

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

LA GOUVERNANCE PARTENARIALE : UN FACTEUR DÉTERMINANT
DU DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS RURALES
UNE ÉTUDE DES MODÈLES DE GOUVERNANCE LOCALE OBSERVÉS
DANS DEUX COMMUNAUTÉS EN CROISSANCE
ET DANS DEUX COMMUNAUTÉS EN DÉVITALISATION
AU QUÉBEC ET DANS LE CANADA ATLANTIQUE

TOME 2

THÈSE
PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
comme exigence partielle
du programme de doctorat en développement régional

PAR

LUC BISSON

MARS 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
RÉSUMÉ.....	v
TABLE DES MATIÈRES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX	xiv
LISTE DES FIGURES	xv
LISTE DES SCHÉMAS, DIAGRAMMES ET MODÈLES.....	xvi
LISTE DES ACRONYMES ET DES ABRÉVIATIONS.....	xvii
INTRODUCTION.....	1
PREMIÈRE PARTIE : LES ASPECTS THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE	
CHAPITRE UN : LA GOUVERNANCE LOCALE EN MILIEU RURAL : LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE ET LE CADRE CONCEPTUEL	
PREMIÈRE PARTIE : LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	7
Introduction.....	7
1.1 La pertinence de la gouvernance rurale sur le plan social et scientifique.....	7
1.1.1 La pertinence de la question de la gouvernance rurale sur le plan social.....	7
1.1.2 La pertinence de la question de la gouvernance rurale sur le plan scientifique.....	9
DEUXIÈME PARTIE : LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	
Introduction	11
1.2.1 La nature de la gouvernance.....	13
1.2.2 La problématique à l'origine de la gouvernance.....	16
1.2.3 Les différentes approches de la gouvernance.....	17
1.2.4 La gouvernance locale et territoriale.....	28
1.2.5 Le rôle de la gouvernance locale et ses effets sur le processus de structuration économique et social.....	31
1.2.6 Notre définition de la gouvernance locale.....	35
TROISIÈME PARTIE : LES QUESTIONS DE RECHERCHE	
1.3.1 : Les questions de recherche.....	36
Conclusion.....	37
CHAPITRE DEUX : LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	
Introduction.....	39

2.1 Résultats attendus de la recherche.....	39
2.2 La portée et les grandes étapes de la recherche.....	40
2.3 Le terrain de recherche et les questions relatives aux données.....	41
2.3.1 Univers.....	41
2.3.2 La classification des sites du projet de la NRE.....	43
2.3.3 Échantillonnage au préalable des communautés.....	44
2.3.4 Échantillon définitif des communautés pour la réalisation de la recherche.....	46
2.3.5 Brève description des quatre collectivités retenues.....	48
2.4 Derniers éléments constitutifs du cadre méthodologique.....	50
2.4.1 Échantillonnage des interviewés (population cible).....	50
2.4.1.1 Avant d’effectuer la recherche terrain.....	50
2.4.1.2. Le déroulement de la recherche sur le terrain.....	51
2.4.2 L’utilisation de l’entrevue semi-dirigée.....	53
2.4.3 Les limites de l’entrevue semi-dirigée.....	54
2.4.4 Limites de notre recherche sur la gouvernance locale	55
2.4.5 Traitement des données.....	56
2.4.6 Analyse des données.....	56
2.5 Les aspects éthiques et les difficultés de la recherche.....	59

DEUXIÈME PARTIE : MÉCANISMES, INSTRUMENTS, PROCESSUS ET DISPOSITIFS DE GOUVERNANCE LOCALE

CHAPITRE TROIS : MÉCANISMES ET INSTRUMENTS DE GOUVERNANCE LOCALE – LA COMMUNAUTÉ DE JAMESTOWN (NOUVEAU-BRUNSWICK)

Introduction.....	62
3.1 Présentation de la collectivité de Jamestown, Nouveau-Brunswick.....	63
3.2 La vision et la perception des principaux acteurs de la communauté.....	66
3.3 Identification des principaux acteurs de la gouvernance locale.....	71
3.3.1 Le secteur public : le maire et les conseillers.....	72
3.3.2. La société civile.....	74
3.3.3. Le secteur privé.....	75
3.4. La légitimité des principaux acteurs locaux de la gouvernance locale.....	76
3.5 Présentation des mécanismes de gouvernance locale mis en œuvre par les principaux acteurs dans la communauté.....	77
3.5.1. Premier mécanisme de gouvernance : le choix des élus municipaux.....	80
3.5.2. Deuxième mécanisme – les étapes et les instruments de gouvernance mis en œuvre par les élus municipaux.....	91
3.5.3 : Troisième mécanisme décisionnel – les étapes et les instruments de gouvernance locale mis en œuvre par les membres de la société civile.....	102
3.6. Synthèse.....	110

CHAPITRE QUATRE : MÉCANISMES ET DISPOSITIFS DE GOUVERNANCE LOCALE – COMMUNAUTÉ DE SAINT-YAMASKA (QUÉBEC)

Introduction.....	114
4.1 Présentation de la communauté de Saint-Yamaska, Québec.....	115
4.2 La vision et la perception des principaux acteurs de leur communauté.....	119

4.3. Identification des principaux acteurs de la gouvernance locale.....	122
4.3.1 Le secteur public : le maire et les conseillers.....	122
4.3.2 La société civile.....	123
4.3.3 Le secteur privé.....	125
4.4 La légitimité des principaux acteurs locaux de la gouvernance locale	127
4.5 Présentation des mécanismes de gouvernance locale mis en œuvre par les principaux acteurs dans la communauté.....	129
4.5.1. Premier mécanisme de gouvernance : le choix des élus municipaux.....	132
4.5.2. Deuxième mécanisme – les étapes et les instruments de gouvernance mis en œuvre par les élus municipaux.....	145
4.5.3. Troisième mécanisme décisionnel - étapes et instruments de gouvernance locale mis en œuvre par les membres de la société civile.....	152
4.6. Synthèse.....	158

CHAPITRE CINQ - PROCESSUS ET DISPOSITIFS DE GOUVERNANCE LOCALE – LA COMMUNAUTÉ DE LOMER (QUÉBEC)

Introduction.....	162
5.1 Présentation de la collectivité de Lomer au Québec.....	163
5.2. La vision et la perception des principaux acteurs de leur communauté.....	166
5.3. Identification des principaux acteurs de la gouvernance locale.....	170
5.3.1. Le secteur public : le maire et les six conseillers.....	170
5.3.2. La société civile.....	172
5.3.3. Les entrepreneurs privés.....	173
5.4 La présentation des principaux éléments de la gouvernance locale.....	173
5.4.1 Les relations entre les membres du secteur privé incluant celles de la grande entreprise avec l'ensemble des autres acteurs à Lomer	175
5.4.1.1. Les relations entre commerçants.....	175
5.4.1.2. Les relations entre entrepreneurs.....	176
5.4.1.3. Les relations entre Majeure et la communauté de Lomer.....	177
5.4.1.4. L'implication de la compagnie dans la gouvernance locale.....	177
5.4.1.5. La compagnie Majeure et l'embauche locale.....	178
5.4.1.6. Les menaces de fermeture de la compagnie Majeure.....	179
5.4.1.7. La vision de la compagnie sur l'état des « relations » avec les autres acteurs locaux de Lomer.....	180
5.4.1.8. Le déménagement des cadres et ses répercussions sur les relations avec les autres acteurs de la communauté.....	182
5.4.2 Les relations entre le conseil municipal et les autres acteurs de Lomer.....	183
5.4.2.1. Les relations entre le conseil municipal et les commerçants locaux.....	184
5.4.2.2. Les relations entre le conseil municipal et les entrepreneurs locaux (partenariats).....	185
5.4.2.3. Les relations entre le conseil municipal du village et celui de la paroisse ainsi que celles avec la communauté de Gaule avant la fusion de 2001.....	188
5.4.2.4. Les relations entre les conseillers du village et les conseillers de la paroisse au sein du conseil municipal de Lomer ainsi que celles avec la communauté de Gaule depuis la fusion de 2001.....	189

5.4.2.5. Les conflits d'intérêts au sein du conseil municipal de Lomer.....	191
5.4.2.6. Les relations entre les élus municipaux et les employés syndiqués et le service des incendies.....	193
5.4.2.6.1 Les relations entre le conseil municipal et les employés municipaux syndiqués.....	193
5.4.2.6.2. Les relations entre les élus municipaux et le service des incendies: l'histoire de l'achat du camion de pompier de 300 000\$, deux versions, même constats.....	194
5.4.2.6.2.1. La vision publique du conflit.....	194
5.4.2.6.2.2. La vision du service des incendies.....	196
5.4.3 Le processus décisionnel, son rôle dans le développement économique ainsi que les autres éléments associés aux « modes d'action » du conseil municipal de Lomer.....	199
5.4.3.1. Le processus décisionnel du conseil municipal.....	199
5.4.3.2. Le rôle du conseil municipal dans le développement économique.....	201
5.4.3.3. Les autres éléments associés aux « modes d'action » du conseil municipal.....	202
5.4.4 Rôle de la société civile dans la communauté de Lomer (Québec).....	205
5.4.4.1. Fragmentation de la société civile de Lomer: individualisme, présence de conflits ouverts entre et à l'intérieur des groupes de citoyens.....	206
5.4.4.2. L'individualisme et la fragmentation de la société civile : les facteurs aggravants.....	207
5.4.4.3. La protection d'intérêts personnels et le trafic d'influence décisionnelle.....	211
5.4.4.4. La remise en question : la légitimité et le rôle des élus comme principaux acteurs du développement local.....	214
5.5 Synthèse.....	222

TOME 2

CHAPITRE SIX - PROCESSUS ET DISPOSITIFS DE GOUVERNANCE LOCALE – LA COMMUNAUTÉ DE BRESTGATE (TERRE-NEUVE ET LABRADOR)

Introduction.....	227
6.1 Présentation de la communauté de Brestgate, Terre-Neuve et Labrador.....	228
6.2. La vision et la perception des membres de la société civile, des entrepreneurs privés ainsi que des élus de leur communauté.....	231
6.3. Identification des principaux acteurs de la gouvernance locale.....	234
6.3.1. Le secteur public : la direction générale, le maire et les conseillers.....	235
6.3.2. La société civile.....	237
6.3.3. Le secteur privé : les entrepreneurs privé.....	237
6.4. La présentation des principaux éléments de la gouvernance locale.....	238
6.4.1 : Les relations entre les membres du secteur privé à Brestgate	239
6.4.2. Les relations entre le conseil municipal et les autres acteurs de Brestgate.....	242
6.4.2.1. Conseil municipal et commerces locaux.....	242

6.4.2.2. Conflit maire vs conseillers et conflits d'intérêts au sein du conseil.....	243
6.4.2.3. Conseil municipal vs le directeur général (<i>town manager</i>).....	244
6.4.3. Les « modes d'action » du conseil municipal de Brestgate.....	246
6.4.3.1. Le processus décisionnel du conseil municipal.....	246
6.4.3.2. Le rôle de soutien du conseil municipal dans le développement économique.....	248
6.4.3.3. Les autres éléments.....	250
6.4.3.4. Les relations politiques des élus de Brestgate.....	251
6.4.4. Le rôle de la société civile dans la communauté de Brestgate (TNL).....	255
6.4.4.1. La fragmentation de la société civile: individualisme et conflits ouverts entre les groupes de citoyens de Brestgate.....	255
6.4.4.2. L'individualisme et la fragmentation de la société civile: les facteurs aggravants.....	257
6.4.4.3. La protection d'intérêts personnels, le trafic d'influence décisionnelle et la remise en question de la légitimité des élus de Brestgate.....	262
6.5 Synthèse.....	266

TROISIÈME PARTIE : LES CONSÉQUENCES

CHAPITRE SEPT – LES CONSÉQUENCES DE LA GOUVERNANCE LOCALE DANS LES QUATRE COMMUNAUTÉS À L'ÉTUDE

Introduction.....	273
7.1. Les conséquences de la gouvernance dans les deux communautés « en croissance ».....	274
7.1.1 La communauté de Jamestown, Nouveau-Brunswick.....	275
7.1.1.1 : L'imbrication économie – qualité de vie.....	275
7.1.2. La communauté de Saint-Yamaska, Québec.....	279
7.1.2.1 : L'imbrication économie – qualité de vie.....	279
7.1.2.2 : Les mouvements coopératifs, des institutions ancrées au tissu social.....	288
7.2 Les conséquences de la gouvernance dans les deux communautés « en déclin ».....	292
7.2.1 La communauté de Lomer, Québec.....	293
7.2.1.1 : L'économie.....	293
7.2.1.2 : Le climat social.....	296
7.2.2 : La communauté de Brestgate, TN-L.....	300
7.2.2.1 : L'économie.....	300
7.2.2.2 : Les conséquences directes de la gouvernance des élus municipaux.....	303
7.2.2.3 : Le climat social.....	308
7.2.2.4 : La solution.....	311
Conclusion.....	313

QUATRIÈME PARTIE : LES FACTEURS STRATÉGIQUES DE SUCCÈS ET DE RISQUES, LES RÈGLES TACITES, ET LES NOUVEAUX MODÈLES DE GOUVERNANCE LOCALE

CHAPITRE HUIT – LES FACTEURS STRATÉGIQUES DE SUCCÈS ET DE RISQUES ASSOCIÉS À LA GOUVERNANCE LOCALE : LES RÈGLES TACITES DE LA GOUVERNANCE PARTENARIALE ÉQUILIBRÉE OU MONOPOLISÉE

Introduction.....	315
8.1. Les facteurs stratégiques de succès : les règles tacites de structuration sociale et les assises de la gouvernance partenariale équilibrée.....	316
8.1.1. Les trois mécanismes de gouvernance : la structuration tacite de la gouvernance locale.....	316
8.1.2 Le partage du pouvoir et de l'autorité entre les acteurs.....	317
8.1.3 La propriété des terres agricoles, l'embauche locale, la corvée, l'achat local.....	321
8.1.4 La culture « entrepreneuriale » des maires et des conseils municipaux.....	323
8.1.5 Le niveau d'éducation des citoyens actifs au développement.....	326
8.1.6 Le capital social : une dimension intrinsèque de la gouvernance?.....	328
8.1.6.1 : La capacité d'investissement – réinvestissement.....	330
8.1.6.2 : Une vision globale de la qualité des relations entre les acteurs.....	333
8.1.6.3 : La qualité des réseaux.....	337
8.1.6.4 : Les représentations sociales.....	339
8.1.6.5 : La diversité symbolique.....	342
8.2 Les facteurs stratégiques de risques associés à la gouvernance locale identifiée à Lomer au Québec et à Brestgate à Terre-Neuve et Labrador.....	348
8.2.1 La fragmentation de la société civile : l'origine du cycle de dévitalisation de la gouvernance locale.....	348
8.2.2 La présence de relations conflictuelles (clans) entre les trois types d'acteurs (privé, public, société civile).....	349
8.2.3 L'absence de relations constructives avec la grande entreprise.....	350
8.2.4 La manipulation et la modification des règles du processus électoral à des fins partisans.....	351
8.2.5 La remise en question de la légitimité des élus.....	352
8.2.6 L'absence de partage du pouvoir et de l'autorité entre les acteurs des secteurs privé, public et de la société civile.....	353
8.2.7 Le non-respect des normes démocratiques institutionnelles des élus municipaux.....	356
8.2.8 L'ignorance du rôle du conseil municipal comme principal acteur du développement.....	356
8.2.9 Le rôle prédominant de la direction générale au conseil municipal.....	357
8.2.10 Les relations politiques des élus municipaux : absence et implications personnelles des maires.....	358
8.2.11 Les risques associés au non-respect d'afficher ses couleurs politiques : les événements de 1991 à Jamestown au Nouveau-Brunswick, première collectivité « en croissance » de notre échantillonnage.....	359
8.2.11.1 : Mise en contexte.....	359

8.2.11.2 : Les évènements de 1991.....	360
8.2.12 L'absence de participation de l'ensemble de la société civile au processus de gouvernance par désintéressement collectif et démobilisation.....	362
8.2.13 Le manque de fierté des habitants – le sentiment de morosité profond.....	364
8.2.14 L'absence des principaux leaders dans la gouvernance locale.....	365
Conclusion.....	370
CHAPITRE NEUF – LES NOUVEAUX MODÈLES DE GOUVERNANCE LOCALE : LA GOUVERNANCE PARTENARIALE ÉQUILIBRÉE ET LA GOUVERNANCE LOCALE MONOPOLISÉE	
Introduction.....	371
9.1 La gouvernance partenariale équilibrée – Jamestown (NB), Saint-Yamaska (QC).....	373
9.2 La gouvernance locale monopolisée - Lomer (QC), .. Brestgate (TNL).....	379
Conclusion.....	385
CONCLUSION.....	387
BIBLIOGRAPHIE.....	397
ANNEXES.....	413

CHAPITRE SIX - PROCESSUS ET DISPOSITIFS DE GOUVERNANCE LOCALE – LA COMMUNAUTÉ DE BRESTGATE (TERRE-NEUVE ET LABRADOR)

Introduction

La communauté de Brestgate, située le long du littoral à Terre-Neuve et Labrador, est la deuxième des deux communautés en déclin qui fait l'objet d'une analyse détaillée de sa gouvernance locale. En effet, à la suite des entretiens que nous avons réalisés auprès des membres du secteur privé, du secteur public ainsi que de plusieurs citoyens, nous avons été en mesure d'identifier plusieurs éléments distincts de la gouvernance locale que nous présentons dans ce chapitre.

Dans un premier temps, nous présenterons quelles vision et perception ont les principaux acteurs de leur communauté. Celles-ci établiront les bases de notre analyse subséquente qui procède à la détermination des principaux acteurs de la gouvernance locale. Rappelons que la notion de gouvernance que nous avons retenue dans notre cadre théorique comprend des interrelations entre les trois types d'acteurs dans une communauté : les membres du secteur privé, du secteur public et les citoyens. De plus, nous voulions savoir le plus précisément possible qui sont les acteurs les plus actifs et les plus importants concernant les décisions à caractère socio-économique.

Ensuite, nous présenterons les trois éléments que nous avons relevés à l'intérieur de la gouvernance locale selon un ordre d'importance relative préétabli. En premier lieu, nous analyserons l'ensemble des relations entre les différents acteurs de Brestgate, c'est-à-dire celles que l'on retrouve entre les commerçants, les entrepreneurs et les autres acteurs locaux. Puis, nous poursuivrons avec les relations qui existent entre les membres du conseil municipal et les autres acteurs de la communauté. Cette partie inclura également les processus décisionnels du conseil municipal. Nous terminerons avec la présentation du rôle spécifique de la société civile dans la collectivité.

Puisque ce chapitre comporte essentiellement les mêmes éléments que ceux observés dans la communauté en déclin précédente, Lomer au Québec, il sera présenté sous forme résumée. Rappelons tout d'abord brièvement quelques données socio-économiques concernant la dernière communauté en déclin de notre recherche, Brestgate à Terre-Neuve et Labrador.

6.1 Présentation de la communauté de Brestgate, Terre-Neuve et Labrador

Brestgate (2448 habitants), notre collectivité de Terre-Neuve et Labrador, située le long de la côte nord de l'île de Terre-Neuve, a une industrie liée principalement à la pêche et au traitement du poisson. La communauté est l'un des rares secteurs de Terre-Neuve qui peut retracer son histoire à près de 3500 ans, remontant jusqu'aux Indiens maritimes archaïques autour de 1500 avant Jésus-Christ. On y fit une trouvaille archéologique importante en 1966. C'est l'un des ports maritimes les plus anciens de Terre-Neuve et Labrador. La flottille de pêche française a utilisé les eaux autour des îles entre 1650 et 1690, et ce sont ces pêcheurs qui ont donné aux îles le nom de « Toulinquet » à cause de leur ressemblance avec un groupe d'îles au large de la côte française près de Brest. Les premiers *liveryers* ou colons permanents étaient des pêcheurs anglais et leurs familles venus du Devonshire. À compter de 1760, les archives prouvent que les deux négociants principaux du secteur avaient un chiffre d'affaires combiné de mille livres sterling par année. Avec la croissance de la pêche aux phoques au 18^e siècle, les colons devinrent plus entreprenants et demeurèrent occupés presque toute l'année avec la pêche, le travail dans les fermes durant l'été et la pêche aux phoques au printemps.

À cette époque, les îles étaient fortement boisées et occupées par des bandes autochtones, les Beothuks. Les colons ont enfreint les droits des Beothuks concernant leur pêche traditionnelle et leurs terrains de chasse, et ceux-ci ont répondu en commettant des délits mineurs. L'avant-dernière survivante des Beothuks, Demasuit, ou Mary March comme on l'appelait, fut capturée et amenée dans la communauté en 1819, où elle contracta la tuberculose et mourut quelque temps plus tard. La collectivité est aussi fière d'être le lieu de naissance, en 1867, d'une étoile d'opéra de renommée mondiale. Elle était la plus jeune

filles du premier docteur. Après avoir démontré très tôt une voix de soprano remarquable, elle est allée étudier en Italie et aux États-Unis où elle fut acclamée. Sa carrière s'est terminée de façon abrupte lorsqu'elle contracta une maladie qui lui fit perdre la voix, et elle retourna à Brestgate où elle mourut en 1935.

L'hôpital fut construit entre 1921 et 1924 par les gens de la communauté à la mémoire des combattants décédés lors de la Première Guerre mondiale. La ville fut incorporée pour la première fois en 1965. L'aréna a été construit en 1968 grâce à l'aide de nombreux bénévoles. Le poste d'incendie fut construit en 1972. En 1973, les îles ont été reliées au circuit principal des routes de Terre-Neuve par une route sur digue. En 1974, un nouvel hôpital fut construit. En 1992, la ville fut amalgamée avec d'anciennes villes voisines et la même année, elle fut affectée par l'annonce du moratoire sur la pêche à la morue.

D'un point de vue géographique, la communauté est située dans le nord-est de la province et possède une superficie de 25,74 km². Elle est accessible par une route principale, mais le centre urbain le plus proche se trouve à plus d'une heure trente en automobile. De plus, la région mère où est située la collectivité est reconnue pour présenter des côtes abruptes et des vues panoramiques du haut de ses falaises. En effet, durant la période estivale, on peut observer plusieurs icebergs flotter sur l'océan Atlantique près de Brestgate. Localisé près de la côte est de la province, le climat y est un facteur important; la moyenne supérieure ne dépasse pas 11 degrés Celsius en mai, 17 en juin, 22 en juillet, 20 en août, 16 en septembre et 10 degrés en octobre.

Concernant la démographie, selon les données de Statistique Canada de 2006, la communauté compte 2448 habitants, soit une baisse de 6,2% par rapport à 2001 alors qu'elle comptait 2611 âmes. On retrouve une répartition presque égale entre les hommes et les femmes (1190 hommes, 1255 femmes), et l'âge médian de la population se situe à 43,8 ans, soit une augmentation importante par rapport à 1996 où celui-ci était de 38,9 ans. Cette tendance démographique s'observe plus précisément lorsqu'on analyse les tranches d'âge. En effet, la population âgée de moins de 55 ans est passée de 2175 personnes en 1996 à 1785 en 2001, et elle se situait à 1520 en 2006. Au même moment,

la population âgée de plus de 65 ans augmente et passe donc de 780 personnes en 1996 à 825 en 2001, pour se situer à 920 personnes en 2006.

L'économie est aujourd'hui essentiellement centrée sur l'industrie des services à la population; une petite part concerne l'industrie de la construction et de l'exploitation forestière alors que l'industrie de la pêche est très peu représentée depuis le dépôt du moratoire sur la morue en 1992. Le secteur touristique tire son épingle du jeu durant les mois d'été principalement en raison des icebergs que l'on peut observer des côtes, mais nous retrouvons plusieurs accommodations de type *bed & breakfast*, *lounge* et quelques entreprises spécialistes d'excursion en mer.

Concernant la structure gouvernementale et politique, la communauté est une entité municipale légale incorporée du gouvernement de Terre-Neuve et Labrador, dans laquelle nous retrouvons six conseillers et un maire élus au suffrage universel. Fait à noter : historiquement, la population a toujours voté du côté du parti libéral aux élections provinciales, à l'exception de 1982 où le candidat conservateur avait réussi à ravir le siège aux libéraux.

La communauté offre plusieurs services à la population dont deux écoles (primaire et secondaire), un centre médical, son propre service des incendies, plusieurs petits commerces locaux (restaurants, garages, quincaillerie, pharmacie, bureau de poste, musées, etc.) ainsi que plusieurs installations d'hébergement à caractère touristique.

Le dernier élément important à souligner concerne la structure de l'emploi dans les provinces de l'Atlantique, et cette particularité est également une réalité pour notre première collectivité en croissance, Jamestown, située dans la province du Nouveau-Brunswick. En effet, selon le Conseil économique des provinces de l'Atlantique (CEPA), l'importance du travail saisonnier dans l'économie des provinces de l'Atlantique est beaucoup plus grande que dans les autres provinces canadiennes. Sur un total de 975 000

emplois durant les mois de janvier à mars¹ et un sommet de 1 100 000 entre juin et août, nous obtenons une variation de 12 % de l'emploi dans les provinces de l'Atlantique comparativement à une variation de 5 % au niveau canadien. Et celle-ci, fait important en ce qui concerne nos communautés à l'étude, est plus prononcée dans trois secteurs d'activités : la pêche, la foresterie et l'agriculture.

Ainsi, selon le CEPA, la plupart des emplois saisonniers se retrouvent en milieu rural dans les provinces de l'Atlantique. Dans la péninsule acadienne du Nouveau-Brunswick, la variation d'emploi atteint 24 % alors que dans la partie sud et sur la côte nord de Terre-Neuve et Labrador, cette proportion dépasse 30 %. Ainsi, dans l'ensemble des provinces de l'Atlantique, les économies rurales comptent 47 % des emplois considérés comme « temps plein » ou « à l'année » alors que les emplois saisonniers comptent pour 67 %. Cet élément important souligne, selon le CEPA², que la base de l'emploi pour les secteurs agricole, forestier et piscicole ainsi que la transformation (agricole ou forestière) se situe largement en dehors des grands centres urbains. Cependant, il faut aussi mentionner que les emplois que nous retrouvons dans le domaine du tourisme et de la construction sont également situés en grande partie en milieu rural. Ces dernières précisions expliquent, selon nous, pourquoi nous retrouvons un taux de chômage de 23,6 % dans notre communauté, alors qu'il est de 18,6 % pour la province du Nouveau-Brunswick selon le recensement de 2006.

6.2 La vision et la perception des membres de la société civile, des entrepreneurs privés ainsi que des élus de leur communauté

Voici comment certains interviewés qualifient la situation économique de leur communauté : « In downward sparrow » (PR.1)³, « I can say if anything, it's regressing » (S.C.1), « it's pretty stagnant actually » (S.C.2), « I think the economic have certainly

¹ La moyenne des années 2000 à 2003. Source: Conseil économique des provinces de l'Atlantique. "Seasonality in Atlantic Canada: Trends, Challenges and Policy Issues", mars 2005.

² Conseil économique des provinces de l'Atlantique (CEPA). "Seasonality in Atlantic Canada: Trends, Challenges and Policy Issues", mars 2005.

³ Tout au long de ce chapitre, nous utiliserons les symboles suivants pour désigner les principaux acteurs interviewés: Société civile (S.C.), entrepreneurs privés locaux, dirigeants de la grande entreprise (PR.), élus – public (PU).

plummeting in the downside » (PR.3), « I don't think we are going anywhere very fast » (PR.2). Cette vision morose vient principalement du fait qu'un des plus importants employeurs du village, le centre hospitalier, connaît des difficultés : « we have one major employer, the hospital. In the last ten years, it's been downgrading. There's been jobs lost » (S.C.2). De plus, les difficultés économiques du secteur des pêches touchent une partie de la population. Ce sont plusieurs éléments qui expliquent « why we have seen a lot of people move out of this town over the last 8 years. I think the migration is terrible, a lot of people have moved out » (PR.2), « the community is declining » (PR.1).

Le tableau suivant semble donner raison aux principaux interviewés sur le fait que cette collectivité est en fort déclin démographique et que la situation ne semble guère s'être améliorée depuis notre enquête en octobre 2005.

Tableau 2
Principales caractéristiques socio-démographiques
Brestgate, Terre-Neuve et Labrador

Caractéristiques en 2006	Notre communauté	Terre-Neuve et Labrador
Population	2448	505 469
Variation 2001-2006	-6,2 %	-1,5 %
% de la population 15 ans et +	87,8 %	84,5 %
Taux de chômage	23,6 %	18,6 %
Taux d'activité	55,3 %	58,9 %
% secteur d'emploi	42,3 %	47,9 %
Nombre total de logements privés	1010	197 185
Maisons individuelles % log. Privés.	94,6 %	73,8 %
Nombre total de familles	815	155 730
Couples mariés	655	114 630
Revenu médian de toutes les familles	37 765 \$	49 645 \$

Source : Statistique Canada, profil des communautés 2001-2006. www.statcan.gc.ca.

L'état actuel de l'économie locale entraîne dans son sillage une aggravation au niveau social. En effet, plusieurs « problèmes sociaux » ont été soulignés par nos interviewés : « socially, we are having more problems, I guess we have more legal problems than we had 20 years ago. In this theft, small time pitty » (PR.3). D'abord, la collectivité est confrontée au problème de migration négative : « Young people are leaving and our

school for the moment is declining (PR.3), so obviously we are not hanging on to the foundation of our community, which is the youth » (PR.1). Elle est ensuite confrontée à de nouveaux problèmes sociaux telle l'augmentation de la consommation d'alcool et de drogues : « I can certainly tell you that there's definitely an increase in drugs in the community » (PR.3), there are a lot of problems with alcohol and drugs » (PU.1). Cette vision très sombre que les interviewés ont de leur collectivité ne s'explique pas uniquement parce qu'elle est « primarally a fishing community » (S.C.1) et que le dicton local populaire dit : « as the fishery goes, so goes the community » (S.C.1). En effet, le moratoire sur la pêche à la morue imposé par le gouvernement fédéral en 1992 a nettement fragilisé l'économie locale comme le souligne cet intervenant : « the mometorium came in and it had great effects » (S.C.2); cependant, l'imposition de cette mesure n'a pas seulement causé des effets « appréhendés » sur l'économie de la communauté, mais elle a provoqué d'autres effets inattendus par la nature des agissements des principaux acteurs récipiendaires.

En effet, quelles responsabilités ont les principaux acteurs dans l'état socio-économique actuel ? Est-ce le fruit d'une gouvernance locale totalement inefficace et immobile ? En fait, y a-t-il présence d'une gouvernance comme nous l'avons définie et constatée dans l'analyse de notre premier village en déclin ? Rappelons qu'à Lomer, au Québec, notre première collectivité rurale en déclin, la culture locale est plutôt empreinte d'un sentiment généralisé de morosité et, au fil des entretiens avec différentes catégories d'acteurs, nous avons découvert une gouvernance totalement inefficace pratiquement autocratique.

Rappelons que les prémisses théoriques de la gouvernance mentionnent la participation des trois types d'acteurs (privé, public et citoyens) aux différents processus décisionnels dans une collectivité. Comme nous l'avons spécifié lors de notre analyse des deux communautés en croissance, ils s'impliquent non seulement à titre de planificateurs et d'évaluateurs, mais ils implantent leurs décisions de développement sur leurs territoires respectifs. De plus, ils acquièrent le privilège et la légitimité d'action selon des critères bien précis élaborés par l'ensemble des membres de la communauté depuis plusieurs

années. Retrouvons-nous, à Brestgate, les mêmes relations conflictuelles et la même spirale de dévitalisation de la gouvernance locale que dans notre première collectivité en déclin, ce qui nous permettrait de conclure que les deux communautés présentent une gouvernance similaire avec sensiblement les mêmes effets sur le développement socio-économique local ? C'est à cette question que nous répondrons dans la prochaine section de notre analyse sur les relations entre les acteurs dans la communauté de Brestgate. Auparavant, nous présenterons les principaux artisans de la gouvernance locale selon un degré d'importance décroissant.

6.3 Détermination des principaux acteurs de la gouvernance locale

Dans le contexte d'une gouvernance locale qui suppose la participation des trois types d'acteurs (privé, public et citoyens) telle que nous l'avons définie dans notre cadre théorique, il apparaît d'abord nécessaire de déterminer le plus précisément possible qui ils sont puisqu'ils s'impliquent activement (à titre de planificateurs et d'évaluateurs d'actions de développement pour leur collectivité), mais également parce qu'ils implantent leurs décisions.

L'analyse de la gouvernance locale basée sur les relations entre les trois types d'acteurs à Brestgate se subdivise en plusieurs éléments distincts. Nous avons choisi de présenter les principaux acteurs locaux selon un ordre d'importance relatif aux impacts qu'ils génèrent sur la condition socio-économique de la communauté. Nous sommes conscients que ce type de classification est relatif à l'interprétation du chercheur, et nous acceptons donc l'argument légitime que tous les acteurs jouent un rôle important au sein de la gouvernance et que leurs « impacts » sont difficilement mesurables.

C'est pour cette raison que nous avons choisi un ordre de présentation selon l'importance relative que nos interviewés ont accordée eux-mêmes aux trois différents acteurs de la gouvernance, dans un ordre décroissant d'importance selon les répercussions qu'ils ont dans la communauté. Enfin, soulignons que l'importance relative d'un acteur par rapport

à un autre au sein de la gouvernance locale est variable dans le temps selon l'évolution économique et sociale de la collectivité.

6.3.1 : Le secteur public : la direction générale, le maire et les six conseillers

Trois éléments distincts se démarquent en ce qui concerne le secteur public. En effet, tout indique que nous sommes en présence de trois acteurs qui ont joué, jouent et joueront un rôle fondamental dans la gouvernance locale de cette collectivité. Ils sont, selon leur importance relative, le directeur général de la municipalité (*town manager*), les élus municipaux (maire et conseillers) et les deux paliers de gouvernement supérieurs respectivement représentés par le gouvernement provincial et le gouvernement fédéral.

Ainsi, le directeur général est prédominant dans la municipalité comme le résume bien cette citation :

Where I feel at times now, I see that it's more that the power is more in the hands of a bureaucrat and he's not willing properly to tow the lines and listen to the government which is the rule of power, the council of the people. I feel at this point in time, probably the bureaucrats, the town manager is flexing a little bit more power than he should. There's a little bit of negative energy and I still feel that in a small town, that it's probably because that can be isolated to the fact that maybe the bureaucrat is running the down. And not following the rules of the council. (PR.1)

Ainsi, lorsqu'il souligne que le directeur général de la municipalité « is flexing a little bit more power than he should » (PR.1), il confirme son importance à l'intérieur du processus décisionnel. Cette situation n'est pas sans causer des problématiques majeures que nous analyserons en détail dans une section subséquente. Ensuite, à la question « Qui, selon vous, constitue l'acteur le plus important (qui détient l'autorité et le pouvoir) de la gouvernance locale dans la communauté de Brestgate ? » voici les réponses que nous avons obtenues :

R: Well the local governance is obviously the town council, the mayor. The mayor and councillors. (S.C.2), Generally speaking, the local governance is the town council. (S.C.2), I mean, yes as a municipal council they have been invested by the trust and responsibility for the leadership of the community. And as voted accordingly. (S.C.1), R: council and the town manager. For things that happen

within the town boundaries (PU.1), Q: So, the municipal body is the main body of local governance? R: For the town. Yeah. For the day to day. Yes. (PU.1)

C'est unanimement que le conseil municipal, composé du maire et des six conseillers, se voit octroyer le statut de l'acteur le plus important dans la gouvernance de Brestgate par nos interviewés. Nous avons constaté que rien ne se réalise à l'intérieur des limites territoriales sans le consentement de celui-ci; c'est l'instance la plus incontournable du village, car il détient les pleins pouvoirs législatifs et l'autorité décisionnelle. Dans les faits, qu'il s'agisse de permis commerciaux, de projets communautaires (parcs, pistes cyclables), d'infrastructures physiques (aqueducs pour l'eau potable, égouts, etc.) et de services (voirie, réfection des routes du village, service d'incendie, etc.), tout est régi par les élus. La municipalité, qui est elle-même une personne morale (incorporée ou « inc. ») du gouvernement de Terre-Neuve et Labrador, est l'unique lien entre les principaux acteurs locaux et les instances (élus et fonctionnaires) provinciales et fédérales, en fait avec les institutions gouvernementales qui concernent directement le développement des collectivités rurales de la province dans les domaines de la santé, de l'éducation et des services sociaux. En pratique, dans ces trois secteurs d'activités, il se prend rarement une décision au niveau local..

De plus, plusieurs interviewés soulignent que le gouvernement fédéral constitue un protagoniste « fondamental » du développement socio-économique de Brestgate, surtout dans un contexte où la plupart des provinces de l'Atlantique sont aux prises avec du travail à caractère saisonnier⁴, et notre collectivité d'étude ne fait pas exception. Ainsi, plusieurs citoyens bénéficient de prestations de chômage pour passer les périodes creuses. Également, le gouvernement fédéral a introduit un programme important de compensations pour aider les pêcheurs après l'imposition du moratoire sur la morue. Ces deux facteurs sont fondamentaux pour la compréhension des relations entre les différents acteurs locaux, que nous allons analyser dans la prochaine partie, mais également parce qu'ils expliquent en grande partie la « fragmentation » importante de la société civile.

⁴ Voir l'annexe 18 – la dimension saisonnière de l'emploi dans les provinces de l'Atlantique.

Quelle place occupe la société civile à l'intérieur de la gouvernance ? A-t-elle son mot à dire? Est-elle considérée comme étant partie prenante du processus ?

6.3.2. La société civile

La société civile joue un rôle central dans le processus de gouvernance de cette petite communauté côtière de Terre-Neuve et Labrador. Elle représente la pierre angulaire d'une spirale que nous analyserons en détail dans le chapitre 8 sur les facteurs stratégiques de risques associés à la gouvernance locale (8.2). Auparavant, nous terminerons avec la présentation du moins important des acteurs de la gouvernance locale, les représentants du secteur privé.

6.3.3. Les entrepreneurs privés

Les entrepreneurs locaux ne participent pas à la gouvernance locale à Brestgate. En fait, la plupart des interviewés considèrent que les acteurs du secteur privé ne jouent aucun rôle important lorsque vient le temps de prendre des décisions qui touchent non seulement l'économie, mais également la qualité de vie du village. La raison précise pour laquelle ces derniers agissent ainsi est bien résumée par ce répondant :

Q: Are business leaders involved in local governance? R: The business community has backed off to a degree, because they feel that, as they are getting involved in a small community, they will be pointed at as filling their own pockets, this kind of small mind mentality. Basically, what I was saying is that the same reason that we don't get the businessmen out to run for our office at all level is because people don't want this hassle pointing at as been. When you get involved in politics, you end up losing more friends that you make. (PR.1)

Cet état de fait est confirmé par deux autres interviewés : « I would guess that probably businesses would have some saying on decisions making, but they are not » (PR.3), « I don't think that that relationship exists. All the major issues in the community, if it gets to a public floor, if it gets to involving major business owners in the community, it's out of desperation. I think it's like the last straw » (S.C.1). Il est également important de

souligner que Brestgate compte une catégorie d'entrepreneurs considérée à part des autres : les pêcheurs professionnels. En effet, « the fishermen themselves, they are a business community. They live the good times together and they live the bad times together » (PR.1). Lorsque nous demandons s'ils participent activement à la gouvernance locale, cet interviewé répond : « No. they have no interest that I can see whatsoever. (S.C.2) Q: They are not interested? R: No, they are fishermen and I am sorry to say and they don't see anything farther than the stem of their boat » (S.C.2) alors que pour cet autre : « I don't think that they are very particularly concerned about it to be honest » (S.C.3). En fait, les entrepreneurs locaux, qu'ils soient issus du secteur commercial ou des pêcheries, ne s'impliquent pas dans la gouvernance de la communauté.

En résumé, nous pouvons affirmer que seuls deux des trois types d'acteurs sont effectivement actifs dans les processus décisionnels locaux. Le secteur privé et certains membres de la société civile sont relativement absents, même si plusieurs « citoyens », à titre individuel et en groupes, jouent un rôle fondamental que nous analyserons dans une section subséquente. Mais c'est sans équivoque que les interviewés indiquent le conseil municipal comme le point central de la gouvernance à Brestgate. Cependant, nous n'obtenons pas l'unanimité à l'égard de celui-ci, car le directeur général a aussi un pouvoir important à Brestgate. Dans la prochaine partie de ce chapitre, nous analyserons les principaux éléments de la gouvernance locale.

6.4 La présentation des principaux éléments de la gouvernance locale

Le concept de gouvernance telle que nous l'avons définie dans notre cadre théorique implique des relations entre trois types d'acteurs, soit les membres de la société civile, le secteur privé et le secteur public représenté principalement par les élus. Notre recherche permet de subdiviser très précisément les relations qu'ils entretiennent entre eux pour en dégager les constantes. Nous avons choisi de présenter ces relations selon un ordre établi par les répondants eux-mêmes et relatif aux impacts qu'elles ont générés sur la condition socio-économique de Brestgate. Nous sommes conscients que ce type de classification est relatif à l'interprétation des données recueillies par le chercheur et nous acceptons

l'argument parfaitement légitime selon lequel toute relation conflictuelle, quel que soit le type d'acteurs, peut avoir des effets comparables au sein de la communauté; cependant, ces conséquences sont difficilement mesurables, car elles peuvent se produire à différents niveaux. Soulignons que ces relations problématiques, qui semblent présentes depuis la fondation de la communauté, s'inscrivent dans une temporalité sans fin, cohabitent, se superposent, s'entretiennent et évoluent tant à l'échelle locale que régionale.

Ainsi, nous présenterons les interactions qu'entretiennent les membres du secteur privé (1), puis notre analyse a permis de séparer la section « public » en deux parties distinctes. Nous examinerons dans un premier temps les relations qui existent entre le conseil municipal et tous les autres acteurs (2) de la communauté (y compris les relations à l'interne) et, dans un deuxième temps, nous verrons les façons de faire du conseil municipal (3). Cette partie concerne spécifiquement la gestion interne de la municipalité.

Pour terminer, nous analyserons le rôle de la société civile (4) à l'intérieur du processus de gouvernance locale. Cela permettra d'éclairer notre compréhension sur le rôle fondamental que jouent les élus et le directeur général dans le développement socio-économique de la communauté et les raisons pour lesquelles ils peuvent s'arroger autant de pouvoir.

6.4.1 : Les relations entre les membres du secteur privé à Brestgate

Les premières relations que nous avons analysées sont celles qu'entretiennent les membres du secteur privé. Lors de la présentation des principaux acteurs de la gouvernance locale, nous avons souligné que ces derniers, autant les commerçants que les pêcheurs professionnels, ne démontraient aucun intérêt à participer au processus de gouvernance. Comme le mentionnait un entrepreneur privé, « s'impliquer dans la politique locale ne serait pas la meilleure méthode pour se faire des clients ». Toutefois, quelles relations entretiennent-ils entre eux ? Sommes-nous en présence de relations qui expliqueraient leur manque d'intérêt envers le devoir collectif ?

Voici quelques citations que nous avons recueillies et qui décrivent brièvement l'état des relations entre les entrepreneurs privés lorsque nous avons posé la question suivante «How would you consider the relations between the actors in the business sector ? R: they do not interact well » (PR.2), « it's not that good and it's worse than it has ever been, I think in this tourism industry, it's rotten, pure rotten » (PR.3), « R: I don't think it's a healthy relationship, no » (PR.1), « R: Not good » (PU.1).

Ainsi, les relations entre les membres du secteur privé semblent inexistantes ou problématiques. En fait, une situation de compétitivité intense anime les commerçants au niveau des *bed and breakfasts* dans le village. En effet, selon un intervenant, il y aurait « too many B&B's right now » (PR.1) à Brestgate, causant alors beaucoup de critiques et de plaintes comme le souligne cet extrait « R: the other businesses are not happy to see another B&B or a new restaurant, they see it as more competition. There is always people fighting the next opening » (PU.)

Concernant les entrepreneurs de tours guidés sur l'océan Atlantique (visites guidées des icebergs), nous retrouvons la même dynamique : « There's too many boat tours right now. And there is probably too many crafts out right now » (PR.1). Selon cet entrepreneur, la venue d'un nouveau compétiteur dans son champ d'activité avait comme raison spécifique de l'expulser de l'industrie :

Q: They came here to knock you down? R: yes. That was their plan. Q: they were coming to take your business? R: yes. They are coming here for 6-7 weeks and they are gone. They did not come here to grow into the market because there was no market to grow, the market did not exist. The correlation between growth and dollars available are not on the same line. (PR.1)

Les relations problématiques (ou totalement absentes) entre les entrepreneurs privés ne semblent pas se concentrer uniquement dans le secteur touristique. En effet, lorsque nous avons présenté les principaux acteurs de la gouvernance locale, les pêcheurs formaient un groupe à part des autres; mais quels liens entretiennent-ils avec les autres entreprises du village ? Sont-ils similaires à ceux qu'entretiennent les autres membres du secteur privé ? Rappelons brièvement qu'un facteur semble différencier les pêcheurs non seulement des

autres membres du secteur privé, mais de tous les autres membres de la communauté. En effet, tous nos interviewés ont souligné cet état de fait, les pêcheurs locaux sont considérés comme étant très riches. Cependant, entretiennent-ils des relations cordiales entre eux ? Il semble que ce ne soit pas le cas, comme le souligne cet intervenant:

R: There was a time in the fishery where one look at each other, where if the trap goes down at the end of the day, somebody will go to help. These kinds of things are how the historical fishery occurred. That's not the case anymore, they will help each other in survival cases, but in cases of now catching quotas, they are not sharing anymore, they are not helping each other out anymore, so it's every man for himself. (S.C.1)

Cette affirmation « it's every man for himself » (S.C.1) constitue la base des relations qu'entretiennent entre eux les commerçants, mais que nous retrouvons également entre les pêcheurs professionnels locaux. De plus, nous avons relevé un autre facteur qui semble expliquer cette situation conflictuelle entre les membres de la communauté d'affaires. En effet, historiquement celle-ci aurait toujours été divisée en deux clans, c'est-à-dire « the merchants and the locals » (S.C.1) et « there have always been animosity, a little bit of a clash between the two » (PR.3). Par définition, les « locals » représente une entreprise mise sur pied par un citoyen local ayant pignon sur rue, alors que les « merchants » sont des gens de l'extérieur qui ouvrent des commerces locaux seulement pour profiter de la haute saison (tourisme, pêcheries) sans pour autant établir un domicile permanent à Brestgate.

Cette situation est responsable de nombreux et importants conflits entre les différents membres du secteur privé du village ces dernières années, notamment dans le secteur touristique. En effet, plusieurs interviewés ont remarqué que des établissements (même des bâtiments historiques) du village passent maintenant aux mains de personnes de l'extérieur venant exploiter les ressources durant la haute saison.

En résumé, nous ne sommes pas en présence d'entrepreneurs qui forment une unité collective, et ce, même s'il s'agit d'un secteur d'activité où la concurrence fait partie de la donne, et cette particularité s'affiche avec plus d'évidence parmi les entreprises du

secteur touristique. Nous aborderons, dans la section suivante, l'analyse qui concerne les acteurs les plus importants de la gouvernance locale, soit les membres élus du conseil municipal.

6.4.2 Les relations entre le conseil municipal et les autres acteurs de Brestgate

Cette subdivision de notre analyse se compose de trois parties distinctes que nous présentons selon un ordre croissant d'importance. Nous commençons avec les relations qui s'établissent entre le conseil municipal et les membres du secteur privé, pour poursuivre avec celles qui dévoilent les conflits entre le maire et les conseillers municipaux, mais également celles qui traitent des conflits d'intérêt au sein du conseil. Enfin, nous aborderons les relations internes au sein du conseil municipal de Brestgate.

6.4.2.1 : Conseil municipal et commerces locaux

Les relations entre les acteurs issus du secteur privé et les élus municipaux sont considérées, par nos interviewés, soit comme « absentes », soit comme « conflictuelles ». Selon un de nos répondants propriétaires d'une entreprise touristique, l'origine des conflits avec les élus réside dans l'absence de vision du conseil pour le développement de ce secteur d'activité dans la collectivité. En effet, lorsque l'on pose la question « The conflict between the municipal office and the tourism business community originates because they do not believe in the tourism industry ? », cet interviewé répond « That's exactly right. It's been totally disheartening. It has been a disappointment for me » (PR.3). Voici une autre citation retenue sur la réaction des membres du conseil municipal et qui explique l'origine du conflit avec les entreprises touristiques du village :

Would go to council and with ideas on what we should look for and one mayor said to me at one time: Basically you're nuts, tourists don't bring no dollars in this town. So, what are you supposed to do? And another time, I went to council and said: You got to know more about what we are doing. And finally one mayor said: Well I supposed some of you will shut off so many drunk times. (PR.3)

La présence de relations conflictuelles entre le conseil et les entrepreneurs locaux vient donc bien d'un manque de vision des élus envers ce type d'entreprises locales. Cette citation mène aux relations qui concernent le maire et les conseillers, mais également les conflits d'intérêts au sein même du conseil.

6.4.2.2. Conflit entre maire et conseillers et conflits d'intérêt au sein du conseil

D'abord, d'après cet interviewé « the council is divided » (S.C.1) et cette division provient du fait suivant : « some councillors there despise the mayor. Q: Despise? R: Despise her tactics, her leadership, her partisan politics, despise her whole leadership capacities or incapacibilities » (S.C.1). En résumé, nous sommes loin d'un corps décisionnel uni dans cette localité. Qui plus est, il existe des conflits d'intérêt directs au sein même du conseil :

That's because these people were probably very total vision and conflict of interest was another, any money that was coming into town was kind of mark for projects that maybe benefit certain councillors or any individuals there. Q: There were conflicts of interest inside the council? R: In my opinion and that's the problem. Any guy that gets the power to make decisions is usually for himself or a friend, he's got some benefits for himself somewhere along the way. That is some of the shit that goes on. (PR.3)

Lorsque nous avons demandé pourquoi cette situation était présente à un membre élu du village, voici comment il l'explique :

I think the problem is that you have seven people who have their own agenda. Right now, the mayor is tightened to a relatively wealthy family that's involved into construction and that sort of thing. And we have a councillor that is the manager of the harbour authority. One of the councillors is related to the mayor. So, sometimes councillors all work together but agendas are there. (PU.1)

Tout semble donc teinté de protection d'intérêts personnels au sein même du conseil municipal. En effet, lorsque nous avons demandé quel serait l'accueil ou le résultat si certains membres de la société civile proposaient un projet à caractère social ou

économique qui requiert la sanction de la municipalité, la réponse fut sans équivoque : « depends on who's in council at the time and if they got interest to it. Lots of interest is conflict of interest some times. So, it depends if they have a strong interest to it or just a small interest to it » (PR.1). Selon cet élu municipal, chaque personne siégeant au conseil possède sa propre ligne d'action et durant les réunions « a lot of discussions are very personal » (PU.1) et ces conversations influencent l'issue des décisions du conseil :

Q: It's the way they operate? R: Yes. Everything is personal. How is that person? Where do they live? It's like who is this person? Who are they tied too? Who are they related too? Q: *It's special interest oriented?* R: Yes. In a very strange way because it's who is married to who and to me doing this at council meetings is wrong. Because it has nothing to do whether or not their business is a good business, a legal business, whether it's a proper place for a business, that sort of things. (PU.1)

Cette dernière citation mène aux dernières relations conflictuelles que nous avons observées entre les élus municipaux et les autres acteurs locaux. Elles concernent spécifiquement les tensions internes entre le directeur général de la municipalité (*town manager*) et le conseil municipal de Brestgate.

6.4.2.3 : Conflit entre le conseil municipal et le directeur général (*town manager*)

Lors de notre présentation des principaux acteurs de la gouvernance locale, nous avons souligné que l'institution publique locale était divisée en deux entités distinctes, dont la direction générale, reconnue par plusieurs de nos interviewés comme ayant beaucoup de pouvoir décisionnel. Toutefois, bien que le directeur général soit reconnu comme un acteur important dans la gouvernance locale à Brestgate, il n'en demeure pas moins que cette reconnaissance est également une source importante de conflits entre ce dernier et les élus locaux au sein même de la municipalité. Ainsi, nous sommes en présence d'un conflit ouvert entre les membres élus du village et la direction générale pour deux raisons. La première est que le directeur général « contrôlerait », les élus jusqu'au point où ils ne feraient que « rubber stamping a lot of stuff », (PR.1). Voici comment cet ex-élu explique le jeu de pouvoir entre le maire et le *town manager* :

If something comes up to the council table, then usually the management and the mayor will sit down and discuss some of the things that come up to the council table. Who is the strongest personally in there will get their way. Q: And for you, at this stage, it's the manager that wins and decides? R: Yes, too much. And he has not of lot of respect for the authority which is the governing party. (PR.1)

Ainsi, pour la plupart des interviewés, il ne fait aucun doute que le directeur général de la municipalité « run the town » (PU.1). Et la raison pour laquelle il peut agir ainsi est la suivante : « the town management is weak right now. And by management, I mean from a governance point of view » (PR.1). Voici comment un répondant explique pourquoi le conseil municipal est perçu comme faible :

And I think part of that reason is that town council in Brestgate, for quite a while, hasn't been able to agree on anything. Q: Inside the council? R: Yes, there's a lot of hostility inside the council. And because council has been at odds with each other for so long, council has a whole hasn't been able to sit down and say: ok we have to address this issue. Q: So, it's the way they disagree among themselves that would have put the power in the hands of the administrator? R: Yes, in a sense yes and it creates a lot of problems. (PU.1)

En résumé, les relations qu'entretiennent les membres du conseil municipal sont ponctuées de conflits importants. D'abord, les entrepreneurs privés qui œuvrent au développement du secteur touristique se heurtent à des élus qui ne semblent pas croire au potentiel de ce nouveau secteur d'activité. Ensuite, il existe à la fois des conflits d'intérêt majeurs à l'intérieur du conseil, accompagnés de relations conflictuelles entre ses membres, laissant la porte grande ouverte au directeur général pour prendre toutes les décisions importantes concernant la gestion interne du village. De plus, nous avons également relevé spécifiquement des insatisfactions majeures que provoquent les élus eux-mêmes de par leurs « modes d'action ». La « gestion interne » complète notre analyse sur les relations entre le conseil municipal et les autres membres dans la collectivité de Brestgate. Par gestion interne, nous entendons plus précisément le processus décisionnel utilisé, le respect du caractère démocratique de la prise de décision, l'action ou l'inaction en termes de développement économique et social, le contrôle de l'information, l'absence de vision, etc.

6.4.3 Les « modes d'action » du conseil municipal de Brestgate

Cette subdivision de notre analyse se compose de trois parties distinctes que nous présentons selon un ordre croissant d'importance relative. Nous débuterons avec le processus décisionnel des élus municipaux, puis la présentation du rôle du conseil municipal dans le développement collectif et nous terminerons avec la description des relations politiques des élus.

6.4.3.1 : Le processus décisionnel du conseil municipal

À la suite des « relations conflictuelles » analysées précédemment, y compris celles opposant les élus au directeur général de la municipalité, nous avons cerné certaines particularités du processus décisionnel du conseil municipal de Brestgate. La première caractéristique concerne la transparence et c'est de manière unanime que les interviewés nous ont signalé l'absence de celle-ci : « They are not transparent. I think there was too much secrecy through the years, there have been too many major decisions that impacts the whole community and the future of the community that's been done behind close doors. Informally. Behind close doors » (S.C.2).

Le désenchantement des répondants provient d'une façon de faire que les membres du conseil municipal ont adoptée « I guess from day one » (S.C.2), qui est tout de même sanctionnée par la Loi sur les municipalités de Terre-Neuve et Labrador⁵. Ainsi, aux réunions du conseil municipal, « you can't just go in and sit down and ask questions, you can go and listen to the public but you can't address the meeting unless you got

⁵ *With regards to open question periods, there is no provision in law to permit the public to ask questions at council meetings. Council meetings are intended to function in similar fashion to legislative assemblies, in which only the elected members have the right to speak. With regards to written questions, the answer is the same as above. There is no statutory provision to permit the public to submit written questions to council which must be answered at a council meeting. The general mechanism for a citizen to raise an issue is through one of their elected representatives who may raise the issue at a council meeting. That being said, all municipal councils have the right to adopt their own rules of procedure. (Source: "Manager of Legislation, Department of Municipal Affairs. Government of Newfoundland and Labrador". mai 2009)*

permission to do it » (PR.1). Plus simplement, « any citizens can attend that meeting anytime but you don't have any say » (PR.1). Pour pouvoir poser une question à une séance du conseil municipal, la procédure à suivre est très simple : « In order to say something at council, you have to write a letter to them and it depends on what the topic is going to be. That's got to be approved prior you would have to be giving to get up and ask the question » (S.C.2). Donc les élus se réservent le droit de sélectionner les questions auxquelles ils veulent bien répondre, car il n'y a aucune période de questions ouverte au public. Tous les interviewés remettent en question le caractère « antidémocratique » de cette procédure, comme le confirme ce membre élu de notre échantillonnage : « it's not really a democratic way to operate but that's the way they've had it, and that's the way it's set up » (PU.1).

Dans les faits, le message reçu par l'ensemble des interviewés en est un d'exclusion des membres de la société civile dans la participation active à la gouvernance locale : « they don't ask for our opinion. We are not invited to participate. They don't want you to get involved » (S.C.2). Étant donné la fermeture des élus aux questions libres sur leurs façons de faire, il n'est pas surprenant non plus de noter l'absence de consultation publique mise sur pied par les membres du conseil : « maybe some times they should say we are going to have a public meeting or a public forum and discuss certain projects. That is not happening around here » (S.C.2). Ceci est confirmé par cet autre intervenant : « since I have lived in Brestgate, there has never been a public meeting of any kind called for any issue. Q: For anything? R: No, including the cross or things that torn the community apart » (PU.1).

De plus, non seulement les élus municipaux ne donnent pas aux citoyens « the legitimacy that they should have » (PU.1), mais ils ont également « said things and then they turned around and contradict themselves » (S.C.2). Ce renversement de décisions au conseil municipal indique un certain manque de respect pour l'institution, remettant en question sa légitimité. En fait, tout indique que les élus ne confèrent pas aux autres acteurs un pouvoir décisionnel important, mais le fait qu'ils effectuent des changements « hors séance » démontre aussi qu'ils ne respectent aucune norme démocratique institutionnelle.

En agissant ainsi, les représentants politiques de Brestgate minent la « crédibilité » et la « légitimité » de l'institution. Ce dernier élément mène à l'analyse du rôle du conseil municipal concernant le développement collectif local.

6.4.3.2 : Le rôle de soutien du conseil municipal dans le développement économique

Lorsque nous avons analysé l'état des relations entre les membres du secteur privé et le conseil municipal de Brestgate, nous avons constaté qu'elles étaient considérées par nos interviewés comme absentes ou conflictuelles. Selon un des répondants propriétaires d'une entreprise touristique, la principale raison de la présence de ces conflits avec les élus locaux réside dans l'absence de vision du conseil pour le « développement » de ce secteur d'activité. En effet, lorsque nous avons posé la question à cet entrepreneur privé : « The conflict between the municipal office and the tourism business community originates because they (member of council) don't believe in the tourism industry? il a répondu : « That's exactly right. It's been totally disheartening. It has been a disappointment for me » (PR.3). Voici une citation que nous avons retenue au sujet de la réaction des membres du conseil municipal qui ne laisse aucun doute sur la vision qu'ont les élus de l'apport économique des entreprises touristiques du village :

I would go to council and with ideas on what we should look for and one mayor said to me at one time: Basically you're nuts, tourists don't bring no dollars in this town. So, what are you supposed to do? And another time, I went to council and said: You got to know more about what we are doing. And finally one mayor said: Well I supposed some of you will shut off so many drunk times. (PR.3)

Nous avons aussi retenu deux éléments importants qui concernent le rôle des élus au développement collectif. Le premier renvoie à la mentalité interne des élus municipaux quant à la régulation territoriale des différents secteurs économiques. En effet, nous sommes en présence du « let free enterprises take care of it » (PR.1) et cette mentalité serait à la base de nombreux conflits entre les entrepreneurs locaux et les élus. Celle-ci « probably comes from the town manager which is probably controlling the council by saying : let free enterprise take care of it all » (PR.1). Toutefois, comme le souligne cet entrepreneur : « free enterprise can't take care of everything. I think that council have to

be some much more planning » (PR.1). En résumé, le conseil devrait jouer son rôle de régulateur en édictant des réglementations précises à l'établissement de nouvelles entreprises du secteur touristique alors qu'actuellement, selon les informations que nous avons recueillies, il n'existe aucune réglementation locale spécifique sur l'implantation des *bed and breakfasts* dans la municipalité.

Le deuxième élément que nous avons relevé a trait à l'incompréhension totale des élus de leur rôle de développeur collectif « from a social point of view » (PR.1). Nous avons retenu un exemple qui explique bien cet état de fait. L'histoire concerne un citoyen de Brestgate qui voulait installer un terrain de soccer au sein du village. L'intérêt premier pour réaliser ce projet était simple : « because he knew it was good for the children and because it's cheap » (PR.1). Après avoir trouvé une propriété municipale vacante, il soumit son projet au conseil municipal de Brestgate.

Nous sommes alors en 1985 et après plus de « 20 years, the man is going to give up into it because the management in town did not see any value into this kind of stuff. That did not go through in council and that citizen said : we will never get our soccer field » (PR.1). Cette réaction des élus coïncide avec ce que nos interviewés ont identifié comme « self motivation » (PR.1) où toute décision dépend de qui est assis au conseil municipal et s'ils y trouvent un intérêt personnel ou non. Enfin, concernant l'incompréhension de leur rôle de soutien au développement économique, voici comment ce membre de la société civile explique cette logique interne :

They fail to recognize the true benefits of big events. Something as simple as a hockey tournament. We have a hockey tournament at the students at the stadiums. When we would approach the town to give us a break at the ice time, they would look up and say: Why? There's no benefit to the community? Why we would do that? And I am not stretching, that is a fact. So, that's the mindset, not only the mayor and the council but town clerk, management, administration of the community, that's a comment that comes from him, the town manager. So, you get a sense when you look at this community and try to grow and develop and progress, you get a sense of the challenges that exist because it's not only at the elected level, it's also the town administrative body. They cannot see the benefit of that to the community. And that's only a factual example. (S.C.1)

En fait, l'administration municipale composée des élus et du directeur général « don't have enough vision to understand nothing » (PR.1) et ne démontre pas les qualités de leadership requises pour accomplir son rôle au niveau du développement collectif, et la plupart des interviewés considèrent que ces derniers ne seront jamais en mesure de comprendre l'impact qu'ils devraient avoir dans la collectivité. La prochaine partie de notre analyse portera sur un ensemble d'éléments ayant rapport à la gestion interne du conseil municipal. Ils concernent la qualité des services à la population, le contrôle de l'information, les politiques de développement ainsi que les aptitudes et compétences des dirigeants municipaux (élus et *town manager*) dans l'exercice de leurs fonctions.

6.4.3.3 : Les autres éléments

Nous amorçons notre analyse par le seul point positif que nous ayons relevé concernant les autres éléments propres à l'administration municipale. En effet, le seul facteur sur lequel tous nos interviewés s'entendent concerne la qualité des services. Ils soulignent que la municipalité offre des services à la hauteur des taxes qu'ils payent « basically, we cannot complain, they collect garbage and clear the roads » (PR.1). Là s'arrêtent les points positifs concernant les élus municipaux et l'administrateur local à Brestgate.

Concernant la circulation de l'information dans la municipalité, la majorité des interviewés considèrent qu'elle n'est pas formelle : « anything major would be spread by words to mouths » (PU.1). Toutefois, il semble que ce ne soit pas la norme de divulguer l'information parmi la population avant de prendre des décisions importantes chez les élus, car, comme nous l'avons spécifié auparavant, nous sommes plutôt en présence d'un culte du secret.

L'élément suivant, qui traite de la présence ou non de bonnes politiques de développement, fait l'unanimité parmi les interrogés. Comme nous l'avons souligné dans notre analyse précédente, la municipalité ne croit pas aux bienfaits d'installer un terrain de soccer pour les enfants, elle ne voit pas non plus l'intérêt social et économique de participer activement à l'organisation d'un tournoi de hockey et l'apport fondamental du secteur touristique pour diversifier l'économie locale durement touchée depuis

l'instauration du moratoire sur la morue en 1992. C'est donc sans surprise que tous nos interviewés, y compris le membre du secteur public, constatent une absence totale de politique de développement dans la municipalité, mais également une absence de volonté d'innover pour faire progresser de nouveaux secteurs d'activités.

Le portrait que nous avons dressé jusqu'à présent des membres qui participent à la gouvernance locale de la municipalité soulève la question des aptitudes et des compétences de ces derniers dans l'exercice de leurs fonctions. Là encore, nous obtenons l'unanimité chez nos répondants qui ont affirmé que les personnes en position de pouvoir au sein de la municipalité ne possèdent ni les connaissances, ni le désir d'améliorer la satisfaction des citoyens. C'est pourquoi la plupart des interviewés ne se considèrent pas comme des citoyens à part entière de Brestgate : « you are tax payers in this town. Citizens don't have any much to say, they should but they don't. So, in my mind, I'd be considered a tax payer » (S.C.2).

C'est pour toutes ces raisons que ceux qui œuvrent à la municipalité à titre de maire, conseillers ou directeur général ne reçoivent aucun soutien de la part de la société civile. En effet, c'est unanimement que les interrogés ont signifié leur désenchantement envers ces derniers. Toutefois, selon eux, il y a une « raison plus importante que les autres » qui explique cette aversion des citoyens pour leurs représentants politiques. Nous la présentons dans la dernière partie de notre analyse sur les modes d'action du conseil municipal de Brestgate.

6.4.3.4 : Les relations politiques des élus de Brestgate

Les relations politiques des élus locaux concernent principalement celles qu'ils entretiennent avec leurs homologues locaux, régionaux, provinciaux et fédéraux en position de pouvoir. Ces contacts stratégiques peuvent faire progresser la collectivité à tous les niveaux, autant économiquement que socialement. De plus, tous les interviewés ont souligné l'importance des deux paliers de gouvernements et le rôle majeur qu'ils jouent dans la communauté.

Mais, ces relations peuvent aussi avoir des conséquences négatives dans une collectivité rurale si elles sont absentes ou problématiques, comme nous l'avons constaté dans la communauté de Lomer. Qu'en est-il de ces relations dans la communauté de Brestgate ? Sont-elles similaires ? Les relations politiques des élus que nous avons observées à Brestgate ne sont pas du même registre que celles que nous retrouvons à Lomer au Québec, autant par leur nature que par la sévérité des répercussions qu'elles ont eues et qu'elles ont encore aujourd'hui dans cette petite communauté côtière de Terre-Neuve et Labrador.

Le premier élément qui caractérise les relations des élus municipaux de Brestgate avec d'autres instances politiques concerne leur intérêt marqué pour le niveau provincial. En effet, selon cet interviewé, les élus semblent plus intéressés à protéger « the provincial member of government » (S.C.2) que le développement de leur propre collectivité. Voici comment cet autre explique cet état de fait :

The neutral aspect of municipal council has not been prevalent in our community at all. I don't think it's been handled right, because I think the people in power, the people that has been entrusted with that leadership has not made a community priority. I think their interest in the provincial level and the people involved at the provincial level has been priority 1 and the community maybe 2. (S.C.1)

Cette citation exprime le cœur du problème. En effet, lorsqu'il souligne que les élus municipaux semblent plus intéressés à la politique provinciale qu'au développement de leur propre communauté et que la « neutralité » du conseil n'est pas privilégiée à Brestgate, il fait référence à la participation partisane directe des maires (avec la bénédiction des conseillers) au processus électoral provincial :

The current mayor, in the past seven-eight years currently and prior to that, probably for the last ten years, our mayor's leaderships have been practicing partisan politics. They have supported one party publicly, without issue, to the point of being involved in campaigns, to financial contributions, to manipulate some elections processes, to ensure that their person who they support is successful in their campaign bid. (S.C.1)

Non seulement ceux-ci s'impliquaient directement pour avantager un candidat, mais cela allait bien au-delà du contenu de cette citation. En effet, aux dernières élections provinciales où les conservateurs de Danny Williams ont pris le pouvoir, l'implication du maire actuel du village a pris un tout nouveau virage :

The mayor of the community, who is the current mayor now and always has been, and surely was the last time, despise the general feeling in the province that the government would change following a long 15 years liberal government. So our mayor was the co-campaign chair of the liberal candidate and helped finance his campaign and publicly and actively involved in the campaign and allegedly manipulating some of the elections process in the benefit of the liberal candidate. And, at the same time, on the public airways, denounced Danny Williams, who would probably become the next prime minister of the province, very aggressively, in favour of his party and his candidate. (S.C.1)

Ce fait est confirmé par tous nos interviewés, et cette implication active comporte aussi une autre particularité tout à fait surprenante. En effet, aux dernières élections provinciales, non seulement toute l'énergie et les ressources personnelles du maire furent concentrées en faveur d'un candidat qui ne demeurerait pas « in the community, he was incumbent and he was not from here » (S.C.1), mais il l'a fait contre « one of their own » (S.C.1). En somme, le maire de Brestage a travaillé activement à l'élection d'un représentant « non résidant » vivant à Saint John's au détriment du candidat conservateur, une personnalité locale native de l'endroit et active dans le domaine du développement de la jeunesse dans la communauté.

De plus, cette implication politique active du maire actuel (et des maires antérieurs) du village ne s'arrête pas là : « having said that, that was only in the last elections » (S.C.1). En effet, avant la venue du Parti conservateur au pouvoir, la province avait été gouvernée par le Parti libéral pendant plus de 15 ans. Pendant ce règne, le candidat élu du district qui avait obtenu le soutien actif des maires (financement, campagne, direction du comité du candidat, appui public, etc.) était également un ministre du gouvernement libéral. Cette réalité du soutien acquis aurait causé un certain « silence » des élus locaux cautionnant par le fait même son inaction :

Because of the leadership from our own municipal level did not become vocal and use the media and publicly challenge the provincial government on where we were because they were so connected and so invested in interest. You know local member. They wouldn't come out and say anything from fear to make them look bad. (S.C.1)

L'implication directe des maires du village dans la politique provinciale a des répercussions sur les relations avec les autorités provinciales, comme le soulignent ces deux interventions : « I don't think we have much respect in the provincial government » (PU.1), « Our relationship is not very good. And it's primary due to the mayor's position itself » (S.C.1). En fait, les relations actuelles ne sont pas considérées comme très bonnes avec l'ensemble des paliers supérieurs gouvernementaux dans une communauté qui en aurait bien besoin :

When you look at a community that has about six million dollars in debts, who has desperate infrastructures needs: roads, water, and so on. Who's got a decline hospital base, who's got school that needs repair, decline in population, it's endless. You got the infrastructures such as warps in this community. All of these things which are so dependent on provincial and federal funds would come out publicly during the campaign. (S.C.1)

Pour conclure sur les modes d'action du conseil municipal de Brestgate, soulignons que ceux-ci provoquent un déficit de crédibilité des citoyens de la communauté. En effet, et il s'agit d'un des éléments les plus importants de notre analyse sur la gouvernance locale à Brestgate, non seulement « the town council is not very strong, this is a pretty weak council » (PR.3), mais les élus municipaux « are not fully accountable at the end of the day and they don't feel they need to be accountable and they don't feel that they are accountable to their decisions. In the end, there's not enough accountability » (PR.1).

La notion de gouvernance telle que nous l'avons définie dans notre cadre théorique comprend des interrelations entre trois types d'acteurs dans une communauté. Après avoir présenté les relations entre les entrepreneurs puis celles typiques au conseil municipal, la dernière partie de notre analyse sera consacrée aux relations et au rôle que joue la société civile à l'intérieur du processus décisionnel à Brestgate.

6.4.4 Le rôle de la société civile dans la communauté de Brestgate

Notre analyse des différentes « relations » entre les membres du secteur privé indique la présence de nombreux conflits dont certains s'échelonnent sur plusieurs années. De plus, les façons de faire du conseil municipal remettent en question à la fois l'intégrité et la légitimité des actions qu'ils ont posées au fil des ans dans la collectivité de Brestgate. En fait, ces relations pour le moins problématiques et leur pérennité soulèvent une question importante sur leur activation ou leur source d'alimentation: quel est le moteur ou le cœur qui active ces multiples relations conflictuelles ? Selon nous, l'élément principal est directement lié aux actions des membres de la société civile, principalement en raison de sa « fragmentation ».

6.4.4.1 : La fragmentation de la société civile : individualisme et conflits ouverts entre les groupes de citoyens de Brestgate

Le premier aspect qui ressort clairement de notre analyse de la société civile concerne spécifiquement « l'individualisme » des différents regroupements de citoyens de Brestgate. Nous avons vu que les membres du secteur privé (commerçants ou entrepreneurs) ne forment pas un regroupement cohérent en association (il n'y a pas de chambre de commerce). De plus, leurs relations se rapprochent davantage de la confrontation que de la collaboration ou du partenariat. Enfin, les « pêcheurs » ou « the fishermen » qui sont les propriétaires des nombreux navires commerciaux locaux forment eux aussi un groupe à part. En résumé, nous sommes en présence d'une communauté d'affaires fortement « fragmentée » qui n'entretient ni relation, ni coopération et qui ne forme pas un tout homogène.

La principale raison qui explique cette scission entre les pêcheurs et les autres se situe au niveau du « statut social ». En effet, la plupart de nos interviewés soulignent le fait qu'il s'agit d'une catégorie d'acteurs qui est devenue au fil des ans « very powerful and some of them very rich » (S.C.1), et ces fortunes ont été accompagnées d'une attitude nouvelle dans la communauté : « It's almost you have to beholding to them » (S.C.1) qui cause des

divisions profondes et affecte l'ensemble des autres acteurs locaux : « collectively as a group, and the perception that's in the community, I think that in terms of relationships, I think is somewhat disjoncted because of that » (S.C.1).

Concernant la société civile, nous avons relevé plusieurs regroupements locaux dans la communauté. Nous retrouvons un groupe qui dirige l'école, un autre l'hôpital ainsi que celui qui dirige le port de mer. De plus, la collectivité a parmi ses membres « strong establishments, strong families, influential families and money families » (PR.1) et plusieurs autres regroupements importants parmi lesquels des « church groups » (PU.1). En fait, la communauté compte plusieurs groupes qui sont des « separated entities on to themselves » (PU.1), n'entretenant que peu de liens : « there's not a lot of interactions between them » (S.C.2) et privilégiant l'isolement : « they do there own things » (S.C.2). Ainsi, les différentes organisations citoyennes ne forment pas un réseau d'acteurs « homogène », ont chacune leur propre programme, leur vision et leur façon de faire. Elles ne travaillent donc pas « communautairement » pour le bien-être de l'ensemble pour une raison fort simple :

Everybody is going off in different directions. They are all Philadelphia lawyers, and everybody is going the wrong way. Everybody is pulling apart in this town. There are too many splinter groups within this town. Splinter groups means they are broken up in their little bubbles and nobody's on the straight and narrow. (S.C.2)

Parmi les groupes considérés par plusieurs comme très « powerful » (PU.1) nous retrouvons plusieurs « church group » (PU.1) de dénominations différentes qui ne forment pas non plus un ensemble cohérent, bien au contraire. Cette dissension fut la source du conflit le plus sévère que la communauté ait connu depuis sa création. Nous précisons les conséquences et les effets de ce conflit dans le chapitre 7. Toutefois, mentionnons qu'il s'agit de l'histoire d'une croix et que l'origine du conflit, qui causa la démission des trois quarts du conseil municipal de l'époque, se rapporte à ceci : « there was a church group against the other church group. There were some churches that were for the cross and there were some against the cross » (PU.1).

En résumé, dans cette petite collectivité côtière de Terre-Neuve et Labrador, nous sommes en présence de plusieurs groupes distincts qui ne s'impliquent pas collectivement au développement de leur communauté. Existe-t-il des raisons précises qui expliquent une telle fragmentation de la société civile dans une si petite communauté? Pourquoi autant de conflits? Pourquoi une telle absence de vision communautaire? Nous tenterons de répondre à ces questions dans la prochaine partie de notre analyse sur la société civile de Brestgate.

6.4.4.2 : L'individualisme et la fragmentation de la société civile : les facteurs aggravants

L'analyse précédente des principaux rapports entre les membres du secteur privé et ceux impliquant le conseil municipal semble indiquer un individualisme de chacun des groupes à l'intérieur de la communauté. En fait, chacun fait « ses » affaires sans qu'il y ait de cohérence collective pour le développement socio-économique villageois. Nous avons aussi souligné une séparation distincte entre les entrepreneurs locaux (ceux que les interviewés appellent « the merchants »), les propriétaires pêcheurs et le reste des autres citoyens.

Outre le fait que certains entrepreneurs locaux ne veulent pas de concurrence dans leurs secteurs d'activités (*bed and breakfasts, boat tours*), quels autres facteurs expliquent ce climat de confrontation? Cet interviewé souligne une des raisons majeures concernant l'individualisme de la société civile : « Let me see, it's personal. I think I have never seen so bad before. I have never seen it like this in all my life. Again, I say that it's personal. I think that everybody is afraid that the other one is going to do better » (PR.3). C'est une dynamique de confrontation axée principalement sur « qui aura plus que qui » :

You have the same thinks with the fishermen. All the guys are afraid that the other guy is going to get more than he gets. You are going to have a bigger boat than the other guy. (PR.3) I have to say that there is a bit of attitude in that much is that everybody seems to be scared that that guy is going to make more money this year than he's making, you know. (PR.2) We have a little bit of an attitude within the business community. Like in the business community, people who are afraid that we are going to make more money at the business, that they are going to make...whatever. (PR.2)

En résumé, les premiers facteurs aggravant la fragmentation sont personnels et ils ont surtout trait au statut social des entrepreneurs. La volonté de faire des affaires dans cette communauté n'a rien à voir avec l'objectif de la développer : « there are too many people in the businesses who are there for the fast buck, they get in and get out. They don't really get any shit about the industry and Brestgate » (PR.3). On constate la même réalité pour l'ensemble des citoyens; vouloir plus que son voisin est aussi la raison principale de la fragmentation de la société civile, car il existe une forte division en « classes sociales » à Brestgate :

Economically, we have a pretty wide gap between citizens in my books. We have people that are fairly rich, you got fishermen, crabs fishermen that make a lot of bucks. You know, who are living almost like millionaire type deals. And you got a lot of people who are struggling a lot. We don't have anyone living on the street, anything like that, but we do have people who are not doing too well. (PR.2) You have the have and the have not. The fishermen have and the others don't. The merchants' family have and the others don't. And even if a merchant's family has not had money for decades, it does not matters, they are still in the merchants' family sides. So they have and we don't. You have the fishermen, who are seen as people who have it all. Because when you go out and you can come in with a boat load that is worth 70 000 \$ dollars, to someone who is on social assistance that's a lot of money. And it's very deeply ingrained, deeply, deeply and it comes from years and years and years of the fishermen and the merchants that have it all and that sort of things. (PU.1)

Le problème ne réside pas dans le fait que depuis plusieurs années « the fishermen themselves, the owners have become very wealthy » (S.C.1), mais « they publicly demonstrated that with their lifestyle and purchases » (S.C.1). C'est précisément cet aspect que tous nos interviewés dénoncent, car ces agissements ont des effets concrets et palpables sur l'agrandissement du fossé entre les différentes classes sociales qui est déjà important :

Publicly you can see it, and I think that has created some issues in the community not necessarily always public, but it depends who you talk too and when and where. You get that feeling that whether it's jealousy, envy or whatever, no doubt these different factors comes in. But I think within the community, because of that, we are kind of fractured, and that we don't stand together all the time because our fishermen neighbours are doing better than they have done before. (S.C.1)

Les divisions créées par une différenciation dans la richesse individuelle et cette mentalité de « chacun pour soi » sont bel et bien présentes dans l'ensemble de la communauté. Nous avons retenu trois citations pour illustrer ce fait :

*A lot of problems around here are the people themselves, this guy is doing this because he's going to get something out of it. This is a mind set that I have seen here. Q: It's citizens against citizens? R: Yes, citizens against citizens. (S.C.2) Q: You find those divisions between all the actors? R: Yes, between the major players, between the town council, the citizens, the businesses. It's very: what do they get? What do I get? I think the words you used a couple of times which I think is really essential to me is *respect and trust*. And those two things don't exist in Brestgate. (PU.1)*

En somme, la mentalité de vouloir plus que son voisin, l'appât du gain, la jalousie et la méfiance envers les gens plus fortunés sont des facteurs aggravants de la fragmentation de la société civile. Toutefois, plusieurs interviewés ont souligné deux autres facteurs qui seraient également responsables de l'augmentation du fractionnement et de l'élargissement du « fossé » entre les classes sociales, et il s'agit des actions politiques des deux paliers de gouvernements. En effet, ils auraient une large part de responsabilité : « I think to some degree the governments are responsible for all the fractures » (S.C.3). Cependant, la plus grande part de cette responsabilité incomberait au gouvernement fédéral, car c'est lui qui a instauré le moratoire sur la pêche à la morue. Voici comment un intervenant explique pourquoi cette décision a contribué à l'augmentation de l'écart entre les riches et les pauvres, donc à l'augmentation du « fractionnement social » dans la collectivité :

And then the moratorium came in. When the fishery closed and everybody got huge sums of money whether they were entitled to it or not. That program, I would say in my estimation, created a lot of lazy people because they were receiving lots of money and doing nothing. And I would say to a certain degree, it's also created the problem of neighbours against neighbours. Q: Because? R: Yes because you are sitting next door to your friend and he's not a part of this program. And they got money coming out of their ears and people look at them and say: Well, this guy has all this and I work at a job that, if I lose my job, nobody is going to give me a paycheque every month unless I earn it. (S.C.2)

L'instauration du moratoire a donc accentué la fragmentation entre certains groupes en créant une classe de citoyens encore plus riches tout en augmentant la dépendance d'une autre grande partie de citoyens aux programmes gouvernementaux d'assistance-emploi au niveau fédéral et d'assistance sociale au niveau provincial : « I am going to be honest with you, I think that the majority of the people in this region rely too heavily on government programming and social programs » (S.C.3).

Un autre facteur aggravant la fragmentation de la société civile est relatif au niveau d'éducation des habitants : « I think that there is an obvious divide between those two groups of people. I think that there's not too much interaction between educated and uneducated » (S.C.3). En effet, plusieurs interviewés ont souligné qu'une grande partie de la population « are probably and severely under educated » (S.C.3) et cette situation cause l'augmentation de la fragmentation entre groupes de citoyens, car ceux et celles qui décident de demeurer dans la communauté et d'avoir des enfants « are in all not really being sold on the importance of education either. And so, they too will be another generation dependent on governments » (S.C.3). Voici les dernières données que nous avons recueillies sur le niveau d'éducation des habitants de Brestgate :

Tableau 3
Niveau d'éducation
Brestgate, Terre-Neuve et Labrador

Caractéristiques en 2006	Brestgate	Terre-Neuve et Labrador
Population totale 15 ans+	2105	422 385
Aucun certificat, diplôme ou grade	1005 – 47,7 %	141 575 – 33,5 %
Diplôme d'études secondaires ou l'équivalent	440 – 20 %	93 330 – 22 %
Certificat ou diplôme d'apprenti ou d'une école de métiers	290 – 13,7 %	51 280 – 12,1 %
Certificat ou diplôme d'un collège, d'un cégep ou d'un autre établissement d'enseignement non universitaire	240 – 11,4 %	74 100 – 17,5 %
Certificat ou diplôme universitaire inférieur au baccalauréat	20 – 0,9 %	14 310 – 3,4 %
Certificat, diplôme ou grade universitaire	110 – 0,05 %	47 690 – 11,2 %

Source : Statistique Canada, profil des communautés 2001-2006. www.statcan.gc.ca.

Enfin, le dernier facteur aggravant de la fragmentation de la société civile réside dans le découpage géographique régional du territoire. En effet, la collectivité est située sur un territoire qui regroupe 24 petites communautés rurales totalisant une population d'approximativement 8000 habitants et dont elle constitue la plus grande agglomération. Il faut mentionner que nous sommes très loin de faire l'union entre toutes ces entités, et cette fragmentation accentue celle que nous venons de décrire entre les groupes de citoyens. La raison pour laquelle nous retrouvons autant de divisions sur un si petit territoire est bien résumée par cet intervenant :

There are a lot of organizations in these communities. There are four incorporated towns in our area, there are probably ten local services districts, there are probably three recreation committees, there are committees like the hospital committee, the tourism committee, the school committee, there are three harbour authority committees and there is two women's institutes committees, etc. And they are trying to access these small bits of provincial and federal funding. The committees inside the territory are fractured inside their own area and focus around on their own little agendas. And it's hard to work together as a common group and say maybe we will not have this done this year, in maybe four years. It's hard for people I think to kind of pull together and say: I won't get what I want this time but maybe it will be next year or whatever. (S.C.3)

Ces divisions entre les acteurs régionaux ne s'atténueront pas dans un avenir proche, car il semble qu'elles soient très profondes et très ancrées dans les mœurs des habitants. D'après sa situation géographique, notre village d'étude est le « centre » et sa survie est essentielle à celle des autres : « if this town doesn't survive, these towns here can't survive » (PR.1). Mais lorsque nous avons demandé si une certaine collaboration régionale pourrait être « envisagée » pour contrer la fragmentation sociale et les effets économiques du moratoire, tous les interviewés ont répondu que ce serait très difficile sinon impossible. La raison est bien résumée par cette citation : « No, there is too much breakdown at that level. Because there is jealousy that is coming this way from them. Because they look at us who have it all. But there is nothing on there that I want. In my generation, it's not going to happen » (PR.1). Et cet autre intervenant confirme qu'effectivement, ce n'est pas pour demain que ces petites collectivités vont arrêter d'entretenir des relations conflictuelles :

The community spirit is not really there. I would say if someone suggested that we unite, we would be at World War III maybe. People would be death opposed to it. I think that a lot of it is there's a lot of segregation. Q: Segregation? R: Yeah. We want to be different because we are from Brestgate and everybody got their close knit communities, and that's one of the big problems. Brestgaters are Brestgaters and SB, they are different too. I think that we all look at each other as been even jealous that this guy is getting more than we are getting here. And I don't think we've ever got together. We are miles apart. Like SB, I can tell you right now, is foreign to Brestgate even though it's 15 minutes from Brestgate. It looks as being a foreign community. It's far away from here that community, it's separate. (S.C.2)

En résumé, dans cette petite collectivité côtière de Terre-Neuve et Labrador, plusieurs facteurs sont à l'origine de la fragmentation de la société civile. D'abord, nous retrouvons des causes individuelles (vouloir plus ou autant que son voisin), puis la stratification sociale entre ceux qui « ont » et ceux qui « n'ont pas », qui constitue la fragmentation la plus importante entre les principaux acteurs locaux. En fait, cette division par classes sociales (sur le plan des sommes d'argent possédées et des actifs) semble être prédominante et la plus dommageable au sein de la communauté. De plus, les dissensions entre ceux qui ont de l'instruction et ceux qui en ont moins et les conflits entre les 24 petites collectivités rurales du même petit territoire viennent compléter la liste des principaux facteurs aggravants de la fragmentation de la société civile. Afin de compléter notre analyse du rôle de la société civile et aussi celle de la gouvernance locale à Brestgate, notre attention se portera sur les agissements de certains groupes à l'intérieur du processus de gouvernance.

6.4.4.3 : La protection d'intérêts personnels, le trafic d'influence décisionnelle et la remise en question de la légitimité des élus de Brestgate

Sachant que la communauté est composée de plusieurs groupes distincts, dont certains sont considérés comme très « puissants », et que de nombreux conflits divisent les différents acteurs, nous avons porté une attention particulière à certains facteurs telles la protection d'intérêts personnels, l'influence décisionnelle et la remise en question de la légitimité des élus municipaux.

En fait, nous voulions savoir jusqu'où s'étendent les champs d'action des élus locaux. Concrètement, ont-ils un pouvoir réel, comment l'exercent-ils et quelles sont les conséquences de ces actions. D'abord, tous les interviewés mentionnent que certains élus locaux ont profité de leur position à des fins personnelles : « we have had community leaders who had strong interest in their own business and capitalize on it versus the right to be there for the sake of the community (S.C.1). Ensuite, nous retrouvons des personnes importantes, dans la communauté, qui peuvent influencer grandement les élus locaux. Toutefois, les résultats qu'ils peuvent obtenir dépendent de plusieurs facteurs :

It depends on who they are. It depends on what the issue is and it depends which member on council they can influence. It's very personal, it's a small community, everybody knows everybody. And so, yes it's done on a very personal basis. Q: Those people can influence decision making by backrooms dealings? R: Yes. Oh yes. Absolutely. Q: Is there a lot of them? R: Yes. (PU.1)

De plus, certains membres de la communauté d'affaires ont également utilisé, au fil des ans, leur pouvoir d'influence au conseil municipal pour des gains commerciaux :

I think over the years that the power and influence of the business community, certain members of the business community who were able to be more influential than others and have greater degree of input directions and decisions as they impacted their business. (S.C.1)

Ainsi, les différents acteurs locaux qui peuvent influencer directement les élus municipaux sont nombreux à Brestgate, et ils le font non pas au bénéfice de la communauté, mais essentiellement pour l'appât du gain « Q: Is their influence beneficial for the whole community? R: Oh well, some of them are, but most of their beneficial are for themselves. In the end, it might be good for the community, but that is not the reason that they are pushing for the vote. They are pushing for their own interest. (PU.1)

Les éléments contenus dans cette citation coïncident parfaitement avec les caractéristiques « individuelles » que nous avons relevées auparavant dans notre analyse. En effet, l'appât du gain semble un facteur central qui explique à la fois la fragmentation de la société civile, mais également les multiples relations conflictuelles majeures entre

tous les acteurs locaux. Cependant, les actions de certaines personnalités ne s'arrêtent pas là; elles s'étendent au-delà de la simple influence personnelle ou à des fins pécuniaires. Rappelons brièvement que les membres du conseil municipal, particulièrement les deux derniers maires (en poste depuis plus de 35 ans) n'ont jamais caché leur allégeance politique et qu'ils ont toujours été publiquement très actifs dans les campagnes électorales pour faire en sorte que leur candidat soit élu à la législature provinciale avec toutes les conséquences politiques et économiques que ces gestes peuvent avoir. Toutefois, ces actions ne constituent pas l'ensemble des actions répréhensibles observées par nos interviewés concernant les élus municipaux. En effet, d'autres pratiques remettent en question la légitimité même du maire et des élus de Brestgate.

Le premier concerne précisément le choix du maire. Voici une citation qui résume bien le processus présent dans la communauté : « In Brestgate, there is not a separate election for mayor, the council is elected and we are forced to choose the mayor » (PU.1). En résumé, les citoyens ne votent pas pour le maire et le « deputy mayor », provoquant par le fait même une condamnation unanime :

Why should the mayor be picked amongst the councillors? The mayor should be elected by the citizens, the town should pick the mayor. (PR.3). I mean there were other councillors that were way on the total poll, but the mayor is elected amongst the seven councillors, which I disagree with. I think that's ridiculous. After the election was over, I mean like the mayor herself got the lowest numbers of votes. And the person who was elected deputy mayor was also down to the lowest number of votes. And we put them back in two major offices. (S.C.2)

Comme nous l'avons constaté lors de nos enquêtes dans la communauté de Brestgate, cette façon de procéder provoque incompréhension et colère chez tous nos répondants. Mais s'agit-il d'une procédure issue d'une loi provinciale ou d'une initiative locale ? En fait, il s'agit de la voie que les membres du conseil municipal ont délibérément choisie : « this is the root the elected body chooses to go » (S.C.2). Ce sont les élus municipaux eux-mêmes qui « decide the way they run the elections here. That's the councillors who are going to decide » (PR.3). Donc le fait de choisir le maire et le *deputy mayor* parmi les

sept conseillers n'est pas une décision imposée par le gouvernement provincial, mais bel et bien une initiative locale comme le précise cet élu :

Q: How about the way the mayor is named inside the council. Is that a local thing? R: Yes, that's a local thing. Q: It's not a municipal law? R: No, because if you look at Newfoundland, in some communities, it's a separate election for mayor, it's a separate election for deputy mayor. In some bigger communities like St. Johns, the mayor is voted in by the citizens. (PU.1)

À une seule occasion, une proposition (motion) fut mise sur la table pour avoir « a separate election for mayor, and it failed because two of the councillors voted against it » (PU.1). Le maire et le *deputy mayor* ont donc toujours été choisis parmi les sept personnes élues au sein du conseil, et les élus ont toujours respecté la règle tacite suivante: « The two persons who receive the highest number of votes were the mayor and deputy mayor if they choose too » (PU.1). Ainsi, même si les citoyens ne peuvent directement voter pour les deux personnes les plus importantes du conseil municipal, les deux postes stratégiques sont occupés par ceux qui reçoivent le plus de votes, d'où une certaine légitimité.

Mais depuis un certain nombre d'années, cette règle a été « modifiée » pour favoriser certains élus au détriment d'autres au sein du conseil. En effet, lors de la première rencontre du nouveau conseil municipal actuel en poste depuis les douze dernières années, deux conseillers proposèrent de renverser la directive qui stipule que les deux personnes qui reçoivent la majorité des votes soient élues maire et *deputy mayor*. Le résultat de cette manipulation est que : « R: You have seven people elected, and as it turns out, the two people that got the lowest vote counts, those two councillors, are mayor and deputy mayor. Q: So, the current mayor is the one who changed the rules? R: Yes. And she got the lowest votes as a councillor » (PU.1).

En résumé, le maire actuel a réussi à faire modifier le processus décisionnel pour être en mesure de prendre la direction du conseil municipal. Cette situation, bien connue par l'ensemble des interviewés, provoque une indignation collective, car selon eux, ces

agissements ne sont pas démocratiques et minent la légitimité et la crédibilité des acteurs qui sont considérés comme les plus importants pour le développement collectif.

6.5 Synthèse

Le premier élément que nous avons relevé concerne la vision et la perception des membres de la société civile, des entrepreneurs privés ainsi que des élus de leur communauté. Les citations retenues sur la qualification de la situation économique sont révélatrices : « In downward sparrow » (PR.1), « I can say if anything, it's regressing » (S.C.1), « it's pretty stagnant actually » (S.C.2), « I think the economic have certainly plummeting in the downside » (PR.3), « I don't think we are going anywhere very fast » (PR.2). Et cette situation économique difficile entraîne dans son sillage une détérioration du tissu social : « socially, we are having more problems, I guess we have more legal problems than we had 20 years ago. In this theft, small time pitty » (PR.3).

Toutefois, cette vision pour le moins sombre qu'ont les interviewés de leur collectivité ne s'explique pas uniquement parce qu'elle est « primarally a fishing community » (S.C.1) et que le dicton local populaire dit : « as the fishery goes, so goes the community » (S.C.1). En effet, bien que le moratoire sur la pêche à la morue imposé par le gouvernement fédéral en 1992 ait fragilisé l'économie locale, cette mesure n'a pas causé uniquement des effets « appréhendés » sur l'économie de la communauté, mais elle a provoqué d'autres effets inattendus de par la nature des agissements des principaux acteurs récipiendaires. Quelles responsabilités ont les principaux acteurs dans l'état socio-économique actuel ? Est-il le fruit d'une gouvernance locale totalement inefficente et immobile ? Somme-nous en présence d'une gouvernance similaire à celle que nous avons définie à Lomer au Québec, notre première collectivité rurale en déclin, où la culture locale est plutôt empreinte d'un sentiment généralisé de morosité et d'une gouvernance totalement inefficente ?

Dans le contexte d'une analyse de la gouvernance locale qui stipule la participation des trois types d'acteurs (privé, public et citoyens) telle que nous l'avons définie dans notre

cadre théorique, il était nécessaire de déterminer le plus précisément possible qui sont ces acteurs étant donné qu'ils s'impliquent activement, mais également parce qu'ils implantent leurs décisions. Nous pouvons affirmer que seuls deux des trois types d'acteurs sont effectivement présents dans les processus décisionnels locaux. Le secteur privé est relativement absent de même que la presque totalité de la société civile. Toutefois, certains « citoyens », à titre individuel ou de manière collective, jouent un rôle fondamental. Enfin, c'est sans équivoque que les interviewés indiquent les élus locaux comme le point central de la gouvernance à Brestgate. Cependant, nous n'avons pas l'unanimité à l'égard de ceux-ci, car le directeur général a également un pouvoir important à Brestgate.

Par la suite, nous avons été en mesure de subdiviser très précisément les relations entre les trois types d'acteurs, soit les membres de la société civile, du secteur privé et du secteur public, représenté principalement par les élus, pour en dégager quelques constantes. D'abord, nous ne sommes pas en présence d'entrepreneurs qui forment une unité collective, et ce, même s'il s'agit d'un secteur d'activité où la concurrence fait partie de la donne, et cette particularité s'affiche avec plus d'évidence parmi les entreprises du secteur touristique. Ensuite, en ce qui concerne les relations entre les élus municipaux et l'ensemble des autres acteurs locaux, elles sont ponctuées de conflits importants.

En premier lieu, les entrepreneurs privés qui œuvrent au développement du secteur touristique se heurtent à des élus qui ne semblent pas croire au potentiel de ce nouveau secteur d'activité. Ensuite, il existe des conflits d'intérêts majeurs à l'intérieur du conseil, accompagnés de relations conflictuelles entre ses membres, laissant la porte ouverte au directeur général du village pour ce qui est de prendre toutes les décisions importantes concernant la gestion interne de la municipalité. De plus, nous avons également observé des insatisfactions majeures provoquées par les « modes d'action » ou de « gestion interne » des élus eux-mêmes. Par gestion interne, nous entendons plus précisément le processus décisionnel utilisé, le respect du caractère démocratique de la prise de décision,

l'action ou l'inaction en termes de développement économique et social, le contrôle de l'information et l'absence de vision.

Concernant le processus décisionnel à la séance du conseil municipal, c'est de manière unanime que les interviewés ont décrié le manque de transparence des élus. Et ce désenchantement généralisé tire son origine du fait que les membres du conseil ont adopté un mode de fonctionnement considéré par tous comme antidémocratique. En effet, la réglementation qui exige que le citoyen doit présenter une lettre au préalable sur laquelle on retrouve la question qu'il veut poser confère aux élus un droit de réserve pour sélectionner les questions auxquelles ils veulent bien répondre, car il n'y a aucune période de questions ouverte au public. Le conseil municipal ne joue pas son rôle de soutien dans le développement économique, car il entretient des conflits avec les entrepreneurs locaux du secteur touristique par son manque de vision pour le « développement » de ce secteur d'activité dans la collectivité. En fait, il n'y croit pas vraiment.

Mentionnons quelques autres éléments qui soulignent l'absence de politiques de développement ainsi qu'une absence de volonté d'innover pour faire progresser de nouveaux secteurs d'activités. Par exemple, la municipalité ne croit pas aux bienfaits d'installer un terrain de soccer pour les enfants, elle ne voit pas non plus l'intérêt social et économique de participer activement à l'organisation d'un tournoi de hockey et l'apport fondamental du secteur touristique pour diversifier l'économie locale durement touchée depuis l'instauration du moratoire sur la morue en 1992. Toutefois, il y a une raison plus importante que les autres qui explique cette aversion citoyenne envers les représentants politiques. En effet, les relations politiques des élus municipaux à Brestgate constituent le cœur du problème de la gouvernance dans la communauté. Pour tous les interviewés, la participation directe et partisane des maires (les deux derniers plus particulièrement) au processus électoral provincial a des répercussions directes sur tous les autres membres politiques régionaux, provinciaux et fédéraux.

Nous avons procédé ensuite à l'analyse des relations et du rôle que joue la société civile à l'intérieur du processus décisionnel à Brestgate. Le premier aspect qui en ressort concerne spécifiquement « l'individualisme » des différents regroupements de citoyens. Toutefois, ces groupes sont des « separated entities on to themselves » (PU.1), n'entretenant que peu de liens « there's not a lot of interactions between them » (S.C.2) et privilégiant l'isolement « they do there own things » (S.C.2). Ainsi, les différentes organisations citoyennes ne forment pas un réseau d'acteurs « homogène » ayant chacune leur propre programme, leur vision et leur façon de faire. Les raisons qui expliquent ce phénomène sont d'origines diverses. En effet, les premiers facteurs aggravant la fragmentation sont personnels et ils ont surtout trait au statut social. Du côté des entrepreneurs, la volonté de faire des affaires dans cette communauté n'a rien à voir avec l'objectif de développer collectivement la municipalité, mais plutôt de profiter de la haute saison et faire du « fast buck and get out of Brestgate » (PR.3).

D'autre part le « wide gap between citizens » (PU.1) est la principale raison de la fragmentation de la société civile. La très ou trop grande différence entre les « the have and the have not » (PU.1) cause l'agrandissement du fossé entre les différentes classes de citoyens, et la mentalité de vouloir plus que son voisin, l'appât du gain, la jalousie et la méfiance envers les gens plus fortunés sont des facteurs aggravants qui expliquent aussi la fragmentation de la société civile. À cela s'ajoute l'instauration du moratoire sur la pêche à la morue, qui a accentué l'écart entre certains groupes en créant une classe de citoyens encore plus riches, tout en augmentant la dépendance d'une autre grande partie des citoyens aux programmes gouvernementaux d'assistance-emploi au niveau fédéral et d'assistance sociale au niveau provincial. Si l'on ajoute à cela un manque d'éducation généralisé de la population et le fait qu'il s'agit d'une région divisées en plusieurs petites entités qui ne s'entendent pas entre elles, nous obtenons un portrait relativement précis de l'ensemble de la société de Brestgate.

Notre analyse souligne de nombreux conflits entre les acteurs dont plusieurs sont encore bien présents dans la communauté. En fait, cette pérennité soulève la question de leur « activation » ou de leur « raison d'être ». Nous faisons l'hypothèse que la « source » qui

active ces relations conflictuelles est directement liée aux « actions » des membres de la société civile principalement en raison de sa « fragmentation ».

Les relations problématiques entre les autres acteurs locaux et les membres élus du conseil municipal, ainsi que celles avec la direction générale de la municipalité vont au-delà des simples conflits. En fait, tout indique que la population dans son ensemble a laissé certains citoyens s'arroger le droit de « modifier » les règles d'un processus électoral à des fins partisans. De plus, certains élus se présentent aux élections simplement pour leur intérêt personnel et non par conviction du devoir communautaire de développement. Enfin, le maire du village s'arroge le droit de participer activement et publiquement aux processus électoraux provinciaux en affichant ses couleurs.

Notre analyse du cas de Brestgate nous conduit à poser l'hypothèse que c'est la société civile subdivisée en cellules distinctes qui nourrit cette spirale de dévitalisation de la gouvernance. Elle cautionne ceux et celles qui, siégeant au conseil municipal, en modifient certaines règles pour obtenir, mais surtout pour conserver le pouvoir. En fait, elle concède aux acteurs les plus importants de la gouvernance locale à Brestgate toute la légitimité dont ils ont besoin pour agir comme ils l'ont fait au fil des ans, c'est-à-dire ne pas soutenir le développement économique (ses entreprises touristiques entre autres), mais aussi le développement social, comme l'exemple du refus de permettre la construction d'un terrain de soccer pour les enfants de la communauté.

Cette analyse conclut la présentation des différentes composantes de la gouvernance locale de nos quatre études de cas, soit deux communautés en croissance et deux communautés en déclin. Les questions de recherche supposaient d'abord la détermination des processus et des mécanismes de gouvernance mis en place par les acteurs locaux, mais elles posaient aussi la question suivante : est-ce qu'il y a une relation entre une gouvernance locale équilibrée et l'état du développement socio-économique des collectivités rurales ? Lors de la présentation des deux collectivités en croissance, nous avons appuyé notre analyse sur des exemples concrets de projets conduits et implantés par les acteurs, alors que celle des deux communautés en déclin s'appuyait

essentiellement sur quelques exemples de projets locaux qui les ont déchirées durant des années. Afin de compléter notre analyse globale de la gouvernance locale, les deux prochains chapitres seront consacrés à l'analyse des effets et des répercussions de la gouvernance locale dans chacune des collectivités rurales étudiées.

TROISIÈME PARTIE

LES CONSÉQUENCES

Dans cette partie de la thèse, nous consolidons notre analyse précédente sur la gouvernance locale. En effet, le chapitre 7 de la thèse traite des conséquences réelles de la gouvernance locale à la fois sur le climat social, mais également sur les effets de certaines décisions locales sur le développement économique dans nos quatre communautés à l'étude.

CHAPITRE SEPT – LES CONSÉQUENCES DE LA GOUVERNANCE LOCALE DANS LES QUATRE COMMUNAUTÉS À L'ÉTUDE

Introduction

Lorsque nous avons établi le cadre théorique de la recherche, nous avons élaboré trois questions de recherche. D'abord, nous voulions savoir quels étaient les processus et les dispositifs de gouvernance rurale mis en place par les acteurs dans les différentes collectivités rurales étudiées. En fait, était-ce possible de relever un ou des modèles génériques de gouvernance dans ces collectivités? Mais notre question centrale concernait l'éventuelle présence d'un lien causal entre deux éléments : peut-il y avoir une relation entre le type de gouvernance mis en œuvre par les acteurs en position décisionnelle et le niveau de développement socio-économique des collectivités rurales étudiées? Plus simplement, quelle incidence la gouvernance a-t-elle réellement sur l'économie, sur la qualité de vie et sur le climat social d'une communauté? De plus, est-ce possible d'établir le même lien causal dans une collectivité où la gouvernance locale est totalement inefficace et monopolisée par certains individus? Est-ce possible, indépendamment des facteurs externes (mondialisation, crise économique, etc.) que les principaux acteurs en position décisionnelle contribuent à une gouvernance locale qui soit responsable du déclin de leur propre communauté?

Lors de la présentation des deux communautés « en croissance », soit Jamestown au Nouveau-Brunswick et Saint-Yamaska au Québec, nous avons démontré qu'elles ont établi, au fil des ans, un ensemble de règles et de normes tacites reconnues et respectées par tous les acteurs en position décisionnelle. Ces règles implicites font partie d'un ensemble de mécanismes inclus dans la gouvernance locale. Dans ces deux chapitres, nous avons cité quelques exemples de projets locaux réussis que les interviewés attribuent directement à la gouvernance locale. Toutefois, dans la première partie de ce chapitre, afin de valider le lien causal entre gouvernance et état socio-économique dans ces deux communautés, nous procéderons à la présentation d'autres exemples qui illustrent les répercussions de cette gouvernance.

Dans le cas des deux communautés « en déclin », soit Lomer au Québec et Brestgate à Terre-Neuve et Labrador, nous avons fait la démonstration que les principaux acteurs en position

décisionnelle exercent une gouvernance locale inefficace, monopolisée par des groupes d'intérêts et rongée par les conflits, résultat du peu de collaboration et de coopération entre ses principaux acteurs. En fait, elle est le reflet d'une fragmentation de la société civile, qui est la source de l'activation de son cycle de dévitalisation. Lors de la rédaction des deux chapitres concernant ces communautés, nous avons souligné quelques exemples concrets des conséquences de la gouvernance sur l'économie locale, mais également sur le climat social. Toutefois, afin de valider nos analyses précédentes, nous présenterons d'autres exemples qui témoignent des effets de la gouvernance dans chacune de ces deux collectivités. Nous reviendrons plus précisément sur les conséquences que nos interviewés lient à la gouvernance locale dans ces deux collectivités « en déclin ».

7.1 Les conséquences de la gouvernance dans les deux communautés « en croissance »

Les citoyens des collectivités de Jamestown au Nouveau-Brunswick et de Saint-Yamaska au Québec démontrent une volonté de réussir, une vision positive, une fierté et le désir d'évoluer collectivement tout en conservant leurs acquis économiques et sociaux. Cette attitude est également empreinte d'un réalisme concernant le départ des jeunes vers les grands centres et le vieillissement de leur population respective. Depuis la fondation des deux communautés, l'une aux abords des rives de la rivière Miramichi et l'autre dans la région de la Montérégie, c'est collectivement qu'elles ont établi des règles tacites, des mécanismes et des processus « inclusifs » des trois types d'acteurs directement impliqués dans le développement collectif.

Ainsi, elles ont mis en œuvre un mécanisme distinct quant au choix de leurs élus. Quiconque désire devenir élu de la communauté devra respecter certaines règles reconnues et acceptées de tous. De plus, lors de la prise de décision, ces derniers devront mettre en œuvre une démarche précise qui devra respecter la volonté collective. Enfin, et il s'agit d'une particularité importante concernant la gouvernance dans ces deux communautés, il en va de même pour les citoyens qui ont l'accord des autorités municipales (le maire et les conseillers) pour travailler activement au développement de projets à caractère économique et social. Le type de gouvernance mis en œuvre dans ces deux communautés a produit plusieurs résultats concrets et positifs (dont certains

ont été mentionnés dans leurs deux chapitres respectifs), et il s'agit ici pour nous de démontrer le lien causal entre le type de gouvernance et l'état socio-économique de la collectivité.

7.1.1 : La communauté de Jamestown au Nouveau-Brunswick

7.1.1.1 : L'imbrication économie – qualité de vie

L'économie locale se subdivise en quelques éléments distincts. En effet, la base économique est constituée de la grande entreprise qui procure de l'emploi directement à 125 personnes et de manière indirecte à approximativement 350 personnes¹. Ensuite, nous retrouvons un secteur touristique important (mais saisonnier) avec de nombreuses petites entreprises locales offrant des services principalement durant la période estivale. Le secteur commercial est également une subdivision importante de l'économie locale, car il procure de l'emploi à plusieurs citoyens. Enfin, les services professionnels (avocat, notaire, etc.) et publics (santé, services sociaux, etc.) complètent la structure économique de la collectivité.

Le premier lien « gouvernance – conséquences » concerne les relations entre les citoyens et les élus municipaux et la présence de la grande entreprise MajorI dans la collectivité. D'abord, les dirigeants de la compagnie prennent leurs responsabilités sociales et économiques en privilégiant l'embauche locale. Ce simple fait renforce le sentiment d'appartenance avec les autres membres actifs de la gouvernance locale. De plus, la direction de MajorI ne cache aucune information privilégiée aux principaux dirigeants de la communauté, qu'il s'agisse d'informations pertinentes touchant le secteur forestier ou la situation économique de l'usine; ils ont toujours fait preuve d'ouverture et de transparence. En réalité, ces « relations respectueuses » entre la grande entreprise et les élus ne sont pas nouvelles; elles sont le prolongement de relations que les anciens propriétaires ont établies depuis près de 100 ans dans la collectivité de Jamestown. Cette grande ouverture respecte l'histoire et le fait que la division forestière de MajorI est constituée de plusieurs installations situées à l'intérieur de petites communautés rurales réparties sur

¹ Comme nous l'avons mentionné au chapitre trois, la grande entreprise qui opère une usine de fabrication de produit du pin blanc à Jamestown procure 125 emplois directs et plus de 350 emplois indirects dans la communauté, mais également dans les agglomérations (rurales) avoisinantes.

l'ensemble du territoire dont Jamestown fait partie intégrante. Comme le soulignait si bien un interviewé : « this is their home, this is their province » (S.C.3) et advenant de sérieuses difficultés financières, tous les répondants ont mentionné que les dirigeants de la compagnie vont « sit down with us and talk to us. They are going to see if there is something they can work out » (S.C.3).

Pour conclure, l'effet de ces relations respectueuses entre la grande entreprise et les autres acteurs de la communauté, indicateur d'une gouvernance partenariale équilibrée, se mesure en termes d'apport économique direct (125 emplois directs – 350 indirects), mais également sous une autre forme tout aussi importante. En effet, la contribution financière de 30 000\$ pour la construction de la nouvelle clinique² de Jamestown constitue le meilleur exemple de l'apport social de Majorl. Non seulement il souligne l'attachement de l'entreprise à la communauté, mais également la reconnaissance de son rôle de bon citoyen corporatif capable de contribuer au développement collectif, car le chèque de 30 000\$ sur le total requis de 90 000\$ pour la réalisation de la clinique a fait dire à cet intervenant : « It does send a strong message doesn't it ? » (S.C5). Cette dernière citation mène au lien entre la gouvernance et l'offre de services commerciaux locaux.

Les principaux dirigeants de cette communauté ont toujours privilégié l'achat local, comme le souligne un interviewé : « these is not much in Jamestown that you really would have to leave for. [...] I think we assess most things inside the community » (S.C.2). Ainsi, leur « vision » de l'économie commerciale locale repose sur la logique que l'offre doit combler l'ensemble des besoins de la population pour éviter aux citoyens les voyages excessifs (plus de 150 à 200 kilomètres aller-retour) pour se procurer des produits de base. Rappelons que Jamestown possède plus de 12 commerces dont une pharmacie, une quincaillerie (bannière majeure), un magasin d'informatique, plusieurs salons de coiffure, plusieurs entreprises touristiques (*lodges*) locales associées à la rivière Miramichi ainsi qu'une toute nouvelle entreprise de services (*call center*) pour n'en nommer que quelques-uns. Le village abrite également quatre épiceries, cinq restaurants dont un Tim Hortons récemment construit. De même, elle offre plus de 20 services professionnels à sa population dont une succursale de la Banque Scotia, Stanley Mutual Insurance ainsi qu'une clinique vétérinaire.

² Rappelons que la construction de la nouvelle clinique dans le village a nécessité (exigence du gouvernement du Nouveau-Brunswick) un apport monétaire local de 90 000 \$ de la part de ses habitants.

Cette attitude avouée d'encourager l'entrepreneuriat local a fait en sorte que durant la dernière année (2007), un concessionnaire automobile s'est installé (cela représente un capital de plus de 500 000\$) ainsi qu'un magasin de meubles qui a nécessité aussi un investissement de 500 000\$. Cette ouverture des principaux leaders locaux à l'entrepreneuriat renvoie à la constitution intrinsèque de l'économie locale et à la présence d'entrepreneurs chevronnés dès les années 1830, et qui prirent les rênes de la municipalité dès son incorporation légale à la fin des années 1960. En résumé, nous convenons qu'il existe bel et bien un lien important entre l'histoire de Jamestown, la dynamique de gouvernance locale, la prospérité économique et une certaine cohésion sociale dans cette petite communauté du Nouveau-Brunswick.

À Jamestown, nous sommes en présence d'une osmose entre l'économie et la qualité de vie. En effet, le lien entre la gouvernance locale, le bon état de l'économie et la qualité de vie est sans contredit celui que les interviewés ont le plus souligné, et les exemples de projets concrets résultant d'une gouvernance locale équilibrée et participative que nous avons répertoriés en détail dans nos enquêtes sont multiples. Rappelons que Jamestown compte 23 organisations communautaires incluant la Légion royale canadienne et la Miramichi River Valley Tourism Association. De plus, outre le fait que la communauté héberge une institution provinciale touristique majeure depuis les années 1980, elle détient aussi plusieurs installations récréatives et a fait l'agrandissement d'une infrastructure majeure à caractère touristique. Notons que cette collectivité rurale possède son propre club de curling (quatre allées intérieures), une glace de hockey intérieur (aréna), une association de hockey mineur, un club de patinage artistique, un club de motoneigistes et un terrain de golf. Concernant les services de santé, le village possède une clinique nouvellement construite avec un médecin à temps complet et deux infirmières praticiennes. La construction de la clinique est un exemple de collaboration étroite entre tous les acteurs de la collectivité, car elle a nécessité l'apport de 60 000\$ localement. Les villageois peuvent également compter sur deux docteurs retraités dans le village, un physiothérapeute, un dentiste, un service de réhabilitation, un service d'ambulance et un service de santé mentale.

D'autre part, la communauté a sa bibliothèque, des écoles primaire et secondaire avec un gymnase³ de grandeur standard. Ce projet a été planifié, organisé et réalisé par un groupe de citoyens, et il a nécessité le travail et l'apport concerté des membres du secteur privé et du conseil municipal. Jamestown possède aussi un hôtel de ville, un bureau de poste, un bureau de revenus, un département gouvernemental du ministère des Ressources naturelles, un service d'incendie complet et un poste de la Gendarmerie royale du Canada. Enfin, la communauté abrite sept églises à dénomination différente qui comptent environ 2100-2400 membres actifs. Enfin, ajoutons qu'une des plus grandes fiertés des principaux acteurs locaux est que Jamestown offre l'eau potable dans la presque totalité du territoire y compris des deux côtés de la rivière.

Enfin, il est important de souligner que la construction de l'aqueduc sur les deux côtés de la rivière Miramichi émane directement d'une gouvernance efficiente de la part des élus municipaux. Toutefois, ce projet réalisé en grande partie à la suite d'un simple coup de téléphone du maire au ministre responsable des infrastructures nécessite des précisions importantes quant aux conséquences de la gouvernance locale dans la communauté, et qui sont au cœur de notre recherche.

Rappelons que ce n'est pas par hasard que les citoyens exigent des élus locaux des capacités intellectuelles et personnelles de très haut niveau et en particulier pour le maire. En effet, son bureau est sans contredit le poste clé de l'institution. De plus, non seulement les citoyens qui ont occupé ce poste au fil des ans doivent avoir les bonnes motivations pour occuper la fonction, mais la règle 2 du processus du choix des élus spécifie qu'ils ne peuvent sous aucun prétexte dévoiler publiquement leurs « couleurs » politiques. Plus simplement : « when you are the mayor of Jamestown, you are not a liberal, you are not a conservative » (S.C.3).

Tous les politiciens locaux et principalement le maire doivent respecter cette règle, car son non-respect peut aisément conduire à des dérapages importants, comme nous l'avons analysé dans la section 3.5.2 du chapitre sur Jamestown. Elle constitue un facteur de risque important dont les conséquences sur l'économie et le climat social peuvent se répercuter durant des années. À Jamestown, dans l'esprit de tous nos interviewés, les événements de 1991, soit la simple

³ Le gymnase de l'école secondaire du village a été construit entre 1977 et 1981 à un coût total de 365 000 \$, dont un apport des résidents locaux de 70 000 \$.

proposition d'adopter un règlement municipal (qui a été retiré depuis) « antifrancophone » et « antibilinguisme » qui spécifiait « From now on, Jamestown would provide services in English only » (S.C.3) a causé des dommages collatéraux importants comme cette « simple » discussion au conseil qui a fait un tort considérable à l'image de marque (fierté des habitants) de Jamestown : « It was on the national news all over Canada and we looked like idiots » (S.C.4). Rappelons que l'adoption de cette résolution était essentiellement pour favoriser ouvertement le candidat local du Parti CoR lors d'une campagne électorale provinciale. Cependant, même s'ils doivent suivre la règle numéro 5 du mécanisme du choix des élus (3.5.1) qui stipule de « maintenir, conserver et améliorer les relations politiques privilégiées établies par les prédécesseurs » avec tous leurs homologues gouvernementaux supérieurs, car elles sont considérées comme vitales dans une petite communauté rurale, les élus municipaux ne doivent pas dévoiler leurs couleurs politiques ni soutenir publiquement un candidat au détriment d'un autre.

Pour conclure, la plupart des interviewés attribuent la bonne performance économique, mais aussi la cohésion sociale à la gouvernance locale équilibrée et inclusive exercée par les principaux acteurs actifs, et ce, même dans un système qui délègue intrinsèquement plus de pouvoir aux élus municipaux que tous les autres acteurs dans la communauté.

7.1.2. La communauté de Saint-Yamaska au Québec

7.1.2.1 : L'imbrication économie – qualité de vie

Quel lien causal pouvons-nous établir entre une gouvernance locale partenariale et équilibrée exercée par les principaux acteurs dans cette collectivité et l'état socio-économique actuel de Saint-Yamaska? Afin de répondre à cette question et ainsi valider notre analyse précédente (chapitre 4), nous présenterons quelques exemples supplémentaires de décisions prises collectivement qui illustrent les conséquences de celles-ci dans la communauté jusqu'à aujourd'hui.

Rappelons quelques facteurs importants concernant cette petite collectivité rurale. Saint-Yamaska est une communauté agro-industrielle qui a vu le jour en 1835 avec l'érection civile de la

paroisse. Dix ans plus tard, soit en 1845, débute le régime municipal de cette localité de la vallée laurentienne située dans la MRC Mascoutaine, elle-même incluse dans la région de la Montérégie (1 403 369 habitants). Elle compte plusieurs industries florissantes qui donnent de bons emplois industriels (2500). Le village offre également à ses citoyens un éventail de services plus qu'intéressants considérant que le centre du village est situé près de la technopole agricole de Saint-Hyacinthe (82 000 habitants). Par exemple, Saint-Yamaska abrite deux dépanneurs, deux restaurants, un marché public où est écoulée une partie des productions des agriculteurs locaux, une boucherie spécialisée, sept salons de beauté, une acupunctrice, une école de langue anglaise ainsi qu'une agence de voyages. Concernant les services plus spécialisés, la communauté a une clinique, un dentiste, une orthothérapeute, un notaire, une psychologue, une diététiste-nutritionniste, une pharmacie, un Centre de la petite enfance (CPE), une résidence pour personnes âgées, une succursale des caisses populaires Desjardins et une de la Banque Nationale. Pour terminer, la collectivité compte plusieurs organismes sociaux tels que l'Association féminine d'éducation et d'action sociale (AFÉAS), les Chevaliers de Colomb, l'ordre des Filles d'Isabelle, la chambre de commerce, le club de l'âge d'or, le Club Optimiste et le comité du patrimoine.

Lors de la présentation des principaux éléments de la gouvernance locale concernant Saint-Yamaska au chapitre 4, nous avons souligné quelques réalisations pour appuyer nos propos dont celle du parc situé au centre du village, pensé et réalisé par un regroupement de citoyens, mais surtout l'exemple de l'usine de filtration construite au centre du village afin d'alimenter en eau potable ses quatre plus grandes industries. Voici d'autres précisions concernant ce projet important pour la communauté.

L'usine de filtration d'eau est considérée par l'ensemble des interviewés comme étant le « cœur⁴ » qui a permis à la communauté de Saint-Yamaska de grandir, de prospérer ainsi que de procurer aux citoyens l'eau à un coût plus que raisonnable sur l'ensemble du territoire depuis sa construction. Si l'on considère que la presque totalité de son territoire est rural et qu'il abrite les terres agricoles les plus fertiles de la province de Québec, nul doute que l'eau est un élément déterminant pour l'ensemble des résidents de Saint-Yamaska. Rappelons quelques éléments historiques. À Saint-Yamaska, avant la construction de la nouvelle usine, l'approvisionnement en

⁴ Nous utilisons cette terminologie, car c'est le mot que plusieurs interviewés de Saint-Yamaska ont utilisé pour qualifier l'importance de cette infrastructure pour la communauté.

eau était fourni par sept puits artésiens. Selon nos informations, ceux-ci arrivaient tout juste à approvisionner les industries locales durant la période estivale de grande consommation, et ce non sans sacrifices d'une grande part des citoyens.

En 1996, un évènement majeur change la donne quant à l'utilisation de l'eau potable et provoque par le fait même une série de « négociations » impliquant tous les acteurs, mais plus particulièrement le conseil municipal et son maire. En effet, un incendie majeur ravage complètement une grande entreprise située au cœur du village, provoquant un « gros choc dans la population » (PU.3), car elle était une des plus grosses entreprises de la communauté. Au moment où l'usine brûle, le maire de l'époque convoque les élus municipaux et obtient le mandat de convaincre les dirigeants de l'entreprise de reconstruire une nouvelle usine au même emplacement. Une rencontre d'urgence fut organisée entre la direction générale de la compagnie et le maire dès les jours qui suivirent pour analyser les exigences de la compagnie : « parmi les conditions qu'ils ont posées, ça prenait du terrain, plus grand de terrain dans le cas d'expansion future et ça prenait de l'eau » (PU.3). Ces deux exigences impliquèrent alors des négociations d'une envergure jamais envisagée dans la communauté de Saint-Yamaska de par leur complexité, mais également en raison des montants en jeu relativement élevés pour une petite collectivité rurale de 1250 habitants. Rappelons que la fusion volontaire de la partie villageoise avec son homologue rurale, soit Saint-Yamaska paroisse, n'a eu lieu qu'en 2001.

Comme premier problème majeur, il fallait régler la vente du terrain. L'emplacement actuel de l'usine ne permettait qu'un agrandissement qui empiéterait directement sur la zone verte, donc sur la propriété de producteurs agricoles. Deux enjeux majeurs se précisèrent, convaincre les producteurs de vendre des parcelles de terrain qui sont parmi les plus productives au Québec (donc baisse de revenus), mais également convaincre la Commission de protection du territoire agricole du Québec (CPTAQ) d'accepter de modifier le zonage. Voici comment le maire, appuyé par son conseil municipal, explique les étapes suivies. En ce qui concerne les producteurs agricoles : « pas de problème, le conseil a rencontré le maire avec les agriculteurs autour pour leur dire: il faudrait que tu vendes du terrain! Les agriculteurs étaient conscients de l'importance de l'usine et ils ont vendu » (PU.3). Ensuite, c'est la municipalité qui a monté le dossier de changement de zonage en collaboration étroite avec un producteur agricole local président d'une

division de l'Union des producteurs agricoles (UPA). « La demande fut acceptée par la Commission de protection du territoire agricole du Québec (CPTAQ).

Pour ce qui est de l'approvisionnement en eau, à la suite d'une étude exhaustive réalisée par la municipalité, une décision de s'approvisionner directement dans la rivière Yamaska fut prise en raison de l'autonomie à long terme, afin « d'être maître chez nous et de contrôler notre approvisionnement » (PU.3). Toutefois, cette seule décision augmentait l'investissement total de 2 millions de dollars, faisant passer celui-ci à 4,5 millions de dollars, et elle fut prise par le maire: « c'est David⁵ qui était leader qui était maire à cette époque, moi j'admire David. C'est lui qui a pris cette décision » (PU.3). Puis vinrent les négociations entre l'entreprise et le conseil municipal pour la construction d'une toute nouvelle usine de filtration des eaux. C'est alors que le maire et les conseillers municipaux procédèrent à « l'élargissement » des bénéficiaires et principaux consommateurs d'eau de la collectivité. Pour être en mesure de connaître l'envergure de l'usine à construire, les élus municipaux ont procédé de la façon suivante :

Pour construire la capacité de l'usine, nous avons rencontré les consommateurs d'eau : compagnies 1, 2, 3, 4, et on connaissait les besoins de la population. Et on l'a construite selon leurs besoins (ceux de la compagnie). On les a approchés pour savoir leur demande actuelle et leur demande pour les prochaines années. Alors, la taille de l'usine a été faite avec les besoins actuels et futurs des usines locales, donc en collaboration avec les consommateurs d'eau. (PU.3)

Cependant, bien que les élus aient signifié à l'industriel décimé : « vous allez avoir votre eau » (PU.2), il n'en demeure pas moins qu'ils ont été capables de négocier des conditions exemplaires avec l'ensemble des industries locales :

On leur a dit: écoutez, on va bâtir l'usine pour vos besoins, principalement, en très grosse part, mais y arrive quoi si vous fermez vos portes dans un, deux, trois, cinq ans? La communauté va se ramasser avec la dette de ça (1 125 000\$/4 500 000\$)? Une usine qui est trop grosse pour le village lui-même si vous n'êtes pas là. Alors, si on la construit selon vos besoins, alors vous allez garantir l'endossement du prêt de la municipalité. Et c'est ce qu'on a fait, on a signé un protocole d'entente, et chaque année, ils nous fournissent un cautionnement qui garantit le solde de leur quote-part du prêt finalement, et ils ont accepté. (PU.3)

⁵ Nom fictif.

En somme, l'entente conclue entre les entreprises locales et la municipalité de Saint-Yamaska spécifie ceci :

Tous les coûts de l'usine sont facturés sur la consommation d'eau. Ce qui est moins courant, ce que l'on ne voit pas toujours. Souvent c'est facturé sur la taxe foncière générale, une taxe d'amélioration locale. Ici c'est tout facturé au mètre cube de consommation finalement. Autant les coûts d'opération que les coûts d'immobilisation sont facturés là-dessus. Q: Donc, les entreprises ici ont accepté d'assumer leur part de la facture totale selon leur consommation? R: Tout à fait. Q: Pour ne pas le faire au détriment de la communauté? R: Tout à fait. Ce qui fait qu'à elle seule l'entreprise 1 consomme 40% de l'eau, donc l'entreprise 1 à elle seule paie 40 % de l'usine, mais elle ne lui appartient pas l'usine, elle appartient à la municipalité. (PU.3)

Cette entente conclue avec la municipalité respecte une particularité importante. En effet, celle-ci n'est pas « inégalitaire » entre les deux parties bien qu'elle semble favoriser la municipalité. En réalité, l'entente signée entre les deux parties comprend également une clause qui spécifie que la tarification va baisser de 82 cents à 75 cents du mètre cube, et à 40 cents du mètre cube dix ans après sa construction. Ainsi, comme le souligne ce membre du conseil municipal: « ils ont embarqué là-dedans parce qu'ils savaient qu'à long terme ce serait plus payant pour eux autres » (PU.3). Finalement, après de nombreuses négociations avec l'ensemble des instances impliquées dans le dossier, y compris plusieurs assemblées publiques avec les citoyens de la communauté, la direction générale de la compagnie a accepté les conditions du conseil municipal et elle a assumé sa part des coûts de l'usine avec les autres entreprises locales qui ont également signé l'entente de partenariat et reconstruit l'usine. Pendant neuf mois, la direction et les 450 employés ont attendu la construction de la nouvelle usine qui emploie aujourd'hui plus de 600 personnes. Cet exemple de coopération, de collaboration et de partenariat entre les différents acteurs issus du conseil municipal, des grandes entreprises locales et de la société civile consolide le lien causal entre une gouvernance partenariale et équitable et les conséquences positives qu'elle a engendrées dans cette petite communauté rurale. De plus, selon des informations récentes, des négociations semblables sont en cours (2009) car les industries locales ont connu une telle croissance depuis la construction de la première usine de filtration que celle-ci devra être agrandie sous peu, nécessitant un investissement additionnel de 2,5 millions de dollars.

L'autre exemple répertorié des conséquences socio-économiques de la gouvernance concerne un projet d'agrandissement des installations de production d'une autre grande entreprise du village. Tout comme l'entreprise qui avait brûlé plusieurs années auparavant, ses dirigeants étaient confrontés à la même problématique, voulant procéder à un agrandissement de ses installations. Même si un producteur agricole accepta également de vendre ses terres pour la réalisation de l'agrandissement, se privant ainsi d'une superficie fertile et payante, une autre problématique majeure émergea.

La fromagerie voulait s'agrandir. Il n'avait pas le droit d'agrandir comme il est là. Il est accoté sur la zone verte. Il ne peut pas agrandir. Qu'est-ce qu'il [propriétaire] a fait? Il est venu nous voir pour nous dire: qu'est ce que je fais? Je reste comme je suis là? Je déménage à Saint-Hyacinthe ou on peut-tu trouver une solution ensemble? Y a pas de choix. Il faut agrandir le dézonage de la zone blanche finalement. Il faut sortir de la zone verte, donc il faut aller à la CPTAQ. (PU.3)

À la suite de cette première réunion entre le conseil municipal et les dirigeants de l'entreprise, voici les étapes qui ont suivi⁶:

Qu'est ce qu'on a fait? Ce que j'ai pris comme décision, j'ai dit à l'entreprise: écoutez, nous autres le conseil municipal, c'est important cette entreprise-là pour nous. En théorie, ça aurait été à lui à se démerder avec son affaire si tu veux agrandir. J'ai dit nous, le conseil municipal, on va engager un urbaniste qui va monter le dossier, on va payer pour ça, on va bâtir la preuve et toute la patente. On a signé un protocole d'entente avec lui: tu fournis tel professionnel, on fournit tel ou tel professionnel, on paye la facture de ci et de ça, tu payes la facture de ci et de ça et ensemble on va à la CPTAQ, mais avant d'aller à la CPTAQ, on est allé à la MRC.

On a *callé* une rencontre avec l'industriel, la personne de la municipalité, la personne de la MRC dans les locaux de l'industrie là-bas. On lui a présenté le projet. Pour telle et telle raison, il faut « dézoner » du territoire pour agrandir l'usine même si ça va à l'encontre de la CPTAQ qui ne veut pas faire une brèche dans les territoires, qui veut que ce soit « dézonné » en noyau ou de façon carrée, mais pas une brèche. Et pour l'entreprise, ça

⁶ Le processus réglementaire est le suivant: L'entreprise présente son projet d'agrandissement et la municipalité l'accepte à condition que la CPTAQ accepte l'exclusion et, par la suite, les modifications de zonage sont présentées à la population puis à la MRC. C'est la municipalité qui fait la demande à la CPTAQ. C'est la CPTAQ qui accepte l'exclusion, donc la partie se retrouve en zone blanche. Et c'est le conseil municipal qui présente la demande de changement de zonage (municipalité de Saint-Yamaska, le 22 avril 2009).

prenait une brèche dans le territoire vert. Il a regardé nos arguments et il a dit: ça va passer comme une lettre à la poste. (PU.3).

Enfin, voici comment il explique la conclusion du processus de gouvernance : « on s'est mis tous les acteurs, pas toute la communauté, mais un réseau de contacts local imposant pour palier à son problème. Lui, ça lui a permis d'agrandir, nous, ça nous permet de maintenir des emplois à Saint-Yamaska qu'on aurait perdus autrement. On ne pouvait pas lui dire : tu déménages! Il fallait qu'il reste là! » (PU.3). Le résultat de ce type de gouvernance partenariale a des conséquences majeures pour toute la communauté considérant les faits suivants résumés par le propriétaire de l'entreprise :

C'était un agrandissement de 30 000 pieds et un investissement d'à peu près 3,5 millions/ 4 millions\$. Ça nous permettait le cadre pour nous développer au moins pour les 10-15 prochaines années, augmenter la production, l'entreposage et les types de produits parce que c'est notre centrale pour la distribution. Tout part d'ici, on n'a pas d'autres entrepôts. Q: Vous procurez beaucoup d'emplois à Saint-Yamaska? R: Au total, ici à Saint-Yamaska 150, 160. Q: Et votre chiffre d'affaires par années? R: Entre 30 et 50 millions \$ par année. (PR.2)

Ces exemples illustrent bien l'esprit de collaboration, de concertation, de partenariat et l'importance des relations politiques que les principaux acteurs entretiennent. Ils démontrent qu'une gouvernance locale efficiente a permis de conserver deux usines importantes qui procurent de l'emploi au sein de la communauté de Saint-Yamaska. Qui plus est, dans les deux cas, c'est le conseil municipal qui a mis en marche les négociations entre les parties pour arriver à des ententes bénéfiques pour toutes les parties, et surtout pour les citoyens qui ne doivent pas payer une facture exorbitante.

Dans ces deux cas, nous avons mentionné que les producteurs agricoles avaient le droit de refuser de vendre leurs terres, car ce sont des terres très productives et leur rentabilité se calcule au pouce carré. En effet, vendre plus de 140 000 pieds carrés (3,65 acres) à une industrie représente un manque à gagner important⁷. De plus, les quatre grandes industries locales auraient pu faire

⁷ Voici l'évaluation de la valeur des terres à Saint-Yamaska : 34 200\$ pour 3,69 ha, 695 100\$ pour 74,75 ha, 404 800\$ pour 43,53 ha (municipalité de Saint-Yamaska, 2009).

pression ou « dicter » leurs demandes face aux élus et aux citoyens en raison de leur position privilégiée à titre d'employeurs de premier rang (1 500 emplois) à Saint-Yamaska. Ce type de réaction aurait été une option « valable » et « possible » pour elles; toutefois, tous nos interviewés soutiennent que cette réaction était plus qu'improbable, voire même impossible, car il existe des liens très étroits entre tous les membres de la communauté.

En effet, lorsque nous analysons de plus près l'histoire relationnelle de la collectivité, il apparaît que le « partage » fait partie des mœurs depuis longtemps. D'abord, analysons la naissance des entreprises au sein du village : « il y a plus de 30 ans que cela a pris naissance et ils sont très spécialisés et ils font des choses extraordinaires » (S.C.3). Si on s'arrête à l'une des grandes entreprises du village, « la base de cette entreprise a été la Coopérative de conserve de tomates et de fèves fondée en 1946. Après cela, quand ils se sont dissous, ils ont acheté cela et ils ont fait une conserverie » (S.C.3). Concernant la deuxième entreprise en importance dans le village : « c'est encore une coopérative avicole qui fut fondée en 1945 et après cela, E&D et S&E s'est fusionnée avec la coopérative avicole de Saint-Yamaska qui s'appelait comme cela pour devenir E&D&R. Elle provient encore des fruits de la collaboration, car c'était encore une coopérative fondée localement » (S.C.3). Pour la troisième usine en importance, la fromagerie, celle-ci était une entreprise qui faisait « des conserves de poulet, du bouillon de poulet et du poulet désossé. Ensuite, les frères B&N ont acheté l'entreprise de poulets pour la transformer. Mais le départ a été une entreprise qui faisait des conserves » (S.C.3). Enfin la dernière grande usine présente dans la communauté et qui fait la production de poulets « était un abattoir de poulets avant et c'est devenu trop gros et la compagnie F&G, qui avait été fondé par mon frère à Saint-Jean, B&R a acheté l'entreprise. Cela a été le départ d'une petite industrie locale qui est devenu grosse » (S.C.3). Dans les quatre cas, « ce sont des petites industries locales qui étaient grosses dans le temps qui sont devenues encore plus grosses au 21e siècle » (S.C.3). Quel lien pouvons-nous établir alors entre les producteurs agricoles fort nombreux dans la communauté et les entreprises situées au centre du village? Voici ce qu'explique cet interviewé :

Si on prend l'entreprise de conserve. On a été les premiers au Québec avec S&P&B qui cultivaient la tomate. On avait un sol propice pour la culture de la tomate. Et on alimentait par le fait même la coopérative de conserves. Dans le cas d'E&C&D, qui était la coopérative avicole régionale, on possédait des poulaillers, on possédait des poulaillers de poules pondeuses, on avait des poulets à chair, c'était de mise qu'on mette sur pied une

entreprise pour faire vivre nos gens, les producteurs, tu comprends? Q: En réalité, les entreprises situées au village étaient pour vos propres cultivateurs? R: Oui, la matière première, bien oui, bien oui. Dans le cas de J&D, les fromages, c'était du poulet de Saint-Yamaska. Et O&L c'était un abattoir de poulets qui était alimenté par des gens du milieu.

On fournissait ces industries-là et par le fait même on faisait vivre nos cultivateurs qui pouvaient s'améliorer et les gens du village allaient travailler à l'usine et cela faisait une roue qui était difficilement « arrêtable » parce qu'ils ont été achetés par d'autres et ils ont grossi et grossi. Q: Même encore aujourd'hui, plusieurs agriculteurs de Saint-Yamaska envoient leur production là? R: Bien oui. C'est sûr et c'est devenu régional aussi. Q: Mais à la base, ce sont les agriculteurs de la communauté qui ont donné naissance aux grandes entreprises du village en leur fournissant la matière première? R: Oui, bien oui. (S.C.3)

De plus, cette imbrication agriculteurs – industriels se fait toujours de concert avec l'acteur le plus important de la gouvernance locale, soit les administrations municipales successives qui, au fil des ans, ont favorisé l'entrepreneuriat local. Par exemple, lorsque les nouveaux propriétaires de la fromagerie voulurent faire l'achat de l'usine de poulets, ils se sont vite rendu compte à qui ils avaient affaires :

La municipalité (mairie et conseillers) était un village qui était habitué d'avoir des entreprises de toute façon. Que c'était un village qui avait l'habitude de gérer ça. Que c'était des gens d'affaires et puis qu'on parlait le même langage finalement. Si vous voulez quand même avoir une économie dynamique, il faut créer le milieu pour ça et la municipalité a toujours créé un milieu et un cadre finalement favorables au développement des entreprises. (PR.2)

En résumé, les liens entre les agriculteurs, les entreprises au sein du village et les administrations municipales sont historiquement et culturellement ancrés et imbriqués dans le tissu social villageois, comme le confirme cette citation du propriétaire de la fromagerie locale :

Les gens de Saint-Yamaska, je pense qu'ils sont ouverts au développement et à des entreprises. Ils ne nous ont jamais bloqués, au contraire, ils ont même toujours aidé. À partir du moment où c'est attaché au village, qu'il y a une logique, que l'entreprise en a besoin, je ne connais pas un agriculteur ici qui a bloqué un développement d'entreprises. Ils ont toujours collaboré, toujours, toujours. Que ce soit les agriculteurs, les commerçants, les gens ont le sens des affaires. Les gens veulent finalement que leur communauté se développe. Ils ne veulent pas bloquer le développement de leur communauté.

Lorsque nous avons fait la présentation des principaux éléments de la gouvernance locale dans la communauté de Saint-Yamaska au chapitre 4, il nous apparaissait que ce type de gouvernance basé sur la coopération, la concertation et les partenariats était culturellement présent depuis des années. Dans cette partie, nous avons présenté quelques projets additionnels pour consolider notre analyse générale, et nous aurions également pu présenter plusieurs autres projets locaux qui ont suivi les mêmes directives et ont eu les mêmes conséquences sur la condition économique de la communauté. À titre d'exemple, mentionnons l'agrandissement d'une usine de deuxième transformation du bois, le réaménagement de la coopérative agricole, la conservation d'une autre grande usine locale à la suite de négociations très intensives impliquant le conseil municipal et les citoyens ainsi que plusieurs autres partenaires.

Dans la prochaine partie de notre analyse, nous présenterons un sommaire des conséquences de la gouvernance locale partenariale sur la qualité de vie et plus particulièrement le lien causal en relation avec le modèle associatif qui fut privilégié par les acteurs dès la fondation de la communauté de Saint-Yamaska.

7.1.2.2 : Les mouvements coopératifs, des institutions ancrées dans le tissu social⁸

La coopération, la collaboration, l'entraide et les partenariats entre tous les acteurs dans la communauté de Saint-Yamaska seraient ancrés dans le tissu social depuis fort longtemps. En effet, en 1933, il y eut la mise en place de la Société coopérative de conserve, devenue par la suite *Les P&R*, puis *Les S&L* à l'heure actuelle. En 1937, les citoyens fondent la caisse populaire, puis, en 1939, c'est l'arrivée du Cercle des fermières, qui deviendra plus tard l'Union catholique des femmes rurales (UCFR). Elle fusionnera avec les Cercles d'économie domestique (CED) pour devenir finalement l'Association féminine d'éducation et d'action sociale (AFÉAS). Suivent la Fondation de la jeunesse agricole catholique (1939), les Cercles des jeunes éleveurs et agriculteurs (1939), la naissance de la Société coopérative agricole (1942), la fondation de la Société coopérative avicole régionale (1945 - aujourd'hui devenue E&C&D), la fondation des Chevaliers de Colomb (1946), la fondation de l'Ordre des Filles d'Isabelle (1962), la chambre de

⁸ Voir l'annexe 7 - La vie sociale et économique, Saint-Yamaska, Québec

commerce (1960), Le club de l'âge d'or (1972), le club Optimiste (1978) et finalement le comité du patrimoine en 1981.

La naissance des mouvements associatifs locaux découle de certaines décisions importantes qui se démarquent derrière cet historique. En effet, dès le tout début de la colonisation des terres communes, les ancêtres, conscients qu'ils étaient situés dans un environnement très riche quant à la qualité et la fertilité des sols, combinèrent éducation, coopération, collaboration et solidarité familiale pour ainsi créer et transformer leur condition socio-économique au fil des ans pour en faire la communauté très prospère que nous observons aujourd'hui.

Les premières décisions de gouvernance importantes imputables aux acteurs locaux concernent la formation des cercles d'études. Bien que la collaboration entre les agriculteurs était déjà présente dans la communauté, il n'en demeure pas moins que les cercles d'études qui naquirent durant les années 1930 furent un tournant à Saint-Yamaska, mais également pour l'ensemble de la région. En effet, depuis la formation de l'Union catholique des cultivateurs (UCC) qui s'est transformée en Union des producteurs agricoles (UPA), les producteurs agricoles de Saint-Yamaska participent à des cercles d'études « qui se faisaient de maison en maison à travers le milieu de l'hiver » (S.C.3).

Les cultivateurs étudiaient dans les maisons, comme le souligne cet intervenant : « Oui, oui, on étudiait dans les maisons. Je me souviens quand j'étais petit, j'étais juché dans l'escalier et je voyais mes parents et tous les agriculteurs réunis » (S.C.3). Et ces formations touchaient plusieurs sujets tels les méthodes de productions agricoles et les modèles coopératifs. C'est à la suite de ces formations que « les agriculteurs du temps ont fondé la coopérative de conserve en 1935, la coopérative avicole en 1945, la coopérative agricole régionale en 1945, c'était le boom et l'explosion qui était le fruit du travail et de l'étude » (S.C.3). L'objectif étant de se « familiariser avec d'autres agriculteurs pour mieux vivre de leur agriculture. Pour mieux réussir dans le fond. On avait le goût d'apprendre, de s'améliorer » (S.C.3).

La participation des agriculteurs de Saint-Yamaska aux cercles d'études a également eu des conséquences majeures sur la gestion des terres. D'abord, c'est au début des années 1960 que les

premières terres furent irriguées « sous terre » et non par des fossés et des rigoles. L'application des études à la pratique procura un avantage concurrentiel immédiat aux producteurs agricoles locaux, car « il n'y en avait pas dans les alentours » (S.C.3).

Ensuite, une autre décision prise collectivement eut des répercussions majeures sur la qualité de vie des habitants de Saint-Yamaska. Celle-ci concerne la « transformation » des produits de leurs terres agricoles : « il y a 50 ans, toutes les fermes étaient laitières. Toutes laitières avec un peu de porc et un peu de poules » (S.C.3). Puis, collectivement, presque tous les agriculteurs décidèrent de se spécialiser dans d'autres types de cultures « pour être exempts de bâtir des étables ou d'ajouter un deuxième silo. Ils se sont consacrés dans les légumes complètement. Ils alimentaient les conserveries du village et ils alimentaient la betteraverie de Saint-Hilaire » (S.C.3). Ils ont transformé leurs terres pour produire successivement des tomates, la betterave à sucre, pour faire la culture du maïs grain et finalement du soya il y a une dizaine d'années. Ainsi, la décision d'effectuer des changements majeurs de culture avait plusieurs objectifs avoués, dont celui d'améliorer la qualité de vie collective en procurant de l'emploi aux citoyens du village dans les conserveries et en produisant mieux et plus, car les « légumes produisaient beaucoup plus que les vaches dans ce temps-là, et quand les gens ont abandonné l'industrie laitière, aucun n'est revenu à l'industrie laitière et c'est devenu de belles entreprises agricoles » (S.C.3).

Une autre décision collective des acteurs de Saint-Yamaska eut des conséquences majeures sur la cohésion sociale et plus particulièrement sur le sentiment d'appartenance des citoyens quant à la protection de leur patrimoine. Elle concerne le transfert des terres agricoles de génération en génération à Saint-Yamaska. Voici comment un interviewé explique ce « mode d'action » : « C'est peut-être une de seules paroisses, sinon la seule paroisse, où il n'y a aucune personne étrangère qui s'est portée acquéreur d'une terre à Saint-Yamaska. C'est tout transmis de père en fils et de voisin entre voisins. Il n'y a pas personne d'étranger qui possède des terres à Saint-Yamaska » (S.C.3). Le processus est fort simple et connu de tous les habitants de la collectivité; les terres doivent être transférées de père en fils ou à une famille immédiate, donc ne jamais être mises en vente « officiellement ». Comme nous l'avons souligné, l'histoire de Saint-Yamaska est empreinte d'une collaboration, de coopération et de partenariats à de multiples niveaux, et la transmission des terres de père en fils, de famille en famille constitue son symbole ultime. C'est

un processus tacite qui a toujours été présent dans la communauté et il est encore et plus que jamais en vigueur à Saint-Yamaska : « C'est sacré cela. C'est quelque chose qui ne changera pas. On se les arrache les terres ici parce que les gens s'y plaisent » (S.C.3).

Enfin, les éléments précédents conduisent également au type de gestion municipale prôné depuis des années à Saint-Yamaska. En effet, les cercles d'études étaient dédiés aux opérations de productions agricoles, mais comme le souligne cet interviewé, « il y avait des professionnels qui venaient nous former au point de vue économique et des affaires aussi » (S.C.3). En fait, lorsque les cultivateurs suivaient des cours, il y avait toujours « une présence d'une élite parmi eux. Il y avait des cultivateurs qui lisaient plus, qui prospéraient plus et c'était des gens sur qui on pouvait compter pour mener à bien la communauté. Q: Cet élitisme se transmettait à tous les niveaux ? Bien oui, aux professionnels agricoles et ensuite au point de vue de l'administration municipale » (S.C.3). En résumé, l'équation ou le lien entre les deux éléments était simple :

Tu sais, quelqu'un qui, un citoyen qui comprend bien son rôle dans son milieu, une personne qui est prospère dû à son travail et avec un sens des affaires, c'est une personne qui est prête à le mettre en évidence pour administrer le bien commun. Q: Donc, cette mentalité d'entrepreneur des élus villageois tient ses origines également des cercles d'études, donc elle n'est pas d'hier? R: Non, non. M: Donc, les conseils municipaux depuis le tout début ont été imprégnés de cette mentalité d'entrepreneur? R: Oui et pour nous, c'est normal d'agir comme cela. (S.C.3)

En conclusion, lorsque nous analysons de plus près l'ensemble des composantes économiques et sociales de la communauté de Saint-Yamaska, nous nous apercevons que plusieurs décisions prises dès les débuts de la communauté sont à l'origine de sa réussite. En effet, l'histoire des entreprises situées au cœur du village montre que les agriculteurs les ont créées sciemment pour procurer de l'emploi aux gens qui demeuraient dans le village, mais également pour écouler leur nouvelle production après le changement de cultures qui s'est effectué au fil des années et à la suite de la participation active des agriculteurs locaux à des cercles d'études pour améliorer leur productivité et leur rentabilité. Ils ont aussi étudié les pratiques « associatives » qui ont permis la création de plusieurs coopératives locales tout en imprégnant une culture « entrepreneuriale » aux dirigeants municipaux. Enfin, pour promouvoir un sentiment d'appartenance fort de l'ensemble de la communauté, ils ont convenu « collectivement », dans la mesure du possible, de conserver

toutes les terres de Saint-Yamaska pour la relève familiale immédiate ou pour qu'elles soient vendues à des familles constitutives résidentes.

À la suite de cette analyse, nous émettons l'hypothèse qu'il existe effectivement une relation de cause à effet entre les décisions prises par les acteurs locaux et les conséquences bénéfiques qu'elles ont eues au fil des ans dans la communauté. En fait, dès le tout début, certaines « décisions » des acteurs expliquent pourquoi ils affichent une bonne performance économique et un fort sentiment d'appartenance. Ainsi, des ancêtres visionnaires, entrepreneurs et innovateurs combinèrent éducation, coopération, collaboration et solidarité familiale pour ainsi créer et transformer leur condition socio-économique pour en faire la communauté très prospère que nous observons aujourd'hui.

Cette analyse des conséquences de la gouvernance locale dans les deux communautés en croissance de notre échantillon mène à celle qui sera consacrée aux deux collectivités en déclin, soit Lomer, au Québec et Brestgate, à Terre-Neuve et Labrador. Rappelons que dans ces collectivités « en déclin », nous avons fait la démonstration que les deux populations sont aux prises avec une gouvernance locale monopolisée par des groupes d'intérêts et rongée par les conflits internes entre ses membres. Et la principale raison pour laquelle nous serions en présence d'une telle gouvernance réside dans le fait que la société civile est fortement fragmentée et que c'est celle-ci qui serait la source de l'activation du cycle de dévitalisation de la gouvernance locale.

7.2 Les conséquences de la gouvernance dans les deux communautés en déclin

L'analyse approfondie de la gouvernance locale présentée dans les chapitres 5 et 6 a fait la lumière sur certains éléments importants. En effet, les citoyens des communautés concernées et ceux qui ont pris les commandes du développement collectif au fil des ans ne semblent pas démontrer un désir de réussir, une vision positive, une certaine « fierté » et la motivation de prendre les mesures nécessaires pour changer collectivement l'itinéraire de développement de leur communauté. Cette attitude semble imprégnée dans les mentalités depuis la fondation des deux collectivités de Brestgate, sur la côte est de Terre-Neuve et de Lomer, en Abitibi-

Témiscamingue. Ils n'ont pas établi de règles tacites, de mécanismes ni de processus « inclusifs » des trois grands types d'acteurs directement impliqués dans le développement collectif. Ce faisant, ils ont laissé le champ libre aux groupes d'intérêt ou à certains « clans » de citoyens pour prendre les rênes du pouvoir local. Il n'y a pas de règles pour qui veut devenir un élu du peuple. De plus, lors de la prise de décision, les élus municipaux ne respectent pas non plus les règles établies démocratiquement par l'Assemblée législative, laissant la place aux changements de décisions aléatoires, aux conflits d'intérêts internes et à la modification du processus électoral au profit de certains et au détriment de l'ensemble.

Donc, dans ces deux communautés en difficulté socio-économique, nos analyses indiquent que c'est la fragmentation de leurs sociétés civiles respectives qui active une spirale de dévitalisation de la gouvernance locale. En fait, les multiples relations conflictuelles, le « chacun-pour-soi » et l'individualisme provoquent une réaction en chaîne qui génère des conséquences importantes sur l'économie villageoise, occasionnant par le fait même des répercussions majeures sur le développement de projets à caractère économique, mais qui touchent aussi la qualité de vie dans son ensemble. Rappelons que lors de notre analyse de ces deux communautés (chapitres 5 et 6), nous avons appuyé notre propos sur des exemples concrets de conflits majeurs dans chacune d'entre elles avec les répercussions associées à ceux-ci. Afin de consolider notre analyse, nous présentons d'autres témoignages qui viendront étayer le lien de causalité entre la gouvernance locale et les conséquences qu'elle a pu engendrer dans ces deux collectivités.

7.2.1 La communauté de Lomer au Québec

7.2.1.1 : L'économie

Rappelons qu'à Lomer, il existe de multiples relations conflictuelles entre tous les acteurs, une attitude de chacun-pour-soi et un individualisme historiquement implanté dans la conscience collective, provoquant une spirale de dévitalisation de la gouvernance qui a des conséquences « perceptibles » et « remarquables » sur l'économie villageoise. En fait, la décroissance significative de la consommation locale constitue la première preuve des « conséquences » négatives qu'elle engendre.

Bien que la communauté soit située à plusieurs kilomètres de trois centres urbains, les citoyens de Lomer n'encouragent pas leurs propres commerçants. En effet, sur ses « 1200 habitants, les trois quarts vont faire leur épicerie à P ou A (à 50 kilomètres) et même à RMN (à 65 kilomètres) » (S.C.1). Cet interviewé confirme également qu'une « majorité de citoyens vont consommer à la ville qui est à plus de 50 kilomètres. « Moi, j'y vais presque toutes les semaines parce que j'ai des rendez-vous et à chaque fois, je vois beaucoup de monde de Lomer » (PU.1). Ainsi, depuis la fin des années 1970, soit au moment de l'arrivée des grands centres commerciaux dans les principales villes de la région, la baisse constante de l'achat local a été la source de nombreux « conflits » entre les acteurs dans la communauté de Lomer.

Cette situation crée un cercle vicieux qui rend la vie très difficile aux commerçants locaux. En effet, le fait de ne pas consommer localement a causé la perte de la quincaillerie du village : « À un moment donné, on avait une quincaillerie ici et elle a fermé parce que le monde y allait pas, c'était moins cher à MC » (PU.3). Ainsi, le côté « individualisme » des habitants de Lomer a pris le dessus sur le bien communautaire : « on avait une quincaillerie avant, et c'est le style: bon les [planches de] 2 x 4 sont cinq cents moins chers à PMR ou à LS (à plus de 50 kilomètres). Et bien, ils vont dépenser 10 dollars de gaz pour aller chercher trois [planches de] 2 x 4 là-bas. Comprends-tu ça ? » (PR.4).

Le même phénomène s'est produit pour l'épicerie du village, alors que les citoyens soutenaient que c'est « toujours plus beau ailleurs. Et ici, on n'a pas ça et c'est plus cher! » (PU.3). Ce type de réflexion dans la communauté soulève l'incompréhension de la part de tous nos intervenants : « C'est plus cher parce que ben souvent vous faites pas affaires ici! Vous faites affaires ailleurs! Si tu consommes pas local, tu peux pas avoir le même prix qu'ailleurs et le monde comprend pas ça. D'autant plus que les gens disent : S'ils vendaient moins cher, on irait! » (PU.3).

Selon cet interviewé, ce n'est pas certain que les habitants encourageraient les commerçants même à prix égaux : « on dirait qu'ils ne pensent pas qu'il y en a une épicerie à Lomer et ils ne veulent pas y aller. Ils se disent: j'ai à faire en ville, alors il faut que j'aille en ville faire mon épicerie aussi » (PU.3). Nous retrouvons le même cercle vicieux qui a causé la fermeture de la station d'essence pendant deux ans, et cela a « tout pris pour qu'on en ait une d'ouverte

aujourd'hui. Pendant les deux ans de fermeture, on était obligé d'aller faire le plein d'essence à LY » (S.C.1). Enfin, pour bien résumer cette réalité, un interviewé demande : « je ne sais pas ce qu'on pourrait faire pour que le monde consomme local? » (PU.3) alors que cet autre mentionne, concernant la station d'essence : « si aujourd'hui il y avait [de l'essence à] un cent de moins cher à LY, le monde va aller faire le plein d'essence à LY pour faire crever celle-là qu'on a ici! » (S.C1). La résultante de ce phénomène provoque également une relation de cause à effet sur l'offre de services de proximité : « elle est inférieure à ce à quoi les gens devraient s'attendre » (PR.5).

Cette problématique cause, par le fait même, beaucoup de « conflits » entre les différents membres de la communauté : « Le maire ne fait même pas son épicerie ici, sa femme non plus » (S.C.1) et « la plupart des conseillers municipaux ne font pas leur épicerie ici non plus » (PR.4). Situation qui fait dire à cet interviewé : « Moi, comme directeur d'entreprise ou propriétaire de compagnie, si je ne suis pas capable de faire quelque chose, je ne peux pas le demander à mes employés! (PR.4). Q: Vous parlez de donner l'exemple ? R: Si tu n'es pas capable de donner d'exemple, comment veux-tu pousser là-dessus ? » (PR.4).

En fait, la raison pour laquelle certains commerçants du petit village de Lomer ne connaissent pas leurs élus locaux n'est pas le fruit du hasard, c'est que ces derniers ne consomment rien localement, comme le confirme cet interviewé issu du secteur commercial : « ça fait quelques années que je suis à Lomer et je n'ai jamais vu la face du maire » (PR.2) et il ajoute : « les gens sont souvent déçus à Lomer. Ils vivent plus de déception que de joie envers leur conseil » (PR.2). Ainsi, les multiples relations conflictuelles entre les acteurs causant la « spirale » de dévitalisation du processus décisionnel à Lomer ont des conséquences réelles sur l'économie. L'individualisme et le chacun-pour-soi ont des répercussions marquées non seulement sur la qualité de l'offre de services de proximité, mais également en ce qui concerne les interrelations entre les propriétaires de commerces, les élus et l'ensemble des citoyens. De plus, les nombreux conflits répertoriés entre les acteurs ont des conséquences plus profondes sur l'économie qu'uniquement sur le secteur commercial de Lomer :

On avait des régates à Lomer qui étaient les plus grosses de la région, tu dois en avoir entendu parler? On avait l'exposition agricole, on l'a perdue. On a perdu de belles affaires

à Lomer à cause de ça. Parce que moi j'ai toujours trouvé ça niaiseux qu'une petite paroisse comme nous autres, on soit séparé en deux. Et même à un moment, à Lomer, je peux te conter une histoire, on a perdu ben des projets parce qu'à un moment donné, y'avait un bord de la *track*. Et un autre moment donné, y'avait le village et à un autre moment, y'avait la campagne. Et on s'est toujours séparé. Y'a toujours eu une clique sur un bord, une clique sur l'autre bord. Et en fin de compte, quand tu fais ça, ben pendant le temps que toi tu te chicanes, les autres ramassent les séjours et les affaires. Le monde était trop chialeux, ils se sont toujours « watchés » entre eux autres, on a perdu les régates, on a perdu des loisirs et le monde qui était compétent a sacré le camp en-dehors. Qu'est ce qu'il nous reste? Il ne nous reste plus grand-chose. (PR.3)

Cette citation souligne que la perte d'évènements touristiques majeurs serait directement liée à la gouvernance dans la communauté de Lomer, car les options de coopération, de concertation, de partenariat n'ont pas été retenues par l'ensemble des acteurs, comme le mentionne cet interviewé: « en termes de collaboration et de partenariats, il n'y en a pas du tout, on est chacun pour nous » (PR.2).

En résumé, certaines entreprises commerciales n'ont pas pu subsister à Lomer par manque de soutien local, et la communauté a perdu des évènements touristiques importants qui auraient pu diversifier l'économie au fil du temps. En fait, la plupart des interrogés soulignent cette relation causale entre les multiples relations conflictuelles responsables de la spirale de dévitalisation de la gouvernance et ses conséquences sur l'économie locale, mais ils considèrent également qu'elles affectent le climat social.

7.2.1.2 : Le climat social

Comme nous l'avons constaté précédemment, la plupart des intervenants interrogés dénoncent le climat social qui règne à Lomer. Certains mots et expressions indiquent bien comment ils qualifient cet état de fait : « manque d'encouragement » (S.C.2), « manque d'esprit communautaire » (PR.1), « gens individualistes » (PR.1), « clans » (PR.1), « clique » (PR.3), « guerre » (PU.2), « chicane » (PR.3), « situation sociale pas drôle » (PR.3), « plus de sentiment d'appartenance » (PR.4), « les gens sont heureux avec ce qu'ils ont » (PR.5), « morosité » (PR.5), « défaitisme » (PR.5) et finalement « manque d'esprit d'entrepreneuriat » (PR.5). Le premier lien que nous pouvons faire entre les multiples conflits causant la spirale de dévitalisation de la

gouvernance locale et la « dynamique sociale » concerne le manque d'esprit « entrepreneurial » qui affecte la communauté :

Les gens qui demeurent ici sont heureux de demeurer ici, mais ce n'est pas des développeurs. Mais en-dehors de ça, de voir qu'il y a des gens ici qui pourraient développer des choses intéressantes? Honnêtement, je n'en vois pas. Dans la localité, à ce jour, je n'en ai pas vu émerger des gens, des entrepreneurs qui veulent juste grossir leurs entreprises. Je n'en ai pas vu. Je n'en connais pas. (PR.5)

En somme, il s'est développé au fil des ans une mentalité consistant à ne pas vouloir de changements ou à désirer simplement maintenir le statu quo. Celle-ci est tellement ancrée dans les coutumes locales qu'elle a provoqué la formation d'une « équipe » citoyenne ayant comme objectif premier de déloger les membres du conseil municipal en place spécialement pour empêcher la construction d'une usine de transformation alimentaire. Cette attitude a été communiquée aux élus suivants, causant par conséquent l'absence de proaction économique de leur part. Selon un des intervenants, cette mentalité « empêche l'épanouissement d'une collectivité » (S.C.2), mais elle fait aussi en sorte de « raréfier » la naissance de nouveaux entrepreneurs, comme en font foi ces trois interventions :

De là à être proactif, d'avoir des gens dans la communauté qui peuvent être proactifs pour développer des projets! Moi je n'en vois pas! (PR.5). Y a-t-il des citoyens locaux proactifs pour créer de nouvelles entreprises? Non, je ne pense pas. Je ne sens pas le pouls qui va avoir d'autre chose d'autre que l'usine de sciage qui va faire vivre quelqu'un ici » (PR.2) Je ne vois pas la jeunesse qui prenne la relève. Je ne sais pas, je ne trouve pas ça drôle parce qu'il n'y a pas de leadership. On n'a rien et il n'y a pas personne qui bouge » (PR.3)

L'autre conséquence associée aux nombreux conflits entre les acteurs locaux est sans contredit la présence d'un fort sentiment de « morosité » qui existe dans la communauté depuis fort longtemps, mais qui serait encore plus prononcé depuis 2002 lorsque la compagnie Majeure a pris la décision de ne pas fermer les installations de Lomer. C'est alors qu'il y eut accroissement du « sentiment de défaitisme de la population de Lomer et de la morosité, car on entendait encore les gens dirent : Ah ben là, c'est rien qu'une question de temps, on est ouvert pour deux ou trois ans et il va y avoir une méga usine...etc. » (PR.5). Il faut souligner qu'il ne s'agissait pas des premiers échos de ce genre véhiculés par Majeure. C'est une raison valable qui explique

qu'aussitôt qu'« il y a une petite rumeur de fermeture, tout de suite on voit qu'elle prend beaucoup d'ampleur. Et les gens s'accrochent à ça » (PR.5).

Outre les rumeurs de fermeture qui ont aggravé le sentiment de « morosité » au fil des ans à Lomer, l'absence de relations « constructives » (communication, normes, règles, ententes tacites formelles ou informelles) avec Majeure a également eu des séquelles importantes sur le climat social. En effet, lorsque les principaux acteurs de la communauté n'ont pas réagi au déménagement de 20 membres dirigeants (et de leurs familles) de Lomer à P, ils n'ont pas mesuré toutes les répercussions et les conséquences de cette décision :

Ces gens-là c'était des cadres. Ils avaient de l'argent. Il n'y a pas rien que cela là. C'était l'élite de la municipalité. C'était les présidents des Clubs Optimistes, c'était des gens qui s'impliquaient aussi. C'était une grosse affaire. Comme anciennement, la direction de l'usine était toute à Lomer, ça créait de la vie dans le village, mais asteure, il n'y a plus rien de ça. Ils sont tous déménagés ailleurs. Avant, il y avait beaucoup d'organisations, beaucoup de soirées, des loisirs. Il y avait une vie sociale beaucoup plus qu'il y a présentement. Les gens qui travaillaient ici, les leaders de la municipalité qui géraient l'usine, qui restaient ici, ce monde-là, le directeur général ou, peu importe qui, tu avais la, les cadres, la haute direction, s'impliquait beaucoup dans la municipalité et ça faisait beaucoup de choses. Maintenant, il n'y a plus de vie. (S.C.1)

Cette seule décision a occasionné, par le fait même, une décroissance démographique et économique en raison de la perte de ces 20 familles, mais plus grave encore, une importante perte sociale, car les exilés constituaient l'élite de la communauté. Ainsi, la décision de Majeure d'acheter Scierie Lomer et de muter tous les cadres supérieurs à P a non seulement aggravé les « relations » (pas bonnes dès le début) avec l'ensemble des acteurs de Lomer, mais a aussi signifié son déclin comme le précise cet intervenant : « avec une usine comme ça, un village devrait se développer, mais à partir de là, c'est le déclin qui a commencé. Tu me trouveras une paroisse qui est quasiment toute sur le *B.S.* (aide sociale), et qui a une super grosse entreprise de même. À la grandeur du Canada, je sais que tu vas trouver ça très rarement » (PR.3). Et il ajoute ceci concernant la responsabilité des principaux acteurs locaux dans les relations avec Majeure : « On a manqué le bateau. La forêt, on ne l'a pas cultivée assez et le bateau était là, c'était l'usine. Et on a manqué le bateau dans les années 1970. Tout ce qu'on aurait pu greffer aux alentours, il n'est pas là! Parce qu'on a manqué le bateau. Et là, quand elle va partir, on va greffer quoi à Lomer ? » (PR.3).

De plus, la présence de cette grande entreprise à Lomer a causé un autre problème tout aussi important. Selon cet interviewé, il réside tout simplement dans le fait que la plupart des ouvriers de l'usine ont « viré des [planches de] 2 X 4 pendant 30 ans. Ils font juste virer un 2 x 4 et quand tu fais juste virer des 2 x 4, tu ne te poses pas de questions » (PR.4). Quel lien établit-il entre ne pas « se poser de questions » et les « conséquences » dans la communauté ? En fait, le point qu'il soulève concerne un aspect fondamental de la « mentalité » des travailleurs. Selon lui, la présence d'une grande entreprise dans le village « tue ton entrepreneuriat et ton leadership dans une paroisse. La grosse entreprise est bonne. Mais dans un petit village, je ne suis pas si sûr de ça! » (PR.3).

En résumé, non seulement la spirale de dévitalisation de la gouvernance locale a eu des conséquences économiques, mais aussi sociales. À Lomer, il n'y a « plus de sentiment d'appartenance » (PR.4) pas plus que de vision « communautaire ». Comme le mentionne ce répondant « demain matin, qu'il y ait un projet pour avoir un très bel aréna, je suis certain que ça ne ralliera pas la population » (PR.5). La dévitalisation du processus de gouvernance émanerait du travail des personnalités au pouvoir au sein du conseil municipal depuis plusieurs années. Ils ont « créé des tensions » (S.C.2), institutionnalisé l'individualisme et le chacun-pour-soi, constitué des « clans » et des « cliques » et « manipuler » le processus électoral à des fins partisans :

Nos grands-pères ont construit, puis il y a cette génération-là qui a tout détruit. Lorsque l'on regarde tout ce qui a été construit en Abitibi-Témiscamingue, depuis 10 ans on l'a détruit. On a fermé nos églises, on a fusionné nos municipalités et on a fermé nos rangs et on a interdit la construction. (S.C.2)

En fait, les nombreux conflits entre les acteurs ont engendré « juste du négatif. Y'a pas de positif. Engendrer du négatif, ça vient qu'on fait du négatif. Mes enfants ont de la misère à se mêler avec les enfants de Lomer, et pourtant on est sociables au coton, c'est négatif! Ce n'est pas drôle, moi je ne vois pas ça drôle » (PR.3). Enfin, le sentiment « d'individualisme » a aussi causé l'apparition du « voisin gonflable », dans le sens où il faut avoir mieux que son voisin comme le mentionne cet intervenant : « il ne faut pas que ton voisin ait mieux. Il faut toujours que chacun ait le top » (PR.1).

Lorsque nous avons fait l'analyse de la gouvernance locale dans la collectivité de Lomer au chapitre 5, nous avons souligné l'existence de nombreux conflits dont plusieurs sont encore bien présents. Leur pérennité soulève la question de leur « activation », leur « source d'alimentation » ou leur « raison d'être ». Nous faisons alors l'hypothèse que la « source » qui active ces relations conflictuelles était directement liée aux « actions » des membres de la société civile principalement en raison de sa « fragmentation ». À la suite de notre analyse, tout indique qu'elle présente toutes les caractéristiques d'une fragmentation importante, qu'elle ne forme pas un ensemble homogène pouvant agir collectivement pour faire avancer des projets à caractère économique ou social. C'est l'individualisme et le chacun-pour-soi qui règnent, et ce trait « culturel » tire son origine de la séparation géographique qui existe depuis la fondation de la municipalité. Comme le mentionnait un interviewé, en fin de compte « c'est l'histoire de Lomer! » (PR.4).

Une collectivité subdivisée en cinq entités⁹ différentes dont les mentalités étaient tellement contrastées qu'il y eut immédiatement « guerre de clochers » et création de « clans » et de « cliques » qui perpétuaient l'animosité envers tous les autres sur le territoire. En fait, les divisions étaient si grandes que les habitants de la communauté vivant au sud du chemin de fer et ceux vivant au nord de celui-ci ont trouvé le moyen de se déchirer pendant des années. Et en fin de compte, ces « divisions » se transposent dans une gouvernance locale totalement inefficace qui provoque des conséquences et des répercussions majeures à la fois sur l'économie villageoise et sur le climat social.

7.2.2 La communauté de Brestgate, à Terre-Neuve-et-Labrador

7.2.2.1 : L'économie

Lorsque nous avons procédé à l'analyse des relations et du rôle que joue la société civile à l'intérieur du processus décisionnel à Brestgate, nous avons constaté un aspect important qui concerne sa fragmentation, mais aussi l'individualisme des regroupements de citoyens de la

⁹ Lomer village côté droit du chemin de fer, Lomer village côté gauche du chemin de fer, Administration municipale Lomer village, Administration municipale Lomer paroisse et le petit hameau de Gaule.

communauté. Ainsi, ces derniers ne forment pas un réseau d'acteurs « homogène », car ils ont chacun leur propre programme, leur vision et leur façon de faire.

Concernant les facteurs aggravants de cette fragmentation, nous avons souligné qu'ils émanaient d'origines diverses. Les premiers sont « personnels » et ils ont surtout trait au statut social : « the have and the have not » (PU.1) ou le « wide gap between citizens » (PU.1) en est la principale raison, car cet écart entre ceux qui ont et ceux qui n'ont pas cause l'agrandissement du fossé entre les différentes classes de citoyens dans la communauté. Les autres facteurs aggravant la fragmentation de la société civile et qui sont source de dévitalisation de l'économie locale sont une mentalité qui consiste à vouloir plus que son voisin, aiguisée par l'appât du gain, la jalousie et la méfiance envers les gens plus fortunés. Voyons d'autres exemples qui reflètent le lien de causalité entre la gouvernance locale et toutes les conséquences de ces multiples relations conflictuelles entre les différents acteurs locaux.

Chez certains entrepreneurs locaux du domaine touristique, il semble qu'il n'y ait pas de lien entre la volonté de faire des affaires et l'objectif de développer collectivement la communauté. En fait, ils profitent de la haute saison touristique pour faire du « fast buck and get out of Brestgate » (PR.3). Leurs relations conflictuelles ont des conséquences importantes sur l'image collective projetée et par le fait même sur l'économie locale, comme le souligne cet interviewé :

I don't think we are going economically anywhere very fast. There has been some kind of conflicts within the community of Brestgate, between boat tour operator and boat tour operator, between museum and museum, between B&B and B&B that kind of thing. And I think that they need to be realizing that there is a big enough pie that we can share it, we don't have to fight over it. Because that kind of animosity between operators within the tourism community often leaves the tourists who leaves the area with a bad taste in their mouth. (S.C.3)

Cependant, un autre événement a causé des torts importants à l'économie locale, mais pas pour les raisons soupçonnées à l'origine. En effet, l'instauration du moratoire sur la pêche à la morue, qui a accentué la fragmentation entre certaines « classes » de citoyens en augmentant la dépendance d'une autre partie des citoyens aux programmes gouvernementaux d'assistance emploi au niveau fédéral et d'assistance sociale au niveau provincial, a également provoqué des

répercussions « inattendues » sur l'économie locale. Voici comment un interviewé explique les conséquences de cette situation pour le moins particulière :

When this moratorium started, everybody had lots of money and lots of time on their hands. So, as a result, it was a start. We are going to go shopping to Gander. We can afford to drive, we have lots of money in our pockets and we have time, leisure time. And everybody starts shopping in Gander and subsequently some of the stores here closed. That was a major ripple effect and that was the beginning of the downward turn in our economy. Q: That extra money they received was not beneficial for the local business here? R: No, it ruined the businesses here because people could drive and use the leisure time and went off the island. If they went off for the medical appointment, which is something that started because of the downturn in our medical system here, our hospital is no longer a full flange hospital, it's called the health centre, everything to do to anything. So, as they went in for appointments, and this is still going on, so might as well buy our grocery today, and well do a little bit of shopping, we'll buy what we need and we'll have a meal at the restaurant and they end up having a full day of it. It ruins the business here because the citizens are moving out of town to shop now. (S.C.2)

En résumé, ceux qui ont bénéficié des plus grandes compensations financières à la suite de l'imposition du moratoire en 1992 possédaient tout le temps dont ils avaient besoin pour se rendre dans un plus grand centre de services pour faire leurs courses, délaissant ainsi les commerces locaux dont plusieurs n'ont pas survécu. Cette situation est singulière, car ce centre urbain est situé à plus de 5h30 (soit à 310 kilomètres) aller-retour de Brestgate. Si l'on considère également que cette communauté située à l'extrême nord de la province ne bénéficie pas nécessairement d'un climat très clément durant de longues périodes, cette situation est révélatrice de la mentalité présente sur l'appât du gain et sur le non-esprit « communautaire » des citoyens de Brestgate.

L'autre exemple que nous avons répertorié concerne les conséquences directes de la gouvernance locale sur l'économie de la communauté relativement à la perte d'une grande production hollywoodienne. Comme le soulignait cet interviewé : « my big concern is that we miss a lot on opportunities » (S.C.1). Voici comment un membre du conseil municipal explique ce qui est vraiment arrivé :

Another example of that is the movie: *The Shipping News*. It's a big Hollywood movie, the director wanted to make it here. Because this town was perfect to make the movie in. And so, he came and he has met with various people and nobody could agree on anything.

And here is a perfect opportunity, you are going to have a movie company living in your community probably for probably six or seven months, spending money, living in houses, paying big money, but we couldn't do it, we couldn't get our act together. So they ended up doing it in Trinity. Q: What do you mean by nobody could agree? R: The town of SH, the town of Brestgate, the regional tourism people, the regional development people, no one could agree between themselves and do it. Now, that may not have been the only reason why we lost the movie, but that couldn't have impressed the movie director when he came here. There's no sense or at least I don't get the senses that this community is together partnerships wise, I don't get that senses. (PU.1)

Cette citation démontre les conséquences concrètes sur l'économie des relations problématiques qui prévalent entre les acteurs à l'échelle locale et régionale. En effet, la mésentente des différents protagonistes a fait perdre la production hollywoodienne au profit d'une autre communauté « that really works, because they have had everybody together and they sold themselves! And they got a television program called *Man in Passage* and then they got the movie *The Shipping News*. And we had the director coming here because that's where they wanted to make it in the first place » (PU.1).

Cette dernière citation mène à l'analyse des répercussions des modes d'action des élus municipaux sur l'économie de Brestgate.

7.2.2.2 : Les conséquences directes de la gouvernance des élus municipaux

Rappelons quelques éléments concernant les élus municipaux de Brestgate. En premier lieu, les entrepreneurs privés du secteur touristique se heurtent à la « mentalité » des élus qui ne semblent pas croire au potentiel de ce nouveau secteur d'activité : « the conflict between the municipal office and the tourism business community originate because they do not believe in the tourism industry ? R: That's exactly right. It's been totally disheartening. It has been a disappointment for me » (PR.3). Toutefois, c'est le deuxième élément concernant les élus municipaux qui a des conséquences encore plus importantes sur l'économie de la communauté. En effet, les implications politiques des maires ont entraîné dans leur sillage des répercussions économiques considérables. La plupart des interviewés concèdent que la municipalité n'obtient pas de respect de la part des autorités provinciales : « I don't think we have much respect in the provincial government » (PU.1), « R: our relationship is not very good » (S.C.1), et la raison se trouve

« primary due to the mayor position itself » (S.C.1) et ils considèrent que les implications politiques publiques directes des maires ont détérioré l'ensemble des relations avec les paliers supérieurs gouvernementaux « at the expends of the community » (S.C.1). Voici comment l'un explique pourquoi elles ont eu des conséquences économiques importantes:

So, when you look at a community that is about 6 millions dollars in debt, that has desperate infrastructures needs: roads, water, and so on. That's got a decline hospital base, that's got school that needs repair, decline in population, it's endless. You got the infrastructures such as warps in this community. All of these things which are so dependant on provincial and federal funds would come out publicly during the campaign. The mayor of Brestgate denounced Danny Williams who, in this particular case, was practically the next premier of this province. So this public involvement at that level, I think it has a huge cost to this community. At the end of the day, the growth and development of this community depends on the provincial funding. Whether is the operation of the municipal office or any other instructions we need. And you are going to have to get the doors open, you are going to have to get to meetings, you are going to have to plead your case, and you are going to have to get to score with these people. And, surely, anybody involved at the municipal level is not naïve enough to think that you can play that role in the provincial campaign and then expect the provincial government to open up the treasury. (S.C.1)

Ce n'est pas sans raison que le conseil municipal de Brestgate « is divided » (S.C.1) et que cette division intense est principalement due au fait que : « some councillors there despise the mayor. Despise his tactics, his leadership, his partisan politics, despise his whole leadership capacities or incapacibilities » (S.C.1). Comme le souligne cet autre interviewé :

The neutral aspect of municipal council has not been prevalent in our community at all. And it has played a huge role in terms of our whole community development, whether it's infrastructures needs, whether it's for social needs, whether it's your municipal death row or whatever. I don't think it's been handled right, because I think the people in power, the people that has been entrusted with that leadership has not made a community priority. I think they are interested in the provincial level and the people involved at the provincial level has been priority 1 and the community maybe 2. And because of that we have suffered. We have suffered immensely because of that. Really, I think the mayor's office should be able to use that position to the benefit of the community. To me, that's your primary role. If you are not there for that reason, you should not be there. We have not benefited as a community from their years and years of support of government members and we had members who were cabinet ministers and we still suffer because of that. (S.C.3)

Cette dernière citation soulève un aspect important concernant les dangers de la proximité des élus municipaux de ceux qu'ils ont aidé à faire entrer au gouvernement pour les représenter. En fait, il s'agit d'un couteau à double tranchant; d'un côté, celle-ci peut effectivement porter fruit s'il y a reconnaissance des deux parties pouvant occasionner un retour sur investissement intéressant, comme le mentionne cet extrait :

Now, one would argue that over the years, were this community has always supported the liberal candidate who's had a minister for 20 years or more, prior to they were all in cabinet and intellectual positions. We also had a mayor who was their right arm. One would argue that we should be one of the more prosperous, one community that have benefited the most from that relationship. And if you could use that relationship to benefit the community, that's the way you want to be, then do it. (S.C.1)

Mais le pendant négatif est également vrai s'il n'y a pas cette reconnaissance de la partie éléctive. Dans le cas de la communauté de Brestgate, il apparaît que cette implication politique active des maires au fil des ans a eu des conséquences négatives considérables :

What has happened over the years, the government in power has taken this community for granted. In terms of support in elections times, they haven't had to spend their money out here. But they haven't had to maintain the infrastructures like they should. They can get away with the downsize of the hospital because the people are still going to vote for them. They can get away for keeping our fish plant closed for 10 years. While minister of fisheries, our own member was opening up 10 shrimp plants around the province and other small communities and ours stay closed. (S.C.1)

En fait, comme l'explique cet autre :

The provincial members that we had have been able to get the leaders of our local community in their back pockets. Through the years, this mayor and previous mayor, to be able to take care of those mayors and some in personal interest and business interest and so on. Through that process, they were appeased to the point where there's no public pressure. And I think it all comes down to the relationship between the provincial and the municipal and from there, that relationship, for some reasons our municipal leaders have been tireless in their efforts to protect the government, and protect our local members versus protecting the interest of the community first and foremost. (S.C.2)

Et il conclut :

This present mayor and the former mayor, and I mean this has been a liberal town from day one, liberal the government, and right now our member is in the opposition. And very ineffective let's face it. We voted liberal here over the years, over the years, and it's a known fact and this present mayor is in bed liberally speaking, she's playing up to him all the time, he's in the opposition right now and very ineffective. And this is one of our big downfalls. (S.C.2)

Les conséquences économiques d'une gouvernance locale inefficace de la part des élus municipaux peuvent également se transposer au niveau régional. Ainsi, lorsque nous avons questionné les interviewés sur les « conséquences » de l'atmosphère de confrontation entre tous les acteurs régionaux en relation avec les instances gouvernementales supérieures, voici comment deux d'entre eux expliquent les risques associés à cette confrontation :

It's seen as a reason not to give you money, not to give you support. And I don't think that the people in Brestgate or CH or in TEDA, realize the negative impact that it has. I can see it only because I have worked in the federal government and I have seen how the government, the provincial government and the federal government get their heads rapped around things. I would say that any provincial government looking at that is like why are you going to give the money to little kids that are fighting each others? You are going to give money to the more mature kids, that are getting together. (PU.1)

But I mean, I have to say, even this guy, our member of the legislative assembly, the reason why we are not getting anything with the projects or getting ahead is because no one agrees, everybody is fighting with each others. Everybody is going off in different directions. He himself said that. (S.C.2)

C'est pour toutes ces raisons que la crédibilité des membres du conseil municipal de Brestgate est remise en cause, car leurs agissements ont des conséquences et des répercussions insoupçonnées sur l'économie locale. Selon cet intervenant : « right now you have a community of self interest, single interest, that sort of things. So because they can't see a shared interest, there is that feeling that they will get away with their authority and power because it's part of a bigger picture » (PU.1). En fait, ces modes d'action font en sorte que le corps municipal constitué de son maire et des six conseillers n'obtient pas beaucoup de respect de la part des autres membres de la collectivité. Cette citation résume bien ce sentiment généralisé :

I don't think there's a lot of respect for the municipal council in this community. There is a general feeling in the community that the municipal council is ineffective, inadequate,

incompetent in many cases. Lack of leadership, they lack the vision, they lack the ability to be neutral when it comes to decisions making, certainly interactions and played with the provincial and federal counter person because they play a vital role and survival of our small community. So, I think that the general feeling is there among the public, regarding the municipality and it's very real, it's very strong and it's been there for some times. If you look at local governance and the direction and leadership, I would guess you would find it in stronger communities but I don't think you are going to find it's existing in Brestgate. (S.C.1)

À titre de conclusion, nous avons retenu une intervention qui résume l'ensemble de tous nos témoignages sur l'incompréhension envers les élus municipaux et sur leur rôle de développeur collectif :

I think the municipality needs to be the body that puts the time and effort into the planning and direction of the community. I would expect them to provide that, whether it's an avenue or a venue or whatever it takes for everyone to come on sides and work together towards that. I am a firm believer that leadership being the most vital and key aspect of any group, organization or community. I would expect them to set up the frame work, make the communications and the effort and directions needed for that leadership for your community to grow and develop. It's the leadership that provides the vision and the planning. But I don't expect the mayor, and I don't expect the community council to do everything that needs to be done. I don't see them as a local leadership group. I don't see where the community is the priority on what they do and why they are there. I don't think the community is always the priority. I don't think there's any process that legitimately considers the citizens of the community and what the community wants. I don't see them as a respected group in the community. As a group, the perception in this community, there's not a lot of faith in the municipal council. (S.C.1)

Comme nous l'avons constaté, le type de gouvernance que les principaux acteurs locaux et régionaux décident d'institutionnaliser a des conséquences majeures sur le développement économique de leur communauté. Ainsi, lorsque nous sommes en présence de relations problématiques entre tous les membres issus du secteur privé, du secteur public cautionné en grande partie par une société civile fragmentée, lorsque nous sommes en présence d'élus municipaux qui utilisent leurs positions pour s'impliquer directement au niveau politique supérieur avec tous les dangers que cela peut comporter; c'est sans surprise que la plupart des interviewés considèrent cet ensemble de facteurs comme ayant une grande part de responsabilité sur l'état actuel de leur économie locale. Qui plus est, les conséquences de cette gouvernance ne se font pas uniquement sentir sur l'état actuel de l'économie, mais plus important encore, ils affectent sérieusement le climat social.

7.2.2.3 : Le climat social

Les conséquences de la gouvernance locale et les multiples conflits qui la caractérisent s'observent particulièrement au niveau social, où on observe une démobilisation citoyenne dans le processus de gouvernance, mais également une démotivation marquée des principaux leaders locaux. Rappelons que ces deux éléments sont complémentaires au sentiment de morosité collective ainsi qu'aux conséquences sociales importantes (augmentation de la consommation de drogues, du jeu compulsif, etc.) que nous avons soulignées au chapitre 6 concernant la vision et la perception des membres de la société civile, des entrepreneurs privés et des élus de leur communauté.

Ainsi, les nombreux conflits, mais également les modes d'action des élus municipaux depuis des années ont comme effet majeur une démobilisation des citoyens, qui s'observe principalement dans leur participation aux élections municipales. Comme le précisent ces interviewés, celle-ci devient de plus en plus problématique :

If you look at the last elections, poorest turnout we have had. I guess in terms of support, we don't care. It's not that good with a lack of interest from the citizens anymore. People don't seem to have much interest into local politics or municipal. Our last election the participation was pretty pathetic. And I have to say I did not vote myself. And that's how discouraged I am about it. And you've got a system, where you don't even have a chance to vote for your mayor. They decide that when they get into closed doors. They don't listen, and we got a 78 years old mayor who just wants the glory of being the mayor. (PR.3) But if we are going to have these elected members again, I am not going to even bother to vote. The citizens lost interest that is a major drawback. (S.C.2) As an example, we just had the elections, the town council newly elected, I think they had 25 % of participation. (PR.2)

Cette démobilisation de la part de la société civile devant le processus électoral et, par le fait même, envers la gouvernance locale est une réalité, comme le souligne cet intervenant:

I think local governance is relatively dead. I think the community itself is a friendly community, but in terms of family and coherence amongst groups and things like that, and business, I don't think that is strong, I don't think that is strong. I don't think the community is called a strong and close community. Private citizens wise. If you look back at some issues locally, for example, the hospital, the downsizing and the cutbacks over the years, it did not move citizens. It takes an awful lot to rally the community to come

together and support each others. If we look at all three actors, I would think it's very independent of themselves, very disjointed and not, I don't think there is a very strong relationship there at all. I think it's very disengaged when it comes to leadership and municipal affairs. (S.C.1)

En résumé, elle fait en sorte que le conseil municipal « is becoming a bit of a laugh » (S.C.2) pour l'ensemble de nos interviewés, et le résultat de cette inaction cause des dommages importants à l'exercice démocratique local: « that way, there is a lot of respect lost both ways. The town council because they are not being strong enough and for the town manager, because he's doing things he shouldn't be doing » (PR.1). D'autres répondants ont également souligné que la société civile était arrivée à un point de désintéressement tel que la plupart d'entre eux « don't care » (PU.1) : « It got to the point where nobody cares anymore, because people are uninterested. The public in general is very disengaged with municipal affairs » (PR.3). Toutefois, une particularité s'avère importante concernant l'implication citoyenne : « I would think their involvement would be for personal interests or they care when you make a decision and they don't like it, but when it comes to the action of putting your name down on a sheet of paper and run for council, that's another thing » (PU.1).

Ainsi, le type de gouvernance et les nombreux conflits que nous avons observés entre l'ensemble des acteurs de Brestgate a des conséquences sociales à plusieurs niveaux. La société civile dans son ensemble « haven't have much of a participation in the decisions being made » (PU.1) pour deux raisons : « they are not asked and when they are asked, they often don't get involved » (PU.1) confirmant ainsi que « the public in general is very disengaged with municipal affairs » (S.C.1). De plus, ce désengagement collectif est si grand qu'il n'y a pas de « conscience collective » qui rapproche les acteurs locaux pour le bien du développement commun :

I don't think there is any "collective conscience" to bring people together, the three players together to make concrete decision. I do not think there is a formal policy to bring people together. I don't think that's happening, but I think we are conscious of it. But there is no conscious ever to bring people under an umbrella to discuss things in a larger way. I don't think that really happened. (PR.1) And even then, there will be a challenge to rally the community and the business people and everybody to get into one forum and to move forward. (S.C.1)

Ainsi, le climat de confrontation perpétuelle que nous retrouvons entre les différents acteurs de Brestgate caractérise une gouvernance inefficace qui provoque par le fait même une démotivation de l'ensemble de la population pour les affaires publiques locales. Elle se révèle par un taux extrêmement bas de participation aux élections municipales (moins de 25% aux dernières élections), et la fragmentation de la société civile est si importante qu'il est impensable de simplement tenter de réunir tous les acteurs locaux autour d'une même table pour discuter de l'avenir collectif. De plus, les actions des élus municipaux qui ne semblent pas comprendre leur rôle de régulateurs du développement économique ont aussi des conséquences importantes sur la motivation de certains leaders économiques locaux. En fait, ils seraient en grande partie responsables de leur démotivation généralisée. D'après les interviewés, la communauté de Brestgate compte parmi ses citoyens plusieurs acteurs dynamiques dont certains ont décidé, en 2004, de s'unir pour tenter de trouver des solutions au déclin économique de leur collectivité. Voici comment l'un d'eux décrit la démarche entreprise :

Last year, about this time, we were I think of eight people went from this town, we were all from within the town [...] we went to Bouctouche, New-Brunswick. And we did a program there associated with the Université de Moncton. So they had a professor from one of their university that cut off this program, it's almost like an economic development program. The town of Bouctouche, they had absolutely nothing. In the last years, they have grown in leaps and bound especially in the tourism industry. Now granted that Casey Irving put a lot of money in there right, but they have come a long way. (PR.2)

En fait, l'objectif des leaders locaux était fort simple : « The idea was for some movers and shakers from the town of Brestgate, to go to Bouctouche, to use them as a model, to look at what they did, do some training in economic development field, and come back and run with it. And move this town again, kind of copy what they did » (PR.2). Plus d'un an après le retour des principaux leaders de la formation au Nouveau-Brunswick, il concède l'échec de l'initiative : « it's not working, it's not working at all, it's a year gone by and we are at the same stage. And we are stopped there » (PR.2). Pourquoi cela n'a-t-il pas fonctionné ?

Because you got to do it as a community. You got to do it as a group and you need the support of the town council. So, the problem is, from my point of view, and I'm looking at it from a person that is involved but also as an outsider and I know exactly what the problem is, it's that the town council they are so weak that they are afraid to let anybody else take control. Like we have only had three meetings since we have come back, and of

course one of the things that you got to do is to have a leader, who is a good delegator, to get the goals in motion. There is nobody within the town council who is willing to do that. But yet the town council is afraid to let anybody else take responsibility. They are afraid. They said to us: you can't make any decisions because the town is responsible. I don't know what they think we are going to do but that's where we are. We are set with that. And that is one of the major problems we had in this town. I am willing to give back to this town some things, I am willing to give some time, just like the Bouctouche thing. But you get blocked down in this rhetoric. (PR.2)

Plusieurs autres interviewés ont également souligné l'exemple de la délégation de leaders locaux dans la communauté de Bouctouche pour illustrer leur découragement devant les réactions des élus municipaux, qui ne semblent pas connaître leur rôle comme principal acteur du développement. Et il s'agit d'un des éléments les plus importants de notre analyse sur la gouvernance locale à Brestgate, non seulement « the town council is not very strong. This is a pretty weak council » (PR.3), mais les élus municipaux « are not fully accountable at the end of the day and they don't feel they need to be accountable and they don't feel that they are accountable for their decisions. In the end, there's not enough accountability » (PR.1). Certains d'entre eux considèrent même que les conséquences à long terme d'une telle attitude peuvent être irréversibles :

If we stay with the current leadership, if we stay with the current mentality we have as a community, then I feel we are going to be left behind, I really do. I already think we are left behind. Very much so if you look at the need of the community. How is it going to change? How drastic does it have to be? How desperate do we have to be? I don't know. We are very desperate now and we did not change anything. I don't know, disengaged such as we are, we are in a down spin all right, we are spinning downwards. (S.C.1)

En fait, les défis qui attendent les principaux leaders de la communauté sont considérables, et il semble qu'il n'y ait qu'une solution pour changer la trajectoire actuelle de la communauté.

7.2.2.4 : La solution

Effectivement, plusieurs des membres interrogés lors de notre enquête connaissent exactement la « recette » pour changer le cours des choses :

We need some step up. We need to shape up. We need vision and goals and involve the groups. I don't think that's anywhere near enough. I think people really need to see real genuine actions, they need to be out there, they need to see some success, they need to see things happen. I think we need to get, all of us need to get the mentality that our community is dying and what are we going to do to make it better. Get people involved. But at the same time, to get people involved, it's going to require leadership, it's going to require proactive leadership, with some measures of success to get people start buying to see collectively until you have a community that realizes together that we can do something. (S.C.1)

Et ce leadership devra nécessairement se rétablir « at the community level, at the municipal level and at the provincial level because we cannot survive without the provincial and federal government. We need to re-establish and we need to rebuild those bridges » (S.C.1). Toutefois, lorsque nous avons demandé si ce leadership devrait également se traduire par de nouvelles ententes au niveau régional, il semble que nous soyons face à une problématique beaucoup trop grande pour le moment : « I would say that yes, but that is a little more than a challenge. I think ideally we need to go there, but in reality I just don't think that it's going to work » (S.C.1).

Cette communauté devra collectivement comprendre également qu'elle « était » une collectivité de pêcheurs et évoluer. En fait, le nouveau leadership collectif devra regarder « at new directions, new ideas, innovative ideas and have sincerely genuine government support » (PR.3). Dès lors, elle pourra éventuellement faire en sorte que « some of the young people will not have to leave » (PR.3). Qui plus est, et il s'agit d'un élément des plus fondamentaux, un nouveau leadership qui procurerait de l'emploi changerait le climat social du tout au tout : « When people are working, there are some good feelings about that, they are producing, they are adding value to the community. It means a lot and mostly, it gives pride » (PU.1). Et où débute le changement ? « I think you've got to start there, it's got to start there : at the local level » (PU.1). Comme le souligne cet autre intervenant membre de la délégation d'acteurs qui ont été à Bouctouche au Nouveau-Brunswick : « I can see they use the word champion there, and you need a champion. A polarized person. Do we have a champion right now ? No, we do not have a champion » (PR.1). Enfin, lorsque la communauté réussira à avoir des élus municipaux dynamiques, elle devra travailler à les garder en place. Est-ce que Brestgate, ces dernières années, a déjà eu des élus municipaux démontrant de vraies capacités de leaders? Oui, comme le montre cet extrait :

We had that when we had the mayor at the time of the cross thing. A lot of things happened in Brestgate when he was mayor. There were lot of things being done, a lot of partnership being formed. And then the cross thing happens and he was out. He was a good mayor. Everybody was saying: Oh wow, look at what they are doing. (PU.1)

En résumé, il était un maire « with vision, respected, looking for answers, not ridicule and respected, who's focus is not inward but outward » (PU.1). Mais l'histoire de la croix sur la montagne, qui opposa deux groupes religieux rivaux, mettra fin abruptement à son règne et portera au pouvoir certains élus municipaux ayant des visées « inward » plutôt « qu'outward » avec toutes les conséquences que nous avons décrites précédemment.

Conclusion

Cette dernière analyse conclut ce chapitre sur les conséquences ou les répercussions de la gouvernance locale dans nos quatre communautés à l'étude. Il conforte nos analyses antérieures et consolide notre thèse postulant un lien causal entre le type de gouvernance valorisée par les acteurs en position décisionnelle et l'état socio-économique de la collectivité. La gouvernance exerce une incidence réelle sur l'économie locale, mais également sur la qualité de vie et le climat social d'une communauté. De plus, il est possible d'établir le même lien causal dans une collectivité où la gouvernance locale est totalement inefficace et monopolisée par certains individus. En somme, indépendamment des facteurs externes (mondialisation, crise économique, etc.), les principaux acteurs en position décisionnelle exercent une gouvernance locale qui est en partie responsable du déclin de leur propre communauté.

Les deux prochains chapitres seront consacrés à l'analyse théorique des types de gouvernance que nous avons observés dans nos quatre communautés. Elle se fera en lien avec les principaux facteurs clés de succès présents dans les deux communautés en développement, mais aussi avec les principaux facteurs stratégiques de risques présents dans nos deux communautés en déclin.

QUATRIÈME PARTIE

LES FACTEURS STRATÉGIQUES DE SUCCÈS ET DE RISQUES, LES RÈGLES TACITES ET LES NOUVEAUX MODÈLES DE GOUVERNANCE LOCALE

Dans cette quatrième partie de la thèse, nous préciserons, au chapitre 8, ce que nous avons déterminé comme étant les facteurs stratégiques de succès et de risques associés à la gouvernance locale. En fait, c'est ce que nous avons défini comme l'ensemble des règles tacites de la gouvernance locale.

Ensuite, nous terminerons cette partie avec la présentation, au chapitre 9 de la thèse, des nouveaux modèles de gouvernance locale observés à l'issue de notre recherche. Il s'agit du modèle de gouvernance partenariale équilibrée présent dans les deux collectivités en croissance de notre thèse, soit Jamestown au Nouveau-Brunswick et Saint-Yamaska au Québec, et du modèle de gouvernance monopolisée que nous retrouvons dans les deux communautés en déclin de notre recherche, soit Lomer au Québec et Brestgate à Terre-Neuve-et-Labrador.

CHAPITRE HUIT – LES FACTEURS STRATÉGIQUES DE SUCCÈS ET DE RISQUES : LES RÈGLES TACITES DE LA GOUVERNANCE PARTENARIALE ÉQUILIBRÉE

Introduction

Au terme de notre recherche, certains éléments fondamentaux identiques concernant la gouvernance locale ont été observés dans les quatre communautés retenues pour la présente étude. Ainsi, dans les deux collectivités « en croissance », plusieurs règles « tacites » que nous considérons comme des « facteurs stratégiques de succès » ont été mises à jour concernant les modes d'action mis en œuvre par les citoyens. Ces derniers, combinés avec quelques autres, constituent les assises de ce que nous appelons la « gouvernance partenariale équilibrée ».

Parallèlement, nous avons répertorié une autre série de facteurs dans les deux collectivités « en déclin » que nous avons identifiés comme des « facteurs stratégiques de risques ». Nous considérons ceux-ci comme « stratégiques », car ils sont capitaux dans l'exercice de la gouvernance locale, et aussi parce qu'ils représentent des « risques » réels associés à celle-ci. Leur présence augmente considérablement la probabilité d'engendrer une gouvernance « monopolisée » par certains acteurs locaux. Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord l'ensemble des « facteurs stratégiques de succès », pour poursuivre notre analyse avec les « facteurs stratégiques de risques » associés à la gouvernance locale.

8.1 Les facteurs stratégiques de succès : les règles tacites de structuration sociale et les assises de la gouvernance partenariale équilibrée

8.1.1 Les trois mécanismes de gouvernance : la structuration tacite de la gouvernance locale

L'analyse de la gouvernance locale dans les deux communautés « en croissance » a permis de cerner le premier facteur clé de succès associé à la gouvernance partenariale équilibrée, soit la mise en œuvre « implicite » de trois mécanismes de gouvernance inédits et quasi identiques (hormis la norme 7 du choix des élus à Saint-Yamaska) qui s'imbriquent, s'opérationnalisent simultanément et harmonieusement à l'intérieur de la gouvernance locale. Ce sont des mécanismes et des dispositifs de concertation, de collaboration et de partenariat bien structurés, innovateurs, transparents et « inclusifs » de toutes les catégories d'acteurs. La non-exclusivité tient au fait qu'autant les élus que les citoyens peuvent mettre tout en œuvre pour réaliser des projets à caractère économique ou social. Collectivement, les citoyens des deux communautés dynamiques de notre échantillon ont établi des règles et des normes implicites très précises en ce qui concerne:

- 1) le choix des élus municipaux
- 2) la prise de décision de ces derniers
- 3) le processus que les membres de la société civile ont élaboré pour la mise en œuvre de projets à caractère social et économique

Les normes que nous retrouvons à l'intérieur des trois mécanismes de gouvernance sont en réalité des règles qui régissent les actions des individus dans chacune des microsociétés que sont ces deux collectivités rurales. Il existe des règles « explicites » qui s'imposent aux individus par la voie de la législation municipale, mais il n'en demeure pas moins que la plupart de celles que nous retrouvons dans les trois mécanismes de gouvernance sont quant à elles « implicites ». Comme le soulignait Anthony Giddens (1987), qui les définit comme « tacites », ce sont ces règles « qui sont les plus

employées », celles qu'il qualifie d'informelles, de profondes et de très faiblement sanctionnées.

Ces règles sont issues des mœurs, des coutumes, de l'histoire et des usages locaux intériorisés lors du long processus de socialisation qui s'est fait depuis la naissance des deux collectivités il y a plusieurs décennies. Elles sont les fondements de la gouvernance, car elles régissent l'ensemble des relations des différents groupes qui sont concernés par ces trois mécanismes. En fait, ce sont des idéaux collectifs qui orientent les actions individuelles. Le respect de la capacité de payer des citoyens, les bonnes motivations pour devenir élu, travailler de concert avec les autres acteurs, ne jamais afficher ses couleurs politiques, ne jamais prendre de décision en secret, toujours travailler pour le bien-être collectif, assurer une succession compétente et visionnaire sont quelques-uns des idéaux collectifs que doit respecter chacun des individus qui travaillent ou qui désirent travailler au développement collectif. De plus, nous devons en ajouter quelques autres à cette liste, qui caractérisent la plupart des sociétés modernes et que nous retrouvons aussi dans ces deux collectivités: le respect de son prochain, l'amour de son prochain et la liberté de s'exprimer de façon démocratique dans un encadrement respectueux et transparent.

Les trois mécanismes coordonnent ces valeurs collectives qui sont porteuses de la vision que les premiers résidants et gestionnaires ont « transmise » aux générations suivantes, donnant ainsi un « sens » aux pratiques individuelles. Bien qu'elles ne soient pas normatives, ces valeurs collectives donnent pareillement l'orientation des actions en conférant à l'ensemble de toutes ces normes leur légitimité. Hormis ces trois mécanismes, plusieurs autres règles tacites importantes de structuration de la gouvernance ont été observées, dont une que nous considérons comme « centrale » à l'opérationnalisation d'une gouvernance partenariale équilibrée, soit le partage du pouvoir et de l'autorité entre les acteurs.

8.1.2 : Le partage du pouvoir et de l'autorité entre les acteurs

L'ensemble des règles tacites relevées dans les deux communautés « en croissance » constitue la base d'une « régulation sociale » mise en œuvre collectivement ayant comme seul objectif de contrer les « abus de pouvoir » ou « d'encadrer l'exercice du pouvoir » pour ceux et celles qui représentent ou désirent représenter l'ensemble collectif et plus spécifiquement les acteurs les plus importants de tous, les élus municipaux. En réalité, la première règle tacite qui implique l'équilibre et le partage du pouvoir et de l'autorité entre les acteurs des secteurs privé, public et de la société civile constitue aussi un facteur clé de succès incontournable pour la gouvernance partenariale équilibrée. Voici comment un interviewé de Jamestown explique les effets-bénéfices de ce partage :

I think that actually there is a great deal of sharing of power that goes on in the community and the sharing of authority. And again, I really believe that it is the essential ingredients for a successful community where there is a sharing of power and authority. When you have a sharing between the various distinct groups, the elected official, the citizens and the businesses, I really believe that and that is the way it's got to work. (S.C.3)

De plus, et il s'agit d'un élément fort important, il ne fait aucun doute que la gouvernance peut également être en état d'équilibre, même si le conseil municipal possède intrinsèquement plus de pouvoir que tous les autres acteurs réunis dans la communauté : « a system of governance can be in balance even though some actors are in a position of power more so than others ? R: Yes, you're absolutely right. I could not agree more. And we had that experience here. Typically, when you have a sharing of authority and power, you have real authority and you have real power » (S.C.3). Cette dernière citation est confirmée par cet autre intervenant lorsqu'il affirme : « when it comes to the community interest, I think people let go of their own interest for the better being of the area » (PR.1). Même les élus admettent qu'ils doivent partager leur pouvoir et leur autorité avec d'autres personnes dans la communauté pour en assurer la pérennité économique et sociale. C'est particulièrement vrai s'ils laissent certains membres de la société civile planifier et coordonner des projets d'envergure dans la municipalité. Cet élu mentionne que les membres du conseil municipal doivent impérativement conserver le « point of view of the community » (PU.2), car selon lui « There is time when we make decisions that people will say that we don't understand. We said : Oh, we did not know that when

we made the decision. So, we'll change, we have to change our minds, we have done that» (PU.2).

En fait, cette affirmation révèle deux éléments déterminants. D'abord, le conseil municipal confère aux citoyens un pouvoir important, ensuite, le fait qu'il effectue un changement « décisionnel » indique le respect des normes démocratiques établies par l'ensemble des membres de la communauté. L'analyse que nous avons réalisée permet d'affirmer que ce premier facteur clé de succès constitue une règle en soi. Elle est implicite et incontournable au bon fonctionnement de la gouvernance locale à Jamestown.

Le fait que ce facteur clé de succès ait été relevé par nos intervenants soulève un élément fort important, car la plupart d'entre eux ont spécifié que le développement social et économique est une responsabilité collective et pas uniquement une question de partage de pouvoir et d'autorité entre les différents acteurs. La raison réside dans le fait que le pouvoir et l'autorité sont inhérents aux élus (ils l'acquièrent par vote) et légués aux autres membres influents de la société civile selon leurs actions locales. Enfin, il faut rappeler que les principaux acteurs qui œuvrent dans les trois processus de gouvernance (particulièrement le premier) acquerront seulement « the power that people will give them » (S.C.3) et « the authority that people want them to have and no more » (S.C.3).

Tout comme c'est le cas à Jamestown, le premier facteur clé de succès spécifié par les interviewés, qui explique que la gouvernance et ses mécanismes mis en œuvre à Saint-Yamaska produisent des résultats positifs et concrets, est directement lié au partage du pouvoir et de l'autorité entre les différents acteurs issus des secteurs public, privé et des membres de la société civile. Voici comment cet intervenant (ancien maire) explique le fait que ce « partage » se fait au bénéfice de l'ensemble de la communauté :

J'ai eu un dossier en huit ans qui n'a pas fait l'unanimité. Un qui est allé jusqu'en assemblée publique. La ville de Saint-Hyacinthe avait décidé unilatéralement de charger des frais pour certains services de loisirs. Et ça là-dessus on était vraiment divisés et finalement, j'ai moi-même changé mon opinion. On a gardé une certaine ligne de pensée. On a eu un mouvement de contestation de citoyens

qui s'est formé, on a fait une assemblée publique et on a revu notre position. Ça a été le mécanisme le plus complet et le plus lourd finalement démocratique que j'ai vécu pendant mes huit ans. (PR.1)

Ce mécanisme de prise de décision par consensus des élus municipaux est un élément important. Il explique non seulement pourquoi ces derniers arrivent à éviter les conflits internes, mais également la raison pour laquelle leurs décisions « passent au conseil et il n'y a jamais d'opposition » (PR.1). De plus, le fait de vouloir dégager un « consensus » autour d'une décision renforce ce sentiment d'harmonie décisionnelle au sein de la communauté. En effet, selon cet intervenant « Il y a des endroits qu'ils n'ont pas d'opposition c'est parce que les gens ont peur. Ici ce n'est pas ça, moi j'appelle ça gérer par consensus. Moi, je n'ai jamais eu à voter en huit ans au conseil. Un maire, ça vote juste quand il y a égalité et je n'ai jamais voté au conseil en huit ans. Mon prédécesseur n'a jamais voté non plus. (PR.1)

Ce mécanisme décisionnel mis en œuvre par les élus fait en sorte que la société civile fait partie intégrante de celui-ci. D'ailleurs, la perception généralisée qui se dégage de nos entretiens à Saint-Yamaska est qu'il n'y a pas d'acteur dominant, comme le souligne ce membre de la société civile : « je ne perçois pas de dominateur ici. Je ne perçois pas ça ici. Q: Il n'y a pas d'acteur dominant ? R: Non. Un bon leadership. Le conseil municipal a un bon leadership, mais ce ne sont pas des gens qui vont faire marcher les autres à coups de pied dans le derrière » (S.C.1). Les effets de cette « attitude » sont remarquables dans plusieurs dossiers municipaux. Nous pouvons citer l'exemple du parc où il aurait été tout à fait légitime pour la municipalité de conserver son terrain pour pouvoir le vendre plus tard, alors qu'elle a plutôt choisi de collaborer avec le comité externe pour la réalisation du projet.

Cependant, cette particularité de partage de pouvoir et d'autorité ne s'applique pas uniquement aux relations entre le conseil municipal et les citoyens. En effet, ce facteur clé de succès prend une importance considérable lorsque l'on analyse les résultats des relations entre les conseils municipaux successifs et les quatre grands industriels situés au

cœur du village. Il est important de rappeler que les membres du conseil ont toujours prôné de « maintenir un équilibre » entre les besoins de l'industrie et le bien-être des citoyens à Saint-Yamaska. Peu importe les gestes posés, ils ne doivent pas « pénaliser, peu importe, nos citoyens » (PU.2). Et les résultats du respect de cette affirmation et de ce partage abondent dans ce petit village.

En résumé, ce facteur clé de succès concerne l'attitude personnelle intrinsèque aux acteurs actifs à l'intérieur de la gouvernance dans les deux collectivités. En réalité, les principaux acteurs prônent l'équilibre décisionnel en excluant les extrêmes, le tout sans brimer les droits démocratiques que chaque citoyen possède foncièrement. L'acteur le plus puissant de la gouvernance locale, le conseil municipal, voit son rôle comme un « *cap* distributeur qui fait que le feu est bien étendu pour tout le monde » (PU.2). De plus, il doit faire en sorte d'alimenter chaque secteur pour qu'il reste sain et qu'il progresse. En résumé, tout est question de « synergie » et « d'équilibre » entre les grandes puissances économiques présentes dans la communauté. Cette règle concernant le partage du pouvoir et de l'autorité conduit aux facteurs stratégiques de succès qui concernent les particularités identitaires, structurelles et historiques dans les deux communautés.

8.1.3 : La propriété des terres agricoles, l'embauche locale, la corvée, l'achat local

D'abord, une règle tacite importante (en fait, toutes celles observées dans les deux communautés sont aussi importantes les unes que les autres) que nous avons pu constater à Saint-Yamaska concerne la propriété des terres agricoles. Cette règle, qui est considérée comme « sacrée » par tous les habitants de la communauté, a fait en sorte qu'au cours des années, aucun (très peu) de fonds de terre sur l'ensemble du territoire agricole n'est une propriété étrangère. Ceux-ci ont été transférés de père en fils, de père en fille, de voisin à voisin, de frère en frère, de grandes familles à grandes familles natives. Il va sans dire que cette règle, qui vise à assurer la transmission des droits de propriété d'une génération à l'autre, a contribué à la construction d'une identité locale très forte et, par le fait même, de puissantes alliances familiales au sein de la collectivité constituent en soi un facteur clé de succès. Nous ne pouvons mentionner l'identité des familles puissantes de Saint-

Yamaska. Nous pouvons toutefois souligner que la communauté compte deux familles, les B et les J, qui possèdent plus de 130 propriétés sur l'ensemble du territoire dont plusieurs exploitations agricoles. Ces deux familles ont à elles seules grandement contribué au fondement de l'identité locale. Elles ont été accompagnées d'autres familles, moins nombreuses mais tout aussi puissantes.

D'autres règles tacites répertoriées dans nos deux communautés constituent aussi des facteurs stratégiques de succès. Par exemple, celles qui ont trait au regroupement, à la corvée et à l'« achat chez nous ». Soulignons qu'à Saint-Yamaska, nous sommes en présence d'une microsociété qui a compris la puissance des regroupements sous la forme de coopératives pour le bien-être collectif, devenues aujourd'hui des entreprises villageoises prospères. Et il existe encore la « corvée », un rassemblement collectif volontaire pour aider à la réalisation de projets privés ou communautaires. Enfin, dans les deux collectivités, c'est la prédominance de l'« achat chez nous » qui est un facteur et une règle implicite très importante. Si l'on considère que Saint-Yamaska est situé à moins de 10 kilomètres d'un très grand centre de 80 000 habitants, le respect de cette règle démontre bien l'unité collective de ses citoyens.

Ensuite, l'embauche locale est une priorité des entreprises de la communauté depuis toujours. Dans le cas de Jamestown, la grande entreprise Major se fait un devoir de prioriser les travailleurs locaux et ceux des environs, alors que dans le cas de Saint-Yamaska, les entreprises de transformation alimentaire situées dans la partie villageoise sont nées spécifiquement de la volonté de procurer de l'emploi aux résidents de l'endroit. En réalité, les producteurs agricoles autour du village bénéficiaient des nouvelles entreprises locales pour écouler leur matière première tout en créant de l'emploi pour ceux qui ne travaillaient pas sur les terres, une relation fortement identitaire « gagnante – gagnante » en quelque sorte.

Toutes ces règles tacites respectées par l'ensemble des citoyens ont contribué à la création d'un fort sentiment d'appartenance dans les deux collectivités en croissance de notre échantillon. Dans le cas de Jamestown, il s'agit d'un attachement profond,

attribuable à la fierté collective intimement liée à la rivière Miramichi « we are proud Miramichers » (S.C.4). À Saint-Yamaska, il est associé à la fois aux terres, mais également aux entreprises de transformation alimentaire du village. Ce sentiment d'appartenance est à l'origine des relations exceptionnelles que les propriétaires des entreprises entretiennent avec les producteurs agricoles et des partenariats exemplaires qui se sont noués au fil des ans avec les conseils municipaux. Enfin, dans les deux cas, nous pouvons affirmer qu'effectivement, nous sommes en présence d'un appui familial et communautaire exceptionnel produisant coopération, collaboration, partenariat ainsi que des relations équitables pour l'ensemble des parties prenantes.

En résumé, certaines des règles tacites que nous avons relevées dans nos deux communautés font parties intégrantes du tissu social; elles sont profondes et informelles et elles sont révélatrices de la régulation collective mise en œuvre essentiellement pour contrer les abus de pouvoir, stabiliser les forces en présence, s'assurer d'un développement collectif équilibré, équitable, viable et durable. Lors de la présentation des principaux acteurs de la gouvernance locale dans les deux communautés, nous avons précisé que les élus municipaux constituaient les plus importants d'entre eux, et ce, pour plusieurs raisons. Toutefois, une caractéristique importante concernant leur attitude mérite qu'on s'y attarde plus spécifiquement. En fait, nous considérons qu'il s'agit d'un facteur incontournable à l'opérationnalisation d'une gouvernance partenariale équilibrée.

8.1.4 : La culture « entrepreneuriale » des maires et des conseillers municipaux

La première constante qui fait l'unanimité chez tous les interviewés (y compris dans les deux collectivités en déclin de notre échantillonnage) concerne l'identification du principal acteur de la gouvernance locale. En effet, le conseil municipal composé d'un maire et des conseillers constitue le plus important de tous les acteurs dans la gouvernance locale¹. Dans les faits, rien ne peut se réaliser (services, projets, etc.) sur le territoire municipal sans que la municipalité soit impliquée de près ou de loin. Il s'agit de

¹ Ici, en ce qui concerne Saint-Yamaska et Jamestown, soulignons que nous incluons l'administration municipale ou le directeur général de la municipalité. Les élus et les administrateurs forment un ensemble indissociable.

l'institution qui détient les pleins pouvoirs et l'autorité décisionnels sur la plupart des champs législatifs dans la collectivité. Donc, les élus municipaux possèdent plusieurs pouvoirs « délégués » et, par le fait même, régissent l'ensemble des activités socio-économiques de la communauté. Ce résultat consolide un fait important, car non seulement la ville a toujours été une instance démocratique fondamentale, mais, comme le confirmaient Joyal et Bélanger : « aux yeux de bien des citoyens, l'administration locale est le fondement même de la démocratie » (Joyal et Bélanger, 2004 : 84), c'est l'instance par excellence la plus proche des citoyens; son fonctionnement et l'ensemble de ses décisions influencent tout sur son territoire: économie, climat social, environnement, qualité de vie, loisirs, sentiment d'appartenance.

Les résultats de nos enquêtes concernant l'importance des élus municipaux valident les études effectuées par les chercheurs de la NRE2 sur l'efficacité des acteurs de la gouvernance locale. Comme le souligne l'auteur Bruno Jean, « dans les communautés dynamiques, le niveau de satisfaction du maire monte à 62 % et il baisse à 51 % dans celles en dévitalisation » (Jean, 2004: 8) et il ajoute : « dans un contexte où la politique et les politiciens sont souvent discrédités et objet de dérision, la satisfaction des répondants vis-à-vis de l'action des politiciens locaux nous a semblé relativement grande » (Jean, 2004:7). Toutefois, une particularité concernant les élus municipaux a été observée dans nos enquêtes des deux communautés « en croissance », et il s'agit de la fonction de « maire ».

Joyal et Bélanger (2004) affirmaient que « selon un sondage CROP effectué en 2000, 6,5 personnes sur 10 accordent une plus grande importance à la fonction du maire qu'à toute autre fonction politique » (Joyal et Bélanger, 2004: 84). Ce résultat ne constitue pas une grande surprise en soi, car principalement dans le contexte québécois, rappelons que le maire possède plusieurs pouvoirs délégués par l'article 52 de la Loi sur les Cités et les Villes (Gouvernement du Québec, 2001) donc celui de surveillance, d'investigation, de contrôle sur tous les départements et les fonctionnaires ou employés de la municipalité. Ainsi, le maire possède tous les pouvoirs mentionnés ci-dessus, mais il a aussi un droit de veto sur toutes les décisions des conseillers. De plus, le mode de scrutin renforce

considérablement son autorité parce qu'il est le seul élu par l'ensemble de la population, alors que les conseillers ne sont que délégués que par une fraction de celle-ci. En réalité, le maire dispose d'un pouvoir et d'une autorité inhérente à sa fonction supérieure aux autres élus municipaux, mais également aux autres acteurs sur le territoire.

Dans les deux cas qui nous concernent, les citoyens ont compris depuis fort longtemps le pouvoir des élus municipaux et plus particulièrement celui du maire, et c'est pour cette raison qu'ils ont établi collectivement des règles tacites identiques pour le choix des élus (sauf à Saint-Yamaska qui a une norme concernant la succession). Mais une particularité importante se démarque dans les deux communautés. En fait, lorsque nous examinons de plus près les sept normes implicites qu'ils ont établies collectivement pour quiconque veut devenir premier élu du peuple, il apparaît nettement que plusieurs des maires successifs étaient des « entrepreneurs collectifs ». En-effet, concernant Jamestown au Nouveau-Brunswick, plusieurs exemples cités dans notre analyse soulignent à la fois l'apport à l'entrepreneuriat, mais également les préoccupations sociales importantes des maires qui se sont succédé au fil des ans. Cette mentalité « entrepreneuriale » fut également observée chez les élus municipaux de Saint-Yamaska avec toutes les répercussions que nous avons mentionnées auparavant. Notre analyse souligne donc sans équivoque ce que Mintzberg² considère comme le « rôle vital au travail du maire », soit la capacité de « négociateur ».

Il s'agit du rôle qui intègre les neuf autres rôles, car le maire jouit de toute l'autorité nécessaire pour influencer des décisions importantes pour l'ensemble de la collectivité. Toutefois, c'est surtout la combinaison de tous ses rôles qui lui confère une position de négociateur par excellence. L'exemple de la reconstruction de l'usine qui brûla et les négociations personnelles du maire pour la construction de l'infrastructure d'eau potable sont un des exemples parfaits, mais non le seul. Dans les faits, son rôle d'innovateur permanent et de visionnaire collectif a conduit à Saint-Yamaska au premier drainage des terres, au changement de vocation de celles-ci pour construire les entreprises de transformation alimentaire du village, au maintien de plusieurs emplois, à l'installation

² Voir l'annexe 14: Concept des dix rôles de Mintzberg (1973).

d'une usine d'eau potable bénéfique à la fois pour les grandes entreprises locales et pour l'ensemble des citoyens. À Jamestown, ce rôle d'entrepreneur collectif des maires a permis la construction d'un gymnase et d'une clinique, l'aménagement d'un terrain de golf et d'un aréna ainsi que l'approvisionnement en eau potable sur la quasi-totalité du territoire, améliorant ainsi la qualité de vie collective.

Un autre facteur clé de succès a été souligné par tous nos interviewés, et ils considèrent celui-ci comme « indissociable » de la gouvernance locale et donc de la bonne condition économique et sociale dans laquelle les deux collectivités se trouvent aujourd'hui. En effet, selon eux, « l'éducation » est considérée parmi les facteurs qui font une très grande différence sur la trajectoire socio-économique d'une communauté. Il serait à la source de la coopération, de la concertation et des partenariats entre tous les autres acteurs et, donc, l'ingrédient premier d'une gouvernance partenariale équilibrée, et il est intimement lié aux caractéristiques entrepreneuriales des maires et des conseils municipaux qui ont pris les rênes des deux communautés au cours des années.

8.1.5 : Le niveau d'éducation des citoyens actifs dans le développement

Ce facteur clé de succès concernant le niveau d'éducation des acteurs participant activement aux trois mécanismes de gouvernance locale a été souligné par plusieurs interviewés dans les deux collectivités. À Jamestown, parmi les résidents, nous retrouvons la plupart des anciens maires, conseillers municipaux, plusieurs ex-membres du parlement (députés et ministres) ainsi que plusieurs entrepreneurs chevronnés (domaines du bois, de la pêche, etc.). Ainsi, la relation entre le succès et le niveau d'éducation des citoyens se résumerait à ceci : « that is all part of that winning attitude. You cannot win as a community unless your community is populated by winners » (S.C.2). Et les citoyens qui ont pris les rênes du pouvoir au fil des ans étaient des gens d'affaires, des entrepreneurs chevronnés, des notaires, des avocats, médecins, des dentistes, etc.

Dans la communauté de Saint-Yamaska, nous retrouvons exactement la même relation entre le niveau d'éducation et les succès collectifs. Ici, l'éducation est partie prenante de l'ensemble collectif depuis plus de 70 ans. En effet, parmi les principaux acteurs de la communauté (élus ou non), il y a des chefs de grandes entreprises, des notaires, des avocats, des comptables agréés, des spécialistes de la santé et plusieurs producteurs (entrepreneurs) agricoles chevronnés. Tous ces gens qui, à un moment ou à un autre, ont occupé des postes stratégiques de maires ou de conseillers municipaux possédaient et possèdent toujours des qualités personnelles et un niveau d'éducation élevés en plus d'avoir « en eux le sens social et le sens civique » (S.C.3).

En fait, ce sont des citoyens qui sont considérés parmi « les meilleurs » (S.C.3) qui ont pris les rênes de la municipalité. Ce n'est pas d'hier que les citoyens de la collectivité agissent ainsi, car « il y a maintenant des années qu'il y a une réflexion qui est faite à savoir de mettre les bonnes personnes aux bonnes places. Ce sont des hommes d'affaires qui ont pris ces postes clés là » (PU.2). Ces gens démontraient également des qualités de visionnaires, de fonceurs, prenaient des décisions éclairées et équilibrées pour bâtir l'avenir, pour propulser la communauté vers l'avant et n'ont jamais eu peur de dire à la population « cela va nous coûter quelques sous, mais on est en train de bâtir l'avenir » (PU.2). Et, « ça dans une municipalité, c'est la clé » (PU.2) de la réussite et de la prospérité.

Le mécanisme du choix des élus municipaux peut soulever certaines questions sur son caractère « démocratique » (Mécanisme 1 – Règle 7 – Saint-Yamaska), car le choix des représentants de la population est remis entre les mains des élus en poste. Cependant, toute personne éligible peut se présenter aux élections municipales, mais il n'en demeure pas moins que la sélection des futurs élus s'est toujours faite selon des critères préétablis. Ainsi, ces personnes triées sur le volet sont toutes des « hommes d'affaires qui avaient une crédibilité » (PU.2) et celle-ci provient des actions posées antérieurement dans la communauté. Lorsque les élus en poste repèrent « quelqu'un de bien, qui a une bonne formation, qui a du leadership » (PR.1) et qu'il obtient également de la crédibilité de la part de l'ensemble des citoyens, il a alors toute la légitimité pour prendre les rênes du

pouvoir à Saint-Yamaska. En résumé, le niveau de qualification ou « d'éducation » des acteurs qui ont dirigé et qui dirigent Saint-Yamaska constitue un facteur clé indissociable de son succès.

Toutefois, le fait que les postes de maire ou de conseiller municipal soient tenus par des « entrepreneurs collectifs » et des dirigeants ayant de « hauts niveaux d'éducation » ne constitue pas les seuls facteurs stratégiques de succès que nous avons recensés dans les deux communautés de notre échantillonnage. En effet, notre analyse a mis en exergue certains facteurs que nous devons associer à une autre notion, celle du capital social. Selon nous, cette notion constitue une dimension fondamentale de la gouvernance partenariale équilibrée, car elle concerne plusieurs éléments intrinsèques. En fait, comme le soulignait Stoker citant Putman, la gouvernance est intimement « liée à la volonté de développer le capital social » (Putman, 1993, cité dans Stoker, 1998 : 24) et l'auteur ajoute, afin de « créer les conditions sociales nécessaires à une activité économique et politique efficace » (*Ibid.*) Ainsi, en lien direct avec le capital social, nous analyserons les facteurs stratégiques de succès qui concernent la participation citoyenne aux mécanismes de gouvernance, la qualité des relations entre les acteurs, le sentiment d'appartenance à travers les liens familiaux étroits qui unissent les membres de nos deux collectivités, mais également l'important facteur des relations politiques externes.

8.1.6 Le capital social : une dimension intrinsèque de la gouvernance ?

Le capital social, considéré comme un facteur « intangible » du développement dans la littérature scientifique, est de plus en plus reconnu. Selon plusieurs auteurs, il faudrait le prendre en considération pour redynamiser et revitaliser certains milieux ruraux, car il pourrait s'avérer un facteur de développement important pour les communautés rurales. Le concept fait référence aux différentes capacités collectives relatives à la « vitalité sociale » et à la « viabilité économique » de toute communauté. La référence que nous avons choisie afin de la définir vient des auteurs Cornelia et Ian Flora (1993). En se basant sur leurs recherches faites dans certaines communautés rurales aux États-Unis, ils soulignent trois aspects de ce qu'ils appellent « an entrepreneurial social infrastructure or

positive social capital development » (Flora et Flora, 1993 : 48). Il s'agit de la diversité symbolique, de la mobilisation des ressources et de la qualité des liens ou des relations. La diversité symbolique fait référence au degré d'ouverture de la population aux personnes, aux idées ou aux comportements. Ensuite, la mobilisation des ressources a trait à la capacité collective d'investir temps et argent dans les activités de la communauté. Quant à la troisième dimension, elle concerne spécifiquement la capacité d'établir des réseaux et des liens avec l'extérieur, notamment en obtenant des avantages des gouvernements de niveau supérieur. Augustin Épenda (2004), dans le cadre de sa thèse de doctorat, ajoutait la dimension de la « représentation sociale » à celles de Flora et Flora (1993) soulignées par Hammond Ketilson *et al.* (1998), qui touche l'image positive qu'une communauté se fait d'elle-même. Celle-ci peut servir à attirer de nouveaux investisseurs ou de nouveaux arrivants (l'immigration). Les prémisses de la notion du « capital social » soulignent que celui-ci devrait varier selon que l'on se trouve dans une communauté en déclin ou dans une collectivité dynamique. Ainsi, un capital social « fort » serait plus présent dans les communautés « en croissance » et beaucoup plus bas, sinon « absent », dans les collectivités en déclin socio-économique.

Afin d'illustrer cette proximité entre le capital social et la représentation sociale, nous l'analyserons spécifiquement en lien avec les effets structurants et déterminants du capital social (qui constituent des facteurs stratégiques de succès de la gouvernance) que nous retrouvons dans nos deux communautés en croissance. Dans l'ordre, nous présenterons la dimension qui traite de la capacité d'investissement / réinvestissement, puis celle qui touche la qualité des réseaux pour poursuivre avec la dimension des représentations sociales. Nous terminerons avec la diversité symbolique. Nous ferons un lien avec les travaux de l'Initiative de recherche sur la nouvelle économie rurale³ (NRE) et les travaux de recherches d'Augustin Épenda, qui apportèrent une contribution importante afin de valider certaines théories du développement local, et qui met l'accent sur un ensemble de facteurs « intangibles » de développement comme la notion de capital social et de la gouvernance locale.

³ Voir le site Internet de cette initiative : nre.concordia.ca

8.1.6.1 : La capacité d'investissement – réinvestissement

Cette dimension du capital social concerne « l'implication citoyenne ». En fait, celle-ci se traduit par la capacité collective de mobiliser des ressources (temps, argent pour les causes communautaires, bénévolat, informations, mobiliser et obtenir de l'aide gouvernementale, capacité de se mettre d'accord pour une cause commune, participer à la vie communautaire, etc.) afin de réaliser des activités de développement social et économique dans la communauté. En résumé, cette dimension souligne la capacité des principaux acteurs à travailler « ensemble » et comme le soulignait Épenda : « plus il y aura de personnes dans une communauté qui seront capables d'investir leurs temps, leurs connaissances, leurs ressources financières et qui auront une reconnaissance publique de cet investissement, plus le fonds du capital social de la communauté sera important » (Épenda, 2004 : 277). Selon l'auteur, il ressort nettement que les citoyens qui disent avoir une attirance marquée pour la vie communautaire se retrouvent dans les communautés dynamiques dans une proportion de 50 %. De plus, les gens qui décrivent leur communauté comme étant capable d'obtenir des fonds gouvernementaux importants pour le développement de projets divers se retrouvent à 55 % dans les communautés dynamiques. L'auteur soulignait à juste titre que cette réalité laissait entrevoir « la conclusion que possiblement, dans les communautés rurales dynamiques, les gens se serrent les coudes et ils font de leur mieux pour maintenir vivantes leurs communautés » (Épenda, 2004: 280), et que cela pouvait signifier qu'il y a plus de motivation, de dynamisme, d'entrepreneuriat, donc plus de capital social dans les communautés dynamiques.

L'implication des deux sociétés civiles dans les différents mécanismes de gouvernance constitue un facteur clé de succès incontournable pour la gouvernance locale dans nos deux collectivités en croissance. En ce qui concerne Jamestown, il s'agit d'une communauté qui est dirigée foncièrement par ses citoyens : « the mayor is the mayor but the residents run the town » (S.C.2). Bien que le conseil municipal forme le groupe de citoyens le plus important dans la gouvernance, il n'en demeure pas moins que c'est la société civile qui dirige les destinées de la communauté. C'est collectivement que les

citoyens de Jamestown ont établi les règles du jeu pour quiconque veut devenir maire et conseiller municipal. Qui plus est, les politiciens locaux respectent également les initiatives de développement émanant directement de la société civile. La citation que nous avons retenue résume l'ensemble des propos recueillis sur ce facteur responsable, selon nos répondants, de la bonne santé économique et sociale de la communauté :

Now, can we attribute a lot of what we have here to politics and to governments (local and provincial)? I don't think we can. I think in terms of grants or in terms like that, yes. But, in terms of making things successful, I think we have to get that credit to the people in the community. [Q: It's a collective responsibility the development of this community?] R: Yes, I would say. (S.C.1)

Cet extrait confirme l'importance de la participation citoyenne à la gouvernance locale dans la collectivité. Cependant, celle-ci doit se faire dans le respect des règles établies par l'ensemble des membres de la communauté qui reconnaît aux élus le droit légitime d'exercer le pouvoir. Lorsque nous analysons la société civile de Saint-Yamaska, elle constitue non seulement un acteur indispensable de la gouvernance locale, mais son implication est un facteur clé de succès incontournable. Nous avons retenu une citation pour résumer l'ensemble des propos recueillis sur ce facteur. À notre question : Q: selon vous, la bonne performance économique et sociale de Saint-Yamaska serait attribuable à ? Voici ce qu'un citoyen a répondu :

De l'implication du citoyen. De son éveil à l'évolution. Moi je pense ça. Si les gens du milieu et les citoyens sont ouverts, ça ne peut pas faire autrement que de donner des résultats et dans l'administration municipale et dans chacune de nos fermes et chacune de nos industries. Si tu n'as pas des gens éveillés, petit train va loin. Sans vision, sans goût de se surpasser, on cale parce qu'aujourd'hui il faut se surpasser, il faut avancer et ne faut pas reculer, car l'évolution est grande. Et si on ne suit pas, on nous laisse de côté avec nos méthodes anciennes et nos résultats anciens et médiocres. Je pense que la clé de Saint-Yamaska, ce sont nos gens, nos citoyens. (S.C.3)

Cette communauté compte plusieurs citoyens importants et reconnus par l'ensemble à la fois à titre individuel, mais également à titre collectif. La plupart des regroupements de citoyens sont très actifs, comme le montre leur implication pour réaliser un parc public

sur le terrain municipal de la Fabrique. Ainsi, la société civile fait partie intégrante de tous les mécanismes de gouvernance à Saint-Yamaska, comme le souligne ce citoyen : « on fait partie du mécanisme. Et c'est pas juste une petite consultation, j'ai l'impression qu'on travaille vraiment ensemble » (S.C.1).

Selon cet autre interviewé, lorsqu'on demande si la participation citoyenne au mécanisme de gouvernance est proportionnelle au succès de la communauté, il répond : « R: Oui. Directement proportionnelle et exponentielle. Plus que tu en fais, plus que le bénéfice monte. Ce n'est pas nécessairement directement proportionnel, c'est un peu plus exponentiel, je pense que c'est le bon mot » (PR.1). En résumé, les élus municipaux doivent toujours diriger en incluant les citoyens dans les différents mécanismes décisionnels; ils doivent toujours tenter de conserver un équilibre entre les différentes forces économiques locales tout en ayant comme objectif ultime de prendre des décisions qui sont pour le bien-être collectif.

En résumé, tout comme à Jamestown, chaque citoyen (qu'il soit du secteur privé, public ou de la société civile) doit assumer individuellement et collectivement sa part de responsabilité dans le développement de la communauté, car c'est ensemble qu'ils participent à celui-ci à la suite de l'établissement de principes démocratiques respectés et reconnus de tous. Ainsi, la plupart des exemples concrets de projets que nous avons présentés dans nos analyses antérieures dans les deux communautés « en croissance » confirment les conclusions d'Augustin Épenda et soulignent cette « grande » capacité d'investissement, de réinvestissement, de mobilisation des ressources financières locales et temporelles et une très bonne capacité à travailler ensemble pour le bien-être collectif.

En réalité, dans ces deux collectivités « en croissance », cette participation citoyenne va bien au-delà d'une simple participation passive, elle est au cœur du mécanisme décisionnel local et, par le fait même, du développement économique et social de la collectivité. Toutefois, cette participation citoyenne au processus de gouvernance suppose indirectement un autre élément indissociable de la capacité d'implication des citoyens.

8.1.6.2 : Une vision globale de la qualité des relations entre les acteurs

En effet, nous ne pourrions être en présence d'une grande capacité d'investissement/réinvestissement sans une très grande « qualité de relations » entre les acteurs. De plus, aucun des trois mécanismes de gouvernance que nous avons observés dans les deux communautés ne passerait l'étape 1 (le projet) sans la présence de relations « respectueuses » entre les trois familles d'acteurs (privé, public, citoyens) œuvrant dans la gouvernance locale. Qui plus est, le concept même de « gouvernance » tel que nous l'avons défini dans notre cadre théorique n'existe pas sans leur présence. Mais comment établir les normes relatives à la qualité ? La réponse à cette question comporte plusieurs éléments et ils nous viennent de nos interviewés. Voyons d'abord ce qui émane de la communauté de Jamestown au Nouveau-Brunswick.

Concernant les relations que les citoyens entretiennent avec les élus, les données que nous avons recueillies indiquent clairement une relation de respect et d'ouverture réciproque, comme le souligne cette intervention : « citizens feel very comfortable approaching those particular persons about any concerns or complains or whatever they may have. [...] Those public players take concerns seriously » (S.C.1). La principale raison réside dans le fait que, selon cet intervenant, les élus sont « quite accessible to people all over the place » (S.C.1). Par « all over the place », il mentionne le fait que, non seulement les élus vivent tous « next door » (S.C.1) ou à l'intérieur des limites de la communauté, mais qu'ils sont présents régulièrement dans les endroits publics tels les restaurants, les cafés, l'épicerie, etc. Il s'agit du respect de la règle d'ouverture et de transparence requise des élus pour l'obtention d'un poste de représentant politique local (mécanisme de gouvernance 1). Ainsi, les relations respectueuses entre les élus et les citoyens (spécifiées dans les mécanismes de gouvernance 2 et 3) soulèvent l'importance du respect mutuel que ces derniers doivent entretenir entre eux. En effet, pour être en mesure de s'impliquer collectivement avec une certaine cohésion à l'intérieur de la gouvernance locale et ses différents mécanismes (particulièrement celui qui détermine le choix des élus), le minimum requis est qu'ils s'entendent relativement bien entre eux.

Toutefois, la présence de relations respectueuses n'implique aucunement que tous les citoyens s'entendront à « l'unisson » sur les projets de développement (économique, social, services municipaux, etc.) qui seront proposés par les élus ou par d'autres compatriotes. Cette réalité est bien exprimée par ce répondant lorsqu'il affirme : « In a small town, there is a lot of people that are sitting in judgment » (S.C.2). Nous pouvons interpréter cette affirmation par : « dans chaque petite communauté, il y a beaucoup de gens qui jugent prématurément ». Cette interprétation semble véridique, car selon ce citoyen influent de Jamestown : « Some people by nature are anti-everything. You know, anti-progress, anti-council, anti-provincial government, anti-federal government; that is the way they are. Life experience has not particularly been good for them and so they don't tend to look at things in a positive and constructive way » (S.C.3).

La présence de ces personnes qui s'opposent toujours à tout est contrebalancée par des relations respectueuses et démocratiques entre la plupart des groupes de citoyens dans la communauté. En effet, les données que nous avons recueillies montrent plusieurs caractéristiques propres aux relations qu'ils entretiennent entre eux : entraide, pas de ressentiment entre les différents groupes, application du concept familial (une famille unie qui va relativement bien) et la considération du développement économique et social de leur communauté comme une responsabilité et un devoir collectif. Ainsi, à Jamestown, il y aurait beaucoup de citoyens « that will jump in and help » (S.C.2). De plus, « everybody works together to help and be better in the community. For instance, if there's a fundraiser or something going on, everybody in the community gets involved » (PR.2). Si on accepte le fait que « the citizens run the town » (S.C.2), ils doivent nécessairement entretenir des relations respectueuses entre eux. Et ce respect serait directement lié aux relations « familiales » qu'ils entretiennent :

Our community is closely knitted. And so you have those kinds of interactions. You have something to build on when there is a crisis, you come together in crisis, it's like a family. A family has a lot of social interactions with one another, and assuring communality. When a crisis emerges in the family they pull together, they help one another and if there's one member of the family that has a particular problem, the others will pitch in and help. (S.C.3)

En plus de ces relations respectueuses, tout indique que nous sommes également en présence de correspondances semblables dans le secteur privé. En effet, le respect mutuel entre les entrepreneurs locaux réside dans le fait que la plupart d'entre eux « complete each other. They are not in competition. Q: They are complementary? R: that is right, everyone can make a living. [Q: So they are respectful of each other?] R: That is right » (S.C.4). D'autre part, en ce qui concerne les relations entre les citoyens et les entrepreneurs, la société civile encourage massivement l'achat local, comme le souligne cet intervenant : « there is not much in Jamestown that you really would have to leave for. I think we assess most things inside the community » (S.C.2), et il existe une collaboration exemplaire des entreprises privées aux différentes activités (financement compris) organisées dans la communauté.

Dans les relations que la communauté (l'ensemble des membres influents de la société civile et les élus) entretient avec les dirigeants de la compagnie MajorI, tout indique que celle-ci prend ses « responsabilités » (S.C.3) économique et sociale très au sérieux. La direction générale locale affiche une très grande ouverture envers la communauté et ses principaux dirigeants : « If you want to call M [M est le directeur général de la division qui opère à Jamestown] today and say: this is [me], can I sit down with you and talk to you for a few minutes, he would say: sure, no problem » (S.C.3).

Ainsi, les têtes dirigeantes de la compagnie MajorI ne cachent aucune information privilégiée aux principaux dirigeants de la communauté, qu'il s'agisse d'informations pertinentes touchant le secteur forestier ou de la situation économique de l'usine; elles ont toujours fait preuve d'ouverture et de transparence. La raison en est que la division forestière de la multinationale MajorI est en bonne partie née dans la région de la rivière Miramichi dont la communauté de Jamestown fait partie intégrante. Comme le souligne si bien cet intervenant : « this is their home, this is their province » (S.C.3). En résumé, à Jamestown, nous sommes en présence de relations respectueuses, équitables, démocratiques et ouvertes entre les principaux acteurs. Il s'agit bel et bien d'un facteur stratégique de succès déterminant pour le bon fonctionnement de la gouvernance.

Tout comme nous l'avons souligné dans la communauté de Jamestown, à Saint-Yamaska, aucun des trois mécanismes de gouvernance que nous avons repertoriés ne passerait l'étape 1 (le projet) sans la présence de relations de qualité entre les trois familles d'acteurs (privé, public, citoyens) œuvrant dans la gouvernance locale. D'abord, concernant les rapports que les citoyens entretiennent avec les élus, nous retrouvons clairement une relation de respect et d'ouverture réciproque. En effet, pour être en mesure de s'impliquer collectivement avec une certaine cohésion à l'intérieur de la gouvernance locale et ses différents mécanismes, le minimum préalable est que les différents acteurs impliqués s'entendent relativement bien entre eux. Cependant, la bonne entente entre citoyens n'implique aucunement qu'ils s'entendront « unanimement » sur tous les projets de développement (économique, social, services municipaux, etc.) qui seront proposés par les élus ou par d'autres concitoyens. La réalité est qu'il y aura toujours des personnes qui s'opposent toujours à tout, mais elle est contrebalancée par des relations respectueuses et démocratiques entre la plupart des groupes de citoyens dans la communauté. Nos enquêtes indiquent également la présence de correspondances semblables dans le secteur privé.

La plupart des dirigeants des grandes entreprises coopèrent, collaborent et participent activement à la gouvernance locale à Saint-Yamaska, comme le souligne cet interviewé; les entreprises privées « s'impliquent quand il y a une activité, ne serait-ce que par des commandites monétaires, de la fourniture de matériel dans leurs champs de spécialités, etc. » (PU.3). De plus, étant donné le renouvellement des conseils municipaux, plusieurs d'entre eux ont, à un moment donné, rempli leur « devoir » citoyen en occupant un poste de conseiller ou de maire du village. Enfin, la société civile encourage beaucoup l'achat local.

En résumé, nous retrouvons dans nos deux collectivités en croissance des relations respectueuses, équitables, démocratiques et ouvertes entre les principaux acteurs. Nous sommes en présence de dynamiques sociales très similaires qui font en sorte que ces relations respectueuses entre les acteurs sont un facteur stratégique de succès déterminant de la gouvernance locale.

Ainsi, la société civile joue un rôle « central » dans les deux communautés. Ses membres sont originaires de plusieurs groupes apportant chacun leurs forces et leurs réseaux de contacts. Bien que seuls certains citoyens soient aux commandes des mécanismes décisionnels, il n'en demeure pas moins que dans l'ensemble, tous les citoyens jouent un rôle important dans la collectivité. En résumé, la société civile est le joueur « central » de la gouvernance locale.

La prochaine dimension du capital social concerne un aspect important de la gouvernance partenariale équilibrée. En effet, la « qualité des réseaux », qu'ils soient sociaux, économiques, politiques et culturels, constitue un facteur clé de succès incontournable pour celle-ci.

8.1.6.3 : La qualité des réseaux

Dans la littérature scientifique, on cite souvent les réseaux horizontaux qui unissent les membres d'une communauté (*bonding*) ainsi que ceux qui relient les acteurs entre eux à l'extérieur (*bridging*) ou les réseaux verticaux. En fait, Épenda soutenait dans son étude que « l'existence et la multiplicité des réseaux, notamment à partir des associations bénévoles, peuvent jouer et jouent déjà un rôle primordial dans le développement collectif et personnel » (Épenda, 2004 : 282). Selon lui, ce qui est vrai pour un individu l'est aussi pour une organisation au sens large. Il concluait que les collectivités les plus dynamiques étaient celles qui comptaient des citoyens affichant une grande capacité de travailler en réseaux. Il affirmait : « sur le plan de la qualité de liens ou des réseaux, les communautés « en croissance » sont plus en mesure de se prendre en main » (Épenda, 2004 : 287).

À Jamestown au Nouveau-Brunswick, l'importance des liens ou réseaux politiques que les principaux acteurs (élus ou non) entretiennent dans les plus hautes instances ministérielles provinciales et fédérales constitue un facteur stratégique déterminant de son succès. Tout acteur impliqué dans la gouvernance doit démontrer des qualités de politicien hors pair pour être en mesure de bien s'orienter dans l'ensemble des systèmes

législatifs provinciaux et fédéraux. Tous les interviewés sont d'accord avec cette proposition, et c'est principalement pour cette raison que la population a établi collectivement une règle spécifique qui stipule que les membres du conseil municipal (ou ceux et celles qui désirent obtenir un poste d'élu) doivent impérativement maintenir, conserver et même développer de nouveaux contacts politiques aux niveaux supérieurs.

En résumé, la qualité des réseaux politiques à Jamestown est « very, very strong. I would say they are excellent. And I would say that they still are » (S.C.3). Et les exemples concrets de réussites de ces derniers sont bien réels: « that is how we got water throughout most of the community » (S.C.2) alors que cet autre intervenant mentionnait que c'est par les mêmes contacts politiques qu'un maire a obtenu du ministre des Finances « a check for 250 000\$ to put a water line between the river and up the hill and over the other side » (S.C.3) pour conclure que c'est le genre de « relationship they (le maire et le ministre) had » (S.C.3).

Cette particularité d'avoir des contacts politiques si bien établis en très haut lieu par certains membres de la société civile et des élus de la communauté est considérée comme « the norm within the community » (S.C.2), car ils se sont perpétués au cours des années. En effet, plusieurs indicateurs soulignent que cette norme s'est traduite par des contributions financières importantes pour la réalisation de projets dans la municipalité. Autre exemple, le montant de 180 000\$ reçu directement des mains du député pour le projet du gymnase. De plus, il y eut 50 000\$ d'un autre membre élu d'une circonscription voisine et plusieurs autres montants de sources diverses qui totaliseront 365 000\$. À cette liste, nous pourrions ajouter plusieurs autres exemples⁴ de contributions financières gouvernementales obtenues grâce aux réseaux de contacts privilégiés de certains citoyens de Jamestown.

⁴ *Wastewater Treatment Upgrade Announcement. On Saturday, March 14 2009, Village Council was officially advised that, thanks to a joint federal-provincial funding arrangement, Jamestown will receive more than \$1.8 million toward improvements to its aging wastewater treatment system. The Federal and Provincial Governments will each invest up to \$934,088, with the Village of Doaktown contributing the remaining \$934,089. The project involves the construction of a new wastewater lagoon that will increase the capacity and improve the reliability of the Village's treatment system. Above all, it will provide a healthier environment in which the community can grow and prosper as well as protect the well-being of the salmon population and our River -- two of the areas most important tourist attractions -- by reducing the amount of untreated effluent released into the water. (Village of Jamestown, 14 mars 2009).*

Concernant la communauté de Saint-Yamaska au Québec, l'importance d'entretenir des relations politiques étroites (avec des personnes élues ou non) dans les plus hautes instances ministérielles provinciales et fédérales constitue également un facteur déterminant du succès associé à la gouvernance locale. Plus spécifiquement, tout acteur impliqué dans un des trois mécanismes de gouvernance définis lors de notre analyse préalable⁵ doit démontrer des qualités de politicien hors pair pour être en mesure de bien naviguer dans l'ensemble des systèmes législatifs provinciaux et fédéraux. Donc, tous les membres du conseil municipal (ou ceux et celles qui désirent obtenir un poste d' élu) doivent impérativement maintenir, conserver et même développer de nouveaux contacts politiques aux niveaux supérieurs. Rappelons que toutes les instances gouvernementales supérieures sont considérées comme des acteurs incontournables et fondamentaux au développement économique et social de toute communauté rurale canadienne. Dès lors, une gouvernance locale partenariale équilibrée sans relations politiques externes privilégiées et étroites est difficilement envisageable.

Manifestement, les réseaux de contacts que les principaux acteurs des deux communautés ont établis au fil des ans avec leurs confrères régionaux, provinciaux et fédéraux, mais également ceux plus intimes (ex. : comité de citoyens restreint pour l'examen de nouveaux projets à caractère économique et social, liens familiaux étroits, etc.) accompagnés d'une circulation exemplaire de l'information (ex. : exclusion du secret) ont permis la création de solutions novatrices contribuant à l'enrichissement d'un capital social fort dans les deux communautés.

8.1.6.4 : Les représentations sociales

Comme nous l'avons mentionné en introduction de ce chapitre, les représentations sociales constituent une dimension du capital social ajoutée par Augustin Épenda dans sa thèse de doctorat. Comme il le soulignait, « lorsqu'une communauté se construit une image positive d'elle-même, celle-ci peut servir à attirer les investisseurs, l'immigration,

⁵ Le choix des élus, le mécanisme de prise de décision des élus municipaux et le mécanisme utilisé par les citoyens pour implanter des projets à caractère économique et social dans leur communauté.

etc. Mais cela peut aussi être une motivation à l'interne, singulièrement pour des actions de développement » (Épenda, 2004 : 288). En fait, cette dimension concerne les perceptions sociales des citoyens et leur vision du sentiment communautaire, de la fraternité et du bien-être à vivre en milieu rural. Ses résultats nous indiquent certaines tendances sur cette dimension du capital social. Ainsi, 48 % des répondants qui admettent qu'il existe un bon sentiment communautaire se retrouvent dans les collectivités dynamiques. Les personnes qui ont une vision positive de l'avenir de la ruralité appartiennent aux milieux dynamiques dans une proportion de 54 %. Toutefois, l'auteur souligne que le lien de causalité entre l'image positive locale et le fait d'attirer les investisseurs est peu exploré dans sa recherche.

Le sentiment d'appartenance ou le sentiment communautaire constitue un facteur stratégique de succès incontestable d'une gouvernance partenariale équilibrée et il est présent dans nos deux communautés en croissance. À Jamestown, un jeu de mots approprié pour illustrer ce facteur clé de succès est d'affirmer que le fort sentiment d'appartenance des habitants à leur communauté « runs in your blood » (S.C.5). Il constitue une caractéristique importante et il a des conséquences sur les succès économiques et sociaux de la collectivité. Il est intimement lié à la participation citoyenne et par le fait même au succès, et il a un effet d'entraînement sur les relations que les acteurs entretiennent avec les niveaux décisionnels supérieurs provinciaux. En résumé, le succès attire le succès et les politiciens aiment bien se joindre aux communautés qui en ont : « If you are a Minister of Finances or else, they want to become part of that success. So, if you spin a vision of success and you are successful, they want to be part of it » (S.C.2).

À Saint-Yamaska, une citation illustre ce facteur clé de succès : « les gens sont heureux chez nous. Sont heureux d'être à Saint-Yamaska, ils sont fiers aussi parce que nos parents ont donné la main et avant cela, nos grands-parents, et avant ça nos arrière-grands-parents ont préparé la relève à chaque niveau » (S.C.3). Ce sentiment d'appartenance et de fierté est également accompagné d'une volonté prédominante de réussir : « tout le monde ici, les gens sont très fiers de leur communauté, autant les individus, les gens sont très fiers et

orgueilleux. Quand on sort de Saint-Yamaska, on n'est pas gêné de dire qu'on vient de Saint-Yamaska » (PU.3). Comme le mentionne cet intervenant : « l'honorabilité des gens de la place, c'est la somme des honorabilités des gens de la famille » (S.C.1). Cette citation souligne bien cette réalité de la fierté et de l'honorabilité collective des habitants de Saint-Yamaska. De plus, ce sentiment d'appartenance, intimement lié à la participation citoyenne et par le fait même au succès, a un effet d'entraînement sur les relations que les acteurs entretiennent avec les niveaux décisionnels supérieurs provinciaux. En résumé, tout est une question des « preuves que Saint-Yamaska a faites, c'est peut-être la crédibilité qui a fait que tu vas chercher un plus quand tu discutes avec ces gens-là. Ils vont nous faire confiance et ils vont nous prendre au sérieux » (PU.2).

Lors de nos entretiens dans les deux communautés dynamiques, nous avons questionné les interviewés sur le lien causal entre le sentiment d'appartenance, l'attitude de gagnant, le positivisme local et le fait d'attirer les investisseurs. Dans les deux cas, une constante émerge. La plupart établissent un lien entre attitudes (fierté), bonnes relations politiques et développement socio-économique, car ces trois éléments sont intimement liés, et comme l'un d'eux le mentionne : « It's the way it's set up at the municipal, provincial or federal » (S.C.3). Ce qu'il souligne c'est que l'attitude de gagnant fait partie d'une « image collective » beaucoup plus large et que celle-ci a des répercussions immédiates sur les relations avec les instances politiques supérieures.

Le lien entre l'attitude de gagnant des citoyens et des dirigeants dans nos deux communautés en croissance et l'attraction des investissements gouvernementaux ou privés semble être une réalité, et les répercussions locales de ce lien sont mesurables. En effet, si l'on considère qu'une grande entreprise de Saint-Yamaska a pris la décision de s'installer dans la communauté principalement en raison de l'accueil que les gens de l'endroit réservent aux nouveaux investisseurs, mais encore plus important, selon les dires de ce dernier, en raison de « l'attitude de gagnant qui y régnait » (PR.2). il va sans dire que cette image positive et optimiste collective joue un rôle important dans le développement local.

Les éléments précités laissent supposer que nous sommes effectivement en présence d'un capital social fort dans les deux communautés en croissance. Les populations et/ou les acteurs en position décisionnelle se montrent capables de mobiliser toutes les ressources nécessaires pour créer et maintenir un niveau de vie économique et communautaire très enviable. Ils ont établi, au fil des ans, des réseaux de contacts importants à l'interne, mais plus particulièrement à l'externe, le tout dans un esprit collectif de gagnant, de fierté de faire partie de leur collectivité. Toutefois, avant de conclure sur la présence ou non d'un capital social fort dans nos deux communautés, analysons la dernière dimension de celui-ci, qui concerne la « diversité symbolique » ou le degré d'ouverture de la population aux personnes différentes, aux idées divergentes ou aux comportements alternatifs.

8.1.6.5 : La diversité symbolique

L'analyse des entretiens indique une particularité « identitaire » très similaire dans les deux communautés. En effet, celles-ci ont établi au cours des années des règles socio-économiques implicites mais précises, qui ont des répercussions importantes et qui définissent une diversité symbolique « multiniveaux » unique. La diversité symbolique renvoie à la variété des valeurs et des opinions dans une communauté. Elle fait référence à la capacité de permettre la discussion ou le degré d'ouverture à des opinions différentes, mais aussi au degré d'ouverture aux autres ethnies ou races, aux étrangers, à la présence des femmes et des jeunes de 35 ans et moins dans les instances locales. Les résultats de recherche d'Augustin Épenda (2003) soulignent que les comportements sont fort différents selon que nous sommes dans une communauté dynamique ou une communauté en déclin. Lorsque nous analysons de plus près ses résultats, nous observons que l'ouverture aux opinions différentes est largement plus élevée dans les milieux dynamiques (48 %) que dans les milieux en déclin (39 %). De plus, en ce qui a trait à l'ouverture aux femmes et aux jeunes, 53 % des répondants estiment qu'il y a plus d'ouverture dans les communautés dynamiques que dans les milieux dévitalisés (47 %). Enfin, concernant l'ouverture et l'accueil des gens venant de l'extérieur, les

communautés dynamiques⁶ ont affiché respectivement à 56% être plus ouverts et à 92 % qu'ils accueillent les gens de l'extérieur.

Dans nos deux communautés en croissance, nous observons une ouverture aux dialogues et aux débats collectifs. En effet, à Jamestown et à Saint-Yamaska, rien ne peut se réaliser sans que l'ensemble des citoyens n'ait eu la chance de s'exprimer librement sur tout sujet qui touche de près ou de loin la vie collective. Comme nous l'avons démontré dans les trois mécanismes de gouvernance observés dans ces deux collectivités dynamiques, la circulation de l'information de façon informelle est omniprésente, et quiconque veut s'exprimer librement pour ou contre un projet privé ou municipal doit prendre ses responsabilités de citoyen et le faire. Comme le souligne cet interviewé, dans la communauté de Jamestown : « we have no problem whatsoever sitting down with people who opposed our views, that's how things are done. Then you work it out, you compromise in the end and hopefully coming with something that is satisfactory for both parts » (S.C.3). De plus, les deux communautés organisent fréquemment des assemblées publiques pour informer la population sur tous les projets nécessitant « l'appui global » des citoyens. En réalité, il s'agit de la responsabilité première des citoyens de s'exprimer sur ce qui les touche de près ou de loin, c'est leur devoir de le faire.

Toutefois, les résultats obtenus par Épenda (2004) concernant l'ouverture aux autres races, aux ethnies et aux étrangers ne convergent pas avec nos résultats de recherche. Dans le cas de Saint-Yamaska, et comme il s'agit d'une communauté agricole importante, plusieurs producteurs (mais également les quatre grandes usines locales en forte période de production) font appel à des travailleurs étrangers (mexicains, guatémaltèques entre autres) durant une certaine période de l'année pour combler le manque de main-d'œuvre. Les données recueillies par la NRE2 démontrent que cette communauté est très « accueillante » pour les étrangers durant cette période, et ce, depuis des années.

⁶ Note importante : l'auteur fait référence à deux communautés dynamiques qui sont les mêmes communautés qui faisaient partie de notre étude originale. L'une d'entre elles fait partie intégrante de notre recherche, soit Saint-Yamaska au Québec.

Cependant, bien qu'elle démontre des qualités d'accueil indéniables durant cette période de l'année, la réalité « résidentielle » est une autre histoire. En effet, comme le confirme cet interviewé : « on n'a pas de minorité visible non plus à Saint-Yamaska, c'est zéro » (PR.1) confirmant par le fait même que tous les résidents de la collectivité sont, soit des « pures laines », soit des habitants issus de familles proches. En effet, la plupart des répondants de Saint-Yamaska nous ont souligné que les liens familiaux très étroits font d'elle une communauté où l'intégration de nouveaux arrivants permanents est très difficile. En fait, « l'homogénéité » de sa population a fait en sorte que « de façon générale, c'est ça qui fait que la municipalité est prospère, mais le côté négatif à ça, il n'y a pas personne d'autre qui veut venir vivre ici » (PR.1).

Nous retrouvons le même phénomène dans la communauté de Jamestown au Nouveau-Brunswick. Il s'agit aussi d'une collectivité où les liens familiaux sont tissés très serrés « tight knitted », et les obstacles sont très nombreux pour quiconque veut devenir citoyen à part entière. Tout comme à Saint-Yamaska, seuls ceux et celles qui auront fait leurs preuves pourront par la suite participer plus activement aux différents processus décisionnels.

Enfin, en ce qui concerne la place faite aux femmes et aux jeunes de moins de 35 ans, nous sommes également face à deux situations très différentes. Pour la place des femmes, les deux communautés offrent des opportunités d'implication sociale sensiblement égales à celles des hommes. Dans le cas de Saint-Yamaska, l'histoire des femmes prend un sens particulier, car elles ont été actives depuis des décennies à plusieurs niveaux dans la communauté. Nous pouvons souligner leur apport aux producteurs agricoles et au mouvement des femmes (AFEAS) comme exemple d'implication sociale importante. À Jamestown, nous sommes dans le même contexte où les femmes ont toujours eu la possibilité de s'impliquer au développement communautaire, par exemple pour des levées de fonds ou pour l'organisation d'événements collectifs.

Toutefois, plusieurs interviewés ont souligné un aspect important concernant la place des femmes, mais cette fois au niveau décisionnel. Dans la communauté de Saint-Yamaska,

une seule femme a occupé un poste de conseillère municipale depuis la fondation de la municipalité. Les rênes du pouvoir sont une histoire d'hommes à Saint-Yamaska. Voici la façon dont cette interviewée commente l'accueil de sa présence au conseil municipal :

Quand je suis arrivée au conseil, j'étais la première femme, déjà c'est un élément pas bien perçu de tous, et en plus je n'étais pas de la place, même si ça faisait quelques années que j'étais ici et que j'étais la conjointe d'un gars de la place. C'était deux éléments qui ne jouaient pas en ma faveur. Quant on a eu l'élection il y a quelques années, une première élection depuis longtemps, j'ai travaillé très fort pour un des candidats, et c'est clair qu'on a dit: De quoi elle se mêle elle? Voilà! Parce que je ne venais pas de la place. (S.C.5)

Nous retrouvons quasiment la même dynamique dans la communauté de Jamestown, car seules deux femmes⁷ eurent la possibilité d'être élues membres du conseil municipal. Par contre, un élément important doit être signalé au sujet des postes stratégiques de direction dans les deux communautés. En effet, depuis un bon nombre d'années, le poste stratégique de « directrice générale » dans les deux municipalités est occupé par une femme. À Saint-Yamaska, nous retrouvons plusieurs femmes à des postes stratégiques de pouvoir au sein des entreprises locales, des coopératives locales, mais également propriétaires d'entreprises locales importantes (commerces).

À Jamestown, nous retrouvons aussi certaines femmes à des postes clés stratégiques dans la communauté. Comme le souligne cet interviewé, une constante demeure : « I would say that in large part women and men are judged more by what they do than their gender » (S.C.3). Toutefois, en ce qui concerne Jamestown, c'est la place faite aux jeunes de moins de 35 ans qui causerait le plus de problèmes dans la communauté. En effet, plusieurs intervenants ont souligné les nombreux problèmes liés à la jeunesse et que les acteurs locaux en position de pouvoir devraient « make a better job with the youth »

⁷ *Mrs. H.T. was the first woman to serve on municipal (Village) Council. She served from 1985-1986 as a Councillor. In 1986 she defeated the incumbent Mayor, B.P., and became the first female mayor of Doaktown. Mrs. T. served as Mayor from May 1986 to February 1988, at which time she resigned, prior to the completion of her three-year mandate. (Of historical note, B.P. was again elected mayor in June 1988 on the by-election held subsequent to Mrs. T. resignation). Mrs. L.A. was elected and served two three-year terms as a Village Councillor from 1998-2001, and 2001-2004. She ran in the last election held in May 2008 and was defeated. At that time several female candidates put their names forward for a position on the municipal Council; however, none were elected. We have an all male Council. (Municipality of Jamestown)*

(S.C.1) tandis que pour cet autre, lorsqu'il analyse la situation sociale des 15-18 ans, pas grand-chose « has happened in the community for years and years and years to develop the youth or keep the youth interest or provide opportunities for youth » (S.C.5). Cette situation entraîne par le fait même une situation de migration ou d'exode des jeunes reconnue par l'ensemble, mais qu'ils ne peuvent combattre par manque d'outils (écoles supérieures, universités).

Les derniers éléments mentionnés ci-dessus démontrent des réalités multiniveaux concernant la diversité symbolique dans les deux communautés en croissance de notre échantillon. En effet, il existe une ouverture sans limites aux opinions diverses de ses citoyens natifs ainsi qu'un certain degré d'ouverture aux étrangers. De plus, nous observons un degré élevé en matière d'accès à l'information dans les deux collectivités. Toutefois, l'ouverture aux autres races, ethnies et aux étrangers soulève un questionnement dans les deux communautés, essentiellement en raison de leur constitution familiale historique. En fait, n'importe qui peut venir résider dans chacune d'entre elles, mais il n'en demeure pas moins que les nouveaux arrivants seront toujours considérés comme des « étrangers » tant qu'ils n'auront pas fait leurs preuves localement et encore. Certains cercles intimes du pouvoir seront hors de leur portée pendant de longues périodes, principalement en raison de la présence des règles implicites que les deux communautés ont établies au fil des ans.

Tout compte fait, sommes-nous en présence d'un capital social fort dans nos deux communautés dynamiques ? Pouvons-nous établir un lien entre la présence d'un capital social fort et une gouvernance partenariale équilibrée ? La réponse aux deux questions est oui, mais avec un bémol concernant les relations interethniques. Dans les deux communautés de notre échantillon, nous retrouvons une forte propension aux investissements/réinvestissements, c'est-à-dire des capacités de mobilisation (facteur clé de succès), une qualité exceptionnelle des réseaux (facteur clé de succès) et des représentations sociales identitaires positives (facteur clé de succès). Toutefois, il existe une diversité symbolique à « multiniveaux » qui laisse une place importante à la discussion et aux divergences d'opinions parmi « ses » citoyens, même si le degré

d'ouverture aux autres races, ethnies et aux étrangers ne semble pas très grand. Comme le soulignait un interviewé, il s'agit probablement de « la » raison pour laquelle la communauté est fortement prospère, mais également pourquoi personne ne veut aller vivre dans celle-ci. Il s'agit du défaut de sa qualité.

En ce qui concerne le lien entre un capital social fort et la présence d'une gouvernance partenariale équilibrée, selon nous, l'un ne peut s'opérationnaliser sans l'autre. Tous les éléments que contient cette notion sont des facteurs stratégiques de succès de la gouvernance partenariale équilibrée.

Nous concevons qu'un seul élément de la diversité symbolique ne « cadre » pas parfaitement avec les résultats des recherches antérieures (l'immigration dans les régions périphériques constitue une problématique importante distincte pour tous les territoires ruraux), mais nous pouvons soutenir que les deux communautés affichent un capital social très fort, une dimension indissociable d'une gouvernance partenariale équilibrée. En guise de récapitulation, voici un tableau qui présente l'ensemble des facteurs stratégiques de succès relevés dans les deux communautés dynamiques.

TABLEAU 4
Facteurs stratégiques de succès associés à la gouvernance locale
Communauté de Saint-Yamaska, Québec
Communauté de Jamestown, Nouveau-Brunswick

a) La mise en œuvre « implicite » de trois mécanismes de gouvernance inédits et quasi identiques: 1) le choix des élus municipaux 2) les étapes et les instruments de gouvernance mis en œuvre par les élus municipaux 3) les étapes et les instruments de gouvernance locale mis en œuvre par les membres de la société civile
b) L'équilibre et le partage du pouvoir et de l'autorité entre les acteurs des secteurs privé, public et de la société civile
c) Le transfert de propriété des terres agricoles, l'embauche locale, la corvée et l'achat local
d) La culture « entrepreneuriale » des maires et des conseils municipaux
e) Le niveau d'éducation des citoyens actifs dans le développement
f) La capacité d'investissement – réinvestissement: l'implication de la société civile
g) La qualité des réseaux: l'importance des relations politiques
h) Les représentations sociales: le sentiment d'appartenance
i) Une forte diversité symbolique

8.2 Les facteurs stratégiques de risques associés à la gouvernance locale observée à Lomer au Québec et à Brestgate à Terre-Neuve et Labrador

L'analyse de la gouvernance locale dans les deux communautés en déclin a permis de mettre en évidence des dynamiques sociales structurelles « conflictuelles » similaires entre l'ensemble de leurs acteurs. Elle a également fait ressortir différents « préceptes » collectivement établis au fil du temps par les citoyens eux-mêmes, qui constituent les principaux « facteurs stratégiques d'insuccès » associés à la gouvernance dans les deux collectivités. Ils provoquent des répercussions importantes comme nous l'avons précisé au chapitre précédent, mais plus grave encore, ces facteurs causent une « spirale de dévitalisation » de la gouvernance qui serait responsable de plusieurs difficultés économiques et sociales répertoriées dans les deux communautés. Fait à noter, nous retrouvons les mêmes dynamiques et les mêmes facteurs dans les trois collectivités en déclin qui n'ont pas été étudiées dans le cadre de la présente thèse. La partie suivante de notre analyse sera consacrée à la présentation de ces principaux facteurs.

8.2.1 : La fragmentation de la société civile : l'origine du cycle de dévitalisation de la gouvernance locale

Dans ces deux communautés, mais également dans les autres collectivités en déclin du programme de recherche sur la Nouvelle économie rurale ne faisant pas partie de la thèse, nos enquêtes montrent que le développement social et économique n'est pas perçu comme une « responsabilité collective ». Les trois types d'acteurs que nous retrouvons à l'intérieur de la gouvernance locale (issus des secteurs privé, public et de la société civile) n'assument ni individuellement ni collectivement leur part de responsabilités et les « obligations » qui en découlent. La société civile est historiquement « fragmentée » en différentes entités (clans ou cliques) sur le territoire, et c'est cela qui expliquerait l'absence de responsabilité collective.

Depuis la naissance de la collectivité de Lomer, les divisions géographiques (le noyau villageois par rapport à la zone rurale, les secteurs nord et sud du chemin de fer, le secteur de Gaule) ont provoqué des « mentalités » distinctes et la formation de « clans ». Quant à Brestgate, ce sont les stratifications sociales (« the have and the have not, we have and they don't » (PU.1)) qui provoquent des « scissions » importantes parmi les différents groupes de citoyens (marchands, pêcheurs, entrepreneurs, employés, etc.) Concernant la question des « classes sociales » et plus particulièrement ce que les interviewés de Brestgate ont défini comme les « have and the have not », selon l'auteur Bruno Jean (2003), nous sommes en présence de classes sociales antagonistes peu importe où l'on se trouve. Ainsi, dans les deux collectivités en difficulté, cette fragmentation importante de la société civile en différentes entités, dont plusieurs sont très puissantes sur leur territoire respectif, est la source principale d'activation perpétuelle de la spirale de « dévitalisation » de la gouvernance locale. De plus, elle cause le second facteur stratégique d'insuccès associé à la gouvernance, soit la présence de relations conflictuelles majeures perpétuelles entre tous ses membres.

8.2.2 : La présence de relations conflictuelles entre les trois types d'acteurs (privé, public, société civile)

Selon nos observations, très peu d'interactions respectueuses et constructives se nouent entre les trois familles d'acteurs (privée, publique, citoyenne) dans ces deux communautés. Pour être en mesure de s'impliquer collectivement avec une certaine cohésion à l'intérieur de la gouvernance locale, mais également pour le bien collectif, le minimum préalable est que les acteurs engagent un dialogue collectif constructif et respectueux. Nous avons constaté que cela n'est pas le cas, car nous sommes plutôt en présence de « rivalités » intenses entre plusieurs groupes de citoyens organisés officiellement (ex. : églises à Brestgate) ou non officiellement (ex. : les différents clans de citoyens à Lomer sans structure formelle) dans les deux collectivités.

En effet, les données que nous avons colligées dans les deux communautés révèlent plutôt des caractéristiques « humaines » propres aux conflits : protection d'intérêts

personnels et trafic d'influence, aucune entraide, jalousie, syndrome du voisin gonflable, le chacun-pour-soi, l'individualisme ainsi que la perception que le développement économique et social n'est aucunement une responsabilité collective. En résumé, nos observations indiquent que les relations, quand il y en a, sont problématiques, non équitables, antidémocratiques entre les principaux acteurs. Ces derniers ne s'impliqueraient pas dans le développement collectif tout simplement par « indifférence » ou à cause d'un désir profond de conserver le « statu quo », laissant le champ libre à certaines personnes et certains « clans » pour s'appropriier le plus important de tous les pouvoirs, soit l'institution municipale.

Le prochain facteur stratégique d'insuccès associé à la gouvernance locale concerne uniquement la collectivité de Lomer au Québec. Nous avons choisi de le présenter séparément, car il implique les relations que l'ensemble de la société civile et que les élus ont entretenue avec la compagnie Majeure établie au centre du village.

8.2.3 : L'absence de relations constructives avec la grande entreprise

Les informations que nous avons obtenues à cet effet nous permettent d'affirmer que dès 1987, l'état des « relations » avec les autres membres de la communauté s'est avéré « négatif » ou « hostile ». Celles qui ont eu cours avec les conseils municipaux successifs n'ont jamais été très bonnes non plus. D'autre part, le déménagement de 20 cadres supérieurs de Lomer vers un plus grand centre urbain ainsi que le manque de politique d'embauche locale a scellé le sort des relations entre les parties jusqu'à la fermeture de l'usine en 2007. Si on ajoute que celle-ci répond négativement (menaces) à une demande du président de la corporation de développement de Lomer d'embaucher des travailleurs locaux en priorité, le portrait des relations entre les acteurs locaux et les dirigeants de Majeure est complet. Comme la compagnie l'admet elle-même : « nous, nous comme entreprise, je dois dire qu'on passe pas beaucoup de temps dans la gestion de la communauté » (PR.5).

Les nombreux conflits entre les acteurs, engendrés par la fragmentation de la société civile, causent également certaines « réactions citoyennes » qui mènent plusieurs d'entre eux à poser des gestes envers l'institution politique, activant par le fait même la spirale de dévitalisation de la gouvernance. Et c'est précisément la « modification » volontaire ou la « manipulation » du processus électoral par certains membres de la société civile qui constitue le prochain facteur stratégique de risque associé à la gouvernance locale.

8.2.4 La manipulation et la modification des règles du processus électoral à des fins partisans

Un des plus importants facteurs stratégiques d'insuccès associés à la gouvernance locale est sans contredit le fait que certains citoyens ou différentes « équipes » de citoyens se sont approprié le « droit » de « manipuler » ou de « modifier » en parfaite « légalité » (en fait, ce type d'agissement n'est pas illégal au sens des lois électorales, mais il est perçu comme illégitime) certaines règles du processus électoral à des fins partisans dans chacune des communautés. Par exemple, à Lomer, lorsqu'une décision ou un projet ne fait pas l'affaire d'une partie de l'électorat, ces derniers constituent « un groupe » qui se présente aux élections uniquement pour remplacer les élus en place, par simple « opposition idéologique ». Certains interviewés ont même évoqué un esprit de « vengeance personnelle » (PU.3) pour agir ainsi. Ces groupes n'hésitent pas à utiliser des méthodes fortement discutables et même mensongères⁸ pour faire passer leurs messages. Ils sont loin de vouloir devenir des élus par conviction, par altruisme ou par un sens du devoir communautaire et de contribution au développement de leur milieu. À Brestgate, la situation n'est guère plus reluisante concernant la modification du processus électoral à des fins partisans. En effet, non seulement les élus municipaux ont sciemment pris la décision de ne pas laisser le droit à la population de procéder à l'élection de leur « maire » et de leur *deputy mayor* par suffrage universel, mais ils ont également abrogé une réglementation interne qui spécifie que parmi les sept candidats élus aux élections, ces deux postes stratégiques sont implicitement comblés par les deux conseillers ayant reçu le maximum de votes.

⁸ Voir l'annexe 15: Annonce électorale d'un conseiller municipal de Lomer.

Un autre exemple illustre comment la société civile peut laisser certains citoyens « manipuler » le processus électoral. Ainsi, l'érection d'une croix sur une montagne de Brestgate pour honorer les marins perdus en mer a non seulement provoqué une véritable guerre ouverte entre deux groupes religieux, mais elle a aussi opposé deux « idéologies » de gouvernance. Bien que le conseil municipal en fonction à cette époque ait respecté toutes les étapes démocratiques avant d'autoriser l'installation de la croix, après le fait accompli, un groupe religieux opposé au projet décida de faire payer les élus municipaux. Ce groupe, avec l'appui de trois élus qui étaient défavorables au projet de la croix, exigea la démission des autres membres du conseil municipal, dont celle du maire, par simple opposition idéologique, non pour le bien-être collectif.

De plus, mentionnons que sur les trois élus ayant exigé la démission de leurs collègues, deux d'entre eux sont les mêmes qui sont à l'origine des changements de normes internes, qui ont reçu le moins de votes aux dernières élections et qui occupent pourtant présentement les postes de maire et de *deputy mayor*. Soulignons que ce conflit ouvert, qui a eu des conséquences importantes dans la communauté, est encore considéré comme un sujet très sensible à Brestgate. Il a donné lieu à des « affrontements » d'une envergure difficilement imaginables dans une si petite collectivité rurale. Ces pratiques de manipulation ou de modification du processus électoral à des fins partisans et personnelles provoquent le prochain facteur stratégique de risque associé à la gouvernance locale.

8.2.5 : La remise en question de la légitimité des élus

La manipulation du processus électoral à des fins partisans soulève toute la question de la légitimité des élus dans les deux communautés en déclin de notre échantillonnage. Dans le cas de Lomer au Québec, lorsque certains citoyens exercent des pressions sur une partie de la population la journée même des élections, cette pratique remet en question la légitimité du vote. De plus, lorsque l'on constate que dans l'histoire des conseils municipaux de Lomer, plusieurs résidants d'une seule famille ont déjà composé le conseil municipal, la généralisation de nombreux conflits d'intérêt au sein même de l'institution

apparaît plus facile. Mais, il s'agit surtout d'une situation idéale pour pratiquer du « favoritisme » au profit d'un « clan » et au détriment du bien commun. Et c'est exactement ce que nous retrouvons dans le nouveau conseil municipal de 2007 à la suite de la « manipulation » du processus électoral par les membres du service des incendies pour prendre le pouvoir à des fins corporatives et non collectives.

Concernant Brestgate, ces manières de faire à des fins partisans soulèvent également la question de la légitimité des représentants. Lorsque les élus privilégient de choisir, entre eux, ceux qui deviendront « maire » et *deputy mayor*, en excluant le droit des citoyens de voter pour ces deux postes spécifiques, force est de constater que même si le processus est tout à fait légal, il soulève un questionnement important sur leur légitimité d'agir comme s'ils avaient un pouvoir supérieur à celui des autres élus, car ils n'ont pas reçu la sanction de toute la population. De plus, si on ajoute le fait que les élus actuels ont délibérément modifié la règle qui stipulait que les deux personnes ayant le plus de votes obtenaient ces deux postes stratégiques, le questionnement sur leur légitimité morale prend une tout autre dimension. Ce seul facteur expliquerait pourquoi tous les interviewés de Brestgate, sans exception, considèrent leur conseil municipal comme inefficace, incompetent et incapable d'agir comme moteur du développement économique et social pour leur communauté. Ce facteur amène également le suivant, qui souligne le « risque » important de laisser certaines personnes prendre les rênes du pouvoir et de se retrouver avec des directions autoritaires ne laissant aucune place à la concertation, à la collaboration, à la coopération et au partenariat.

8.2.6 : L'absence de partage du pouvoir et de l'autorité entre les acteurs des secteurs privé, public et de la société civile

Nos enquêtes indiquent que les citoyens de Lomer ne comprennent pas les conséquences de l'exercice du pouvoir par certaines « équipes » de gens n'ayant aucune compétence, aucune vision et une absence de neutralité, car ils ont été élus pour les mauvaises raisons, soit du fait de leur appartenance à un clan. Ce facteur d'insuccès de la gouvernance expliquerait pourquoi le processus de décision mis en œuvre à Lomer ne produit aucun

résultat positif, car il est directement lié à l'absence de partage de pouvoir et d'autorité entre les différents acteurs issus des secteurs public, privé et de la société civile.

Dans les faits, le rapport de force entre les différents acteurs semble totalement déséquilibré, puisque les élus admettent qu'ils ne partageraient pas leur pouvoir et leur autorité avec d'autres acteurs dans la communauté pour en assurer sa pérennité économique et sociale. Qui plus est, ce sont déjà les élus qui possèdent plus de pouvoir et d'autorité que tous les autres membres de la collectivité réunis. Lorsque nous interrogeons les intervenants issus du secteur public sur un « partage » de pouvoir qui inclurait le citoyen, la réponse est sans équivoque: « ça pourrait se faire pour quelque chose de spécial seulement, et je ne dis pas que ce n'est pas possible » (PU.3) et « tous les citoyens peuvent assister aux séances du conseil, mais c'est toujours nous autres qui prenons les dernières décisions » (PU.2).

À Brestgate, l'absence de partage de pouvoir entre les différents acteurs est évidente lorsque l'on observe la réaction des membres du conseil municipal qui refusent toute proposition de développement qu'il soit économique ou à caractère social, comme le démontre l'exemple du terrain de soccer. Ce refus soulève la question du « pourquoi » agissent-ils ainsi ? Tous les interviewés ont mentionné la même raison : « they are afraid to let anybody else take control. The town council is afraid to let anybody else take responsibility. They are afraid: you can't make any decision because the town is responsible. I don't know what they think but that is where we are. And that is the one problem we had in this town » (PR.2).

Plus simplement, les membres du conseil municipal de Brestgate « do not reach out in the community » (S.C.2) simplement par qu'ils se sentent « threatened if they're relinquishing authority and power » (S.C.2). Et sur cette question précise de renoncer à leur pouvoir et à leur autorité, unanimement les interviewés ont souligné « it won't happen. It just won't happen (PR.3). R: Not happening. I don't think so » (PR.1). En fait, voici ce qu'un membre issu du secteur privé mentionne concernant l'attitude des élus : « They get buck down with all the bullshit stuff. They say you know we got to have

somebody of the town who's going to be responsible. You'll have to bring it back to the town and the town is going to have to approve it, right! You get blocked down in this rhetoric» (PR.2).

De plus, même si le maire et le directeur général de la municipalité possèdent plus de pouvoir que tous les autres membres de la collectivité réunis, ils admettent qu'ils ne partageraient aucunement leur pouvoir et leur autorité avec d'autres acteurs dans la communauté pour en assurer sa pérennité économique et sociale. En effet, quand nous interrogeons les intervenants du secteur public sur un « partage » de pouvoir qui inclurait le citoyen, la réponse est sans équivoque : « I think they will feel somewhat threatened if there is relinquishing of authority and power » (P.U.1).

Selon nous, ce facteur stratégique d'insuccès cause un déséquilibre et un rapport de force entre les acteurs, car non seulement les élus possèdent intrinsèquement plus de pouvoir que tous les autres acteurs de la communauté, mais celui-ci se retrouve uniquement entre les mains de deux personnes (maire et directeur général) dans l'administration municipale, et le partage ne fait pas partie de leur langage. En résumé, dans ces deux communautés, une grande partie des citoyens semble avoir une très grande difficulté à comprendre toutes les conséquences de l'exercice du pouvoir par certaines personnes n'ayant aucune compétence, vision ou neutralité politique.

L'analyse que nous avons réalisée permet d'affirmer qu'à Lomer et à Brestgate, l'absence de partage du pouvoir et de l'autorité des élus municipaux avec les autres acteurs locaux constitue une règle en soi. Elle est partie prenante de la structure sociale depuis très longtemps, et elle concerne l'attitude personnelle des politiciens locaux et particulièrement des deux maires à l'intérieur de la gouvernance dans les deux collectivités. En réalité, ils prônent le « déséquilibre » et les rapports de force (conflits d'intérêts, protection personnelle, etc.). Cette absence de partage de pouvoir et d'autorité avec les autres acteurs de la communauté ouvre la porte à des excès de la part des élus municipaux. Elle est à l'origine du prochain facteur stratégique de risque.

8.2.7 : Le non-respect des normes démocratiques institutionnelles des élus municipaux

À Lomer, certaines des « décisions qui ont été prises au conseil et qu'après l'assemblée du conseil, durant le reste du mois, que ç'a changé » (S.C.2) confirme qu'au-delà de l'assemblée du conseil, il y a un autre « processus » décisionnel bien présent. En effet, les élus ne confèrent pas aux autres acteurs un pouvoir décisionnel important, mais le fait qu'ils effectuent des changements « hors séance » indique aussi qu'ils ne respectent aucune norme démocratique institutionnelle. En fait, en agissant ainsi, les représentants politiques de Lomer détruisent la crédibilité et la légitimité de l'institution. En réalité, même si l'assemblée est accessible aux propositions des citoyens, aux échanges et aux questions, en modifiant certaines décisions prises démocratiquement, ils ouvrent une porte au favoritisme et aux conflits d'intérêts.

À Brestgate, les manières de faire du conseil municipal posent également de sérieuses questions sur l'exercice de la démocratie locale. Certaines décisions prises par le conseil municipal auraient été infirmées : « they've said things and they turned around and contradicted themselves » (S.C.2). Tout comme à Lomer, en agissant de la sorte, les représentants politiques de Brestgate minent la crédibilité et la légitimité de l'institution. De plus, l'exigence d'envoyer une « lettre » comme demande préalable pour quiconque désire poser une question aux élus ainsi que l'impossibilité de la poser directement lors des séances du conseil municipal démontre une situation de contrôle absolu de l'information que plusieurs interviewés considèrent comme « antidémocratique ». Même si le conseil municipal est accessible aux propositions des citoyens, le « triage » ouvre la porte toute grande aux frustrations et aux conflits avec les citoyens. Cette règle de conduite soulève une question importante quant à la compréhension par les citoyens de l'importance des élus comme principaux acteurs du développement. Il s'agit du prochain facteur stratégique de risque associé à la gouvernance locale.

8.2.8 : L'incompréhension des élus municipaux comme principaux acteurs du développement local

Dans les deux communautés de Brestgate et de Lomer, la société civile ne semble pas comprendre l'importance de l'institution municipale comme principal acteur du développement socio-économique collectif. Lorsqu'elle autorise ou cautionne certaines personnes qui s'approprient le pouvoir à des fins personnelles et partisans, elle manifeste son ignorance du rôle que les élus devraient et pourraient jouer pour stimuler l'économie, mais également pour améliorer le climat social. Et cette réalité est bien illustrée lorsque l'on analyse comment ceux-ci traitent les « entrepreneurs » œuvrant dans différents secteurs d'activités présentement dans la communauté. Le fait que les élus municipaux de Brestgate ne croient pas du tout au secteur touristique et que l'administration municipale de Lomer « ignore » ses propres entrepreneurs, mais également qu'ils ne voient pas la nécessité d'agir comme « régulateurs » du développement en établissant des règles priorisant les « entreprises locales » ou sur « qui peut faire quoi et où », souligne cette ignorance.

Il existe un facteur stratégique d'insuccès que nous avons relevé dans la communauté de Brestgate, mais que nous ne retrouvons pas à Lomer. Fait intéressant, nous avons retrouvé ce même facteur dans les autres collectivités en déclin qui ne font pas partie de notre thèse.

8.2.9 : Le rôle prédominant de la direction générale au conseil municipal

Le rôle prédominant de la direction générale (*town manager*) au conseil municipal de Brestgate serait directement lié à la faiblesse de l'institution municipale. Le fait que le conseil soit considéré comme « weak right now. And by management, I mean from a governance point of view » (PR.1), n'assumant pas sa responsabilité de soutien au développement collectif, mais également aux prises avec de nombreux conflits internes : « I think part of that reason is that town council in Brestgate, for quite a while, hasn't been able to agree on anything. There's a lot of hostility inside the council because council has been at odds with each other for so long » (PU.1), ouvre la porte toute grande au directeur général de la municipalité. En fait, tous nos interviewés mentionnent que c'est le *town manager* qui « runs the town » (PU.1). Cette situation soulève une

problématique importante concernant la démocratie locale, car beaucoup de pouvoir se retrouve entre les mains d'une seule personne qui ne fait pas partie des sept personnes élues au suffrage universel. Ce facteur mène au plus important facteur de risque associé à la gouvernance que nous avons défini concernant l'institution municipale.

8.2.10 : Les relations politiques des élus municipaux : absence de relations et implications personnelles des maires

Rappelons que lors de notre analyse des deux cas de communautés « en croissance », les relations politiques que les élus entretiennent au niveau supérieur sont très importantes, car elles ont non seulement produit des résultats positifs, mais elles sont considérées comme vitales à tous les milieux ruraux. De plus, dans ces deux communautés, la règle sur la divulgation des couleurs politiques des élus municipaux est formelle : « The mayor is not supposed to be politicized. When you are the mayor of Jamestown, you are not a liberal, you are not a conservative » (S.C.3). Quant à Saint-Yamaska, le maire a droit à ses opinions personnelles, mais il n'a pas « d'affaires comme maire à aller prendre position publiquement peu importe la couleur politique de l'interlocuteur » (PU.2). Dans le cas de Lomer au Québec, ces contacts politiques sont tout simplement absents. En fait, les élus municipaux n'entretiennent que peu de relations avec leurs homologues régionaux, provinciaux et fédéraux. De plus, ils sont également absents des rencontres régionales de concertation qui traitent directement de leur économie.

En ce qui concerne la collectivité de Brestgate, alors que la plupart des élus des autres communautés que nous avons étudiées comprennent l'importance de cette règle tacite, il est difficile d'expliquer l'implication directe des maires de Brestgate au niveau provincial sans penser aux conséquences profondes à long terme sur le développement de leur collectivité. Bien qu'il ne soit pas interdit pour un maire de participer activement à l'élection d'un candidat provincial d'un parti politique au détriment d'un autre, cette pratique expliquerait en grande partie pourquoi aucun membre du conseil municipal ne cultive de liens de proximité avec d'autres acteurs à l'intérieur du système institutionnel provincial. De plus, lorsque l'on observe qu'il est également isolé politiquement sur un

territoire qui compte 24 petites communautés rurales et 8 000 habitants, et qu'il a un grand besoin de l'aide gouvernementale comme les autres, il ne faut pas se surprendre que « some councillors there despise the mayor. Q: Despise? R: Despise his tactics, his leadership, his partisan politics, despise his whole leadership capacities or incapacities » (S.C.1).

Ce facteur d'insuccès de la gouvernance locale a aussi été souligné par les interviewés de la communauté « en croissance » de Jamestown au Nouveau-Brunswick. En effet, les événements suivants relatent les risques associés au non-respect de la règle tacite qui stipule qu'un élu municipal ne doit jamais afficher ses couleurs politiques (mécanisme 1) et ils se sont déroulés en 1991.

8.2.11 : Les risques associés au non-respect d'afficher ses couleurs politiques : les événements de 1991 à Jamestown, Nouveau-Brunswick

8.2.11.1 : Mise en contexte

Avant de présenter les événements de 1991, une mise en contexte est nécessaire. Tout d'abord, rappelons que le Nouveau-Brunswick est la seule province canadienne officiellement bilingue depuis 1969 (The 1969 Official Language Act). Ensuite, rappelons que Jamestown est située au centre de la province du Nouveau-Brunswick et se compose d'une population majoritairement anglophone. Enfin, rappelons qu'une autre fois dans l'histoire de la communauté, un maire avait utilisé ses contacts politiques personnels se retrouvant par le fait même en position précaire auprès de ses citoyens. En fait, en ayant obtenu 250 000\$ à la suite d'un seul coup de téléphone au ministre des Finances de l'époque pour étendre le réseau d'aqueducs et d'égouts sur une grande partie du territoire, il avait provoqué beaucoup de remous dans la communauté, même si les résultats avaient été très positifs pour le développement de celle-ci. En fait, pour l'ensemble des citoyens, c'était « too close for comfort » (S.C.3).

8.2.11.2 : Les évènements de 1991

Les évènements de 1991 concernent directement un maire qui décida d'afficher publiquement ses vues politiques. En effet, pendant son mandat, il a proclamé ouvertement et publiquement son désenchantement envers une politique publique provinciale et tous les partis qui en faisaient la promotion. Cette politique publique est la loi adoptée pendant le mandat de Louis Robichaud, qui officialisa le français et l'anglais (The 1969 Official Language Act) comme langues officielles du Nouveau-Brunswick. Son désenchantement était alors dirigé vers les deux partis qui appuyaient cette politique, soit le Parti libéral au pouvoir, dirigé à l'époque par Frank McKenna (1987-1997), et le Parti conservateur, qui fut rayé de la carte politique en 1987. En fait, en affichant publiquement son opposition au bilinguisme officiel dans les services publics du Nouveau-Brunswick, le maire rejoignait un bon nombre de citoyens anglophones embarqués dans la même croisade.

Vers la fin de son mandat comme maire de Jamestown, déjà ouvertement et publiquement en conflit avec les conservateurs et les libéraux sur la question linguistique du Nouveau-Brunswick, il devint « part of a very small local minority in this community – Jamestown – that decided that they were anti-french » (S.C.3). De plus, il devint officiellement membre du New Brunswick Confederation of Regions Party (CoR) qui était une section du Confederation of Regions Party (CoR) canadien fondé en 1984 par Elmer Knutson. Ce parti politique, foncièrement « anti-français » et « antibilinguisme », avait dans son programme électoral une promesse d'annuler l'acte de 1969 sur les langues officielles. En fait, il y avait semble-t-il une nuance quant aux réelles intentions du CoR Party : «The party was not so much anti-french language as it was pro-english language » (S.C.2).

L'autre facteur qui expliquerait la montée en popularité de ce parti politique provient du fait que l'économie provinciale n'allait pas très bien à cette époque (début des années 1990), et le CoR considérait que « the money spent on maintaining two languages in all government departments would be better spent on other things » (S.C.2). Le CoR était opposé à ce que l'ensemble des régions de la province suive les mêmes règles pour des

questions monétaires. Il proposait également que les services en français soient dispensés dans les territoires à majorité francophone et non dans ceux à prédominance anglophone. Cette prise de position politique était vraiment perçue, principalement dans la partie acadienne du Nouveau-Brunswick, comme « antifrancophone ».

Le maire de Jamestown, dorénavant membre du CoR, aurait accepté de « manœuvrer » en catimini pour favoriser le candidat de ce parti politique (également résident permanent de Jamestown) dans la circonscription aux élections provinciales de 1991. En effet, pour promouvoir publiquement sa candidature, le candidat aurait secrètement conclu une « entente » avec le maire de Jamestown « into considering passing a motion in council saying : From now on, Jamestown would provide services in English only » (S.C.3). Rappelons ici quelques éléments fondamentaux pour bien saisir l'importance du dépôt d'une telle résolution au conseil municipal ainsi que les conséquences qu'elles peuvent avoir sur l'économie locale, mais surtout sur le climat social.

Jamestown est un centre stratégique pour la prestation des services publics gouvernementaux provinciaux. Nous retrouvons, à l'intérieur des limites géographiques de la communauté, des services qui couvrent l'ensemble du comté: la voirie, l'ambulance, les services médicaux régionaux procurés par la nouvelle clinique récemment construite ainsi que la sécurité civile (Gendarmerie royale du Canada). Enfin, soulignons que la municipalité de Jamestown est située à quelques kilomètres de la ville de Miramichi, donc très près de la péninsule acadienne francophone et à quelques kilomètres de la capitale Fredericton.

Selon les propos recueillis dans plusieurs entretiens, le maire de Jamestown accepta de présenter une résolution au conseil municipal appuyant l'abolition du bilinguisme obligatoire sur son territoire. Ainsi, le jour du dépôt de la résolution devant faire approuver la motion « antifrancophone », il semble que le conseil municipal ait passé, comme le souligne cet intervenant, un « rough time » (S.C.2). En fin de compte, les élus municipaux, qui firent face aux multiples réactions négatives des citoyens furieux présents durant la séance, n'eurent d'autre choix que de reculer : « the council decided

not to pass the motion » (S.C.3). Mais le simple fait d'amener une résolution « antifrancophone » à la salle du conseil pour en discuter publiquement « was enough » (S.C.3), car « most citizens were very unhappy that it was even discussed » (S.C.2) et les dommages collatéraux à l'économie auraient été observables (et même mesurables), comme le soulignent ces deux intervenants :

This is a stopping area. This was a stopping area for people that came right from the peninsula (acadienne) on their way to Fredericton and Saint John. Those people used to stop here in the gas stations and into the restaurants to eat. Some businesses just went out of business because those people just kept on driving through. And who can blame them? And it was such a stupid, stupid, idiotic thing to do. (S.C.3) [...] yes, the community lost money just because of the discussion. (S.C.2)

Même le simple fait de discuter de cette résolution a fait un tort considérable à l'image de marque (fierté des habitants) de Jamestown : « It was on the national news all over Canada and we looked like idiots » (S.C.4). En conclusion, ce simple événement démontre qu'il existe de réels dangers associés aux dérives décisionnelles à l'intérieur du premier mécanisme de gouvernance si les élus ne respectent pas les normes établies démocratiquement par l'ensemble des citoyens. En fait, ces dérives peuvent avoir des effets préjudiciables et majeurs même dans une communauté affichant une gouvernance locale partenariale équilibrée. Nous présenterons pour finir les trois derniers facteurs associés à la gouvernance que nous avons relevés à Lomer et à Brestgate.

8.2.12 : L'absence de participation de l'ensemble de la société civile au processus de gouvernance par désintéressement collectif et démobilitation

À Lomer, les principaux facteurs d'insuccès de la gouvernance que nous avons observés précédemment émanent tous de la fragmentation de la société civile. Elle a causé des conflits ouverts entre différents groupes de résidents, entre les entrepreneurs et les élus, entre les commerçants, mais ses effets vont bien au-delà de simples querelles de clocher. Cette fragmentation a aussi permis à certains « clans » de s'appropriier le pouvoir municipal par la voie de la manipulation électorale. Il en résulte une certaine « anarchie »

tant au niveau de l'ouverture démocratique que de la remise en question de la légitimité du processus même.

Cette conjoncture, qui perdure depuis fort longtemps, a déclenché de multiples relations conflictuelles causant par le fait même une « spirale de dévitalisation » de la gouvernance qui a également des répercussions sur la « mobilisation citoyenne » qui se reflète notamment dans le taux de participation aux élections municipales (moins de 25% aux dernières élections). En fin de compte, l'individualisme, le chacun-pour-soi, l'affrontement perpétuel et la protection d'intérêts personnels au détriment du bien collectif ont provoqué un désintéressement et une déresponsabilisation graduelle de la société civile pour son devoir collectif. En somme, l'absence de participation généralisée à la gouvernance a fait en sorte d'ancrer solidement des coutumes (organisation du processus électoral par des clans), des attitudes (statu quo) et des comportements (conflits d'intérêt) de gouvernance qui ont des répercussions majeures dans la collectivité. En résumé, comme le mentionnait cet interviewé : « en fin de compte c'est l'histoire de Lomer » (PR.3).

Exactement comme nous l'avons constaté dans la collectivité de Lomer au Québec, les répercussions majeures des nombreux conflits entre les acteurs de Brestgate ont provoqué une « désaffection » et une « démobilisation collective » au processus de gouvernance locale. En effet, tous les interviewés ont signalé que l'ensemble des citoyens n'a plus aucun intérêt à aller voter lors des élections municipales, comme le précisent ces interviewés :

If you look at the last elections, poorest turnout we have had. I guess in terms of support, we don't care (PR.3).

As an example, we just had the last elections, the town council newly elected, I think they had less than 25 % of participation (PR.2).

But if we're going to have this again, I'm not going to even bother to vote. The citizens lost interest, that is a major drawback (S.C.2).

People don't seem to have much interest into local politics or municipal. Our last election the participation was pretty pathetic. And I have to say I did not vote myself. And that's how discouraged I am about it. And you've got a system

where you don't even have a chance to vote for your mayor. They decide that when they get into closed doors. Q: And they don't listen to the citizens? R: They don't listen, and we got a 78 years old mayor who just wants the glory of being the mayor. (PR.3)

Cette dernière citation mène au prochain facteur d'insuccès de la gouvernance que nous avons retrouvé dans les deux communautés en déclin. Il s'agit du sentiment de morosité profond, reflet de l'absence de participation collective, de la présence des nombreux conflits ainsi que de la dévitalisation économique provoquée par la gouvernance inefficace.

8.2.13 Le manque de fierté des habitants – le sentiment de morosité profond

À Lomer, une citation en particulier illustre bien ce facteur stratégique d'insuccès:

Ici, l'embellissement, ils commencent un peu à rattraper, mais je vais te dire: je ne sais pas si tu as fait le tour de la ville un peu? Mais moi je vois des choses, et être résident ici! Regarde là, moi comme citoyen, je n'accepte pas qu'il y ait une cour à *scrap* là et là! Il va se ramasser! Il va se clôturer! Il va faire quelque chose! Mais, ça chiale un peu et ça reste de même. Le monde passe devant, il regarde ça et ça vient de s'éteindre. (PR.5)

Une caractéristique importante de cette communauté, découverte lors de notre séjour de recherche dans la localité, est la présence d'un sentiment de morosité profond et d'un manque de fierté de ses habitants qui se reflètent dans les aménagements physiques du village. En effet, il n'y a plus de « sentiment d'appartenance » des habitants à Lomer pas plus que de vision « communautaire ». Les mots et expressions « manque d'encouragement », « manque d'esprit communautaire », « gens individualistes », « clans », « cliques », « guerre », « chicane », « situation sociale pas drôle », « plus de sentiment d'appartenance », « les gens sont heureux avec ce qu'ils ont », « morosité », « défaitisme » et finalement « manque d'esprit d'entrepreneuriat » symbolisent bien cet état de fait.

De plus, les abords du lac situé à proximité et le côté sud du chemin de fer offrent un paysage relativement attractif, tandis qu'au nord de la voie ferrée apparaît un panorama qui, toutes proportions gardées, s'avère moins attirant. Les lacunes quant à l'entretien de certaines infrastructures privées et de plusieurs bâtiments témoignent de ce manque de dignité. Toutes les personnes interrogées ont souligné cette situation et nous ont raconté que leur village est en déclin économique et social. Selon notre analyse, nous pouvons affirmer qu'il s'agit d'une conséquence d'un processus décisionnel totalement déséquilibré qui sévit depuis des années à Lomer.

Enfin, en ce qui concerne Brestgate, la situation peu enviable que vit la communauté engendre aussi un climat de morosité collectif. Les mots et expressions suivantes : « downward sparrow », « regressing », « small time pitty », « lot of problems with alcohol and drugs », « rotten », « animosity », « disjoncted », « pure rotten », « people fighting », « we are not hanging on to the foundation of our community, which is the youth », « despise », « incompetence » et finalement « lack of leadership » et « lack of vision » symbolisent bien l'état d'esprit collectif que nous avons retrouvé dans la communauté.

Pour conclure, ce désintéressement et cette démobilitation collective généralisée seraient à l'origine du dernier facteur stratégique de risque relevé par les interviewés dans les deux communautés. Il constitue à la fois celui qui boucle la spirale de dévitalisation de la gouvernance, car il est le dernier lien causal, mais aussi celui qui expliquerait les difficultés socio-économiques de la collectivité associées à cette gouvernance déficiente.

8.2.14 : L'absence des principaux leaders dans la gouvernance locale

Selon nous, le dernier facteur stratégique de risque associé à la gouvernance locale que nous avons observé dans les deux collectivités en déclin est sans nul doute l'absence de participation des principaux leaders locaux à la gouvernance locale. Cet élément primordial est bien souligné par cet interviewé de Lomer au Québec :

R: Comment je te dirais ça? On n'a jamais eu de maire avec du leadership. Un gars qui était leader et un gars qui veut faire des projets. On n'a jamais eu ça à Lomer, jamais, jamais. Je ne peux pas en nommer un. S'il y en a d'autres qui sont capables de t'en nommer tant mieux, mais moi je ne suis pas capable de t'en nommer un. C'est que tous les super compétents, ils n'ont pas le temps de s'occuper de politique. C'est tout le temps les incompetents qui vont s'occuper de la politique. Ça se fait au provincial, ça se fait au régional, ça se fait au local et moi c'est de même que je le pense. Je trouve que ce n'est pas dirigé avec les leaders. Tu ne vas pas demander des questions à des gars qui n'ont jamais rien fait de leur [...] de vie. (PR.3)

En fait, les principaux « leaders » de la communauté de Lomer se trouvent parmi les entrepreneurs du village. Toutefois, par manque de temps ou tout simplement par dépit des fonctions de représentant municipal (l'attitude des élus fait qu'ils ne se sentent pas écoutés du tout), la plupart d'entre eux s'abstiennent. Cependant, ils reconnaissent leur « faute » de ne pas y être. et certains d'entre eux sont très conscients du changement qu'apporterait un vrai leader à la direction locale comme l'indique cette citation :

Mets un bon leader et je te garantis que ça va changer et pas à peu près. Si tu es leader dans un droit chemin et pour améliorer, ben ça marche. Tu veux un bon leader pour diriger ta communauté. Et la faire monter, tranquillement pas vite, et ça va bien, tu vas voir tes commerçants une fois par année pour nous donner la main, ça, c'est du bon leadership. (PR.4)

En résumé, selon les interviewés, la relation entre la dévitalisation socio-économique et le manque d'implication des principaux « leaders » serait fondamentale⁹. Un changement d'esprit de commandement modifierait la dynamique entre les acteurs, mais surtout les habitudes concernant l'abrogation du pouvoir par certains membres de la société civile. L'absence de leaders dans la gouvernance constitue le facteur stratégique de risque le plus important; il est incontournable au succès de toute communauté située en milieu rural comme le souligne cet entrepreneur :

⁹ En 1997, Solidarité rurale du Québec (organisme créée en 1991 et dont la mission est de promouvoir la revitalisation et le développement du monde rural, de ses villages et de ses communautés.) a fait une étude dans une douzaine de villages dynamiques et est arrivée à la conclusion que la présence de leadership y est décisive. Opération village – Paroisse, 1997.

La population avait de la misère à se trouver des conseillers compétents et il y en avait deux, deux conseils. Alors, tu séparais les incompetents en deux, imagine-toi. Tu te ramassais avec un paquet d'incompétents sur un bord et un paquet d'incompétents sur l'autre bord au lieu d'en faire rien qu'un et aller chercher à peu près tout des compétents. C'était naïf de même. C'est eux autres qui ont le pouvoir. C'est eux autres qui sont là présentement dans la salle et qui font faire pencher des affaires. Mais là-dessus, je tape sur les gars qui ne sont pas là. C'est à nous autres d'être là! (PR.3)

En ce qui concerne Brestgate, la conséquence tangible de la fragmentation de la société civile principalement causée par la présence de nombreux conflits entre l'ensemble des acteurs de la communauté provoque l'absence de principaux leaders locaux aux différents processus de gouvernance, et plus spécifiquement leur absence aux postes stratégiques d'élus municipaux. Voici comment un membre de la société civile explique ce fait :

But I think the problem, and I guess I am guilty myself, is that I think there are people in this community, who perhaps are more connected to the government, who perhaps have stronger interest in the community and the future of the community. And the thing is, we just went through a municipal election, and perhaps a lot of people who could have set forward to that position did not present themselves. Q: Because they were not interested? R: Not interested is a part of it. Disengaged is a part of it. And I think for the most part don't view it as a rewarding experience. (S.C.1)

Brestgate compte, parmi ses citoyens, plusieurs leaders capables d'assumer des responsabilités collectives comme élus municipaux. Toutefois, principalement par désintéressement, la plupart d'entre eux s'abstiennent et cette abstention constitue, selon nos interviewés, le facteur stratégique de risque le plus important associé à la gouvernance locale à Brestgate. Tout comme à Lomer au Québec, l'absence de participation citoyenne généralisée à la gouvernance fait en sorte d'ancrer solidement dans les coutumes locales certaines « attitudes » qui ont des répercussions majeures dans la collectivité. En guise de synthèse, voici un tableau récapitulatif des principaux facteurs stratégiques de risque associés à la gouvernance locale observés dans les deux

collectivités en déclin de notre échantillonnage (tableau 5) ainsi que le cycle de dévitalisation de la gouvernance locale (schéma 7).

Tableau 5
Facteurs stratégiques de risques associés à la gouvernance locale
Lomer (QC) et Brestgate (TNL)

1.	La fragmentation de la société civile
2.	La présence de relations conflictuelles (clans et cliques) entre les trois types d'acteurs dans la gouvernance locale (privé, public, société civile)
3.	L'absence de relations constructives avec la grande entreprise (Lomer)
4.	La manipulation et la modification des règles du processus électoral à des fins partisans
5.	La remise en question de la légitimité des élus
6.	L'absence de partage du pouvoir et de l'autorité entre les acteurs des secteurs privé, public et de la société civile
7.	Le non-respect des normes démocratiques institutionnelles des élus municipaux
8.	L'incompréhension des élus municipaux comme principaux acteurs du développement local
9.	Le rôle prédominant de la direction générale au conseil municipal (Brestgate)
10.	Les relations politiques des élus municipaux: absence d'implications personnelles des maires
11.	Les risques associés au non-respect d'afficher ses couleurs politiques: les événements de 1991 à Jamestown au Nouveau-Brunswick, première collectivité « en croissance » de notre échantillonnage
12.	L'absence de participation de l'ensemble de la société civile au processus de gouvernance par désintéressement collectif et démobilité
13.	Le manque de fierté des habitants – le sentiment de morosité profond
14.	L'absence des principaux leaders dans la gouvernance locale

ue :

Le non-respect des normes démocratiques établies par le conseil municipal (renversement de décision « hors » séance)
Une gestion autocratique des élus
Direction générale prédominante (Brestgate).



Provoque des conflits avec :

- Employés municipaux
- Service des incendies (Lomer)
- Commerces locaux
- Le non-encouragement des entrepreneurs locaux



Provoque :

- Une absence de participation de l'ensemble des citoyens qui ne croient plus au processus décisionnel de gouvernance
- Manque d'esprit communautaire
- Sentiment de défaitisme, morosité
- Chicanes, guerres de clochers
- Haine des dirigeants politiques locaux
- Manque de fierté des habitants évidente devant l'aménagement du territoire (Lomer)



Provoque :

- Climat social dégradé
- Commerces en difficulté
- Entrepreneurs mécontents
- Économie chancelante
- Futur incertain
- Non-encouragement des entreprises locales
- Non-encouragement des commerçants locaux



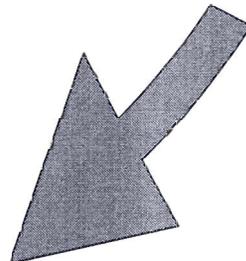
Provoque l'absence des principaux leaders de la communauté aux postes clés de la gouvernance locale

7 - Cycle de dévitalisation de la gouvernance locale

Alimentation perpétuelle de la spirale de dévitalisation de la gouvernance locale (Lomer (QC), Brestgate (TNL))

Dégradation de la société civile :

Présence de clans et de cliques (division géographique – Lomer);
Chacun pour soi
Individualisme
Protection d'intérêts personnels
Appât du gain
Polarisation sociale (Have/Have not – Brestgate).



Provoque des relations conflictuelles entre les citoyens, les commerçants et entre les entrepreneurs.

Conclusion

Notre analyse a permis de mettre à jour les facteurs stratégiques de risque associés à la gouvernance locale dans les deux communautés en déclin de notre échantillon. Ces facteurs, nés de la fragmentation de la société civile, cohabitent, se superposent et s'opérationnalisent simultanément. Cette fragmentation est à l'origine du mouvement, du démarrage et incarne la principale source d'activation continue de la « spirale de dévitalisation » de la gouvernance locale. En somme, les habitants de Brestgate et de Lomer alimentent « l'individualisme », le « chacun-pour-soi », la « jalousie », « le syndrome du voisin gonflable », « l'appât du gain » et tous les autres traits personnels que nous pouvons attribuer à l'égoïsme humain, résultat de la séparation géographique lors de la fondation de la municipalité. De plus, à Brestgate, nous sommes aussi en présence d'une forte « stratification sociale » depuis la fondation de la municipalité, qui s'est accentuée depuis la venue du moratoire sur les pêches imposé par le gouvernement fédéral en 1992.

CHAPITRE NEUF – LES NOUVEAUX MODÈLES DE GOUVERNANCE LOCALE : LA GOUVERNANCE PARTENARIALE ÉQUILIBRÉE ET LA GOUVERNANCE LOCALE MONOPOLISÉE

Introduction

La gouvernance est maintenant un terme couramment utilisé en sciences sociales. Bien que la terminologie soit en partie originaire de l'appellation anglaise « to govern », la gouvernance d'aujourd'hui comporte son lot de significations selon l'utilisateur. On compte plusieurs appellations de la notion, qui vont de la gouvernance globale à la gouvernance locale, territoriale, environnementale ainsi qu'à la bonne gouvernance, etc.

La gouvernance, une notion en voie de conceptualisation, serait née des difficultés gouvernementales dans la desserte des services essentiels à la population à la suite des crises successives des finances publiques au milieu des années 1990. En fait, leurs inhabiletés auraient fait naître de nouveaux types de gestion des services à la population et, donc, une nouvelle approche beaucoup plus centrée sur l'action collective que sur l'action institutionnelle.

La particularité de la gouvernance reposerait sur ses processus, ses mécanismes et ses façons de faire, qui seraient comparables au concept de réseau. Ainsi, elle fonctionnerait sans acteur en position de pouvoir formel, et elle serait inclusive dans la mesure où les principaux acteurs de la communauté issus des secteurs privé, communautaire et associatif sont invités à en faire partie. Enfin, elle ferait une place prépondérante aux citoyens dans l'élaboration et dans la mise en œuvre de nouvelles politiques publiques qui affectent leur devenir. Cette dernière particularité fait référence à la participation citoyenne qui fait l'objet de plusieurs études (Béland et Leclerc, 2003; Amber, 2003; Akindes, 2003) présentement en sciences sociales. Dans ce contexte, la gouvernance soulève beaucoup de questionnements, car elle comporte autant d'adeptes que de détracteurs. Plusieurs recherches effectuées ces dernières années, particulièrement par des auteurs comme Bruno Jean (2000) et Augustin Épenda (2004), indiquent que la plupart des collectivités situées en milieu rural au Québec et au Canada connaissent des

difficultés économiques et sociales importantes, et sont considérées comme étant en déclin. Cependant, ces études révèlent aussi la présence de communautés dynamiques auxquelles, selon eux, une gouvernance forte serait effectivement associée. De plus, une gouvernance efficace pourrait remettre une collectivité sur les rails de la prospérité et la sortir du processus de dévitalisation qu'elle connaît présentement. Certains auteurs émettent pareillement l'hypothèse qu'elle est une voie nouvelle et pratiquement incontournable pour le développement de la communauté.

Toutefois, d'autres auteurs mettent des bémols importants sur la notion, car elle comporte trop de flou théorique et qu'elle est trop imprécise présentement pour être considérée comme un vrai concept. En fait, les points qu'elle soulève sur ses aspects démocratiques, idéologiques et pratiques laisseraient trop de questions ouvertes et, par le fait même, ils la considèrent comme un danger pour la démocratie représentative acquise par voie électorale.

Cette étude a proposé une analyse comparative de la gouvernance locale dans deux communautés en déclin et dans deux collectivités en croissance. Plus précisément, nous voulions vérifier l'hypothèse et les trois questions de recherche suivantes : « Une gouvernance locale basée sur des processus et des dispositifs de concertation et de partenariat bien structurés, innovateurs, transparents et non exclusifs entre les catégories d'acteurs d'une communauté devrait être une gouvernance efficiente ». Quels sont les processus et les dispositifs de gouvernance rurale mis en place par les acteurs locaux dans les différentes collectivités rurales étudiées ? Est-ce qu'il y a une relation entre une gouvernance locale équilibrée et l'état du développement socio-économique des collectivités rurales ? Est-ce qu'on peut retrouver un ou des modèles génériques de gouvernance des collectivités rurales ?

Analysons quelques enseignements, mais également quels sont les principaux questionnements que soulève notre étude concernant cette notion importante pour le devenir des collectivités rurales canadiennes.

9.1 La gouvernance partenariale équilibrée

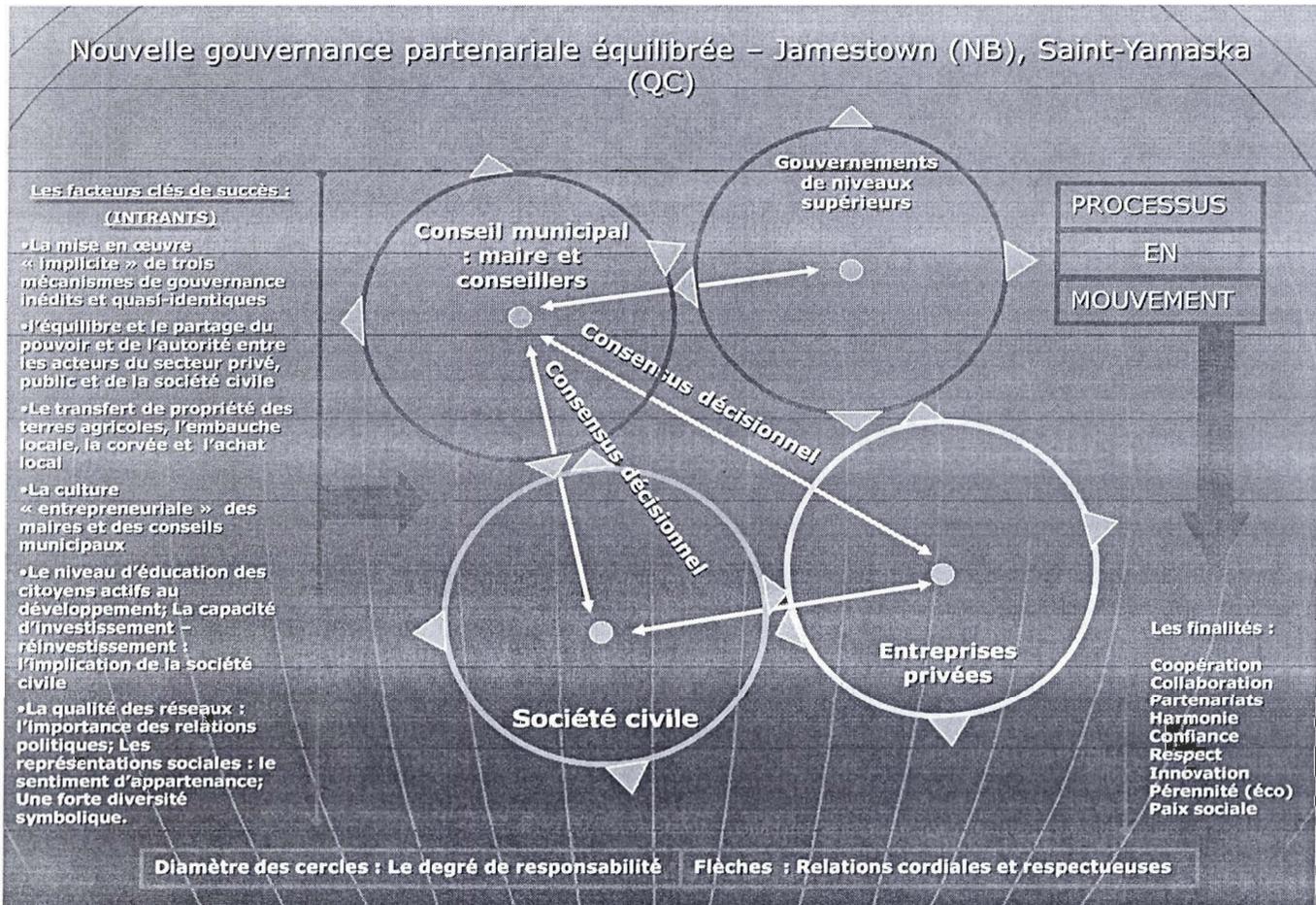
Rappelons quelques éléments théoriques sur la notion de « gouvernance ». Pour plusieurs auteurs, elle ferait référence à l'ensemble d'institutions et de réseaux d'acteurs autonomes, aux directives, aux règles, aux règlements, aux normes, aux usages politiques et sociaux, aux différentes relations qui déterminent les rapports entre les acteurs issus de différents secteurs qui orientent le développement de leur collectivité. Une des particularités de la gouvernance est qu'elle exige, des institutions et des participants, la mise en œuvre de solutions viables pour l'ensemble des citoyens de la collectivité, et ce dernier aspect doit se faire sans acteur en position de pouvoir absolu sur les autres. Enfin, l'autre particularité est que ses mécanismes doivent aussi être en mesure de gérer les conflits qui peuvent survenir entre les acteurs ou même entre les réseaux d'acteurs autonomes. Une gouvernance efficace doit donc nécessairement être capable d'appréhender les problématiques socio-économiques du milieu, d'avoir la capacité d'intégrer les citoyens dans les processus de décisions, mais également de développer des partenariats viables pour le bien-être de la collectivité.

À la suite de l'étude que nous avons menée dans les deux communautés en croissance de notre échantillon, nous pouvons confirmer que la gouvernance locale est effectivement basée sur des processus, des mécanismes et des dispositifs bien structurés. Toutefois, outre la séance du conseil municipal ou l'organisation d'assemblées publiques collectives, l'ensemble des autres dispositifs de gouvernance mis en œuvre par les principaux acteurs est totalement implicite. C'est collectivement qu'ils ont mis en place des modes d'action innovateurs, transparents, mais également non exclusifs entre les catégories d'acteurs. De plus, une gouvernance efficiente ne consisterait pas essentiellement et uniquement à un partage du pouvoir et de l'autorité entre les acteurs, mais plutôt à un partage des responsabilités entre eux. Voici le modèle¹ que nous proposons pour les deux communautés « en croissance », et qui guidera nos réflexions subséquentes :

¹ Vous retrouverez une version grand format du modèle à l'annexe 16.

Figure 2

Nouvelle gouvernance partenariale équilibrée – Jamestown (Nouveau-Brunswick), Saint-Yamaka (Québec)



Bisson Luc. Côté Daniel. UQAR 2011

Le modèle ci-dessus propose une nouvelle gouvernance dont la particularité est d'être axée sur l'équilibre et le partage des responsabilités entre les acteurs dans une communauté. Plus simplement, la municipalité possède intrinsèquement beaucoup plus de pouvoir que tous les autres acteurs réunis et donc une autorité décisionnelle importante. Toutefois, par la voie du consensus décisionnel, elle se considère au même niveau d'importance que les membres du secteur privé, et plus important encore, au même niveau de responsabilité que ses citoyens. En fait, les élus ne prennent jamais de décision unilatérale qui occasionnerait des effets négatifs économiques et sociaux dans la

communauté. Il s'agit de l'équilibre des forces économiques inhérentes aux autres acteurs dans le déséquilibre des pouvoirs décisionnels.

De plus, la gouvernance est un processus en mouvement perpétuel dont la proximité et les relations entre les acteurs constituent le moteur. Tous les acteurs sur le territoire doivent entretenir des relations de proximité respectueuses pour que les roues (processus) tournent simultanément. Chacun agit à titre d'observateur actif et assure une vigie omniprésente au bon fonctionnement du processus. Ainsi, une seule ligne brisée affecterait gravement l'efficacité de la gouvernance locale. Et selon nous, bien que toutes les lignes (relations) soient vitales, il n'en demeure pas moins que les relations qui existent entre les élus municipaux et leurs citoyens, mais également celles qui s'établissent entre la municipalité et les gouvernements supérieurs constituent la pierre angulaire de la gouvernance. C'est principalement pour cette raison que les gouvernements supérieurs (fédéraux, provinciaux, régionaux) ont la même importance dans notre modèle.

Concernant la participation de la société civile, bien que nous soyons en présence de deux communautés essentiellement dirigées par celle-ci (comme le signalait Jean (1998), les résidents des deux communautés n'ont jamais été considérés comme des clients, mais bien comme des citoyens à part entière), il n'en demeure pas moins que les trois mécanismes de gouvernance et l'ensemble des autres règles implicites encadrent et légitiment cette participation. Comme le soulignait Gerry Stoker, si la gouvernance veut posséder un certain pouvoir et être efficace et efficiente, celle-ci « needs to be constructed in a way that enables, if they wish, local citizens to actively engage in decision-making » (Stoker, 2005 : 1). Nous pouvons faire un parallèle entre les mécanismes de gouvernance que nous avons relevés dans nos deux collectivités en croissance et le modèle développé par Lowndes et Stoker en 2002-2003, qui se nomme C.L.E.A.R. Ainsi, nous retrouvons des citoyens qui participent activement au développement de leur communauté parce qu'ils peuvent (can), parce qu'ils ont les ressources nécessaires pour s'organiser, se mobiliser et se faire entendre. Ensuite, ils participent activement parce qu'ils ont l'impression de faire partie de quelque chose,

qu'ils aiment participer (like) parce que c'est central à leur identité et leur style de vie. À Jamestown et Saint-Yamaska, ils participent également parce qu'ils en ont la permission (enable) et qu'ils sont encouragés par une infrastructure civile qui permet différentes façons de participer. Ensuite, ils participent parce qu'ils sont directement mobilisés et qu'on leur demande (ask) leur opinion (consensus décisionnel). Finalement, dans les deux communautés en croissance, les citoyens participent activement parce que le système de gouvernance qu'ils expérimentent leur répond (responsive). Dans la langue anglaise, la première lettre de ces mots forme alors l'acronyme C.L.E.A.R.

Deux éléments constitutifs du modèle sont également primordiaux à son mouvement perpétuel. En effet, lorsque nous considérons que la gouvernance est « partenariale », elle fait référence aux notions de partenariats, de coopération et de collaboration étroite entre les acteurs. En fait, il s'agit plus simplement de « travailler ensemble pour l'ensemble » parfaitement synchronisés et en symbiose afin d'atteindre des objectifs communs tels la pérennité économique, le bien-être social et le maintien et l'amélioration d'un milieu de vie agréable. D'abord, plusieurs interviewés des deux communautés ont mentionné deux expressions qui revenaient constamment: innovation perpétuelle et entrepreneur collectif. En effet, il est particulièrement intéressant que les deux collectivités exercent une gouvernance « entrepreneuriale », car elle permet précisément aux acteurs de jouer sur plusieurs temporalités simultanément. Les unes sont alignées sur les institutions nationales et sur le marché, tandis que les autres le sont sur les acteurs locaux. De plus, les trois mécanismes permettent de jouer sur plusieurs temporalités, et ce, en maintenant un maximum de cohérence entre elles, mais surtout en limitant les effets d'externalisation.

Ensuite, une des particularités de la gouvernance partenariale équilibrée concerne l'important facteur « politique ». En effet, une des particularités de la notion de gouvernance est sans contredit la cinquième proposition de l'auteur Gerry Stoker (1998), selon laquelle il serait possible d'agir sans s'en remettre au pouvoir et à l'autorité de l'État. Cette proposition est importante, car elle implique une gestion territoriale fortement institutionnalisée sans implication directe de l'État. La question est alors de

savoir si cela est effectivement possible dans le contexte actuel des choses. Pour l'auteur Bob Jessop (1998), qui fait l'analyse et le parallèle entre la notion de gouvernance et le cas du développement économique, il est important de mentionner trois contraintes concernant l'insertion de la gouvernance dans le système politique d'ensemble, mais « surtout les rangs de priorité respectifs de différences qui les séparent dans l'accès au soutien institutionnel et aux ressources matérielles nécessaires pour poursuivre des objectifs arrêtés suivant une démarche réflexive » (Jessop, 1998 : 43). Toujours selon lui, bien que les mécanismes de gouvernance puissent atteindre un certain niveau d'autonomie, il n'en demeure pas moins que l'État doit surveiller les effets de cette gouvernance sur sa propre capacité d'assumer la cohésion sociale.

Il n'est pas le seul auteur à indiquer que l'État doit être très présent dans une situation de gouvernance. Comme par exemple, certaines observations réalisées au Royaume-Uni en 1998 qui indiquaient que les expériences réussies « démontrent le besoin de coordination stratégique dans presque toutes les sphères de gouvernement » (Carrier et Jean, 2000 : 55). Sur le point précis de la présence de l'État, ces mêmes auteurs insistaient sur le fait qu'elle doit s'assurer que la stratégie dominante relie les acteurs de toutes les sphères d'activités, des niveaux d'actions et de responsabilités. Patrick Le Galès (2003) indiquait que les gouvernements ont des ressources particulières et doivent orienter le comportement des acteurs, et ce pour arbitrer les différents réseaux et pour légitimer des choix. Selon lui, la gouvernance ne remplacera pas le gouvernement car « l'articulation entre les réseaux n'est pas seulement une question de coordination au moindre coût. [...] Cela soulève des questions de choix collectifs, de valeurs, de débats contradictoires, d'affrontements entre des intérêts divers, d'intérêt général (même situé), de légitimité, bref de politique (Le Galès, 2003 : 34). Qui plus est, la gouvernance ne succédera pas au gouvernement comme nouveau mode de gestion publique, et ce, autant du point de vue analytique que normatif, car elle « n'écarte pas la question politique » (Le Galès, 2003 : 388).

Selon notre modélisation de la gouvernance partenariale équilibrée, la dimension politique constitue le fondement du modèle. En effet, celui-ci est composé de deux

acteurs institutionnels incontournables. D'abord, les élus municipaux sont considérés comme les acteurs les plus importants de la gouvernance locale, car ils sont non seulement le lien « légal » pour la transmission des fonds des gouvernements supérieurs, mais aussi parce qu'ils sont les régulateurs (ou comme le soulignait un intervenant « le *cap* distributeur ») des forces en présence à l'intérieur des processus de gouvernance. En fait, comme le soulignaient Mario Carrier et Bruno Jean (2000), l'État (ici représenté par les élus municipaux) s'assure que la stratégie dominante relie tous les acteurs de l'ensemble des sphères d'activités, des niveaux d'actions et de responsabilités et les oriente vers un développement collectif durable et viable.

En clair, comme le mentionnait Le Galès (2003), la gouvernance ne remplace pas le gouvernement, elle ne succédera pas au gouvernement et n'écartera surtout pas la question politique, car les gouvernements et la politique font partie intégrante de la gouvernance partenariale équilibrée. En fait, Patrick Le Galès soulève deux questionnements importants qui représentent deux champs de recherche fondamentaux peu abordés jusqu'à présent, à savoir, dans un contexte de gouvernance: qui gouverne ? Et comment se transforme la démocratie locale ? Selon nous, la gouvernance est un processus politique qui définit les limites de l'exercice du pouvoir et de l'autorité, redéfinit le rôle des principaux acteurs en position de pouvoir absolu, encadre celui-ci, intègre tous les secteurs d'activités et active perpétuellement l'exercice de la démocratie locale. Ainsi, à la suite de notre analyse, une définition de la gouvernance nous semble appropriée, et elle vient des auteurs Bovaird, Löffler et Parrado-Diez (2002).

The set of formal and informal rules, structures and processes by which local stakeholders collectively solve their problems and meet societal needs. This process is inclusive because each local stakeholder brings important qualities, abilities and resources. In this process, it is critical to build and maintain trust, commitment and system of bargaining. (Bovaird, *et al.*, 2002 : 12)

À notre question de recherche concernant les processus et les dispositifs de gouvernance : « Quels sont les processus et les dispositifs de gouvernance rurale mis en place par les acteurs locaux dans les différentes collectivités rurales étudiées ? », nous avons été en mesure de relever trois mécanismes de gouvernance très distincts dans nos deux

communautés «en croissance ». Ainsi, le choix des élus municipaux, les mécanismes mis en œuvre par les élus et les citoyens afin d'élaborer, de coordonner et d'implanter des projets à caractère économique et social constituent la base de la gouvernance partenariale équilibrée.

En ce qui concerne la question sur la relation entre cette gouvernance locale équilibrée et l'état du développement socio-économique des collectivités rurales, les nombreux exemples soulignés lors des chapitres précédents tendent à confirmer que ce lien est effectivement réel. Cependant, cette recherche n'a été réalisée que dans les deux communautés dynamiques de notre échantillonnage. Nous pouvons répondre par l'affirmative à cette question en ce qui concerne ces deux communautés, sans que notre analyse nous permette de confirmer ce lien de cause à effet dans l'ensemble des collectivités dynamiques québécoises et canadiennes. Enfin, à la suite des éléments d'analyses présentés dans cette première partie, nous n'avons rencontré qu'un seul modèle de gouvernance dans nos deux collectivités rurales en croissance.

La dernière partie de notre analyse concerne la présentation du type de gouvernance que nous avons mise à jour dans les deux communautés en déclin de notre échantillonnage. En fait, l'objectif de cette recherche comparative consistait spécifiquement à faire un lien entre la gouvernance et l'état socio-économique des collectivités rurales. C'est ce que nous analyserons dans la prochaine partie de ce chapitre.

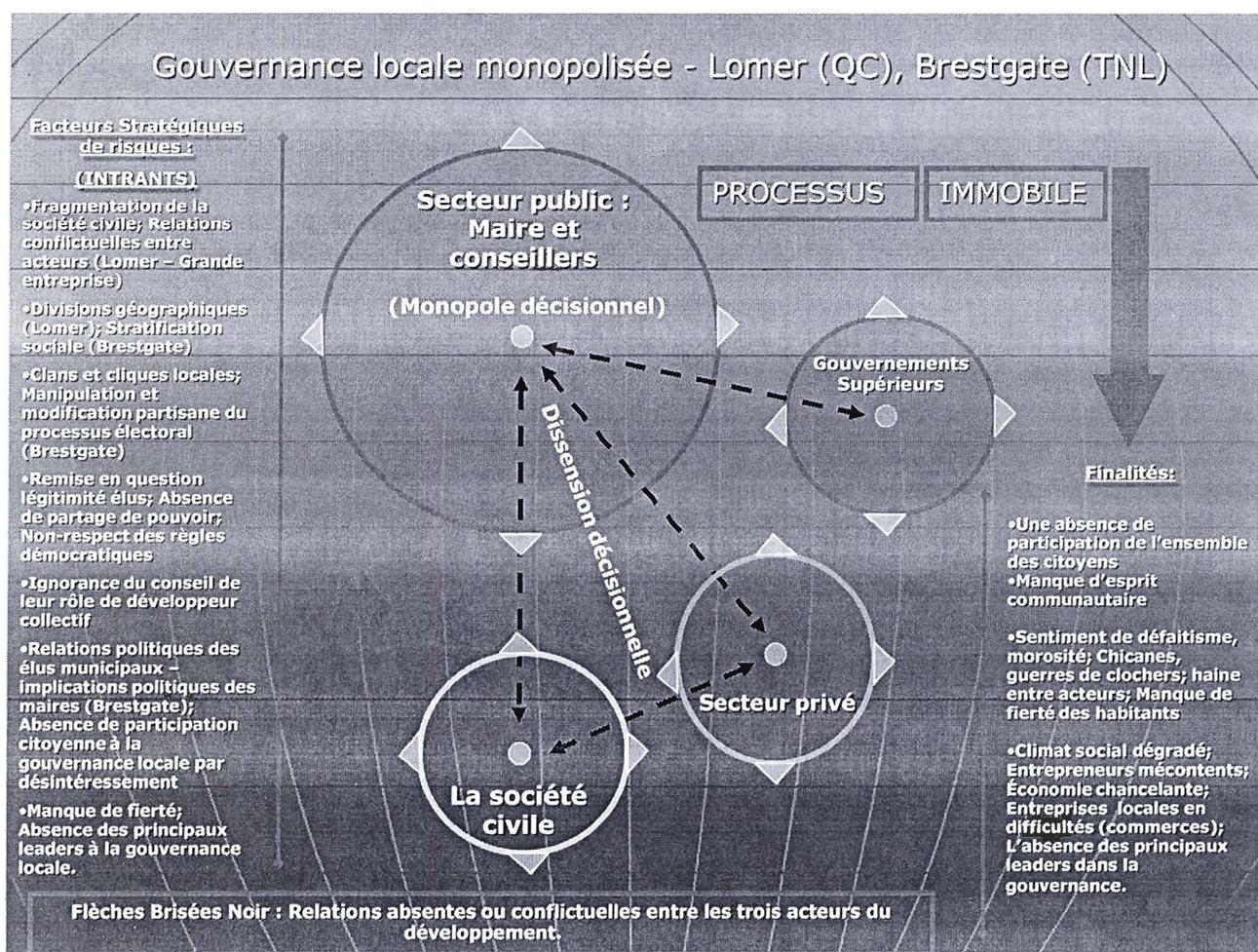
9.2 La gouvernance locale monopolisée - Lomer (Québec), Brestgate (Terre-Neuve-et-Labrador)

Les fondements théoriques de la notion de gouvernance mentionnent la participation des trois types d'acteurs (privé, public et citoyens) aux différents processus décisionnels dans une collectivité. Comme nous l'avons spécifié lors de notre analyse des deux villages «en croissance», ils s'impliquent non seulement de manière active à titre de planificateurs et d'évaluateurs, mais ils mettent en œuvre leurs décisions. De plus, ils acquièrent le privilège et la légitimité d'agir selon des critères bien précis et élaborés par

l'ensemble des habitants depuis plusieurs années. En résumé, dans les deux communautés « en croissance », les acteurs opérationnalisent ce que nous avons défini comme une gouvernance partenariale équilibrée. Retrouvons-nous les mêmes normes, mécanismes et processus dans les deux collectivités « en déclin », qui nous permettraient de conclure à la présence d'une gouvernance selon la définition que nous avons retenue dans notre cadre théorique ? C'est à cette question précise que nous voulions répondre lorsque nous avons effectué notre recherche sur les interrelations entre les trois types d'acteurs dans la communauté de Lomer au Québec et de Brestgate à Terre-Neuve et Labrador. Voici le modèle² qui servira de guide pour la présentation de ses principaux éléments constitutants.

Figure 3

Gouvernance locale monopolisée – Lomer (Québec), Brestgate (Terre-Neuve-et-Labrador)



Bisson Luc, Côté Daniel. UQAR 2011

² Vous retrouverez une version grand format du modèle à l'annexe 17.

La gouvernance locale monopolisée est essentiellement l'absence de « gouvernance » telle que nous l'avons décrite dans les deux communautés « en croissance » de notre étude. En fait, les principaux facteurs stratégiques de risques que nous avons observés dans les deux communautés incarnent les facteurs intrants du modèle. Ils constituent la spirale de dévitalisation qui fait en sorte que nous avons une absence de gouvernance partenariale équilibrée. Nous sommes plutôt dans une situation de déséquilibre complet entre les principaux acteurs. Comme nous l'avons constaté, l'acteur le plus important est sans contredit le conseil municipal, dans les deux collectivités. Cependant, les modes d'action privilégiés par les élus provoquent des oppositions entre tous les autres acteurs présents sur le territoire. Les lignes noires brisées du graphique ci-dessus représentent l'absence de relations entre les acteurs ou des relations fortement conflictuelles. De plus, outre les relations négatives avec les autres membres de la communauté, nous avons observé également une absence de démocratie participative et un ensemble de règles ne permettant pas un dialogue ouvert avec les autres acteurs locaux. C'est pour cette raison que les cercles représentant les quatre principaux acteurs ne se touchent pas dans le modèle. En fait, le processus de gouverne est totalement immobile.

Lorsque nous avons analysé la gouvernance dans les deux communautés en croissance, nous avons relevé un ensemble de règles tacites qui avaient entre autre objectif de contrer les abus de pouvoir des principaux acteurs en position de pouvoir décisionnel. Dans les cas de Saint-Yamaska et de Jamestown, très tôt dans leur développement respectif, certaines règles et normes ont été mises en place pour que la gouvernance ne soit pas totalitaire. C'est tout le contraire que nous retrouvons dans les deux communautés « en déclin », car non seulement aucune règle collective ne fut établie pour équilibrer les forces en présence, mais les citoyens ont laissé les élus municipaux agir en rois et maîtres et monopoliser le pouvoir, et ils ont laissé certains « clans » et « cliques » se remplacer à tour de rôle au sein du conseil municipal lorsqu'un groupe de citoyens n'aimait pas les orientations des élus en présence.

De plus, notre modèle souligne aussi l'absence de relations ou l'existence de relations fortement problématiques entre le conseil municipal et les instances gouvernementales

provinciales et fédérales. Lorsque nous savons l'importance des paliers politiques supérieurs pour tous les milieux ruraux dans le pays, l'isolement politique est un facteur important de l'immobilisme du processus de développement local avec les conséquences qui en découlent. Selon nous, nous sommes non seulement en l'absence d'une gouvernance partenariale équilibrée, mais surtout en présence d'abus de pouvoir par les élus municipaux, abus qui ont des conséquences majeures sur le développement collectif. Cela répond à une de nos questions de recherche sur les effets et les répercussions de la gouvernance sur la stagnation économique et sociale des deux communautés. De plus, cette situation occasionne un désintéressement de la société civile aux affaires locales, de la morosité collective, une absence d'encouragement aux commerces locaux et le plus important, l'absence des principaux leaders des deux communautés du processus de gouvernance par dépit ou désintéressement.

Nous pouvons soutenir l'hypothèse que la gouvernance locale, telle que nous la définissons dans notre cadre théorique et comme nous avons pu l'observer dans les deux collectivités en croissance étudiées ici, ne s'opère pas dans ces deux communautés en déclin, car elles seraient engagées, depuis longtemps, dans une « spirale de dévitalisation ». En fait, les dispositifs décisionnels permettant la coopération, la participation, les partenariats et la concertation ne fonctionnent pas adéquatement, et certains citoyens semblent réussir à manipuler le processus électoral à des fins partisans. Depuis les débuts de ces collectivités, elles furent divisées, soit géographiquement, soit socialement, et les citoyens en sont venus à entretenir des rivalités telles qu'aucune collaboration ou entente ne semble possible pour le bien-être commun.

Cette spirale de dévitalisation de la gouvernance locale fut mise en place par les habitants eux-mêmes. Non seulement la plupart d'entre eux ne collaborent à rien dans la collectivité, mais ils entretiennent encore aujourd'hui des relations conflictuelles. En fait, nous n'avons observé aucune relation que nous pourrions qualifier de « respectueuse »; la plupart du temps, ces relations sont « absentes », « conflictuelles » ou carrément « haineuses » et fortement déséquilibrées entre les acteurs à l'œuvre à l'intérieur des limites des deux communautés. La spirale est d'une telle intensité qu'elle explique

pourquoi nous sommes en présence d'une gouvernance locale « monopolisée » très loin de la gouvernance « partenariale équilibrée » telle que nous l'avons décrite dans les collectivités de Jamestown au Nouveau-Brunswick et de Saint-Yamaska au Québec.

L'absence de cohésion sociale, le chacun pour soi, la jalousie et les nombreux conflits ouverts successifs ont immobilisé la gouvernance, et nous ne voyons pas le jour de son redémarrage, car la spirale est encore bien vivante et présente aujourd'hui. Il y a absence de dispositifs et de règles tacites qui révèlent un processus décisionnel inefficace et monopolisé par certains groupes d'intérêts. Le déséquilibre entre les trois pouvoirs locaux est propulsé par la société civile qui n'a pas pris conscience de ses « responsabilités », de sa force et du rôle fondamental qu'elle joue dans son développement territorial. Elle n'est pas arrivée à un niveau de conscience où elle réalise qu'elle possède des « responsabilités » collectives, et plus particulièrement lorsqu'il s'agit de choisir les résidents qui dirigeront l'entité très importante qu'est le conseil municipal.

Les deux communautés n'ont établi aucune norme ou règle précise pour un citoyen qui veut briguer un poste de politicien local. Elles n'ont imposé aucune règle pour éviter qu'un clan familial prenne le contrôle du pouvoir politique, laissant le champ libre à certaines personnes de protéger leurs intérêts personnels au détriment du bien commun. Elles n'ont jamais non plus décrété d'obligations tacites aux élus pour qu'ils respectent les règles du jeu démocratique, laissant place à la dictature et au renversement arbitraire de décisions. Elles n'ont également jamais instauré de normes sévères qui condamneraient les conflits d'intérêts au sein même du conseil municipal, et elles n'exigent pas de celui-ci une représentativité externe aujourd'hui nécessaire dans un contexte de mondialisation des marchés. Enfin, elles n'ont jamais établi de série d'ententes collectives formelles ou informelles pour conserver les commerces vivants dans leurs limites territoriales.

En résumé, les trois types d'acteurs que nous retrouvons à l'intérieur du concept de gouvernance (privé, public et société civile), n'assument ni individuellement ni collectivement leur part de responsabilité dans le développement de leur propre

communauté. Ne comprenant pas l'importance de l'institution municipale, ils ont privilégié son appropriation à des fins partisans. De plus, ils ont mis l'accent sur l'individualisme, le chacun pour soi, la déresponsabilisation, l'affrontement perpétuel et la protection d'intérêts personnels au détriment du bien collectif. Selon nous, il s'agit sans contredit d'une des raisons majeures pour lesquelles ces petites communautés affichent depuis fort longtemps une faible diversité économique et un climat social à la fois morose et très peu solidaire. Soulignons également que notre analyse partielle des trois autres communautés en déclin qui ne font pas partie de la présente thèse possédait essentiellement les mêmes dynamiques que celles observées à Lomer au Québec et à Brestgate à Terre-Neuve-et-Labrador.

Ce que nous avons mis à jour dans les communautés en déclin soulève plusieurs questionnements sociologiques. En effet, ce que nous avons observé lors de notre séjour de recherche dans ces collectivités relève beaucoup de la sociologie. D'abord, en ce qui concerne la formation de « clans », aucune société, peu importe son envergure (village, communauté, région, pays, etc.) ne peut échapper à leur constitution sur son territoire. La particularité est que dans l'ensemble des communautés étudiées, nous avons noté la présence de familles très puissantes sur chacun des territoires. Dans le cas des communautés « en croissance », il s'agissait d'un facteur clé de succès, alors que dans les collectivités « en déclin », il s'agissait d'un facteur important de risque. Pourquoi, dans un cas, est-ce bénéfique et, dans l'autre, néfaste ? La réponse à cette question n'est pas simple, mais nous allons tout de même tenter une explication d'après les commentaires que nos interviewés ont faits lors de nos enquêtes.

Le propos d'un interviewé de la communauté de Lomer, mais que nous avons également entendu dans les autres collectivités « en déclin » était le suivant : « en fin de compte, les divisions entre clans, c'est notre histoire, c'est l'histoire de Lomer » (P.R.4). En effet, dans toutes ces communautés, les divisions structurelles sociales internes conflictuelles semblent présentes depuis leurs origines. Dans l'une des collectivités, un intervenant nous soulignait que cette dynamique conflictuelle était présente depuis 35 ans (depuis la mise en place du premier conseil municipal), alors que dans les autres, cela variait entre

35 et 55 ans. En fait, ces « microsociétés » ont toujours été divisées, ne formant jamais une communauté au sens « familial » du terme. Un interviewé en Colombie-Britannique mentionnait qu'à son avis, son village n'était pas une « communauté », car il était constitué de plusieurs entités indépendantes (maisons) n'ayant aucune connaissance de leurs voisins, ne consommant rien localement (et pourtant le village est à 200 kilomètres du centre urbain le plus proche) et n'ayant aucune idée de qui étaient les élus municipaux.

Mais plus important encore, au fil des ans, ces collectivités semblent avoir délaissé l'exercice de la démocratie. En conséquence, on peut se demander si la démocratie locale peut disparaître lorsqu'on ne la pratique pas. Dans ces collectivités, la règle qui consiste à écrire une lettre à l'avance si on veut poser une question à une séance publique du conseil municipal provoque une inhibition du simple fait de devoir demander la permission écrite pour poser une simple question sur la gouvernance. En réalité, dicter des comportements citoyens par l'intermédiaire de plusieurs règles tacites permet à ces élus de contrôler leurs populations respectives. Si l'on ajoute l'interdit de poser librement des questions à la séance du conseil, on retrouve toutes les conditions réunies pour un endoctrinement collectif. Enfin, si l'on considère la longueur de la période pendant laquelle ces collectivités subissent les mêmes messages et les mêmes pratiques, nous pouvons penser que cette gouvernance locale monopolisée constituerait en quelque sorte une forme d'endoctrinement solidement ancré dans les us et coutumes de ces communautés.

Conclusion

Notre recherche a proposé une analyse de cas comparative de la gouvernance locale dans deux communautés en déclin et deux collectivités en croissance. Nous voulions cerner, le plus précisément possible, les processus et les dispositifs de gouvernance rurale mis en place par les acteurs locaux dans les différentes collectivités rurales étudiées, savoir quelle était la relation entre la gouvernance locale et l'état du développement socio-économique des collectivités rurales, mais également si l'on pouvait y retrouver un ou des modèles génériques de gouvernance des collectivités rurales. À la suite de notre

analyse, nous pouvons affirmer que la gouvernance partenariale équilibrée est effectivement « similaire » dans nos deux communautés dynamiques, alors que la gouvernance monopolisée que nous avons retrouvée dans les deux collectivités en déclin est effectivement de la même nature. Nous pouvons alors conclure que dans les quatre cas qui nous concernent, nous sommes effectivement en présence de modèles génériques de gouvernance. Cette dernière analyse conduit aux conclusions que nous avons tirées de notre recherche sur la gouvernance locale dans le cadre de la présente thèse de doctorat.

CONCLUSION

La recherche en milieu rural de la dernière décennie a mis en avant le rôle déterminant de certains facteurs intangibles de développement local. Ainsi, la notion de gouvernance, surtout si elle est partenariale et équilibrée entre les différentes forces sociales qui animent la vie locale, serait l'une des capacités qui assurent le développement socio-économique collectif. Ainsi, les quatre cas de gouvernance analysés dans cette thèse permettent de mieux comprendre comment une gouvernance partenariale équilibrée dans laquelle les acteurs locaux de la société civile et des secteurs public et privé exercent leurs responsabilités est susceptible d'assurer le développement plus harmonieux, efficient et durable d'une collectivité donnée.

Dans le cadre de notre recherche basée sur une analyse approfondie de la dynamique locale de gouvernance, nous avons posé comme hypothèse générale qu'il existe un lien entre la gouvernance et la trajectoire de développement socio-économique des deux collectivités en croissance et des deux communautés en dévitalisation étudiées ici. Dérivant de cette question générale, nous avons posé les quatre questions spécifiques suivantes : 1) Quels sont les mécanismes, processus et dispositifs de gouvernance rurale mis en place par les acteurs locaux dans les différentes collectivités rurales étudiées? 2) Quelles sont les conséquences de la gouvernance locale sur la trajectoire de développement socio-économique dans les collectivités rurales étudiées? 3) Quels sont les facteurs stratégiques de succès et de risques associés à la gouvernance dans les collectivités rurales étudiées? 4) Peut-on retrouver un ou des modèles génériques de gouvernance dans les collectivités rurales étudiées?

Concernant la première question de recherche, nous pouvons conclure que les communautés en croissance de Jamestown au Nouveau-Brunswick et de Saint-Yamaska au Québec ont établi collectivement des mécanismes, des processus et des dispositifs similaires (identiques, à une exception près, pour le choix des élus municipaux) de gouvernance innovatrice, démocratique, transparente, faisant place à l'ouverture et au dialogue de l'ensemble des acteurs de la collectivité. De surcroît, ces dernières ont

rapidement pris leurs responsabilités communes, mais également pris conscience de l'importance de l'institution municipale et des effets de l'exercice de ses pouvoirs associés. Au fil des ans, les citoyens, élus démocratiquement, qui ont dirigé ces communautés ont respecté le bien commun dans un esprit de neutralité politique. Qui plus est, ils acceptent volontiers non seulement de respecter les règles et les normes démocratiques établies collectivement (règles tacites), mais ils accueillent toute proposition de projet des membres de la société civile. En résumé, dans ces communautés, tout projet ou toute décision importante des principaux leaders élus de la gouvernance locale doit obtenir l'approbation collective avant de voir le jour. C'est pour l'ensemble de ces raisons que nous concluons que nous sommes en présence d'une gouvernance partenariale partagée où règne l'équilibre entre les principaux pouvoirs locaux.

Par contre, lorsque la gouvernance est monopolisée par des groupes qui se servent des institutions politiques locales pour défendre leurs intérêts propres au lieu de promouvoir le bien commun ou l'intérêt général, comme on a pu le voir avec les municipalités de Lomer et de Brestgate, la collaboration, la coopération et les partenariats font place à des conflits qui restent dans la mémoire collective et exercent un effet inhibiteur sur les capacités de gouvernance. En effet, non seulement nous ne sommes pas en présence d'une gouvernance locale que l'on pourrait qualifier de démocratique et de transparente, mais cette dynamique locale provoque une spirale de dévitalisation dont ces collectivités semblent avoir du mal à s'extirper. Qui plus est, le cœur de cette spirale est activé par une société civile totalement fragmentée (où l'on retrouve des conflits perpétuels – où l'on note la présence de clans) qui ne semble pas réaliser qu'elle doit prendre ses responsabilités concernant les acteurs les plus importants de la gouvernance locale, c'est-à-dire les membres du conseil municipal. En se déresponsabilisant de la sorte, elle laisse place à l'anarchie décisionnelle, aux conflits d'intérêts ouverts entre ses membres internes, à la défense des intérêts personnels, à la manipulation des processus électoraux ainsi qu'aux écarts de conduite politiques de certains de ses membres avec des conséquences majeures pour le devenir de ces collectivités.

En ce qui a trait aux conséquences de la gouvernance sur la trajectoire socio-économique des communautés rurales étudiées, nous concluons qu'elle fait une différence importante au fil du temps. Dans les deux communautés en déclin, les conséquences furent négatives à plusieurs égards, car la manipulation du conseil municipal par certains acteurs (clans) semble avoir eu des effets lourds sur l'économie locale au cours des années. Ainsi, nous pouvons conclure que le conseil municipal constitue un corps décisionnel de gouvernance qui ne devrait jamais tomber sous l'égide de certains acteurs en quête de pouvoir personnel.

Nos conclusions ne sont pas sans rappeler celles de Merilee Serrill Grindle¹ qui illustre non seulement jusqu'à quel point la gouvernance des élus municipaux est considérée comme centrale et fondamentale dans certains pays du monde, mais également le prix que certains élus peuvent payer s'ils abusent du pouvoir :

In April 2004, angry residents of Ilave, Peru, lynched the town's mayor and threw his body under a bridge. Less than two months later, citizens of Ayo Ayo in Bolivia dragged their mayor from his home and set him on fire; newspapers carried photographs of his charred remains. The people of Santiago Atitlan in Guatemala remember the events of 1997, when the town hall was burned down during a dispute with their mayor. Behind these acts of violence and conflict were charges of corruption, malfeasance, lack of accountability, fraud, and failure to respond to the needs of local residents. (Merilee Serrill Grindle, 2007 : 1)

Ces propos soulignent jusqu'où certains citoyens sont prêts à aller afin de condamner publiquement la fraude, la corruption, la malfeasance, l'irresponsabilité et la faillite des élus locaux à répondre de façon appropriée aux besoins de la communauté. Les exemples cités ci-dessus font mention de la punition extrême commise au Pérou, en Bolivie ainsi qu'au Guatemala. Ces trois pays en émergence situés en Amérique du Sud dont l'histoire a été fortement marquée par le conformisme social et l'autoritarisme politique n'ont jamais complètement abandonné le concept d'un État fort et interventionniste. Serait-il possible d'assister aux mêmes pratiques extrêmes en Amérique du Nord et plus

¹ Tiré de son livre intitulé « *Going Local : Decentralization, democratization and the promise of good governance* » paru en 2007.

particulièrement au Canada? En fait, tout en protégeant l'identité des communautés, nous pouvons mentionner que certains élus municipaux (ou des candidats à cette fonction) ont prétendu, lors des entrevues qu'ils nous ont accordées, avoir reçu des menaces de mort en lien avec leurs activités dans le conseil municipal; cependant, il nous était impossible de vérifier la véracité de tels propos, mais quels que soient leurs fondements, le simple fait de les énoncer évoque une dynamique locale marquée par des tensions entre acteurs de la gouvernance.

A contrario, on constate, avec l'expérience des municipalités rurales de Jamestown au Nouveau-Brunswick et de Saint-Yamaska au Québec, combien la mobilisation concertée des acteurs est un facteur déterminant pour soutenir une dynamique locale de développement qui produit des résultats concrets. En effet, nos observations indiquent sans nul doute que la gouvernance partenariale équilibrée a fait en sorte de mobiliser toutes les forces locales afin de soutenir des projets communautaires (ex. : parc au centre de Saint-Yamaska), la création et le maintien de nouvelles entreprises locales, l'établissement d'infrastructures municipales vitales pour la communauté (ex. : usine d'eau potable) et plusieurs autres initiatives dynamiques. Dans ces collectivités, on observe une mobilisation vigilante de la part des citoyens vis-à-vis des institutions politiques locales, se traduisant par la mise en place d'un ensemble de règles tacites établissant un code de conduite informel à suivre pour devenir un élu ou gérer des projets réalisés pour la communauté.

Notre troisième question de recherche concernait la détermination de facteurs stratégiques de succès et de risques associés à la gouvernance locale. En fait, nous voulions savoir si nous pouvions retrouver des facteurs similaires dans les deux communautés en déclin ainsi que dans les deux communautés en croissance. Ce que nous pouvons conclure, c'est que nous retrouvons des points communs importants concernant les mécanismes de gouvernance locale qui sont quasiment identiques dans les deux communautés en croissance. Ainsi, nous sommes en présence d'un partage du pouvoir et de l'autorité entre les acteurs, de politiques locales (d'où une gouvernance partenariale

équilibrée) favorisant à la fois l'embauche et l'achat local, mais aussi en présence d'un processus tacite inédit pour le transfert des terres agricoles de génération en génération dans la collectivité de Saint-Yamaska. De plus, depuis les débuts de cette communauté, il existe une culture entrepreneuriale au sein des administrations municipales. Ce sont les élus qui sont les principaux acteurs de la gouvernance locale et qui doivent constamment innover pour faire progresser leur communauté dans l'avenir. Ensuite, nous retrouvons un facteur que nous ne soupçonnions pas être un élément clé de la gouvernance locale. En effet, le niveau d'éducation des différents acteurs de la gouvernance locale constitue un facteur incontournable du succès dans ces deux collectivités. Enfin, nous sommes en présence d'un capital social fort dans ces communautés, car elles possèdent des capacités d'investissement et de réinvestissement importantes, des réseaux sociaux de grande qualité, des représentations sociales fortes ainsi que la présence d'une importante diversité symbolique. Toutes les constituantes de cette notion sont des facteurs stratégiques de succès de la gouvernance partenariale équilibrée, et elle ne pourrait pas s'opérationnaliser sans leur présence.

Concernant les différents facteurs stratégiques de risque, nous avons observé les mêmes éléments dans les deux communautés en déclin. D'abord, leur société civile est totalement fragmentée en différents clans, provoquant par le fait même des relations conflictuelles importantes entre tous les membres de la communauté. Ainsi, nous avons observé des relations conflictuelles majeures entre les élus municipaux et l'ensemble des autres acteurs de la collectivité (privé et société civile), entre les entrepreneurs privés, mais également entre différents groupes de citoyens. Ensuite, nous avons relevé que certains groupes d'individus manipulent et modifient les règles démocratiques du processus électoral à des fins partisans, remettant ainsi en question la légitimité de certains élus municipaux. De plus, ces derniers ne respectent pas les normes démocratiques de l'instance municipale alors que certains affichent publiquement leurs couleurs politiques personnelles, causant plus de dommage que de bien à la communauté. Enfin, les trois plus grands risques associés à la gouvernance concernent l'absence de participation de l'ensemble de la société civile au processus de gouvernance par désintéressement et démobilitation collective, le manque de fierté des habitants et le sentiment de morosité

profond, sans oublier le plus important de tous : l'absence des principaux leaders locaux dans la gouvernance locale.

Quant à notre dernière question spécifique de recherche, nous pouvons conclure, à la lumière des résultats que nous avons obtenus, que nous sommes en présence de deux modèles génériques de gouvernance. D'abord, nous retrouvons dans les deux communautés en croissance un modèle de gouvernance partenariale équilibrée identique en tous points. Les différents acteurs sont unis, égaux et travaillent collectivement dans un univers local respectueux, démocratique, transparent, laissant place aux initiatives privées et citoyennes dans le seul but de procurer une qualité de vie à l'ensemble des résidents de la communauté. En somme, la gouvernance est bien vivante et en mouvement continu.

Par contre, nous observons pareillement un même modèle de gouvernance locale dans les deux communautés en déclin. La présence de conflits perpétuels entre les acteurs, la fragmentation de la société civile, le non-respect de l'institution municipale conduit à une immobilité de la gouvernance locale, paralysée et contrôlée par certains individus aux motivations de gain personnel au détriment du bien collectif.

Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous pouvons conclure qu'il existe un lien entre la gouvernance et la trajectoire de développement socio-économique de deux collectivités dynamiques et de deux communautés en dévitalisation. Toutefois, comme nous l'avons spécifié au chapitre 2 (cadre méthodologique), nous savions que notre défi, en présentant uniquement quatre études de cas dans cette thèse, serait de faire valoir la pertinence de notre recherche quant à notre capacité à dégager des conclusions qui dépasseraient ce cadre. En fait, bien que nos conclusions soient propres aux quatre collectivités rurales étudiées, nous émettons l'hypothèse que nos résultats sont généralisables aux communautés où l'on retrouve une association entre les deux variables que sont la présence d'une gouvernance partenariale et équilibrée et une trajectoire ascendante de développement et à l'inverse, une gouvernance monopolisée et une trajectoire déclinante de développement.

Dans le cas des collectivités de Lomer (en déclin) et de Jamestown (en croissance) étudiées ici, nous pouvons observer qu'elles sont situées dans des régions périphériques et leur économie locale, très dépendante de l'activité forestière, est comparable. On ne peut pas expliquer leur trajectoire de développement par des facteurs classiques de localisation ou d'accès à des capitaux. Ce qui fait la différence entre le développement et la dévitalisation serait donc la présence d'une gouvernance partenariale équilibrée. La notion de dotation en ressources naturelles nous apparaît cependant impropre ici, car elle laisse entendre que la capacité de gouvernance constitue une donnée structurelle alors qu'il s'agit plutôt d'une propriété qui se construit dans le processus de l'apprentissage social même du développement local.

Par ailleurs, on constate que les relations sociales, qui peuvent s'organiser selon quatre grands types (communales, associatives, marchandes et bureaucratiques), sont fort contrastées entre les quatre communautés étudiées ici. D'un côté, on observe des relations bureaucratiques dans les localités dynamiques (au sens de rapports sociaux qui s'organisent selon des règles formalisées et connues de tous); de l'autre, dans les localités en déclin, les relations de type communal (au sens de relations polarisées par la formation de réseaux familiaux ou de clans) semblent davantage organiser les rapports sociaux. Notre étude renforce donc l'hypothèse qui veut que le développement des communautés rurales passe par une meilleure capacité à recourir à des relations marchandes et bureaucratiques pour organiser les rapports entre les individus (Reimer, 2006). En somme, c'est par la mobilisation autour d'actions de développement que les capacités de gouvernance se construisent dans une expérience historique locale assez longue et dont on est capable de dégager les enseignements pour la bonne conduite des affaires locales.

Une autre conclusion découle aussi de notre étude, et elle est porteuse d'espoir: la trajectoire de développement ne serait pas une donnée immuable et toute collectivité actuellement en dévitalisation peut aspirer au développement. Les communautés dévitalisées peuvent inverser leur trajectoire de développement, sans nécessairement passer par un investissement majeur comme une implantation industrielle créatrice de nombreux emplois. Par contre, il leur faut assurément s'atteler à la tâche et entreprendre

le développement de leur propre communauté selon le vieux précepte pédagogique «Apprendre en travaillant». Pour apprendre le développement local, le meilleur moyen est de tenter de le réussir dans sa communauté. Et pour se donner une chance de réussir, comme dans le cas d'une communauté rongée par des conflits majeurs entre ses principaux acteurs, le rétablissement d'un dialogue constructif constitue la première étape d'un processus de revitalisation de la gouvernance locale.

Comme nous venons de dresser à la fois un portrait d'une gouvernance partenariale équilibrée, mais aussi des conséquences de la monopolisation par certains citoyens du processus décisionnel, il est important de proposer quelques perspectives de recherche sur la gouvernance locale, particulièrement dans les communautés rurales en difficulté.

Notre étude a démontré que la gouvernance locale peut provoquer des conséquences majeures sur le devenir collectif, mais elle a également permis de soulever d'autres questionnements importants.

La première question concerne la dimension politique de la gouvernance. En effet, la plupart des personnes interrogées ont souligné l'aspect vital des relations politiques pour le développement de leur communauté. Toutefois, ces relations concernaient essentiellement celles des élus municipaux avec les instances provinciales et fédérales. Selon nous, étant donné que plusieurs communautés rurales canadiennes font partie d'abord d'une entité gouvernementale régionale supérieure telle que les municipalités régionales de comté (MRC) au Québec, nous considérons qu'une étude approfondie de la gouvernance à cette échelle permettrait de vérifier si nous retrouvons les mêmes dynamiques entre les acteurs que nous avons identifiés dans nos collectivités en croissance et en déclin.

En fait, sommes-nous en présence de dynamiques de confrontations perpétuelles à l'échelle régionale dans les régions considérées comme étant en difficultés, et en présence de relations respectueuses et constructives entre les acteurs à l'échelle régionale dans les régions dites en croissance? Cette question est pour nous très importante, car de

plus en plus, les gouvernements provinciaux délèguent des compétences touchant les communautés rurales qui font partie de nouvelles structures étatiques régionales ou locales, comme c'est le cas des MRC au Québec.

Une autre dimension de la gouvernance qui devrait être approfondie selon nous concerne le niveau d'éducation ou de formation civique des citoyens, et plus particulièrement celui de ceux et celles qui occupent les postes de pouvoirs. D'après nos interviewés, il s'agirait d'un facteur clé de succès de la gouvernance partenariale équilibrée; toutefois, nos données ne permettent pas de tirer des conclusions définitives sur le lien entre le niveau d'éducation des principaux acteurs en position décisionnelle et ses effets dans les communautés fortement en déclin.

Ensuite, notre étude tend à illustrer l'hypothèse que le rôle du conseil municipal comme principal acteur du développement est méconnu. En fait, pourquoi, dans certaines communautés, et plus particulièrement dans les deux localités en croissance étudiées dans la présente recherche, les citoyens ont-ils compris depuis longtemps l'importance du rôle des élus et ont-ils fait en sorte que ces postes soient pourvus par des personnes jugées capables d'exercer ces fonctions (par exemple, des personnes qui ont réussi en affaires) pour les représenter collectivement, alors que nous avons constaté que c'est le contraire qui se produit dans les collectivités en déclin?

Enfin, la dernière dimension de la gouvernance qui devrait être approfondie concerne les règles tacites de structuration de la gouvernance. Comme nous l'avons précisé dans notre analyse des deux communautés en croissance, les trois mécanismes de gouvernance inédits qui permettent d'opérationnaliser la gouvernance partenariale équilibrée reposent quasi uniquement sur des règles tacites. En fin de compte, la présence de relations informelles constructives entre les acteurs locaux constituerait-elle un facteur déterminant de la mise en œuvre d'une gouvernance efficiente? Répondre à cette question permettrait, selon nous, de compléter la modélisation de la gouvernance partenariale équilibrée.

Nous ne pouvons conclure sans remercier tous les acteurs de ces communautés qui ont donné de leur temps lors des entrevues. Leur apport nous a permis de répondre à toutes nos questions de recherche et de réaliser notre thèse de doctorat. De plus, leurs enseignements ont permis de faire des suggestions concrètes aux communautés qui sont aux prises avec des gouvernances monopolisées afin de mettre en œuvre certaines pistes d'actions.

D'abord, la société civile doit se réappropriier démocratiquement le contrôle du conseil municipal qui est important pour le développement collectif en milieu rural. La société civile locale doit aussi s'assurer, en établissant des règles et des normes (tacites) précises, que les élus municipaux comprennent qu'ils doivent travailler au bien collectif et non pour des gains personnels. Dans une communauté où l'on observe une fragmentation de la société civile importante, les principaux leaders devraient se mobiliser afin de reprendre le contrôle de la gouvernance locale et ainsi mettre en œuvre une véritable mobilisation des capacités collectives pour le bien-être de l'ensemble. Et cette mobilisation passe par la mise en place de nouveaux mécanismes et processus démocratiquement ouverts (comme ceux et celles relevés dans les deux communautés en croissance de cette thèse) permettant un nouveau dialogue respectueux entre tous les acteurs de la communauté, attribut nécessaire à ce que plusieurs appellent une gouvernance citoyenne.

BIBLIOGRAPHIE

- ADAM-LEDUNOIS, Sonia, GHERZOULI, Khaled. 2003. Les dispositifs d'appui au partenariat local grande entreprise – PME: cas de la Haute-Normandie dans MAYOUKOU, Célestin, THUILLER, Jean-Pierre *et al.* Gouvernance du développement local, Paris : L'Harmattan.
- AKINDES, Francis. 2003. Société civile et participation au développement local en Côte-d'Ivoire: des concepts à la réalité dans MAYOUKOU, Célestin, THUILLER, Jean-Pierre, *et al.* Gouvernance du développement local, Paris : L'Harmattan.
- ALBAGLI, Claude. 2003. Globalisation et localisation, un processus interdépendant dans MAYOUKOU, Célestin, THUILLER, Jean-Pierre, *et al.* Gouvernance du développement local, Paris : L'Harmattan.
- AMBERT, Michel. 2003. Citoyenneté locale, action des élus et bonne gouvernance dans MAYOUKOU, Célestin, THUILLER, Jean-Pierre, *et al.* Gouvernance du développement local, Paris : L'Harmattan.
- AMIN, Ash et ROBINS, Kevin. 1992. Le retour des économies régionales? dans BENKO, Georges., LIPIETZ, Alain. Les régions qui gagnent, Paris : PUF.
- ANDREW, Caroline. CARDINAL, Linda. La Démocratie à l'épreuve de la gouvernance. Ontario. Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa. Université d'Ottawa. Faculté des sciences sociales and Université d'Ottawa. Centre d'études en gouvernance. 2001.
- AYDALOT, Philippe. 1983. La division spatiale du travail dans PAELINCK, J.H.P. et A.Saliez. Espace et localisation, Paris : Économica, p. 175-200
- AYDALOT, Philippe. 1985. Économie régionale et urbaine : chap. Le développement régional et Économie régionale, Paris : Économica.
- AYDALOT, Philippe. 1984. À la recherche des nouveaux dynamismes spatiaux dans AYDALOT, Philippe (s.d.). Crise et Espace, Paris : Économica, p. 38-59.
- AYEVA, Tchabagnan. 2003. Gouvernance locale et renforcement des capacités. Quelques pistes de réflexion pour un développement territorial durable des collectivités rurales, Rimouski : Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) Septembre. 50 pages.
- AYEVA, Tchabagnan. 2003. La concertation et le partenariat en milieu rural : l'expérience des Société d'aide au développement des collectivités (SADC). Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT), Rimouski: Septembre. 47 pages.

- BALDACCHINO, Godfrey, GREENWOOD, Rob, FELT, Laurence. 2009. Remote Control: Governance Lessons for and from Small, Insular, and Remote Regions. Institute for Social and Economic Research, Memorial University, Newfoundland and Labrador, Canada. 318 pages.
- BANNER, Gerhard. 2002. La gouvernance communautaire et les nouvelles relations entre l'État et les collectivités locales. Revue internationale des sciences sociales. n°172, juin, p. 243-258.
- BAZIN, Sylvie et KHERDJEMIL, Boukhalfa. 1998. Les sites et attraction du capital, dans ZAOUAL, Hassan (s.d.), La socio-économie des territoires, Paris : L'Harmattan.
- BEAUDRY, Raymond. 2000. La résistance incertaine. La ruralité dans le passage de la modernité à la postmodernité. 308 pages.
- BEURAIN, Christophe. Mise en ligne le : 7 février 2004. Gouvernance environnementale locale et comportements économiques : Développement durable et territoires. Dossier 2: Gouvernance locale et développement durable. Disponible sur : <http://developpementdurable.revues.org/document1110.html>, revue Développement durable et territoires –2002 – 2005. Tous droits réservés – ISSN 1772-9971.
- BÉLAND, Claude et LECLERC, Yvon. 2003. La voie citoyenne. Pour renouveler le modèle québécois, les éditions Plurimedia. 299 pages.
- BÉLANGER, Michel et JOYAL, André. 2004. Les maires acteurs de développement local : application aux petites municipalités du Québec. Le développement territorial : regards croisés sur la diversification et les stratégies. Poitiers, France : A.D.I.C.U.E.E.R., I.E.R.F. -- Faculté de sciences économiques, Université de Poitiers, p. 81-99.
- BENKO, Georges. 1998. La science régionale, Paris : PUF – Que sais-je ?
- BLUMER, Herbert. 1995. Social Movements dans LYMAN, M. S. (s.d.) Social Movements: Critiques, Concepts, Case Studies, New York : New York University Press.
- BORRAZ, Olivier. 1999. Pour une sociologie des dynamiques de l'action publique locale, dans BALME, Richard FAURE, Alain MABILEAU, Alain *et al.* Les nouvelles politiques locales: Dynamique de l'action publique. Union Européenne : Presses de la fondation nationale des sciences politiques. p. 77-110.
- BOUCHER, Jacques-L. et TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 1999. « La gouvernance locale : enjeux scientifiques et politiques: Présentation de la problématique », Économie et solidarités, n° 2, vol. 30, p. 1-6.

- BOUDER, Frédéric. 2001. Governance for sustainable development in Canada, OCDE. 63 pages.
- BOVAIRD, Tony. LÖFFLER, Elke. PARRADO-DIEZ, Salvador. 2002. Developing Local Governance Networks in Europe : Emerging Practices in Network Management at Local Levels in Europe, Edited by: BOVAIRD, Tony. LÖFFLER, Elke. PARRADO-DIEZ, Salvador. p. 9-23.
- BRASSARD, Marie-Josée et GAGNON, Christiane. 2000. Quelle gouvernance pour les communautés locales ? dans CARRIER, Mario et CÔTÉ, Serge (s.d.) Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec. p. 171-187.
- CARRIER, Mario et JEAN, Bruno. 2000. La reconstruction de la légitimité des collectivités rurales. Entre gouvernement et gouvernance dans CARRIER, Mario et CÔTÉ, Serge (s.d.) Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec. p. 41-64.
- CHIA, Eduardo, TORRE, André, REY-VALETTE, Hélène. 2008. « Conclusion : Vers une «technologie» de la gouvernance territoriale ! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires ». Norois. Revue géographique des Universités de l'Ouest. Dispositifs et outils de gouvernance territoriale. n° 209. 2008/4, p. 167-177.
- CHIASSEON, Guy. 1999. « La gouvernance locale, à la fois risquée et favorable pour l'intérêt public », Économie et solidarités, n° 2, vol. 30, p. 7-20.
- COLLIN, Jean-Pierre. 1998. « Gérer la décentralisation et la régionalisation : défis et difficultés ». Revue Organisation. Hiver. p. 81-89.
- CÔTÉ, Serge. 2000. Introduction. Restructuration socio-économique et gouvernance dans CARRIER, Mario et CÔTÉ, Serge (s.d.) Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec. p. 1-10.
- CÔTÉ, Serge. 1989. « Conjonctures et oppositions : sur quelques rapports entre les théories et les politiques de développement régional ». Revue canadienne des sciences régionales, vol. XII, n° I. Printemps, p. 93-99.
- CÔTÉ, Serge. 1984. La pénétration du capitalisme dans l'Est du Québec dans JEAN, Bruno et LAFONTAINE, Danielle (s.d.), Région, régionalisme et développement régional : le cas de l'Est du Québec, Rimouski : GRIDEQ, p. 29-54.
- CREVOISIER, Olivier. 1996. Développement économique régional et MT : grille d'analyse, dans DECOUTÈRE, Stéphen. RUEGG, Jean. JOYE, Dominique. *et al.*

Le management territorial: Pour une prise en compte des territoires dans la gestion publique. Suisse : Presses polytechniques et universitaires romandes. p. 47-64.

DE SENARCLENS, Pierre. 1998. « Gouvernance et crise des mécanismes de régulation internationale », Revue internationale des sciences sociales, n° 155, mars, p. 95-107.

DE VRIES, Michel S. 2002. Interactive Policy-making in Local Governance : An International Comparison In BOVAIRD, Tony, LÖFFLER, Elke, PARRADO-DIEZ, Salvador (s.d.) Developing Local Governance Networks in Europe. p. 91-107.

DECOUTÈRE, Stéphane et RUEGG, Jean. 1996. Présentation. Management territorial, nouvelle gestion publique, développement durable... dans DECOUTÈRE, Stéphane. RUEGG, Jean. JOYE, Dominique *et al.* Le management territorial: Pour une prise en compte des territoires dans la gestion publique. Suisse : Presses polytechniques et universitaires romandes. p. 1-10.

DECOUTÈRE, Stéphane. 1996. Finalités et modalités du MT dans DECOUTÈRE, Stéphane. RUEGG, Jean. JOYE, Dominique. *et al.* Le management territorial : Pour une prise en compte des territoires dans la gestion publique. Suisse : Presses polytechniques et universitaires romandes. p. 25-39.

DEMAZIÈRE, Christophe. 1998. Le développement économique solidaire en Europe : théorie, pratique et perspectives dans ZAOUAL, Hassan (s.d.) La socio-économie des territoires, Paris : L'Harmattan.

DEMAZIÈRE, Christophe. 2002. « L'action économique locale et l'environnement. Les collectivités locales prennent-elles en compte les contraintes et opportunités qu'offrent les ressources naturelles pour l'économie d'un territoire? » Développement durable et territoires. Dossier 1: Approches territoriales du développement durable. Disponible sur: www.revue-ddt.org Revue Développement durable et territoires. Tous droits réservés.

DENZIN, Norman and LINCOLN Yvonne S. (s.d.) 1994. Handbook of qualitative research, Thousands Oaks : Sage.

DIONNE, Hugues et KLEIN, Jean-Luis. 1995. Les villages face à l'État: de la révolte territoriale au développement local dans GAGNON, Alain et NOËL, Alain (s.d.), Montréal, Québec, Amérique : L'espace québécois, p. 171-188.

DIONNE, Hugues. 1995. Centralisation tranquille et ambiguïtés du développement régional dans CÔTÉ, Serge, KLEIN, Juan-Luis et PROULX, Marc-Urbain (s.d.), Et les régions qui perdent... ? Rimouski : GRIDEQ, p. 83-108.

- DORCEY, Anthony H.J. 2004. Sustainability Governance: Surfing the waves of Transformation in Resource and Environmental Management in Canada : Addressing conflict and uncertainty. Oxford : University Press. p. 528-554.
- DUFOUR, Jules. 2004. Towards sustainable development of Canada's forest in Resource and Environmental Management in Canada : Addressing conflict and uncertainty. Oxford University Press. p. 265-283.
- DUGAS, Clermont. 2005. Les politiques de développement régional au Canada depuis 1960 dans LAFONTAINE, Danielle et JEAN, Bruno (s.d.) Territoires et fonctions, TOME 1, Des politiques aux théories : Les modèles de développement régional et de gouvernance en débats. Éditions du GRIDEQ-CRDT. Université du Québec à Rimouski, p. 1-13.
- EMERY, Yves. 1996. Territoire et MT : Origine, spécificités, évolutions du management public dans DECOUTÈRE, Stéphane. RUEGG, Jean. JOYE, Dominique. et al. Le management territorial : Pour une prise en compte des territoires dans la gestion publique. Suisse : Presses polytechniques et universitaires romandes. p. 89-106.
- ÉPENDA, Augustin. 2003. Les milieux ruraux québécois en restructuration : diagnostic, facteurs tangibles et intangibles de dévitalisation rurale et perspectives de développement local approprié : Chapitre sept : Les perspectives de développement approprié aux communautés rurales québécoises en restructuration, Thèse de doctorat, Rimouski : Université du Québec à Rimouski, p. 315-364.
- ÉPENDA, Augustin. 2003. Les milieux ruraux québécois en restructuration: diagnostic, facteurs tangibles et intangibles de dévitalisation rurale et perspectives de développement local approprié : Chapitre six : Le rôle de la gouvernance locale dans le processus de restructuration en milieu rural, Thèse de doctorat, Rimouski : Université du Québec à Rimouski, p. 295-314.
- ÉPENDA, Augustin et JEAN, Bruno. 2003. Le rôle du capital social dans les communautés rurales: le renforcement des capacités de développement, de la cohésion sociale et de la gouvernance, Université du Québec à Rimouski. 20 p.
- FAURE, Alain., LERESCHE, Jean-Pierre. MULLER, Peter. NAHRATH, Stéphane, (s.d.) 2007. Action publique et changement d'échelles: les nouvelles focales du politique, Paris, coll. Logiques politiques : L'Harmattan.
- FONTAN, Jean-Marc et TREMBLAY, Pierre-André. 2005. Renouvellement des paradigmes du développement local : point de vue critique et prospectif. dans LAFONTAINE, Danielle et JEAN, Bruno (s.d.) Territoires et fonctions, TOME 1, Des politiques aux théories : Les modèles de développement régional et de gouvernance en débats. Université du Québec à Montréal. Université du Québec à Chicoutimi. Éditions du GRIDEQ-CRDT. p. 151-168.

- FORD, Kate, OBERSKI, Iddo, & HIGGINS, Steve. 2000. Computer-Aided Qualitative Analysis of Interview Data : Some Recommendations for Collaborative Working, The Qualitative Report, 4,3-4: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR4-3/oberski.html>.
- FORTIN, Gérald. 1971. La fin d'un règne, Éditions Hurtubise, HMH Ltée. 397 pages.
- FORTIN, Paul-A. 2002. Un modèle. des politiques et des stratégies adaptés au Québec, dans FORTIN, Paul-A. La culture entrepreneuriale, un antidote à la pauvreté. Les éditions de la fondation de l'entrepreneurship. Les éditions Transcontinental Inc. p. 153-198.
- GAGNÉ, André. 2002. Territoire, citoyenneté et gouvernance dans Le développement des territoires: nouveaux enjeux, Québec (Province) / Canada. Rimouski, Québec, Université du Québec à Rimouski, Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional, de l'Est du Québec. Université du Québec à Rimouski.
- GAGNÉ, André. 2005. La gouvernance publique, le nouveau management public, la territorialité et les politiques publiques, dans LAFONTAINE, Danielle et JEAN, Bruno (s.d.) Territoires et fonctions, TOME 1, Des politiques aux théories: Les modèles de développement régional et de gouvernance en débats : Université du Québec à Rimouski : Éditions du GRIDEQ-CRDT. p. 79-94.
- GAGNÉ, Robert. 1999. La gouvernance territoriale: au-delà du mirage de la décentralisation dans Penser et agir localement dans l'arène de la globalisation. Québec (Province). Rimouski, Québec, Université du Québec à Rimouski. Groupe de recherche interdisciplinaire en développement de l'Est du Québec. Université du Québec à Rimouski.
- GAGNON, Christiane et FORTIN, Marie-José. 1999. « La gouvernance environnementale locale: où est le timonier ? », Économie et solidarités, n° 2, vol. 30, p. 94-111.
- GAMSON, William, A. 1996. «Safe spaces and social movements», Perspectives on social problems, 8: p. 27-38.
- GAUDIN, Jean-Pierre. 1998. « La gouvernance moderne, hier et aujourd'hui: quelques éclairages à partir des politiques publiques françaises ». Revue internationale des sciences sociales, n° 155, mars, p. 51-59.
- GAUTHIER, Benoît, DOLBEC, André, CHEVRIER, Jacques, SAVOIE-ZAJC Lorraine. 2003. Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données. Québec: Presses de l'Université du Québec. 4^e édition. 619 pages.
- GENDRON, Caroline. et REVÉRET, Jean-Pierre. 2000. « Le développement durable », Économies et sociétés Développement, Université du Québec à Montréal, série f, n° 37, septembre, p. 111-124.

- GENDRON, Corinne. 2003. Développement durable et participation publique. De la contestation écologiste aux défis de la gouvernance, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 68-75. Dans Développement durable et participation publique. Les presses de l'Université de Montréal. 2003. 408 pages.
- GERBEAUX, Françoise et MARCELPOIL, Emmanuelle. 2003. Gouvernance et management local des villes et communes touristiques: le cas français, Grenoble : CERAT, IEP.
- GERN, Jean-Pierre. 2003. De la concurrence inter-entreprises à la concurrence inter-régions, dans MAYOUKOU, Célestin, THUILLER, Jean-Pierre, *et al.* Gouvernance du développement local, Paris : L'Harmattan.
- GIGUÈRE, Sylvain. 2002. Enhancing Governance through Partnerships, in Developing Local Governance Networks in Europe. In BOVAIRD, Tony. LÖFFLER, Elke. PARRADO-DIEZ, Salvador. 2002. Developing Local Governance Networks in Europe : Emerging Practices in Network Management at Local Levels in Europe, p. 217-229.
- GOLDSMITH, Mike et LARSEN, Helge. 2004. « Local Political Leadership: Nordic Style* », International Journal of Urban and Regional Research. Vol. 28.1, march, p. 121-133.
- GRAVEL, Robert J. 1999. Les institutions administratives locales et régionales au Québec: Structures et fonctions, 131 pages. 2e éd. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1999.
- GREFFE, Xavier. 2002. Le développement local, Paris : Éditions de l'aube-DATAR.
- GRINDLE, Marilee-Serrill. 2007. Going Local : Decentralization, democratization and the promise of good governance, Princeton University Press. 248 pages.
- HAMEL, Pierre et KLEIN, Juan-Luis. 1996. Le développement régional au Québec : enjeu de pouvoir et discours politique dans PROULX, Marc-Urbain. Le phénomène régional au Québec, Sainte-Foy : PUQ, p. 293-308.
- HAMEL, Pierre. 2003. Conclusion : Enjeux institutionnels et défis politiques dans VAILLANCOURT, Jean-Guy et GENDRON, Corinne. Développement durable et participation publique. De la contestation écologiste aux défis de la gouvernance, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 377-391.
- HEWITT DEALCANTARA, Cynthia. 1998. « Du bon usage du concept de gouvernance ». Revue internationale des sciences sociales. n° 155, mars, p. 109-117.
- HOFMEISTER, Albert, DÜBENDORFER, Jürg & LÖFFLER, Elke. 2002. Active Local Governance without Representative Democracy – the Exemple of the municipality

- of Baar in Switzerland In Developing Local Governance Networks in Europe. In BOVAIRD, Tony. LÖFFLER, Elke. PARRADO-DIEZ, Salvador. 2002. Developing Local Governance Networks in Europe : Emerging Practices in Network Management at Local Levels in Europe, p. 41-55.
- HUBERMAN, Micheal, B. et MILES, Matthew, B. 2002. Analyse des données qualitatives, Bruxelles : De Boek-Université (2^e éd. française, dont le dernier chap. traite des logiciels d'analyse qualitative).
- JEAN, Bruno *et al.* 1995. S'approprier le développement : le développement local et le développement durable comme formes de développement approprié, GRIDEQ. Université du Québec à Rimouski. Dans: L'Éthique du développement. GRIR. Collection développement régional. Université du Québec à Chicoutimi. p. 299-320.
- JEAN, Bruno. 2003. « Réussir le développement approprié des communautés rurales : dix conditions gagnantes », Organisations et territoires, n^o 2, vol. 12, printemps-été, p. 19-30.
- JEAN, Bruno. 1989. « Introduction : Le développement à sa place : la problématique du développement local », Revue canadienne des sciences régionales, vol. XII, n^o I, printemps, p. 1-4.
- JEAN, Bruno. 2002. Quel avenir pour les régions : Réussir le développement approprié des régions rurales : quelques conditions gagnantes?, Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC). Hull, Québec : Université du Québec en Outaouais. p. 81-94.
- JEAN, Bruno. 1999. La construction sociale de la ruralité, dans POUULLAOUÉC-GONIDEC, Philippe, PAQUETTE, Sylvain, DOMON, Gérald. Les temps du paysage, Actes du colloque tenu à Montréal les 23 et 24 septembre 1999. Les Presses de l'Université de Montréal. p. 105-124.
- JEAN, Bruno. 1996. La région sous le regard sociologique: la construction sociale du fait régional, dans PROULX, Marc-Urbain. Le phénomène régional au Québec, Sainte-Foy : PUQ. p. 133-156.
- JEAN, Bruno. 1997. Territoires d'avenir : pour une sociologie de la ruralité : La ruralité comme projet de société. Aménager l'avenir des régions rurales, Québec (Province), Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. p. 207-225.
- JEAN, Bruno. 2000. Une nouvelle gouvernance territoriale pour accompagner la restructuration rurale. La mise en perspective des approches européenne, américaine et canadienne dans CARRIER, Mario et CÔTÉ, Serge (s.d.) Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. p. 223-243.

- JEAN, Bruno. 1997. Territoires d'avenir: pour une sociologie de la ruralité : Vers des systèmes ruraux durables: l'environnement rural entre la régulation, la participation et la responsabilité, Québec (Province), Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. p. 247-270.
- JEAN, Bruno. 1989. « Le développement régional à l'heure du développement local: le temps des incertitudes ». Revue canadienne des sciences régionales, vol. XII, n° I, printemps, p. 9-23.
- JEAN, Yves. 2005. Notions de développement local, territoire et développement durable: réflexions épistémologiques et nécessaire mutation culturelle de l'État et des élus dans LAFONTAINE, Danielle et JEAN, Bruno (s.d.) Territoires et fonctions, TOME 1, Des politiques aux théories: Les modèles de développement régional et de gouvernance en débats. Éditions du GRIDEQ-CRDT. p. 131-150.
- JESSOP, Bob. 1998. « L'essor de la gouvernance et ses risques d'échec: le cas du développement économique ». Revue internationale des sciences sociales, n° 155, mars, p. 31-49.
- JOYE, Dominique et RUEGG, Jean. 1996. Synthèse: Le MT: acquis et pertinence dans DECOUTÈRE, Stéphane, RUEGG, Jean, JOYE, Dominique et al. Le management territorial: Pour une prise en compte des territoires dans la gestion publique. Suisse: Presses polytechniques et universitaires romandes. p. 321-327.
- JUILLET, Luc et ANDREW, Caroline. 1999. « Développement durable et nouveaux modes de gouvernance locale: le cas de la Ville d'Ottawa ». Économie et solidarités, n° 2, vol. 30, p. 75-93.
- KAYSER, Bernard. 1990. La renaissance rurale: sociologie des campagnes du monde occidental. Paris : A. Colin. 316 pages.
- KAZANCIGIL, Ali. 1998. « Gouvernance et science: modes de gestion de la société et de production du savoir empruntés au marché ». Revue internationale des sciences sociales, n° 155, mars, p. 73-83.
- KLEIN, Juan-Luis. 1995. La décentralisation et l'assouplissement des rapports État-Territoire au Québec dans CÔTÉ, Serge, KLEIN, Juan-Luis et PROULX, Marc-Urbain (s.d.) Et les régions qui perdent... ? Rimouski : GRIDEQ, p. 39-52.
- KUHN, Antony. 2000. Démocratie et management local, 4^e rencontres Ville-Management : La nouvelle figure de la gouvernance territoriale en milieu rural. Sous la direction de LE DUFF, Robert, RIGAL, Jean-Jacques, SCHMIDT, DALLOZ, Géraldine, p. 579-603.
- LAFONTAINE, Danielle. 1989. « Le champ des « études régionales » québécoises: problèmes de spécificité et de délimitation ». Revue canadienne des sciences régionales, vol. XII, n° I, printemps, p. 111-139.

- LARDON, Sylvie, CHIA, Eduardo et REY-VALETTE, Hélène. 2008. « Introduction: Dispositifs et outils de gouvernance territoriale. » Norois. Revue géographique des Universités de l'Ouest. Dispositifs et outils de gouvernance territoriale, n° 209, avril, p. 7-13.
- LARDON Sylvie, TONNEAU Jean-Philippe, RAYMOND Richard, CHIA Eduardo, CARON Patrick. 2008. « Dispositifs de gouvernance territoriale durable en agriculture. Analyse de trois situations en France et au Brésil ». Norois. Revue géographique des Universités de l'Ouest. Dispositifs et outils de gouvernance territoriale, n° 209, avril, p. 17-36.
- LE BERRE, Martine. 1995. Territoires, dans BAILLY, A., FERRAS, R. et PUMAIN, D. (s.d.), Encyclopédie de Géographie, Paris, Économica, p. 601-622. Numéro spécial de la Revue française d'administration publique, «gouvernement et gouvernance des grandes métropoles», 1995.
- LE GALÈS, Patrick. 2004. «Gouvernance des économies locales en France : à la recherche de la coordination perdue» dans L'année de la régulation. Paris : Presses de Sciences Po, n° 8. 188 pages.
- LE GALÈS, Patrick. 2006. « Gouvernement et gouvernances des territoires », Problèmes économiques et sociaux, La Documentation française, n° 922, mars. 120 pages.
- LE GALÈS, Patrick. 2003. Le retour des villes européennes. Sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance : Chapitre 1: Introduction, Presses de la fondation nationale des sciences politiques. Paris : L'Harmattan. p. 19-56.
- LE GALÈS, Patrick. 2003. Le retour des villes européennes. Sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance : Conclusion, Presses de la fondation nationale des sciences politiques. Paris : L'Harmattan. p. 375-392.
- LE GALÈS, Patrick. 1993. Les politiques de développement économique local des villes en France et en Grande-Bretagne. Paris : L'Harmattan. p. 49-92.
- LEMELIN, André et POLÈSE, Mario. 1995. Développement économique, urbanisation et concentration urbaine: essai de synthèse dans POLÈSE, Mario, (s.d.) Urbanisation des pays en développement. Paris : Économica. 37 pages.
- LEMIEUX, Vincent. 1997. La décentralisation. Les éditions de l'IQRC. p. 13-31.
- LEMIEUX, Vincent. 2000. Postface. Réflexion sur la gouvernance dans CARRIER, Mario et CÔTÉ, Serge (s.d.) Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. p. 333-338.

- LERESCHE, Jean-Pierre. 2001. Gouvernance et coordinations des politiques publiques dans LERESCHE, Jean-Pierre. (s.d.) Gouvernance locale, coopération et légitimité. Le cas suisse dans une perspective comparée. Paris : Pédone.
- LÉVESQUE, Benoît, CRISES et ARUC-ÉS, UQAM. 2005. Le modèle québécois et le développement régional et local: vers le néolibéralisme et la fin du modèle québécois ? dans LAFONTAINE, Danielle et JEAN, Bruno, Territoires et fonctions. TOME 1, Des politiques aux théories: Les modèles de développement régional et de gouvernance en débats. Éditions du GRIDEQ-CRDT. p. 1-13.
- LÉVESQUE, Benoît. 2002. Le développement régional et local, avant et après la mondialisation dans Quel avenir pour les régions ?. Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités (CRDC). Université du Québec en Outaouais. Hull. Québec. p. 153-183.
- LEVITT, Kari. 1972. La capitulation tranquille. Réédition -- Québec. Montréal. 220 pages.
- LOINGER, Guy. 2004. Prospective stratégique et territorialisation du développement durable. Groupe d'étude international sur les stratégies territoriales et l'économie locale.
- MABILEAU, Albert. 1999. Conclusions. Les perspectives d'action publique autour d'un local reconsidéré dans BALME, Richard FAURE, Alain MABILEAU, Alain *et al.* Les nouvelles politiques locales: Dynamique de l'action publique. Union Européenne: Presses de la fondation nationale des sciences politiques. p. 465-479.
- MACAIGNE, Pierre. 1998. Quelles définitions locales pour le local dans ZAOUAL, Hassan (s.d.) La socio-économie des territoires. Paris : L'Harmattan. 352 pages.
- MAGNETTE, Paul. 2003. European Governance and Civic Participation: Beyond Elitist Citizenship dans Political Studies: vol. 51, p. 144-160.
- MANZAGOL, Claude et SÉNÉCHAL, Gilles. 1996. La région géographique dans PROULX, Marc-Urbain. Le phénomène régional au Québec. Sainte-Foy : PUQ. p. 93-111.
- MARTIN, Fernand et JOANIS, Marcelin. 2005. La dimension territoriale des politiques de développement économique au Québec: enjeux contemporains. CIRANO. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations. 48 pages.
- MAYOUKOU, Célestin, THUILLER, Jean-Pierre, *et al.* 2003. Gouvernance du développement local. Paris : L'Harmattan.
- MELDON, Jeanne, KENNY, Micheal et WALSH, Jim. 2002. Gouvernance locale, développement local et participation citoyenne : Première partie: collectivités

territoriales, développement local et participation citoyenne. dans DECOSTER, Dominique-Paule (s.d) Charleroi. p. 1-39.

MERRIEN, François-Xavier. 1998. « De la gouvernance et des États-providence contemporains ». Revue internationale des sciences sociales, n° 155, mars, p 61-71.

MÉTHOT, Marcel. 1999. Localisation, mondialisation: le mythe de l'autonomie locale! dans ADAMOU, Alidou. Penser et agir localement dans l'arène de la globalisation. Rimouski : GRIDEQ. p. 87-92.

De MILLY, Hubert. 2003. Le développement local, pour ou contre la décentralisation? dans MAYOUKOU, Célestin, THUILLER, Jean-Pierre, *et al.* Gouvernance du développement local. Paris : L'Harmattan.

MORIN, Richard. 1998. Régionalisation au Québec. Québec : Les publications IFDÉC.

MYRDAL, Gunnar. 1957. Economic Theory and Underdeveloped Regions, University Paperbacks, Methuen, London.

NAVET, Georges. 2002. Gouvernance un concept ambigu dans International Law FORUM du droit international, 4 : p. 128-133.

OFFE, Clauss & FUCHS, Susanne. 2002. A decline of social capital ? The German case in PUTNAM, Robert D. & GOSS, Kristin A. Democracies in flux, New York : Oxford University Press. Pages 189-245.

ORANGE, Gérald et VATTEVILLE, Eric. 20-23 mai 2003. Gouvernance territoriale et développement durable. Université de Rouen, IAE, CREGO. Rencontres internationales: Démocratie et management local. Québec. 15 pages.

PARTANT, François. 1982. La fin du développement. Paris : Maspero.

PASSET, René. 1998. « Le développement durable: d'un regard sur le monde à une conception de l'homme. », Économie et sociétés. Développement, croissance et progrès, série f, n°36, janvier, p. 91-96.

PECQUEUR, Bernard. 2001. « Gouvernance et régulation: un retour sur la nature du territoire », Géographie, économie, société, vol. 3, n°2, p. 229-246.

PECQUEUR, Bernard. 1989. Le développement local. Paris : Syros, Alternatives économiques.

PELLEGRINO, Pierre. 1986. Architecture du territoire et problèmes régionaux dans collectif, Les sciences sociales face à l'identité régionale, Haupt.

PETITVILLE, Franck. 1998. « Trois figures mythiques de l'État dans la théorie du

- développement ». Revue internationale des sciences sociales, n° 155, mars, p. 119-129.
- PETRELLI, Robert. 1995. Les collectivités territoriales au Québec: une vision d'avenir dans PROULX, Marc-Urbain. Regards sur la décentralisation gouvernementale au Québec. Actes du Forum régional sur la décentralisation. Groupe de recherche et d'intervention sociales. Collection Développement régional. p. 89-119.
- POCHE, Bernard. 1996. Espace fragmenté: éléments pour une analyse sociologique de la territorialité. Paris : L'Harmattan.
- POLÈSE, Mario. 1994. Économie urbaine et régionale: logique spatiale des mutations économiques. Paris : Économica. 400 pages.
- PROULX, Marc-Urbain, et BROCHU, Isabelle. 1995. « La construction institutionnelle des régions du Québec », Canadian public administration / Administration publique du Canada, volume 38, n° 1, printemps, p. 94-111.
- PROULX, Marc-Urbain. 1999. « Volontariat institutionnel et gouvernance du Québec à l'échelle supralocale ». Économie et solidarités, vol. 30, n° 2, p. 60-73.
- PROULX, Marc-Urbain. 2002. L'économie des territoires au Québec: aménagement, gestion, développement : Chapitre 8 – La décentralisation gouvernementale, p. 167-190 : Chapitre 9 – Les modèles pour expliquer le développement territorial, p. 193-212. Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec.
- PROULX, Marc-Urbain. 2005. Tendances spatiales et dynamique des territoires au Québec Congrès de l'ACFAS 2005. Université du Québec à Chicoutimi. 23 Pages.
- PROULX, Marc-Urbain. 15-16 janvier 2004. Difficile appropriation du territoire au Québec, Colloque international « Pluralisme culturel et identités régionales au Canada et dans l'Europe des régions », Bordeaux. p. 1-22.
- PROULX, Marc-Urbain. 1996. Les trois échelons territoriaux du Québec: les enjeux de la décentralisation dans CÔTÉ, Serge, KLEIN, Juan-Luis et PROULX, Marc-Urbain. Le Québec des régions: vers quel développement? GRIDEQ-GRIR. p. 107-130.
- PROULX, Marc-Urbain. 2005. Quatre décennies de planification territoriale au Québec. Congrès de l'ACFAS 2005. Centre de recherche sur le développement territorial. Université du Québec à Chicoutimi. 26 pages.
- PROULX, Marc-Urbain. 2001. Stratégies et politiques en matière de développement régional et local au Québec: Enseignements des expériences étrangères. CQRDT. Centre québécois de recherche et de développement des territoires. Université du Québec. Pour le ministère des Régions, Gouvernement du Québec. 29 pages.

- PROULX, Marc-Urbain. 2003. Stratégies territoriales sur l'espace non métropolitain du Québec, Université rurale québécoise – Région de la Mauricie. p. 1-21.
- PROULX, Marc-Urbain. 2005. Vers un projet de décentralisation pour le Québec. Les ressorts territoriaux de la régulation. Université du Québec à Chicoutimi. 27 pages.
- PUTNAM, Robert D., 2000. Bowling Alone, New York: Simon & Schuster.
- PUTNAM, Robert D., GOSS, Kristin A. 2002. Democracies in flux. New York : Oxford University Press.
- RACICOT, Pierre. 1999. Développement et régionalisation au Québec: Le temps du repli de l'État-nation. Montréal : L'Harmattan. 213 pages.
- ROTHSTEIN, Bo. 2002. Sweden: social capital in the social democratic state in PUTNAM, Robert D., GOSS, Kristin A. Democracies in flux. New York : Oxford University Press.
- ROY, Simon N. 2003. L'étude de cas. In GAUTHIER, Benoît, DOLBEC, André, CHEVRIER, Jacques, SAVOIE-ZAJC, Lorraine. 2003. Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données. Québec: Presses de l'Université du Québec. 4^e édition. 619 pages. P.159-184.
- SABOURIN, Louis. 2000. La gouvernance globale : astuce passagère ou prémices d'un modèle inédit de gestion en vue de mieux maîtriser la mondialisation ? Centre d'études et de recherches. Institut international Jacques Maritain. Tréviso. 20 pages.
- SALMA, Loudiyi. 2008. « Le SCoT, instrument de gouvernance territoriale? La conduite locale de la concertation dans le Pays du Grand Clermont ». Norois. Revue géographique des Universités de l'Ouest. Dispositifs et outils de gouvernance territoriale, n° 209, avril.
- SAVOIE, Donald J. et RAYNAULD, André. 1986. Essais sur le développement régional. Les presses de l'Université de Montréal. 242 pages.
- SAVOIE-ZJAC, Lorraine. 2009. L'entrevue semi-dirigée In GAUTHIER, Benoît, DOLBEC, André, CHEVRIER, Jacques, SAVOIE-ZAJC, Lorraine. 2009. Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données. Québec: Presses de l'Université du Québec. 5^e édition. 767 pages. P. 293-315.
- SAXENIAN, Anna Lee. 2000. Les limites de l'autarcie: Silicon Valley et route 128 dans BENKO, Georges., LIPIETZ, Alain. La richesse des régions. Paris : PUF.
- SÉGUIN, Normand. 1997. La conquête du sol au 19^e siècle : Le XIX^e siècle saguenayen. L'économie agro-forestière. Sillery : Boréal Express.p. 29-59.

- SIMARD, Jean-Jacques. 1981. Les opérations dignité: lutte d'espace et nostalgie dans l'Est du Québec. Québec. 262 pages.
- SMITH, Andy. 1999. Experts européens et centralisation de la gouvernance locale dans les nouvelles politiques locales: Dynamique de l'action publique. Union Européenne: Presses de la fondation nationale des sciences politiques. p. 403-413.
- STEWART, Michael. 1976. Keynes: la théorie générale. Keynes. Paris : Seuil.
- STOECKER, Randy. 1991. « Evaluating and rethinking the case study ». Sociological Review, n° 1, vol. 39, p. 88.
- STÖHR, Walter B. 1984. La crise économique demande-t-elle de nouvelles stratégies de développement régional? dans AYDALOT Philippe (s.d.) Crise et Espace. Paris : Economica. p. 183-206.
- STÖHR, Walter, B. 2003. Development from below. Vingt ans plus tard dans FONTAN, Jean-Marc, KLEIN, Juan-Luis et LÉVESQUE, Benoît (s.d.) Reconversion économique et développement territorial. Presse de l'Université du Québec. p. 119-143.
- STOKER, Gerry. Mai 2005. New Localism, participation and networked community Governance. 6th Global Forum on Reinventing Government. University of Manchester, UK.
- STOKER, Gerry. 1998. « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance ». Revue internationale des sciences sociales, n° 155, mars, p. 19-29.
- TELLIER, Luc-Normand. 1996. Le Québec et ses régions à l'intérieur de la dynamique spatiale de l'économie mondiale dans PROULX, Marc-Urbain. Le phénomène régional au Québec. Sainte-Foy : PUQ. p. 9-27.
- THEYS, Jacques. 2001. « À la recherche du développement durable: un détour par les indicateurs ». Le développement durable, de l'utopie au concept. Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS. p. 269-279.
- THEYS, Jacques. Publié le 23 septembre 2002. L'approche territoriale du « Développement durable », Conditions d'une prise en compte de sa dimension sociale Développement Durable et Territoires. Dossier 1 : Approches territoriales du développement durable. Disponible sur : www.revue-ddt.org Revue Développement Durable et Territoires –. Tous droits réservés.
- THEYS, Jacques. Mise en ligne le : 1 novembre 2003. La gouvernance, entre innovation et impuissance , Développement Durable et Territoires. Dossier 2 : Gouvernance

locale et Développement durable Disponible sur :
<http://developpementdurable.revues.org/document1523.html>, Revue
Développement Durable et Territoires – 2002 – 2005. Tous droits réservés -- ISSN
1772-9971.

- TREMBLAY, Marc-Adélar. 1968. Initiation à la recherche en sciences humaines, Montréal, McGraw-Hill, In GAUTHIER, Benoît (s.d.) Recherche sociale, 4^e édition : De la problématique à la collecte des données. Québec: Les Presses de l'Université du Québec, 2003. p. 165.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 1996. Développement local, districts industriels et milieux innovateurs: mode ou tendance de fond ? Dans CÔTÉ, Serge, KLEIN, Juan-Luis et PROULX, Marc-Urbain (s.d.) Le Québec des régions: vers quel développement ? Rimouski : GRIDEQ-GRIR. p. 241-256.
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. 1995. Flexibilité techno-organisationnelle et districts industriels: un piège ou un avenir pour les régions du Québec ? dans CÔTÉ, Serge, KLEIN, Juan-Luis et PROULX, Marc-Urbain (s.d.) Et les régions qui perdent... ? Rimouski : GRIDEQ. P. 17-38.
- TREMBLAY, Marielle et TREMBLAY, Pierre-André. 2000. Aux marges du développement dans CARRIER, Mario et CÔTÉ, Serge (s.d.) Gouvernance et territoires ruraux. Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec. p. 317-331.
- TREMBLAY, Pierre-André *et al.* 1995. Le sens de la tradition: réflexions sur le mouvement CHIPKO. GRIDEQ. Université du Québec à Rimouski. Dans: L'Éthique du développement: Entre l'Éphémère et le durable. GRIR. Collection développement régional. Université du Québec à Chicoutimi. p. 349-379.
- TROUGHTON, Michael. 2004. Agriculture and rural resources In Resource and Environmental Management in Canada: Addressing conflict and uncertainty. Oxford University Press, p. 233-261.
- VÉZINA, Ghislaine. Mai 2002. Le territoire rural et ses structures organisationnelles. Ministère des Affaires municipales et de la Métropole.
- VOLONIRINA, Valencia. 1999. Petites collectivités et gouvernance rurale: une comparaison nord-sud dans Penser et agir localement dans l'arène de la globalisation. Québec (Province). Rimouski, Québec, Université du Québec à Rimouski. Groupe de recherche interdisciplinaire en développement de l'Est du Québec. Université du Québec à Rimouski.

Annexes

Annexe 1
Tableau des principales caractéristiques socio-démographiques
Les quatre communautés sélectionnées pour la thèse
2006

ANNEXE 1

Tableau des principales caractéristiques socio-démographiques
Les quatre communautés sélectionnées pour la thèse
2006

Principales caractéristiques socio-démographiques en 2006
JAMESTOWN, Nouveau-Brunswick

	Notre village	NB
Population	888	729 998
Variation 2001-2006	-7,0 %	0,1 %
% de la population 15 ans et +	83,1 %	83,8 %
% de la population 45 ans et +	55 %	-
Taux de chômage	17,1 %	10,0 %
Taux d'activité	46,1 %	63,7 %
% secteur d'emploi	37,5 %	57,3 %
Nombre total de logements privés	429	331 619
Maisons individuelles % log. privés.	93,3 %	89,2 %
Valeur des propriétés privées	135 100 \$	119 549 \$
Constructions neuves propriétés privées – 1991-2001	-	-
Nombre total de familles	280	217 790
Couples mariés	205	151 210
Personnes âgées de 15+ ayant un revenu	720	573 785
Ensemble des personnes ayant touché des gains	400	409 085
Gains moyens toutes personnes au travail temps complet	35 955 \$	35 288 \$
Revenu médian des ménages, 2005 (\$) - tous les ménages privés (après impôt)	34 568 \$	39 984 \$
Revenu médian en 2005 - toutes les familles de recensement (\$)	40 671 \$	52 878 \$

Source : Statistique Canada, profil des communautés 2001-2006. www.statcan.gc.ca.

Principales caractéristiques socio-démographiques 2006
SAINT-YAMASKA, Québec

Caractéristiques en 2006 (après fusion du village et de la paroisse)	Notre village	Québec
Population	2 486	7 546 131
Variation 2001-2006	-0.6 %	4,3 %
% de la population 15 ans et +	81,5 %	83,4 %
% de la population 45 ans et +	42 %	-
Taux de chômage	3,4 %	7,0 %
Taux d'activité	74,3 %	64,9 %

% secteur d'emploi	71,8 %	60,4%
Nombre total de logements privés	950	3 189 345
Maisons individuelles % log. privés.	76,3 %	45,7 %
Nombre total de familles	720	2 121 610
Couples mariés	410	1 156 930
Revenus médians de toutes les familles	57 053 \$	58 678 \$

Source : Statistique Canada, profil des communautés 2001-2006. www.statcan.gc.ca.

Principales caractéristiques socio-démographiques 2006
LOMER, Québec

Caractéristiques en 2006	Notre village	Québec
Population	996	7 546 131
Variation 2001-2006	-5,0 %	4,3 %
% de la population 15 ans et +	80,4 %	83,4 %
% de la population 45 ans et +	43,0 %	-
Taux de chômage	19,0 %	7,0 %
Taux d'activité	52,3 %	64,9 %
% secteur d'emploi	43,0 %	60,4 %
Nombre total de logements privés	425	3 189 345
Maisons individuelles % log. privés.	89,2	45,7 %
Nombre total de familles	300	2 121 610
Couples mariés	130	1 156 930
Revenus médians de toutes les familles	43 353 \$	58 678 \$

Source : Statistique Canada, profil des communautés 2001-2006. www.statcan.gc.ca.

Principales caractéristiques socio-démographiques 2006
BRESTGATE, Terre-Neuve et Labrador

Caractéristiques en 2006	Notre village	Terre-Neuve et Labrador
Population	2448	505 469
Variation 2001-2006	-6,2 %	-1,5 %
% de la population 15 ans et +	87,8 %	84,5 %
Taux de chômage	23,6 %	18,6 %
Taux d'activité	55,3 %	58,9 %
% secteur d'emploi	42,3 %	47,9 %
Nombre total de logements privés	1010	197 185
Maisons individuelles % log. privés.	94,6 %	73,8 %
Nombre total de familles	815	155 730
Couples mariés	655	114 630
Revenus médians de toutes les familles	37 765 \$	49 645 \$

Source : Statistique Canada, profil des communautés 2001-2006. www.statcan.gc.ca.

Annexe 2 - La classification de l'échantillon NRE

Annexe 2 - La classification de l'échantillon NRE

Classification de l'échantillon NRE Sites choisis pour la recherche					
Dim.1	Dim.2	Dim.3	Dim.4		
Exposition globale	Économie stable – fluctuante	Près Grands centres	Capacité des communautés	Leading	Lagging
(Haute)	(stable)	(non adjacent)	(Haute)	Jamestown, Nouveau-Brunswick	
Haute	Stable	Adjacent	Haute	Saint-Yamaska, Québec	
Haute	Stable	Non adjacent	Basse		Lomer, Québec
Basse	Stable	Non adjacent	Basse		Brestgate, T-N et Labrador

Source: ¹ Regional Studies, Vol. 36.8, pp. 845-859, 2002. "A sample frame for rural Canada: design and evolution". Bill Reimer. Department of Sociology and Anthropology, Concordia University. Table 7. pp. 853.

Annexe 3 – L'éducation à Saint-Yamaska, Québec, une planche de salut...

Annexe 3 – L'éducation à Saint-Yamaska, Québec: une planche de salut...

1829	Le gouvernement accorde des subsides pour la construction d'écoles.
1836	Une école est ouverte à la rivière.
1841	10 écoles sont en opération à Saint-Yamaska.
1850	Dans « Paroisse de Saint-Yamaska » de l'historien Ernest Darsigny, on décrit le contrat de construction d'une école de deux classes au village, pièces sur pièces et blanchie à la chaux en dedans comme en dehors.
1854	405 enfants fréquentent les 10 écoles.
1855	Les inspecteurs d'école rédigent des rapports d'éducation.
1870	Traitement salarial des institutrices: \$80. à \$160. par année.
1882	Le notaire Z.T. Marchessault devient secrétaire scolaire. Il le sera durant 46 ans.
1891	L'année scolaire se termine dans les premiers dix jours de juillet.
1896	Introduction d'un manuel d'agriculture.
1925	Une femme mariée devient institutrice pour la première fois.
1930- 1949	Études sur la coopération, le problème rural et des encycliques papales au moyen d'équipes d'étude dans les rangs.
1942	Arrivée des Sœurs St-Joseph, elles y enseigneront jusqu'en 1976.
1951	Construction de l'école Saint-Jacques (couvent) sur la rue Saint-Joseph et don d'une cloche par les filles d'Isabelle, maintenant à l'école Saint-Yamaska.
1952	Arrivée de la télévision dans les foyers.
1963	Les écoles de rangs se vendent, pour l'école centralisée au village.
1954- 1963	Construction de l'école St-Yamaska (collège) pour les garçons et agrandissement.
1981	Ouverture d'une bibliothèque municipale, après celle de la J.A.C dans les années 1940.

*Documents fournis par le comité du Patrimoine de Saint-Yamaska. Novembre 2009

Annexe 4 - La vie sociale et économique, Saint-Yamaska, Québec

Annexe 4 - La vie sociale et économique, Saint-Yamaska, Québec

- 1800 Exploitation de la forêt en production de potasse à partir de cendres de bois franc.
- 1805 Un moulin à scie est bâti au rang Caroline.
- 1810 Un moulin à farine avec roue à godets est construit et alimenté par l'eau du lac.
- 1850 Cyrille Choquette opère une tannerie jusqu'en 1888.
- 1877 Première usine laitière de Trefflé Durocher au village.
- 1880 Fabrique d'allumettes dans le Haut-Corbin.
- 1888 Première fromagerie à la Rivière, qui appartient à J.B. D. et deviendra la fromagerie D. P, puis de Val-Maska et Agropur.
- 1891 Fondation de l'Union St-Joseph (entraide financière et religieuse).
- 1905 Une mutuelle-incendie de paroisse est mise sur pied.
- 1910 Un bureau de poste est ouvert à la Rivière chez Hormidas Martel, il portait le nom de « Montarville ».
- 1910 La Banque Canadienne Nationale a pignon sur rue.
- 1911 La salle du Cercle choral est achetée par la municipalité pour en faire une salle paroissiale et municipale.
- 1915 Distribution de la malle rurale.
- 1933 Mise sur pied de la Société Coopérative de Conserve, devenue les Produits R.S.L.
- 1935-40 Formation d'un club de baseball par P.J.
- 1937 Fondation de la Caisse Populaire Desjardins.
- 1937 La Compagnie J.G. est née, elle deviendra plus tard J.G. et fils et finalement Supervision.
- 1939 Arrivée du Cercle des Fermières, plus tard l'U.C.F.R. et ensuite l'AFÉAS.
- 1939 Fondation de la Jeunesse Agricole Catholique.
- 1940-42 Les Cercles des Jeunes Éleveurs et Agriculteurs prennent vie.
- 1940-50 Des dizaines de jeunes ruraux fréquentent les Écoles d'agriculture et ménagère.
- 1942 Naissance de la Société Coopérative Agricole.

- 1945 Fondation de la Société Coopérative Avicole régionale, aujourd'hui EXL.
- 1946 Fondation des Chevaliers de Colomb.
- 1948 Fondation de l'Ordre des Filles d'Isabelle et couronnement d'une reine du Carnaval en 1962.
- 1952 Semaine de la Fierté rurale.
- 1955 Une section de la S.S.J.B. est née.
- 1960 Fondation d'une Chambre de Commerce.
- 1962 Mise sur pied des Loisirs S.Y inc. après la venue d'une O.T.J.
- 1964 Naissance des transports J.D.Choquette inc.
- 1968 Création de B.A.M. métal inc. Fabriquant d'équipements et portes de bateaux.
- 1972 L'organisme l'Âge d'Or est fondé.
- 1977 Les Meubles S.Y inc. se spécialisent dans l'ébénisterie.
- 1978 On fonde le club Optimiste.
- 1981 Le Comité du Patrimoine de S.Y inc. est né.
- 1982 Construction de la Résidence de l'Harmonie.
- 1990 Le 1^{er} Festival du maïs de S.Y.
- 1994 Arrivée de la famille Bonnet et de leur fromagerie D.
- 2005 Les Collections du patrimoine agricole A. M.

*Documents fournis par le comité du Patrimoine de Saint-Yamaska. Novembre 2009

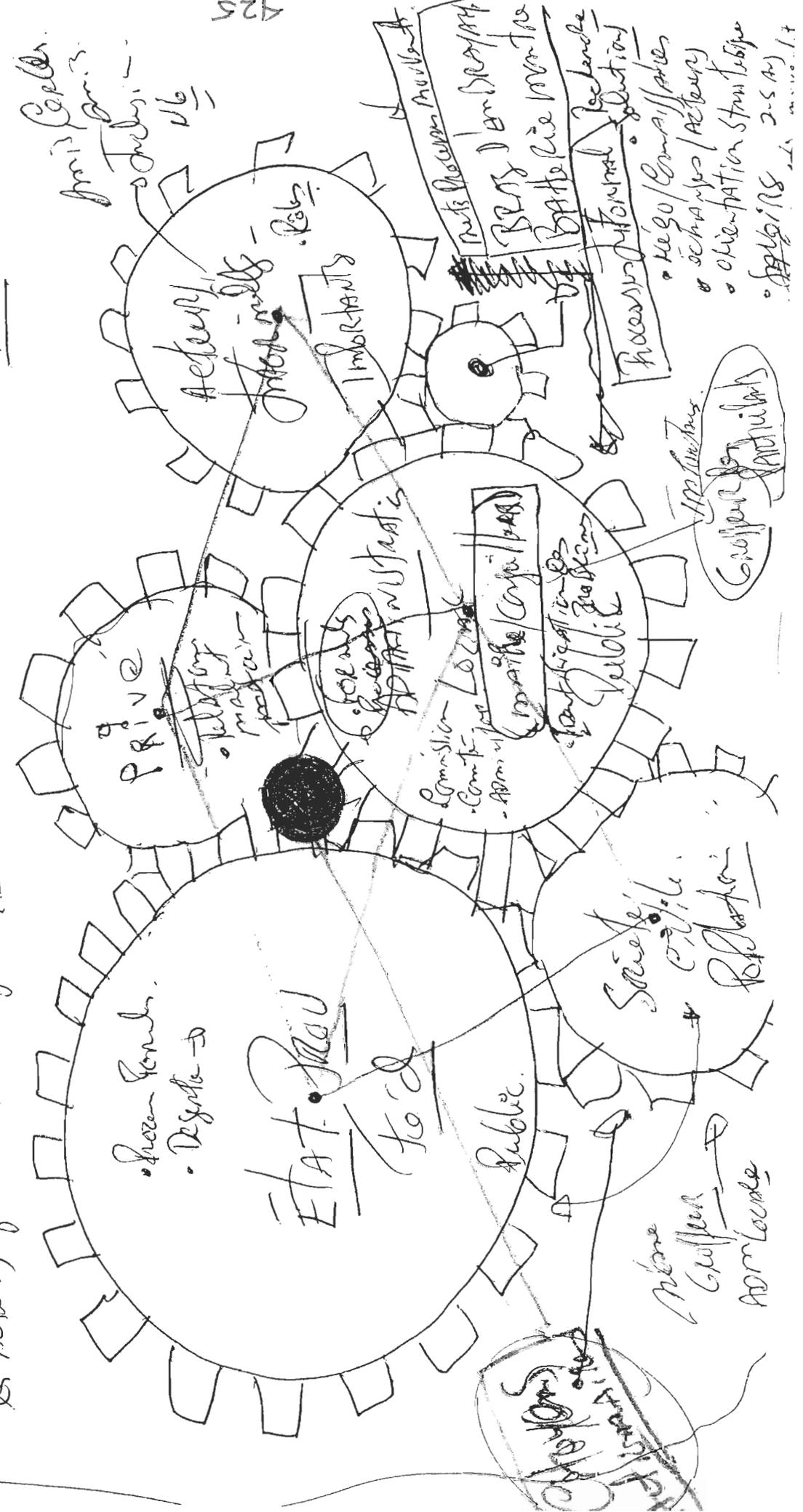
Annexe 5 – Pré-modélisation de la gouvernance locale

Nouvel Modèle de Gouvernance Locale

Partage du Pouvoir (Concertation & Action)

Informations
 • Politique
 • Manipulation **nécessaire** on the
 & acteurs qui ~~ont~~ **peuvent** le mouvement \rightarrow **devenir** \rightarrow **développement**.

"Dynamique"



ANNEXE 6 – Questionnaire – version française

ANNEXE 6 – Questionnaire – version française

Partie 1 – Questions de parcours et d'identification

- Pourriez-vous me dire votre nom S.V.P?
- Depuis combien d'années vivez-vous ici ?
- Quelle profession occupez-vous actuellement ?
- Quelle est votre implication dans la collectivité?
- Depuis combien de temps vous impliquez-vous dans votre communauté?
- Comment qualifieriez-vous la santé socio-économique de votre collectivité?

Maintenant, je vais vous faire-part de certaines définitions du concept de gouvernance ou gestion territoriale.

Définition :

La gouvernance fait référence à l'ensemble des institutions, des réseaux, des directives, des processus, des règles, des normes, des usages politiques et sociaux, des relations qui déterminent les différents rapports issus des acteurs émanant des milieux socio-économiques d'une collectivité dans le choix d'orientations et d'actions de développement. Le concept de gouvernance se réfère à la création d'une structure ou d'un ordre qui ne peut pas être imposé de l'extérieur, mais résulte de l'interaction d'un grand nombre de gouvernants qui s'influencent réciproquement (Kooiman et Van Vliet, 1993, p. 64) ». (Stoker. 1998 : 19-20)

Partie 2 - Les mécanismes, procédures, règles, processus, pratiques, etc. (identification des acteurs qui ont du pouvoir)

Les premières questions concernent les mécanismes, procédures, règles, normes, usages etc. qui déterminent les rapports entre les acteurs issus de différents, qui orientent les actions de développement socio-économique d'une collectivité. Si l'on considère que la gouvernance inclut le secteur privé, le secteur institutionnel et le secteur communautaire (ici, on entend la société civile au sens large – c'est-à-dire les citoyens).

- 1- Selon vous, qui sont les 5 personnes les plus importantes du village?
- 2- Quelle est la définition des rôles entre les acteurs les plus reconnus dans le village?
 - a. Autrement dit : qui fait quoi ?
- 3- Comment se fait l'inclusion ou l'exclusion des différents acteurs de la communauté dans les cercles formels décisionnels ?
 - a. Comment les avez-vous choisis et pourquoi ?
 - b. Comment les avez-vous exclus et pourquoi ?
- 4- Comment se fait l'inclusion ou l'exclusion des différents acteurs de la communauté dans les cercles informels décisionnels ?
 - a. Comment les avez-vous choisis et pourquoi ?
 - b. Comment les avez-vous exclus et pourquoi ?
- 5- Quels sont les processus formels de négociation (procédures, règles, pratiques, etc. entre les acteurs dans la communauté ? (autrement dit, qui possède l'autorité et comment la gèrent-ils ?)
- 6- Quels sont les processus informels de négociation présents entre les acteurs de la communauté? (où les décisions importantes se prennent-elles ? – autrement dit – qui possède le pouvoir et comment l'exercent-ils dans la collectivité)
- 7- Comment sont configurés les réseaux d'acteurs dans votre collectivité?

- a. Les acteurs privés se réunissent-ils? (dans quel type de réseaux : formel ou informel?)
 - b. Les acteurs communautaires se réunissent-ils? (dans quel type de réseaux : formel ou informel?)
 - c. Les acteurs institutionnels se réunissent-ils ? (dans quel type de réseaux : formel ou informel?)
- 8- Comment se forment les partenariats entre les différents acteurs dans votre communauté? (relations d'affaires – mandants – mandataires)
- a. Sont-ils reçus en privé par l'autorité (Maire)?
 - b. Ces gens sont-ils exclus du cercle de décision stratégique de développement dans la collectivité?
- 9 - Une gouvernance locale efficace et équilibrée serait le fruit d'une implication importante de tous les acteurs d'une collectivité pour son développement et son bien-être.

Dans cet esprit, les différents acteurs consacrent-ils beaucoup de temps à la gestion territoriale dans la communauté ?

Dans les réseaux formels ?

Dans les réseaux informels ?

D'après-vous, cette implication est-elle proportionnelle au succès et au dynamisme de la communauté ? Et pourquoi ?

10 – Y a-t-il présentation de projets d'améliorations locales par différents acteurs de la communauté ?

Où le font-ils ?

Comment le font-ils?

(CONSERVER CETTE PARTIE – POSER AU BESOIN)

Responsabilité, légitimité, autorité et pouvoir

Si l'on considère que:

Pouvoir n.m.: 1. Capacité, possibilité de faire qqch, d'accomplir une action, de produire un effet. *Il n'est pas en mon pouvoir de vous aider. Autorité, puissance, de droit ou de fait, détenue sur qqn, sur qqch. Abuser de son pouvoir. Le pouvoir de l'éloquence.* Autorité constituée, gouvernement d'un pays. *Parvenir au pouvoir. – Pouvoir temporel:* gouvernement civil d'un état. Fonction juridique consistant à édicter les règles d'organisation politique et administratives d'un État. 2. **Fonction de l'État**, correspondant à un domaine distinct et exercée par un organe particulier. *Pouvoir constituant*, chargé d'élaborer, de réviser la Constitution. – *Pouvoir législatif*, chargé d'élaborer les lois. – *Pouvoir exécutif ou gouvernemental*, chargé de l'administration de l'État et de veiller à l'exécution des lois. – *Pouvoir judiciaire*, chargé de rendre la justice. – *Pouvoir réglementaire:* pouvoir reconnu à certaines autorités gouvernementales ou administratives (préfet, maire, etc.) d'édicter des règlements (décrets ou arrêtés). (*Larousse*)

D'après-vous, qui détient le pouvoir de décision en ce qui concerne le développement socio-économique de votre communauté?

c. Pourquoi ?

D'après-vous, qui dans la communauté, est reconnu pour avoir du pouvoir ?

d. Pourquoi?

Qui, selon vous, a attribué ce pouvoir à ces personnes?

e. Pourquoi ?

Comment s'est fait cette attribution de pouvoir?

f. Comment s'est négociée cette attribution?

i. S'agit-il d'un processus formel (réunion, etc.)?

ii. S'agit-il d'un processus informel (tacite)?

Si l'on considère que:

Autorité n.f.: Droit, pouvoir de commander, de prendre des décisions, de se faire obéir. *En vertu de l'autorité du chef de l'état. L'autorité d'un directeur d'école.* – Personne, organisme qui exerce cette autorité. *Décision de l'autorité compétente. (Larousse)*

11- D'après-vous, dans votre collectivité, qui possède l'autorité de décider ou de passer à l'action?

g. Sont-ils issus du secteur public?

h. Sont-ils issus du secteur privé?

i. Sont-ils issus du secteur communautaire?

j. Sont-ils issus de l'union des trois?

12 -D'après-vous, y a-t-il une différence majeure entre le conseil municipal (maire et conseillers) et l'office du Maire de la municipalité?

13-D'après-vous, ces personnes qui ont l'autorité de décider et d'implanter leurs décisions dans la communauté, le font-elles toujours pour le bien-être de la collectivité?

k. Si oui, pourquoi?

l. Si non, pourquoi?

14-Selon vous, un acteur peut-il être légitime élu ou non ? Pourquoi?

15-Selon vous, un acteur peut-il être illégitime élu ou non ? Pourquoi ?

16-Selon vous, quels sont les acteurs qui apparaissent légitimes dans l'exercice de prise de décisions en ce qui concerne les choix d'orientation et le développement socio-économique de votre collectivité?

17-Selon vous, y a t-il des personnes dans votre communauté qui possèdent un pouvoir d'influence sur les décisions de développement qui ne serait pas légitimes à vos yeux?

m. S'agit-il d'un réseau d'acteurs (divers acteurs de la communauté issus de plusieurs domaines – et pouvant être un nombre très restreint 2-3) qui œuvrent dans l'ombre des décideurs officiels?

n. Si oui, leur influence est-elle bénéfique pour le développement socio-économique de la collectivité?

o. Ou leur influence est-elle néfaste pour le développement de la collectivité?

Maintenant, nous voulons vérifier les informations suivantes pour notre modèle de gouvernance locale:

18-Concernant ces acteurs qui possèdent à la fois le pouvoir et l'autorité de décision dans votre communauté, selon vous,

- p. Ces derniers considèrent-ils la population comme des citoyens actionnaires ou simplement des payeurs de taxes?
- q. Ces derniers représentent-ils bien la population du village auprès des autres villes, gouvernements, etc. ?
 - i. Comment considérez-vous les relations qu'entretiennent les acteurs qui vous représentent (donc, ceux qui possèdent le pouvoir et l'autorité dans la collectivité) auprès des différents gouvernements (Prov. Féd.)?
 - ii. Croyez-vous que la relation entre les représentants de la communauté et les différentes instances gouvernementales sont de types:
 - 8 Gagnant – gagnant
 - 9 Gagnant – perdant
 - 10 Perdant – perdant
- r. Considèrent-ils que les citoyens ont des responsabilités collectives face à l'avenir de la communauté ?
- s. Mesurent-ils le développement en terme de vitalité sociale ou seulement en terme de vitalité économique?
- t. Informent-ils bien les citoyens des enjeux auxquels la collectivité fait face?
- u. Croyez-vous qu'ils ont l'appui solide de leurs concitoyens?
- v. Agissent-ils démocratiquement et de façon transparente lorsqu'ils prennent des décisions importantes pour la collectivité?
- w. Selon vous, avez-vous de bons services de la part de vos acteurs mandatés collectivement dans votre communauté?
- x. Font-ils de bonnes politiques publiques qui améliorent la qualité de vie dans la communauté?
- y. Démontrent-ils de bonnes connaissances dans l'exercice de leurs fonctions?
- z. Démontrent-ils une volonté d'améliorer l'efficacité de leurs organisations respectives? (Ex : conseil municipal, etc.)
- aa. Essaient-ils constamment d'améliorer la satisfaction des citoyens de la communauté?
- bb. Visent-ils aussi la performance économique de la communauté en autorisant les nouvelles idées et les entreprises innovatrices qui pourraient donner de nouveaux emplois ?
- cc. Ces principaux acteurs sont-ils capables de renoncer à une partie de leur autonomie de décision et de partager leur pouvoir pour le bien-être de la collectivité?

Annexe 7 – Questionnaire – version anglaise

ANNEXE 7 – Questionnaire – version anglaise

Part 1- Identification

- Can you tell me your name please?
- How many years have you been resident of the community?
- What do you do in life right now?
- What is your implication in the community?
- How long have you been implicated in the community?
- How would you considered the social and economic state of your community?

Part 2 – Mecanisms, process, practices, rules, etc.

The first questions concern all the mecanisms and process in the community that determine relations between the actors. These actions turn direct the future of the community. If we considered that governance includes the actors from the private sector, the public sector and the civil society (when we talk about civil society, we mean the citizens)

- 1- From your point of view, how would you ass the quality of the interactions (relations) between the actors (3) in the community?
- 2- From your point of view, who are the most important people or organisations concerning local governance in the community?
- 3- From your point of view, how (and why) those people or organisations have managed, are so important in the community in terms of local governance in the community?
- 4- From your point of view, how the actors interact (in what kind of « network » formal or informal) between themselves in your community?
 - a. The private sector alone, together?
 - b. The community sector alone, together?
 - c. The public sector alone. together?
- 5- Which mechanisms (process) are in place in the community to take important decision in the community?
 - a. Are they formal? (ex: public assembly, municipal council, with citizens ideas?
 - b. Are they informal?
- 6- How are made partnerships between the different actors in the community (here the relationship is mostly business oriented between actors)?
- 7- From your point of view, do business leaders have private access to the mayor's office?

An efficient and balanced local governance would be the result of an implication of all the actors in a community to assure and to control its development.

- 8- In that sense, do all the actors in the community spend a lot of time in local governance (participation) ?
- 9- From your point of view, does the time of implication (participation) is proportional to the success and dynamism of the community?

- 10- Can local organisations or actors present local projects that would improve the quality of life in the community?

Part 3 – Responsibility, legitimacy, authority and power (CONSERV, ASK IF NEEDED)

If we considered that: (See....the definition of power)

From your point of view, who has the power to decide in the case of the development of the community? (projects, etc.) (I don't need names but just the people's positions)

From your point of view, who in the community is renowned to have power in the community? (I don't need names but just the peoples positions)

In the case of non-elected peoples, who from your point of view, give them that "legitimacy"?

Do you have an idea on how it was done? Formal process? Informal process? (like a « reconnaissance » accepted by all the citizens – by traditions)?

Now, if we consider that: (see the authority definition)

- 11- Who, from your point of view, has the authority to decide and take actions in the community?
- Are they from the public sector?
 - From the private sector?
 - From the civil society?
 - Or the union of the three?
- 12- For you, the people who has the authority to decide et implement their decisions in the community, does it always do it for the benefit of the community?
- If yes, why?
 - If no, why?
- 13- From your point of view, who are the actors that seem legitimized in the exercise of decision making concerning the socio-economic development of the community?
- 14- From your point of view, is there some people in the community who could really influence decisions making and would not be legitimized?
- Are they part of actors from the private sector who influence in the dark (they could be limited numbers)?
 - If they exist, are their influences beneficial for the community or not from your point of view?
 - Or, their influences are almost just for their own benefits and more times not good for the community?
- 15 Now, concerning the actors who have power and authority to decide on different projects for your community, from your point of view:
- Do they consider the population like taxes payers or citizens of the community?
 - Do you think that they represent well the community externally?

- f. Do you think that they consider that the population (citizens) have some collective responsibility concerning the future of the community?
- g. Do they measure development only in economic terms or they have also the social development in mind?
- h. Do you consider the citizens very well informed about the major issues of the community?
- i. Do you think that they have a solid support of the citizens of the community?
- j. Are they always democratic and transparent when they decide important things for the community?
- k. Do you think that the principal actors could renounce parts of their decision making authority and power for the good being of the community at one time or another?
- l. For you, do you have good services from your actors in the community?
- m. Do they provide good politics that have great positive impacts on the quality of life in the community?
- n. Do they demonstrate good knowledge in the exercise of their functions?
- o. Do they demonstrate a real desire to always be better in their way of doing things?
- p. Do they always try to improve the satisfactions of the citizens in your community?
- q. Do they try to improve the economy and by doing so, authorize new ideas, new enterprises, new domains (ex: tourism, etc.) that are very innovative and could create jobs?

Annexe 8 – Consentement (fr)

DÉVELOPPER LES CAPACITÉS DES COMMUNAUTÉS DANS LA NOUVELLE ÉCONOMIE RURALE Projet de recherche

CONSENTEMENT DE LA PERSONNE INTERROGÉE

Responsable de la recherche

William C. REIMER
Université Concordia
1400, boul. Maisonneuve ouest, Montréal (Québec)
(514) 848-2171
REIMER@VAX2.CONCORDIA.CA

Responsable local de la recherche

Bruno Jean
Université du Québec à Rimouski
300, Allée des Ursulines, Rimouski, (Québec), G5L 3A1
(418) 723-1986, poste 1642
[Bruno_Jean@uqar.qc.ca](mailto: Bruno_Jean@uqar.qc.ca)

Objectifs de la recherche

Ce projet vise à identifier les principaux facteurs qui contribuent à l'accroissement des capacités des collectivités rurales ainsi qu'à développer ces capacités en collaboration avec les Canadiens vivant en milieu rural. Les capacités d'une localité sont définies comme étant l'habileté des citoyens à organiser leurs actifs et leurs ressources pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Ces capacités sont composées et maintenues par des normes, des traditions, des règlements, et des institutions gouvernant les relations sociales, permettant à des individus autrement isolés de coordonner leurs actions vers un but collectif.

Cette recherche poursuit le travail amorcé depuis cinq ans par le projet de la *Nouvelle Économie Rurale* (NÉR), une initiative de la *Fondation Canadienne pour la Revitalisation Rurale* (FCRR). Au cours de cinq dernières années, l'équipe de chercheurs a construit un « observatoire rural » formé de 32 sites ruraux sélectionnés systématiquement. Elle a établi des relations de travail avec les habitants de ces sites et a créé un réseau de collaborateurs pancanadien regroupant plus de 20 chercheurs.

Méthodologie de la recherche

Nous atteindrons les objectifs de la recherche en combinant une initiative de recherche

de haut calibre scientifique à une collaboration soutenue entre les chercheurs, les citoyens ruraux et les responsables des politiques gouvernementales. Des entretiens avec nos collaborateurs, des entrevues semi-dirigées, et des sondages seront utilisés dans les différents sites de recherche lors des différentes phases de la recherche.

Diffusion des résultats et confidentialité

Les résultats de cette recherche feront l'objet de publications (rapports de recherche, articles ou livres). Nous vous assurons de la confidentialité de votre témoignage ainsi que de l'anonymat. Des mesures seront prises pour éviter la divulgation indirecte ou involontaire de l'identité des participants par des recoupements ou des associations fortuites de renseignements.

Nous nous engageons aussi à revenir dans votre collectivité pour vous divulguer les résultats de cette recherche lorsque celle-ci sera terminée.

Accès aux résultats de la recherche

Les résultats de la recherche seront diffusés dans les différentes communautés participant à la recherche. Les rapports de recherche seront envoyés aux personnes-ressources dans chacune des communautés (secrétaires-trésoriers, agents de développement, présidents de corporations de développement, etc.). De plus, les individus peuvent consulter le site web nre.concordia.ca pour obtenir plus d'informations sur le projet de recherche et sur ses résultats.

Droit de refus

Si j'accepte de participer à cette recherche, il est entendu que je pourrais cependant ne pas répondre à certaines questions ou me retirer, en tout temps, sans préjudice et pour des motifs dont je serais le seul juge.

En foi de quoi, je, soussigné(e) _____ accepte en toute liberté de participer à cette recherche et consens à ce que les informations que j'aurais fournies servent à sa réalisation, à condition que ces informations ne puissent d'aucune façon permettre de révéler mon identité et celle d'autres personnes mentionnées durant l'entrevue.

Signature du participant

Date: _____

Signature du responsable

Date: _____

Annexe 9 – Consentement (VA)

Building capacity in the new rural economy Research project NRE2

Personal consent to this interview

Research responsibility

William C. REIMER
Concordia University
1400, boul. Maisonneuve ouest, Montreal (Québec)
(514) 848-2171
REIMER@VAX2.CONCORDIA.CA

Local research responsibility

Tom Beckley
University of New Brunswick
P.O. Box 44555
Fredericton, NB, E3B 6C2
(506) 453-4917
beckley@unb.ca

Research objectives

This project aims to identify the principal factors that contribute to building capacity in rural communities and developing those capacities in collaboration with the citizens of those communities. Building capacity is defined as the ability of citizens to organise their resources to obtain the objectives that they themselves fixed. Those capacities are composed and maintained by norms, traditions, rules, and by the institutions that govern social relations.

The current research has been going on for five years is called the New Rural Economy (NRE) an initiative of the *Canadian Rural Revitalization Foundation (CRRF) / Fondation Canadienne pour la Revitalisation Rurale (FCRR)*. In the last five years, a team of researchers has constructed a rural observatory that includes 32 rural sites across Canada. They have established a working relation with the citizens and have created great collaborations with 20 researchers across the country.

Methodology

To achieve our objectives, we combine scientific knowledge with collaborations between the researchers, the citizens and the politicians responsible for rural policies in the Canadian government. Interviews and surveys will be use to collect the information we need to achieve our goals in this research.

Result publication and confidentiality

The results of this project will be published (research reports, articles, books, etc.). We assure the confidentiality and the anonymity of your interview. Measures are taken to ensure that any direct or indirect identity of all the participants in this research will be avoided. All information shared in this interview will be held within strict confidence by the researchers. The information will be kept until the final report of the project is complete. After this time, shredding will destroy all documents related to the interview.

Accessing results of this research

The results of this research will be presented in the different communities that are included in this project and reports will be sent to each community. More, all of the citizens of the communities that would like to look at these results are invited to visit the web site of the NRE at nre.concordia.ca for more information about the project and the different results of the research teams.

Results diffusions within the communities directly included in the governance research

We, as researchers in the Governance team of the NRE2, engage ourselves to come back to the community to directly inform the citizens of the results that we have achieved with their collaboration.

Right to refuse Voluntary Participation

Your participation in the research project is entirely voluntary and, as such, you may choose not to participate. If you participate, you have the right to terminate the interview at anytime.

In good faith, I _____ accept in total liberty to participate in this research and consent that the information that I will give will serve to the realisation of the research, on the condition that any information I give will not reveal my identity or the identity of other persons mentioned in this interview.

Participant signature

Date : _____

Responsible signature

Date : _____

Annexe 10 - Formulaire comité éthique de l'UQAR



Université du Québec à Rimouski

500, allée des Ursulines, Rimouski
Québec, Canada
G5L 3A1
Téléphone: (418) 724-1540
Télécopieur: (418) 724-1525

Bureau du doyen des études
avancées et de la recherche

Extrait du procès-verbal CÉRUQAR-30 de la réunion du Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAR qui a eu lieu le mercredi 22 janvier 2003 à 14h, en la salle E-314 de l'Université du Québec à Rimouski.

RÉSOLUTION CÉRUQAR-30-26

Concernant le projet présenté par monsieur Bruno Jean de l'UQAR intitulé «Building Rural Capacity in the New Economy».

Considérant la nature du projet présenté en regard des incidences éthiques en découlant:

Considérant l'acceptation du projet par le Comité d'éthique de l'Université Concordia:

Considérant les normes et les principes en vigueur dans le cadre de la politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAR (C2-D32):

Considérant que le projet respecte les normes et principes de la politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAR:

Sur proposition de monsieur Émilien Pelletier,

appuyée par monsieur Georges Lapierre,

IL EST RÉSOLU

que le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAR approuve le projet présenté par messieurs Bill Reimer de l'Université Concordia et Bruno Jean de l'UQAR intitulé «Building Rural Capacity in the New Economy».

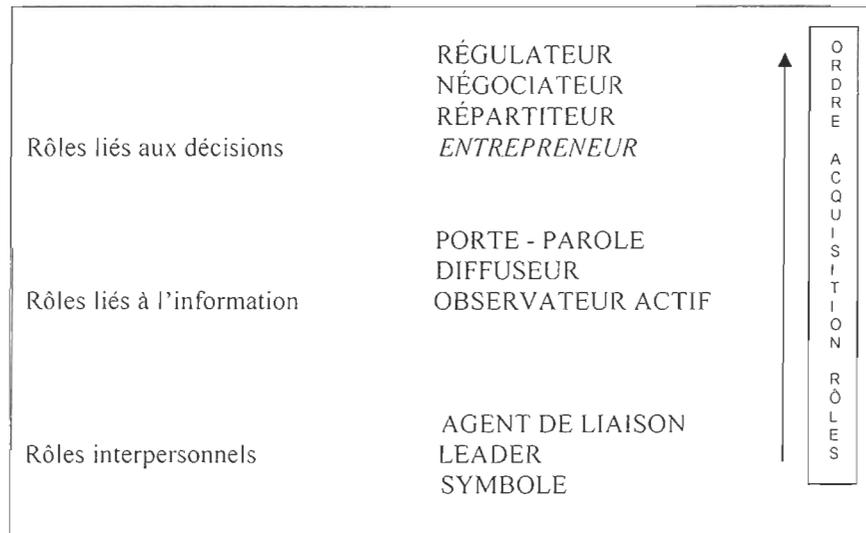
ADOPTÉE À L'UNANIMITÉ.

Renaud Thibeault
Secrétaire de l'assemblée
Bureau du doyen des études avancées
et de la recherche

2003-01-22

Annexe 11

Concept des 10 rôles du manager de Mintzberg (1973)



Annexe 12 – Annonce d'un conseiller municipal à Lomer, Québec

ATTENTION

ATTENTION

ATTENTION

DANGER

2 JUIN 2002

Voter , c'est voter pour l'endettement de la municipalité pour les 25 à 30 prochaines années avec l'achat d'un camion de pompier de \$400,000.00, l'achat d'un camion-citerne de \$150,000.00 et une caserne neuve de \$250,000.00, pour un grand total de \$800,000.00. Ceci entraînerait une augmentation de taxes municipales de \$500.00 à \$600.00 par année pour tous les contribuables de la nouvelle municipalité de

Voter , c'est voter pour une saine gestion des finances municipales avec ses 12 années d'expérience comme conseiller de 1984 à 1996 sans avoir endetté la municipalité.

Voter c'est voter pour la sécurité et la fiabilité des finances de la nouvelle municipalité fusionnée.

Voter c'est voter pour un conseiller à l'écoute de tous les citoyens de la nouvelle municipalité de

siège #4

Annexe 13 - Modèle de la nouvelle gouvernance partenariale équilibrée.

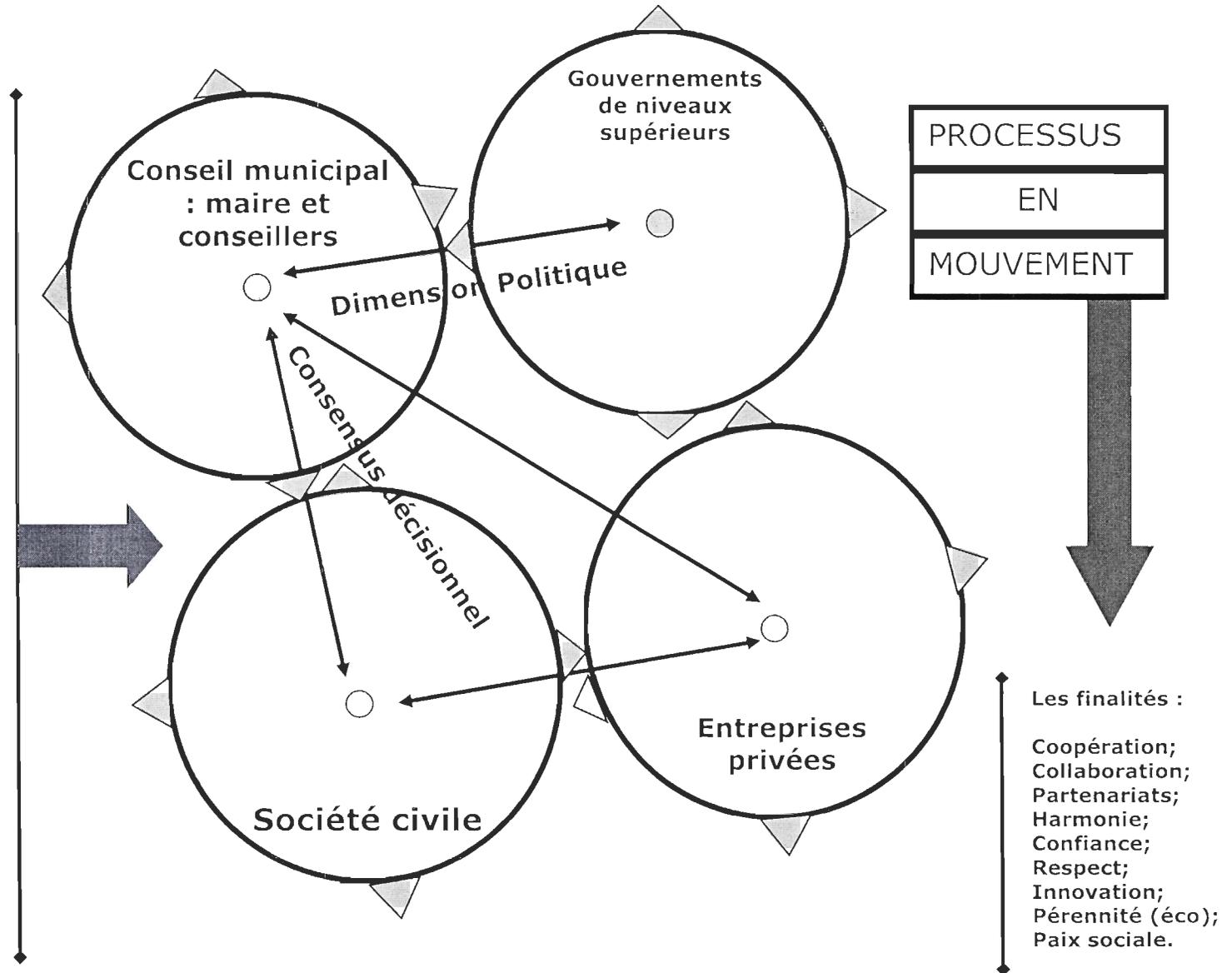
Jamestown, Nouveau-Brunswick.

Saint-Yamaska, Québec.

Nouvelle gouvernance partenariale équilibrée – Jamestown (NB), Saint-Yamaska (QC)

Les facteurs clés de succès : (INTRANTS)

- La mise en œuvre « implicite » de trois mécanismes de gouvernance inédits et quasi-identiques; l'équilibre et le partage du pouvoir et de l'autorité entre les acteurs du secteur privé, public et de la société civile;
- Le transfert de propriété des terres agricoles, l'embauche locale, la corvée et l'achat local;
- La culture « entrepreneuriale » des maires et des conseils municipaux;
- Le niveau d'éducation des citoyens actifs au développement; La capacité d'investissement – réinvestissement : l'implication de la société civile;
- La qualité des réseaux : l'importance des relations politiques; Les représentations sociales : le sentiment d'appartenance; Une forte diversité symbolique.



- Les finalités :
- Coopération;
 - Collaboration;
 - Partenariats;
 - Harmonie;
 - Confiance;
 - Respect;
 - Innovation;
 - Pérennité (éco);
 - Paix sociale.

Diamètre des cercles : Le degré de responsabilité | Flèches : Relations cordiales et respectueuses

Annexe 14 - Modèle de la gouvernance locale monopolisée.

Brestgate, Terre-Neuve et Labrador.

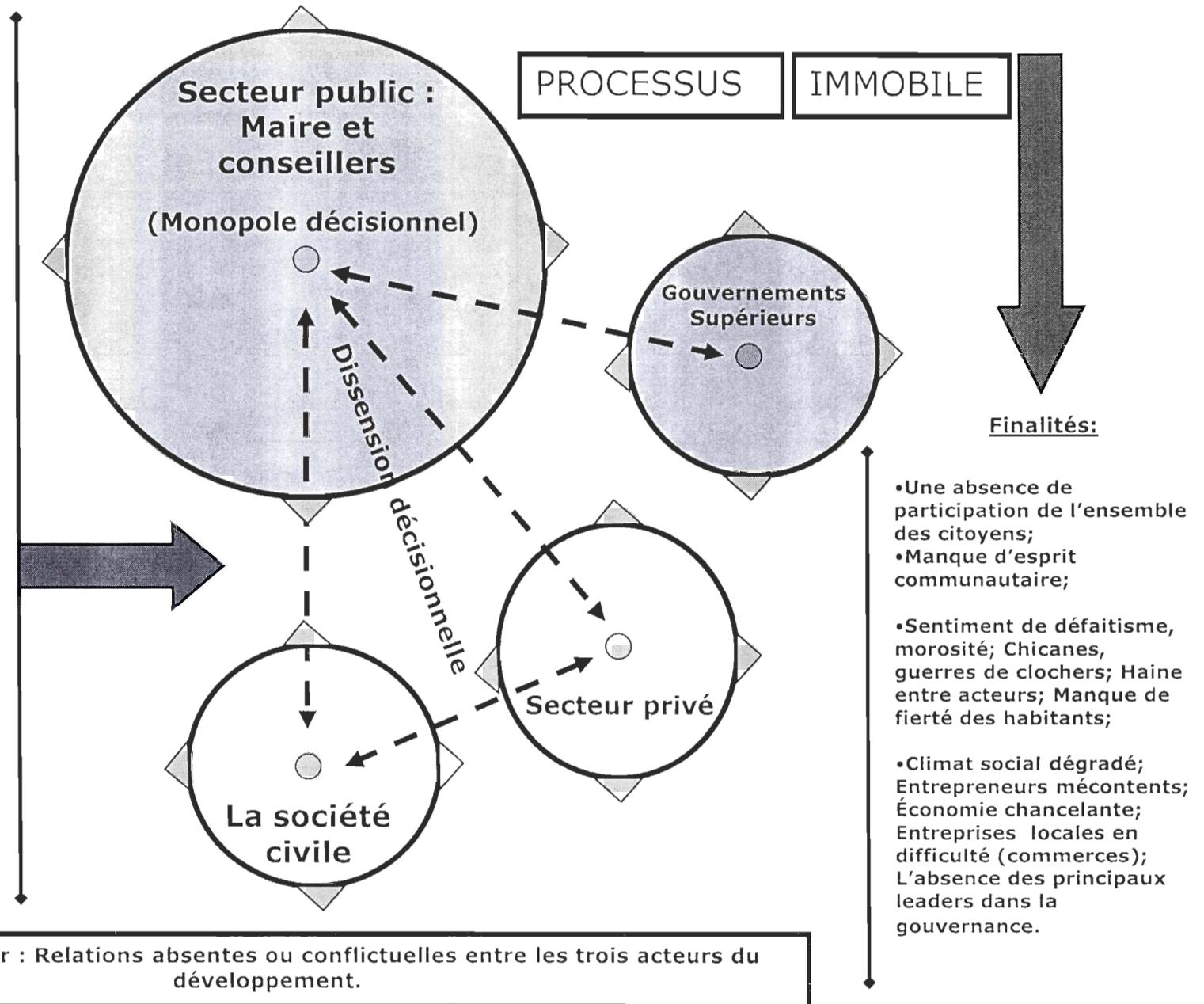
Lomer, Québec.

Gouvernance locale monopolisée - Lomer (QC), Brestgate (TNL)

Facteurs Stratégiques de risques :

(INTRANTS)

- Fragmentation de la société civile; Relations conflictuelles entre acteurs (Lomer - Grande entreprise);
- Divisions géographiques (Lomer); Stratification sociale (Brestgate);
- Clans et cliques locales; Manipulation et modification partisane du processus électoral (Brestgate);
- Remise en question légitimité élus; Absence de partage de pouvoir; Non-respect des règles démocratiques;
- Ignorance du conseil de leur rôle de développeur collectif;
- Relations politiques des élus municipaux - implications politiques des maires (Brestgate); Absence de participation citoyenne à la gouvernance locale par désintéressement;
- Manque de fierté; Absence des principaux leaders à la gouvernance locale.

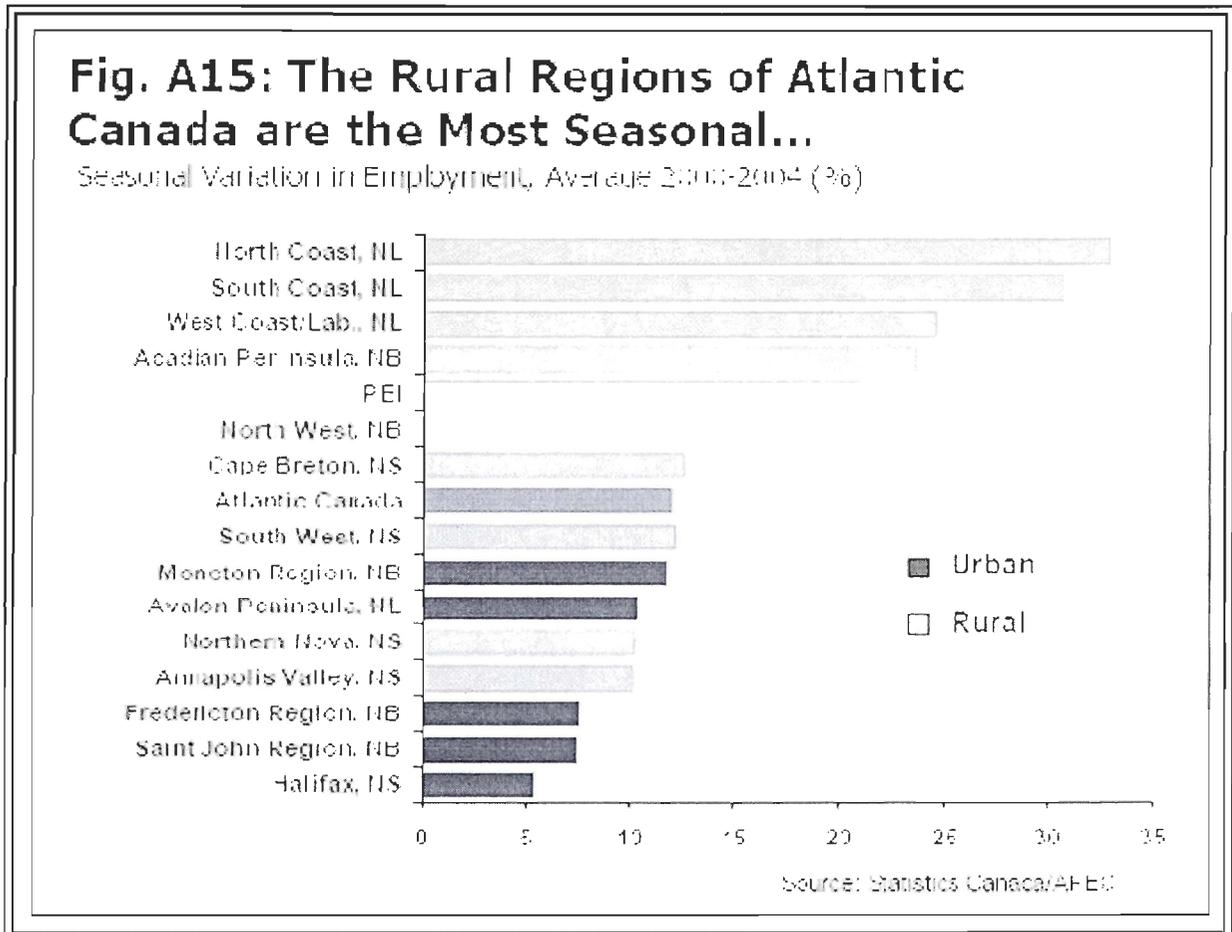


Annexe 15

La dimension saisonnière de l'emploi dans les provinces de l'Atlantique

Annexe 15

La dimension saisonnière de l'emploi dans les provinces de l'Atlantique



Source : Conseil économique des provinces de l'Atlantique. "Seasonality in Atlantic Canada: Trends, Challenges and Policy Issues". Mars 2005.

