE. «*Ficelles: un organisme d'insertion et d'économie sociale*». *Économie et solidarité*.
- EME, Bernard et Jean-Louis LAVILLE (sous la direction de). (1994). *Cohésion sociale et emploi*. Paris, Desclée de Brouwer. 287 p.
- FAVREAU, Louis. (1995-1996). «*À l'aube du 21^e siècle, les nouveaux défis de l'économie sociale*». *Coopératives et développement*, vol. 27, nos 1 et 2: 1-8.
- FAVREAU, Louis. (1995). «*Économie communautaire, mobilisation sociale et politiques publiques au Québec (1985-1995)*» dans *Contre l'exclusion, repenser l'économie*. Actes du 13^e colloque de l'Association d'économie politique. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec. Pages 175-187.
- FAVREAU, Louis et Benoît LÉVESQUE. (1996). *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*. Sillery, Presses de l'Université du Québec, Collection Pratiques et politiques sociales. 230 p.
- FONTAN, Jean-Marc. (1995-1996). «*L'entreprise sociale: une voie particulière d'insertion chez les moins de trente ans*». *Coopératives et développement*, vol. 27, nos 1 et 2: 37-55.
- GAUTHIER, Anne. *L'Économie sociale au Québec et au Bas-Saint-Laurent: historique depuis la Marche des femmes contre la pauvreté*. Rimouski, ministère des Régions, Comité régional d'économie sociale. 13 p.
- GRUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE. (1996). *Osons la solidarité! Rapport du groupe de travail sur l'économie sociale*. Montréal, Sommet sur l'économie et l'emploi, octobre. 64 p.
- INSTITUT DE FORMATION EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE (IFDEC). (1997). *L'économie sociale au Québec: cadre théorique, histoire, réalités et défis*. Montréal, IFDEC. 78 p.
- JOYAL, André. (1999). *Économie sociale: le bilan québécois*. (Coll. Les élémentaires - un encyclopédie vivante). Montréal, Île de la tortue éditeur. 63 p.
- LAVILLE, Jean-Louis. (1995). «*Économie solidaire, économie sociale et État social*» dans *Contre l'exclusion, repenser l'économie*. Actes du 13^e colloque de l'Association d'économie politique. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec. Pages 161-174.
- LAVILLE, Jean-Louis (sous la direction de). (1994). *L'économie solidaire. Une perspective internationale*. Paris, Desclée de Brouwer. 336 p.
- LAVILLE, Jean-Louis. (1992). *Les services de proximité en Europe*. Paris, Syros Alternatives. 248 p.
- LAVILLE, Jean-Louis. (1995-1996). «*Pour l'économie solidaire*». *Coopératives et développement*, vol. 27, nos 1 et 2: 9-19.
- LÉVESQUE, Benoît et Yves VAILLANCOURT. (1996). «*Une économie plurielle*». *Le Devoir*, (16 et 17 mai).
- LIEN SOCIAL ET POLITIQUES - RIAC, no 34 (automne 1995): 169 p. Numéro spécial de cette revue internationale et interdisciplinaire qui porte sur l'exclusion sociale.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX (MSSS). (1997). *Rapport final sur l'économie sociale*. Québec, Comité d'économie sociale du MSSS, janvier. 24 p.

OCDE. (1996). *Réconcilier l'économie et le social. L'économie plurielle*. Paris, OCDE. 237p.

PERRET, Bernard et Guy ROUSTANG. (1993). *L'économie contre la société; affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle*. (Coll. Esprit) Paris, Seuil. 274p.

QUÉBEC. CONSEIL DE LA SANTÉ ET DU BIEN-ÊTRE. (1999). *La mesure du développement social*. Québec. 57p.

QUÉBEC. MINISTÈRE DES RÉGIONS. (1998). *Conjuguer l'économie et le social*. Document d'information à l'intention des CLD. 55p.

RIFKIN, Jeremy. (1996). *La fin du travail*. Traduit de l'américain par Pierre Rouve. Montréal, Boréal et La Découverte. 436 p.

SAUCIER, Carol et Nicole THIVIERGE. (1999). *Un portrait de l'économie sociale au Bas-Saint-Laurent*. Rimouski, CRCD/GRIDEQ. 154 pages.

SAUCIER, Carol et Louis FAVREAU. (1996). «*Économie sociale et développement économique communautaire: de nouvelles réponses à la crise de l'emploi?*». *Économie et Solidarités*, vol. 28, no 1: 5-17.

SAUCIER, Carol. (1992). *Le quotidien pluriel. Étude de coopératives d'habitation du Québec*. Montréal, Centre interuniversitaire de recherche, d'information et d'enseignement sur les coopératives (CIRIEC). 218 p.

SIMARD, Hélène. (1995-1996). «*Relance économique et sociale des communautés locales en milieu rural à travers l'expérience des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC)*». *Coopératives et développement*, vol. 27, nos 1 et 2: 105-111.

VAILLANCOURT, Yves. (1996). «*Sortir de l'alternative entre privatisation et étatisation dans la santé et les services sociaux*» dans EME, Bernard, et al., *Société civile, État et économie plurielle*. Paris et Montréal, Centre national de la recherche scientifique (CNRS) et Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats (CRISES). Pages 148-224.

VAILLANCOURT, Yves et Benoît LÉVESQUÉ. (1996). «*Économie sociale et reconfiguration de l'État-providence*». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 9, no 1 (printemps): 1-13.

VAILLANCOURT, Yves. (1997). «*Quelques enjeux concernant les services à domicile*». *Interaction communautaire*, nos 40-41 (hiver): 2-5.

VIENNEY, Claude. (1994). *L'économie sociale*. Paris, La Découverte.

VIDAL, Perri et Isabel (sous la direction de). (1994). *Delivering Welfare. Repositioning Non-Profit and Co-Operative Action in Western European Welfare States*. Barcelone, Centre d'initiatives de l'économie sociale. 409 p.

¹ À la suite de la Marche des femmes contre la pauvreté, en 1995, le premier Ministre Bouchard a jugé nécessaire d'ouvrir le Chantier de l'économie sociale au Sommet sur l'économie et l'emploi de l'automne 1996. Une définition québécoise est alors élaborée et reprise par les membres du Comité régional d'économie sociale du Bas-Saint-Laurent. Les aspects fondamentaux de l'économie sociale cités ici proviennent du rapport du Sommet **Osons la solidarité**.

² Le propos de cet article est surtout basé sur les résultats des trois premières étapes.

³ Si on considère par exemple, les sociétaires des caisses d'épargne et de crédit, des coopératives d'alimentation et des autres coopératives; si on considère les membres des organismes à but non lucratif, on dénombre plus de 175 000 adhésions dans notre échantillon, qui représente 41% des organismes répertoriés.

⁴ Il s'agit d'acteurs de l'économie sociale, tant dans le mouvement associatif que dans le mouvement coopératif, mais aussi de leaders locaux et régionaux tels des agents de développement de SADC ou de CLD, des élus municipaux, des serveurs de l'État, responsables d'intégration à l'emploi ou d'insertion sociale, des organisateurs ou organisatrices communautaires de CLSC, etc.

Approche conceptuelle et illustration de l'essaimage académique

**Prof. Martine Durez Demal¹, Dr Alain Leroy²,
Isabelle Hondekyn**

L'innovation constitue un phénomène particulièrement déterminant pour l'évolution des sociétés contemporaines. Le transfert de technologie de la recherche vers l'industrie et la création de PME innovantes représentent une source d'emplois importante: en 1997, la recherche aux États-Unis a bénéficié d'un budget de 22 milliards de dollars, créant 300 nouvelles entreprises et 250 000 emplois. (Innovation et transfert technologique, 1999: 13)

C'est pourquoi, depuis plusieurs années et sur recommandations de l'OCDE, les autorités publiques de nombreux pays européens ont mis sur pied une politique plus étoffée en matière d'innovation, visant à promouvoir la recherche et le développement mais aussi à valoriser et à diffuser les connaissances scientifiques et technologiques. Ces programmes, en particulier le 5^e Programme-cadre de recherche, recourent à la participation de tous les acteurs susceptibles d'être concernés: établissements d'enseignement et de recherche, entreprises, fournisseurs de services aux entreprises et de capital à risque, etc.

Le secteur public notamment démontre un intérêt croissant à l'égard de ce type de projets dont les externalités peuvent être importantes: *«des études démontrent que le produit social de l'innovation serait deux à trois fois plus élevé que le produit privé pour l'innovateur»*. (KBC Banque et Assurance, 1999: 3)

1. L'essaimage académique comme vecteur de croissance... une sinécure?

L'un des axes soutenus par les autorités européennes et nationales pour le rapprochement des chercheurs et des entreprises encourage l'essaimage académique.

La valorisation commerciale des résultats des recherches et des compétences universitaires par la création d'une entreprise «spin-off» octroie à l'université de nouveaux moyens de financement, crée de l'emploi pour les chercheurs et les docteurs, instaure des relations privilégiées entre l'université et les sociétés proches d'elle (notamment au sein des parcs scientifiques), renforce le tissu économique local et concède à la région une image particulièrement innovante.

Ce processus est particulièrement développé dans certains pays comme l'Allemagne et la Grande-Bretagne; l'Université de Linköping en Suède a vu naître 160 «spin-offs» et 5 000 emplois dont la plupart furent des réussites: les plus importantes emploient environ 1 500 personnes.

D'autres pays européens se sont lancés dans cette voie mais n'affichent pas les mêmes résultats. Par exemple, en France, les établissements d'enseignement supérieur, outre leur rôle déterminant dans la transmission des connaissances et la formation des chercheurs, ont également, depuis 1984, la mission de valoriser les résultats de leur recherche. À l'heure actuelle, seule une quarantaine de «spin-offs» sont créées chaque année en France. Néanmoins, une enquête réalisée par Philippe Mustar (du Centre de sociologie de l'innovation de l'École des mines de Paris) montre que les entreprises créées par des chercheurs entre 1984 et 1987 comptaient en moyenne 11,3 salariés en 1988 et que seulement 16% d'entre elles avaient disparu en 1993.

Or, si l'on compare ces chiffres à la moyenne dans l'industrie et les services en général, c'est une entreprise sur deux qui disparaît avant son cinquième anniversaire; celles qui survivent comptaient en moyenne 3,8 salariés, cinq ans après leur création.

La revalorisation de la recherche finalisée et des sciences de l'ingénieur porte donc en elle des espoirs de développement économique régional basé sur les ressources endogènes, particulièrement pour les régions ayant subi le déclin de leur industrie traditionnelle.

À cette fin, l'université doit développer sa recherche fondamentale, construire une culture technologique, former ses chercheurs et leur insuffler l'envie d'entreprendre. Cependant, ce phénomène n'apparaît pas sur demande; il exige au préalable la réunion d'acteurs et de procédures qui lui sont favorables et les difficultés sont nombreuses.

1.1 Conditions à la création d'entreprises essaimées de la recherche

1.1.1 Une nouveauté

Les nouvelles idées émergent du changement au niveau des besoins, des nouvelles technologies, etc. Mais bien plus qu'une idée ou qu'une technologie, l'essaimage académique est l'application à des fins économiques de nouveautés et d'inventions, activité risquée qui réclame davantage que de simples connaissances techniques ou scientifiques. Or, la recherche fondamentale est souvent isolée de la réalité et les résultats de recherche rarement exploitables immédiatement; c'est le «*hand-off problem*» défini par Holloway.

Il faut donc une technologie de pointe, efficace et proche du stade de commercialisation, susceptible d'une demande de brevet, présentant une plus-value et de grandes potentialités d'applications, au moins durant les premières années.

1.1.2 Un marché

Pour avoir une valeur économique, l'idée doit correspondre à un besoin existant ou à venir, et sa mise au point doit être suffisamment rapide pour atteindre le marché avant la concurrence. C'est là que l'ingénierie des projets innovants joue un rôle fondamental: il s'agit de détecter et de sélectionner les idées technologiques et/ou de business, innovantes et ayant un marché mondial potentiellement élevé, et de les transformer en projets sérieux de création d'une «spin-off».

De plus en plus d'universités, de pépinières, de centres de valorisation octroient des moyens à la mise en place d'outils de repérage, de sélection et de développement des idées et des projets innovants, parfois en collaboration avec des utilisateurs potentiels. Cela nécessite un relevé régulier des travaux, une analyse des opportunités de développement commercial compte tenu des marchés d'aujourd'hui et de demain, une approche commerciale et... de l'imagination.

1.1.3 Une protection intellectuelle

Le brevet constitue le trait d'union indispensable permettant de passer de la créativité scientifique à la créativité industrielle.

Aux États-Unis, la loi Bayh-Dole de 1980 sur les brevets et marques commerciales octroie aux PME et organismes sans but lucratif la propriété des innovations ayant bénéficié d'un financement fédéral, et encourage les universités à valoriser leurs inventions: depuis 1980, elles sont à l'origine de 2 200 essaimage et, en particulier pour «1997, le revenu brut des universités liées aux licences a atteint 700 millions de dollars». (Innovation et transfert technologique, 1999: 13)

Par contre, en Europe, la faiblesse du coefficient d'inventivité rend difficile la transformation des connaissances en technologies. L'Observatoire des sciences et des techniques (OST) souligne que:

la part mondiale des publications scientifiques, toutes disciplines confondues, des laboratoires français a progressé de 16% en 12 ans, passant de 4,3% à 5,1% mais en revanche, entre 1987 et 1996, la part de la France dans le système des brevets européens a diminué de 17% passant de 8,5% à 7%. (AURELLE, 1998: 15)

En effet,

- dans notre système socioculturel privilégiant la méritocratie, l'évaluation des carrières académiques et scientifiques valorise davantage les publications («publish or perish») que le transfert de technologie;
- les universités n'ont pas toujours de droits sur leurs résultats de recherches financées par des fonds extérieurs;

- une barrière juridique frappe, dans certains pays, les chercheurs de la fonction publique, les obligeant à réserver au service public les fruits de leur travail et à n'en tirer d'autre bénéfice que leur salaire³;
- les structures de transfert universitaires éprouvent parfois des difficultés à réaliser des pré-évaluations technico-économiques, à définir un cadre juridique pour l'exploitation des éventuels produits de leurs recherches, à trouver des financements pour les dépôts de brevets, à trouver des partenaires industriels, à rédiger un contrat de licence d'exploitation notamment avec des partenaires étrangers, etc.;
- enfin, les universités européennes auraient besoin, à la place des brevets nationaux, d'un brevet communautaire couvrant immédiatement toute l'Union européenne, financièrement accessible et pragmatique.

1.1.4 Le «seed» capital et le capital à la création

Parallèlement au recours classique aux 3F (Family, Friends et Fools), de nombreuses sources de financement existent à l'attention des fondateurs d'entreprises innovantes: avances remboursables de fonds publics, aides fiscales, banques publiques de développement de PME, collectivités locales, «venture capital», «business angels», banques privées... à des niveaux d'intervention locaux et nationaux.

Les pouvoirs publics jouent souvent un rôle déterminant en amont. Par exemple, en France, un fonds d'amorçage auprès de l'INRA a été récemment constitué et un appel à projets doté de 200 millions de FF lancé pour susciter la création d'incubateurs⁴ et de fonds d'amorçage auprès des universités et des établissements de recherche.

À côté de fonds publics, commencent à se multiplier des initiatives privées dont certaines se sont associées aux universités en tant que sociétés d'investissement ou de capital à risque pour financer les «spin-offs».

Le capital à risque ou «venture capital» finance une partie des fonds propres de jeunes entreprises, de haute technologie le plus souvent, dont les perspectives de rentabilité et de croissance semblent fructueuses. Globalement, les sociétés de capital à risque attendent un rendement de 20 à 30% pour leurs investissements dans des sociétés en phase d'expansion, et de 25 à 40% pour les financements des entreprises au stade d'ensemencement et de démarrage.

Cependant, l'attente des financiers privés n'est pas la même que celle des pouvoirs publics: ces derniers sont moins intéressés par les produits privés de l'innovation mais davantage par les produits sociaux de la création de connaissances, c'est-à-dire les retombées pour la collectivité.

En cela, l'intervention publique est essentielle pour pallier aux carences en R&D dans des domaines plus fondamentaux ou moins exploités par le privé pour cause de rendement insuffisant ou incertain dans le court terme.

1.1.5 Un porteur de projet

Face à la stagnation des possibilités d'embauche des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche, l'essaimage académique offre une opportunité à de jeunes chercheurs ou docteurs de se réaliser dans un projet et de créer leur propre emploi dans leur région.

En donnant aux étudiants une image positive des entrepreneurs au niveau de leur impact sur l'économie, en attirant les meilleurs élèves dans des programmes d'entrepreneuriat avec des cours de haut niveau et avec un encadrement par des mentors expérimentés, en rapprochant la pratique de la théorie, on plante en amont les ferments de l'entrepreneuriat ou, tout le moins, on suscite un rapprochement bénéfique entre enseignement universitaire et monde industriel.

Mais il faut également que les mentalités changent vis-à-vis du métier de l'université et des laboratoires, culturellement considéré comme inconciliable avec l'idée d'esprit d'entreprise. Souvent, les professeurs et les chercheurs considèrent l'enseignement et la recherche comme leurs occupations essentielles, sans parler de la psychose de l'échec qu'ils éprouvent à quitter leur laboratoire pendant quelques années, annihilant tout espoir de retour dans le domaine scientifique où ils excellaient. On est loin de la situation californienne où les créateurs d'entreprise sont les héros de leur communauté.

1.1.6 Un réseau de personnes-ressources: encadrer l'idée et susciter la fertilisation croisée

On l'a suffisamment souligné, la réussite d'un programme d'appui à l'essaimage académique se base sur un processus d'encadrement, d'animation et de soutien. Il s'agit de mettre en réseau toutes les compétences régionales disponibles, d'encourager les interactions entre elles, ce que Pierre Laffitte appelle la fertilisation croisée: industriels, institutionnels et scientifiques doivent collaborer au travers de réseaux et de lieux de rencontres, et se renforcer entre eux.

D'où l'idée de faire de la valorisation régionale l'enjeu principal, le centre et la ressource même des créations envisagées. Chaque acteur doit considérer comme incontournable et fécond le tissage d'une toile commune partagée et propre au groupe, d'où il peut tirer un sentiment d'appartenance, une identité commune, une valorisation propre, une légitimité de chacun: dépassant leur rôle individuel, ils deviennent acteurs et porteurs d'un projet régional plus global.

Cela prend le plus souvent la forme de collaborations flexibles et d'économies d'échelles entre les entreprises, avec le soutien des laboratoires de recherche, des institutions de professionnels et des fonds de financement publics ou privés.

À plus grande échelle, ce phénomène prend la forme de «clusters», concertation non seulement scientifique mais également géographique, et peut donner lieu à une «vallée technologique» - par analogie à la Silicon Valley -, favorisant ainsi l'effet de vitrine sur les compétences d'une région et l'attraction de cette dernière à l'attention de scientifiques, d'industriels et de financiers extérieurs.

2. Un exemple de programme particulièrement efficace de développement régional par l'essaimage académique: Clermont-Ferrand en Auvergne

Nous proposons au lecteur de découvrir l'un de ces sites, situé en France dans la région Auvergne, qui montre qu'une approche conceptualisée de l'essaimage peut conduire à des succès, tant en terme de valeur ajoutée et de complémentarité économique entre groupements dynamiques d'entreprises technologiques qu'en terme d'image régionale.

2.1 Domaines technologiques choisis

L'Auvergne possède une force de formation et de recherche très importante mais répartie inégalement selon les secteurs. Ainsi, les bio-industries représentent 20% des emplois industriels alors que, si l'on exclut le Groupe Michelin, plus de 80% des forces de recherche, soit près d'un millier de scientifiques, se situent dans les sciences et technologies du vivant, du biovégétal au biomédical en passant par la nutrition.

Les industries agroalimentaires représentent 9 600 emplois répartis entre des grands groupes tels Danone (Volvic) et Limagrain (4 000 emplois salariés). La chimie fine, la pharmacie, l'instrumentation et les matériaux à usages médicaux, les entreprises de services représentent environ 10 000 emplois répartis entre quelques grands groupes et de nombreuses PME innovantes, souvent avec un bon potentiel de recherche.

Dans cet ensemble, les sciences de la vie et de la santé prédominent (2/3) en particulier grâce à l'INRA puisque l'Auvergne est son plus important centre en France (770 personnes dont 340 chercheurs) si l'on excepte la région parisienne. C'est précisément dans ce secteur qu'un effort général et important a été initié pour le rapprochement entreprises-laboratoires et pour la création d'entreprises.

Parmi les thématiques de recherche les plus développées figurent la nutrition, l'alimentation humaine et animale, le biovégétal, la cancérologie, le médicament, la génétique et le génie biomédical.

2.2 Dynamique entrepreneuriale

C'est sur la base de ces compétences reconnues au niveau national et international, qu'une véritable «dynamique entrepreneuriale» s'est mise en place depuis plusieurs années sous l'impulsion des universités et de leurs partenaires institutionnels et territoriaux.

Les points essentiels de leur démarche ont été de:

- concentrer les ressources sur un pôle à fort potentiel économique afin de promouvoir l'émergence de projets et de créateurs;
- coordonner le développement des entreprises avec celui de la formation et de la recherche en développant les dimensions scientifiques, humaines, économiques, psychologiques en parallèle (encadrement d'affaires);
- mettre en place le financement du capital d'amorçage, l'accueil logistique, matériel et méthodologique ainsi que l'accompagnement des créateurs afin de promouvoir l'essaimage d'entreprises innovantes à haute valeur ajoutée;
- développer un «talent pool» sous forme de réseaux nationaux et internationaux complémentaires;
- suivre une logique de sites intégrés en région.

La 1^{ère} phase (1993-1998) a consisté en la structuration et la coordination de réseaux associant scientifiques (les universités clermontoises sont associées à des centres de recherche reconnus tels que l'INRA), institutionnels et d'entreprises, ainsi qu'en la mise en place progressive de moyens financiers et logistiques dédiés à la création d'entreprises sur les thématiques suivantes⁵:

- sciences de la vie et de la santé, biotechnologies;
- informatique et techniques de communication;
- électronique;
- mécanique - productique - robotique;
- nouveaux matériaux.

Ainsi que leurs interfaces en biomatériaux, bio-informatique et génie biomédical particulièrement développées dans la région.

En parallèle, notamment grâce aux FEDER, une douzaine d'opérations immobilières importantes ont été engagées concernant d'une part, la création de nouveaux centres de ressources scientifiques et technologiques⁶, d'autre part, la mise en place d'un réseau de parcs à thèmes et de pépinières d'entreprises⁷. Cette phase d'investissement a permis de justifier la démarche entreprise, de l'étendre à l'ensemble des domaines technologiques et a permis de poser les bases de la 2^e phase.

La 2^e phase (1999-2001) a pour objectif la professionnalisation et la mise au niveau international des processus d'incubation, de création et de développement d'entreprises innovantes en Auvergne.

Cependant, même si de nombreuses actions ont été menées, en particulier par les pouvoirs publics, et même si les résultats sont encourageants, les

difficultés et les besoins restaient nombreux pour satisfaire à tous les projets entrepreneuriaux en incubation: besoins d'accueil, besoins technologiques, besoins de formations, besoins d'accès au financement précoce, besoins d'accès à l'information et aux partenariats internationaux et d'une manière générale, un besoin de structuration. C'est pourquoi la création d'un incubateur BUSI a été décidée.

L'opération BUSI est totalement consensuelle en région Auvergne. Elle est inscrite au plan Massif Central et dans les propositions d'axes du prochain contrat-plan-État-Région. Dans ce contexte, la création de cet incubateur d'entreprises a été l'occasion de conduire une réflexion et des actions avec l'ensemble des acteurs socio-économiques, et de proposer un projet transversal innovant à la dimension des enjeux, des capacités et des ambitions de la Région.

2.3 Incubateur BUSI

2.3.1 Objectifs de l'incubateur

La mise en place d'un incubateur a visé à promouvoir la création d'activités innovantes et à encadrer en amont l'essaimage d'entreprises à partir des travaux réalisés par les universités (essaimage académique) et par leurs partenaires publics et privés (essaimage industriel).

BUSI est la «tête de pont» du réseau local-régional et la structure opérationnelle des partenaires impliqués dans le développement, la création et l'accompagnement d'activités et d'entreprises.

Inscrit au plan Massif Central, BUSI a pour mission de fournir aux porteurs de projets un environnement technique et tertiaire valorisant, souple et concrètement adapté à leurs secteurs d'activités.

2.3.2 Fondateurs et partenaires de l'incubateur

BUSI est un incubateur professionnel privé, initiative originale en France, né d'un consensus émanant à la fois du secteur public et du secteur privé qui ont constaté l'absence de structure locale capable d'apporter une réponse globale et durable à la création d'activités innovantes à partir des universités, laboratoires et entreprises. Son noyau fondateur associe cinq établissements locaux:

- trois établissements publics actionnaires: le Centre anticancéreux Jean Perrin, l'Université d'Auvergne et l'Université Blaise-Pascal (au travers de leurs départements valorisation et transfert technologique)⁸ ;
- deux partenaires privés: la SOFIMAC, société de capital-risque à vocation régionale et à dimension internationale (qui, avec ses filiales et notamment l'Institut de la PME, apporte ses ressources financières et ses capacités de formation et d'étude sur le plan des affaires) et le premier associé commandité

QUALTECH SARL (créée spécifiquement pour le montage de l'opération, qui apporte des compétences spécifiques sur le plan réglementation, normes, qualité et acceptabilité). (Voir le graphe 1).

Cette équipe s'appuie sur les animateurs des centres de compétences scientifiques et techniques locaux stratégiques pour les technologies, à savoir:

- toutes les EPST, Écoles d'ingénieurs, GIP, CRNH et IFR, CNRS, CUST, INRA, INSERM, etc.;
- tous les technopôles, parcs à thèmes régionaux et leurs pépinières (qui participent également au financement de la période de création et de l'entrée au capital, à l'accès aux réseaux et programmes nationaux/européens);
- tous les services de l'État en région, DRRT, ANVAR, DRIRE, SGAR;
- tous les organismes locaux du développement économique et consulaire: ARD, CCIS, CASIMIR, Comité d'expansion économique...;
- tous les réseaux institutionnels et groupements industriels.

Des accords de coopération ont déjà fait l'objet de négociations entre BUSI, les universités, les centres de recherche, les écoles d'ingénieurs, les industriels et les opérationnels publics. BUSI est donc une entité coordinatrice des partenaires impliqués dans la création et le développement d'entreprises. (Voir le graphe 2).

2.3.3 Missions de l'incubateur

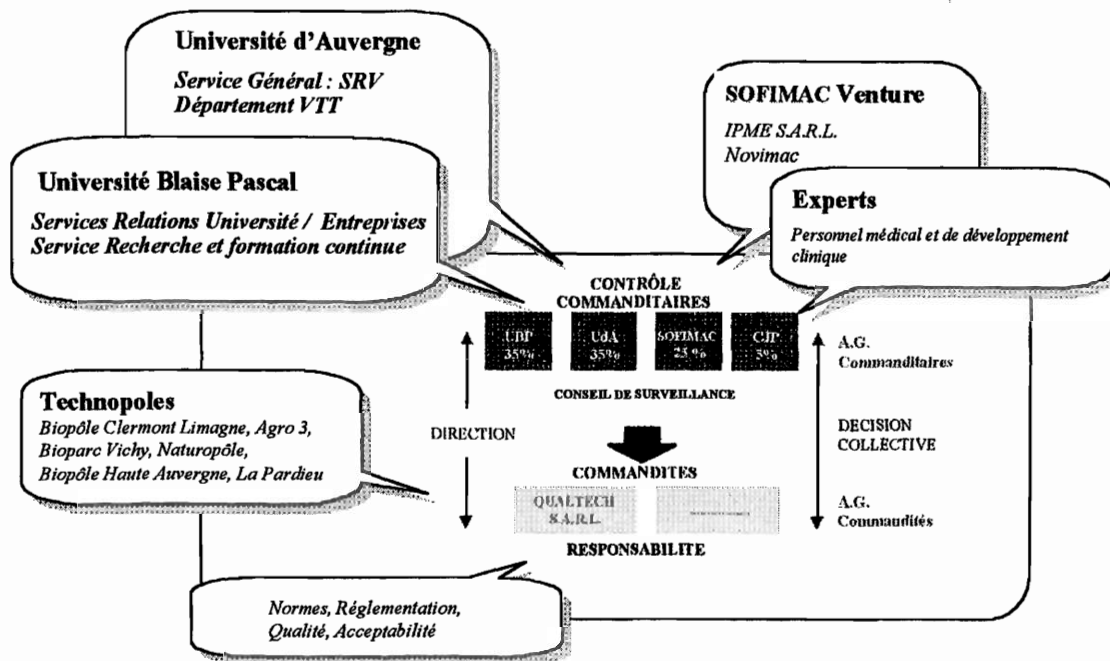
BUSI a pour première mission de structurer, avec l'aide de ses partenaires, un cadre technique, logistique, pédagogique et statutaire innovant adapté aux porteurs de projets durant la période de pré-crédation jusqu'à son accueil en pépinière dans l'un des sites régionaux; il ne se substitue pas aux structures d'accueil classiques telles que les hôtels d'entreprises, les pépinières ou les technopôles mais accompagne les projets dans le but de leur permettre de s'y installer, dès que le projet est concrétisé et viable, sur le technopôle correspondant à la thématique développée par la «spin-off». L'une des obligations pour bénéficier des services de l'incubateur est de s'installer ultérieurement en Auvergne.

L'ossature des fonctions de BUSI est constituée par la mise en place d'outils adaptés pour les quatre types de fonctions complémentaires d'un incubateur visant à la promotion de l'entrepreneuriat et la création d'emplois par l'essaimage. (Voir le graphe 3).

L'incubateur assure en amont un travail de promotion de l'innovation et de l'esprit d'entreprise, la détection de porteurs de projets, le diagnostic des travaux effectués par les laboratoires et l'accompagnement des projets.

Le projet est détecté par un partenaire ou un personnel de BUSI, aboutissant à une rencontre préliminaire entre BUSI et le porteur (personne physique) et/ou le promoteur (personne morale) qui évaluent ensemble à quelle phase se situe le projet :

BUSI S.C.A. & PARTENAIRES DIRECTS



RESEAU D'INCUBATION EN AUVERGNE

Facultés de
Médecine
et de Pharmacie UDA

CENTI, CPC,
CBRV, CRNH

UDA

Bio Végétal
IUT

UBP

ISIMA, CUST,
ESChimie

UBP

IFMA

INSERM U 484

INRA

CNRS

P
L
A
T
E
F
O
R
M
E
S
T
E
C
H
N
O
L
O
G
I
Q
U
E
S

Agro 3
Moulins

Parc Technologique
La Pardieu
Informatique

Cyberparc
NTIC

Montluçon

Naturopôle
Gannat

Bioparc
Vichy

BUSI

TECHNIQUE

TERTIAIRE

Biopole
Clermont Limagne
Biotechnologies

Biopôle Haute Auvergne
Aurillac

PARTENAIRES
REGIONAUX

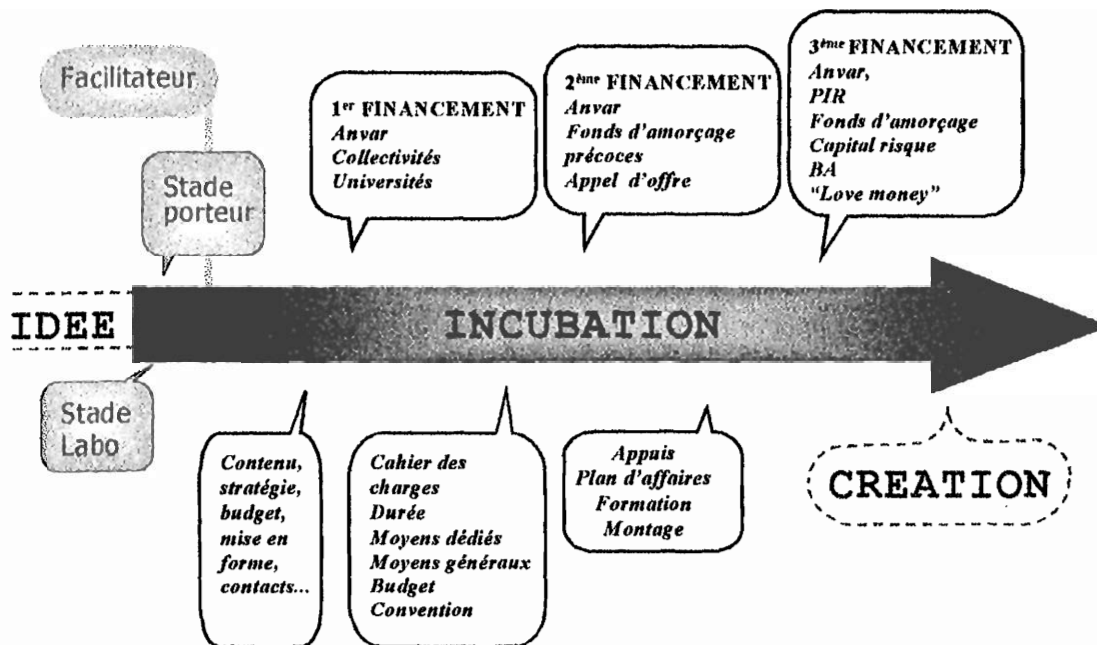
ANVAR
DRRT
DRIRE
RDT
RFI

ADIMAC
ARD
CEE
CCI
MRCE

CASIMIR
CICE
CRNH
IFR

BAT
CCCE
COMAC
Vichy Dév.
Dist. Auillac
Dist. Vichy

AXE BIOMED
IPME
GIMRA
OCTOTECH
SIDE Michelin



- projet préliminaire, à revoir ultérieurement,
- projet en pré-incubation, justifie un suivi partenarial,
- projet suffisamment avancé pour initier le cycle.

L'évaluation et le montage des projets (initiation du cycle)

Outre l'évaluation et sélection de projets innovants, cette étape inclut:

- l'échange de lettres d'intention, incluant un accord de confidentialité et un résumé du projet selon un modèle (objet, situation, potentiel);
- la soumission au comité de projet restreint qui, soit préconise le prolongement de la phase de pré-incubation, soit souhaite des compléments d'information, soit donne un avis favorable;
- la proposition par BUSI d'un 1^{er} cahier des charges adapté, au porteur et/ou aux promoteurs (il se peut que le porteur ne soit pas identifié);
- la réalisation conjointe d'un premier plan d'affaire du projet incluant l'évaluation des moyens à mobiliser et un planning prévisionnel;
- la soumission du plan d'affaire au comité de projet *ad hoc* pour avis et proposition d'appuis financiers.

L'accueil et l'appui périphérique aux porteurs de projets (incubation)

Cette étape consiste en:

- la formalisation du cahier des charges;
- la mise en œuvre des appuis, procédures, contrats⁹, etc. comme par exemple:
 - * la formation des entrepreneurs en management et stratégie;
 - * le conseil et l'assistance dans les domaines juridiques et réglementaires;
 - * le conseil et l'assistance en marketing et commerce;
 - * le conseil et l'assistance technologique, veille et transfert;
 - * le conseil en communication, soutien linguistique;
 - * le conseil et l'assistance pour la constitution de l'équipe.

Le suivi du projet et son repositionnement si nécessaire est réalisé tous les trimestres après avis du comité de projet *ad hoc* sur proposition du comité de direction et/ou du porteur de projet.

L'appui au lancement et au développement précoce des entreprises

En prolongement du cahier des charges de l'incubation, le mode de fonctionnement de BUSI s'appuie sur un règlement intérieur soutenu par une série de procédures définies et mises en place par QUALTECH pour:

- l'accompagnement et accès au financement en phase d'incubation, de création ou de développement;
- l'appui à l'implantation en phase d'incubation, de création, ou de développement;
- l'appui aux services techniques et logistiques communs;

- l'appui à la recherche et l'organisation de partenariats scientifiques, interentreprises, internationaux;
- l'appui à l'organisation d'activités transfrontalières.

2.3.4 Infrastructure de l'incubateur

L'hébergement de l'équipe de BUSI et des porteurs de projet est assuré à trois niveaux complémentaires.

- Les locaux de BUSI:

Deux sites d'accueil, pied-à-terre des porteurs de projet, ont été équipés pour des activités ayant une vocation technique généraliste (répondant à des besoins analytiques ou à des actions pilotes) et tertiaire. Ces zones sont immergées parmi les entreprises «start up» déjà créées au sein du technopôle Biopôle Clermont Limagne (15 entreprises à la fin 1999) et de la pépinière d'entreprises du Parc technologique La Pardieu de Clermont-Ferrand; les entreprises en incubation sont donc entourées par d'autres sociétés existantes dont la plupart possèdent un fort potentiel économique et de développement, dans un environnement d'affaires interactif, constructif et «entrepreneurial» et proche des grands centres scientifiques clermontois (<20min). La mise en place d'autres zones d'accueil tertiaire à vocation thématique (Aurillac, Vichy, Issoire, Montluçon) est en cours de formalisation.

- Les plates-formes technologiques

Elles sont situées dans les centres de ressources scientifiques régionaux et sont réservées pour l'accueil des porteurs de projets. Elles apportent l'environnement et la technicité de haut niveau nécessaire au transfert technologique et à l'élaboration des projets. Éléments essentiels de l'opération, le concept de plates-formes répond à trois logiques: le meilleur rapport qualité/prix pour les investisseurs et utilisateurs, la volonté d'interpénétration entre chercheurs, doctorants et porteurs de projets tout en aménageant les besoins de confidentialité, et la promotion du transfert et la validation (voire le développement) des projets. Chaque plate-forme sera conventionnée entre BUSI et l'organisme propriétaire de la plate-forme (université, centre de recherche, industrie, etc.).

- L'accueil des entreprises

Il sera assuré en Auvergne par un ensemble de technopôles qui, par exemple, dans le domaine des bio-industries, s'intègre dans un groupe de cinq sites autour du BAT¹⁰ (première plate-forme d'initiative labellisée régionale et thématique française, et s'ouvrant vers d'autres secteurs d'activités). Les hôtels d'accueil d'entreprises situés dans ces parcs à thèmes régionaux disposent de locaux équipés, loués à des prix avantageux aux entreprises en émergence ou à l'incubateur (100 m²/unité).

2.3.5 Les ressources financières des porteurs de projets durant la période d'incubation

Certains financements publics existent déjà pour cette période cruciale. Néanmoins, leur insuffisance quantitative et leur manque de souplesse ont motivé une action de plus grande envergure: le contrat «création» à partir d'un fonds de pré-amorçage levé par la SOFIMAC et mené en synergie avec un fonds d'amorçage.

Financé par les collectivités, établissements financiers et industriels, ce prêt sans intérêt attribué *intuitu personae*, d'un montant prévisionnel moyen de 250 000 de FF par projet, est cumulable avec les aides existantes; abandonné en cas d'insuccès, il est transformé en prise de capital en cas de réussite.

Depuis lors, à la suite d'un appel d'offres, le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie d'une part et le ministère de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie d'autre part ont retenu l'incubateur BUSI pour lui octroyer pendant trois ans un budget total de cinq millions de FF afin de financer les charges liées aux projets incubés à hauteur de 50%.

* * *

La création d'entreprises et les porteurs de projets innovants sont au cœur du processus de croissance. Dans cette voie depuis 1992 avec la mise en place du Centre de recherche en nutrition humaine, l'Auvergne fait partie des pionniers du transfert technologique et de l'essaimage d'entreprises innovantes et de haut niveau technologique, grâce à une heureuse conjonction de ressources scientifiques et financières et d'initiatives tant au plan des institutions que sur le terrain. La méthode repose sur une approche structurée et intégrée mise en œuvre par des réseaux coopératifs basée sur les points suivants:

- la concentration des efforts sur un nombre limité de pôles de compétences;
- la coordination recherche, formation et valorisation;
- la promotion de l'entrepreneuriat;
- le soutien aux créateurs;
- l'incitation aux partenariats et à l'europanisation;
- l'intégration régionale.

En prolongement direct d'une démarche coopérative locale et régionale, l'incubateur, outil de concrétisation de compétences et de développement économique local endogène, ne peut se limiter à un niveau régional ou départemental mais doit également s'inscrire dans une approche d'échanges privilégiés avec d'autres réseaux: c'est pourquoi l'incubateur BUSI s'appuie et collabore dorénavant sur des partenaires nationaux (Fédération française des bio-incubateurs) et internationaux (EBN, Centre québécois d'innovation en biotechnologie).

Bibliographie

- AURELLE, Y. (1998). «*De la création scientifique à la création scientifique*» dans **Réalités industrielles**, Annales des Mines, (novembre).
- DALTON, IG. (1997). «*Networking for Technology Transfer and Spin-offs*». Actes du Séminaire **Networking of Small and Medium Sized Enterprises**, University of North London et Università' Degli Studi Di Bologna. Monte Bologna, Italy, 19-20 juin 1997.
- HOLLOWAY, Charles. (1999). «*Le rôle des universités dans la création d'entreprises*» dans **Actes du Colloque entrepreneurs Made in Europe**, Bruxelles, ULB, 25 février 1999.
- (1999). «*Transfert de Technologie – le rêve américain?*». **Innovation et transfert technologique**, vol. 5/99, (septembre).
- KBC BANQUE ET ASSURANCE. (1999). «*La Flandre, terre d'innovation*». **Courrier économique et financier**, 54^e année, no 8, (23 avril): 3.
- MUSTAR, Philippe (1995). **Science et Innovation**, Éditions Economica.
- ÉTUDE SOFRES. (1998). **Grandes enquêtes**, 30 juin.

Liste des abréviations

- ADIMAC: Association pour le développement industriel du Massif Central et du Centre
- AG: Assemblée régionale
- ANVAR: Agence nationale de valorisation de la recherche
- AOC: Appellation d'origine contrôlée
- ARD: Agence régionale de développement
- BAT: Biopôle Auvergne technologie
- BCL: Biopôle Clermont Limagne
- BHA: Biopôle Haute Auvergne
- BTP: Bâtiment et Travaux Publics
- CART: Comité Auvergne pour la recherche et la technologie
- CASIMIR: Centre d'appui et de stimulation de l'industrie par les moyens de l'innovation et de la recherche
- CBRV: Centre biomédical en recherche et valorisation
- CCCE: Communauté de communes du canton d'Ennezat
- CCI: Chambre de commerce et d'industrie
- CEEI: Centre européen d'entreprise et d'innovation
- CEMAGREF: Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts
- CENTI: Centre d'explorations des nouvelles techniques interventionnelles
- CHRU: Centre hospitalier régional universitaire
- CHU: Centre hospitalier universitaire
- CICE: Centre international en chirurgie endoscopique
- CJP: Centre Jean Perrin
- CNEP: Centre national d'évaluation de la photoprotection
- CNRS: Centre national de la recherche scientifique
- Com: Associé commandité de BUSI
- COMAC: Communauté de communes de l'agglomération clermontoise
- CPC: Centre de pharmacologie clinique
- CRA: Centre de recherche associé
- CQIB: Centre québécois d'innovation en biotechnologie
- CRNH: Centre de recherche en nutrition humaine
- CUST: Centre universitaire des sciences et techniques
- DATAR: Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale
- DG: Directeur général
- DRIRE: Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'économie
- DRRT: Direction régionale recherche et technologie
- EBN: European Business and Innovation Centre Network

ENGREF: École nationale du génie rural, des eaux et forêts
ENITA: École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles
ENSCC: École nationale supérieure de chimie de Clermont
EPST: Établissement public à caractère scientifique et technologique
ESC: École supérieure de commerce
ETP: Équivalent temps plein
FEDER: Fonds européen du développement économique régional
FFBI: Fédération française des bio-incubateurs
FNADT: Fonds national d'aide au développement technologique
GBM: Génie biologique et médical
GIMRA: Groupement de l'industrie du médicament en région Auvergne
IAA: Industrie agro-alimentaire
IASP: International Association of Scientific Parks
IFMA: Institut français de mécanique avancée
IFR: Institut fédératif de recherche
INRA: Institut national de la recherche agronomique
INSERM: Institut national de la santé et de la recherche médicale
INPI: Institut national de la propriété industrielle
IPME: Institut de la PME
ISIMA: Institut supérieur d'informatique, de modélisation et de leurs applications
IUT: Institut universitaire de technologie
MEFI: Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
MENRT: Ministère de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie
MENSR: Ministère de l'Éducation nationale
MRCE: Mission régionale pour la création d'entreprises
NTIC: Nouvelles technologies d'information et de communication
PCRD: Programme cadre de recherche et développement technologique
PIL: Plate-forme d'initiative locale
PIR: Plate-forme d'initiative régionale
PME: Petites et moyennes entreprises
PMI: Petites et moyennes industries
QP: Quote-part (*base: 12 mois*)
RDT: Réseau de développement technologique
RFI: Réseau de financement à l'innovation
SA: Société anonyme
SARL: Société anonyme à responsabilité limitée
SDR: Société de développement régional
SCA: Société commandite par actions
SGAR: Secrétariat général aux affaires générales
SOFIMAC: Société financière pour le Massif Central
SOP: Standard Operator Procédure (Procédure Opératoire standard)
SRV: Service recherche et valorisation
TIC: Techniques information et communication
UBP: Université Blaise-Pascal
UDA: Université d'Auvergne
URIAA: Union régionale des industries agroalimentaires
VTT: Valorisation et transfert technologique
VP: Vice-président

¹ Prof. M. Durez Demal et I. Hondekyn, Université de Mons-Hainaut (Belgique). Courriel: Isabelle.Hondekyn@umh.ac.be.

² Directeur de l'incubateur auvergnat BUSI. Téléphone: (33) 4 73 64 43 58. Fax: (33) 4 73 64 43 44.

³ Ceci rend impossible la solution couramment pratiquée dans le système universitaire anglo-saxon, à savoir le cumul par le chercheur de son activité normale et d'une implication plus ou moins forte dans l'entreprise qui valorise ses idées.

⁴ L'efficacité des pépinières et des incubateurs, même si peu de créateurs y recourent, est largement démontrée: en moyenne, 80% des entreprises qui y naissent sont encore en vie au bout de cinq ans.

⁵ Thématiques qui se retrouvent par ailleurs parmi les axes scientifiques et technologiques majeurs du contrat-plan de l'État-Région.

⁶ Agroalimentaire (2)/ biovégétal (2)/santé (5)/informatique, mécanique, matériaux (3).

⁷ Bio-industries (5)/informatique.

⁸ Ces universités ont signé une convention particulière avec la constitution d'un comité de pilotage commun.

⁹ Compte tenu des délais administratifs notamment dans le secteur public, BUSI établit des conventions-cadre les plus avancées possibles avec ses partenaires.

¹⁰ Association Biopôle Auvergne technologie.

Les dynamiques communautaires et territoriales derrière la page

Andrée Fortin

Département de sociologie, Université Laval

Duncan Sanderson

Département des sciences du loisir et de la communication sociale, UQTR

Internet est déjà bien présent dans l'espace québécois. La quincaillerie physique et commerciale, les fournisseurs de services, les serveurs, la formation, sont largement en place. L'installation de l'infrastructure initiale, physique et sociale, est déjà du passé. Il ne s'agit pas d'équipement lourd comme les tours de diffusion de la radio et de la télévision ni de nouveaux édifices, mais plutôt de lignes digitales, de serveurs, de réseautage de micro-ordinateurs, de compagnies de fournisseurs de service, de formation sur l'utilisation du courrier électronique et la fabrication de pages webs. On commence d'ailleurs à en calculer la «cote d'écoute»; selon une étude sur l'usage de l'Internet quelque 11% des familles québécoises l'utilise (www.risq.qc.ca/enquete/enquete98).

Tout n'est pas semblable en matière de diffusion et d'usage des technologies de communication de masse antérieures et Internet. Cela dit, les premières peuvent servir de métaphores utiles pour discuter des secondes; par exemple, le courrier électronique se compare à la fois au téléphone et au courrier ordinaire. Si les métaphores de la radio, de la télévision et des journaux régionaux ont leur place dans l'analyse des phénomènes associés à l'Internet, la différence, bien sûr, est que «l'auditoire» des listes de discussion ou des pages webs n'est pas forcément local, limité à des personnes d'un endroit particulier. Tandis que les postes de radio et de télévision, ainsi que les journaux ont une clientèle circonscrite dans l'espace, il n'en est pas nécessairement ainsi avec l'Internet.

Dans cette comparaison, il faut également introduire l'appareillage institutionnel de production et son enracinement dans l'espace. Tandis que pour la radio, la télévision, et les journaux, le personnel est concentré dans certains lieux de production et de diffusion, avec l'Internet, de nombreux citoyens peuvent devenir producteurs indépendants de contenu, soit en contribuant à des listes de distribution ou des forums, soit en créant des pages webs. Ceci laisse entrevoir la possibilité d'une appropriation inédite d'un médium encore en mouvance. C'est justement ce phénomène que nous voulons souligner et commencer à décrire ici.

Parallèlement à la construction des tours de diffusion d'ondes radio et de télévision, il y a eu mise en place d'institutions pour exploiter ces médias (les compagnies associées aux postes de radio et de télévision, les compagnies de téléphone, le CRTC). Mais ces institutions se sont créées en rapport avec l'espace social et géographique dans lequel elles s'inséraient. Les chaînes de radio rapportent à la fois les nouvelles internationales et les événements locaux; elles dépendent de la publicité nationale et du vendeur d'automobiles local. Des intérêts nationaux, régionaux et locaux sont véhiculés dans les médias. Ce qui nous intéresse ici, ce ne sont pas tant ces différents horizons de diffusion, mais plutôt leur mise en place et la nature des liens qu'ils entretiennent avec l'espace social.

Nous partons du postulat selon lequel l'usage de l'Internet (la consommation aussi bien que la production) est un acte social, c'est-à-dire régi par des logiques sociales. Les acteurs sont influencés par leur environnement, et plus particulièrement par leur enracinement dans un espace social, économique et géographique particulier. Nous postulons l'existence de rapports étroits entre l'usage de l'Internet et les collectivités et les institutions locales, les organisations communautaires et les entreprises.

Nous souhaitons élucider les liens entre les sites webs et les organisations qui les créent, les discours et les dynamiques sociales qui façonnent cet espace; existe-t-il des distorsions entre cet espace électronique et celui où habitent les communautés et les organisations qui le créent? De nouvelles pratiques sociales se développent autour de l'espace électronique (création et consommation d'information): qu'est-ce que cela représente pour les individus concernés? Notre objectif général est de jeter de la lumière sur les relations entre la vie sociale et communautaire d'une part et les nouvelles technologies d'autre part: un aspect jusqu'ici méconnu de la production et l'utilisation de l'Internet.

Méthodologie

À cette étape de notre réflexion¹, nous voulions élaborer des concepts et des hypothèses à partir d'un matériel empirique et qualitatif; nous avons donc mené une étude de cas. Nous avons choisi d'étudier une municipalité en région parce que nous cherchons à explorer la tension entre le local et le global, et parce que c'est là que s'observe à son meilleur le recentrement sur un espace d'une part et la déterritorialisation d'autre part (Giddens, 1991). Parce que c'est là aussi qu'il est plus facile d'observer les rapports entre les espaces géographiques et électroniques, la superposition de ces espaces ou la distorsion éventuelle entre les deux, ainsi que le rôle de médiation de l'espace social et communautaire entre les deux. En ce sens, étudier les régions permet d'éclairer des phénomènes

qui ne sont pas propres aux régions mais qui s'y donnent mieux à voir (Fortin, à paraître).

Les critères suivants nous ont guidés dans le choix de la municipalité à l'étude:

- le nombre de sites issus de la localité, ainsi que leur variété;
- le fait que la municipalité soit située en région, dans le prolongement de notre étude antérieure (Fortin et Sanderson, 1999);
- l'existence d'un milieu communautaire dynamique;
- enfin, l'accessibilité géographique pour les deux chercheurs!

C'est ainsi que nous nous sommes arrêtés sur Victoriaville. En plus de satisfaire nos critères de sélections, mentionnons que Andrée Fortin a déjà analysé un organisme de Victoriaville et ses rapports à la fois avec l'espace local et international (Fortin, 1995a et 1995b).

Nous avons dans un premier temps identifié les pages webs produites dans la municipalité, les organisations ou les individus qui les produisent, puis fait une analyse sommaire de leur contenu. Dans le but de mieux cerner les dynamiques sociales de la production de ces pages, nous avons ensuite réalisé des entrevues semi-dirigées avec les personnes clés dans les organisations qui produisent ces pages webs. Les thèmes principaux abordés en entrevue étaient les suivants: les motivations qui ont présidé à la création du site; les démarches suivies pour sa construction; son évolution; le «public-cible»; le désir de communiquer (à travers le courrier électronique) versus un objectif de produire de l'information (pages webs); les ressources utilisées; la nature des liens avec d'autres organisations (en particulier ceux qui avaient un rapport avec les pages webs produites); l'appréciation générale de l'expérience.

Voici les organismes et les sites sur lesquels a porté l'analyse.

Tableau 1 Organisations étudiées et caractéristiques du site web²

| Site | Caractéristiques du site |
|--|--|
| Internet Victoriaville (IVIC) | <ul style="list-style-type: none"> - initiative du privé - fournisseur de services régionaux (accès, design) - fournisseur de contenu local (pages gratuites) - mise à jour régulière - espace pour les individus |
| Corporation de développement communautaires des Bois-Francis (CDCBF ou la «Corpo») | <ul style="list-style-type: none"> - introduction à leurs services (et de leurs membres) - mini fournisseur de services aux membres (câblage, serveur) - porte d'entrée aux membres et aux organismes communautaires |

| | |
|---|--|
| Corporation de développement économique des Bois-Francs (CDE) | <ul style="list-style-type: none"> - orientation régionale, provinciale, francophonie - porte d'entrée aux ressources de la région - promotion de la région (mode de dépliant, journal) - l'ajout récent d'un service spécialisé (JobXpress) |
| La Ville de Victoriaville | <ul style="list-style-type: none"> - Actuellement: un dépliant touristique - à l'avenir: information administrative - interactivité prévue (inscription loisirs) - vision: guichet unique pour le citoyen |

Nous avons réalisé une entrevue à Internet Victoriaville (IVIC) et une à la Ville de Victoriaville, deux à la CDCBF (une avec la coordonnatrice et une avec la technicienne); à la CDE, nous avons rencontré deux personnes, celle responsable du site général de l'organisme (CDE1) et celle responsable d'un site spécialisé (JobXpress) (CDE2)³.

La dynamique régionale

Le contexte immédiat de production de ces pages webs diffère grandement: secteur privé (IVIC), secteur communautaire (la Corporation de développement communautaire), secteur public (la municipalité) et milieu économique régional (Corporation de développement économique). Ce contexte est également lié à des personnes qui font partie de ces organisations et à leurs visions différentes de l'Internet, ce qui infléchit leur contenu, même si toutes sont issues du même milieu de quelque 40 000 personnes, où selon les dires de nos informateurs «tout le monde se connaît». Nous avons ainsi observé des différences notables dans les attitudes et les pratiques de mise à jour des sites. À un extrême, la Corpo ne fait que rarement des mises à jour, et ceci était en rapport avec la disponibilité de subventions, tandis que IVIC change régulièrement une partie de son contenu.

Pour saisir le contexte de production de ces pages webs, il faut cependant le situer dans un contexte plus large. À Victoriaville, il existe une dynamique communautaire et économique remarquée par plusieurs analystes (Fortin 1995b). Cette dynamique s'accompagne d'une ouverture sur le monde, suggérée notamment à travers le Festival international de la musique actuelle (Fortin 1995a). La Corporation de développement communautaire est la première du genre au Québec (Ninacs, 1993; Genois et al., 1997) et a toujours eu un rôle de leadership important (Colloque de 1986). Signe de ce dynamisme local, le Centre local de développement (CLD) est «virtuel» en ce sens qu'il est formé de

la réunion de la Corporation de développement économique, de la Corporation de développement communautaire et de la Corporation de développement touristique, qui contrairement à d'autres régions ne se sont pas sabordées et continuent à faire le même travail. Donc dynamique locale et communautaire il y a. Mais comme nous le verrons, elle ne se dévoile pas de façon évidente à travers les pages locales et des interactions entre ces groupes en rapport avec l'Internet.

Mentionnons enfin que Victoriaville jouit d'un fournisseur local d'accès à l'Internet, qui est en concurrence avec les grands fournisseurs de services. Il est dans l'intérêt de cet organisme de recruter des abonnés dans la région. Par ailleurs, IVIC collabore étroitement avec les organisations qui désirent des pages webs (par exemple, la Ville de Victoriaville, la CDE) et a souvent offert ses services gratuitement ou à prix réduit.

Mise en place des sites et leur évolution

Au départ, en ce qui concerne l'Internet, plusieurs organisations ont le sentiment «qu'il faut y être» et craignent de manquer le bateau. Mais comme on ne sait pas très bien à priori de quel bateau il s'agit, on commence par signaler qu'on est là, qu'on existe, donc la démarche est essentiellement identitaire (et on ne sent pas le besoin de se concerter avec d'autres):

On était là et on disait: Faut faire un site parce que c'est in; c'était la mode et on s'amusait à regarder les sites des autres régions et on disait: Si eux sont là, pourquoi nous autres on y serait pas? Il y a toujours une certaine compétitivité qui s'installe entre les régions, quand on parle de promotion industrielle. On veut faire notre place, on veut être vu. [...] C'est un site immense, on voulait que ça touche toutes les facettes de la région, autant du côté du tourisme, on voulait qu'un promoteur qui arrive de l'extérieur ait assez d'information pour savoir dans quel coin de pays il s'en vient, qu'est-ce que ça avait l'air comme environnement. (CDE1)

Beaucoup de monde croyait à l'Internet; au-delà de ça, c'était d'avoir une fenêtre. Étant la plus vieille corpo, on a beaucoup de demandes [d'information]. (Corpo)

Les services plus particuliers n'arrivent que dans un second temps, par exemple à la Corporation de développement économique, avec JobXpress. Dans tous les cas, les personnes dans les organisations s'impliquent fortement dans la production de leurs pages webs; cela dit, les organismes sont aussi dépendants des spécialistes de la conception de pages webs. Sauf chez IVIC, qui a justement pour rôle de produire des pages webs et qui travaille autant sur le contenu que sur

la technique, la définition du contenu du site ne relève pas des mêmes personnes que sa mise en place technique.

Au fil des mois et des années, se précise la compréhension qu'on a d'Internet, de ses possibilités et de ses limites. Cela vient à l'usage, tant du courrier électronique que de la fréquentation d'autres sites, mais aussi d'une réflexion, d'un bilan de son propre site. Il y a donc à l'œuvre une démarche réflexive par rapport à la technologie et aux objectifs poursuivis, une rétroaction. Signalons différents cas de figure.

J'ai regardé au niveau d'Internet, différentes municipalités, qu'est-ce qu'elles offrent, j'ai regardé Granby, Sherbrooke, Chicoutimi, je me suis promené un petit peu partout, [...] puis je disais: eux autres ils font ça, pourquoi nous autres on ne serait pas capable de le faire? (Ville de Victoriaville)

À titre d'exemple, si on prend la Ville de Granby, je trouve que... ils ont donné par exemple, le nom et l'adresse, puis le numéro de téléphone, puis le code postal de chaque école, moi, je trouve qu'ils ont grossi leur site peut-être inutilement, si la commission scolaire a un site, tu fais un lien, puis ils vont chercher là-bas. (Ville de Victoriaville)

La Municipalité de Victoriaville se donne d'abord un site qui n'est qu'une version web d'une brochure déjà existante, et ce sous l'impulsion de IVIC. Dans un second temps, on peut parler d'un véritable *big bang*: une grande augmentation de contenu et apparaît une certaine interactivité, et surtout se développe une vision de ce que cela pourrait devenir éventuellement (paiement des taxes, inscription aux loisirs municipaux, etc.).

La Corporation de développement communautaire des Bois-Francis, une des plus anciennes au Québec et où le personnel est nombreux (12 personnes comparativement à 2 ou 3 dans d'autres organismes analogues), assure depuis plusieurs années un rôle de leadership dans le milieu des CDEC (Corporation de développement économique communautaire) et des CDC (Corporation de développement communautaire) (Ninacs, 1993). La Corpo se donne rapidement quelques pages webs; puis on fait quelques retouches et on complète les sections non terminées. Ce site est clairement destiné à répondre aux demandes d'informations qui lui sont adressées de l'extérieur de la région, et n'est nullement interactif. C'est l'équivalent d'un livre destiné aux gens de l'extérieur, contenant un album de photo des personnes et des moments importants dans l'histoire de la Corpo, susceptible pour sa part de plaire surtout aux membres de la Corpo et aux gens de Victoriaville.

À l'interne, on donne beaucoup de formation, car la rotation du personnel est importante. On utilise essentiellement le courrier électronique (aspect utilitaire), surtout pour communiquer avec l'extérieur, non seulement de la région mais du pays⁴. Cela dit, dans l'usage de l'Internet, la Corpo montre

également un certain leadership, avec son site bien structuré, mais aussi avec l'infrastructure qu'elle s'est donnée (câblage pour les différentes organisations dans le bâtiment, formation du personnel, site web important en comparaison avec des organisations analogues).

On avait développé l'an passé un projet Intranet. Pour amener des groupes à se brancher. Pour que les gens développent des aptitudes [...] les travailleurs, si ça peut améliorer leurs chances d'emploi.
(Corpo)

À cet égard, dans les pratiques, et contrairement aux discours des responsables, la Corpo est en avance sur la Municipalité de Victoriaville. Dans son discours, la Corpo montre un rapport ambigu, prudent avec Internet. Ses responsables craignent que la communication médiatisée réduise la qualité de la communication ou la chaleur humaine (on retrouve ici les valeurs communautaires décrites par Godbout et al., 1987).

À la Corporation de développement économique (CDE), on frappe un grand coup dès le début, avec un méga-site qui présente et fait la promotion de la région. Cela sera suivi de petites mises à jour, puis de services spécialisés: le site JobXpress conçu en concertation avec d'autres organismes à vocation économique (Service accès travail Bois-Francs, SAGE et Prise). On note à la CDE un certain leadership dans ce domaine, notamment un désir de devenir une porte d'entrée web pour la région, qui fait écho à son leadership en d'autres domaines (par exemple, à la Municipalité, on nous renvoie à la CDE pour les statistiques sur la région). C'est cet organisme qui lors de nos entrevues semblait le plus au courant des activités d'autres organismes de la région des Bois-Francs et de l'extérieur (discussion détaillée d'expériences en cours à Hull et à Drummondville par exemple). Ici aussi on remarque un processus réflexif.

Moi je le trouve assez volumineux [le site]. Je serais peut-être prête à le diminuer, de le rendre, en quelque sorte, un peu plus marketing, peut-être un peu plus orienté vers l'extérieur. (CDE1)

Il faut mettre dans une catégorie à part IVIC, entreprise commerciale qui s'attribue une vocation régionale, tant par conviction que parce que c'est là que réside son avantage comparatif.

On trouve que c'est important d'avoir du contenu local. Il n'y a pas beaucoup de serveurs au Québec qui le font; j'en n'ai pas vu énormément. C'est aussi pour marquer une différence entre les grandes chaînes comme Sympatico, tout ça, Vidéotron, qui s'attardent à la vente en masse. Nous comme on est un indépendant, on veut offrir des services de plus au client. (IVIC)

IVIC offre des pages gratuites à certains organismes communautaires de la région et aux municipalités qu'elle dessert, dans l'espoir que le client maintienne le site (IVIC développe des outils spécialisés). IVIC, entreprise commerciale, s'attribue une mission régionale et communautaire. «On a

développé la première page gratuitement, parce qu'on voulait que la ville s'affiche, on voulait que la région s'affiche sur Internet». (IVIC)

Le contenu

Et que contiennent ces pages webs? Ce qui frappe, dans un premier temps, c'est l'importance du contenu local, au sens où l'information est destinée à la population de la région de Victoriaville, essentiellement; ce type de contenu se définit comme tel en opposition avec le contenu général, comme la *Page des dames*⁵ de IVIC, par exemple.

Le contenu local apparaît graduellement et n'est que peu présent au départ. Il y a une partie de cette information locale qui est éphémère, qui change souvent (par exemple les coupons rabais: www.coupons.ivic.qc.ca) et l'autre qui est durable (services municipaux, par exemple, consignes et horaires de la récupération: www.ville.victoriaville.qc.ca/recuperation/recyc.html ou liste des associations: www.ivic.qc.ca/asso/asso.html).

Les gens, leur premier réflexe, c'est de voir ce qui se fait dans la région sur Internet. Et même, on a eu beaucoup de commentaires qu'il manque encore beaucoup de services locaux sur Internet. Ce qui fait qu'on a développé un nouveau projet qui va sortir dans les prochains mois qui va s'appeler: «Quoi faire dans la région?» Il va y avoir là-dessus les horaires de cinéma, les restaurants avec leur table d'hôte, les services de loisirs, les centres communautaires, les salles de spectacle, etc. [...] À Montréal, il y a presque rien à ce niveau-là. Si on cherche l'horaire de cinéma sur Internet, ça n'existe pas. On dirait que c'est encore moins développé que dans les régions. Le journal, à Montréal, donne vraiment tous les détails. (IVIC)

Il y a ici de nombreux parallèles à faire avec d'autres médias, en particulier avec les journaux locaux (projet de IVIC de développer une chronique, projet de la Ville de rendre disponibles les procès-verbaux des réunions du Conseil municipal). Mais dans ce rôle de diffusion de l'information (Bottin des associations par exemple), Internet tend à remplacer aussi des publications écrites.

Les gens ont réalisé beaucoup la dernière année à quoi cela pouvait servir localement. Parce que c'est un médium qui coûte pas cher; il n'y a pas d'impression. Donc, s'il y a beaucoup d'information à donner à un groupe de personnes, cela devient l'outil le plus accessible. (IVIC)

Ce contenu local, au fil des ans, apparaît comme «l'avantage comparatif» des serveurs indépendants, comme Internet Victoriaville, qui cherche ainsi à se

démarquer de Sympatico par exemple. C'est ainsi que IVIC tient un discours de «mission locale» et de fierté régionale et a développé des pratiques en ce sens avec deux grilles de prix. Dans quelle mesure la mission locale est-elle un argument de marketing dans la région et dans quelle mesure reflète-t-elle un sentiment d'appartenance régionale et un dynamisme de la région et de ses institutions? Pour le moment, il nous est impossible de répondre à cette question. Cela dit, si on se fie aux compteurs d'une part et aux commentaires que les usagers formulent à l'intention de IVIC, ce contenu local aurait la faveur des usagers de la région.

Dynamiques

Repérables tant à l'analyse des sites que dans le discours des responsables, il y a deux grands publics cibles: le public local et régional, et les internautes en général.

C'est sûr que c'est international, mais les gens s'intéressent plus au local en premier...

On trouve que c'est important d'avoir du contenu local.

Les gens disent: On va aller voir ce que notre entreprise a mis.

Regarde, ma photo! Pour eux, ça leur donne l'impression — et c'est vrai — que le monde entier a accès à ça. (IVIC)

L'ambivalence que nous avons notée par rapport à ces publics cibles (tant dans l'analyse de contenu des pages que dans le discours des personnes responsables) ne tient pas à la nouveauté du médium dont on aurait mal compris la nature, il réside surtout dans le fait qu'Internet est à la fois un moyen de diffusion et de communication (bref, il peut être unidirectionnel ou bidirectionnel) et qu'il peut rejoindre sans effort particulier un public local, régional, national, et international. En ce sens, Internet se démarque de la téléphonie et de ses appels locaux versus interurbains.

D'ailleurs, il faut noter qu'à quelques exceptions près (comme le Festival international de musique actuelle), toutes les pages sont en français. Certaines peuvent présenter un intérêt pour les personnes d'autres pays, comme les pages pour les «dames» ou les hommes chez IVIC, mais le public visé est celui de la francophonie. Il semble y avoir relativement peu d'intérêt ou de moyens disponibles pour attirer des touristes ou des investisseurs non francophones, peut-être parce que Internet n'apparaît pas comme le meilleur moyen de rejoindre ces personnes.

Internet s'insère donc dans l'écologie médiatique actuelle de Victoriaville. Dans un milieu de quelque 40 000 résidents, la dynamique locale passe beaucoup par des réunions, par des téléphones: la communication face à face, la téléphonie, le journal local, la radio et la télévision continuent à jouer

des rôles importants dans les communications régionales. Cela dit, il est clair qu'Internet a trouvé sa place comme moyen de communication pour les gens de la région. Selon un témoin, le site de IVIC (qui héberge le site CDE et celui de la Ville de Victoriaville) recevrait de 10 000 à 15 000 visiteurs par jour, dont la moitié de la région des Bois-Francs.

Chaque organisme semble travailler relativement indépendamment des autres dirait-on, il n'y a pas d'effort de coordination. Il n'y avait pas de réunions pour planifier le déploiement ou le développement de l'Internet dans la ville, comme on a pu constater en Angleterre (Sanderson, 1997). Mais il y a tout de même une certaine connaissance de ce que font les divers organisations, surtout de la part d'IVIC. Plusieurs connaissent divers points d'accès dans la ville (la bibliothèque, le cybercafé local). De plus, certaines organisations en ont encouragé d'autres à développer des sites. La Ville de Victoriaville a encouragé le CDE à développer son site, et IVIC a fait la même chose pour la Ville. La Corpo s'est chargé d'offrir certaines informations sur leurs organisations membres. Cependant, il n'y a aucun site qui identifie tous les autres, et un certain morcellement reste apparent.

Enjeux «cyberculturels»

Mais quels sont les enjeux spécifiques à Internet? Il y a celui de la production locale de contenu versus les sites reliés à des organismes nationaux, à des grandes compagnies fournisseurs de services. Ce défi semble relevé, car il paraît y avoir une demande pour du contenu local (à cet égard, une comparaison empirique avec d'autres régions serait utile). De plus, comme l'infrastructure de production est assez légère, comparativement à la télévision ou même la radiophonie, et facilement appropriable (il est de plus en plus facile d'apprendre à faire sa page web), le contenu local n'est pas voué a priori à la disparition, contrairement à la télévision par exemple. Il y a donc une possibilité d'appropriation. Notons en ce sens, que la R&D peut aussi se faire en région et qu'en ce domaine, nous avons rencontré un organisme qui développe des outils spécifiques à l'Internet (IVIC).

Le défi qui n'est pas encore relevé est celui de l'interactivité; les internautes peuvent-ils participer directement à la production d'une manière ou d'une autre? Par exemple, pour le moment les individus ou les organisations ne peuvent pas installer ou faire la mise à jour de leurs propres pages sur le serveur d'IVIC. Actuellement, les usagers sont invités à participer à des concours ou à s'adresser par courrier électronique aux responsables des organismes. (Selon IVIC, ce qui marche le mieux ce sont les concours et les pages où on sollicite la participation des gens, par exemple pour l'album de recettes dans la *Page des dames*.) La Ville de Victoriaville n'a pas de politiques précises sur des façons de permettre des groupes de citoyens de communiquer leurs préoccupations soit aux instances administratives soit aux concitoyens.

Enjeux communautaires

De tout cela ressort, bien sûr, que les enjeux locaux ne sont pas que des enjeux de branchement; ce sont aussi des enjeux de contenu local. Et si au début, Internet Victoriaville a créé une demande locale de branchement et de contenu, désormais, la demande de production de contenu local (et destiné à la consommation locale) semble s'exprimer explicitement.

Par ailleurs, demeure la réticence du communautaire envers l'appareillage technique (Godbout et al., 1987) dans une certaine mesure.

Je ne comprends pas, je ne veux pas nécessairement comprendre non plus. Je ne suis pas à l'aise avec la technique. [...] Pour les groupes à l'extérieur, on s'appelle. J'aurai peur que ça soit réducteur de l'information (Internet). Nous on ne peut rien faire si on ne sait pas ce que nos membres vivent. Il faut leur parler. Ce n'est pas dans un clavier. Ma crainte, c'est que ça diminue... (Corpo)

Il reste que dans des négociations pour l'implantation d'entreprises par exemple, il y a beaucoup de contacts humains qui sont encore nécessaires, sur la présentation des avantages: on ne mise pas là-dessus pour aller chercher des industries. (CDE1)

Je reviens encore là-dessus: quand on l'a bâti, c'est parce que c'était un outil à la mode. C'est un outil de plus. On est certain que c'est un outil supplémentaire pour nous aider dans la promotion du territoire, mais on ne mise pas tous nos efforts là-dessus. [...] il reste que dans le domaine où nous on est, il y a encore beaucoup de contacts téléphoniques pour obtenir des choses. (CDE1)

Le fait que la Corpo ait son propre serveur est-il dû au désir d'indépendance par rapport au secteur commercial (IVIC) ou est-ce une décision prise par un technicien sans consultation? La question se pose car la coordonnatrice de la Corpo délègue le dossier au technicien. Cela dit, il faut nuancer les discours par les pratiques; ainsi, la Corpo a eu son Intranet et son branchement dans tous les bureaux avant la municipalité, qui au moment de l'entrevue ne l'a toujours pas.

Enjeux territoriaux

Il y a aussi des enjeux qui concernent la représentation de l'espace. La Corporation de développement économique, comme organisme, souhaiterait un emboîtement classique: Canada, Québec, région (porte d'entrée unique), puis organismes régionaux. Elle s'adresse à des investisseurs de l'extérieur qu'elle voudrait convaincre de s'établir dans la région, et elle aimerait qu'ils puissent facilement la trouver.

On n'a pas non plus de porte d'entrée générale pour la région. C'est plein d'organismes qui ont leur propre site et il y a pas de porte d'entrée pour la région, un endroit où on pourrait arriver: Région Bois-Francs, et tous les organismes pourraient se greffer autour.
(CDE1)

JobXpress, pour rejoindre les jeunes, souhaite par contre un tout autre modèle de raccordement par des liens avec d'autres sites à caractère économique (club de chercheurs d'emploi) ou avec des sites qui s'adressent aux jeunes.

L'intérêt est là: d'avoir de plus en plus de liens. Comme je disais tantôt: un gros sac avec un paquet de sites dedans, il y a personne qui va aller fouiller dans le fond du sac pour trouver quelque chose. Plus il y a de liens, plus il y a de réseaux qui se créent, plus qu'il y a un intérêt à un moment donné. (CDE2)

Différents modèles de navigation risquent donc de coexister: un basé sur l'espace, son découpage politique et administratif, et d'autres basés sur les affinités économiques ou sociales.

* * *

L'infrastructure d'Internet est en place, maintenant il importe de comprendre les usages sociaux et communautaires qui sont en train de naître et qui conditionnent ce développement. Des analogies avec les médias traditionnels (contenu, producteurs, publics) sont utiles mais insuffisantes pour bien comprendre la dynamique de l'Internet; de nouveaux outils conceptuels doivent être développés (Fortin et Sanderson, 1999). Ici, nous nous sommes penchés en particulier, à travers une étude de cas, sur la question des rapports entre la production du contenu (les pages webs des organisations avec vocation communautaire) et l'environnement social et géographique. L'espace social et géographique a joué un rôle dans l'évolution des moyens de communication classiques et des mass médias; ce lien nous semble particulièrement important à saisir dans le cas de l'Internet (voir aussi l'exemple de Saint-Clément, dans Fortin et Sanderson, 1999).

Nous avons constaté la présence de plusieurs producteurs de contenu dans une municipalité de taille moyenne. De plus, ce qui peut surprendre à priori étant donné la portée mondiale de l'Internet, c'est qu'une partie substantielle de ce contenu est destinée à la population locale. Une autre partie de ce contenu est destiné à un groupe linguistique (la francophonie), et une troisième partie (très faible) au monde entier, via la *lingua franca* qu'est l'anglais. Les producteurs se fient aux ressources locales, c'est-à-dire aux détenteurs d'information dans les organisations locales, aux designers de pages webs et aux fournisseurs locaux d'accès à l'Internet. Il s'agit donc d'une production locale autonome.

Pour les fins de notre analyse, il nous a été très utile de connaître les intérêts des producteurs et nous avons trouvé une correspondance étroite entre ceux-ci et le contenu de leurs pages webs. Cependant, une analyse basée uniquement sur les pages webs risque d'occulter certains phénomènes. Ces pages ne reflètent pas nécessairement l'évolution d'une organisation vis-à-vis l'Internet. Le rapport d'un organisme à Internet est lié à ses autres activités; il s'inscrit dans l'ensemble de ses activités et en congruence avec elles. Par exemple, le leadership que le CDE et que la Corpo démontrent dans leurs champs respectifs s'est prolongé dans leur exploration de l'Internet. C'est seulement à travers une analyse historique et à l'aide d'entrevues qu'on peut entrevoir les changements d'orientation envers les pages web. Par ailleurs, la Ville de Victoriaville agit comme porte-parole de la communauté à l'extérieur, et cette fonction est reflétée dans la nature des informations offertes sur le site web.

À mesure que se développent la connaissance et la compréhension des possibilités de l'Internet, les sites se spécialisent et semblent plus ciblés et y apparaît de plus en plus de contenu s'adressant à la population locale. Au début, on veut simplement «être là» et ne pas «manquer le bateau»; graduellement, on offre des services et des informations à la population locale. Il serait intéressant de cerner avec plus de précision les facteurs qui influencent cette évolution: ce que font d'autres organisations semblables, les idées des designers, les commentaires des usagers, ou encore d'autres facteurs (dont possiblement les subventions).

Il existe deux logiques ou stratégies géographiques dépendant du «public cible», ce qui va conditionner le genre de liens avec d'autres sites et le réseautage. Pour le public de l'extérieur de la région, national ou international, l'emboîtement géographique (Canada->Québec->région->organisme) semble privilégié. Pour rejoindre le public de la région, ou pour des sous-publics (comme les jeunes, les femmes), le maximum de liens à partir de sites qui intéressent ces groupes est souhaité par les concepteurs de sites.

Il existe donc une appropriation locale du médium, plus facile qu'avec les médias traditionnels de diffusion (TV, radio, presse). Facilité d'apprentissage et de mise en œuvre, de construction d'un site, qui ne demande que peu d'infrastructure. Cela dit, même si cela existe dans certains cas, il serait abusif de parler d'une absence de médiation entre les producteurs et la planète www. On regarde, on s'informe de ce que d'autres organisations font et on adapte le site en conséquence. Dans certains cas, on exploite des niches locales délaissées par les autres médias et dans certains projets locaux, Internet joue un rôle spécifique que ne pourraient remplir les médias traditionnels (par exemple, JobXpress).

Enfin, ce que nous avons observé, c'est une situation où chaque acteur évoluait et se développait de façon plutôt autonome, tout en étant au courant (relativement) de ce que font les autres, situation tout à fait différente de celle

observée en Angleterre où existent dans plusieurs municipalités des mécanismes de concertation en ce qui concerne le développement de l'Internet. Cela nous surprend un peu, étant donné la réputation de Victoriaville. Il faudrait aussi comparer cette ville avec d'autres régions où il existe une «porte régionale» (qui laisse entendre une concertation) comme la MRC les Basques (www.icrdl.net/basques/basq.htm) ou celle d'Acton (www.ntic.qc.ca/mrcacton). Bref, plusieurs questions demeurent ouvertes sur le lien au territoire et les modes d'appropriation de l'Internet, et tout n'est pas encore joué.

Bibliographie

- FORTIN, Andrée. (1995). «L'ancrage improbable de l'international dans le régional: la "musique actuelle" à Victoriaville» dans **La nouvelle culture régionale** de Fernand Harvey et Andrée Fortin dir. Québec, IQRC. Pages 155-196.
- FORTIN, Andrée. (1995). «Développement culturel, mobilisation communautaire et réseaux internationaux» dans **Et les régions qui perdent...?** de Serge Côté, Juan-Luis Klein, Marc-Urbain Proulx dir. Rimouski, Chicoutimi, Montréal, GRIDEQ, GRIR, Département de géographie de l'UQAM. Pages 183-197.
- FORTIN, Andrée et Hélène PRÉVOT. (1994). «Le rapport des groupes communautaires avec l'informatique: de l'accessibilité matérielle au projet social d'appropriation». Montréal, ACFAS, 19 mai.
- FORTIN, Andrée et Duncan SANDERSON. (1999). «Espace social, communautaire et virtuel: continuités et discontinuités». **The Canadian Geographer/Le Géographe canadien**, vol. 43, no 2: 184-190.
- GENOIS, Ginette et al. (1997). **La Corpo des Bois-Francis: signe de nouvelles solidarités**. Victoriaville, Corporation de développement communautaire des Bois-Francis.
- GIDDENS, Anthony. (1991). **Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age**. Stanford, California, Stanford University Press.
- GODBOUT, Jacques T., Murielle LEDUC et Jean-Pierre COLLIN. (1987). **La face cachée du système**. Québec, Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux, annexe 22 (recherche), Les Publications du Québec.
- NINACS, William A. (1993). «The Bois-Francis Experience: Reflections on two Decades of Community development» dans **Community Economic Development. In Search of Empowerment** de Eric Shragge dir. Montréal, Black Rose Books. Pages 93-114.
- SANDERSON, Duncan. (1997). **Assumptions and Potential Issues Related to Community Networks and Current and Near-Term Internet Technologies**. Ipswich, rapport de recherche, British Telecommunications, novembre.
- Les actes du Colloque provincial sur le développement communautaire. (1987). **Fais-moi signe de changement**, Victoriaville, Corporation communautaire des Bois-Francis.

¹ Nous avons entamé une première partie de cette recherche à l'hiver 1998 (Fortin et Sanderson, 1999); depuis le mois de septembre 1999 elle est financée par le CRSH.

² Adresses des sites:

Internet Victoriaville: www.ivic.qc.ca

Corporation de développement communautaires des Bois-Francis: www.cdcbf.qc.ca

Corporation de développement économique des Bois-Francis: www.cdebf.qc.ca

Job Express: www.jobxpress.qc.ca

la Ville de Victoriaville: www.ville.victoriaville.qc.ca.

³ Nous remercions sincèrement les personnes qui ont bien voulu nous accorder une entrevue.

⁴ À Montréal, en 1993, nous avons également observé que les pionniers du courrier électronique dans les groupes communautaires étaient ceux oeuvrant dans le secteur de la solidarité avec le Tiers-monde (Fortin et Prévôt, 1994).

⁵ La page s'intitule: *Pour vous Mesdames*; son adresse est: www.ivic.qc.ca/dames. Il existe aussi une page pour les hommes: *Oh boys, ô boys!*, dont l'adresse est: www.ivic.qc.ca/hommes.

Les plus récentes publications du GRIDEQ

Cahiers du GRIDEQ

- No 20: **Enjeux forestiers.** Sous la direction de Paul Larocque et Jean Larrivée. 1991. 216 p. Prix: 10,70\$
- No 21: **Structures régionales et régionalismes dans les pays de la Communauté économique européenne.** Marc Lambinet. 1993. 394 p. Prix: 20\$
- No 22: **Les services de proximité en milieu rural québécois.** Lucie Pépin. 1999. 144 p. Prix: 13\$

Actes et instruments de la recherche en développement régional

- No 10: **Le vertige de la liberté. Essais sur la Pologne postcommuniste.** Sous la direction d'Oleg Stanek. 1993. 220 p. Prix: 10\$
- No 11: **Nouvelles technologies de l'information et société. Un débat sur l'intelligence à notre époque.** Sous la direction de Danielle Lafontaine. 1994. 208 p. Prix: 10\$
- No 12: **La pratique du développement régional.** Serge Côté et al. 1995. 134 p. Prix: 10\$
- No 13: **Penser et agir localement dans l'arène de la globalisation.** Collectif. 1999. 132 p. Prix: 10\$

Témoignages et analyses

- No 3: **D'hier à demain: la pêche maritime au Québec.** O. Cloutier et al. 1991. 116 p. Prix: 5,35\$
- No 4: **Femmes violentées. Derrière le masque du silence.** R. Gratton et S. Lambert. 1992. 120 p. Prix: 10,70\$
- No 5: **Le JAL. Trajectoire d'une expérience de développement local.** Marc-André Deschênes et Gilles Roy. 1994. Prix: 18\$
- No 6: **Femmes engagées: pour une alternative de développement.** C. Bérubé. 1996. 200 p. Prix: 17\$

Tendances et débats en développement régional

- No 1: **Et les régions qui perdent...?** Serge Côté et al. 1995. 382 p. Prix: 25\$
No 3: **Action collective et décentralisation.** Serge Côté et al. 1997. 258 p.
Prix: 19\$
No 4: **Espaces en mutation.** Serge Côté et al. 1998. 189 p. Prix: 17\$
No 5: **Les régions fragiles face à la mondialisation.** Danielle Lafontaine,
Nicole Thivierge et al. 1999. 256 p. Prix: 19\$

Hors série

- De la Loire au Saint-Laurent.** Bruno Jean et al. GRIDEQ, GRIR et URA 915.
1991. 354 p. Prix: 12,84\$
Savoir et développement: pour une histoire de l'UQAR. Nicole Thivierge et al.
1995. 538 p. Prix: 16\$
En quête d'une communauté locale. Hugues Dionne et Raymond Beaudry.
GRIDEQ et Les Éditions Trois-Pistoles, 1998. 250 p. Prix: 28,89\$
Parcours historiques dans la région touristique de la Gaspésie. Sous la direction
de Paul Larocque et Jean Larrivée. 1998. 481 p. Prix: 25\$

La TPS de 7% est incluse dans les prix. Veuillez ajouter une somme de 3,50\$ pour les frais postaux et de manutention.

Pour commander ou obtenir la liste complète des publications écrivez à:

Secrétariat du GRIDEQ
Université du Québec à Rimouski
300, allée des Ursulines
Rimouski (Québec) CANADA
G5L 3A1
Tél.: (418) 723-1986 poste 1440 ou 1441
Télécopieur: (418) 724-1847
Internet: grideq@uqar.quebec.ca
site WEB du GRIDEQ: <http://www3.uqar.quebec.ca/grideq>