

HEC MONTRÉAL

La planification stratégique comme outil de développement durable

Par Justine Morasse

Science de la gestion

Stratégie

Mémoire présenté en vue de l'obtention du
grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)

2021

**Les membres du jury qui ont évalué
ce mémoire ont demandé des
corrections mineures.**

Avis de conformité du CER

Le 20 mars 2020

À l'attention de :
Justine Morasse, étudiante
HEC Montréal

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2020-3852

Titre du projet de recherche : De quelle façon la planification stratégique permet de d'engendrer un développement local durable?

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Les membres du comité constatent que pour la population des membres antérieurs n'est que de deux. Afin d'assurer la confidentialité de leur refus ou de leur participation, les membres vous demandent de prendre les mesures suivantes :

- 1: S'assurer que ce soit vous-même qui preniez contact avec eux pour solliciter leur participation**
- 2: Ne pas citer leur nom**
- 3: Ne pas indiquer si une ou deux ou aucune de ces personnes n'ont participé au projet dans la diffusion des résultats**

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 20 mars 2020. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 mars 2021**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2020-3852

Titre du projet de recherche : De quelle façon la planification stratégique permet de d'engendrer un développement local durable?

Chercheur principal :
Justine Morasse, étudiante M. Sc.
HEC Montréal

Directeur/ codirecteurs :
Chantale Mailhot
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 20 mars 2020

Date d'entrée en vigueur du certificat : 20 mars 2020

Date d'échéance du certificat : 01 mars 2021

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2020-3852 - planification stratégique et développement local durable?

Titre du projet de recherche : Comment la pratique de la stratégie permet d'engendrer un développement local durable?

Chercheur principal :

Justine Morasse
Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :

Chantale Mailhot

Date d'approbation initiale du projet : 20 mars 2020

Date de fermeture de l'approbation éthique : 25 février 2021

Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Sommaire

Les territoires ruraux sont de plus en plus marqués par des courbes décroissantes à travers la province Québécoise. En effet, selon les dernières statistiques (Institut de la statistique du Québec, 2020), la plupart des régions présentent des bilans migratoires négatifs et des perspectives démographiques négatives. Cette situation engendre notamment la réduction des services dans le milieu et oblige les habitants à se déplacer toujours plus loin pour obtenir, par exemple, des soins de santé. Dans ce contexte que la Municipalité régionale de comté (MRC) de Témiscamingue a décidé d'agir afin d'inverser la tendance et d'offrir aux témiscamiens un milieu de vie adéquat. Pour y arriver, le territoire s'est muni d'une planification stratégique à long terme où les objectifs sont issus des besoins réels de la communauté. Plusieurs années plus tard, le projet est toujours en cours et, contrairement à plusieurs MRC de la province, fonctionne puisque le solde migratoire est devenu positif.

Ce mémoire tente donc de comprendre comment l'outil de la planification stratégique a permis de soutenir la démarche de développement de la MRC. Pour y arriver, il étudie le passé, grâce à des entretiens avec des acteurs clés de la démarche, mais également le présent, grâce à un questionnaire remis aux acteurs actuels qui cherchent à dresser un portrait de la situation de la démarche à ce jour.

Les résultats suggèrent entre autres que les liens affectifs du groupe dirigeant le projet de développement sont un des éléments les plus significatifs puisqu'il semble avoir permis à la communauté de construire un projet pouvant s'échelonner sur plus de deux décennies. Ainsi, l'outil de plan stratégique ne serait qu'un prétexte permettant de rapprocher les acteurs, plutôt que le facteur principal de réussite. Les données révèlent donc que grâce au projet de planification stratégique, le comité de la planification stratégique a été en mesure de produire un grand capital social et de réussir son processus de développement.

Ce mémoire permet donc de mettre en lumière la puissance des relations humaines ainsi que l'importance du capital social lorsqu'il est question de changement ou de développement. Les résultats obtenus suggèrent donc que dans de telles démarches, qu'elles soient au sein de corporations ou de territoires, les facteurs humain et social jouent un rôle central dans sa réussite.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	11
REVUE DE LITTÉRATURE.....	13
Théorie du développement	14
Définitions du développement	14
Approche de la proximité en développement	22
Définition de l'approche de la proximité	23
Théories de proximité efficace.....	24
Facteurs favorisant le développement	25
Pouvoir et gouvernance.....	25
Capital et ressources	26
Confiance organisationnelle et relationnelle.....	28
Motivation.....	29
Rapport au temps en développement	31
Concept de la stratégie	32
Théorie de la stratégie	32
Pratique de la stratégie	33
Outils stratégiques.....	34
Planification stratégique territoriale.....	34
Étapes d'une planification stratégique	35
Synthèse.....	36
CADRE D'ANALYSE	38
MÉTHODOLOGIE	42
Méthodologie qualitative	42
Étude de cas	43
Caractéristiques de la méthode	43
Cas à l'étude.....	44
Cueillette de données.....	48
Échantillonnage.....	48
Entretiens semi-directifs	49
Questionnaire	51
Analyse des données	53
Entretiens	53
Questionnaire	54
Interprétation des résultats	55

Validité de la recherche	56
RÉSULTATS.....	58
Cas à l'étude.....	58
Présentation des données	60
Développement local	62
Proximité.....	64
Coordination de l'action	65
Relations de pouvoir	67
Confiance	69
Motivation.....	71
Notion de temps en développement.....	74
Capital social.....	75
Nouveau modèle de compréhension du développement	79
DISCUSSION	81
CONCLUSION	85
Apports théoriques et pratiques.....	86
Limites de la recherche	86
BIBLIOGRAPHIE.....	89
ANNEXES	92
Annexe I	92
Annexe II.....	94
Annexe III	97
Annexe IV.....	99
Annexe V	100
Annexe VI.....	107
Annexe VII	113

SOMMAIRE DES TABLEAUX

TABLEAU 1. Perspectives du développement	22
TABLEAU 2. Répartition des répondants aux entretiens en fonction des secteurs	61
TABLEAU 3. Résultat des thèmes du questionnaire.....	61

SOMMAIRE DES FIGURES

FIGURE 1. Graphique de l'approche de la proximité.....	24
FIGURE 2. Étapes d'une planification stratégique	36
FIGURE 3. Carte de la région de l'Abitibi-Témiscamingue.....	45
FIGURE 4. Exemple de question et de réponse au questionnaire	54
FIGURE 5. Signification des indices de couleurs	54
FIGURE 6. Exemple de cotation des thèmes.....	54
FIGURE 7. Campagne de promotion : Génération Opémican	59

INTRODUCTION

Le Témiscamingue est un territoire dont l'histoire est caractérisée par l'exploitation forestière et agricole à la fin du XIXe siècle, activités menant à la fondation de Ville-Marie en 1886 et de Témiscamingue en 1888. Auparavant, cette région était la terre natale de plus de 8 000 autochtones de la nation algonquine (Paquin, 1979). Relativement récente dans l'histoire du Québec, la colonisation du territoire se fait d'abord sous le régime anglais; la vague de migration vers le nord-ouest de la province ne s'accélérera qu'au début des années 1900. À l'époque, la nouvelle société de colonisation du Témiscamingue, à Ottawa, demande 100\$ en échange de cent acres, dont 10 déjà défrichés. Ainsi, entre 1885 (année de la fondation de la société) et 1911, la population passe de 222 habitants à 8 500 (Paquin, 1979) : il s'agira de la première fluctuation démographique significative de la région.

En conséquence de la crise économique de 1929, le retour à la terre poussera le développement du territoire vers le nord et engendrera une augmentation considérable de la population. Grâce à plusieurs plans de colonisation, comme le plan Gordon (1932-1934) et le plan Vautrin (1935-1937), la région connaîtra une seconde poussée démographique et verra sa population doubler en dix ans, passant de 20 600 en 1931 à 40 500 habitants en 1941 (Paquin, 1979). Enfin, après la seconde guerre mondiale, en 1948, le Témiscamingue comptera quelques 47 250 habitants tandis que l'Abitibi en sera déjà à 90 000, avec le développement rapide du secteur minier dans la vallée de l'or (Paquin, 1979).

Cette tendance démographique s'essoufflera au début des années 60 pour finalement s'inverser au milieu de la décennie. Un exode des jeunes vers les grands centres urbains est remarqué et est nommé comme problématique territoriale. Ainsi, sur l'ensemble de l'Abitibi-Témiscamingue, entre 1961 et 1971, 21 000 personnes quittent le territoire, s'ajoutant aux 13 000 des 10 années précédentes (Paquin, 1979).

Ce problème démographique de la région la plus à l'ouest de la province date donc de la révolution tranquille et ne fait que s'intensifier depuis le début du millénaire. De ce fait, la détérioration des conditions de vie devient également une préoccupation centrale des acteurs du milieu puisque le nombre ne justifie plus le maintien de certains services essentiels dans la région. Ainsi, chaque année, une lutte acharnée pour maintenir le service d'obstétrique ou le financement d'installations sportives est nécessaire pour permettre aux femmes d'accoucher près de chez elles ou de donner la chance aux citoyens de participer à des activités (Garneau & Thibault, 2019 ;

Institut national de santé publique du Québec, 2009). Ces exemples ne sont que quelques-uns parmi plusieurs conséquences de la démographie décroissante de la région.

Afin d'agir pour améliorer le niveau de bien-être du Témiscamingue, un processus de développement a été mis en place. Ce projet n'est pas unique au Québec. En effet, plusieurs municipalités de la province tentent également de proposer des projets de développement. Malgré la diversité qui caractérise les différentes régions de la province, elles ont en commun de choisir la planification stratégique comme la voie de choix en développement. Il s'agit d'un phénomène intéressant considérant que chaque milieu possède des contraintes et ressources spécifiques (OCDE, 2004). Cet outil est donc central dans le développement des régions au Québec. Toutefois, sa popularité ne semble pas être à la hauteur de ses résultats. En effet, bien qu'il soit utilisé par plusieurs, peu arrivent à concrétiser les objectifs de ce plan et à assurer leur pérennité, une fois le cycle de gouvernance terminé (Parodi, 2005). Dans ce contexte, il est intéressant de se pencher sur le cas de la Municipalité régionale de comté (MRC) du Témiscamingue puisque, comparativement à d'autres projets de développement, elle a réussi à maintenir et à poursuivre son développement et ce, depuis 20 ans. Ainsi, comment la pratique de la stratégie permet-elle d'engendrer un développement durable au sein d'une communauté?

Pour répondre à cette question, je propose une démarche de recherche basée sur l'étude d'un modèle de développement stratégique d'une municipalité régionale de comté (MRC) au nord-ouest du Québec. En effet, la MRC de Témiscamingue est porteuse de pistes de solution puisqu'elle a réussi son projet de développement. Ayant d'abord réussi à compléter la majorité des 150 objectifs de son premier plan stratégique dans les années 90, la MRC a été en mesure, par la suite, d'actualiser périodiquement son plan de développement et d'enregistrer un investissement gouvernemental de près d'un milliard de dollars en dix ans. En plus d'un hôpital comprenant des outils technologiques de pointe, le projet a permis la naissance du Parc national Opémican. Ces réussites économiques accompagnent les gains majeurs en matière de concertation et de collaboration entre les acteurs du milieu et la création d'une image de marque attrayante pour la communauté. Ce cas se pose donc comme une première piste intéressante dans l'étude du développement local en cherchant à comprendre comment cette communauté a été en mesure d'atteindre ses objectifs de développement et de les maintenir dans le temps. Cette démarche de recherche a donc été réalisée auprès de cette communauté rurale du Québec afin de mettre en

évidence les pratiques ayant favorisé son évolution et de construire un schéma permettant de comprendre le processus stratégique permettant d'engendrer le succès de la démarche.

Les bases théoriques de la recherche ont été émises en fonction de deux thèmes : la stratégie et le développement. La stratégie est présente dans le choix de l'outil à l'étude. En effet, la planification stratégique faisant référence à un processus de réflexion du changement territorial en orientant les actions de façon stratégique, la stratégie est abordée comme premier thème afin de réfléchir à sa place dans le processus de développement. Par ailleurs, le développement est le but recherché par la démarche, encadrée par la planification stratégique. Ce concept, comme finalité du projet de la communauté, est donc à définir afin de mettre en lumière ses différentes perspectives, les façons dont s'actualise le changement et les mécanismes qui permettent de le maintenir.

Ces bases théoriques seront, par la suite, étudiées à travers les pratiques qui permettent au projet de planification stratégique de devenir durable sur le territoire. Ainsi, la distribution du pouvoir et le concept de gouvernance (Dextra, 2010; Lamsal, 2012; Pinson, 2002), la création de capital (Angeon & Callois, 2005; Crossley, 2001), la confiance (Berard, 2005; Joignant, 2000; Schatzki, 2006), la motivation (Ryan & Deci, 2000; Yidong & Xinxin, 2013) et le concept du temps (Rasche & Chia, 2009) seront développés afin de comprendre comment ils interviennent sur le maintien des objectifs de développement.

Afin de comprendre comment une planification stratégique permet d'engendrer un développement durable sur le territoire du Témiscamingue, une collecte de données a été réalisée auprès des acteurs de changement du milieu. Celle-ci s'est effectuée en deux temps : tout d'abord au travers d'entretiens auprès d'anciens membres du comité, puis un questionnaire en ligne soumis aux membres actifs du comité. Il a donc été possible de comprendre la construction puis le maintien des pratiques.

Ce mémoire présentera, donc d'abord, une revue de littérature faisant un survol des différents thèmes liés au sujet, notamment en matière de développement et de stratégie. Il poursuivra avec le cadre d'analyse et la méthodologie pour saisir la démarche de recherche, et finalement les résultats du projet seront élaborés.

REVUE DE LITTÉRATURE

THÉORIE DU DÉVELOPPEMENT

Le développement est le premier axe théorique de cette étude et l'idée ici est de parcourir les définitions et approches du terme. Fortement influencé par le contexte dans lequel il est étudié, le développement peut prendre plusieurs formes et prendre source en différents endroits. De ce fait, il importe de saisir ses différentes perspectives et de comprendre ses caractéristiques en fonction des différents contextes.

DÉFINITIONS DU DÉVELOPPEMENT

Comme point de départ, il est intéressant de s'attarder aux définitions dans les dictionnaires puisqu'elles tentent de décrire le concept en se basant sur le sens étymologique, plutôt qu'idéologique, c'est-à-dire sur la signification du terme en dehors de l'influence du milieu qui l'étudie. Toutefois, le développement est en constante transformation et les définitions se sont multipliées en fonction des grands courants et de la mondialisation (Retailé, 2007). Ainsi, une définition étymologique est intéressante en début de revue pour comprendre l'histoire du terme et d'étudier les différents angles sous lesquels il est possible de concevoir cette notion.

Le développement est d'abord perçu à travers l'augmentation quantitative de certains indicateurs et il est associé à la croissance, au progrès et à la prolifération (Larousse, 2020). Le courant économique l'influence donc accordant une importance marquée aux données numériques dans cette définition. Cette définition demeurera la référence du terme jusque dans les années 50 (Friboulet, NA). Le développement est, par la suite, juxtaposé au « bien-être ». Le caractère économique sera cependant maintenu en proposant le revenu comme indicateur de progression du bien-être. Jugée insuffisante et incomplète, cette définition intégrera les besoins physiques et moraux de l'homme au sein de la notion de bien-être et considérera l'économie comme le moyen d'atteindre cette finalité, grâce à la croissance de la richesse sociale (Paul VI, 1967).

Torre (2018) liera, lui aussi, le développement à l'économie en y intégrant, toutefois, des notions plus complexes. En effet, il proposera d'abord un lien indissociable entre le développement et la production, exprimant que le moteur du progrès réside dans la production d'innovations technologiques. L'auteur fera aussi référence à la notion de système de relations locales entre les acteurs économiques d'un territoire pour expliquer la production croissante de richesses. La collaboration des personnes sur un territoire donné sera donc synonyme de croissance. Torre (2018) mettra ainsi sur les échanges et sur le passage rapide de l'information entre les membres

d'une société pour faire émerger de nouvelles idées. L'auteur propose donc une définition multifactorielle du développement en proposant que la richesse économique soit le moteur du changement social. Contre la compétition, l'auteur (Torre, 2018) la considère comme contre-productive et les encourage plutôt à collaborer pour que chacun puisse atteindre ses objectifs spécifiques.

S'éloignant du monde économique, Lemaître (1885) comprendra le développement comme le résultat de l'action humaine, défini comme processus de capacitation et de maturation de l'acteur. Complétant la réflexion de Lemaître, Frapiés (1904) ajoutera que le développement est le processus d'acquisition de connaissances et de compétences par l'acteur qui cherche à améliorer sa condition, renvoyant ainsi à la notion de bien-être.

Bourg (NA), quant à elle proposera une définition du développement centrée sur la durabilité. Elle aborde donc la question ainsi :

« Le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de besoin, et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir » (Bourg, NA)

Cette définition comprendra donc les besoins humains ainsi que la capacité de l'environnement à y répondre.

Jacquier (2011) suggère, finalement, une définition large et inclusive du développement. Ainsi, la croissance se définit comme « l'augmentation soutenue pendant une ou plusieurs périodes longues d'un indicateur de dimension : pour une nation, le produit global net en termes réels » (Jacquier, 2011, p.11). Le développement est donc la somme des changements individuels et collectifs d'une société qui lui permet, ensuite d'engendrer un développement durable dans le temps (Jacquier, 2001).

L'histoire permet donc de comprendre l'évolution du développement en fonction de certains grands courants ou perspectives. Le développement reste toutefois un processus avec, comme but principal, l'amélioration de la condition initiale. Toutefois, les moyens utilisés, les indicateurs, le parcours et la finalité restent contextuels et teintés du courant qui circonscrit l'action. La compréhension de ce qu'est le développement permet donc de réfléchir aux moyens utilisés pour y arriver. En effet, en fonction de la perspective retenue, certains moyens seront privilégiés et c'est ce qui est mis en évidence dans ces différentes définitions. Le développement

ne fait donc pas uniquement référence au changement social. Il englobe également l'orientation que souhaite les dirigeants de ce processus. Par exemple, une gouvernance axée sur la performance économique tendra à utiliser des moyens économiques pour développer un espace. Ce constat permet donc de comprendre que le développement n'est ni un processus neutre, ni un processus global, mais plutôt orienté en fonction des intérêts de la personne qui dirige.

PERSPECTIVES DU DÉVELOPPEMENT DE L'ESPACE PHYSIQUE

Le développement d'un espace géographique, au même titre que l'histoire étymologique du terme, peut prendre plusieurs formes et être teinté de différents courants. Les auteurs tendent ainsi à distinguer quatre cadres de développement géographique qui s'entrecroisent, mais restent, à plusieurs niveaux, distincts. Chacune de ces visions du développement de l'espace est donc établie et par la suite disposée dans un tableau comparatif.

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

Le développement économique, selon Antheaume et Giraut (2005), cherche à faire émerger et à intégrer des ressources matérielles ou humaines au système économique en place. Le but est donc d'engendrer un accroissement des richesses ou, encore une optimisation de l'utilisation de celles-ci. Dextra (2010), complète en proposant un modèle de développement économique basé sur la notion d'*empowerment* (prise de pouvoir par les personnes). Ce modèle propose un projet mené par la communauté qui mise sur l'utilisation de la main-d'œuvre pour engendrer une valeur ajoutée au territoire en spécialisant les travailleurs. La ressource, dans ce cas-ci, est donc humaine et son optimisation est le but de la manœuvre. L'accroissement de la connaissance et des compétences devient donc le moteur du développement par la production d'une main-d'œuvre spécialisée (Dextra, 2010). Le milieu ainsi activé peut ensuite devenir un nid entrepreneurial intéressant qui, à son tour, stimule l'économie locale par la création de nouvelles entreprises. L'auteur souligne, enfin, que la pérennité du projet dépend surtout de la capacité de la collectivité à intégrer ces nouvelles activités économiques et à les définir comme les leurs. Le soutien social devient donc le facteur permettant de pérenniser le développement économique puisque les populations locales doivent soutenir ces nouvelles entreprises (Dextra, 2010).

Pour le Groupe Interministériel sur le Développement Économique Local (GIDEL), le développement économique local passe par le soutien à l'entreprise déjà en place (Joyal, 1990). Celle-ci doit, d'abord, adapter ses emplois à la main-d'œuvre disponible pour fournir une solution

durable au chômage chronique (OCDE, 2004). Le collectif explique que les institutions gouvernementales et privées doivent aussi participer au développement grâce à des politiques de financement des petites et moyennes entreprises (PME) et la formation des acteurs locaux. L'acquisition de compétences par les travailleurs permet ensuite au milieu d'optimiser ses ressources (Joyal, 1990). Enfin, le GIDEL insiste sur l'intervention de l'État dans les marchés financiers afin d'en accroître l'efficacité. Cette meilleure gestion publique permettrait au milieu de profiter plus facilement des retombées positives des marchés, engendrant ainsi une croissance économique (Joyal, 1990).

Le développement économique est donc perçu de deux façons différentes (Dextra, 2010 ; Joyal, 1990). Bien que le système économique soit utilisé pour croître dans les deux cas, le processus et le levier du développement sont différents. En effet, Joyal (1990) propose un modèle basé sur le soutien des structures déjà en place ainsi que sur une intervention limitée de l'État. Dextra (2010), quant à lui, mise sur l'innovation technologique pour engendrer une croissance. Les marchés financiers deviennent donc, d'un côté, l'indicateur de performance (Joyal, 1990) tandis que de l'autre, une source de motivation pour innover et battre la concurrence (Dextra, 2010).

Le développement sous une perspective économique est donc intéressant lorsqu'on cherche à permettre à un milieu de devenir un joueur économique important dans un domaine spécifique. Comme l'indique Chassagne dans le texte de Joyal (1990) « Pour les économistes : le développement local n'existe pas » (Joyal, 1990, p. 250), faisant référence au fait que le monde économique cherche, d'abord et avant tout, à résoudre un problème immédiat plutôt qu'à planifier une croissance. Un contexte approprié pour l'entreprise est donc développé et la communauté supporte cette dernière, faisant ainsi fleurir l'économie locale.

DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

La perspective territoriale du développement propose un modèle où l'attention est orientée vers un espace défini par l'institution au pouvoir. Ainsi, il suit une logique de développement où l'instance de gouvernance dirige l'action.

Bien qu'au cœur de l'approche, la notion de « territoire » n'est pas conçue de la même façon par tous les auteurs. Desrosières (1994) fait la distinction entre territoire et localité en expliquant le caractère formel du territoire. Celui-ci résulte d'un découpage institutionnel où les instances publiques agissent donc en fonction de ces limites déterminées. Antheaume et Giraut

(2005), quant à eux, conçoivent le territoire comme donné ou construit. Le « donné » fait référence à l'espace géographique qui fait l'objet d'une analyse. Il s'agit donc d'un milieu dont les limites sont identifiées par celui qui s'y intéresse. Le « construit » est le fruit de la perspective des acteurs concernés. Les limites de cet espace sont donc reconnues par ceux-ci. Les limites sont donc invisibles, mais claires, car elles sont définies par ceux qui agissent sur le territoire. Selon eux, le territoire peut ainsi être donné ou construit. Lorsque les limites sont imposées, comme chez Desrosières (1994), par l'institution, Antheaume et Giraut (2005) identifient le territoire comme institutionnel.

Le développement territorial est donc un processus de développement dont la portée s'arrête lorsqu'elle rencontre des frontières claires. Dans ce contexte, il met l'accent sur les notions d'intérieur et d'extérieur de l'espace en dirigeant son action de développement vers les éléments à l'intérieur des limites du milieu (Antheaume & Giraut, 2005). Les acteurs cherchent ainsi à définir « une stratégie d'adaptation aux contraintes extérieures, sur la base d'une identification collective à une culture et à un territoire » (Antheaume & Giraut, 2005, p. 300).

Le développement territorial est également lié à l'approche économique par l'importance d'inclure un plan économique dans le processus de développement. Toutefois, contrairement à ce qui a été élaboré par les auteurs en matière de développement économique, le levier n'est pas exclusivement économique. L'économie est plutôt comprise comme un élément parmi d'autres, qui interviennent sur le processus de développement.

Par ailleurs, le levier du développement territorial réside dans le pouvoir conféré aux institutions, les mêmes qui circonscrivent le territoire en y imposant les limites (Antheaume & Giraut, 2005 ; Desrosières, 1994 ; Pinson, 2002). En effet, les auteurs (Antheaume & Giraut, 2005 ; McKinnon, 2000 ; Pinson, 2002) de l'approche expliquent que le changement territorial est possible lorsque l'institution qui gouverne est perçue comme légitime par sa population. Cette légitimité s'acquière par une lutte entre la société, souvent résistante au changement et le gouvernement en place. Si les acteurs du territoire reconnaissent que le pouvoir de l'autorité institutionnelle est légitime, ce dernier peut, par la suite, entamer le processus de développement, sachant que la population se ralliera à la cause. Ce cadre institutionnel engendre une interdépendance entre les différents acteurs du territoire puisque le respect de la norme dépend de chacun, mais engendre une sécurité collective et rend les relations plus faciles et productives

(Pinson, 2002). Ce contrat social devient légitime lorsque tous y adhèrent et intègre la nouvelle norme dans leurs activités, mais reste limité aux frontières du territoire (Pinson, 2002).

La notion de territoire circonscrit donc l'action à l'intérieur de limites définies par l'autorité territoriale (gouvernement ou autre). Le développement du milieu repose donc sur la coopération entre les institutions, qui sont le moteur de changement, et la population, qui reconnaît l'autorité comme légitime.

DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Le développement communautaire propose, quant à lui, des frontières en fonction de populations spécifiques. Les limites de l'action sont ainsi déterminées par les groupes sociaux d'un espace physique, généralement marginalisés, plutôt que par un territoire institutionnel. Le territoire institutionnel peut donc être différent du territoire communautaire. L'approche mise ainsi sur le groupe et centre son action sur la communauté, dont les dimensions varient en fonction de la perception de ses acteurs. Ces derniers déterminent qui fait partie de leur communauté et qui est légitime de participer à la démarche (Jacquier, 2011).

Cette perspective tient ses fondements du sens étymologique de la communauté « *cummunus* ». En effet, le groupe (*cum*) profite ensemble de la particularité de l'espace qu'ils occupent (*munus*), qu'il s'agisse d'une ressource ou d'une dette (Jacquier, 2011). De plus, l'auteur (Jacquier, 2011) note que le processus menant à la communauté est organique et ne dépend pas de la volonté de ses membres. Ces derniers possèdent généralement une identité commune caractérisée par des croyances, des coutumes et des contraintes (Jacquier, 2011). La définition de « communauté » parle donc « ... d'un endroit, des gens vivant en cet endroit, l'interaction entre ces gens, les sentiments qui naissent de cette interaction, la vie commune qu'ils partagent et les institutions qui règlent cette vie » (Jacquier, 2011, p. 39). Elle unit ainsi le caractère social de la communauté à la notion de proximité géographique en supposant que ce facteur permet de créer des opportunités de contacts entre les membres, créant ainsi cette identité distincte qui caractérise une communauté (Jacquier, 2011).

En ce sens, la population marginalisée d'un environnement est une communauté puisqu'elle partage un espace physique et, malheureusement, la dette qui y est rattachée. Ce manque diminue donc le bien-être de la population marginalisée et lorsqu'il est comparé à d'autres communautés d'un même territoire institutionnel, présente des lacunes importantes qui justifient une démarche de développement communautaire (Jacquier, 2011).

Le fonctionnement d'une communauté étant basée sur les relations entre ses membres, le développement communautaire se sert de cette caractéristique pour motiver le changement dans le milieu. Elle mise d'abord sur l'établissement de relations égalitaires avec les acteurs qui interviennent dans leur plan de développement, qu'il s'agisse d'institutions publiques ou privées. La communauté priorise ainsi un processus démocratique qui laisse intervenir des acteurs extérieurs, tout en favorisant la prise de pouvoir par la population au cœur du changement. Cette dernière doit donc être en mesure d'influencer le changement en fonction de ses préoccupations (Dextra, 2010). La priorisation de relations égalitaires entre tous les acteurs du développement communautaire vise la diminution des frontières hiérarchiques, c'est-à-dire de la priorisation de la minorité dirigeante pour laisser place à un processus décisionnel où la voix de la majorité est entendue (Jacquier, 2011).

Le processus de développement communautaire, en orientant son action vers la participation de la communauté marginalisée, mise sur la création d'outils qui facilitent la participation de la population vulnérable pour qu'elle se réapproprie son environnement. Ainsi, le but du changement, au sein de cette perspective, est le développement d'une nouvelle norme de comportement en matière de participation sociale (Jacquier, 2011). La communauté marginalisée doit devenir impliquée dans son développement et construire une nouvelle norme qui présente les processus politiques et sociaux comme partie prenante de la vie communautaire (Jacquier, 2011).

Le développement communautaire est donc le résultat d'un jeu de pouvoir entre le territoire institutionnel, les dirigeants et la communauté marginalisée qui dépend de la volonté de chacun des partis à agir pour le bien commun (Jacquier, 2011). La communauté et ses membres doivent donc être prêts à s'adapter et à vivre une certaine instabilité durant les changements.

DÉVELOPPEMENT LOCAL

Le développement local est la dernière perspective de développement à faire partie de cette revue de littérature. Se distinguant notamment par son orientation préventive (Angeon & Callois, 2005) ainsi que par son caractère global et inclusif (Parodi, 2005), l'approche s'éloigne de l'approche thérapeutique où le changement est prescrit par une instance au pouvoir, à l'extérieur du milieu. Ainsi, elle appelle ses acteurs à se mobiliser pour faciliter l'adaptation économique et sociale aux contraintes internes et externes (Angeon & Callois, 2005 ; Desrosière 1994). L'approche locale agit donc avant le développement de circonstances qui détériore la qualité de vie de la population. Pour se faire, les auteurs suggèrent que la coordination des institutions locales

et le renforcement du tissu social pour faire émerger des synergies intéressantes de cet effort concerté (Dextra, 2010 ; Parodi, 2005 ; Prévost & Sévigny, 2005).

La définition de la localité permet d'abord de définir l'espace faisant l'objet de la démarche. L'approche fait donc référence à un espace géographique délimité par l'influence des gens qui y travaillent, y logent et y pratiquent leurs activités. Cette influence est également perméable aux ressources des collectivités voisines, qui interagissent avec les gens qui vivent sur le territoire (Angeon & Callois, 2005 ; Prévost & Sévigny, 2005). Dextra (2010) ajoute que l'ensemble des individus de la région partagent une culture qui leur est propre et les membres se reconnaissent entre eux. La notion d'appartenance est donc incluse dans la définition du « local » puisque les acteurs du milieu reconnaissent faire partie d'une communauté. Ils sentent donc qu'ils appartiennent à un tout et celui-ci, par sa force, est le moteur de changement (Angeon & Callois, 2005 ; Dextra, 2010).

La communauté qui mise sur l'approche de développement local focalise donc son attention sur les liens sociaux qui unissent les membres entre eux et renforcent le tissu social du milieu. Cette perspective intègre ainsi tout un processus de développement social. En effet, le tissu social fait, à son tour, émerger une norme spécifique à ce milieu, élément qui accentue, à son tour, le sentiment d'appartenir à une entité particulière ainsi que le désir des membres de participer au projet de communauté (Parodi, 2005 ; Prévost & Sévigny, 2005). Cette interdépendance entre les membres de la communauté engendre également des canaux de communication plus efficaces qui relaient l'information rapidement. Les coûts d'agence en sont diminués et la confiance des membres envers le gouvernement local s'améliore considérablement (Angeon & Callois, 2005 ; Dextra, 2010 ; Parodi, 2005 ; Prévost & Sévigny, 2005). Cette confiance stabilise la communauté et y crée un réseau social solide (Dextra, 2010 ; Parodi, 2005). Cette force de la localité permet d'engendrer une « stratégie d'intervention qui privilégie les actions ou initiatives partant de la base » (Dextra, 2010, p. 111). Le processus de changement est donc collectif puisqu'il s'inscrit dans une communauté où toutes les sphères (sociale, environnementale, économique et culturelle) y sont interdépendantes et représentatives dans la mesure où le gouvernement et ses membres dépendent les uns des autres (Angeon & Callois, 2005 ; Dextra, 2010 ; Parodi, 2005). Ainsi,

« Le développement local est vu comme une pratique prometteuse, une stratégie de développement et un processus qui tire avantage des politiques et des programmes existants et qui opèrent au moyen de projets collectifs, dont les initiatives, les ressources et la gestion sont majoritairement de proximité et les retombées sont destinées à améliorer continuellement le bien-être de la

collectivité. C'est une démarche ascendante, reposant principalement sur la mobilisation des acteurs locaux soutenus par les autorités centrales » (Dextra, 2010, p. 111).

Le développement local comprend donc le phénomène du changement comme un processus social où les membres sont au centre de la démarche. L'amélioration du bien-être passe par la construction d'un capital social solide par la population qui, par la suite, est en mesure de produire et maintenir le développement.

Chaque stratégie de développement est réfléchi en fonction d'une logique de distribution du pouvoir entre les acteurs. L'étude des différentes stratégies de développement en fonction de l'économie, du territoire ou de la communauté permet de mettre de l'avant le caractère multifactoriel du développement. Chacune de ces approches cherche ainsi à répondre à un besoin spécifique alors que la stratégie misant sur le développement de la localité permet de reconnaître les liens entre les dimensions ainsi que leur caractère unique en fonction de chaque endroit.

TABLEAU 1. Perspectives du développement

	Développement économique local	Développement territorial	Développement communautaire	Développement local
But	Croissance de la richesse locale	Croissance d'un territoire aux frontières claires	Amélioration du bien-être d'une communauté marginalisée	Prévention des problématiques locales
Milieu d'intervention	Entreprises d'un territoire institutionnel ou économique	Espace physique limité par des frontières institutionnelles	Communauté à l'intérieur d'un territoire institutionnel	Espace physique limité par les interactions sociales des acteurs
Moyen	Optimiser les ressources humaines et matérielles du territoire	Légitimer le pouvoir institutionnel sur un territoire en ralliant la population au projet de développement	Accentuer le contrôle démocratique de la communauté par la population marginalisée	Renforcer le tissu social de la communauté
Actions	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien à l'entreprise privée - Formation des acteurs locaux - Adaptation de l'emploi au milieu 	<ul style="list-style-type: none"> - Partage du pouvoir entre les différentes sphères du territoire - Création d'opportunités de contacts entre la communauté et les institutions 	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'opportunité de renforcement du tissu social - Création d'un processus de gouvernance territoriale démocratique 	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation des acteurs autour d'un projet commun - Coordination de toutes les institutions du milieu - Création de moyens de communication efficaces

APPROCHE DE LA PROXIMITÉ EN DÉVELOPPEMENT

Lorsqu'il est question de développement d'un espace, il est également question des liens qui existent entre les différentes sphères de ce milieu physique. Cette relation entre les institutions est inscrite dans ce que l'on appelle, la proximité. En effet, les perspectives de développement

parcourues précédemment ont fait référence à la proximité de plusieurs façons, comme le partage du territoire entre le travailleur et l'entreprise, l'espace physique qui devient le lieu du changement ou encore en termes de définition de la communauté. Ainsi, le développement d'un territoire est intimement lié aux liens qui unissent les populations. En ce sens, l'approche de la proximité en développement permet d'expliquer la façon dont ce partage de l'espace, qu'il soit social ou géographique, permet le développement de synergies dont bénéficient les démarches de développement. Cette perspective intervient donc dans ce mémoire en définissant une des caractéristiques principales du cas à l'étude et en permettant de reconnaître certains mécanismes qui peuvent s'y appliquer.

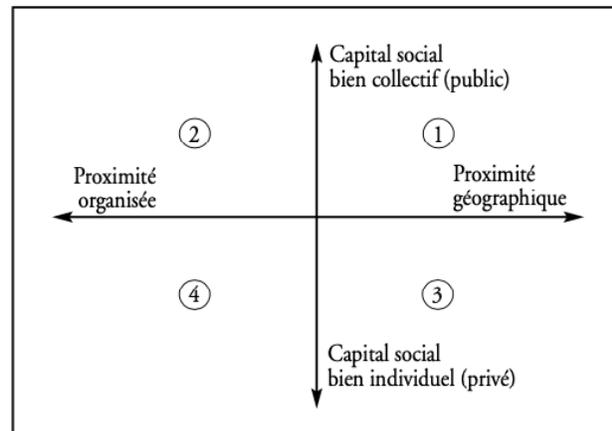
DÉFINITION DE L'APPROCHE DE LA PROXIMITÉ

L'étude de la proximité est liée au développement économique local puisqu'elle cherche à expliquer la façon dont une communauté arrive à croître économiquement, en utilisant des ressources extérieures au champ économique. De ce fait, l'approche étudie comment l'utilisation d'un espace partagé par les membres d'une communauté permet à celle-ci de se développer. Cet accent sur les relations sociales engendre également des limites territoriales fluides, c'est-à-dire soumises à l'interprétation du milieu. Le développement est observé, ici, à travers des indicateurs économiques. La réussite de la démarche, selon la perspective de la proximité, réside donc dans la prospérité économique de la communauté (Parodi, 2005).

La proximité, dans ce contexte, est définie de plusieurs façon. En effet, elle peut être organisée, faisant référence à la participation des acteurs à une organisation qui les oblige ou les encourage à entrer en contact. Elle peut également être géographique lorsque les acteurs partagent un espace physique. La proximité est donc un espace qui permet aux acteurs de créer des liens (Parodi, 2005). Cet espace doit être perçu et utilisé comme un lieu de socialisation par les acteurs pour que ceux-ci l'utilisent de façon optimale (Parodi, 2005).

La création de synergies économiques grâce aux liens sociaux entre les acteurs étant au cœur de l'approche de la proximité, le capital social devient le second élément central de l'approche (Parodi, 2005). Au même titre qu'une ressource matérielle, le capital social est conçu comme une force du milieu grâce au réseau et aux ressources humaines qu'il génère. Le capital social public, d'un côté, fait référence aux retombées positives pour la collectivité (bien collectif). Le capital social privé, quant à lui, est caractérisé par l'apport positif de la ressource uniquement pour l'individu ou son organisation (Parodi, 2005). La Figure 1 illustre la façon dont la proximité et le capital social sont intégrés et s'influencent.

FIGURE 1. Graphique de l'approche de la proximité



THÉORIES DE PROXIMITÉ EFFICACE

L'approche de la proximité permet de faire le pont entre le partage de l'espace et la construction de liens entre les acteurs. Afin d'être efficace, cette proximité doit être à la base du processus social qui permet la création du capital social abordé précédemment. En effet, bien que plusieurs sources de proximité soient propices à la construction d'un tissu social, toutes ne mènent pas à ce résultat.

Parodi (2005) propose une explication basée sur la confiance. En partant du principe qu'une organisation partage un ensemble de règles et de principes, l'auteur explique que cette base commune est propice à l'établissement de confiance au sein du milieu. Ce phénomène s'explique notamment par le mode de coopération et les principes de solidarité qui tendent à unir les gens face à une problématique commune (Parodi, 2005). De plus, lorsqu'il est question d'objectifs non économique, la compétition entre les membres tend à diminuer et la coopération devient le mode de travail favorisé permettant ainsi la répartition des richesses puisque la finalité est propre à chacun et profite à tous dans le système du milieu (Parodi, 2005).

La proximité tant organisationnelle que géographique offre donc l'opportunité aux acteurs de coopérer afin d'optimiser l'utilisation d'une ressource. Bien que l'objectif puisse être différent

pour chacun, le groupe saisi l'importance du travail d'équipe et s'organise afin d'être en mesure de profiter du résultat de l'action. La confiance réside donc en la certitude que chacun agit en fonction du bien commun et dans le respect la culture organisationnelle (Parodi, 2005).

FACTEURS FAVORISANT LE DÉVELOPPEMENT

Les perspectives de développement ainsi que l'approche de la proximité ont mis en lumière certains facteurs qui semblent influencer positivement un processus de développement. Un portrait de chacun de ces éléments est donc dressé afin de saisir la façon dont ceux-ci interviennent sur le développement.

POUVOIR ET GOUVERNANCE

Comme premier facteur favorisant le développement, plusieurs auteurs (Dextra, 2010; Lamsal, 2012; McKinnon, 2000; Pinson, 2002; Torre, 2018) font référence aux relations de pouvoir ainsi qu'à la gouvernance. Pouvant d'une part faciliter le processus de développement, les auteurs s'accordent pour dire que les relations de pouvoir peuvent également le compliquer.

La gouvernance d'un projet, défini comme « l'action de diriger ou de piloter quelque chose » (Dextra, 2010, p. 68), permet donc d'orienter l'action en fonction de ses intérêts. Poussant le principe de gouvernance encore plus loin, Dextra (2010) parle d'une forme de régulation de l'action humaine à travers le pilotage des institutions sociales, publiques, économiques et culturelles d'une communauté. Il va donc au-delà des rapports hiérarchiques verticaux puisqu'il fait également référence aux relations horizontales entre les différentes sphères d'une société. Dans ce contexte, l'importance du capital dans le développement d'une communauté est marquée puisqu'une répartition égale entre les acteurs permet la « participation démocratique et [le] partage de pouvoir entre les différents acteurs d'une communauté dans la gestion de leur milieu en vue d'améliorer leurs conditions de vie » (Dextra, 2010, p. 77).

Bien que le pouvoir et la gouvernance permettent d'orienter les pratiques, la légitimité des acteurs qui tentent d'influencer l'action demeure la clé du processus de changement au sein d'une communauté. En effet, il est nécessaire de se questionner sur la légitimité de l'instance au pouvoir ainsi que sur son imputabilité (Pinson, 2002 ; Torre, 2018). En utilisant l'État comme institution légitime de gouverner, Pinson (2002) explique que sa présence au sein de toutes les institutions à travers les politiques publiques et la reconnaissance de tous comme l'acteur au pouvoir donne à l'État le pouvoir d'influencer les pratiques sociales.

Le processus qui mène à la légitimation du pouvoir est donc central dans le processus de changement. Ainsi, les auteurs notent que le caractère participatif d'une démarche de planification stratégique permet de réunir les différents niveaux de gouvernance à travailler ensemble puisqu'il est orienté vers un but qui se concentre dans un espace géographique donné (Pinson, 2002 ; Torre, 2018). Le projet rejoint donc les compétences de nombreuses institutions et permet de créer un système où les interactions sont nécessaires.

CAPITAL ET RESSOURCES

Le rôle du capital en contexte de développement est abordé sous plusieurs angles selon les auteurs. S'agissant d'un levier de développement, comme il l'a été mentionné préalablement, l'étude des formes de capital ainsi que leur implication dans le processus est essentielle.

Crossley (2001) reprend la définition du capital de Bourdieu : tout ce qui possède une valeur d'échange pour réaliser une action, comme bien cumulable ou comme ressource rare. Le capital est financier avec la possession d'une somme d'argent, symbolique, grâce à un statut social prestigieux, social, avec un réseau social bien développé ou encore culturel, en ayant une excellente éducation (Crossley, 2001).

Le capital, appelé également ressource, devient le moteur du développement parce qu'il permet aux acteurs d'agir. En effet, Crossley (2001) explique que les « *agents can only do what they can afford to do* » (Crossley, 2001, p.), c'est-à-dire que les acteurs ne peuvent agir au-delà de leurs moyens, qu'ils soient financiers, symboliques, sociaux ou culturels. Par exemple, un dictateur ne sera en mesure de réaliser un coup d'état que s'il possède des moyens financiers suffisants pour s'armer, un réseau social qui le soutient une fois au pouvoir, une excellente connaissance de son environnement et une reconnaissance, par la population de son statut de supériorité. Ainsi, dans l'analyse précédant l'action, les acteurs doivent déterminer les opportunités en fonction de ce qu'ils possèdent et réfléchir aux pratiques qui permettraient de toucher à de nouvelles ressources. Le capital détermine donc les pratiques du territoire et la norme sociale, puisqu'elles sont influencées par la possession de richesses.

La construction d'une ligne de conduite grâce aux ressources locales devient importante en termes de développement puisqu'elle est généralement issue des acteurs du milieu. En effet, lorsqu'une population optimise elle-même ses ressources, elle actualise la notion de *meaning*, c'est-à-dire la création de sens derrière l'action. Cette notion selon Crossley (2001) est le moteur

de l'action, et donc la motivation derrière l'adoption de nouvelles pratiques par la population. L'acteur agit normalement en fonction d'une multitude de facteurs. Ceux-ci orientent ses actions et permettent d'expliquer son comportement. Le sens de l'action est donc déterminé par les sources d'influence de l'acteur. Ces facteurs peuvent être des contraintes liées à l'environnement, des coutumes bien ancrées dans la culture ou la présence de certaines ressources. Cette pression du milieu oriente donc la pratique de ses habitants dans une direction qui leur semble optimal. Toutefois, un changement dans l'environnement, c'est-à-dire dans les sphères d'influences autour d'une communauté, peut engendrer un changement dans les pratiques puisque l'action, décrite comme optimale, a changé. La présence et l'utilisation du capital, sous toutes ses formes, en contexte de développement, permet d'influencer les actions quotidiennes et, par conséquent, d'influencer la norme de comportement du milieu.

Bien que toutes les formes de capital soient intéressantes dans une perspective de changement local, le capital social semble jouer un rôle différent et central dans le processus. Angeon et Callois (2005), explique d'abord la force des dynamiques sociales au sein d'une communauté. En effet, la proximité géographique qui caractérise une localité permet le développement d'une organisation basée sur des références communes. Ce partage des normes favorise donc la coopération entre les agents dans la mesure où il permet un partage rapide de l'information (Angeon & Callois, 2005). En plus du canal de communication efficace, les auteurs notent que la proximité a aussi pour avantage de permettre aux acteurs d'avoir des interactions répétées avec les autres, ce qui a pour effet de créer une certaine routine sociale. Celle-ci devient ensuite un élément sécurisant pour les acteurs qui savent à présent les attentes sociales du groupe (Angeon & Callois, 2005). Ce système relationnel complexe et organisé permet de développer des synergies intéressantes et donc, de devenir un capital avec une valeur conséquente. C'est à travers ce processus que le groupe développe un capital social exploitable durant le processus de changement (Angeon & Callois, 2005).

Les implications du capital, notamment social dans un processus de développement local sont donc multiples. Ces ressources permettent donc, non seulement l'élaboration d'une vision commune, mais facilite aussi la coordination autour de ces actions grâce à l'engagement des citoyens dans le processus. Ceux-ci profitent donc d'une liberté et d'une autonomie d'action dues à la relation de confiance établie par l'interdépendance des institutions politiques et communautaires (Dextra, 2010).

CONFIANCE ORGANISATIONNELLE ET RELATIONNELLE

La confiance, explorée brièvement dans la construction du capital social, fait partie des facteurs qui permettraient à un processus de développement de se maintenir dans le temps. Son rôle mérite donc d'être étudié afin de mettre en évidence la façon dont elle participe à la réussite du changement ainsi que les éléments qui permettent de l'optimiser. Définie comme la capacité d'une personne en position de vulnérabilité et de dépendance à développer un optimisme face à ses attentes envers l'autre, la confiance permet aux individus d'interagir entre eux sans que la relation de pouvoir n'intervienne sur la relation (Shockley-Zalabak, Ellis, & Winograd, 2000).

Le concept de la confiance est d'abord abordé à travers le phénomène d'« accountability » (responsabilité) que l'on retrouve dans la norme (Rouse, 2007). Faisant référence au concept de capital social, chaque membre d'une société est tenu responsable de répondre à cette norme sociale en conformant ses actions à celle-ci. Les interactions entre les acteurs sont, par conséquent, facilitées par les présupposés comportementaux que chacun a envers l'autre. Cet ensemble de « pris pour acquis » comportementaux dans un groupe permettent aux membres de conjuguer leurs actions en fonction de ces attentes (Rouse, 2007). Les individus se font confiance dans le respect de cette norme.

La confiance est donc au cœur du fonctionnement d'une société. Ainsi, son rôle dans le développement devient essentiel puisqu'elle permettra à une pratique de prendre racine au sein d'une communauté. Le processus de construction de la confiance reste donc à être développé pour comprendre son implication dans la construction d'une nouvelle norme qui s'actualise par des pratiques sociales d'une population.

Le point de départ du processus de la confiance se situe dans la construction de la mémoire collective et individuelle (Berard, 2005 ; Joignant, 2000 ; Schatzki, 2006). Celle-ci fait référence à la somme de la connaissance et des compétences accumulées, par une population, dans le passé qui sert à diriger l'action dans le présent (Berard, 2005 ; Joignant, 2000 ; Schatzki, 2006). En effet, les interactions entre les agents permettent le partage d'expériences (bassin de connaissances expérientielles et de compétences pratiques) et participent à la construction de la norme organisationnelle (Lamsal, 2012 ; Rouse, 2007 ; Schatzki, 2006). Les expériences communes des membres au sein même de l'organisation permettent également l'acquisition de savoirs ainsi que le développement d'une pratique commune. Ce partage engendre une mémoire sociale et permet la création de pratiques uniques au milieu (Berard, 2005 ; Joignant, 2000 ; Rouse, 2007 ; Schatzki,

2006). Le caractère unique de ces pratiques renforce ainsi les liens entre les individus puisqu'ils partagent des pratiques qu'ils ont construites eux-mêmes (Crossley, 2001). Chacun a donc participé à la création de la norme sociale, grâce aux pratiques territoriales, ainsi qu'aux mesures qui permettent son respect par les membres. La responsabilité du respect de la norme est donc individuelle et collective puisqu'elle repose sur la confiance entre les agents quant au respect de cette norme (Rouse, 2007).

La confiance est donc un moteur important pour le développement local puisqu'elle participe à la création de pratiques identitaires de la communauté. Ainsi, ses membres, en partageant non seulement l'espace, mais aussi des expériences, se construisent une mémoire culturelle, sociale et organisationnelle qui engendre, à son tour, des pratiques uniques au milieu. Cette norme se maintient par la tendance des membres à agir en fonction de cette norme et par la confiance de chacun en la capacité du maintien de ces pratiques communes dans le but de se maintenir au sein de cet écosystème.

MOTIVATION

En plus des conditions présentées précédemment, la motivation fait partie des facteurs qui encouragent le développement. En effet, lorsqu'on cherche à produire un changement, la motivation joue un rôle important auprès des personnes qui seront amenées à adopter de nouveaux comportements.

La motivation se définit d'abord comme la manière de diriger l'action de façon soutenue dans un but ou un objectif précis (Ryan & Deci, 2000). Ce désir d'agir peut, ensuite, provenir de deux différentes sphères. La motivation intrinsèque s'exprime lorsque la tâche comme telle est l'élément motivateur pour la personne. Ainsi, les auteurs (Ryan & Deci, 2000) la définissent comme la tendance de la personne à chercher elle-même de nouveaux défis et des situations d'apprentissage en lien avec le contexte motivateur. La seconde sphère fait référence à la motivation extrinsèque, définit comme la pratique d'une activité dans le but d'atteindre un objectif extérieur à l'action. La satisfaction vient donc de la finalité de l'action et non de l'action même. En plus de la motivation intrinsèque et extrinsèque, les auteurs notent une différence entre la motivation en contexte de groupe et individuel. En groupe, la motivation est intrinsèque lorsque la croyance collective et l'expérience de groupe engendrent, en elle-même, une satisfaction (Ryan & Deci, 2000).

Ces définitions permettent, à présent, de réfléchir aux conditions qui engendrent la motivation chez l'individu. La notion de la compétence est abordée par certains et décrite comme le sentiment de confiance en ses capacités pour réaliser une tâche (Ryan & Deci, 2000 ; Deci, 1971 ; Yidong & Xinxin, 2013). L'autonomie est ensuite nommée, mais aussi le sentiment d'appartenance comme éléments motivateurs. La personne serait en mesure de demander de l'aide et de sentir qu'elle est liée à l'action, mais désire aussi être capable de prendre des décisions seules (Ryan & Deci, 2000 ; Deci, 1971 ; Yidong & Xinxin, 2013). Ils nomment donc un lien entre la compétence et l'autonomie dans la mesure où la personne compétente dispose des outils nécessaires pour décider par elle-même. Enfin, la personne en mesure de reconnaître l'impact de son action et de faire un lien de causalité entre elle et la situation sur laquelle elle intervient serait plus motivée (Ryan & Deci, 2000).

La motivation, qui permet l'actualisation d'un projet, nécessite un environnement propice à son développement. C'est ainsi que Ryan et Deci (2000) abordent la théorie de l'*organismic integration*. Partant du principe de *regulation through identification*, les auteurs suggèrent qu'une motivation intrinsèque peut se développer à partir du sentiment d'appartenance que possède les membres d'un groupe. Décrite comme la régulation du comportement par l'identification à un groupe, la *regulation through identification* permettrait aux individus de développer des pratiques conformes à la norme puisque leur motivation intrinsèque tiendrait de l'acceptation du groupe plutôt que le résultat de l'action (Ryan & Deci, 2000). Les membres auraient donc pour motivation intrinsèque la recherche d'un sentiment de sécurité découlant de l'identification à un groupe. Leur comportement se modulerait en fonction de la norme comportementale du groupe (Ryan & Deci, 2000). Pour illustrer cette théorie, Yidong et Xinxin (2013) présentent une étude en ce sens. Réalisée au sein d'un milieu de travail où le risque de blessures était élevé, ils ont démontré que les travailleurs étaient plus motivés à appliquer les mesures de protection lorsqu'ils avaient le réel sentiment que la compagnie se souciait de leur bien-être et qu'un climat de confiance régnait au sein de l'équipe de travail. Bien que l'application des mesures restaient motivée par des conditions extérieures au désir de sécurité des travailleurs dans l'usine, la motivation intrinsèque d'appartenance à un groupe semble avoir été suffisante pour moduler le comportement des travailleurs (Ryan & Deci, 2000 ; Yidong & Xinxin, 2013).

La motivation est donc au cœur de la construction de la norme sociale. Alliée à la confiance, elle devient un moteur de changement important puisqu'elle engendre des actions qui construisent les nouvelles pratiques sociales.

RAPPORT AU TEMPS EN DÉVELOPPEMENT

La réalisation d'un projet de développement implique un processus réflexif quant aux éléments qui auront un impact sur la démarche. L'histoire du milieu est impliquée dans le processus. De plus, le développement touche un certain nombre de processus sociaux. Ce constat implique une réflexion quant au délai nécessaire pour qu'un milieu puisse construire un environnement social propice au changement.

Le rapport au temps en développement implique nécessairement une certaine confrontation entre le délai en matière de résultat et la capacité du milieu à intégrer de nouvelles pratiques. Il n'est donc plus question uniquement du concept de temps en termes objectifs, mais également du « real time ». Le premier concept fait référence à une séquence d'évènements disposés en fonction de leur position temporelle, comme un film où les séquences se suivent pour créer une histoire suivie. Le second concept, le « temps réel », conçoit plutôt la séquence d'activités en fonction du moment présent en prenant en considération le passé et le futur (Schatzki, 2006). Toujours selon l'exemple du film, il s'agirait de lier certains éléments du passé pour comprendre la séquence du présent et de tenter de prévoir la conclusion de l'histoire pour saisir ce qui motive les choix des personnages (Schatzki, 2006). Bien qu'abstraite, cette conception du temps devient capitale en développement puisqu'elle est liée à la notion de « *meaning* » des pratiques, à la raison derrière la routine de l'acteur. Le processus de développement doit donc être compris en fonction de l'histoire du milieu ainsi que de la motivation qui le pousse à l'action dans le futur.

La notion de temps doit également être étudiée à travers les délais nécessaires pour construire et pérenniser ces nouvelles pratiques sur le territoire. Parodi (2005) aborde la question sous une perspective à long terme. En effet, il décrit un tel processus comme devant s'inscrire dans des délais relativement longs (Parodi, 2005). La ressource principale développée reste le capital social, issue de la construction d'un tissu social grâce à la confiance et la motivation. Ce phénomène implique une répétition des interactions entre les acteurs pour que l'influence entre ceux-ci soit marquante et permette d'engendrer de nouvelles actions qui, répétées à leur tour, deviendront des pratiques routinières (Crossley, 2001 ; Rasche & Chia, 2009 ; Rouse, 2007). Cette

succession de phénomènes sociaux impliquent l'intégration d'une considération temporelle importante. Bien que les auteurs ne s'expriment pas directement sur la question, Newman (2008) note que la réalisation d'un développement durable grâce à l'intégration de nouvelles pratiques demeure coûteuse en temps.

Le rapport au temps, en développement, est donc la façon dont le présent est influencé par les expériences antérieures et les sources de motivation du futur. Le développement d'un milieu devient donc un processus de changement des pratiques routinières en influençant les actions du futur grâce à l'histoire de la communauté ainsi qu'aux interactions entre les membres.

CONCEPT DE LA STRATÉGIE

La réalisation d'une planification stratégique engage une orientation stratégique au développement. La stratégie est donc un concept impliqué dans le développement d'un milieu lorsque celui-ci choisit de mettre sur pied un plan de développement stratégique. Pour saisir ce qui est impliqué dans la « stratégie », une définition théorique puis pratique est élaborée sur le concept. Celle-ci est ensuite complétée par la présentation des outils qui permettent au processus de développement d'adopter une position stratégique.

THÉORIE DE LA STRATÉGIE

On peut d'abord concevoir la stratégie à travers la relation entre l'organisation et son environnement. La stratégie devient, en ce sens, la façon dont un groupe tire profit de son milieu (Hafsi, Fralich & King, 2019). Pour être en mesure d'optimiser ses ressources, les membres d'une organisation doivent posséder des compétences et des capacités qui leur permettront d'utiliser ce milieu pour croître (Hafsi, Fralich & King, 2019). L'exploitation des ressources nécessite donc l'utilisation d'outils ainsi qu'un processus d'analyse pour déterminer les outils utiles à l'action. Lorsqu'un outil est sélectionné, il devient l'élément qui lie l'environnement (et sa ressource) à l'organisation (et son outil) (Hafsi, Fralich & King, 2019).

Cette définition de la stratégie peut laisser croire qu'il s'agit toujours d'un processus intentionnel. Toutefois, les auteurs parlent aussi de la stratégie émergente qui reflète des *patterns* au sein de l'organisation. La stratégie peut donc aussi être un processus inductif où la pratique engendre la stratégie (Hafsi, Fralich & King, 2019).

Qu'il s'agisse de l'intention ou non des acteurs d'engendrer une stratégie, celle-ci devient le filon conducteur de l'action. La stratégie est perçue ici comme un axe fixe autour duquel oscille

la séquence des actions, s'éloignant de la ligne directrice ou s'en rapprochant (Hafsi, Fralich & King, 2019).

La stratégie peut ainsi être définie comme le cadre dans lequel des décisions en fonction d'une finalité sont prises. Il s'agit du filon conducteur qui maintient le cap tout en permettant une liberté d'action, assurant ainsi la flexibilité nécessaire pour s'adapter (Hafsi, Fralich & King, 2019).

PRATIQUE DE LA STRATÉGIE

La stratégie, en théorie, s'attarde donc à ce que possède un milieu pour planifier l'action. En pratique, il s'agit plutôt de s'attarder sur ce que font les acteurs du milieu pour orienter l'action. De nature inductive, la pratique de la stratégie tend à mettre en lumière les processus ayant engendrés le quotidien actuel des acteurs. Elle s'intéresse ainsi au système de l'acteur, à ses sphères d'influence, à ses compétences et connaissances et à ses relations avec les autres pour comprendre le présent et comprendre comment son comportement a été influencé (Vaara & Whittington, 2012). En pratique, la stratégie cherche à percevoir la pratique sociale ordinaire comme la stratégie même d'une organisation en considérant que tous possèdent une stratégie qui lui est propre (Vaara & Whittington, 2012). De ce fait, la construction de la stratégie s'inscrit dans les pratiques sociales des individus.

La pratique sociale est, en ce sens, normative puisqu'elle est appliquée par tous, au quotidien et participe à la modulation du comportement des praticiens de l'organisation (Rasche & Chia, 2009). En effet, construite grâce à l'influence de l'environnement social et physique sur l'acteur, la pratique est la norme comportementale puisqu'elle a été négociée à travers les relations entretenues dans le milieu et s'est donc adaptée aux contraintes. Dans un système social, les interactions des acteurs entre eux et les dynamiques qu'ils créent avec l'environnement externe permettent l'entrée de facteurs qui font pression sur l'organisation et qui influencent leurs pratiques. En fonction de ces différents éléments, certaines actions auront tendance à émerger chez les praticiens et à engendrer un cadre normatif (Lamsal, 2012). La pratique normale est donc la stratégie développée par les acteurs pour atteindre leur but en fonction des contraintes du milieu (Lamsal, 2012).

Comme exploré précédemment, le cadre normatif qui module le comportement des acteurs est construit grâce aux actions routinières qui sont interprétées comme des pratiques

organisationnelles. Lorsqu'un changement survient dans ledit milieu, les actions se modifient pour répondre aux nouvelles contraintes, entraînant une modification de la pratique et, par conséquent, de la norme (Rouse, 2007). Chaque action a donc un sens pour l'acteur, même de façon implicite, puisqu'elle est le reflet de l'utilisation des connaissances de chacun en ce qui concerne l'organisation et le travail. Lors d'un changement, chacun utilise ce bagage pour adapter les actions le mieux possible en fonction de la ligne de conduite (Rouse, 2007). De ce fait, la norme en elle-même module le comportement, mais tous l'interprète à leur façon en fonction de leur expérience et engendre certaines variations au niveau des actions quotidiennes qui, à leur tour, influencent la pratique et, donc, modifient la norme (Rouse, 2007).

OUTILS STRATÉGIQUES

La stratégie étant une notion très théorique qu'il est possible d'étudier, il importe de développer des moyens afin de rendre tangible, les idées développées lorsqu'elle est réfléchie ou planifiée. En matière de développement, l'outil permettant cette transition est la planification stratégique. Encore une fois soumis à différentes perspectives, l'outil possède un cadre généralement stable, mais proposera différentes façons de compléter les étapes.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE TERRITORIALE

Pour orienter la stratégie que l'on cherche à mettre en action, certains outils sont mis à la disposition des acteurs. De ce fait, la planification stratégique territoriale fait partie de ces processus qui encadrent la pratique du changement.

Conçu comme un outil permettant d'orienter la démarche de développement, le plan stratégique est un document comprenant les grandes orientations et caractéristiques d'une organisation (Maltais, 2012; Newman, 2008). Bien que le document comme tel soit au cœur du processus, une planification stratégique est, principalement, un exercice de négociation entre les organisations d'un milieu. En effet, défendant différents intérêts du territoire, les acteurs du changement exprimeront leur propre interprétation de la norme sociale, en fonction de leur système social. Durant ce processus de négociation, chacun tentera donc d'influencer le plan qui fera office de norme. Le plan stratégique est donc une opportunité d'interaction entre les différentes sphères de la société.

Ce projet de développement, en plus d'un défi de négociation, comporte également un enjeu de gouvernance. En effet, la question du *meaning*, au sein du plan stratégique, reste centrale

puisque les acteurs de changement doivent pouvoir donner un sens au projet de changement et se l'approprier. Ainsi, l'approche *bottom-up* dans une telle démarche devient nécessaire en contexte de développement puisqu'on cherche à changer un élément central d'une communauté (Newman, 2008 ; Landel & Pecqueur, 2016). Le processus se doit donc d'être démocratique et représentatif de l'organisation afin de permettre aux acteurs de participer au changement et de s'approprier les pratiques qui découleront de la démarche en les comprenant.

Ces enjeux de gouvernance et de négociation permettent de mettre en évidence la complexité du changement au niveau des pratiques pour produire un développement. Afin de saisir le caractère global d'une telle démarche, Landel et Pecqueur (2016), proposent un modèle qui permet de comprendre le territoire comme un système. Ainsi, le « projet de territoire » comprend l'espace géographique comme étant la somme de ses parties et perméable aux normes extérieures (Landel & Pecqueur, 2016). Les différentes sphères du milieu (sociale, économique, politique et culturelle) sont donc interdépendantes et le développement devient le produit de nouvelles pratiques faisant partie de la routine sociale (Landel & Pecqueur, 2016 ; Maltais, 2012).

ÉTAPES D'UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La démarche de planification stratégique peut prendre plusieurs formes. Toutefois, une certaine structure permet de diriger l'action et d'encadrer les acteurs dans leur processus de changement.

En général, l'identification des ressources et des contraintes de l'environnement feront partie de la première étape de planification. L'identification de l'impact des différentes sphères d'influence sur le processus de développement ainsi que les opportunités d'interactions qui favoriseraient le changement au niveau des pratiques sont à l'étude ici (Divay & Lemay, 2018 ; Landel & Pecqueur, 2016).

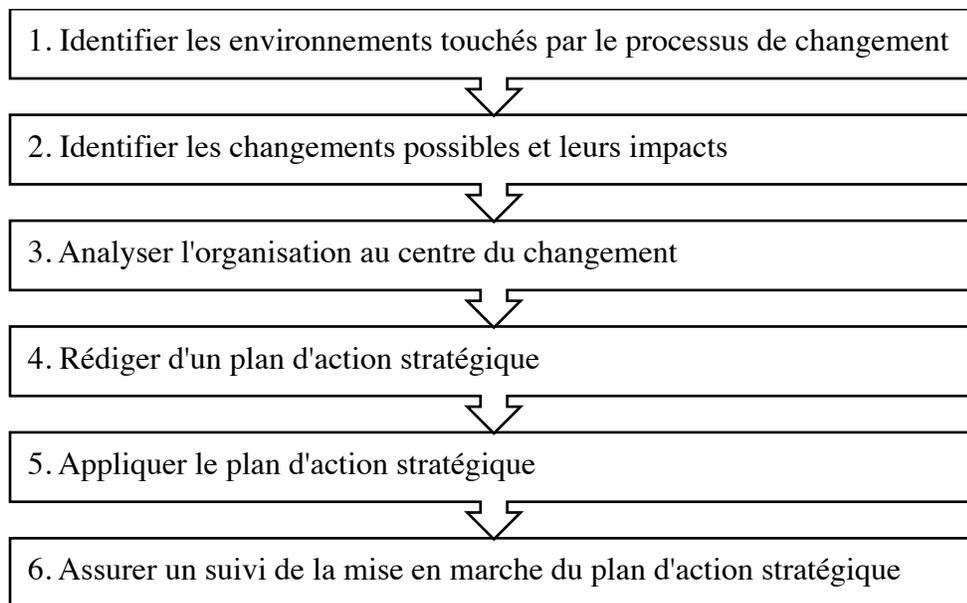
L'analyse du milieu suit celle de l'environnement. Traditionnellement, un diagnostic stratégique comprend une analyse objective des forces et des faiblesses de l'organisation. Ce bilan est donc réalisé grâce au modèle SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities and threats) qui fait état des liens entre les caractéristiques de l'environnement et de la communauté (Divay & Lemay, 2018). Toutefois, certains préféreront mettre de l'avant les « leviers » et « obstacles » aux développements plutôt que des indicateurs qui émettent une analyse comparative entre les milieux (Collerette, Delisle & Perron, 1997).

La réalisation de l'analyse permet, à présent, de repérer les opportunités de développement et d'orienter l'action vers les objectifs choisis (Divay & Lemay, 2018 ; Hafsi, 2017). Ainsi, il est possible de réfléchir à la façon dont la communauté désire orchestrer le changement et de déterminer les priorités. Cette réflexion collective permet de lier les pratiques du milieu aux objectifs et d'évaluer l'écart entre le présent et le futur envisagé de la communauté. L'intégration de facteurs d'influence pour orienter les pratiques chercheront ainsi à réduire cet écart.

L'application du plan stratégique s'actualise de plusieurs façons, mais nécessite la création d'opportunités de rencontres des acteurs afin de développer le système social essentiel à la démarche. Cette nouvelle structure relationnelle doit être soutenue par un suivi assez serré afin d'identifier les réussites et de réorienter les actions moins efficaces.

Enfin, la recherche de changement au sein d'un milieu nécessite une révision de la démarche de façon périodique. En effet, malgré les suivis, il est nécessaire de faire le bilan du projet à une fréquence déterminée puisque la pérennité des nouvelles pratiques demande que le plan stratégique adapte son orientation en fonction des nouvelles caractéristiques du milieu et de son environnement.

FIGURE 2. Étapes d'une planification stratégique



SYNTHÈSE

Le développement et son complément, la stratégie, permettent de dresser plusieurs portraits du changement social et d'identifier certaines pistes quant aux rouages qui permettent de l'actualiser. Ainsi, le développement peut définir ses objectifs de différentes façons, en fonction de la perspective à travers laquelle elle s'actualise. En ce sens, les acteurs que le processus tente d'intégrer changent selon la vision que la communauté adopte. Ainsi, un développement communautaire tentera d'intégrer des populations vulnérables et marginalisées tandis qu'une approche économique cherchera à inclure les entreprises locales et extérieures au territoire dans le but d'innover et d'engendrer la réussite d'objectifs en termes économiques.

La stratégie, quant à elle, participe à l'actualisation de l'action. Le concept, développé comme mesure de planification, permet de dresser un portrait de la communauté et d'orienter l'action en dirigeant les acteurs sur le terrain. En tant que pratique, la stratégie se transforme en démarche de compréhension de l'action. En ce sens, elle cherche à comprendre les sources d'influence du milieu pour réfléchir aux pratiques du milieu. Ainsi, plutôt que de proposer de nouvelles actions, la SAP cherchera à modifier l'environnement qui engendre la pratique.

Le développement et son actualisation, par une approche stratégique, peuvent donc prendre plusieurs formes. Malgré tout, la littérature laisse croire à un processus linéaire, indépendant de l'humain, qui est pourtant au centre de la définition de la communauté. En effet, le développement est compris comme une mécanique froide et détachée dont le moteur est l'acteur grâce à ses actions orientées par l'objectif. Bien qu'il ait été développé une série de facteurs favorisant le développement, le constat est que celui-ci doit résulter d'un processus orienté de façon stratégique vers une série d'indicateurs qui détermineront la réussite ou l'échec de la démarche. Ces éléments favorisants peuvent influencer le développement, mais ne possèdent qu'une place limitée dans le projet de communauté.

Il s'agit ici de la limite observée dans la littérature du développement et de la stratégie. La place de l'humain dans le processus qui vise pourtant à améliorer ses conditions de vie est réduite à la série d'actions, devenue pratique qui permet d'influencer positivement certaines données sociodémographiques. Ainsi, en cherchant à comprendre comment la pratique de la stratégie permet au changement de perdurer dans une communauté, un mur se dresse. Depuis 1961, les différents paliers de gouvernement tentent de développer les régions rurales, par des stratégies de politiques régionales ou encore par l'injection de sommes importantes dans le développement régional (Joanis, Martin & St-Cerny, 2004; Vachon, 2019). Or, encore à ce jour, il s'agit d'une

priorité politique et plusieurs communautés sont toujours décrites comme nécessitant des mesures de développement (Vachon, 2019). Ces indices laissent donc croire que malgré des efforts non négligeables de la part des institutions et des communautés, la problématique du maintien des acquis en matière de développement est encore d'actualité.

L'intérêt de cette recherche réside donc dans son attention particulière à l'aspect durable du développement, qui semble poser un problème aux communautés depuis plusieurs décennies. Dans ce contexte, cette étude cherche à poser un regard différent sur la problématique en cherchant à comprendre comment il est possible de maintenir un changement dans une communauté. À travers la littérature révisée dans ce mémoire, plusieurs pistes ont été abordées, sans qu'elles soient pour autant porteuses de réponse. Ainsi, plusieurs perspectives en développement semblent proposer un modèle de réussite. Même logique du côté de la stratégie. Certains facteurs semblent favoriser le maintien de certains acquis et une prescription de tâche pour élaborer un plan stratégique qui semble orienter l'action. Toutefois, la façon de construire ou de modifier les pratiques qui, par la suite, influencent ou font émerger les éléments énumérés plus tôt reste difficile à cerner.

Cette recherche tente donc de mettre en lumière la façon dont un changement s'opère, au quotidien, grâce aux pratiques du milieu. Ainsi, ce travail a pour objectif d'identifier les pratiques qui favorisent non seulement le changement, mais qui permettent également aux acteurs de maintenir les nouvelles routines construites durant la démarche. Cette vision ancrée dans la pratique et le *day-to-day* possède un avantage notable. En plus d'être porteuse de nouvelles pistes quant au fonctionnement même du développement local, celle-ci permet de comprendre l'apport des différentes sphères d'influence sur les pratiques des acteurs et de découvrir de nouveaux champs d'actions qui influencent les acteurs et leurs pratiques sur le long terme.

Ce mémoire de recherche tentera donc d'identifier comment les éléments de la littérature interviennent sur un processus de développement en étudiant un réel modèle de changement social. Ainsi, il sera possible d'évaluer l'importance des différents facteurs sur la réussite du projet d'une communauté et de faire émerger de nouvelles pistes qui pourraient expliquer comment le changement se maintient dans le temps.

CADRE D'ANALYSE

Cette revue de littérature a permis de relever plusieurs perspectives qui pourraient être adoptées pour étudier le processus du développement local. Bien que chacune possède des éléments qui permettraient une étude approfondie de la problématique, certaines avenues tendent à mieux répondre aux caractéristiques particulières de l'objectif de cette recherche qui cherche à comprendre comment la stratégie permet de produire un développement local durable. Ces orientations seront ainsi abordées à cette étape du mémoire et une schématisation du processus permettra de représenter la façon dont chaque élément est initialement interprété quant à son implication dans la pérennité d'un processus de développement.

Le développement, dans le contexte de ce mémoire, sera donc analysé à travers la perspective locale. Ainsi, le but de l'entreprise reposera sur la capacité d'une communauté à prévenir les problématiques en visant l'amélioration de la communauté tout entière. Le développement local comme orientation de recherche, permet donc de mettre l'accent sur les acteurs du milieu en cherchant à comprendre leur définition du territoire qu'ils occupent. Ceux-ci seront donc en mesure d'établir eux-mêmes les limites de l'action collective et de participer à la démarche en réfléchissant à la façon dont leurs pratiques interviennent sur le processus. Cette perspective permet donc d'étudier les pratiques pour en faire émerger les sphères d'influences ainsi qu'un sens.

Cette focalisation sur l'action de chacun ainsi qu'aux facteurs qui les orientent permet de s'ancrer dans l'approche de la *strategy-as-practice*. En effet, en percevant le développement comme un processus où les pratiques des acteurs sont au cœur de celui-ci, le constat est que la stratégie de développement est inductive. Pour engendrer un changement dans le milieu, il importe donc de réfléchir au quotidien des individus et d'identifier les pratiques qui forgent la communauté. Dans ce contexte, la pratique est définie comme la somme des actions répétées de l'acteur, celles-ci s'inscrivant dans un contexte partagé par un groupe social auquel il appartient. La pratique est donc le fruit de la construction quotidienne des actions en fonction des sphères d'influence de l'acteur. Ainsi, la compréhension du sens de ces actions, c'est-à-dire des raisons motivant l'action, permet de comprendre ce qui les ont orientées et, ainsi identifier les éléments qui tendent à influencer les pratiques du milieu (Lamsal, 2012). La stratégie de développement est donc issue de la communauté, grâce aux dimensions qui la caractérise.

Par ailleurs, la compréhension de ce qui unit les acteurs, à la base, demeure une préoccupation puisqu'il s'agit de l'élément qui permet de comprendre comment ceux-ci ont été en

mesure de joindre leurs efforts. Grâce aux théories de la proximité de Parodi (2005), il est possible de répondre à cette problématique par le partage d'un même espace. L'auteur propose donc que des acteurs qui existent dans un même espace soient plus enclins à interagir et à favoriser l'optimisation des différentes dimensions qui interviennent dans le processus de développement. Ainsi, grâce aux interactions engendrées par les contacts au sein du milieu, certaines ressources tendent à croître, comme le capital social, qui devient la ressource primaire et le moteur de développement principal. La confiance joue également un rôle central puisqu'elle renforce le capital social et agit comme lubrifiant social, diminuant ainsi les coûts d'agence, rendant la communication plus rapide et favorisant l'augmentation des contacts entre les individus. Cette dimension intervient sur la motivation. Bien qu'un tel processus doive être porteur d'avantages pour les membres afin de s'assurer de leur participation initiale, le maintien des nouvelles pratiques, au fil du temps, demeure dépendant de la confiance que chacun porte à l'autre. En effet, si l'acteur perçoit la nouvelle pratique comme une façon de se maintenir dans le groupe, lui apportant ainsi un sentiment de sécurité, il doit aussi être certain que les autres réaliseront également les actions porteuses de changement. Enfin, les relations de pouvoir, à travers les contacts, tendent à se réguler par la confiance interpersonnelle, ainsi que la motivation des membres à rester dans le groupe. Les individus diminuent donc l'effet de certains freins à la confiance, à la motivation et à la croissance du capital social. Ce partage de l'espace est donc, dans ce mémoire, compris comme l'élément à la base du processus de développement.

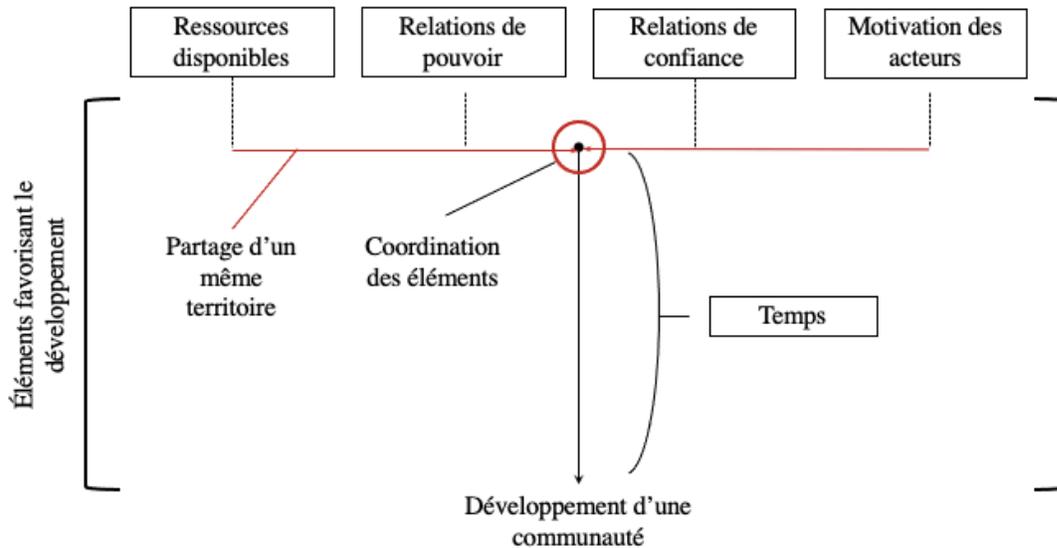
Cette communauté, caractérisée par ses relations sociales solides, est ainsi en mesure de coordonner ses efforts et ses ressources pour les orienter vers des objectifs de développement. En effet, le coût de la coordination diminue grâce à la régulation sociale qui s'opère au sein du groupe. La construction d'un capital social conséquent permet donc à la communauté de travailler ensemble pour développer son milieu. Ainsi, il devient plus aisé de proposer des actions en ce sens et de modifier les pratiques afin de soutenir les objectifs.

Enfin, la dimension du temps devient le dernier élément à intervenir dans le succès d'une démarche de développement. En effet, pour arriver à produire un changement significatif et durable au sein d'une communauté, il importe de réfléchir les actions à long terme. Ainsi, la conjugaison des actions doit être en mesure de provoquer des modifications des pratiques certes, mais doit également planifier des mécanismes permettant le maintien de ces changements dans le temps, jusqu'à ce que les individus les reconnaissent comme faisant partie de quotidien.

Pour être en mesure d'évaluer ces divers processus sociaux, certaines caractéristiques seront étudiées pour rendre compte de l'état des dimensions explorées. En effet, puisqu'il s'agit d'un travail où un certain nombre d'agents interviennent, la mesure de la qualité des relations ainsi que l'influence de l'environnement commun doit faire partie des observations. Ainsi, l'organisation du travail fait état de du rythme et de la charge de travail imposés par la démarche. Ces indicateurs sont joints au niveau de stress et d'épuisement professionnel. Modérés par l'état de santé général des acteurs, qui déterminent leur résilience à la tâche, ces éléments permettent de rendre compte de l'influence du projet sur les acteurs et d'identifier certaines pratiques qui pourraient être déterminantes dans la réussite ou l'échec du projet.

FIGURE 3. Modèle de compréhension du développement local

La durabilité du développement, dans ce mémoire, est comprise comme le fruit d'une complexe relation entre divers mécanismes sociaux ainsi que par certaines caractéristiques du milieu. Le schéma en Figure 3 fait référence au processus décrit précédemment. Celui-ci indique donc, par des traits, la façon dont se créent les liens entre les dimensions ainsi que le cheminement du développement.



L'orientation théorique de ce projet de recherche permet ainsi de diriger l'analyse vers les pratiques du milieu et, par conséquent, vers les acteurs mêmes prenant part au projet. La démarche de développement sera donc étudiée à travers les différents individus ayant un rôle central afin de rendre compte des différentes dimensions. Ces acteurs principaux du développement local étant

perçu comme des leaders, il est fort probable que leur vision teinte celle des autres membres de la communauté dans un contexte de réussite. Ce mémoire tentera donc de rendre compte des pratiques qui permettent au développement local de se maintenir dans le temps, à travers les actions des leaders sur leur territoire.

MÉTHODOLOGIE

MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE

Ce projet de mémoire est d'abord et avant tout construit dans une optique de compréhension des processus. En effet, un processus qui permet à une communauté de se développer et de travailler sur la notion de bien-être cherche à être mis de l'avant. Dans ce contexte, la méthode de recherche adoptée ici est la recherche qualitative. De ce fait, il est crucial de comprendre cette méthodologie afin de saisir son impact sur la recherche, les acteurs et les résultats qui découleront de ce cette étude.

Développé au début du XXe siècle par les chercheurs des sciences sociales, la méthode qualitative oriente son champ d'expertise vers des données non quantifiables en lien avec une problématique humaine (Ciesielska & Jemielniak, 2018). Ce type de recherche cherche donc à interpréter le discours des individus pour répondre à des questions de type « pourquoi » ou « comment » sans chercher à poser un lien statistique ou causal entre les données (Aubin-Auger & al., 2008). Cette démarche compréhensive permet donc la mise en relation de situations concrètes et de théories en sciences sociales afin d'en explorer les liens. Les avantages de telles données sont multiples et essentiels dans cette recherche. En effet, en plus du caractère subjectif des données recueillies, ce qui permet de les contextualiser, la méthodologie qualitative s'inscrit dans une démarche de recherche inductive, idéale dans la construction de théories et la compréhension de systèmes sociaux grâce à la mise en relation des thèmes et concepts entre eux (Demoncey, 2016 ; Patton & Al., 2017). L'approche qualitative s'oriente donc vers la création de sens et la découverte de nouvelles connaissances pour enrichir la compréhension d'un phénomène.

En ce qui concerne l'analyse, elle tire ses fondements des mots, des concepts, des expériences des sujets. Ainsi, pour comprendre le sens et faire parler les données, la thématization d'un phénomène exprime les caractéristiques du sujet à l'étude. De cette manière, il est possible,

par la suite, d'en tirer des conclusions générales et de développer une théorie, ou encore de développer un récit qui explique ce que l'on étudie (Demony, 2016).

Dans le contexte qui nous intéresse, la méthodologie est intéressante puisqu'elle permet de faire ressortir des liens entre certains phénomènes qui, jusqu'à présent, n'avaient été que peu développés. De plus, l'ouverture que permet ce design de recherche laisse place à la découverte de nouveaux phénomènes ou processus qui favorisent le développement local. Il permet donc de mettre en évidence de nouveaux éléments qui permettent d'enrichir la recherche et créer de nouvelles pistes quant aux bonnes pratiques en développement local. La méthodologie qualitative est donc tout indiquée dans cette étude.

ÉTUDE DE CAS

CARACTÉRISTIQUES DE LA MÉTHODE

L'étude de cas est une méthodologie qui permet de comprendre, en profondeur et en fonction d'un contexte, un phénomène ou une théorie. Ancrée dans le modèle qualitatif, l'étude de cas peut permettre l'élaboration ou la vérification d'une théorie, ou encore la construction et la validation d'une théorie (Gagnon, 2005). Décrite comme pouvant mener à quatre finalités, l'étude de cas peut décrire, expliquer, prédire ou contrôler un processus que l'on met en relation avec d'autres. Elle permet donc de contextualiser une connaissance, d'en comprendre les rouages, les mécanismes ou les processus, d'envisager les possibilités qui découleront d'une situation ou, finalement, d'influencer un environnement en jouant avec certains paramètres (Gagnon, 2005).

Bien qu'il s'agisse d'une méthodologie extrêmement intéressante, l'étude de cas comporte son lot de défis. En effet, elle peut d'abord être longue et fastidieuse puisqu'elle nécessite la prise en considération d'un contexte dans toute sa complexité plutôt que l'étude d'un élément en fonction d'un autre. Ainsi, le chercheur doit être conscient de l'importante quantité de facteurs à prendre en considération (Gagnon, 2005). Par la suite, la validité externe peut poser problème puisque la reproduction d'une telle méthodologie est pratiquement impossible. En effet, la reproduction d'un contexte, dans toute sa complexité est difficile à mettre en place et il est ardu, voire impossible, de prédire si chaque élément se comportera de la même façon plus d'une fois (Gagnon, 2005). Enfin, la généralisation des résultats est problématique puisque, comme dans le cas précédent, ils sont soumis à une trop grande quantité de variables. Un résultat obtenu dans un certain contexte ne peut donc pas être en tout point attendu dans une expérience similaire,

reproduite à un moment ou un endroit différent. De plus, la recherche d'une tendance générale ou d'une règle peut engendrer une diminution de l'ouverture décrite en recherche qualitative puisque le chercheur oriente son attention vers les similitudes plutôt que sur le caractère unique de chaque donnée. Le phénomène ou la théorie qui ressort de l'étude est donc souvent inscrit dans un contexte et sa généralisation doit être en fonction de certains paramètres spécifiques (Gagnon, 2005).

Pour répondre à ces éléments problématiques, il est essentiel de faire preuve de rigueur tout au long de l'étude. Ainsi, il est d'abord nécessaire de démontrer la fiabilité des données et des résultats obtenus. Pour ce faire, il faut utiliser des données de bases qui ont été vérifiées à plusieurs reprises par différents chercheurs ce qui laissera croire que la reproduction d'un tel phénomène mènera à une conclusion similaire dans son étude de cas. Par la suite, la validité de l'information doit être vérifiée. Les résultats illustrés par le chercheur doivent donc permettre de mesurer un phénomène. Ces deux procédés permettent de démontrer la rigueur d'une recherche et, ainsi, de contrer certaines faiblesses de l'étude de cas.

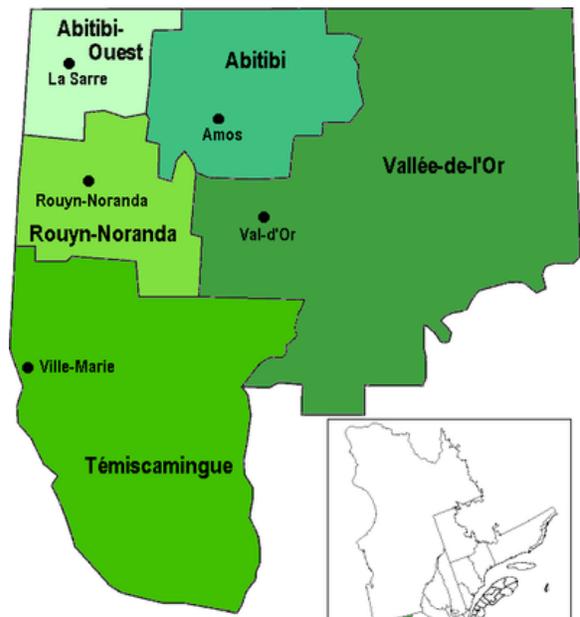
CAS À L'ÉTUDE

COMMUNAUTÉ À L'ÉTUDE

Cette recherche sur les bonnes pratiques du développement local, réalisée par le biais d'un cas à l'étude, exprime donc la réalité d'une communauté dont le processus de changement social, toujours en cours, présente des résultats permettant d'affirmer la réussite d'un tel phénomène. Ainsi, la Municipalité régionale de comté de Témiscamingue (MRC) est un terrain idéal puisque le but de la recherche est d'étudier les pratiques qui permettent à un processus de développement d'arriver à ses fins. Dans ce contexte, le milieu devait avoir réussi à produire un changement notable et durable en plus d'être en mesure de posséder une documentation et un historique suffisants pour étudier le processus dans le temps et l'espace. Enfin, le milieu devait être en mesure de s'inscrire dans une démarche locale et systémique puisqu'on cherche à comprendre le système qu'est le développement local.

L'accessibilité de l'information relativement au territoire permet donc d'en dresser facilement un portrait afin d'en comprendre les particularités. Situé à l'ouest du Québec, à la frontière de l'Ontario, le Témiscamingue est situé dans la région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue. La MRC la plus au sud de l'Abitibi-Témiscamingue est bordée par le lac Témiscamingue ainsi que la rivière des Outaouais à l'ouest, frontière naturelle entre le Québec et l'Ontario et par la région de l'Outaouais, à l'est (Municipalité régionale de comté de Témiscamingue, s.d.). D'une superficie totale de 16 329 km² et comptant 15 846 habitants en 2018, il s'agit d'un territoire vaste avec une densité populationnelle très faible (1 habitant par km²) (Gouvernement du Québec, 2015). Enfin, son territoire comprend quelques 19 municipalités, 2 territoires non organisés (environ 65% du territoire) et 4 communautés algonquines (Municipalité régionale de comté de Témiscamingue, s.d.).

FIGURE 4. Carte de la région de l'Abitibi-Témiscamingue



https://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:MRC-Rouyn-Noranda_2.png

Cet immense territoire principalement à l'état sauvage est une mine d'or pour les amoureux de la nature. En effet, plus de 6 000 lacs et rivières permettent la pratique d'activités aquatiques. De plus, ses 54 pourvoies, ses 4 ZEC, sa réserve écologique et, nouvellement, son parc national Opémican font de cette MRC l'une des plus adaptés aux sports de plein air et un havre de paix pour le tourisme en matière de chasse et pêche (L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, 2019). En plus du tourisme comme moteur économique, la région compte 285 producteurs agricoles cultivant près de 381 km² de terre, quatre usines de transformation primaire et une grande masse de salariés (20%) ayant des emplois reliés directement à la forêt. Ainsi, son économie se centre principalement autour des ressources naturelles (Municipalité régionale de comté de Témiscamingue, s.d.).

Ce territoire de taille comprend toutefois son lot d'enjeux. En effet, il est l'une des régions les plus isolées du Québec et ne possède pas de centre urbain ou d'agglomération de population importante comme ses régions voisines qui comprennent la ville de Rouyn-Noranda et Val-d'Or

(Municipalité régionale de comté de Témiscamingue, s.d.). De ce fait, le Témiscamingue peine à retenir ses jeunes et cette future main-d'œuvre qualifiée qui tendent à s'exiler dans les grands centres urbains du Québec. En 2018, son solde migratoire était négatif, la MRC ayant perdu 83 habitants au cours de l'année (Gouvernement du Québec, 2015). De plus, comme la majorité des régions de la province, sa population est vieillissante. En effet, les adultes de 45 ans et plus dépassent, en nombre, les 44 ans et moins (8 451 45 ans et plus contre 7 395 « jeunes ») (Gouvernement du Québec, 2015). Enfin, selon l'Institut de la statistique du Québec, seuls 5 805 adultes de 25 à 64 ans travaillaient en 2017, soit environ 69% de sa population dite active (Gouvernement du Québec, 2015).

PROJET À L'ÉTUDE

Le contexte défini plus tôt permet de saisir, à présent, le projet qui fait l'objet de cette étude. Le processus d'aujourd'hui a été enclenché au début des années 2000 dans la foulée de la Politique nationale sur la ruralité. En 2001, en même temps que la mise sur pied du programme gouvernemental, la MRC réalise une consultation publique sur afin de cerner les préoccupations de sa population, jetant ainsi les bases de sa future première planification stratégique. L'année suivante, en 2002, une analyse sociodémographique, validée par la population, permet de représenter clairement la situation du territoire. Les instances de pouvoir et des représentants citoyens s'unissent donc en comité et développent un plan de développement d'une durée de 5 ans. En 2005, le premier plan stratégique du Témiscamingue prend forme, énumérant ainsi les objectifs et la place de chacun dans le processus. Une seconde planification verra le jour de 2010 à 2015 et, enfin, un troisième processus, celui qui nous intéresse, sera développé pour la période de 2018 à 2022 (Planification stratégique Témiscamingue, 2018).

Bien que la population ait toujours eu un rôle majeur dans la réalisation des planifications stratégiques, celle-ci est encore plus impliquée dans cette activité afin d'engendrer un changement durable. Le comité en charge du projet a donc décidé de répondre à la problématique centrale du moment, la tendance démographique décroissante, de façon novatrice en réalisant le processus avec la population, plutôt qu'en consultation avec celle-ci, afin de créer « une vision commune » (Planification stratégique Témiscamingue, 2018). Ce travail en collaboration a permis de cerner les enjeux des différents secteurs d'activités à partir des intervenants sur le terrain plutôt qu'à travers un processus objectif, permettant ainsi de donner un poids aux habitants qui subissent les conséquences de cette décroissance (Planification stratégique Témiscamingue, 2018).

Ainsi, les différentes institutions du milieu, les populations locales, les différentes municipalités et les représentants des services offerts sur le territoire ont été en mesure d'agir en tant que leader dans leur communauté à travers cette vision de gouvernance locale. Ensemble, ils ont été en mesure de rédiger une planification stratégique à laquelle ils s'identifient et qu'ils sont en mesure d'appliquer puisqu'ils l'ont élaboré en fonction de leurs ressources et de leur compréhension du problème (Planification stratégique Témiscamingue, 2018).

L'objectif principal de ce processus est la croissance démographique du Témiscamingue en attirant, sur le territoire, au moins 500 personnes d'ici 2022. Cet objectif est ensuite divisé en cinq axes, en fonction des diverses ressources. Le pouvoir de séduction de la région est d'abord présenté en mettant de l'avant le sentiment de fierté des résidents ainsi qu'en adoptant un discours positif sur le Témiscamingue en axant le discours vers ses ressources et ses opportunités (Planification stratégique Témiscamingue, 2018). La population est donc directement impliquée dans la mesure où elle est en contact direct avec les nouveaux arrivants et est donc porteuse de cette fierté territoriale.

Ce sentiment de fierté se retrouve au sein du deuxième axe, visant la promotion et l'attraction du territoire. En ce sens, le développement d'un sentiment d'appartenance fort envers le Témiscamingue afin que les habitants et les nouveaux arrivants aient le sentiment d'être ambassadeurs de leur territoire est l'objectif (Planification stratégique Témiscamingue, 2018). À travers les différents commerces, l'offre des activités des municipalités et des citoyens, en plus des possibilités d'implication offertes au sein des communautés, il est possible de développer cette union entre les populations locales, les nouveaux arrivants et le territoire (Planification stratégique Témiscamingue, 2018).

L'accueil et la rétention forment le troisième axe de la planification stratégique. Il intègre une amélioration de la stratégie d'accueil des visiteurs et des potentiels habitants du territoire afin d'optimiser les chances de rétention. Ils tentent donc d'intégrer et d'enraciner les nouveaux arrivants afin de leur donner une vision positive du milieu et de développer un sentiment d'appartenance, liant ainsi cet axe au second (Planification stratégique Témiscamingue, 2018). De plus, les industries sont mises à profit dans la mesure où elles seront les moteurs d'intégration par l'emploi et les différentes institutions du milieu son responsable de l'intégration des nouveaux arrivants en les impliquant dans la communauté (Planification stratégique Témiscamingue, 2018).

En ce qui concerne le secteur économique, développé par ce processus, il cherche à démontrer la très grande opportunité de représenter le territoire en ce qui concerne l'entrepreneuriat certes, mais aussi en ce qui concerne l'emploi et l'innovation. En effet, le vaste territoire et le soutien de la population locale aux initiatives permettant le développement de la région en font une terre fertile pour le développement de nouvelles entreprises et le développement économique rapide. Dans ce contexte, tous les acteurs impliqués dans la planification ont été mis à profit pour le développement de cet objectif. Il est question ici tant des Premières Nations que des CJE, des commissions scolaires, de l'UQAT, des coopératives, des CISSS et ainsi de suite (Planification stratégique Témiscamingue, 2018).

Enfin, le dernier axe repose sur la formation au sein de la région. Voyant l'éducation comme un outil de développement, la stratégie mise sur la formation afin de créer de nouveaux candidats potentiels à l'emploi et donc, au développement économique. La diversification de l'offre de formation est donc projetée, en collaboration avec la commission scolaire locale afin de bonifier l'offre et de créer des programmes appliqués adaptés au milieu (Planification stratégique Témiscamingue, 2018).

CUEILLETTE DE DONNÉES

ÉCHANTILLONNAGE

L'échantillonnage des participants a été réalisé selon la technique de l'échantillon volontaire selon une technique non probabiliste. De ce fait, les répondants ont été recrutés sur une base volontaire. En ce qui concerne les entretiens, les personnes contactées ont été sélectionnées par les coordonnateurs de l'organisation chapeautant le projet. Une première liste de candidats ayant eu un impact significatif sur le projet de planification stratégique a été réalisée. Puisque le projet de recherche étudie le processus selon son évolution dans le temps et l'espace, les participants pouvaient être toujours actifs au sein de l'organisation ou encore s'être retirés du projet. De plus, puisqu'ils ont été des joueurs importants dans le développement de la communauté, il s'agit d'un échantillon intéressant qui rend compte de pratiques ayant dominé le processus et qui a, par conséquent, influencé grandement le développement et la démarche. En ce qui concerne le questionnaire distribué aux membres du comité de suivi de la planification stratégique, les participants inclus étaient ceux qui participaient aux réunions de suivi et donc, qui étaient membres actifs du comité, à ce jour.

Pour les entretiens, les volontaires ont été contactés une première fois et ont été relancés à quelques reprises, le tout, toujours par courriel. Une fois le rendez-vous convenu, un entretien via une plate-forme de vidéoconférence avait lieu. Les critères de sélection étaient donc, à la base, très limités, mais nécessitaient, de la part des participants, des connaissances minimales en informatique afin de réaliser les entretiens à distance. De plus, ils devaient avoir participé au projet d'une quelconque façon sur une période plus ou moins importante. En ce qui concerne l'importance de leur implication, aucun critère n'a été spécifié à l'organisation. Les candidats devaient simplement avoir participé au projet. Le jugement quant à la pertinence de la participation des personnes était laissé à l'organisation. Pour ce qui est du questionnaire, il a été soumis une première fois aux coordonnateurs de la planification stratégique. Ceux-ci l'ont distribué par courriel une première fois. Le peu de participation nous a obligé à répéter l'expérience trois fois pour être en mesure d'aller chercher un nombre de participants satisfaisant.

ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Une des techniques de collecte de données utilisée correspond à l'entretien semi-directif. Cette méthode est souvent utilisée lors de recherches qualitatives ainsi que dans des contextes inductifs. Cette méthodologie de collecte de données permet au participant de proposer un discours en fonction de thèmes préétablis dans un ordre plus ou moins déterminé. Certains éléments sont généralement mis de l'avant durant l'entretien afin de recueillir certaines informations précises, mais le participant peut généralement élaborer sans contrainte sur une thématique donnée. La rencontre est donc orientée en fonction de certains points de repère, ce qui permet de diriger et circonscrire l'activité dans un délai raisonnablement court.

La grille d'entrevue (voir annexe III) a été développée à partir des thèmes explorés dans la revue de la littérature ainsi que ceux présent dans le document du COPSQ III (Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire III) en lien avec la question de recherche : « Comment la pratique de la stratégie permet d'engendrer un développement local durable? ». Au départ, pour mettre à l'aise le participant, une question sur son rôle a été développée. Cette question permet également de comprendre de quelle façon il a participé à la démarche. Pour faire suite à cette question, le participant parle de l'organisation qu'il représente, la durée de son implication ainsi que les raisons qui l'ont poussé à faire partie du groupe. Ces questions font références à la motivation de l'acteur quant au projet. Le thème de la stratégie est développé à travers cinq questions qui cherchent à mettre en évidence les processus stratégiques de la démarche du groupe

pour comprendre la façon dont ils utilisent la stratégie dans leur quotidien. Ce thème est complété par les processus de groupe qui permettent à cette stratégie de s'actualiser. Enfin, des questions plus personnelles sur le climat de groupe, la motivation grâce au groupe et la confiance sont abordées. Ces questions permettent de faire ressortir les perceptions des individus quant au groupe, élément central de cette recherche. La grille d'entretien explore donc la perception de chacun face à certains défis du travail en équipe ainsi qu'aux procédés qui les facilitent. De plus, la grille permet d'approfondir les concepts abordés dans le questionnaire.

L'entretien semi-directif permettant aux participants d'élaborer et de donner leur point de vu, elle est idéale dans cette recherche puisqu'elle permet l'émergence de nouveaux éléments et permet d'enrichir la compréhension d'une problématique. De plus, dans le cas qui nous intéresse, elle favorisait l'adaptation du cadre d'entretien au participant puisque plusieurs avaient des caractéristiques qui demandaient certains ajustements comme la durée de l'entretien ou encore certaines thématiques qui ne correspondaient pas à leur expérience au sein de l'organisation.

Suite aux prises de contact avec les candidats, douze ont été intéressés pour participer à l'étude. Toutes les dimensions sociales sont représentées dans l'échantillon, soit la santé et les services sociaux, la sphère économique et le monde culturel. Tous les entretiens ont été réalisés par vidéoconférence et ont été enregistrés. Afin de répondre au souci de confidentialité et de convenir au cadre éthique, chaque participant a eu la chance de lire le document à cet effet et de le signer. En début d'entretien, le contenu du document était ensuite révisé afin de s'assurer de la compréhension des participants et les modes de communications en cas de problème ont été clarifiés. Tous les entretiens ont été retranscrits à des fins d'analyse et la durée variait entre 26 et 69 minutes. Certains participants, comme mentionnés plus tôt, avaient une expérience qui ne correspondait pas au cadre d'entretien. Celui-ci a donc été mis de côté et les thématiques ont été développées au fur et à mesure de la rencontre. Bien qu'il s'agisse de cas particuliers, le guide a toujours été utilisé à titre indicatif et toutes les entrevues comprennent plusieurs questions à l'extérieur de ce qui était planifié au départ.

Bien qu'il s'agisse d'une technique intéressante en contexte de recherche qualitative, certains éléments doivent être pris en considération lorsque la collecte de données est réalisée par le biais d'entretiens semi-directifs. En effet, un élément important à considérer est l'empathie dont il faut faire preuve lorsqu'il s'agit de rencontrer un participant. Lorsqu'il est question de thèmes plus personnels, il est nécessaire de garder en tête l'importance du respect de la dignité de la

personne et de percevoir les signes qui pourraient laisser croire à un inconfort de la part du participant. Une autre considération à conserver en mémoire est celle de l'objectivité. Risque inhérent en contexte qualitatif, le manque d'objectivité peut témoigner d'un manque de rigueur de la recherche. Ces principales limites identifiées peuvent être atténuées d'une part par le développement de qualités favorisant la création d'un lien de confiance avec le participant et, d'autre part, par le maintien d'une rigueur méthodologique tout au long de la recherche, diminuant ainsi l'influence des perceptions et des préconceptions des acteurs impliqués dans l'étude.

QUESTIONNAIRE

Le second outil de collecte de donnée utilisé dans cette recherche est le questionnaire. Il fait référence à une méthode permettant de recueillir de l'information sur un nombre important de participants grâce à une série de questions, présentées dans un ordre préétabli. Cette méthode quantitative pour l'évaluation d'un échantillon qualitatif permet de faire un état des lieux en ce qui a trait à la situation actuelle du processus de planification stratégique. Utile dans la mesure où il permet de mesurer certains indicateurs précis, le questionnaire est une technique qui permet de poser un regard statistique sur une réalité qualitative.

Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit d'étudier le fonctionnement du comité de suivi de la planification stratégique, entité qui dirige la démarche de développement du Témiscamingue. Le groupe étant devenu un environnement de travail à part entière à travers les tâches et les projets, il agit à titre de leader au sein de sa communauté. Ses caractéristiques et son environnement tendent donc à influencer la démarche de développement. Ainsi, l'évaluation du milieu par le questionnaire permet de comprendre l'environnement dirigeant du projet, pour ensuite en évaluer les liens avec la communauté et son développement. Dans ce contexte, il importe de construire un questionnaire qui évalue à la fois les conditions de travail et l'influence du comité sur le milieu qu'il supporte. Ainsi, le modèle Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ III) est tout indiqué pour réaliser la collecte de données sous cette méthodologie.

Développé par le Danish National Research Centre for the Working Environment (1995-2007), l'outil a été développé sur la base de centaines de références scientifiques et est un document reconnu par de nombreuses agences nationales et internationales comme la référence en matière d'évaluation des milieux de travail. Son caractère générique le rend facile à adapter dans une multitude de contextes et est révisé périodiquement afin de demeurer pertinent. Enfin, il a été

traduit dans plus de 25 langues et divisé en différents modèles de courte, moyenne ou longue durée afin de sélectionner le niveau de profondeur désiré par les évaluateurs. Afin de valider le document et de le rendre accessible sur la scène internationale, le réseau COPSOQ est mis sur pied. Les différentes versions, en fonction de la longueur et de la langue ont ainsi été validées par les chercheurs de différentes institutions à travers le monde.

En liens avec ce mémoire, l'outil permet de quantifier certains indicateurs qui expriment l'impact du milieu sur les travailleurs et vice versa. Ainsi, il permet de mesurer le niveau de confiance vertical soit entre l'instance de coordination et le groupe, mais également entre les partenaires. De plus, cet outil mesure la motivation des acteurs quant à la tâche ainsi qu'une dizaine d'autres paramètres. En plus de l'environnement, le COPSOQ III mesure l'état de santé des participants ainsi que la charge de travail imposée aux employés. L'évaluation de l'état de santé permet notamment au chercheur de valider les résultats obtenus dans le questionnaire en suggérant que la santé du répondant peut influencer sa perception de son milieu de travail. En matière de rythme et de charge de travail, par exemple, une personne vulnérable pourrait avoir de la difficulté à maintenir sa performance au sein du groupe et évaluerait donc ces indicateurs différemment des autres. Les thèmes évalués se retrouvent également dans le guide d'entretien afin de pouvoir mettre en relation les deux outils.

Pour recueillir les données dans ce mémoire, le questionnaire original a été adapté à la population à l'étude, soit celle du comité de suivi de la planification stratégique du Témiscamingue. Ainsi, les questions ont été formulées en fonction du contexte à l'étude et le questionnaire a ensuite été développé sur la plate-forme *Qualtrics* pour le distribuer plus facilement aux travailleurs. Les échelles d'évaluation ont été adaptées en fonction du nombre de questions en lien avec chaque thème. Pour conserver la validité des échelles, les proportions de « bien », « mauvais » et « mérite une attention de la part de l'équipe de gestion » dans chaque échelle ont été respectées. Une première version « test » a été envoyée à des travailleurs de différents milieux afin de valider la clarté des questions, relever les difficultés d'utilisation et vérifier le temps nécessaire pour compléter l'exercice. Les résultats ont été évalués grâce aux échelles adaptées au contexte. Il a ensuite été soumis aux coordonnateurs de la planification stratégique qui l'ont distribué, à trois reprises, aux membres de la planification stratégique afin d'obtenir un maximum de participants. Chaque répondant ne pouvait remplir le document qu'une seule fois de façon anonyme. La durée du questionnaire se situait entre 13 et 21 minutes.

Bien qu'il s'agisse d'un outil particulièrement efficace pour obtenir de l'information de la part de plusieurs personnes, certains éléments doivent être considérés lors de son utilisation. En ce sens, il ne permet de recueillir que des données en surface, c'est-à-dire qui ne vont pas au cœur du problème. En effet, les répondants n'ont pas la possibilité d'élaborer sur un sujet en particulier ou encore de poser des questions au chercheur. De ce fait, ce dernier n'est pas non plus en mesure d'aller chercher des compléments d'information en posant de nouvelles questions. Il est limité au contenu de l'outil. Le questionnaire limite le contact entre le répondant et le chercheur, ce qui peut créer une barrière quant à l'honnêteté des réponses fournies puisque le lien de confiance entre le sujet et le chercheur est faible. Par ailleurs, cette distance peut aussi être un frein quant à la valeur des réponses obtenues. En effet, les réponses d'une personne peuvent être différentes de la réalité.

ANALYSE DES DONNÉES

ENTRETIENS

Afin de tirer un sens des données recueillies durant les entretiens, certaines étapes sont nécessaires. Des catégories ont d'abord été créées afin de trier les citations en fonction des thèmes explorés durant les entretiens. En ce sens, la perspective du développement, la pratique de la stratégie, les théories de la proximité, l'outil de développement, le pouvoir et la gouvernance, le capital, la confiance, la motivation et le temps ont été insérés dans un tableau. Par la suite, chaque transcription a été lue plusieurs fois et chaque citation en lien avec un de ces thèmes a été insérée dans le tableau, à côté du thème correspondant avec le numéro associé au participant de l'entretien. Lorsque des informations étaient pertinentes mais n'entraient dans aucune catégorie, des nouveaux thèmes ont été élaborés. Ainsi, certaines catégories ont émergé de l'analyse des entretiens.

Une fois tous les entretiens étudiés et les citations classées, une comparaison des données entre les participants a été réalisée afin de faire apparaître certaines généralités dans les discours. Il a également été possible de dresser un portrait plus clair de l'organisation grâce aux données et de faire émerger certains constats intéressants, qui décrivaient certaines caractéristiques du projet différemment ou qui abordaient des sujets spécifiques à leur rôle au sein du groupe. Toutes ces informations ont été identifiées dans le tableau grâce à un code de couleur.

En plus de cette technique de codage, certains thèmes ont été codifiés avec d'autres techniques puisque les transcriptions comportaient certaines particularités. En effet, pour juger de la pertinence d'un concept, il est possible d'émettre un jugement statistique en comptant la

fréquence de chacun des thèmes dans les différents verbatim étudiés. La grande fréquence d'un concept ou d'un élément permet de constater son caractère central dans l'étude. Après ce travail de classement, les différents éléments du cadre d'analyse ont été juxtaposés aux citations du tableau et il a été possible de les comparer et d'émettre des constats.

Ces résultats ont ensuite été mis en relation avec ceux des questionnaires afin de vérifier leur concordance. Le questionnaire étant anonyme, les acteurs ont peut-être eu tendance à répondre de façon plus franche. Il a donc servi de référent en matière de justesse de l'information recueilli.

QUESTIONNAIRE

Afin d'analyser les réponses du questionnaire, la grille d'analyse du COPSOQ III sera utilisée. De ce fait, le questionnaire se basant intégralement sur celui du COPSOQ III, la méthode d'analyse validée par l'organisation est adaptée à cette recherche.

Chaque réponse de chaque question est associée à un pointage. À la fin de chaque section (groupe de questions associées à une thématique), l'addition de chaque question donne le score final pour la section.

FIGURE 5. Exemple de question et de réponse au questionnaire

Quantitative work demands:		always	often	sometimes	seldom	never/hardly ever	
1a	Do you get behind with your work?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	add 1a + 1b: <input type="text"/>
1b	How often do you not have time to complete all your work tasks?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0	

Par la suite, le score de chaque section peut être comparé à la grille fournie par le COPSOQ III et permet de déterminer si l'élément évalué dans chaque section est : « bon », « mérite une attention de la part de l'équipe de gestion », « mauvais ».

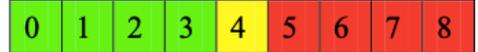
FIGURE 6. Signification des indices de couleurs

The diagram below identifies the hot spots. The color code can be interpreted as follows:

- **green**: good
- **red**: bad
- **yellow**: zone requiring attention

FIGURE 7. Exemple de cotation des thèmes

Quantitative work demands (add 1A & 1B)



On note que le score « mauvais » nécessite une attention immédiate et qu'il s'agit d'une lacune importante de l'organisation. Le score « mérite une attention de la part de l'équipe de gestion » signifie que cet élément est probablement problématique, mais n'est pas aussi urgent que le score précédent. La grille complète d'analyse avec le score pour chaque question se trouve en annexe.

Comme mentionné précédemment, les résultats du questionnaire ont été mis en relation avec ceux des entretiens afin de vérifier leur concordance. En plus de permettre un jugement sur la justesse des entretiens, le questionnaire permet également de quantifier les indicateurs développés dans cette recherche et d'en évaluer la nature. Il s'agit donc d'un outil de vérification et de recueil de données.

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Suite à l'analyse des données des entretiens et du questionnaire, les données seront interprétées à travers les thèmes utilisés en revue de littérature et faisant référence aux éléments facilitant la démarche de développement. Également inclus dans les entretiens et consolidés dans le questionnaire, ces thèmes se retrouvent dans le modèle de compréhension du développement local durable. Afin de répondre à la question de recherche « Comment la pratique de la stratégie permet d'engendrer un développement local durable? », le modèle permet d'illustrer les liens entre les éléments ainsi que le processus de développement qui s'actualise dans le cas à l'étude. L'interprétation des résultats est donc facilitée par le modèle afin de comprendre l'importance et la place de chaque composante dans le processus du développement. Le but de cette étape est de réévaluer l'importance de chaque concept, prédite au départ, afin de dresser un portrait reflétant la réalité du projet de développement qui a eu lieu au sein de la MRC de Témiscamingue.

Pour arriver à enrichir le modèle, les données des entretiens et du questionnaire seront d'abord, comme mentionné auparavant, mis en relation. Cette étape permettra de valider les informations recueillies et de proposer un contexte et des explications plus complexes et riches aux données du questionnaire. Une fois les données classées ainsi, elles pourront être juxtaposées au modèle afin de mettre en évidence les éléments à modifier. Le modèle ayant été construit à partir des informations recueillies lors de la revue de littérature, il sera intéressant d'évaluer la relation entre le modèle théorique et le processus du terrain d'étude.

VALIDITÉ DE LA RECHERCHE

L'objectivité de la recherche fait partie des éléments qui permettent de valider la recherche. Pour maintenir un certain niveau d'objectivité, certains éléments doivent être gardés en tête afin d'en limiter les répercussions sur l'interprétation des données. En ce sens, il existe un biais holistique, qui signifie l'illusion de la cohérence des données que les données sont plus cohérentes parce qu'on veut qu'elle le soit. Le biais d'élite est aussi un facteur qui peut brouiller l'objectivité. Ce processus est caractérisé par la surestimation de certaines données énoncées par des participants ayant une excellente capacité d'élocution ou encore qui sont convaincus de leur point de vue. Ces acteurs peuvent diminuer l'importance accordée aux participants moins articulés ou encore moins éloquents. Il est, aussi, question le biais de surassimilation s'actualise par la trop grande intégration des perceptions et de l'information en provenance du milieu à l'étude. Enfin, certaines caractéristiques personnelles peuvent faire l'objet de biais, en fonction du contexte. Pour en limiter la portée, ces divers éléments doivent être reconnus et des mesures doivent, parfois, être entreprises pour en diminuer l'influence.

La fiabilité est un autre facteur à prendre en considération lors de la validation d'une recherche. À l'interne, la fiabilité fait référence à la confiance qu'il est possible d'accorder aux données recueillies sur le terrain et, ainsi de la capacité des données à décrire de façon fiable, le milieu à l'étude. À l'externe, il est surtout question de l'interprétation des données et de la capacité, par d'autres chercheurs, d'arriver aux mêmes résultats, s'ils avaient en leur possession, les mêmes données.

Pour s'assurer de la fiabilité des données, d'abord à l'interne, il est recommandé de réduire au maximum les inférences en privilégiant les sources d'information directes. La protection des données brutes est aussi touchée afin de permettre à d'autres de reproduire l'analyse, dans la mesure du possible. Enfin, la confirmation des données recueillies par des moyens permettant l'accès à des données probantes et la révision de l'interprétation par les pairs sont des suggestions qui permettraient d'augmenter la fiabilité interne.

En ce qui concerne la fiabilité externe, il est conseillé d'établir la position du chercheur et d'évaluer à quel niveau celui-ci devient partie prenante de la problématique. Ainsi, la relation entre le chercheur et le milieu peut influencer l'interprétation des données. Il est suggéré aussi de décrire le processus de sélection des répondants puisqu'en contexte d'étude de cas, les données à l'étude proviennent en bonne partie des participants. Les caractéristiques du territoire devraient,

également, être divulguées en mentionnant les caractéristiques physiques, sociales et interpersonnelles. De plus, la définition des paramètres de l'étude doit être expliquée clairement puisqu'il est pratiquement impossible de reproduire une étude de cas. En ce sens, le maximum d'information doit être fourni afin de permettre la compréhension et la validation de la recherche.

Tout comme la fiabilité, la validation peut faire référence à l'interne ou l'externe. Cependant, il peut aussi être question de validité de construits. Dans le premier cas, le résultat obtenu est abordé en vérifiant si celui-ci est bien le reflet de la réalité observée, ou s'il est imprégné d'un biais qui rend l'interprétation des données fausse. Ainsi, une rigueur méthodologique est de mise afin de s'assurer de la fiabilité des conclusions. En ce sens, il est d'abord nécessaire de contrôler les effets de la présence de l'observateur sur les données. En fonction du rôle qu'il occupe durant la recherche, une analyse rétrospective devra être proposée par le chercheur où une description de ses biais personnels ainsi que les biais relationnels sera présentée. Ainsi, il sera possible de déterminer sa position et d'en déterminer les effets. Il est suggéré également de faire appel à un échantillon représentatif du milieu à l'étude afin de prévenir certaines distorsions au niveau des données. De plus, il est essentiel de dresser un portrait des répondants pour en saisir les nuances et permettre une représentation réelle de la population. Enfin, toujours à l'interne, il est intéressant de reconnaître et écarter les explications rivales, c'est-à-dire d'identifier les cas qui pourraient être négatifs et invalider les résultats par l'influence d'un témoignage basé sur des ressentiments ou encore l'idéalisation. Ainsi, une littérature exhaustive et une solide base théorique permettent de limiter ce biais.

En ce qui concerne la validité externe, elle désigne la capacité de généralisation des résultats. En contexte d'étude de cas, il s'agit de la plus grande faiblesse méthodologique de l'approche. Toutefois, certaines démarches peuvent faciliter la validation externe de l'étude. Il est d'abord possible de contrôler la spécificité du milieu à l'étude, c'est-à-dire d'utiliser des sites de recherche plus facilement comparables, ou encore d'appliquer une méthodologie appropriée en fonction de l'étude pour obtenir des résultats valides. Une attention marquée au site doit donc être donnée par le chercheur. Il est aussi conseillé d'éviter un site que la communauté scientifique a déjà exploité plusieurs fois. Dans ce contexte, la validité de la représentativité pourrait être remise en question. Finalement, un cas qu'il est possible de reproduire dans le temps est suggéré. Bien que le cas soit presque impossible à reproduire en tout point, il est intéressant de sélectionner des phénomènes dont certaines caractéristiques peuvent être validées par d'autres recherches.

En terminant, la validité des construits fait référence à la justesse de la définition des concepts et des notions en fonction des différentes sources. Ainsi, les différentes significations des concepts doivent être correctes. En ce sens, il est essentiel de sélectionner des participants qui correspondent à l'orientation donnée au projet de recherche afin d'évaluer les bons construits. Par la suite, le choix des indices de mesures permet de rendre compte de la réalité que l'on tente d'analyser. Le recours à un nombre conséquent de sources d'information fait aussi partie de la validation des construits. Enfin, l'intégrité du chercheur est mentionnée en affirmant que les données ont intérêt à être présentées honnêtement.

RÉSULTATS

Cette étude centrée sur le développement local comprend un certain nombre de données qui, une fois analysés, permettent de mettre en évidence plusieurs résultats intéressants. Pour les mettre en contexte, un rappel du cas à l'étude sera réalisé. Une fois les caractéristiques du milieu de recherche précisées, les résultats seront présentés en fonction du tableau présentant la compréhension d'un développement local réussi.

Par ailleurs, la présentation des données des deux méthodes de collecte de données permet de les mettre en relation et d'obtenir un portrait plus complet de la situation. En effet, si le questionnaire permet de quantifier certains éléments en fonction d'une elle, les entretiens permettent de compléter ces constats, de les expliquer, de proposer certaines pistes pour les comprendre ou encore d'étendre le champ de la recherche à de nouvelles dimensions. Le questionnaire est donc une base intéressante sur laquelle il est possible de construire les interprétations.

CAS À L'ÉTUDE

La municipalité régionale de comté (MRC) de Témiscamingue est le cinquième plus vaste territoire du Québec avec ses 16 329 km². Malgré tout, elle figure parmi les MRC les moins peuplées de la province. En effet, la perspective démographique est décevante. Selon l'institut de la statistique du Québec, si le portrait statistique du Témiscamingue restait la même qu'en 2016, le territoire enregistrerait une perte de près de 10% de sa population totale d'ici 2041, soit sur une période de 25 ans. En plus de ces statistiques peu encourageantes, le territoire observe certaines problématiques qui rendent le développement du territoire difficile. En effet, la main-d'œuvre

qualifiée est rare et la population est vieillissante. L'immigration vers le Témiscamingue reste un phénomène très rare et les jeunes, par manque de disponibilité en matière de formation adéquate, quittent le milieu pour obtenir un diplôme et peu reviennent, par la suite, travailler en région.

Inquiète quant à l'avenir de ses services de base et du bien-être, la société civile qui, déjà en 2002, était au courant de ces défis, décide d'agir et de mettre à jour le plan stratégique de la MRC, celui-ci datant de 1995. Consciente qu'un effort de masse serait nécessaire pour rencontrer les exigences de ce plan, défini comme ambitieux, une équipe stratégique voit le jour en 2002-2003 et en novembre 2003, les états généraux du territoire sont réalisés. Cette activité visant la création d'un portrait représentatif du Témiscamingue deviendra le point de départ du processus organisé et encadré qui est encore actif de nos jours.

Durant la période suivant l'activité de concertation, de nombreux acteurs de tous les secteurs présents sur le territoire travaillent à la réalisation des 230 actions du plan stratégique de 2003. Ainsi, entre 2005 et 2010, c'est plus de 90% des objectifs planifiés au départ qui seront complétés. À la fin de cette période de travail intense qui durera 5 ans, un processus de renouvellement du plan s'enclenche pour actualiser le portrait du territoire et adapter les objectifs en fonction de la nouvelle réalité. 150 personnes participeront aux activités de consultation permettant de réaliser le nouveau projet stratégique qui s'actualisera de 2011 à 2016.

Cette dernière période de travail nous mène à la démarche stratégique de 2018 à 2022, celle dans laquelle nous nous trouvons actuellement. Construite à partir des réalisations des années précédentes, le plan stratégique de 2018 se concentre essentiellement sur l'inversion de la tendance démographique à travers une multitude d'actions qui touchent l'ensemble des acteurs de la communauté.

Bien que le Témiscamingue soit toujours aux prises avec plusieurs problématiques, le processus de développement tend à être une réussite. En effet, le milieu a réussi de nombreuses initiatives de taille qui entravaient son développement. Un des exemples les plus marquants de la réussite de la démarche stratégique est l'aboutissement du projet de Parc National au Témiscamingue. En effet, le Parc Opémican était un projet du territoire depuis plusieurs décennies. En 2012, la Société de développement du Témiscamingue et la MRC lancent

FIGURE 8. Campagne de promotion : Génération Opémican



une campagne de mobilisation à l'échelle du territoire qui incite la population à déposer un mémoire en faveur du projet : Génération Opémican. En 2013, le projet se concrétise avec les consultations publiques et finalement, en 2018, un premier secteur est dévoilé. En 2019, le Parc National d'Opémican termine sa première saison touristique avec un territoire offrant la plupart des services que l'on retrouve dans les autres parcs nationaux du Québec. Cet exemple de réussite est marquant à plusieurs égards. La mobilisation citoyenne pour ce projet de territoire ainsi que la persévérance des acteurs sont marquantes. Enfin, cet objectif datant des premières démarches de planification stratégique permet de saisir la façon dont les objectifs sont maintenus à travers les années et soutenus par les institutions.

Le présent cas fait donc état d'une réussite en matière de développement local. Bien qu'un seul exemple soit présenté ici, les différents objectifs, moins spectaculaires, mais tout aussi importants, permettent d'affirmer que le projet de développement du territoire fonctionne. C'est dans ce contexte que se construit cette recherche. En effet, l'instance de coordination est en mesure de reconnaître les retombées positives de ses efforts à travers les chiffres, les statistiques et les objectifs complétés. Il reste cependant difficile d'évaluer les mécanismes qui se cachent derrière cette réussite. En effet, afin de poursuivre son projet de développement, l'organisation cherche à mettre en lumière les processus sociaux et les différents facteurs environnementaux qui ont favorisé la production d'un tel résultat. Cette étude tente donc de rendre compte des pratiques qui ont permis à la communauté témiscamienne de devenir ce qu'elle est aujourd'hui afin de l'encourager dans son travail d'amélioration du bien-être citoyen.

PRÉSENTATION DES DONNÉES

Répartis entre les diverses sphères sociales (Tableau 2), les répondants représentaient donc tous les secteurs à l'exception des acteurs citoyens. Les milieux représentés sont ceux de la santé, des services sociaux et du secteur communautaire, des acteurs économiques et financiers, du milieu de l'éducation supérieur tant au niveau local qu'au niveau du campus principal à Rouyn-Noranda, du secteur agricole, du secteur culturel et du milieu institutionnel à travers divers échelons hiérarchiques, différentes organisations et différents postes au sein de ces instances. Certains participants représentaient plusieurs milieux, ce qui explique la somme supérieure à douze dans le décompte des acteurs du tableau.

TABLEAU 2. Répartition des répondants aux entretiens en fonction des secteurs

Secteurs représentés	Santé	Services sociaux	Organismes communautaires	Entreprises privées	Institutions financières	Éducation supérieure	Culture	Agriculture	Institutions gouvernementales
Nombre de représentants	1	1	1	1	2	2	1	1	4

L'information concernant les questionnaires touche onze répondants anonymes. Tous font partis du comité de suivi à ce jour et sont donc considérés comme des membres actifs. L'échantillon représente donc près de la moitié des membres du comité. Le questionnaire, fourni par voie électronique, a été d'abord transmis à l'instance de coordination qui a, par la suite, assuré la distribution de celui-ci à ses membres. Un rappel a été réalisé après 4 semaines afin d'encourager la participation des membres. L'échantillon étant anonyme, il n'est pas possible de savoir dans quel domaine d'activité se situe les répondants. Cependant, puisque la moitié du groupe a répondu au questionnaire, il est possible de supposer que plusieurs secteurs étaient représentés. Le tableau 3 fait état des réponses obtenues.

TABLEAU 3. Résultat des thèmes du questionnaire

#	Indicateurs	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
1	Charge de travail	11	13	10	9	10	11	12	11	12	11	10
2	Rythme de travail	6	7		7	5	4	5	6	3	5	4
3	Demande émotionnelle du travail	1	2	4	2	4	1	4	4	4	4	1
4	Influence sur les activités du milieu	5	5	5	5	5	8	8		8	6	8
5	Possibilité d'apprentissage	7	8	8	7	6	7	5		5	6	6
6	Le travail et le rôle à un sens	8	7	2	6	6	8	7	7	8	6	7
7	Prédictibilité du comité	8	7	4	7	7	8	8		6	8	8
8	Appréciation et reconnaissance	6	8	6	8	6	8	8	6	8	6	8
9	Clarté du rôle	8	6	5	7	6	7	8		6	7	8
10	Leadership au sein du comité	6	7	6	7	7	7	5	6	6	5	6
11	Support de la coordination	6	9		10	9	11	10		11	5	9
12	Satisfaction globale du travail	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2
13	Conflits vie personnelle-travail	2	0		0	0	0	0	0	0	0	0
14	Confiance verticale	8	6	3	7	7	8	8	7	8	6	8
15	Confiance horizontale	10	9	6	7	8	11	9	10	11	10	10
16	Justice au sein du comité	10	10	7	10	9	11	11		9	5	12
17	État de santé général	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
18	Niveau d'épuisement associé au comité	1	1	4	2	3	0	2	2	1	1	1
19	Niveau de stress associé au comité	3	4	4	2	3	0	0	1	0	2	1

DÉVELOPPEMENT LOCAL

La définition du développement est le premier élément qu'il importe de développer dans cette analyse des résultats. En effet, l'orientation locale du développement, dans ce mémoire, était celle perçue comme étant la plus favorable au développement durable. Le milieu doit donc être en mesure d'intégrer les caractéristiques de cette approche dans son processus de changement.

Les acteurs précisent d'abord le caractère planifié de l'action. En effet, ils notent l'importance d'avoir pris un certain temps pour développer un plan d'action qui permettrait, par la suite de structurer le processus. Étant le fruit de nombreuses consultations tant auprès de la population qu'auprès des différentes organisations du territoire, il est également relativement aisé de décrire le projet comme étant le fruit d'une action collective.

« Pour commencer, le processus, ça a demandé des grosses consultations de toutes sortes de ressorts, de focus groupes, de la population, de sondages... Après ça il y a eu des

objectifs qui ont été donnés pis là, après ça, ça a été séparé en axes avec des porteurs de ballon. » (Participant #4)

Le participant #4 précise également la présence d'objectifs ainsi que l'assignation de ces objectifs à des membres du groupe pour en assurer le suivi. Le participant #9 ajoute :

« Quand on a des objectifs clairs, réalistes et partagés et qu'on a des résultats réguliers, on a des gens qui s'intègrent. » (Participant #9)

Les objectifs étaient donc concrets et chaque acteur avait la possibilité de participer. De plus, les différents buts du projet étaient révisés fréquemment et faisaient l'objet d'un suivi mensuel.

Donnée encore plus intéressante, la plupart des participants notaient l'importance d'une planification à long terme. En effet, la majorité reconnaissait l'importance de planifier le développement sur une période de 30 ans afin d'être en mesure de provoquer un changement certes, mais aussi d'avoir les outils et les moyens pour les maintenir.

« Est-ce qu'il y a des objectifs ou des axes que vous avez laissé tomber? » (Chercheuse)

« Non, il y a rien qu'on a laissé tomber parce que ces axes-là fonctionnent sur un plan à long terme. Comme si actuellement on posait des actions sur 5 ans pour s'enligner dans une direction X, mais en fait le développement global, faut le penser sur 30 ans. C'est vraiment sur le long terme qu'on a voulu établir cette réflexion-là. Des fois, c'est utopique de dire qu'en 5 ans on va faire des miracles » (Participant #8)

Les répondants notent la difficulté du maintien des acquis, tout en en soulignant l'importance d'y travailler pour être en mesure de poursuivre le projet de développement. À la question : « Lorsque l'objectif est atteint, quelles sont les mesures qui permettent de maintenir les acquis? », le participant #10 répond :

« Je pense que c'est dans la continuité. C'est vraiment de continuer. Les gens autour de cette table-là y croient encore. Tant que les gens vont y croire pis qu'ils vont pousser pour faire développer le Témiscamingue ensemble. Tant que les gens vont avoir la même vision commune, les objectifs vont pouvoir continuer à se développer pis ça va pouvoir avancer. La minute où la confiance va tomber sur le territoire, ça va être fini. » (Participant #10)

La construction de nouveaux objectifs, tout en travaillant au maintien des acquis devient donc l'objectif du groupe. Bien qu'au départ, il était compris que le projet était d'abord développé grâce à la coordination des différents éléments du projet, le participant exprime clairement que la continuité de la démarche tient essentiellement des personnes qui la soutiennent. Il s'agit d'un premier exemple permettant de saisir l'importance insoupçonnée des relations humaines dans un processus de changement.

En ce sens, le développement de la communauté reste inscrit dans la perspective locale. Toutefois, le caractère local de l'action est d'abord perçu à travers les relations entre les acteurs qui partagent un territoire et un projet, plutôt que grâce à des caractéristiques définies en revue de littérature. En effet, les sources de proximité permettent le développement d'un capital social qui, lui, permet l'inscription de la démarche dans une perspective locale. Ainsi, les relations humaines sont à la base de la sélection de la perspective de développement plutôt que l'inverse, c'est-à-dire le développement de relations grâce à une approche locale.

PROXIMITÉ

Le thème de la proximité, d'abord exploré à travers la littérature, apparaît également à travers le témoignage des partenaires comme ayant influencé le développement du territoire. Dans un premier temps, la proximité est abordée comme caractéristique initiale du milieu plutôt qu'en tant que facteur facilitant. En effet, les acteurs expliquent que malgré la taille du territoire, la population restreinte engendre un haut niveau de proximité entre les résidents. Ils partagent tout de même un territoire et donc un espace commun, ce qui facilite les échanges et la création de liens entre les individus. Ce territoire commun semble être au cœur des préoccupations des acteurs puisque plusieurs affichent leur sentiment d'appartenance au milieu dans leur discours. L'utilisation de termes comme « Nous autres, au Témis [...] » (Participant #1) ou encore « On a à cœur notre communauté [...] » (Participant #6) de façon spontanée par les participants permet de saisir l'importance du territoire pour tous ainsi que le lien qui unit ses résidents, bien qu'ils soient répartis sur un énorme secteur. Cette proximité géographique permet la construction d'un capital social, notamment par le partage d'éléments communs propre au territoire qui favorisent la création de règles et de principes uniques au milieu.

« C'est peut-être propre aux petits territoires, mais on se connaît tous. J'ai une facilité à entrer en contact avec eux. » (Participant #3)

En plus de la proximité géographique qui semble faciliter la création de liens, les acteurs décrivent le comité de suivi de la planification stratégique comme un endroit permettant d'entrer en contact avec les différents secteurs de la communauté. En ce sens, la proximité institutionnelle joue également un rôle important dans le processus de développement. En effet, l'opportunité de se rencontrer mensuellement et d'échanger est qualifiée de facteur central dans la réussite du projet :

« C'était pas rare qu'à la fin de la rencontre : "Hey, j'aimerais ça qu'on se parle avant de sortir." On créait des liens. » (Participant #4)

Les nombreuses rencontres permettaient donc des contacts fréquents entre les partenaires et renforçaient le capital social préalablement construit grâce à l'espace physique qu'ils partagent. Enfin, les acteurs notent que, puisque les objectifs de développement étaient dirigés vers des préoccupations multisectorielles plutôt qu'uniquement économique, comme dans certaines démarches de planification stratégique, ils étaient en mesure de se concentrer sur le travail à faire et avaient plus de facilité à collaborer. Il n'y avait donc pas de compétition économique au sein du groupe, permettant ainsi l'émergence d'une solidarité et d'un environnement prompt à la coopération :

« La connaissance entre eux. Que les gens puissent travailler ensemble, qu'ils aient appris à se connaître pis qu'ils aient appris à travailler ensemble. Le gain était majeur. » (Participant #5)

La proximité tant géographique qu'institutionnelle a grandement participé à la réussite du projet. Le groupe a été en mesure de reconnaître l'avantage de départ découlant du partage de l'espace géographique et ont su en tirer profit pour bâtir leur capital social.

COORDINATION DE L'ACTION

En matière de coordination de l'action, il était d'abord compris que le plan stratégique était l'élément permettant la construction d'un environnement propice au développement par sa capacité à structurer le groupe. Cependant, il semble qu'il en soit autrement. En effet, la structuration de l'action découle en majeure partie de la capacité du groupe à s'autoréguler, permettant ainsi de rendre le tout efficace puisque les résultats obtenus laissent croire que la coordination de l'action n'est possible que si le capital social est suffisamment fort. Cette conclusion tient son fondement de l'intense mobilisation de la population durant plusieurs mois pour arriver à saisir les réels besoins de la population et d'ancrer le projet sur le territoire avant de poser un cadre définitif à la démarche. De plus, même après la constitution d'un groupe de travail, le plan stratégique n'a été émis qu'après un travail commun de la part des partenaires afin d'inclure les intérêts de chacun au sein du document.

« Tous s'entendaient sur la démographie pour dire qu'il fallait être plus pis pour toutes sortes de raisons, on a vraiment trouvé que c'était le problème qu'on vivait dans chacune de nos organisations. » (Participant #8)

Le plan stratégique qui encadre l'action a donc été émis après un travail collaboratif, permettant la construction de liens solides entre les membres.

Au départ, il a donc été question de la construction d'un groupe, sans toutefois axer le travail sur le développement. La coordination a été possible une fois les relations stabilisées entre les partenaires, ce qui a permis une optimisation du temps et des ressources puisque le capital social permettait une communication adéquate et efficace ainsi qu'une négociation où les membres avaient la possibilité de discuter avec une très grande franchise.

Cette découverte permet de comprendre le processus de construction du projet et du groupe, exposant par le fait même la force du capital social en matière de développement. En ce sens, les processus qui succèdent à la consolidation des relations humaines sont présentés comme ayant tous, par leur apport à la dynamique du groupe, un effet bénéfique sur la démarche. En effet, le maintien d'un animateur tout au long du processus est décrit par plusieurs comme ayant facilité la démarche :

« Il faut que l'animateur soit là dans la durée. Il faut pas que ça change [...]. On a pas eu de changement de stratégie. Il y a eu une bonne... Les mêmes membres tout le long. Ça se construit sur la durée » (Participant #9)

Il est également indiqué par les répondants l'importance d'une personne chargée de l'administration du projet afin d'en faire le suivi et de réaliser les tâches administratives :

« Ça prend toujours une espèce de gestionnaire de projet dans ces affaires-là parce que chacun est dans ses projets, dans son organisation; Ça prend quelqu'un pour garder le focus. Donc oui, c'est essentiel. Je dirais que c'est un des facteurs de succès de la démarche de planification stratégique pis c'est un des facteurs qui fait en sorte que ça fait 17 ans qu'on a un tel outil au Témiscamingue » (Participant #12)

Le développement d'une stabilité sociale au sein du groupe permet également le développement de projets à long terme puisqu'un haut niveau de confiance entre les membres les encourage à se projeter dans l'avenir, sachant qu'ils peuvent compter sur les autres :

« On est passé d'une planification par projet à une planification pour le développement moyen-long terme du territoire. Avec des orientations qui sont plus étalées dans le temps pis une vision qui nous supporte plus vers l'avenir » (Participant #12)

Le plan stratégique permet donc d'actualiser les projets du groupe et de structurer l'action. Toutefois, il n'est efficace que lorsque les partenaires s'entendent sur son contenu et sont en

mesure de le construire conjointement, en toute franchise, donc avec un travail préalable au niveau des liens qui les unissent.

RELATIONS DE POUVOIR

La thématique des relations de pouvoir est pour le moins intéressante puisqu'elle fait état de certaines contradictions entre les participants. En effet, certains établiront d'emblée qu'il existe des relations de pouvoir qui influencent le travail du comité de suivi ainsi que le projet de développement en général. Par exemple, un répondant exprime le désir de certains participants au projet de faire respecter une certaine hiérarchie au sein du groupe, en fonction de la position qu'ils occupent dans leurs organisations respectives :

« Je dirais qu'il y a peut-être des individus qui, des fois, vont tenir à cette hiérarchie-là, mais le pouvoir du groupe fait en sorte que ça se rééquilibre. Des fois, ils essaient d'imposer un point de vue parce que la personne a telle ou telle position. Ça, on le voit des fois pis ça arrive que certains partenaires soient frileux parce qu'il faut qu'ils travaillent avec cette personne-là qui a un certain titre » (Participant #8)

Un autre exemple, certaines inégalités en termes de pouvoir s'expriment au travers des relations entre les différents paliers de gouvernement qui, parfois, ralentissent ou influencent le travail de la planification stratégique :

« Des fois, les enjeux politiques [...] à l'externe pouvaient des fois apporter un certain, je veux pas dire ombrage, mais une certaine tendance au niveau de la planification stratégique pis c'était pas quelque chose que j'appréciais nécessairement, que [les] problèmes externes pouvaient se refléter sur la planification stratégique. » (Participant #12)

On retrouve donc quelques indices qui laissent croire à certains accrochages en matière de négociation du pouvoir. Malgré l'existence de cette contrainte, les témoignages des participants relatent peu d'influence d'un tel contexte sur les relations au sein du groupe. En prenant l'exemple du premier témoignage du participant #8, il est clair que la force du groupe a permis de maintenir un certain équilibre entre la quête de pouvoir de certains et le désir d'une hiérarchie horizontale de l'instance de coordination. D'autres participants, quant à eux, expriment n'avoir jamais remarqué de jeux de pouvoir au sein du comité. En ce sens, un participant explique que malgré son rôle et l'organisation qu'il représente, il ne sent pas qu'il exerce un pouvoir plus important qu'un autre :

« Je suis pas là pour une game de pouvoir. Je suis là pour faire avancer le territoire. [...] Si je suis contre un projet, je vais le dire et vice-versa, mais c'est pas parce que je suis contre un projet : « Ah ! [Nom de l'organisation] est contre, on ira pas. » Non, je jouerai jamais la carte de : « Parce que je suis contre, tu l'auras pas [mon appui] » (Répondant 4)

En plus de ce témoignage laissant croire à un processus décisionnel juste, les partenaires expliquent que la prise de décision se fait par consensus plutôt que par vote :

« Il y a un constat qui est émis. Par exemple, quelqu'un qui est porteur du dossier, l'explique aux gens, consulte les gens sur un axe. Parfois, ça peut arriver qu'il reparte avec ça [sans décision] pis qu'il revienne, qu'on donne tous notre opinion finale [...], mais c'est par un échange sur le sujet, tous ensemble. C'est pas nécessairement un vote. J'ai pas vu de votes dans ça. C'est un consensus » (Participant #4)

Dans ce contexte, les membres doivent être en mesure de maintenir un climat de groupe permettant la discussion et la négociation pour arriver à un consensus. Ce mécanisme laisse donc croire à une capacité du groupe à diminuer l'impact des forces au pouvoir qui pourraient influencer le processus de décision, renforçant le présupposé de l'importance du capital social dans une démarche de développement.

Cette dynamique de groupe est confirmée par le fait que tous indiquent un haut niveau de justice à l'intérieur de l'organisation. En ce sens, comme le mentionne le participant 8, bien qu'il y ait certains jeux de pouvoir, le groupe arrive à en diminuer l'impact sur les processus internes. Cet équilibre en matière de gouvernance devient donc un avantage pour l'avancement du projet de développement puisque tous sont en mesure d'intervenir et d'influencer les démarches. En effet, les répondants font état d'une excellente réceptivité lors de l'intervention des acteurs. Tant pour faire valoir leurs intérêts que pour partager leur point de vue sur une question et faire profiter à tous de leurs forces, les acteurs sont en mesure d'influencer le processus.

À la lumière de ces résultats, il est possible de constater, dans le second schéma, la façon dont le pouvoir influence le processus. En effet, la dimension est d'abord perçue à travers le partage du territoire. En effet, les différentes institutions du territoire doivent négocier le leadership du territoire à plusieurs égards. Par la suite, lorsqu'ils sont réunis au sein du comité de suivi ils doivent se partager le pouvoir pour accomplir la tâche prescrite. Bien que cette lutte de pouvoir ne soit pas issue du projet de planification stratégique, elle est impliquée dans la démarche. Afin d'en réduire l'influence, la construction de relations sociales devient une arme que le comité a su utiliser. En effet, un capital social solide permet une autorégulation du groupe à plusieurs niveaux, notamment

en matière de gouvernance puisque tous partagent une même vision. Le point central de la démarche de développement revient donc encore à la force des relations humaines en matière de développement.

CONFIANCE

La confiance est un élément qui semblait également favoriser un développement durable. Participant à bâtir le capital social de la communauté, la confiance permet aux acteurs d'agir et de parler librement durant les rencontres sans peur de jugement ou de représailles. Elle encourage également les membres d'un groupe à participer aux échanges et à partager les informations pertinentes pour la poursuite du projet. Tout comme l'indicateur précédent, les résultats obtenus sont très révélateurs en ce qui concerne la confiance tant entre l'instance de coordination et le groupe qu'entre les acteurs mêmes. Un répondant semblait éprouver de la difficulté à faire confiance tant aux membres qu'à la coordination. Tous les autres évaluaient positivement le niveau de confiance à l'intérieur de l'organisation. Malgré tout, une remarque intéressante reste à mettre en évidence. En effet, en faisant la moyenne des réponses, la confiance verticale (CV), relative à la perception des membres face à la coordination est évaluée à un niveau nettement inférieur à celui de la confiance horizontale (CH), c'est-à-dire entre les membres du groupe (CV = 6.9 contre CH = 9.1). En lien avec ce constat, le support de la coordination est évalué de façon générale à un très bon niveau, mais deux répondants ont pourtant exprimé recevoir un support insatisfaisant (R1 et R10) et deux autres n'ont pas répondu à toutes les questions de l'item, éliminant ainsi leurs résultats de l'étude. Ces données permettent donc de conclure à un excellent niveau de confiance entre les membres du comité, mais laisse place à interprétation en ce qui concerne la confiance verticale.

La confiance est ensuite abordée à travers la confidentialité qui caractérise le groupe. En effet, lorsque les participants élaboraient sur le groupe et sur le travail avec les partenaires, le terme « confidentiel » était un terme fréquemment utilisé pour décrire les interactions. Comme certains dossiers pouvaient être difficiles à traiter, certains auraient pu être réticents à aborder certains sujets. Toutefois, les participants étaient, en général, confiants que l'ensemble du groupe ne divulguerait pas d'informations qui pourraient être dommageables pour le groupe ou certains membres.

« Les dynamiques de groupe, les discussions de groupe, je trouve que c'est une des forces de la planification stratégique. On peut vraiment tout se dire pis se faire confiance pis si on se dit que ça, ça va rester là, ça va rester là » (Participant #12)

Outre la confidentialité, la confiance s'exprimait également au travers du respect de l'expertise de chacun. Lorsque les différents membres s'exprimaient sur des dossiers propres à certains secteurs, le groupe avait confiance que l'information et les compétences des partenaires permettaient d'avoir un portrait juste de la situation et que la personne était en mesure de donner une opinion professionnelle digne de confiance.

« On misait sur l'expertise des personnes. Par exemple, moi j'arrivais avec mon expertise [nom du secteur], donc quand on en parlait, mon point de vue était pris tel quel ou à peu près. C'était pas discuté de façon très très exhaustive. Donc mon point de vue était pris au sérieux pis on pouvait poser des questions pour mieux comprendre ce que j'avais énoncé pis aller un peu plus loin par rapport à ce qui était dit. C'était toujours très facile d'amener son opinion pis d'en faire tenir compte » (Participant #2)

Enfin, la confiance était souvent illustrée à travers la solidarité entre les membres. Plusieurs participants exprimaient que le projet de développement du territoire leur avait permis d'apprendre à se connaître et de partager leurs défis. Ces nouvelles relations, ancrées dans la confiance, permettaient aux membres du comité de se confier au sujet des difficultés qu'ils rencontraient dans leurs organisations respectives et au niveau des objectifs de la planification stratégique. Cet exercice de partage a donc construit, au sein du groupe, une solidarité liée au partage du territoire, aux enjeux communs qu'ils rencontraient et aux objectifs du projet de développement qui profitaient à tous.

« La connaissance entre eux. Que les gens puissent travailler ensemble, qu'ils aient appris à se connaître pis qu'ils aient appris à travailler ensemble. Le gain était majeur. Le principal gain était là. La solidarité de travailler ensemble. Le climat de confiance qui régnait. C'est sûr que les projets découlent de cet environnement favorable-là. Les principaux acquis sont au niveau de la connaissance du milieu, la connaissance des partenaires, le climat de confiance, l'engagement, la solidarité » (Participant #5)

Le concept de la confiance est donc exprimé sous plusieurs angles. Un dernier élément intéressant pour cette recherche est la perception des participants sur la façon dont s'est construite cette confiance au sein du groupe de travail. En effet, plusieurs abordent le thème en présentant la taille du territoire (la petite population) comme un élément permettant la création de liens

rapidement entre eux. En ce sens, plusieurs expriment la proximité comme ayant favorisé le développement de la confiance :

« C'est peut-être propre aux petits territoires, mais on se connaît tous. J'ai une facilité à entrer en contact avec eux. [Quand j'étais] nouveau là, [j'étais] en terrain inconnu, mais quand même connu. [C'était] donc plus facile pour moi d'entrer là, d'entamer des sujets avec eux. Le climat de confiance c'est la proximité des gens, la connaissance des gens qui a bâti cette liberté de parole-là. » (Participant #3)

La proximité est donc décrite comme un élément facilitateur par les participants, confirmant ce qui était avancé au départ. Enfin, le travail quotidien ou, du moins de façon régulière ensemble semble avoir également aidé les participants à créer des liens et à être en mesure de surmonter les défis ensembles :

« À mon sens, c'est important que ça soit développé sous l'aspect de la confiance mutuelle parce qu'à un moment donné, tout se développe, mais dans la quotidienneté, il arrive des moments difficiles. Je prenais tout à l'heure l'exemple de la fragilité du financement, si on a cette confiance-là, on peut ouvrir nos livres pis nous ouvrir pis dire : « Regarde, la situation est telle, pis on a besoin d'aide! » Et là, on met à contribution le milieu et ça, ça se développe avec la confiance. » (Participant #11)

Mentionnée comme un facteur déterminant dans la construction du capital social, la confiance permet au groupe de devenir plus efficace. Le partage d'une même tâche permet donc aux acteurs d'entrer en contact de façon régulière et de bâtir cette relation. Facilité par le partage du territoire, ces liens sociaux facilitent la régulation du pouvoir, motivent les acteurs à demeurer impliqués au sein du projet et, par conséquent permettent la coordination rapide et efficace de l'action.

MOTIVATION

Ce lien de confiance est intimement lié à la motivation qu'ont exprimée les partenaires dans l'accomplissement de leurs objectifs. En effet, le fait de travailler au sein d'une unité aussi forte semble avoir encouragé les participants à poursuivre les actions entreprises. La prochaine citation exprime bien cette idée en présentant comment le développement de projets locaux avec des acteurs de confiance engendre une motivation importante au sein des membres :

« Tant que les gens vont y croire pis qu'ils vont pousser pour faire développer le Témiscamingue ensemble. Tant que les gens vont avoir la même vision commune, les objectifs vont pouvoir continuer à se développer pis ça va pouvoir avancer. La minute où la confiance va tomber sur le territoire, ça va être fini » (Participant #10)

« C'était toujours des moments dans ma semaine que j'appréciais pis ça a pas été une lourdeur pour moi de participer à ça parce que justement la qualité des échanges, la qualité des gens qui sont autour de cette table-là fait en sorte que c'est tout le temps un exercice qui était intéressant » (Participant #12)

La motivation de poursuivre le projet de développement tenait également du sentiment d'appartenance envers le territoire que tous semblaient exprimer à travers les entretiens. La plupart étaient résidents du Témiscamingue et avaient un lien d'attachement fort au territoire. Ils avaient donc à cœur le développement de la région puisqu'ils étaient fiers d'y vivre et avaient envie de faire connaître leur région. En ce sens, les participants exprimaient généralement que le territoire était au centre de leurs préoccupations :

« [O]n avait tous à cœur le développement socio-économique de la région » (Participant #1)

« Je pense, avant tout, une passion du Témiscamingue. On veut juste qu'il se développe. On l'aime. On veut qu'il aille plus loin donc on s'implique pour ça » (Participant #10)

Confirmant ce que les anciens partenaires ont exprimé durant les entretiens, l'indicateur évaluant le sens donné au travail et au rôle dans le comité (indicateur #6) fait état d'une situation similaire. En effet, les répondants ont majoritairement indiqué trouver un sens à leur implication dans le développement de la communauté. Le participant 3 semble, quant à lui, évaluer que son implication n'est pas motivée par un sens précis. Seule évaluation préoccupante, la tendance générale de l'évaluation semble permettre aux partenaires de motiver leur activité par un sens qui leur est propre. Il n'est donc pas question ici d'amotivation, comme mentionné dans la littérature, où l'acteur agit sans motivation. Les individus du groupe sont motivés à changer les pratiques du territoire. Sans savoir s'il s'agit d'une motivation intrinsèque ou extrinsèque, les résultats en matière de dynamique de groupe permettent de proposer la thèse de la motivation à l'action pour le groupe pour expliquer la poursuite des partenaires dans le processus de développement, même si, en cour de route, la motivation intrinsèque, c'est-à-dire, la motivation profonde qu'un changement est nécessaire, venait à manquer.

Comme dernier élément motivateur, le gain personnel c'est-à-dire l'avantage que chacun peut obtenir en participant au projet est abordé. En effet, qu'il s'agisse d'un gain au niveau de l'organisation qu'ils représentaient ou encore de gains personnels, il semble que pour maintenir la

motivation des partenaires, tous devaient y trouver leur compte. Cette idée est exprimée notamment par le participant #1 qui explique que si certains adhèrent au projet, mais ne sont impliqués dans aucun projet, qu'ils ne sont présents qu'à titre de « figurants », il serait difficile de retenir ces partenaires au sein du groupe. En matière de gains personnels, certains participants relataient des expériences personnelles qui les encourageaient à participer et à promouvoir le milieu qu'ils défendaient puisque celui-ci leur avait apporté quelque chose dans le passé et souhaitait redonner à leur tour ou encore leur était bénéfique dans le présent et souhaitaient maintenir l'initiative :

« Ayant moi-même une maîtrise, j'ai toujours connu l'importance de se former, l'importance d'aller plus loin puis de donner accès à des emplois avec plus d'objectifs, d'intérêt, de challenge. L'ayant vécu moi-même, je savais ce que ça pouvait apporter au niveau de la carrière. » (Participant #2)

La motivation est donc considérée comme un moteur de développement local durable puisqu'il engendre une action favorable au changement. Conjuguée à des facteurs sociaux facilitants, la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque chez l'individu, permet l'action et le maintien du résultat sur une longue période. Cet indicateur est donc directement lié à un contexte social favorable lorsqu'il est question de durabilité puisque le groupe devient un facteur motivant :

« Donc, ces liens-là se sont créés, se sont tissés au cours des années et ça permet, effectivement, de lancer des projets [secteur de l'organisation] intéressants » (Participants 11)

« À mon sens, c'est important que ça soit développé sous l'aspect de la confiance mutuelle parce qu'à un moment donné, tout se développe, mais dans la quotidienneté [secteur de l'organisation] » (Participant #12)

Alliée aux dimensions précédentes, la motivation joue un double rôle en matière de capital social. Tout en le développant par le maintien de l'implication des acteurs dans la démarche, la motivation devient centrale lorsque le groupe comme tel encourage l'action. En effet, si au départ, la motivation pouvait être associée au gain personnel, les différents facteurs comme le développement de la confiance et la diminution des luttes de pouvoir permet aux acteurs de trouver, au sein des relations qu'ils entretiennent avec les autres partenaires, une nouvelle source de motivation. La motivation d'entrer en relation avec les autres pour obtenir un gain se transforme donc en motivation à maintenir la relation puisqu'elle procure à elle seule suffisamment de

satisfaction pour engendrer l'action. Le rôle du capital social n'est donc pas négligeable dans le maintien de la motivation chez les acteurs de changement du territoire.

NOTION DE TEMPS EN DÉVELOPPEMENT

Renforçant les facteurs mentionnés précédemment, l'impact du temps sur un tel processus doit être étudié. D'abord abordée en termes de cycle de développement, la longévité du processus est non seulement la clé de son succès, mais aussi l'indicateur de réussite. En effet, pour qu'un changement soit à l'épreuve du temps, il importe de modifier les pratiques en gardant en tête la durabilité espérée. En ce sens, lorsque les acteurs abordent la question des objectifs à long terme, ils expriment le désir de maintenir des changements. De plus, ils rappellent la longueur d'un tel processus et proposent des attentes en fonction de ce constat. L'entièreté du projet de développement est donc influencée par le caractère temporel du projet.

Reconnaître que le projet est étalé sur plusieurs années ne suffit pas. En effet, il importe de comprendre les pratiques ancrées dans le milieu depuis plusieurs décennies pour être en mesure de développer un plan d'action qui forge l'action du présent, dans une perspective long terme. Cela signifie que l'évaluation du milieu doit prendre en considération la situation initiale du territoire et arriver à en tirer profit pour arriver à un changement durable. Comme le mentionne le participant #9, une initiative de développement qui implique la population est un processus nettement plus long certes, mais beaucoup plus efficace en matière de maintien des objectifs à long terme. Le développement doit donc être développé à travers un plan d'action qui se maintient dans le temps, qui s'actualise de façon périodique et qui s'adapte à son milieu pour être durable.

Le développement local du Témiscamingue a, jusqu'à présent, permis de comprendre la force du capital social dans un projet d'une telle envergure en ce qui concerne le développement et le maintien des acquis. Confirmant ce qui a été exprimé depuis le début de ce mémoire, il est possible de constater l'importance de la communauté en matière de développement. En effet, des résultats plutôt inquiétants sont ressortis du questionnaire. En plus d'une charge de travail trop élevée, démontrée par le premier indicateur, le rythme soutenu semble également être dénoncé par les participants. Enfin, bien que moins marquée, la demande émotionnelle du travail indique aussi une valeur plus élevée que ce qui serait considéré comme « sain ». La participation au processus de développement n'est donc pas sans conséquence pour les partenaires. En ce sens, il serait normal de s'attendre à observer certaines problématiques en ce qui concerne l'organisation et le travail en groupe. Toutefois, les indicateurs relatifs à l'épuisement professionnel et au stress sont

visiblement moins négatifs. Tous les acteurs ont indiqué avoir un bon état de santé, ce qui permet de prétendre à une certaine justesse de la perception en matière d'indicateur de santé mentale.

La même conclusion peut être tirée des entretiens qui dénoncent eux aussi une charge de travail et un rythme difficile à maintenir, sans toutefois laisser croire à des problématiques au sein du groupe :

« On n'était pas nombreux alors le travail était constant pis la présence de [Nom du secteur] sur un territoire c'est un moteur de développement, mais il faut être sur tous les comités ou à peu près. Au Témiscamingue, c'est ça qui devenait assez essoufflant » (Participant #2)

Plusieurs acteurs allaient en ce sens, déclarant la charge de travail des dirigeants sur le territoire trop élevée et le rythme essoufflant (Participant #1, #2, #5, #7, #9, #11). Malgré la demande importante du travail, aucun des acteurs n'a mentionné avoir voulu quitter le projet ou dénoncer un climat difficile au sein du groupe :

« On a pas perdu de membres de tout le processus. Tous ceux de la base sont restés jusqu'à la fin. Je crois qu'il y a eu un changement à cause d'un départ à la retraite, mais la plupart des gens sont restés. » (Participant #9)

CAPITAL SOCIAL

Principale découverte de cette étude, la force du capital social dépasse nettement celle des autres ressources nécessaires au changement local. Présenté à travers les différentes dimensions qui permettent ou facilitent le développement, il semble que le capital social soit l'élément qui engendre et maintienne le changement.

Bien que le capital social au sein du comité de suivi soit l'élément le plus remarquable, il importe de s'attarder à la puissance de la communauté en transformation. En effet, la communauté du Témiscamingue est un excellent exemple de développement local grâce à l'optimisation de son réseau social. En effet, il est possible de constater le nombre important de milieu différent participants à l'initiative. De plus, les citoyens sont décrits par les membres comme étant les joueurs clés du processus de changement :

« On a fait plusieurs réunions avec la population de brainstormings, d'ateliers pour essayer d'identifier des pistes et on avait fait, avec la « Marche verte », l'élément qui a parti tout ça, les citoyens avaient identifiés une quinzaine d'objectifs qui étaient absolument nécessaires. Cette base-là. Pis cette base-là on pouvait pas la renier parce qu'il y avait pratiquement toute la population, presque 5000 personnes ce jour-là » (Participant #9)

Cette « base » a donc forgé le plan d'action par le partage de ses préoccupations et, lors de la mise en place des moyens de développement, le capital social construit par l'inclusion des citoyens et leur participation au projet a été mis à profit dans le maintien des acquis. En effet, cette collaboration entre population et partenaires de développement a permis de créer des ressources visant des besoins réels et justifiait donc l'implication financière des institutions gouvernementales :

« La population y allait [nom de l'organisation], on sentait que c'était un besoin donc le municipal a pas eu le choix d'embarquer » (Participant #12)

À travers ces nombreuses citations, il est évident que la planification stratégique s'est directement inspirée des demandes et des besoins de la population. De plus, les différentes organisations ont fait de la participation des citoyens aux processus de développement une priorité. La consultation et l'implication de la population du milieu sont donc une pratique au cœur du développement du milieu.

En plus de cette diversité d'acteurs, les répondants indiquent leur désir de travailler ensemble. En effet, plusieurs notent l'importance de la présence de ces différents secteurs au sein de la démarche et reconnaissent le caractère multisectoriel d'un projet de développement local. Le participant #1 exprime cet élément puisqu'auparavant, le travail en silo était préféré à la collaboration intersectorielle :

« Donc on s'est dit, si on travaille pas ensemble, on y arrivera pas. Donc ça été le point de départ des acteurs principaux autour de la table à ce moment-là pis on trouvait que c'était important de se parler pis de pas travailler en vase clos parce qu'on était perdant tout la gang » (Participant #1)

En plus de reconnaître la nécessité de s'associer aux autres milieux pour atteindre les objectifs de développement, les acteurs sont en mesure d'expliquer le caractère systémique du développement, rendant chaque secteur dépendant des autres :

« On règlera pas ça juste nous-autres, [notre organisation] parce que c'est pas juste de venir travailler chez nous. C'est de vivre au Témiscamingue pis ça, vivre au Témiscamingue, on est un des acteurs, mais pas l'acteur principal. Donc, on avait besoin l'un de l'autre [...] » (Participant #1)

« L'économie, c'est pas tout. On aurait beau avoir un territoire qui a une vitalité économique dans le tapis, si la population est pas bien, on aura pas réussi notre pari » (Participant #12)

Ces exemples permettent de constater non seulement la présence de tous les acteurs sur le territoire, mais aussi leur compréhension de la force du capital social dans un projet de développement. En effet, comme le note le participant #12, il serait aisé de croire que les ressources économiques soient le moteur principal du changement. Toutefois, le maintien des acquis dans le temps nécessite l'intervention d'autres formes de capital. Cette notion a été comprise rapidement par la communauté qui a été en mesure de travailler à la construction d'un capital social solide à l'épreuve du temps et des défis. La création d'un tel environnement social s'explique d'abord par le partage de l'espace géographique qui, comme expliqué sous le thème de la proximité, permet de créer des référents qui facilitent la communication entre les individus. Par la suite, l'établissement de rôles clairs et d'une ligne de conduite appropriée sont des facteurs à prendre en considération. En effet, dans l'évaluation du comité, grâce au questionnaire, la question relative à la clarté du rôle ainsi que de la prédictibilité de l'organisation reçoivent des indices de satisfaction relativement hauts. Cela signifie que les attentes et le cadre dans lequel s'actualisent ces attentes sont clairs pour les membres, ce qui facilite non seulement le travail des membres, mais permet aussi à tous de partager des référents sociaux propres aux groupes. Les acteurs savent donc comment moduler leur comportement en fonction de leur rôle et comprennent ce que les autres attendent d'eux. Cette sécurité permet à la communication d'être plus fluide entre les acteurs puisque la base, ou la norme sociale de celui-ci est claire. Ce facteur engendre donc la construction d'un capital social important.

Ce capital social devient critique en développement puisqu'il permet la mobilisation d'un milieu rapidement et efficacement. En effet, les acteurs étaient en mesure de compter sur leur réseau pour engendrer des actions rapides et d'assurer d'un certain niveau de support, permettant ainsi de soutenir le projet de développement :

« Le milieu est tissé serré et il y a beaucoup d'entraide. Moi, j'ai reçu ça, donc c'était facile pour moi de donner si quelqu'un d'autre avait besoin d'aide dans un autre secteur [...] Des fois, ça amenait que si moi je m'impliquais, ça forçait un peu la note pour que d'autres personnes [...] aient à s'impliquer aussi. » (Participant #2)

La construction d'un capital social important est le fruit d'une communication ouverte et franche. Toutefois, il importe également de créer des opportunités d'échanges, nommées aussi sous le thème de la proximité, pour développer une solidarité au sein d'un groupe. En effet, plusieurs notent qu'avoir un espace pour connaître les autres organisations du territoire est un atout

majeur en matière de développement. Lors d'une question qui cherchait à comprendre l'importance de la diversité des acteurs dans le projet, les réponses obtenues font état de cette démarche d'apprentissage entre les organisations :

« Parce qu'on a chacun une réalité différente. On a chacun des objectifs différents pis une façon de recruter différente; Donc, c'est important que tout le monde soit représenté autour de la table pour réaliser et voir les réalités de chacun pour les moduler, les adapter en fonction de chacun » (Participant #10)

« Pis aussi, quand les gens parlaient, on apprenait aussi beaucoup de choses de nos partenaires, ce qu'ils faisaient, leurs services. » (Participant #1)

Cet apprentissage entre les partenaires du milieu a permis à certains acteurs de recourir aux services des autres dans les différents projets de leurs organisations respectives et d'aller chercher l'appui des nombreux secteurs pour soutenir des initiatives qui profiteraient à tous :

« une approche globalisante permet effectivement que les autres autour de la table, qui ne sont pas nécessairement en lien avec [nom du secteur], deviennent des multiplicateurs et de permettre de diffuser cette information-là [...] » (Participant #11).

En plus de reconnaître les limites et la force du capital social, les acteurs permettent de pousser la réflexion encore plus loin en matière de capital social. En effet, bien qu'au départ il ait été reconnu que le capital sous toutes ses formes permette le développement durable, très peu d'acteurs abordent d'autres formes de ressources avec autant d'enthousiasme. Souvent, ils associeront une ressource matérielle à sa capacité d'intervenir sur le capital social. Par exemple, les acteurs aborderont la question du théâtre du Rift, à Ville-Marie, comme un succès attribuable à la participation citoyenne et à sa grande mobilisation. Toutefois, le problème principal qui empêchait la pérennisation de l'institution était le financement insuffisant et donc, la question du capital économique. Malgré le besoin de financement et d'implication des instances de gouvernance, l'accent est mis sur le soutien du réseau social pour la poursuite du projet. En effet, il sera nommé à plusieurs reprises le rôle de chacun des membres du comité, peu importe leur secteur, quant à la réussite du projet grâce au bouche-à-oreille dans leur réseau. Les citoyens seront applaudis par leur soutien à l'organisation, notamment en achetant des billets et en utilisant les services de l'établissement. La réussite sera donc attribuée au soutien du milieu plutôt qu'à l'investissement de la municipalité. Cet exemple est révélateur de la force du capital social en développement. Bien qu'une quantité de différentes ressources soit nécessaire pour engendrer un changement, le cas à l'étude prouve la force des acteurs en développement.

NOUVEAU MODELE DE COMPREHENSION DU DEVELOPPEMENT

Au terme de l'analyse de ces résultats, le graphique présenté comme le modèle de compréhension du développement local durable a subi des modifications importantes. En effet, il était initialement simple et faisait état des différents facteurs identifiés comme centraux en matière de changement social. Bien que les dimensions des relations de pouvoir, de confiance et la motivation soient toujours déterminants en début de projet, la dimension des ressources disponibles est remplacée par la dimension des ressources sociales disponibles et est interprétée comme l'élément permettant de lier et coordonner les trois premières dimensions. En effet, à plusieurs reprises, les acteurs notent non-seulement la force des liens qui les unies, comme communauté, mais également la façon dont les ressources sociales sont déterminantes dans les processus quotidiens du comité de suivi. Le capital social permet donc la construction de processus sociaux (confiance, relations de pouvoir et motivation) facilitant la démarche. Par la suite, le développement de ces caractéristiques de groupe renforce le capital social et favorise, enfin, le développement stratégique du milieu. Cette modification est centrale dans la compréhension du développement local durable puisqu'elle illustre l'environnement nécessaire à la réussite de la démarche. En matière de relations de pouvoir, les participants aux entretiens notent certes certains enjeux, mais précisent tous la capacité d'autorégulation du groupe. Il existe donc, au départ, une conception commune de ce qui est approprié ou non en matière de prise de décision ou d'influence des processus internes. La dimension de la confiance est perçue de la même façon. Les acteurs notent qu'un haut niveau de confiance était déjà présent entre les membres, avant le début du processus. Plusieurs nommeront, entre-autres, le partage de l'espace physique comme élément déterminant dans la construction de cette confiance puisque la proximité physique et organisée a permis aux membres d'avoir de nombreuses interactions avant le début de la démarche de développement. Enfin, l'environnement semble avoir également été propice à la motivation à l'action. Plusieurs feront état des problématiques qui touchent la région comme élément motivateur. Ainsi, les trois dimensions étudiées permettent de comprendre l'environnement initial de la démarche.

Le phénomène de la proximité a été identifié comme un des éléments qui a permis à la démarche de développement d'être initiée sur le territoire. En effet, cette proximité a permis de construire les bases d'une communauté au tissu social solide. Le second élément susceptible d'avoir favorisé l'émergence de la démarche de développement est la capacité du milieu à inclure

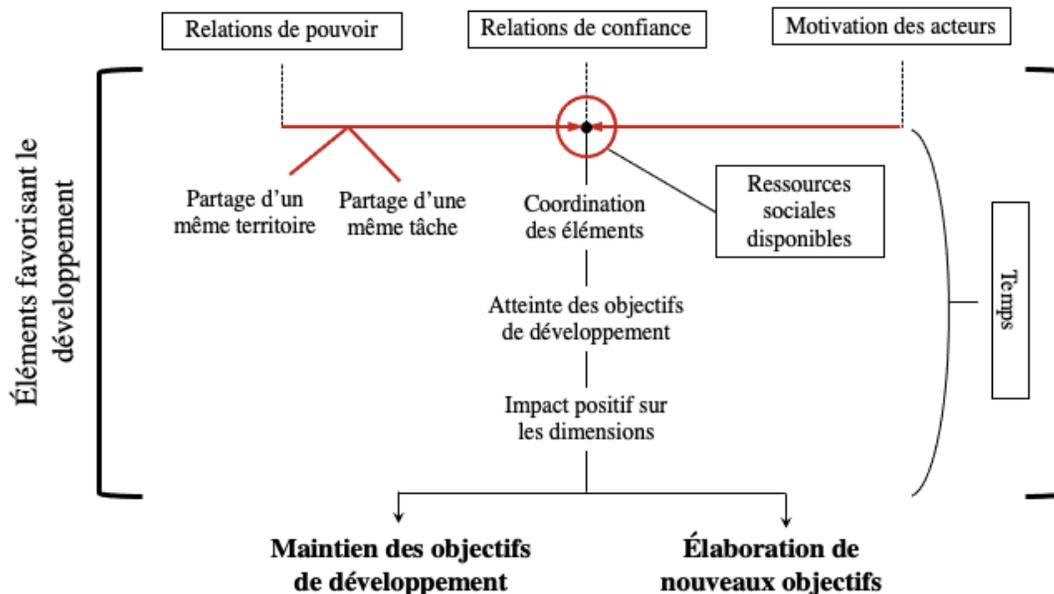
tous ses membres autour d'une même tâche. En effet, les participants à la recherche notent tous l'importance de l'inclusion de la population et de toutes les sphères de la société au projet. La tâche commune a permis de renforcer cette proximité en l'organisant autour d'un référent commun qui permet à chacun de participer. Enfin, cette inclusion d'une communauté entière dans la démarche est le fruit de la reconnaissance des ressources sociales disponibles sur le territoire. Ce dernier élément est celui qui semble avoir été en mesure de mettre en commun les forces des différents milieux pour engendrer le projet de développement. En effet, les différentes dimensions présentées plus tôt ainsi que le partage du territoire et de la tâche ont été reconnus par les acteurs de changement comme des ressources utiles dans le processus. Grâce, notamment au travail en ce qui concerne la cohésion de groupe ainsi que des diverses activités de préparation qui ont permis de rallier tous les acteurs autour d'un même projet au sujet de leur territoire, il a été possible de conjuguer les efforts pour engendrer une démarche de développement.

Enfin, l'ancien modèle menait la coordination des dimensions directement vers la réussite du développement. Toutefois, la recherche a permis de mettre en lumière un processus différent. En effet, une bonne coordination initiale tend à mener le groupe vers une première série de réussites, en matière d'objectifs de développement. Cette étape devient marquante puisqu'elle a un impact positif sur l'ensemble des dimensions étudiées, en renforçant, par exemple, la confiance au sein du groupe, diminuant ainsi la lutte de pouvoir ou, du moins permettant plus facilement la régulation du pouvoir et augmentant la motivation à l'action des partenaires. En effet, les participants notent un très grand sentiment de fierté en lien avec l'atteinte des objectifs. Ce sentiment, partagé par le groupe, était généralement un élément facilitateur en matière d'interactions sociales. En effet, les acteurs étaient en mesure de reconnaître leur propre compétence et confirmaient l'importance du comité comme acteur principal de développement de la MRC. Ces expériences communes étaient également une opportunité pour les acteurs de construire une mémoire collective qui, comme il est exprimé dans la littérature, avait pour effet de construire des pratiques normatives. Cette norme facilitait, par la suite, la construction d'un lien de confiance solide entre les acteurs tout en accroissant leur motivation à agir, d'une part grâce au sentiment de fierté et de capacité du groupe et, d'autre part, en actualisant la théorie de *regulation through identification*. Les liens entre les membres du groupe ayant été développés énormément, ce dernier est devenu également une source de motivation puisque les membres avaient également le sentiment d'agir pour le bien du groupe et pour qu'il obtienne une reconnaissance de la part de

la population. La coordination des ressources sociales disponibles a permis au groupe d'accroître ces dernières et d'orienter ces nouvelles pratiques vers la réussite du projet.

Enfin, le développement n'est plus défini comme une simple finalité où l'atteinte des objectifs devient le but à atteindre. L'étude a permis de montrer que la réussite est définie en deux temps soit le maintien des acquis et, également par le renouvellement du plan de développement grâce à de nouveaux objectifs de développement. Une des clés de la pérennité du projet semble se trouver dans la capacité du milieu à constamment réviser ses plans stratégiques et à construire de nouveaux objectifs grâce aux bases mises en place par l'initiative précédente. Le milieu a exprimé faire de nombreux bilans afin de garder en tête l'entièreté des objectifs et d'assurer un suivi soutenu de la démarche. Cette méthode de travail permet à des objectifs atteints de rester d'actualité tout en étant d'actualité soit à travers des actions de maintien ou encore grâce au développement de nouveaux objectifs pour permettre aux projets de prendre de l'ampleur tout en maintenant des fondations solides.

Figure 3 Nouveau modèle de compréhension du développement.



DISCUSSION

À la lumière de ces résultats, force est de constater l'impact sous-estimé des relations humaines sur un processus de changement. Principale découverte de cette étude, le pouvoir du capital humain avait été mentionné à quelques reprises comme un élément important du processus de développement, notamment par Parodi (2005) dans son étude de la proximité. Toutefois, peu sont prêts à le qualifier de pilier central sur lequel il importe d'investir temps et argent contrairement à la MRC de Témiscamingue.

Il est d'abord intéressant de s'attarder sur la littérature du développement pour le constater. En effet, bien que l'optimisation des ressources humaines soit abordée comme facteur facilitant, elle est définie principalement par l'augmentation ou le placement de la main-d'œuvre ou encore par la rétention ou l'attraction des cerveaux (Dextra, 2010). Il n'est donc pas question ici d'actions favorisant le développement d'un filet social. Par ailleurs, certains proposent la création d'opportunités de contacts entre des institutions (Divay & Lemay, 2018; Landel & Pecqueur, 2016) ou encore l'inclusion de populations vulnérables comme solution de développement (Jacquier, 2011). Il s'agit d'une piste intéressante, mais elle reste toutefois ancrée dans la planification de l'action, c'est-à-dire dans l'optique d'agir grâce à ce gain, plutôt que de considérer le développement même du capital social comme l'élément central de la démarche.

Le capital social n'est également pas considéré à sa juste valeur lorsqu'il est question de planification du changement. En effet, les étapes de planification stratégique comprennent généralement une portion d'évaluation du territoire (Divay & Lemay, 2018) sans mentionner le travail préalable nécessaire à réaliser dans une communauté pour arriver à produire le changement visé par le projet. La démarche innovante du cas de cette recherche se situe à ce niveau. En plus d'une analyse des ressources et obstacles au développement, ainsi que des diverses étapes de mise en action, la communauté a réalisé une préparation importante en matière de mobilisation citoyenne, mais aussi au niveau du groupe composant le comité de suivi. Ce travail est devenu un des éléments majeurs ayant permis la réussite du projet puisque les résultats démontrent que le capital social, développé grâce à plusieurs exercices et événements, a joué sur les processus de négociation quant aux objectifs de développement et en ce qui concerne le maintien des acquis.

Bien que les auteurs aient été en mesure de concevoir le capital social comme ressource (Parodi, 2005 ; Angeon & Callois, 2005), le constat reste que son rôle au sein d'une démarche de développement reste peu étudié. En effet, les efforts sont généralement concentrés autour de l'accroissement de la richesse d'un territoire en favorisant une approche axée sur les ressources

plus concrètes (Antheaume & Giraut, 2005). Grâce à une attention plus soutenue en matière de relation de pouvoir, de confiance et de motivation, il est possible de mettre en évidence le caractère englobant et central du capital social dans une démarche de changement.

Comme mentionné dans les résultats, le pouvoir au sein du comité de suivi de la planification stratégique semble, à ce jour, bien réparti. Cependant, ce processus est le fruit, d'abord et avant tout, des relations entre les membres puisque ceux-ci partagent la même vision du partage du pouvoir. Le travail en amont au niveau de la construction du capital social du groupe a donc permis à chacun des membres de reconnaître la limite de son propre pouvoir. Les auteurs abordent le sujet en surface en mentionnant la force d'une hiérarchie flexible où le pouvoir est partagé (Dextra, 2010). Toutefois, le capital social comme moteur de répartition du pouvoir n'est pas un thème approfondi à sa juste valeur, mettant en effet l'accent sur les mécanismes permettant un tel environnement (Angeon & Callois, 2005; Crossley, 2001), mais négligent le travail nécessaire en matière de relations sociales pour arriver à créer une hiérarchie favorisant le développement à long terme. Plusieurs abordent la question de la hiérarchie à travers le filtre de l'impermanence qui caractérise un projet de plan stratégique (Dextra, 2010; Pinson, 2002; Torre, 2018). Le pouvoir est donc réparti grâce à un ensemble de règles, mais il ne s'agit pas d'une pratique naturelle par les acteurs qui ne se connaissent pas assez pour être en mesure de créer une norme de comportement reflétant ce désir d'égalité entre les acteurs.

En ce sens, la confiance est intimement liée au pouvoir puisqu'elle laisse la place à la vulnérabilité des partenaires durant les négociations. Ce phénomène engendre la reconnaissance, par les membres, des limites de chaque partenaire et renforçant ainsi la norme comportementale du groupe puisque chacun désire être accepté dans le groupe et cherche donc à respecter les limites sociales (Lamsal, 2012; Parodi, 2005, Rouse, 2007; Schatzki, 2006). La confiance construit donc le pouvoir et le pouvoir, lorsqu'il est bien réparti, renforce la confiance. En plus de sa relation avec le pouvoir, la confiance renforce les mécanismes de communication et facilite la coordination des actions (Newman, 2008). En effet, le développement d'un lien fort entre les membres permet des discussions plus franches et évite ou diminue la présence d'une communication parasitaire, c'est-à-dire d'actions de communication défavorisant certains membres ou aspects du projet (Newman, 2008). Les membres avaient donc exprimé que des discussions exemptes d'entrave au dialogue facilitaient le processus de développement. Toutefois, pour arriver à une telle franchise, le niveau de confiance doit être suffisamment élevé. Le développement d'un capital social conséquent

permet donc une plus grande fluidité de la démarche, motivant ainsi les membres à poursuivre le travail (Parodi, 2005; Ryan & Deci, 2000).

Il reste, encore une fois, difficile d'identifier une littérature mettant en relation des différentes dimensions mises de l'avant dans ce mémoire. Cependant, celle de la confiance s'impose en mentionnant le concept de la mémoire collective comme moteur de développement de la confiance. En effet, des auteurs comme Schatzki (2006), Crossley (2001), Rouse (2007) et Berard (2007) semblent apprécier la dimension de temporalité nécessaire au développement d'un capital social important. Pour construire la confiance, les auteurs expriment que le groupe doit posséder des expériences communes qui leur permettent de partager un bagage commun de connaissances et de compétences relatives à ce passé commun (Berard, 2007; Crossley, 2001; Rouse, 2007; Schatzki, 2006). La création de cette mémoire collective pose ainsi une base quant aux pratiques sociales qui pourraient être appropriées dans ce nouvel environnement social. Chacun propose un comportement correspondant aux expériences passées et s'ajuste en fonction de la réponse du groupe. La confiance se construit donc à travers les expériences communes qui participent à la constitution d'une norme qui, à son tour, renforce les liens de confiance puisque le passé et la connaissance du groupe engendre un sentiment de sécurité chez les partenaires (Lamsal, 2012; Parodi, 2005; Rouse, 2007; Schatzki, 2006; Shockley-Zalabak, Ellis, & Winograd, 2000).

Ce sentiment de sécurité est également abordé dans la dimension de la motivation à travers le phénomène de la *regulation through identification*, mis de l'avant par Ryan et Deci (2000), qui explique comment les membres d'un groupe tendent à se conformer dans certaines circonstances. Décrit dans le contexte d'un milieu de travail à risque, le processus en est un fortement impliqué dans cette étude. En effet, plusieurs acteurs du milieu notent apprécier grandement la compagnie du groupe et leur intérêt à maintenir leur implication pour cette raison. Bien qu'à la base, ceux-ci aient été motivés par les gains possibles qu'ils pouvaient réaliser en adhérant au groupe, le travail au niveau du capital social réalisé avant et pendant la démarche a permis l'émergence du phénomène de *regulation through identification* (Ryan & Deci, 2000) Les différentes normes comportementales devenaient des pratiques acquises par les membres puisque chacun se souciait du bien-être des autres, tout en poursuivant un but commun où chacun avait une possibilité de gain personnel.

La littérature étudiée au début de ce mémoire fait donc état de différents phénomènes au sein de différentes dimensions qui permettent la construction d'un capital social fort et performant.

Les auteurs abordent également la façon dont la pratique sociale se construit grâce aux interactions entre les différentes dimensions (Dextra, 2010; Lamsal, 2012; Pinson, 2002) et la façon dont ces pratiques deviennent des moteurs de changement dans une communauté (Pinson, 2002). Cependant, il existe peu de documents englobant la thématique dans son ensemble et étudiant la construction de la pratique sociale et le développement à travers une perspective systémique où l'humain devient le principal moteur de changement. Il sera surtout question de ressources certes, mais celles-ci seront réduites à celles facilement accessibles et à des processus rapides permettant un résultat visible à travers un cycle politique (Antheaume & Giraut, 2005). Cette démarche de recherche se démarque donc par son approfondissement des processus humains qui engendrent des résultats durables, mais dans un délai beaucoup plus grand que ce qui est généralement favorisé par la communauté dirigeante.

CONCLUSION

Cette recherche basée sur le cas de la Municipalité régionale de comté de Témiscamingue avait pour objectif d'identifier les pratiques qui permettent la création d'un milieu favorisant le développement et d'émettre un schéma expliquant la façon dont la pratique de la stratégie permet un développement local durable. Orienté par la question de recherche « Comment la pratique de la stratégie permet d'engendrer un développement local durable? », ce mémoire cherchait à identifier et comprendre les pratiques qui permettent à une communauté de réussir un processus de changement.

La revue de littérature a dressé un portrait du développement et de la stratégie ainsi que des divers éléments du schéma présenté dans le cadre d'analyse. Elle fait état des approches en développement ainsi que des différentes façons de percevoir la stratégie. Ainsi, le développement local grâce à la pratique de la stratégie a été élaboré à travers les différents concepts et il a été possible de comprendre le choix de ce cadre d'analyse. En ce sens, cette recherche s'est penchée sur les pratiques du milieu qui ont permis le changement ainsi que ses caractéristiques qui ont facilité la démarche de développement.

Les entretiens et le questionnaire ont été utilisés pour recueillir l'information nécessaire à l'étude du cas. Douze anciens membres du comité de suivi de la planification stratégique ont participé aux entretiens et onze membres actuels du groupe ont répondu au questionnaire. Les

données ont été analysées à la fois grâce au codage et avec la grille d'évaluation fournie par le COPSOQ-III. Le résultat le plus intéressant rendait compte de la cadence et de la charge de travail extrêmement élevées auxquelles étaient soumis les membres actuels, un fait corroboré par les anciens membres, mais cette pression ne semblait pas affecter les autres indicateurs comme la confiance, la motivation ou la satisfaction globale des participants. En ce sens, ces données reflétaient l'atmosphère du groupe qui était décrite comme excellente ainsi que les liens très forts qui unissent les membres, leur permettant de faire face à la charge de travail ensemble.

APPORTS THÉORIQUES ET PRATIQUES

Ces données sont d'un grand intérêt pour la pratique du développement puisqu'elles permettent de mettre en évidence l'importance des pratiques sociales du groupe lorsqu'il est question de changement. En effet, bien qu'une structure et des ressources matérielles participent à la réussite du projet, l'importance du capital social en développement est sous-estimée. En effet, pour entamer une démarche de développement qui touche l'ensemble d'une communauté, ses membres doivent être disposés à accueillir et accepter les nouvelles pratiques qui permettront l'atteinte des objectifs et leur maintien dans le temps. En ce sens, l'évolution des pratiques dépend des acteurs, des mesures entreprises pour influencer la norme et de la capacité du milieu à renforcer son tissu social afin d'encourager celui-ci à la maintenir comme référence de conduite.

Cette étude permet donc d'amorcer une réflexion sur le processus de développement que cherche à réaliser les milieux puisqu'il semble que ceux-ci axent leurs plans de développement sur des objectifs à court terme en fonction des ressources économiques du milieu, faisant ainsi fit des autres formes de capital ou des ressources qui pourraient se développer grâce à un tissu social conséquent (Vachon, 2019). De ce fait, porter une attention particulière aux pratiques du territoire et développer des outils et techniques permettraient de miser sur les synergies découlant des interactions entre les acteurs d'un milieu.

LIMITES DE LA RECHERCHE

Concernant les limites de cette étude, il importe de mettre en évidence le contexte sanitaire mondial qui a limité les possibilités liées à ce projet de recherche. En effet, la pandémie qui fait rage actuellement a empêché la rencontre des membres du comité de suivi de la planification stratégique du Témiscamingue en personne ce qui n'a pas permis le développement d'un lien avec les acteurs du milieu. De plus, la réalisation des entretiens à distance a été un enjeu puisque certains

thèmes plus délicats ont été difficiles à aborder durant les entretiens réalisés par vidéoconférence. Il a été difficile de faire preuve d'empathie durant les entretiens et de réellement expliquer aux membres du comité l'importance du questionnaire ainsi que la portée de cette recherche pour leur organisation.

Toujours en lien avec le contexte décrit précédemment, le manque de contact entre les participants à cette recherche et l'organisation chapeautant le projet de développement peut également avoir eu un impact sur les résultats. S'agissant ici uniquement des répondants au questionnaires, ceux-ci n'ont eu qu'une rencontre en début d'année (janvier 2020) avant la fermeture des installations. En ce sens, leurs perceptions quant au lieu de travail peuvent avoir été teintés par leur dernière rencontre uniquement ou, encore être loin dans leur mémoire, limitant ainsi la précision des données.

Autre limite de cette étude, la méthode de recherche choisie. L'étude de cas a permis de se pencher sur une situation et de l'approfondir pour en saisir les nuances. Cependant, cette méthodologie comporte un certain nombre de limites énumérées auparavant. Bien que les constats relatifs aux résultats soient relativement généraux, ils ne s'appliquent qu'à la situation étudiée. Il est donc difficile de reproduire la recherche afin d'en valider les résultats. De plus, comme le milieu de recherche est géographiquement éloigné et ses caractéristiques très particulières, la reproduction d'une telle recherche peut poser problème.

En plus de l'éloignement géographique du terrain de recherche, on compte une population réduite et surchargée, ce qui rend difficile l'échantillonnage des participants. En effet, bien que plusieurs aient accepté de participer, certains étaient soumis à des charges de travail importantes limitant le temps disponible pour l'enquête. En ce sens, l'échantillon en lien avec le questionnaire était relativement petit comparé aux attentes de départ où il était espéré que tous les membres actifs répondent au questionnaire. Cette limite empêche l'obtention d'une vision complète des caractéristiques et perceptions du comité.

Enfin, comme dernière limite, les biais qui me sont associés ont pu teinter la recherche. En effet, connaissant bien le milieu et possédant une formation dans le domaine social, ma vision du développement a été influencée par ce bagage idéologique. En ce sens, comme mentionné dans la méthodologie, le biais holistique peut m'être apposé puisque cherchant à démontrer que le caractère social du développement est important, il aurait été possible d'analyser en favorisant

certaines résultats. Pour corriger ce biais le questionnaire a été un outil intéressant puisque la distance entre le chercheur et le répondant empêchait l'influence de ma vision du développement sur les réponses données. Les questions étaient fixes et avaient été développées par une organisation tierce, assurant ainsi une plus grande neutralité idéologique.

Bien qu'aucune communauté ne soit identique, la reproduction d'une telle recherche reste possible. En effet, on compte plusieurs régions qui cherchent à enclencher un processus de développement ou, encore qui présentes plusieurs tentatives de développement à leur actif. L'étude de ces milieux grâce au schéma présenté dans le cadre d'analyse permettrait d'étudier les indicateurs mis de l'avant dans d'autres régions afin d'en analyser l'influence. Par ailleurs, le suivi d'un tel processus, en direct, sur plusieurs années serait pertinent puisqu'en plus des perspectives des acteurs, il serait possible d'ajouter l'observation comme méthode de collecte de données et ainsi développer une compréhension encore plus profonde des facteurs d'influence favorisant le développement local durable.

BIBLIOGRAPHIE

- Angeon, V. & Callois, J.-M. (2005). Fondements théoriques du développement local : quels apports du capital social et de l'économie de proximité ? *Économie et institutions*, 19-50.
- Antheaume, B. & Giraut, F. (2005). Le développement territorial : une nouvelle approche des processus de développement pour les économies. Marseille : IRD Éditions.
- Aubin-Auger & al. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer, La revue francophone de médecine générale*, 19(84), 142-145.
- Berard, T. J. (2005). Rethinking Practices and Structures. *Philosophy of Social Sciences*, 35(2), 196-230.
- Bourg, D. (s.d.). Développement durable. Dans Encyclopædia Universalis. <http://www.universalis-edu.com.proxy2.hec.ca/encyclopedie/developpement-durable/>
- Brundtland Commission. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. (Document A/42/427). United Nations General Assembly.
- Commission des communautés européenne. (2016). Soutenir, décentralisation, gouvernance locale et développement local au travers d'une approche territoriale.
- Crossley, N. (2001). The Phenomenological Habitus and Its Construction. *Theory and Society*, 30(1), 81-120.
- Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychological*, 18(1), 105-115.
- Desrosières, A. (1994). Le territoire et la localité. Deux langages statistiques. *L'imagination statistique*, 7(25), 46-58.
- Développement. (s.d.). Dans Dictionnaire Larousse en ligne.
- Dextra, H. (2010). La gouvernance et le développement économique local : Liens possibles. Université du Québec à Rimouski, Rimouski.
- Divay, G. & Lemay, L. (2018). De la planification stratégique au management stratégique dans les municipalités.
- Frapié, L. (1904). La Maternelle. Paris : Librairie Universelle
- Friboulet, J-J. (s.d.). Développement économique et social : Histoire. Dans Encyclopædia Universalis. <http://www.universalis-edu.com.proxy2.hec.ca/encyclopedie/developpement-economique-et-social-histoire/>
- Gagnon, Y-C. (2005). L'étude de cas comme méthodologie de recherche : Guide de réalisation. Québec : Presses de l'Université du Québec
- Garneau, J. & Thibault, A. (2019). Coopération en loisir dans la MRC Témiscamingue. GénérAction.

- Hafsi, T., Fralich, R. & King, Brian. (2019). *Le management stratégique : Synthèses et guides pour les managers*. Editions JFD
- Institut de la santé publique du Québec. (2009). *Entre adaptabilité et fragilité : les conditions d'accès aux services de santé des communautés rurales et éloignées*.
- Jacquier, C. (2011). Qu'est-ce qu'une communauté ? En quoi cette notion peut-elle être utile aujourd'hui ? *Vie Sociale*, 2, 33-48.
- Joanis, M., Martin, F. & St-Cerny, S. (2004). *Quel avenir pour les politiques de développement régional au Québec ? (Document 2004RP-05)*. Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.
- Joignant, A. (2000). Agent, structure et cognition. Questions de recherche à partir de la sociologie de Pierre Bourdieu et Anthony Giddens. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 108, 187-196.
- Joyal, A. (1990). Le développement local : un intérêt qui n'en démord pas. *Revue internationale P.M.E.*, 3(2), 249-256.
- Lamsal, M. (2012). The Structuration Approach of Anthony Giddens. *Himalayan Journal of Sociology & Anthropology*, 5, 111-122.
- Landel, P-A. & Pecqueur, B. (2016). Le développement territorial : une voie innovante pour les collectivités locales ? *Développement durable des territoires*, 31-45.
- Lemaître, J. (1885). *Les Contemporains*. (Vol. 1-7). *Journal des Débats*.
- Maltais, D. (2012). Planification (stratégique et organisationnelle). Dans *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*.
- McKinnon, D. (2000). Managerialism, Governmentality and the State: A Neo-Foucauldian Approach to Local Economic Governance. *Political Geography*, 19(3), 293-314. doi:10.1016/S0962-6298(99)00086-4
- Newman, P. (2008). Strategic Spatial Planning: Collective Action and Moments of Opportunity. *European Planning Studies*, 16(10), 1371-1383.
- Paquin, N. (1979). *Histoire de l'Abitibi-Témiscamingue*. Rouyn-Noranda : Collège du Nord-Ouest
- Parodi, M. (2005). Économie sociale et solidaire et développement local. *Revue internationale de l'économie*
- Paul VI. Vatican. *Le Développement des Peuples – Populorum Progressio*. 26 mars 1967.
- Pinson, G. (2002). Political Government and Governance: Strategic Planning and the Reshaping of Political Capacity in Turin. *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(3), 477-493.
- Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

- Rasche, A., & Chia, R. (2009). Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective. *Organization Studies*, 30(07), 713-734
- Retaillé, D. (2007). Quel est l'impact de la mondialisation sur le développement local ? Les échelles paradoxales du développement. *Les Cahiers d'Outre-Mer*, (238), 167-183.
- Rouse, J. (2007). Social Practices and Normativity. *Philosophy of The Social Sciences*, 37(1), 46-56.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychological Association*, 55(1), 68-78.
- Schatzki, T. R. (2006). On Organizations as they Happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863-1873.
- Sévigny, B. & Prévost, P. (2005). La collectivité apprenante comme stratégie de développement local. (Ph.D.). Université de Sherbrooke, *The Journal of Community Informatics*.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Torre, A. (2018). Les moteurs du développement territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 4, 711-736.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Vachon, B. (2019, 26 septembre). Quatre Question-Réponses pour un développement régional et local réussi [Communication orale]. Congrès FMQ, Québec, QC, Canada.
- Vangen, S. & Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31.
- Vezzali, L., Luca Andrighetto, L., Dora Capozza, D., Gian Antonio Di Bernardo, G. A. & Saguy, T. (2017). Discussing differences between groups: The content of intergroup encounters and motivation for social change among members of advantaged groups. *Journal of Theoretical Social Psychology*, 1, 52-59.
- Wilson, I. (2000). From Scenario Thinking to Strategic Action. *Technological Forecasting and Social Change*, 65, 23-29.
- Yidong, T. Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116, 441-455.

ANNEXES

ANNEXE I

DEMANDE D'AUTORISATION D'EFFECTUER UNE RECHERCHE DANS UNE ORGANISATION

Votre organisation a été approchée pour participer au projet de recherche suivant : De quelle façon le processus de planification stratégique permet d'engendrer un développement local et durable? Ce projet est réalisé par Justine Morasse qui étudie à la maîtrise à HEC Montréal et que vous pouvez joindre par téléphone au xxx xxx-xxxx, ou par courriel à l'adresse suivante : justine.morasse@hec.ca. Ce projet est réalisé sous la supervision du Chantale Mailhot que vous pouvez joindre par téléphone au 514 340-6336, ou par courriel à l'adresse suivante : chantale.mailhot@hec.ca.

Les renseignements recueillis au cours de ce projet seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. L'ensemble de la collecte de données sera : une entrevue individuelle avec chaque membre du comité de la planification stratégique, l'équipe de coordination et d'anciens membres du comité et un questionnaire à remplir par ces mêmes personnes. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication.

Chaque participant doit nous indiquer le niveau de protection qu'il souhaite conserver lors de la publication des résultats de recherche. Toutefois, les répondants seront informés que leur anonymat ne pourra être garanti.

Nous vous demandons l'autorisation d'effectuer notre collecte de données dans votre organisation. La mention du nom de l'organisation dans le projet de publication ne peut être faite sans l'autorisation de la haute direction à cet effet. Nous vous demandons l'autorisation de dévoiler le nom de votre entreprise dans la publication d'un document qui sera rendu public.

Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

J'accepte que cette recherche soit conduite dans l'entreprise que je dirige.

- Oui**
 Non

J'accepte que le nom de mon entreprise soit dévoilé lors de la diffusion des résultats de cette recherche.

- Oui**
 Non

Nom de l'entreprise	Planification stratégique du Témiscamingue
Adresse du siège social	7-B, rue des Oblats Nord, Ville-Marie, Québec, J9V 1H9
Nom et fonction du ou des signataires autorisés	Mylène Grenier, conseillère en développement des collectivités et coordonnatrice de la Planification stratégique du Témiscamingue
Numéro de téléphone	819-629-3355, poste 108
Courriel	myleneg@lasdt.com
Signature	

Résumé du projet de recherche :

La démarche cherche à démontrer que l'utilisation de l'outil de la planification stratégique permet d'engendrer un changement local durable. Dans ce contexte, on cherche à mettre en évidence les processus de gestion qui ont permis de créer un groupe de travail performant qui pose des actions significatives qui engendre une transformation de la communauté. On étudie donc la planification stratégique à long terme et les caractéristiques du groupe

ANNEXE II

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant : De quelle façon la démarche de planification stratégique permet-elle d'engendrer un développement local durable?

Ce projet est réalisé par :

Étudiant à la maîtrise à HEC Montréal :

Justine Morasse

Tél : xxx xxx-xxxx

Courriel : justine.morasse@hec.ca

Directeur :

Chantale Mailhot

Tél : 514 340-6336

Courriel : chantale.mailhot@hec.ca

Résumé :

La démarche cherche à démontrer que l'utilisation de l'outil de la planification stratégique permet d'engendrer un changement local durable. Dans ce contexte, on cherche à mettre en évidence les processus de gestion qui ont permis de créer un groupe de travail performant qui pose des actions significatives qui engendrent une transformation de la communauté. On étudie donc la planification stratégique à long terme et les caractéristiques du groupe.

2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340- 6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- Niveau de confidentialité

J'accepte de participer à ce projet de recherche.

Si vous cochez cette case, les chercheurs pourront reprendre certains de vos propos en citant votre nom pour l'ensemble des documents ou articles de recherche produits à la suite de cette étude. Vous ne vous attendez à aucune protection de votre anonymat.

Option 1 :

- J'accepte que mon nom apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, les chercheurs pourront reprendre certains de vos propos en citant votre nom pour l'ensemble des documents ou articles de recherche produits à la suite de cette étude. Vous ne vous attendez à aucune protection de votre anonymat.

Option 2 :

- Je ne veux pas que mon nom apparaisse lors de la diffusion des résultats de la recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Vous pourrez compter sur la protection de votre anonymat.

- Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue**
 Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : Justine Morasse

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

ANNEXE III

Guide d'entretien

Entretiens d'environ 45 à 60 minutes avec les membres du Comité de suivi de la Planification stratégique du Témiscamingue ainsi qu'avec des acteurs importants qui ont participé au développement de la démarche.

Phrase d'entame

- Pourriez-vous me décrire en quoi consiste votre rôle au sein du Comité de suivi?

I- Implication de l'organisation

- Quelles organisations représentez-vous auprès du comité et quelle population est touchée par celle-ci?
- Depuis combien de temps votre organisation s'implique-t-elle dans le processus de développement?
- Pourquoi votre organisation s'implique-t-elle au sein du comité?

III- Démarche stratégique

- Comment ont été développés les axes ainsi que les objectifs spécifiques de la planification stratégique?
- Comment et pourquoi ces objectifs ont-ils évolué à travers le temps?
- Lorsque l'objectif est atteint, quelles sont les mesures qui permettent de maintenir les acquis?
- Lorsque l'objectif n'est pas atteint, quelles sont les mesures qui permettent de les atteindre?
- De quelle façon les activités de votre organisation sont-elles influencées par la planification stratégique?

IV- La gestion du travail d'équipe

- Comment sont animées les réunions de suivi?
- De quelle façon prend-on une décision touchant l'ensemble des acteurs du Comité de suivi?
- De quelle façon assure-t-on la coordination et le suivi des activités du Comité de suivi?

V- Le climat de groupe

- Comment vous sentez-vous lorsque vous venez à la rencontre du Comité de suivi?
- Lorsque vous devez intervenir durant la réunion, comment vous sentez-vous?

VI- La motivation

- Pourquoi êtes-vous impliqué au sein du comité de suivi?
- Quelles étaient vos attentes envers le projet? Envers le groupe? Envers vous-même?
 - Ont-elles été comblées?
- Vous sentez-vous capable d'assumer le rôle que vous jouez dans le comité de suivi?

- Comment obtenez-vous de la rétroaction en ce qui concerne vos activités au sein du comité?
- Comment le groupe vous supporte-t-il dans votre travail?

VII- La confiance (vérifier le construit de confiance)

- Comment décririez-vous vos interactions et vos relations avec vos collègues au sein du comité?
- Avez-vous créé un lien de confiance significatif avec un ou plusieurs membres du Comité de suivi?
 - Depuis combien de temps entretenez-vous ce lien?
 - Pourquoi ressentez-vous le besoin de vous allier au groupe?
 - Comment avez-vous construit ce lien?

ANNEXE IV

DIRECTIVES ACCOMPAGNANT UN QUESTIONNAIRE ANONYME

Vous trouverez dans les prochaines pages un questionnaire anonyme auquel nous vous invitons à répondre. Ce questionnaire a été développé dans le cadre d'un mémoire à HEC Montréal.

Répondez sans hésitation aux questions incluses dans ce questionnaire, car ce sont vos premières impressions qui reflètent généralement le mieux votre pensée. Il n'y a pas de limite de temps pour répondre au questionnaire, bien que nous ayons estimé que cela devrait vous prendre environ 20 minutes.

Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans des forums savants ou professionnels.

Le fournisseur de collecte de données en ligne s'engage à ne révéler aucune information personnelle (ou toute autre information relative aux participants de cette étude) à d'autres utilisateurs ou à tout autre tiers, à moins que le répondant consente expressément à une telle divulgation ou que celle-ci soit exigée par la loi.

Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. Le fait de remplir ce questionnaire sera considéré comme votre consentement à participer à notre recherche et à l'utilisation des données recueillies dans ce questionnaire pour d'éventuelles recherches. Puisque le questionnaire est anonyme, une fois votre participation complétée, il vous sera impossible de vous retirer du projet de recherche, car il sera impossible de déterminer quelles réponses sont les vôtres.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez contacter le chercheur principal, Justine Morasse, au numéro de téléphone ou à l'adresse de courriel indiqués ci-dessous.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca.

Merci de votre précieuse collaboration!

Justine Morasse
Étudiant à la maîtrise
HEC Montréal
xxx-xxx-xxxx
Justine.morasse@hec.ca

Chantale Mailhot
Professeure titulaires
HEC Montréal
514-340-6336
Chantale.mailhot@hec.ca

ANNEXE V

QUESTIONNAIRE ET EXPLICATIONS

Questionnaire psychosocial de Copenhague

(COPSOQ, version courte française)

Questionnaire traduit par Dupret et al. (2012)

Cette 3^e version du COPSOQ-III traduit en français comprend 46 items, 24 échelles de regroupements et 6 domaines. Elle est disponible en annexe de l'article de validation (Dupret et al., 2012 a). Les questions dans le présent questionnaire sont proposées dans le désordre.

Les modalités de réponses du questionnaire sont développées en fonction de l'intensité et de la fréquence, selon le modèle de Likert (cinq modalités le plus souvent)

Le temps de passation est de 20 minutes pour la version abrégée.

Le questionnaire est rempli de façon volontaire, confidentiel et anonyme et cherche à faire un diagnostic de l'environnement psychosocial de l'organisation à l'étude.

Instructions

Lire les questions attentivement.

Répondre de la façon la plus honnête possible aux questions en fonction de votre expérience au sein de votre organisation.

Une question non-répondue ne sera pas comptabilisée dans le calcul des résultats.

Si vous ne souhaitez pas répondre au questionnaire, remettre tous les documents dans l'enveloppe, sceller le tout et retourner le questionnaire au chercheur comme si vous aviez répondu normalement.

Pour toute question, veuillez contacter les personnes responsables aux coordonnées disponibles au bas de la première page.

Les résultats de cet exercice vous seront transmis lors de la remise du mémoire complété à l'instance de coordination de votre organisation.

Vous êtes libre de discuter du contenu du questionnaire avec les autres membres de l'organisation une fois le questionnaire rendu et l'entrevue réalisée.

1. Votre travail exige-t-il que vous vous souveniez de beaucoup de choses?

Toujours Souvent Parfois Rarement Jamais

2. Savez-vous exactement ce que l'on attend de vous ?

Dans une très grande mesure Dans une grande mesure Plus ou moins Dans une faible mesure Dans une très faible mesure

3. À quelle fréquence l'instance de coordination est-elle disposée à vous écouter au sujet de vos problèmes au travail?

Toujours Souvent Parfois Rarement Jamais

4. Pouvez-vous faire confiance aux informations venant de l'instance de coordination?

Dans une très grande mesure Dans une grande mesure Plus ou moins Dans une faible mesure Dans une très faible mesure

5. Votre travail vous permet-il d'apprendre de nouvelles choses?

Dans une très grande mesure Dans une grande mesure Plus ou moins Dans une faible mesure Dans une très faible mesure

6. Votre travail est-il éprouvant sur le plan émotionnel?

Tout le temps Très souvent Parfois Très peu souvent Jamais

7. Avez-vous le sentiment que le travail que vous faites est important?

Dans une très grande mesure Dans une grande mesure Plus ou moins Dans une faible mesure Dans une très faible mesure

8. À quelle fréquence êtes-vous stressée lorsque vous pensez ou réalisez une tâche en lien avec le comité de suivi?

Tout le temps Très souvent Parfois Très peu souvent Jamais

9. Êtes-vous traité équitablement au sein du comité?

Dans une très grande mesure Dans une grande mesure Plus ou moins Dans une faible mesure Dans une très faible mesure

10. Prenez-vous du retard dans votre travail?

Toujours Souvent Parfois Rarement Jamais

11. Le travail est-il réparti équitablement?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

12. Recevez-vous toutes informations dont vous avez besoin pour bien faire votre travail?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

13. Dans quelle mesure diriez-vous que l'instance de coordination est compétente dans la planification du travail?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

14. Dans l'ensemble, les membres du comité se font-ils confiance entre eux?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

15. Avez-vous une grande marge de manœuvre dans votre travail?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

16. À quelle fréquence êtes-vous irritable lorsque vous pensez ou réalisez une tâche en lien avec le comité de suivi?

Tout le temps *Très souvent* *Parfois* *Très peu souvent* *Jamais*

17. Êtes-vous inquiet à l'idée de perdre votre place dans le comité de suivi?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

18. Pensez-vous que le comité de suivi est d'une grande importance pour vous?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

19. À quelle fréquence êtes-vous émotionnellement épuisé?

Tout le temps *Très souvent* *Parfois* *Très peu souvent* *Jamais*

20. L'instance de coordination fait-elle confiance aux membres quant à leur capacité à bien faire leur travail?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

21. Pouvez-vous intervenir sur la quantité de travail qui vous est attribuée?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

22. Les conflits sont-ils résolus de manière équitable?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

23. Travaillez-vous à une cadence élevée pour remplir vos engagements envers le comité?

Toujours *Souvent* *Parfois* *Rarement* *Jamais*

24. Au travail, êtes-vous informé suffisamment à l'avance au sujet, par exemple, des décisions importantes, de changement ou de projets futurs?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

25. Êtes-vous traité équitablement au sein du comité?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

26. Votre travail a-t-il des objectifs clairs?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

27. Y a-t-il une bonne coopération entre les membres du comité?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

28. Au travail, êtes-vous soumis à des demandes contradictoires?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

29. Votre travail est-il reconnu et apprécié par l'instance de coordination et les autres membres du comité?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

30. Durant votre travail, devez-vous avoir l'œil sur beaucoup de choses?

Toujours *Souvent* *Parfois* *Rarement* *Jamais*

31. Devez-vous parfois faire des choses qui auraient dû être faites autrement?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

32. À quelle fréquence recevez-vous de l'aide et du soutien de l'instance de coordination?

Toujours *Souvent* *Parfois* *Rarement* *Jamais*

33. Disposez-vous d'un temps suffisant pour accomplir vos tâches professionnelles?

Toujours *Souvent* *Parfois* *Rarement* *Jamais*

34. Dans quelle mesure diriez-vous que l'instance de coordination et les autres membres du comité accorde une grande priorité à la satisfaction au travail?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

35. Recommanderiez-vous à un ami proche participer au comité de suivi?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

36. Sentez-vous que votre travail au sein du comité vous prend tellement de temps que cela a un impact négatif sur votre vie privée?

Oui, certainement *Oui, jusqu'à un certain point* *Oui, mais juste un peu* *Non, pas du tout*

37. En général, diriez-vous que votre santé est:

Excellente *Bonne* *Assez bonne* *Plutôt mauvaise* *Mauvaise*

38. Votre place au sein du comité nécessite-t-elle que vous preniez des initiatives ?

Dans une très grande mesure *Dans une grande mesure* *Plus ou moins* *Dans une faible mesure* *Dans une très faible mesure*

39. À quelle fréquence obtenez-vous de l'aide et du soutien de la part des autres membres du comité?

Toujours Souvent Parfois Rarement Jamais

40. Est-il nécessaire de maintenir un rythme soutenu au travail pour atteindre les objectifs fixés?

Toujours Souvent Parfois Rarement Jamais

41. Votre travail a-t-il du sens pour vous?

Dans une très grande mesure Dans une grande mesure Plus ou moins Dans une faible mesure Dans une très faible mesure

42. Sentez-vous que votre travail au sein du comité vous prend tellement d'énergie que cela a un impact négatif sur votre vie privée?

Oui, certainement Oui, jusqu'à un certain point Oui, mais juste un peu Non, pas du tout

43. À quelle fréquence vos collègues se montrent-ils à l'écoute de vos problèmes au travail?

Toujours Souvent Parfois Rarement Jamais

44. À quelle fréquence vous sentez-vous à bout de force?

Tout le temps Très souvent Parfois Très peu souvent Jamais

45. Votre travail vous place-t-il dans des situations déstabilisantes sur le plan émotionnel?

Tout le temps Très souvent Parfois Très peu souvent Jamais

46. À quel point êtes-vous satisfait de votre travail, dans son ensemble, en prenant en considération tous ses aspects ?

Très satisfait Satisfait Insatisfait Très insatisfait

ANNEXE VI

RÉSULTATS DES ENTRETIENS

# du participant	Domaine
1	Santé
2	Éducation
3	Finance
4	Finance
5	Communautaire
6	Agriculture, Éducation
7	Développement territorial
8	Entité provinciale
9	Politique
10	Économie
11	Culture
12	Entité provinciale

Thèmes	# participant	Citation
Développement		
	1	On s'est dit que si on essayait de faire ça chacun dans notre petite bulle, on arriverait à rien;
	3	Non, on essaie de faire rayonner tout le monde. Il y a pas de compétition autour de la table. La pensée première, peu importe l'administrateur, c'est le développer. Donc, les acteurs, il faut qu'il ait une synergie pis un thinking commun. On est pas partout, mais on doit être dans environ 90% des projets qui se passent au TÉmi
	4	C'est sûr que le succès de la communauté va être le succès de la coop pis le succès de la coop va être le succès de la communauté ;
	5	travailler ensemble pour représenter une population assez large pour faire un processus de PS; Là où on a mis beaucoup d'effort, c'est dans les pairages intersectoriels
	6	Alors, on a un modèle de développement qui est vraiment collé sur le milieu. C'est la seule manière qu'on a pu passer à travers les crises pis je dis tout le temps que
		Alors nos interlocuteurs sont d'abord pour suivre les producteurs puis évidemment, on est au service du développement parce que le PDZA est issu de la MRC. Alors
	8	Autour de la PS, il y a autant des gens du milieu de l'éducation que du milieu économique que du milieu du développement du territoire;
		Pis le poulx aussi de plusieurs sphères de la société. Des fois, un regard économique sur une affaire qu'on travaille au niveau du développement territorial va nous
	9	C'est ce que veut le citoyen. Les organismes sont prêts à travailler ensemble alors allons-y comme ça. Pour moi, c'était la meilleure voie pour parvenir aux objectifs
		Ça vous le savez, au Témiscamingue, on travaillait énormément en silo. Il y avait très peu de collaboration entre les organisations. ;
		Tous s'entendaient sur la démographie pour dire qu'il fallait être plus pis pour toutes sortes de raison, on a vraiment trouvé que c'était le problème qu'on vivait d'ailleurs
		Alors, c'est sûr que quand on reçoit des orientations qui viennent de la population, c'est bien beau, mais pour les réaliser, ça peut pas être fait d'un coup de baguette
	10	Donc, c'est important que tout le monde soit représenté autour de la table pour réaliser et voir les réalités de chacun pour les moduler, les adapter en fonction de ce qu'on
		si je regarde le plan individuellement, je pourrais dire : « Je vois pas vraiment ce qui me touche », mais si on regarde globalement, si on regarde ce que ça amène :
	11	Un territoire fonctionne très bien s'il y a un équilibre entre l'économie, le social et le culturel. Si un de ces éléments-là est plus faible, ça va affaiblir les deux autres ;
		Si vous voulez avoir une rétention du personnel, si vous voulez avoir une dynamique... » parce que moi, la phrase que j'utilisais tout le temps j'ai dit : « Imaginez

Stratégie	1 On donnait régulièrement des compte-rendu au conseil d'établissement.
	2 Si tu veux avoir une action de groupe, je donne l'exemple de la station de recherche parce que ça a été un de mes mandats : Promouvoir la recherche en agro, qua
	3 Comme ça, on est sûr de se coller à ce dont la communauté a besoin. Ça fait partie de notre ADN de s'impliquer dans le milieu alors pourquoi pas se coller aux act On a toujours adopté la stratégie d'être trans4 pis d'aller voir nos gens. C'est de l'accompagnement. Si tu es à l'écoute de ton monde pis que tu entames un dialog Nos administrateurs élus par les membres sont les acteurs clés parce qu'ils viennent de partout sur le territoire. Si on a un projet du secteur Est, mais qui est diffi
	4 le but de la planification stratégique qui a été travaillé est que le Témiscamingue perd de la démographie donc nous dans le défi démographique, ce qu'on a voulu
	6 Les recherches sont très appliquées
	8 Ils sont chez les agriculteurs. Alors, c'est sûr que ce sont des problématiques qu'eux soulèvent dont eux souhaitent entendre les résultats, mais c'est sûr que si on On a essayé d'impliquer les communautés autochtones à l'intérieur. On a réussi à aller chercher une communauté sur quatre qui a collaboré avec nous; En fait, ça sort tout ça d'une grande consultation de 500 personnes autour de toutes les tables. Que ce soit avec des gens avec des thématiques agricoles ou a des Il y a aussi, quand même, des gens de la société civile donc... Des gens qui sont pas du tout dans le monde du développement qui sont out of the box. Ils pensent je pense pas que j'aurais réussi à avoir une stratégie qui est si groundée sur la population si j'avais pas fait partie de cette structure-là qui est super unique pis intr
	9 Je m'étais dit que si on voulait des actions concrètes, si on voulait réaliser des projets qui me tenaient personnellement à cœur, comme Opémican, je me suis dit On avait des stratégies de comm qui étaient innovantes. On utilisait nos médias locaux de façon intensive. La radio, la télé communautaire, un peu moins les méd ; La seule façon de protéger le territoire, c'est de trouver des structures qu'on a pas besoin de soutenir par la suite. Après, ce qu'il faut, c'est que les populations le

Proximité	2 tous les principaux acteurs du territoire du Témiscamingue étaient membre du comité de suivi de la planification stratégique. Tous les intervenants, peu importe l
	1 Avoir le développement socio-économique du Témiscamingue à cœur Nous autres, le Témis on pourra pas passer à autre chose parce que la population, ce qu'elle veut, c'est un médecin de famille
	3 En faisant partie de l'ADN du territoire, les gens, naturellement, se tourne vers nous dans les bonnes affaires, dans les mauvaises affaires.; C'est peut-être propre aux petits territoires, mais on se connaît tous. J'ai une facilité à entrer en contact avec eux. Je suis nouveau là, je suis en terrain inconnu, m Quand on parle de la PS, là, c'est vraiment une vision globale. Il faut que les 19 000km2 soient concernés. [...] C'est l'ensemble du territoire qui prend la décision.
	4 On a à cœur notre communauté et d'être un partenaire. la Caisse Desjardins c'est une coopérative qui appartient à l'ensemble des membres. Les membres, pour la plupart, sont au Témiscamingue donc on est une équip il fallait que je laisse le juste choix aux gens pis que ça soit un projet du milieu, pas un projet Desjardins, un projet du milieu.
	6 dans chacun des territoires de la MRC, on a un cadre, quelqu'un qui est voué à faire le lien entre le territoire et l'université. ; au Témiscamingue, notamment, on avait fait une démarche d'exploration pour aller voir quel serait le champ d'intérêt en recherche qui répondrait aux besoins du on est passé à travers des crises financières depuis 35 ans, c'est le milieu qui nous a toujours protégé pis qui a dit : « Non, non, non! Vous touchez pas à l'UQAT p Alors c'est pour ça que c'était important dès le départ de dire qu'on est une université qui appartient à la région et il faut avoir un impact sur l'ensemble de la rég
	8 Oui, parce que c'est une de nos forces au Témiscamingue de créer des liens rapidement avec les gens vu qu'on est pas beaucoup. C'est quelque chose qui est natu
	9 . On avait mobilisé les citoyens, parce que c'est un très petit milieu le Témiscamingue, Faire un méchoui avec des agneaux du Témiscamingue, on savait qui amenait la viande et qui produisait les patates pis toutes les familles de ces gens-là étaient là
	10 Quand on se retrouve assis autour d'une table, c'est pas notre personne comme tel, c'est vraiment pour le bien collectif, le développement du Témiscamingue; ; je pense, avant tout, une passion du Témiscamingue. On veut juste qu'il se développe. On l'aime. On veut qu'il aille plus loin donc on s'implique pour ça Je leur ai toujours promis que, non, j'en parlerai pas dans le journal tant que vous serez pas prêt. Non, je le ferai pas parce que vu qu'on est dans un petit milieu, c
	12 On se connaît tellement. On est tellement habitué de travailler ensemble que le niveau de confiance s'établit rapidement

Plan stratégique	1	On avait quand même embauché une personne ressource pour la planification; C'était sur l'heure du diner, des fois on faisait une réunion de 11h à 1h30 pis on dinait sur place. C'était beaucoup plus structuré pis c'était organisé pis à chaque réunion, on faisait le suivi de où on était rendu, des obstacles qu'on avait
		On avait des échéanciers, on révisait souvent
		Personne ressource de la SDT, Mme Bellehumeur qui était affecté spécifiquement à la planification stratégique. Elle nous convoquait. Elle préparait les ordres du jour. Elle nous convoquait avant, des fois pour l'ordre du jour
		C'était sur l'heure du diner, des fois on faisait une réunion de 11h à 1h30 pis on dinait sur place. C'était beaucoup plus structuré pis c'était organisé pis ça démontrait aussi le sérieux qui avait autour de cet exercice-là
	3	La PS va engendrer chez nous un plan d'engagement où, sur les 4 créneaux d'engagement, il y en a 3 que c'est la démographie. Donc, c'est l'influence qu'eux ont sur nous et l'influence qu'on a sur eux ;
		La PS nous permet de nous impliquer dans des axes qui sont propres à notre territoire et non pas des enlignements globaux qui peuvent être bénéfiques pour une autre région, mais pas la nôtre.
	4	Pour commence, le processus, ça a demandé des grosses consultations de toutes sortes de ressorts, de focus groupes, de la population, de sondages... Après ça il y a eu des objectifs qui ont été donnés pis là, après ça, ça a été
		La directrice, Mylène, amenait des points pis des compte-rendus de ses visites et tout ça. On avait aussi un comité de vigie qui se rencontrait avant qui eux, nous faisait un compte rendu de la situation, des axes pis des dossier.
	5	On avait des rencontres régulièrement, aux 2 à 3 semaines. Le comité était rattaché à la SDT et ça a pris un certain moment avant que la MRC accepte d'y participer;
		Engager du personnel pour faire un travail de logistique. On a appris à constituer une équipe, à se partager les tâches, à repérer les tâches de chacun
		Ce qu'on a décidé, c'est qu'on a demandé à ce que nos DG d'organisations se réunissent entre eux, qu'on ait une table décisionnelle, [...] pis on leur a demandé qu'ils soient en veillent stratégiques
		On parlait des chiffres, des études. On avait des références. Ça, ça suscite moins de débats. C'est toujours ça, c'est la base scientifique qui est importante dans ces processus-là
		On a commencé à organiser des déjeuners. Des diners, des 5@7, il fallait s'ajuster aux horaires de tout le monde. Au niveau de l'animation, la procédure, le lieu, le temps, la planification de la rencontre.
		On a utilisé la technique (Menaces, Opportunités, Défis...) pour évaluer chacun des secteurs.
	8	Les axes se sont enlignés d'eux-mêmes pour que chacun des joueurs puissent avoir des actions attirées;
		En fait, le comité a plus un rôle de vigie et de suivi des objectifs qu'un rôle de réalisation. Là où le comité va être utile, selon moi, c'est dans les grands enlignements. Si moi j'ai un questionnaire sur un objectif à réaliser dans
		Mylène va souvent juste orienter la discussion pour nous permettre d'arriver à une décision; Ça, on dirait qu'à un moment, on avait perdu cet espace-là de discussion. On faisait juste un suivi de toutes nos actions pis ça devenait
		On avait dit : Oui, chaque organisation peut avoir sa propre PS, mais la PS du Témiscamingue, elle, c'est elle qui sous-tend tout. Donc, il faut que les gens autour de la table soient prêts à mettre de l'énergie et il faut que chacun
		C'est Mylène qui anime les réunions donc on avait des problèmes de budget donc on a arrêté de dîner ensemble. Avant c'était de 9h30 à 13h. Là, ça nous permettait de parler des sujets plus informels, en dinant. On gérait ces
	9	Quand on a des objectifs clairs, réalistes et partagés et qu'on a des résultats réguliers, on a des gens qui s'intègrent
		Il faut que l'animateur soit là dans la durée. Il faut pas que ça change. Là, c'était pas le cas. On a pas eu de changement de stratégie. Il y a eu les mêmes membres tout le long. Ça se construit sur la durée.
		Moi je crois que c'était parce que c'était des objectifs qui étaient bien partagés
		Les compte-rendu étaient clairs. Les ordres du jour étaient bien préparés. Souvent, je te dirais, je vais faire une petite critique, on en mettait trop. On était pas capable de faire le tour. On était trop bavard, mais ça fonctionnait
	10	Il faut que tu te donnes un objectifs plus haut pour être capable de mettre les efforts que ça prend pour l'atteindre
	11	On est allé définir notre po Donc, la force d'une PS c'est de permettre que quand c'est nécessaire, tout le milieu se mobilise
		Sur le territoire, on a une agente de développement qui travaille à plein temps et ça a changé complètement la dynamique de ce qu'on pouvait faire antérieurement avec toute l'énergie et le bénévolat qu'on pouvait y mettre;
		C'est sûr que quand on développe une planification stratégique, on travaille du côté de l'orientation, on travaille du côté de la vision globale, mais il faut bien sûr adjoindre à ça, un plan de réaction. À partir de la vision, ça va b

Capital	11	permet effectivement que les autres autour de la table, qui ne sont pas nécessairement en lien avec la culture, deviennent des multiplicateurs et de permettre de diffuser cette information-là parce que dans nos instances
	2	La SDT pouvait être une courroie de transmission aussi. Des fois, j'avais des appels de Guy 7 qui m'appelait : « Ouais... Il y a telle affaire qui se passe, est-ce que l'UQAT va être là? Tu penses que... ». Les communications, ça allait vite. S'il avait un milieu est tissé serré et il y a beaucoup d'entraide. Moi, j'ai reçu ça, donc c'était facile pour moi de donner si quelqu'un d'autre avait besoin d'aide dans un autre secteur pis de dire : « Est-ce que l'université prend ça au sérieux? » Ben, moi, j'On était pas nombreux alors le travail était constant pis la présence d'une université sur un territoire c'est un moteur de développement, mais il faut être sur tous les comités ou à peu près. Au Témiscamingue, c'est ça qui devenait assez essentiel misait sur l'expertise des personnes. Par exemple, moi j'arrivais avec mon expertise en éducation supérieur, donc quand on en parlait, mon point de vue était pris tel quel ou à peu près. C'était pas discuté de façon très très exhaustive. Donc r Les ressources sont dévouées en région. Les petites communautés sont tissées serrées je pense. L'aide, tu en as aussi.
	4	C'était pas rare qu'à la fin de la rencontre : Hey, j'aimerais ça qu'on se parle avant de sortir. On créait des liens.
	5	On a fait des focus-groupes dans tous les secteurs. Il y avait une excellente participation du milieu. La connaissance entre eux. Que les gens puissent travailler ensemble, qu'ils aient appris à se connaître pis qu'ils aient appris à travailler ensemble. Le gain était majeur On était très respectueux de la connaissance des gens de leur secteur Si le climat est bon pis qu'ils ont du plaisir à se voir, on a mis de l'argent là-dedans. [...] On avait des sous pour travailler cet aspect-là, pour développer l'animation
	6	e Témiscamingue, en l'espace de 3 mois, a levé 1 million de dollars pour supporter la création de ce centre-là. Nous, on est redevable au territoire. Des fois c'est par un montant financier. Des fois, c'est parce qu'on a besoin de projets de recherche
	9	On a fait plusieurs réunions avec la population de brainstormings, d'ateliers pour essayer d'identifier des pistes et on avait fait, avec la « Marche verte », l'élément qui a parti tout ça, les citoyens avaient identifiés une quinzaine d'objectifs qui C'était informelle, mais avec une structure. On se respectait. Les règles du jeu étaient claires. Les règles c'étaient : « Je suis pas là pour vanter mon organisation et mes succès. Je suis là pour essayer de trouver des solutions concrètes pis qu'o Par exemple, Jacynthe Marcoux, représentante des organismes communautaires, elle, elle prenait son téléphone pis elle les appelait tous. C'était pas compliqué. Donc, ses résultats étaient excellents. C'était pareil pour les aînés. J'ai appelé to Je pense que tout le monde autour de la table a essayer de donner son maximum en fonction de ses capacités et c'est ça qui a fait en sorte que, je pense, on a eu de bons résultats Ça, c'était un autre défi, mais au niveau des structures, des grands projets qu'on avait, on s'était assuré que si le gouvernement donnait quelque chose, nous on était là pour backer pour que la population utilise ces choses-là. La plupart des prc Oui on avait préparé des actions, mais dans chaque action, chacune des étapes, les citoyens ont été impliqués. Tous ces gens-là étaient là, se voyaient quand même une fois par mois et on avait un état des lieux où on pouvait ajuster nos politiques en fonction de ça
	10	ce que j'ai appris des autres milieux, c'est des gens passionnés. Ils aiment ce qu'ils font. Ils sont pas juste assis autour de la table parce que c'est une paie. C'est des gens dévoués à leur organisation. Ils croient au Témiscamingue. Ils croient en Donc, autour de la table, on a souvent eu cette conversation-là en disant : « Là, vous prenez des termes de fonctionnaires, ramenez-nous ça pour que tout le monde le comprenne parce que c'est important ». À la base, non les gens disent peut j'y étais à titre de journal pour couvrir, pour vulgariser l'information parce que pour monsieur, madame Tout le monde, une PS, ça dit pas grand-chose Je pense qu'il faut aussi être conscient des limites de chacun. Il faut être conscient des forces et des faiblesses de chacun il y a eu des manifestations. Il y eu des événements où les gens se sont pointés, où les gens y ont cru.
	11	Il y a beaucoup d'endroits qui nous envie parce qu'il y a une grande collaboration, une grande participation pis les gens sont là quand on travaille au développement culturel; permet effectivement que les autres autour de la table, qui ne sont pas nécessairement en lien avec la culture, deviennent des multiplicateurs et de permettre de diffuser cette information-là parce que dans nos instances
	12	La population le soutient sans vraiment le savoir, en remplissant le Rift. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. La fréquentation de la salle de spectacle se maintient d'année en année; La population y allait au Rift, on sentait que c'était un besoin Comme je disais, on travaille beaucoup en collégialité pis y'a beaucoup de respect au sein du groupe. C'est arrivé des fois que j'ai dit des choses qui ont faites réagir ou je sentais qu'il y avait un certain désaccord, mais la personne prenait le d'r Le groupe était l' « fun » aussi. C'était tous des gens avec qui je m'entendais bien. Des gens des fois que je voyais juste-là, mais que j'étais quand même content de voir. Je dirais que les deux aspect, pour moi, étaient l' « fun » mais les dynamiques de groupe, les discussions de groupe, je trouve que c'est une des forces de la planification stratégique. On peut vraiment tout se dire pis se faire confiance pis si on se dit que ça, ça va rester là, ça va rester là

Motivation	<p>1 on avait tous à cœur le développement socio-économique de la région;</p> <p>Mais je pense qu'on a atteint une bonne partie des objectifs pis une des raisons pour laquelle ça a évolué c'est que tout le monde autour de la table, on y croyait. On y croyait. Il faut que tout le monde ait des avantages. Si t'es juste là comme figurant, pis c'est juste tes partenaires qui en tirent des avantages, ça marche pas longtemps</p> <p>2 ayant moi-même une maîtrise, j'ai toujours connu l'importance de se former, l'importance d'aller plus loin pis de donner accès à des emplois avec plus d'objectifs, d'intérêt, d</p> <p>3 Notre mission, chez Desjardins, même si on est une institution financière, nous, ce qu'on veut, c'est le développement de notre communauté pis accompagner nos gens dans le C'est dans notre ADN de participer au développement du milieu. Donc, je réponds à 100% à ma mission parce que c'est de là que sort les actions qu'on veut mettre en place.</p> <p>4 M'intégrer, parce que j'ai habité trois ans et demi au Témiscamingue donc ça aussi. Je trouvais que c'était la meilleure place pour connaître et influencer les projets, pour me. Donc c'était intéressant de prendre conscience des enjeux de chaque organisation, de tisser des liens encore plus.</p> <p>5 Ma motivation, c'était beaucoup dans mon travail de support des organismes avec lesquels je travaillais ou encore quand les organisations voulaient démarrer des nouveaux p</p> <p>6 J : Est-ce que cette confiance-là c'est un élément motivateur pour l'UQAT de rester sur le territoire? R : Absolument. C'est ça qui nous nourrit. C'est le principe du champignon</p> <p>8 Des fois ça sort un peu du cadre du travail pis ça devient une mission</p> <p>9 Comme on avait des objectifs qui étaient réalistes et réalisables et qu'on en a eu tout au long du processus, quand j'y étais, on en avait au moins un par année qui réussissait, l. Mais si on s'attarde bien sur l'objectif et sur le résultat escompté, c'est plus facile d'impliquer les gens. Comme je te dis, nous c'est un plan d'actions stratégiques. Les actions, Il faut pas attendre trop trop de reconnaissance. Il faut se dire : « J'ai donné mon maximum ».</p> <p>10 c'est pour faire évoluer le Témiscamingue, qu'on oublie pas le secteur économique, le secteur entrepreneurial ; Tant que les gens vont y croire pis qu'ils vont pousser pour faire développer le Témiscamingue ensemble. Tant que les gens vont avoir la même vision commune, les objectifs v</p> <p>11 Pour moi, l'élément essentiel c'était d'amener les arts et la culture comme étant un outil essentiel du développement durable d'un territoire. Donc, il y avait ce message-là qu</p> <p>12 J'étais là pour aider au développement stratégique du Témiscamingue; ; La tâche, ce qu'on avait à accomplir, je trouvais que c'était important pour le Témiscamingue pis c'était intéressant de prendre un moment pour réfléchir ensemble de ce qui : C'était toujours de bonne foi, de bon cœur C'était toujours des moments dans ma semaine que j'appréciais pis ça a pas été une lourdeur pour moi de participer à ça parce que ça faisait partie de ma définition de tâches. Ça, ça a été le principal argument qui a fait en sorte que je me suis impliqué. Par la suite, c'est le genre d'affaire que j'aime</p>
------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Temps	<p>1 On a fait partie du premier gang; On avait regardé comment la première planif avait été faite pis on était au deuxième cycle; C'était donc un peu utopique de penser que dans</p> <p>2 J'ai été impliqué jusqu'à mon départ à la retraite. Donc j'ai été impliqué... Je suis entré en poste en 2005 pis j'ai quitté en 2015; comment vous faisiez pour les maintenir ou pou</p> <p>3 Nos plus vieux fondateurs, c'est des gens qui ont bâties ces Caisses-là. Il y en a que ça fait 70 ans qu'ils sont membres de la Caisse. [...] Desjardins, c'est plus qu'une institution fin</p> <p>5 Ça a été un long processus; C'est sûr que faire tout ça, ça demande beaucoup de temps, beaucoup d'énergie</p> <p>6 Depuis le début des années 80, quand on a été créé, on s'est appelé l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue. Parce que c'était une volonté de la région d'avoir une un</p> <p>7 faut avoir un plan de match qui est capable de voir plus large et d'accepter comme collectivité que y'a des choses qu'on règlera pas en 4 ans. Avoir la sagesse de travailler pen</p> <p>8 Donc mon rôle, les trois dernières années, c'était de mettre sur pied la stratégie d'attraction et de la maintenir en opération; Non, il y a rien qu'on a laissé tomber parce que ce</p> <p>9 Depuis très longtemps. Je dirais que j'ai été élu 9 ans, mais j'étais déjà membre de la précédente. J'ai été membre peut-être une quinzaine d'années ; C'est sûr que ça, ça a été</p> <p>On a pas perdu de membres de tout le processus. Tous ceux de la base sont restés jusqu'à la fin. Je crois qu'il y a eu un changement à cause d'un départ à la retraite, mais la pl</p> <p>10 au départ c'est qu'ils ont mis beaucoup d'efforts, beaucoup de temps. Beaucoup de rencontres. Beaucoup de préparation. Ça a été vraiment un travail de longue haleine. Donc, Comment est-ce qu'on arrive à faire évoluer ces objectifs-là? L : Je pense que c'est une question de temps.</p> <p>11 Quand on se place dans le temps, c'est pas énorme 10-15-20 ans; À mon sens, c'est important que ça soit développé sous l'aspect de la confiance mutuelle parce qu'à un mome</p> <p>Donc, ces liens-là se sont créés, se sont tissés au cours des années et ça permet, effectivement, de lancer des projets culturels intéressants;</p> <p>12 J'ai été sur le comité à deux étapes différentes; La MRC, selon moi, c'est depuis le tout début. L'UQAT, je dirais... Je ramène aux origines de la planification stratégique en 2003</p>
-------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Confiance	<p>1 Les gens étaient très très solidaires, Pis y'avait aussi le respect des capacités de chacun.</p> <p>Le respect, la confiance, c'était là. C'était acquis, en partant.</p> <p>c'était des gens avec qui on avait déjà travaillé sur d'autres dossiers. On se connaissait</p> <p>On se faisait confiance, on se respectait. Les relations étaient très très cordiales</p> <p>C'était peut-être les gens en place aussi, mais on s'est toujours très bien respecté pis aidé entre nous</p> <p>Quand je parlais de confiance tantôt, quand j'allais là, je savais que ça sortirait pas pis que j'en entendrai pas parler dans les journaux ou dans la ville</p> <p>3 La relation qu'on a établie, avec le milieu, avec les maires, les préfets, a toujours été bonne. La PS, c'est un peu ça. Il y a beaucoup d'acteurs autour de la table, mais c'est toujours fait dans un dialogue, toujours constructif. ;</p> <p>Le politique, on essaie de le mettre de côté parce qu'à un moment donné, il faut parler avec nos trippes, il faut être vrai. C'est souvent là, quand on sent que tout le monde est sincère, qu'il y a pas d'anguille sous roche, qu'on peut avancer tout</p> <p>J'aimais la dynamique de la place. Il y avait personne qui était écrasée parce que perçue comme moins important. Tout le monde qui est là est important.</p> <p>C'est peut-être propre aux petits territoires, mais on se connaît tous. J'ai une facilité à entrer en contact avec eux. Je suis nouveau là, je suis en terrain inconnu, mais quand même connu. C'est donc plus facile pour moi d'entrer là, d'entamer di</p> <p>4 Je suis allée chercher l'avis des autres pour me sentir encore mieux après. Je voulais vraiment le sentir : mon rôle, ma juste place dans l'organisation pour avoir le droit d'intervenir comme tu veux. J'ai eu a le faire à un moment pis on m'a con</p> <p>On voulait avoir l'intérêt de la communauté en priorité. C'est là que ça a changé la donne pour se faire confiance.</p> <p>Je sais pas si tu travailles sur le fonctionnement d'un groupe, mais effectivement la légitimité de chaque personne est importante. À un moment, il y a eu des questions à savoir : On ajoute tu... Il y avait d'autre monde qui voulait s'ajouter. « E</p> <p>5 Le principal gain était là. La solidarité de travailler ensemble. Le climat de confiance qui régnait. C'est sûr que les projets découlent de cet environnement favorable-là. Les principaux acquis sont au niveau de la connaissance du milieu, la confi</p> <p>l'animation. C'était notre outil principal pour générer ce sentiment de solidarité, le climat de confiance, par toutes sortes de moyens d'animation; On était très respectueux de la connaissance des gens de leur secteur</p> <p>l'animation. C'était notre outil principal pour générer ce sentiment de solidarité, le climat de confiance, par toutes sortes de moyens d'animation; On était très respectueux de la connaissance des gens de leur secteur</p> <p>C'était la première fois qu'il y avait une aussi grande opération de PS puis ça a créé un grand sentiment de solidarité</p> <p>6 je te dirais que l'accueil et la confiance elle est vraiment là. Moi, j'aime beaucoup ce groupe-là. Sa capacité à travailler ensemble. C'est toujours plaisant. Quand ils m'avaient invité, ils m'avaient dit : « On est vraiment content que tu aies pris d</p> <p>8 On est des collègues à chaque semaine. Même si on est pas dans le même bureau, on travaille beaucoup ensemble. Donc je dirais un tiers c'est des relations amicales pis deux tiers c'est des relations professionnelles</p> <p>9 C'était des amis. Je pense pas qu'il y avait quelqu'un qui venait à ces rencontres-là à reculons. Honnêtement, en tout cas, moi, personnellement et je vais loin dans mon analyse, ça me permettait de décrocher de la routine administrative. Je r</p> <p>10 Je dirais que c'est la confiance que les gens ont en nous;</p> <p>Pis comment est-ce qu'on arrive à harmoniser L : La communication. Le temps. La confiance. Des efforts</p> <p>Je leur ai toujours promis que, non, j'en parlerai pas dans le journal tant que vous serez pas prêt. Non, je le ferai pas parce que vu qu'on est dans un petit milieu, on est pas la grande ville. Il y a pas l'anonymat et c'est important que les gens tr</p> <p>Donc, voir que dans des milieux très différents, que ce soit le communautaire, que ce soit l'entrepreneurial, que ce soit la commission scolaire, que tout le monde travaille dans le même sens, je pense que c'était là. Dans l'évolution, c'est la cc</p> <p>11 Si on a cette confiance-là, on peut ouvrir nos livres pis nous ouvrir pis dire : « Regarde, la situation est telle, pis on a besoin d'aide! » Et là, on met à contribution le milieu et ça, ça se développe avec la confiance</p> <p>12 Il y avait un assez grand climat de confiance. Il y avait aussi quand même pas mal de respect;</p> <p>mais les dynamiques de groupe, les discussions de groupe, je trouve que c'est une des forces de la planification stratégique. On peut vraiment tout se dire pis se faire confiance pis si on se dit que ça, ça va rester là, ça va rester là</p> <p>Je te dirais que la dynamique de groupe est super importante. Les fois qu'on avait peur qu'une personne fasse partie de la planification stratégique, on a trouvé une façon que cette personne-là se rajoute pas parce que la confiance se serait e</p> <p>Il y a un climat de confiance. Les gens se connaissent. Ils sont habitués de travailler ensemble. C'est des gens qui travaillent ensemble à l'extérieur de la planification stratégique. Il y a un haut niveau de confiance</p>
-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANNEXE VII

RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE

Work demand	11	13	10	9	10	11	12	11	12	11	10
Work pace	6	7	7	5	4	5	6	3	5	4	4
Emotional demand	1	2	4	2	4	1	4	4	4	4	1
Influence	5	5	5	5	5	8	8		8	6	8
New skills	7	8	8	7	6	7	5		5	6	6
meaningful	8	7	2	6	6	8	7	7	8	6	7
Predictability	8	7	4	7	7	8	8		6	8	8
recognition	6	8	6	8	6	8	8	6	8	6	8
clarity	8	6	5	7	6	7	8		6	7	8
leadership	6	7	6	7	7	7	5	6	6	5	6
support from	6	9		10	9	11	10		11	5	9
global satisfaction	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2
work-life conflict	2	0		0	0	0	0	0	0	0	0
vertical trust	8	6	3	7	7	8	8	7	8	6	8
horizontal trust	10	9	6	7	8	11	9	10	11	10	10
justice	10	10	7	10	9	11	11		9	5	12
health	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
burnout	1	1	4	2	3	0	2	2	1	1	1
stress	3	4	4	2	3	0	0	1	0	2	1

Work demand	Work pace	Emotional demand
		1
		2
		4
		2
		4
		1
		4
		4
		4
		4
		1

