

# RAPPORT INTÉGRAL

## « Bâtir ensemble notre région »



CENTRE RÉGIONAL  
DE SANTÉ ET DE  
SERVICES SOCIAUX  
DE LA BAIE-JAMES



DIRECTION DE SANTÉ PUBLIQUE

# « Bâtir ensemble notre région »

Diagnostic et stratégies gagnantes  
pour le développement durable  
de la Jamésie

Diagnostic et stratégies gagnantes pour le développement durable de la Jamésie



### Coordination

**Claudine Jacques**, agente de planification, de programmation et de recherche

### Recherche, analyse et rédaction

**NISKA**, Coopérative à but non lucratif d'expertise en gestion du développement

Sous la direction de **Chakda Yorn**, DBA

**Karl Lussier**, B. Ing., M.Sc.

**Paul Prévost**, Ph.D

### Comité de pilotage

**Huguette Crête**, coordonnatrice en surveillance, recherche et évaluation, Direction de santé publique des Laurentides

**Nicole Gosselin**, conseillère aux individus, Direction régionale Emploi-Québec – Nord-du-Québec

**Marie-Claude Hénault**, agente de milieu, Centre de santé Isle-Dieu

**Marie-Claude Labbé**, organisatrice communautaire, Centre de santé Lebel

**Manon Laporte**, coordonnatrice en santé publique, Direction de santé publique du CRSSS de la Baie James

**Sonia Leblanc**, agente de développement, Société d'aide au développement des collectivités, Matagami

**Judith Légaré**, chef d'équipe en surveillance, recherche et évaluation, Direction de santé publique des Laurentides

**Gilbert Lemay**, médecin-conseil, Direction de santé publique du CRSSS de la Baie-James

**Marie-Claude McNicoll**, agente de planification, de programmation et de recherche,

Direction de santé publique du CRSSS de la Baie-James

**Nathalie Truchon**, agente de planification, de programmation et de recherche,

Direction de santé publique du CRSSS de la Baie-James

### Révision linguistique

**Julie Pelletier** et **Jean Talbot**

### Conception graphique

**ICLT...** solution impressions

### Citation suggérée

CHAKDA, Yorn, Karl LUSSIER et Paul PRÉVOST. *Bâtir ensemble notre région, rapport intégral*, Chibougamau, Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Direction de santé publique, 2007, 66 p.

La réalisation de cette recherche a été rendue possible grâce à une subvention du ministère de la Santé et des Services sociaux dans le cadre du *Programme de subventions en santé publique*.

**Pour obtenir une copie de ce document ou obtenir la version abrégée du rapport, vous adresser au :**

CENTRE DE DOCUMENTATION

**Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James**

312, 3<sup>e</sup> Rue, Chibougamau (Québec) G8P 1N5

Téléphone : (418) **748-3575** poste 5105

ou consulter le site web du Comité de développement social de la Baie-James

**[www.cdsbj.com](http://www.cdsbj.com)**

### Dépôt légal

Bibliothèque et archives nationales du Québec, 2007

Bibliothèque et archives du Canada, 2007

ISBN 2-922250-56-3

## MOT DE LA DIRECTRICE DE SANTÉ PUBLIQUE

### « Bâtir ensemble notre région »

Impliquée depuis plusieurs années dans le développement social en Jamésie, la Direction de santé publique du Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James met à la disposition de tous ses partenaires un diagnostic des capacités de développement des communautés ainsi que des pistes d'action pour leur permettre d'accroître leur prise en charge.

Ce besoin de connaissances rejoint non seulement les acteurs de santé publique, de par les stratégies d'action qu'ils utilisent, mais également ceux du développement social, et particulièrement le Comité de développement social de la Baie-James et tous les partenaires interpellés à différents niveaux par l'amélioration du bien-être de la population.

En 2003 se tenait le premier colloque régional en développement social sous le thème « Vivre le Nord-du-Québec : Quand le social rejoint l'économique ». Il fut une occasion exceptionnelle de rapprocher ces deux sphères du développement. De ce colloque, plusieurs enjeux ont émergé, dont celui de l'identification à cette nouvelle région qu'est le Nord-du-Québec.

Toutefois, pour passer des recommandations aux actions, d'autres questions ont été posées : Quelles sont les compétences nécessaires pour accroître notre prise en charge au sein de la région? Avons-nous les leviers nécessaires à notre développement? Quels sont les atouts de la région sur lesquels nous devrions miser?

Ce document sur les capacités de développement des communautés à l'intérieur d'une région pour laquelle le sentiment d'appartenance est encore peu développé est également en lien avec le *Plan d'action en santé publique 2004- 2007 : Vers un développement durable pour des communautés et des individus en santé*.

Je souhaite donc, que les conclusions de cette étude suscitent des échanges et des partenariats profitables pour l'avenir de notre région, dans une dynamique de réalisation des pleins potentiels des différentes communautés qui la composent.



**Blandine Piquet-Gauthier**, M.D., M.Sc., FRCPC  
Directrice de santé publique

**« Bâtir ensemble  
notre région »**



## MOT DE LA PRÉSIDENTE DU COMITÉ DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE LA BAIE-JAMES

### « Bâtir ensemble notre région »

Regroupant des représentants de plus de 20 organismes régionaux, le Comité de développement social de la Baie-James existe depuis déjà plus de 5 ans. Fort de son intersectorialité, il a déjà à son actif plusieurs réalisations dont le Colloque en développement social « Vivre le Nord-du-Québec : Quand le social rejoint l'économique », et l'élaboration, avec différents partenaires, d'une entente spécifique en développement social ayant mené, en 2006, à la création de la Subvention à l'initiative sociale de la Jamésie.

Le Comité de développement social est fier, une fois de plus, de s'être associé à la Direction de santé publique du Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James pour la réalisation de cette étude sans précédent en Jamésie. Nous sommes persuadés qu'elle deviendra un outil incontournable pour les acteurs régionaux impliqués dans le développement social et économique de la Jamésie. Ensemble, développons durablement notre région.

En terminant, je tiens à remercier particulièrement Mme Claudine Jacques, qui a assuré depuis plus d'une année la coordination de l'étude et a su établir une étroite collaboration entre les membres du Comité de développement social de la Baie-James, les chercheurs et la Direction de santé publique. Merci au comité de pilotage de l'étude et à Messieurs Yorn, Lussier et Prévost de la Coopérative de développement Niska pour leur présence, leur écoute et leur professionnalisme.



**Patricia Hébert**  
Présidente du Comité de développement social  
de la Baie-James



**« Bâtir ensemble  
notre région »**



# TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux et figures .....	III
Liste des acronymes .....	V
 <b>Chapitre 1 : Contexte et mandat .....</b>	 <b>1</b>
1.1 Le contexte de la problématique .....	1
1.2 Le mandat .....	3
 <b>Chapitre 2 : Cadre de référence .....</b>	 <b>3</b>
2.1 Du développement durable... ..	3
2.2 Au développement des communautés en santé... ..	4
2.3 Pour en arriver au développement local durable .....	5
2.4 Un modèle de développement local .....	5
2.5 La logique des capitaux de développement .....	6
2.6 Le capital stratégique et les facteurs de succès .....	7
 <b>Chapitre 3 : Méthodologie .....</b>	 <b>11</b>
 <b>Chapitre 4 : Une communauté régionale émergente .....</b>	 <b>13</b>
4.1 Le contexte historique et politique : le Nord-du-Québec et la Jamésie .....	13
4.2 Un territoire au statut juridique particulier .....	15
4.3 Les organismes régionaux de la Jamésie .....	15
4.4 Les relations avec les autochtones .....	17
4.5 L'identité jamésienne et les axes d'échange entre les communautés .....	18
4.6 L'équité entre les communautés .....	18
4.7 Un projet de communauté régionale comme levier de développement .....	19



## TABLE DES MATIÈRES

### Chapitre 5 : Le développement des communautés de la Jamésie ..... 21

<b>5.1</b>	<b>Trois identités particulières</b>	<b>21</b>
5.1.1	Beaucanton, Val-Paradis, Villebois : de colonie agricole et forestière à localité	21
5.1.2	Chapais, Chibougamau, Lebel-sur-Quévillon et Matagami : une région ressource	22
5.1.3	Radisson : un projet national d'hydroélectricité	23
<b>5.2</b>	<b>Identité des communautés et capacités de développement</b>	<b>24</b>
<b>5.3</b>	<b>Analyse transversale du patrimoine des communautés</b>	<b>24</b>
5.3.1	Capital humain	26
5.3.2	Capital social	28
5.3.3	Capital physique	30
5.3.4	Capital économique	32
<b>5.4</b>	<b>Les capacités dynamiques des communautés</b>	<b>34</b>
5.4.1	Radisson : un carrefour de travailleurs	36
5.4.2	Lebel-sur-Quévillon : une communauté en transition	36
5.4.3	Matagami et Chibougamau : des chefs-lieux	37
5.4.4	Chapais : un projet de relance	37
5.4.5	Valecanton et Villebois : des communautés en revitalisation	38

### Chapitre 6 : Le capital stratégique des communautés de la Jamésie ..... 39

<b>6.1</b>	<b>Les actifs exceptionnels</b>	<b>39</b>
<b>6.2</b>	<b>Potentiel d'intervention</b>	<b>41</b>
<b>6.3</b>	<b>Potentiel de changement</b>	<b>44</b>

### Chapitre 7 : Des lignes directrices pour l'action ..... 47

<b>7.1</b>	<b>Des constats aux enjeux</b>	<b>47</b>
<b>7.2</b>	<b>L'action sur le plan régional</b>	<b>48</b>
7.2.1	Construire une culture régionale	48
7.2.2	Renforcer la gouvernance	49
<b>7.3</b>	<b>Les actions sur le plan local</b>	<b>50</b>
<b>7.4</b>	<b>Les suites à donner au plan d'action du CDSBJ</b>	<b>53</b>
<b>7.5</b>	<b>Comment porter cette action?</b>	<b>54</b>

### Conclusion ..... 57

### Références ..... 61

# LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

## Liste des tableaux

Tableau 1 – Quelques moments de l’histoire moderne de la Jamésie .....	14
Tableau 2 – Éléments marquants du patrimoine des communautés .....	25
Tableau 3 – Profil des communautés de la Jamésie .....	26
Tableau 4 – Synthèse du capital stratégique dans les communautés .....	46
Tableau 5 – Stratégies de développement social .....	53

## Liste des figures

Figure 1 – Représentation du développement durable .....	4
Figure 2 – Un cadre général de développement .....	5
Figure 3 – Le capital stratégique de la collectivité .....	7
Figure 4 – Démarche de recherche .....	12
Figure 5 – Les trois blocs d’entreprises de l’appareil économique .....	33
Figure 6 – Le dynamisme des communautés .....	35
Figure 7 – Le modèle de capital stratégique .....	39

**« Bâtir ensemble  
notre région »**





## LISTE DES ACRONYMES

<b>ARC</b>	Administration régionale crie
<b>CAAF</b>	Contrat d’approvisionnement et d’aménagement forestier
<b>CBJNQ</b>	Convention de la Baie-James et du Nord québécois
<b>CDSBJ</b>	Comité de développement social de la Baie-James
<b>CJE</b>	Carrefour jeunesse-emploi
<b>CLD</b>	Centre local de développement
<b>CNEQ</b>	Convention du Nord-Est québécois
<b>CRÉBJ</b>	Conférence régionale des élus de la Baie-James
<b>CRSSSBJ</b>	Centre régional de santé et services sociaux de la Baie-James
<b>CSBJ</b>	Commission scolaire de la Baie-James
<b>MAMR</b>	Ministère des Affaires municipales et des Régions
<b>MBJ</b>	Municipalité de Baie-James
<b>MRC</b>	Municipalité régionale de comté
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>SADC</b>	Société d’aide au développement des collectivités
<b>SDBJ</b>	Société de développement de la Baie-James
<b>VVB</b>	Val-Paradis Villebois Beaucanton
<b>VVS</b>	Villes et Villages en santé

**« Bâtir ensemble  
notre région »**



## REMERCIEMENTS

Cette recherche a été possible grâce à la collaboration de plusieurs personnes. D'abord, nous remercions nos mandataires pour leur confiance, c'est-à-dire le Comité de développement social de la Baie-James (CDSBJ) et la Direction de santé publique du CRSSS de la Baie-James. Cette recherche, qui explore un concept nouveau, le capital stratégique, a aussi bénéficié de l'étroite collaboration du comité de pilotage du CDSBJ et en particulier de la coordonnatrice du mandat, madame Claudine Jacques. Nous tenons à la remercier pour ses commentaires judicieux, sa compréhension et son grand intérêt tout au long de la démarche.

Nous souhaitons aussi souligner la précieuse participation des représentants des organisations rencontrés et tous les informants clés de chacune des communautés qui nous ont généreusement permis de mieux comprendre leur réalité et qui ont validé les cas qui les concernaient. Enfin, nous tenons à remercier les étudiants à la maîtrise qui ont contribué à diverses étapes de la recherche : Aminata Touré, Marc Gagné et Stéphanie Ramdé.

Équipe de recherche

**Chakda Yorn**, direction  
**Karl Lussier**  
**Paul Prévost**



**« Bâtir ensemble  
notre région »**



# Chapitre 1 : CONTEXTE ET MANDAT

## 1.1 Le contexte de la problématique

Comme en témoigne la couverture dans les médias de la récente crise forestière qui frappe le Québec de plein fouet, les problèmes des régions ressources défraient souvent les manchettes. On annonce régulièrement la fermeture d'une usine ou la réduction des activités d'une entreprise dans une région quelconque. Bien que les activités de deuxième et troisième transformations constituent une part importante des problématiques vécues, il faut aussi ajouter les effets négatifs causés à l'ensemble des activités socio-économiques des régions ressources.

Les régions vivent évidemment des problématiques aux configurations variables qui incluent souvent : la dévitalisation économique et sociale; l'exode de la population conjuguée à la dénatalité et au vieillissement de la population; l'érosion du sentiment d'appartenance dans certaines communautés. Les problèmes diffèrent selon les communautés et l'évolution de leurs caractéristiques (systèmes sociaux, économiques, culturels et présence de ressources dans un territoire). De plus, ces problèmes s'inscrivent dans ou sont accentués par certaines tendances lourdes (Joanis et Martin, 2005; Polèse et Shearmur, 2002; OCDE, 2002) caractérisant l'environnement externe dont :

- le libre-échange et la mondialisation;
- l'évolution des modes de vie et des valeurs familiales;
- la financiarisation de l'économie;
- la reconfiguration de l'État et de l'action géopolitique;
- l'évolution du statut et du rôle des connaissances et du travail;
- l'augmentation de la pauvreté et de l'exclusion sociales;
- la modernisation et la délocalisation des entreprises;
- l'avancement technologique et la large diffusion des technologies de l'information et des communications.

Créée en 1987 par un décret gouvernemental, la région administrative du Nord-du-Québec n'échappe pas aux défis actuels. Celle-ci est l'une des sept régions ressources reconnues par le gouvernement. Elle couvre 860 533 km<sup>2</sup>, soit 55 % du territoire québécois, mais elle rassemble seulement 0,5 % de la population.

Ce territoire grandiose qui regorge de richesses naturelles abritait des autochtones depuis des millénaires. Aujourd'hui, la population établie plus au sud sur le territoire est formée surtout de gens arrivés massivement vers le milieu du 20<sup>e</sup> siècle pour exploiter les mines, la forêt et l'hydroélectricité. L'exploitation des ressources a donc favorisé l'établissement des communautés parmi les plus périphériques du Québec soit : Radisson, Valcanton, Villebois, Matagami, Lebel-sur-Quévillon, Chibougamau, Chapais. Leurs habitants sont appelés Jamésiens<sup>1</sup>, ce qui permet de les distinguer de deux autres groupes de citoyens d'une grande importance dans la région du Nord-du-Québec : les Inuits et les Cris. Ce trio socioculturel constitue une des spécificités de la région. Les conventions nordiques entre le gouvernement et les autochtones ainsi que les modifications subséquentes, dont la Paix des Braves, régulent les usages du territoire.

Les communautés jamésiennes sont mal connues puisque les statistiques socio-économiques intègrent souvent les trois réalités socioculturelles. Parfois, les données sont même intégrées à celles de la région de la Côte-Nord ou de l'Abitibi-Témiscamingue, ce qui fausse davantage l'image réelle. C'est souvent l'actualité négative qui permet au Québec de découvrir ces communautés. Pendant que les ressources naturelles dopent les marchés financiers depuis 2002, les populations locales n'en profitent pas. Les Jamésiens sont actuellement durement touchés par les récentes fermetures d'usines. À ce jour, les portraits socio-économiques du ministère des Affaires municipales et des régions (MAMR) n'ont même pas les statistiques sur l'indice de dévitalisation des communautés du Nord-du-Québec qui étaient aussi exclues de la première Politique nationale de la ruralité (2002-2007)<sup>2</sup>.

Bien que le secteur minier soit en effervescence depuis quelques années, Noranda a fermé la mine de zinc Bell-Allard en octobre 2004, coupant près de 230 emplois directs à Matagami. Puis, dans le secteur forestier, c'est au tour de Domtar de fermer en novembre 2005 son usine de pâte kraft et sa scierie à Lebel-sur-Quévillon, mettant à pied plus de 700 travailleurs. Rappelons-nous que Lebel-sur-Quévillon était une des villes les plus prospères du Québec en ce qui a trait aux revenus des ménages. Une

1. L'Institut de la statistique du Québec divise la région administrative du Nord-du-Québec (10) en deux territoires considérés comme équivalents à une MRC : Kativik et Jamésie. En raison de la répartition géographique des peuplements, le territoire Jamésie intègre les données sur les autochtones (Jamésiens) et les Cris tandis que le territoire Kativik regroupe principalement les populations Inuit. Pour les besoins de ce rapport, la Jamésie réfère au territoire socio-culturel regroupant les sept communautés jamésiennes.

2. À l'exception des localités de Valcanton et de Villebois.

récente analyse identifie d'ailleurs Matagami et Lebel-sur-Quévillon parmi les villes en péril au Québec<sup>3</sup>. La Loi 71, faisant suite au rapport Coulombe qui estime la réduction de la possibilité forestière à près de 25 % pour le Nord-du-Québec, sème aussi des inquiétudes. Mais plus encore, c'est peut-être la diminution de la demande aux États-Unis qui cause les plus grands bouleversements actuels du secteur forestier. Pendant ce temps, le secteur minier offre heureusement encore des opportunités. Par exemple, Noranda a annoncé récemment la mise en production de la mine Persévérance près de Matagami, ce qui constitue, pour quelques années encore, un baume pour la communauté. Mais au-delà, l'incertitude plane toujours.

La santé économique et démographique des Jamésiens s'est déjà portée mieux. Les situations économique et sociale sont difficiles, l'une entraînant l'autre dans une spirale de morosité. Les réactions sont variées. Certaines familles quittent dans l'espoir d'améliorer leur sort ailleurs. D'autres attendent, comme ils ont attendu par le passé, le début d'un bon cycle d'exploitation des ressources.

Les crises sont souvent des sources de stimuli et d'opportunités chez les populations locales pour redresser la trajectoire de développement de leur communauté. C'est dans ce contexte que s'inscrit le présent questionnement sur le développement des communautés de la Jamésie.

## 1.2 Le mandat

Avant les fermetures récentes, les choses étaient déjà difficiles en Jamésie. C'est ainsi qu'à l'automne 2003, le Comité de développement social de la Baie-James (CDSBJ), créé en 2000 pour activer la concertation régionale, a organisé un premier colloque régional sur le développement social. Dans le but d'approfondir ce travail de réflexion, la Direction de santé publique du Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, en collaboration avec le CDSBJ, soulève la question suivante : dans quelle mesure peut-on renforcer le potentiel de santé des communautés jamésiennes ?

Les objectifs spécifiques de l'étude sont :

- analyser la capacité des communautés à se développer selon certaines dimensions : participation des citoyens, leadership, réseaux sociaux, vision de la communauté;
- dégager des pistes d'action intersectorielle permettant d'orienter et d'accroître la prise en charge des communautés de la région dans une perspective de développement durable.

3. Magazine Jobboom, Villes en péril : <<http://www.jobboom.com/jobmag/2006/v7n3/v7n3-08.html>>.



## Chapitre 2 : CADRE DE RÉFÉRENCE

La présente section aborde les notions de développement et de stratégie utilisées dans le cadre de cette recherche. D'abord, sont présentés la perspective ainsi qu'un modèle de développement local et la logique des capitaux de développement. Ces références théoriques ont d'ailleurs permis d'orienter la recherche dans un premier temps. Ensuite, la réalisation de la recherche elle-même a permis de préciser le concept de capital stratégique. Ce concept, défini de façon sommaire par l'équipe de recherche en début de processus, n'existe pas dans la littérature actuelle. Or, ce concept, qui s'est précisé en cours de recherche, a servi à analyser les capacités stratégiques de développement des communautés de la Jamésie et à dégager des pistes d'action qui permettraient aux communautés de se prendre en main dans une perspective de développement durable.

### 2.1 Du développement durable...

Cette recherche pourrait être abordée selon plusieurs perspectives :

- le développement durable;
- le développement des communautés en santé;
- et le développement local.

Il y a de nombreuses définitions du concept derrière lesquelles sont cachées les représentations que l'on se fait du développement durable. On conçoit généralement le développement durable comme étant l'équilibre entre l'efficacité économique, la protection de l'environnement et l'équité sociale. À ces trois pôles de base, certains auteurs ou organisations ajoutent une ou plusieurs autres dimensions : culture, éthique, territoire, gouvernance.

Le développement durable devient en quelque sorte une auberge espagnole et c'est probablement ce qui fait son succès car tous peuvent s'y abriter et parler en son nom. C'est ce qui fait également que ce concept est galvaudé et que plusieurs croient que ce ne sera qu'une mode et que peu d'actions concrètes seront réellement entreprises. C'est un champ d'étude où plusieurs disciplines se rencontrent.

Au Québec, l'article 2 de la loi 118 sur le développement durable cite textuellement la définition du rapport Brundtland qui sous-entend la capacité de charge de la

planète dans une optique d'équité intergénérationnelle : « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement (loi 118, p. 5). »

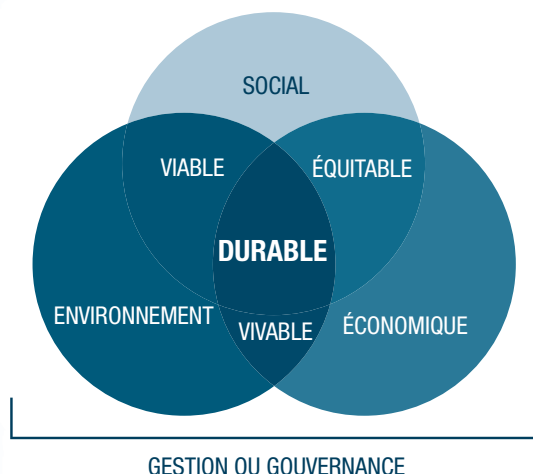
Dans le cadre de ce document, la définition suivante a été développée (Yorn, 2005) :

« Le développement durable est un processus d'amélioration continue de la qualité de vie, en particulier celle des plus démunis, impliquant un état d'esprit systémique et nécessitant souvent un changement de comportements visant à concilier les dimensions économique, sociale et environnementale dans les politiques, les stratégies et les projets afin que les besoins et les aspirations de chacun ne nuisent pas aux besoins et aux aspirations des autres ni aujourd'hui, ni demain. »

Cette définition reprend le concept d'équité intergénérationnelle du rapport Brundtland et lui ajoute l'équité actuelle pour un développement plus juste entre les populations réparties dans l'espace dans une logique de solidarité non seulement temporelle, mais aussi spatiale. Elle mentionne en effet des concepts essentiels de besoins et d'aspiration qui font que le développement durable sera à géométrie variable d'une communauté, d'une collectivité, d'une nation à l'autre. Elle reprend les trois dimensions internationalement reconnues. Elle remplace le concept d'harmonie ou d'équilibre des trois pôles par celui de conciliation, qui est plus près de la réalité. Elle revient à la finalité de base du développement qui est d'améliorer la qualité de vie par le niveau de vie (économie), le milieu de vie (société) et le cadre de vie (environnement).

Une caractéristique fondamentale de cette définition est qu'elle évite de percevoir le développement durable comme une panacée. En effet, le développement durable est surtout une pensée systémique et un changement de comportements et d'attitudes. Enfin, cette définition enracine le développement durable dans l'action car il doit atterrir dans les politiques, les stratégies et les projets. Cette définition et ces caractéristiques se situent donc dans une vision pragmatique du développement durable. En ce sens, la gouvernance comme concept est ce qui permet aux acteurs de concilier les trois pôles. Le concept de gouvernance sera simplement pris dans le sens de l'Office de la langue française, c'est-à-dire la manière d'orienter, de guider, de coordonner les activités d'un pays, d'une région, d'un groupe social ou d'une organisation privée ou publique.

**Figure 1**  
**Représentation du développement durable**



## 2.2 Au développement des communautés en santé...

Les liens entre l'environnement, les habitudes de vie ainsi que la santé et le bien-être des individus et des populations sont bien démontrés. En effet, le pouvoir de l'individu de changer ses habitudes de vie ou de maîtriser sa situation de vie au regard de sa santé et de son bien-être tient non seulement à sa volonté et à sa capacité d'agir, mais aussi aux conditions présentes dans son environnement immédiat – environnement socioéconomique, physique, social et culturel.

L'intervention de santé publique, en développement des communautés, vise alors à soutenir et à développer les compétences des personnes et des groupes ainsi qu'à améliorer leur environnement – physique, social et économique – pour créer un contexte général propice à la santé et au bien-être de tous, de façon durable, plutôt qu'à prévenir un problème en particulier.

Le développement des communautés se réalise notamment par une accessibilité accrue à l'information sur l'état de santé des membres des communautés, par des projets issus de ces communautés pour améliorer la santé et le bien-être des personnes qui en font partie, par une consolidation des actions intersectorielles en faveur de la santé et, enfin, par le renforcement des activités axées sur la réduction des inégalités de santé et de bien-être<sup>4</sup>.

En santé publique, la communauté se comprend comme suit :

« Le concept de communauté concerne le réseau de relations sociales et inclut des concepts tels que la cohésion sociale, la communauté civique et la solidarité sociale. La communauté a besoin de réseaux de soutien social, ses membres ont besoin de vivre ensemble en harmonie et de participer pleinement à la vie de leur communauté. De plus, l'environnement bâti doit être habitable, c'est-à-dire que la structure urbaine doit être conçue de manière à favoriser la convivialité et à constituer un environnement humain viable. Finalement, la communauté doit être équitable, c'est-à-dire que ses membres doivent être traités avec équité et justice, leurs besoins essentiels satisfaits et qu'ils doivent avoir le maximum de chances de réaliser leur potentiel. »

(Hancock, 1999, p. 7)

On le voit dans cette description que les travaux de Hancock et Duhl (1988) et Hancock et al. (2000) vont dans le sens de facteurs systémiques de développement durable où la santé d'une communauté est tributaire des facteurs sociaux (ou communautaires), économiques et écologiques. Le Réseau québécois de Villes et Villages en santé s'inspire grandement de ces travaux. La communauté est alors perçue comme un organisme vivant dont les résidents (les cellules) s'associent en organisations (les organes) ayant des fonctions spécifiques et interreliées pour le bon fonctionnement de la santé de l'organisme.

La plus grande pertinence de la perspective de la santé communautaire est d'offrir un cadre de référence qui évite les analyses en silo. Elle offre une grille descriptive de l'état des lieux d'une communauté. Le défi théorique réside dans les indicateurs clairs souvent de nature qualitative qui tentent de cerner des concepts aussi complexes que le capital social. Van Kemenade, chercheuse chez Santé Canada, a mené une recherche documentaire qui porte spécifiquement sur le capital social et la santé communautaire. Elle y présente un cadre conceptuel pour mesurer certains éléments du concept qui comprend des dimensions telles que la confiance, la cohésion sociale, le soutien social et les réseaux de proximité, la participation civique et l'engagement social, la répartition des revenus et la santé (Van Kenemade, 2003). Ces dimensions offrent un cadre qui balise partiellement les analyses de la présente étude.

4. MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX, (2003) *Programme national de santé publique 2003-2012*, Gouvernement du Québec, Québec, p. 71.



## 2.3 Pour en arriver au développement local durable

Sans évacuer les autres, la perspective maîtresse retenue dans cette étude est celle du développement local vu comme un état d'esprit pour instaurer un changement plutôt qu'une théorie pour prédire et expliquer le développement (Vachon et Coallier, 1993). Il s'agit d'une approche pour générer du développement sur une échelle territoriale de proximité. Le développement local offre une théorisation plus utile pour les besoins de la recherche sur le plan des capitaux des collectivités (le patrimoine) et sur le plan du capital stratégique, un concept nouveau.

Le développement local durable campe bien les notions de prise en charge et de capacités de développement, ce qui satisfait aux besoins de l'étude. Yorn (2003) définit le développement local comme une stratégie de développement et de formation dont les retombées sont destinées à améliorer continuellement le bien-être défini par et pour la collectivité. Il s'actualise au moyen de projets dont l'initiative, les ressources et la gestion sont majoritairement de proximité. Enfin, il sait tirer profit des politiques et des programmes existants. Plus globalement, Prévost (2001) définit le développement local comme un processus endogène d'accroissement durable du patrimoine d'une communauté. Le concept de communauté réfère ici à « un regroupement de personnes, d'institutions et d'entreprises organisées sur un territoire naturellement et historiquement constitué, capable de se donner ses propres objectifs ou projets et de se définir par rapport au cadre régional, au cadre national et aux autres communautés » (Prévost, 1993, p.116).

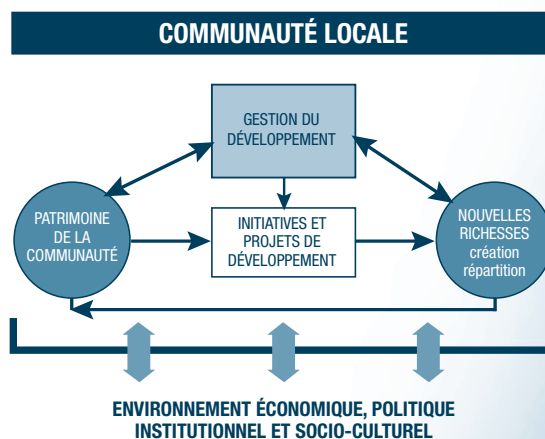
Le développement des communautés s'inscrit dans la foulée des déterminants de la santé généralement reconnus qui sont : les habitudes de vie et les comportements, les facteurs biologiques, l'environnement physique, l'environnement social (milieux de vie et conditions de vie) ainsi que l'organisation du système de soins et de services<sup>5</sup>. Le développement local conçoit aussi qu'une communauté doit posséder sur son territoire suffisamment de leviers pour assurer son succès (Prévost, 1993) : leviers économiques, décisionnels, financiers et culturels pour influencer son avenir de façon positive et assurer elle-même une grande partie de l'accroissement de son bien-être. Ces leviers forment le patrimoine d'une communauté.

## 2.4 Un modèle de développement local

Donc, même s'il se fait en interrelation avec un environnement politique et socio-économique omniprésent, le développement local place les acteurs locaux au centre des préoccupations de développement. Il suscite des comportements novateurs axés sur la prise en charge, la créativité et l'esprit d'entreprise. Faisant appel à des valeurs comme la subsidiarité<sup>6</sup>, la créativité et la solidarité, le développement local implique le plus souvent un changement de culture de la part de la communauté ainsi que de la part du gouvernement et des diverses agences de développement.

L'objectif ultime d'une stratégie ou d'un projet de développement local mis de l'avant par des partenaires locaux est non seulement la création immédiate d'emplois ou la réinsertion des groupes marginalisés, mais aussi l'accroissement du patrimoine collectif d'une communauté et l'inscription durable de cette dernière sur une trajectoire de développement. C'est une vision plus globale, plus systémique mais aussi plus prenante. Donc, pour minimiser les efforts, pour apprendre d'expérience en expérience, de projet en projet, il est nécessaire de se référer à un cadre de référence souple et dynamique capable de guider de façon cohérente les choix développementaux d'une communauté. Le modèle suggéré comprend dans sa forme la plus simple, cinq éléments : le patrimoine, la gestion du développement, les initiatives et projets de développement, les initiatives et projets, la création et la répartition de nouvelles richesses et le contexte (économique, politique, institutionnel et socioculturel).

**Figure 2**  
**Un cadre général de développement**



5. L'Institut national de santé publique du Québec a produit un plan stratégique (1997-2002) qui contenait ces éléments.

6. La subsidiarité vise la plus grande décentralisation possible des structures, à moins d'insuffisance avérée des instances inférieures.



Le premier, le patrimoine d'une communauté, fait référence à ses capitaux et comprend tous les éléments essentiels à son développement. Il englobe aussi bien les appareils décisionnels que les aspects socioculturels d'une communauté.

La gestion du développement, pour sa part, se réfère aux dynamiques communautaires, aux processus qu'une communauté enclenche pour piloter ses projets.

Les initiatives et projets de développement, quant à eux, recouvrent toute activité, productive ou non, dirigée vers l'amélioration du patrimoine de la communauté ou de la gestion du développement local et susceptibles d'avoir un effet structurant sur la communauté. À terme, ils devraient contribuer à de nouvelles richesses (enrichissement collectif) et assurer une meilleure répartition de la richesse.

Enfin, le développement local ne s'effectue pas dans un univers clos. Il est affecté par exemple par le phénomène de la mondialisation et évolue en interaction continue avec les autres communautés et avec les univers régionaux et nationaux qui l'englobent. Le tout forme un système d'apprentissage.

## 2.5 La logique des capitaux de développement

Les objectifs spécifiques de cette étude concentrent l'attention sur certains aspects du patrimoine de la Jamésie, tel que présenté à la figure 3. Les éléments du patrimoine correspondent aux diverses formes de capitaux ou d'actifs dont dispose une communauté. Coleman (1990) a défini un capital comme une ressource sans laquelle un changement ne pourrait avoir lieu. Il a identifié quatre formes de capitaux : humain, physique, financier ou économique, et social.

- Le capital humain renvoie aux connaissances, aux aptitudes, aux compétences et aux autres attributs réunis chez les individus d'une collectivité (OCDE 1998 dans Schuller, 2001). Certains auteurs tels que Côté (2001) considèrent, dans l'analyse du capital humain, la santé des individus, la formation en entreprise, le niveau de scolarité, tandis que d'autres auteurs intègrent aussi des aspects portant sur l'esprit d'entrepreneuriat et l'ouverture sur le monde, par exemple. Prévost (2001) souligne que la population est sans doute la ressource la plus fondamentale du patrimoine d'une communauté car plus la qualité de vie d'une communauté est élevée, plus la population est formée, plus elle possède des compétences variées, plus elle est en santé, meilleure est sa base de développement.

- Le capital physique (Hicks, 1974) correspond au patrimoine bâti et au patrimoine naturel que possède une

communauté. Le patrimoine bâti regroupe les infrastructures (de production ou non), les bâtiments de tous types, les machines, les équipements techniques, les technologies utilisées dans une collectivité et tout autre bien immobilier. Le patrimoine naturel désigne les ressources naturelles, les écosystèmes, le paysage. Le patrimoine naturel, ou ce qu'on appelle généralement l'environnement au sens écologique, est en avant scène depuis que le développement durable est devenu le défi de tous.

- Le capital économique, le plus facile à comprendre, désigne l'ensemble des activités de production de biens et services sur le territoire ainsi que les circuits d'épargne et d'investissement qui financent le développement d'une collectivité et la consommation (Prévost, 2001). Sur un territoire donné, il y a des entreprises qui produisent des biens et services utiles pour la population locale. Certaines autres entreprises exportent leurs productions vers d'autres territoires, voire d'autres pays. Enfin, certaines entreprises fournissent en biens et services les deux premières catégories d'entreprise. Quant aux circuits d'épargne et d'investissement, ils soutiennent les besoins de l'ensemble de l'appareil de production.

- Le capital social est généralement considéré comme un ensemble de caractéristiques qu'une communauté possède et qui contribue à aider les divers acteurs et institutions à atteindre des objectifs communs (Côté, 2001). La Banque mondiale divise ces éléments en deux groupes : capital cognitif et capital structurel. Le premier est composé de normes, d'attitudes et de valeurs tandis que le deuxième est caractérisé par les réseaux formels, les règles et les fonctions attribuées aux acteurs et institutions. La confiance et la solidarité des individus entre eux, la cohésion sociale, les réseaux de soutien et d'entraide, l'équité des revenus ainsi que l'engagement et la participation sont les éléments qui sont habituellement utilisés pour qualifier le capital social (Van Kenemede, 2003).

Évidemment, tous ces capitaux ont des liens d'interdépendance entre eux et sont parfois tangibles ou intangibles. Un facteur intangible du développement local est un élément caractéristique du patrimoine d'une collectivité pouvant servir de levier de développement, mais que l'on ne peut percevoir par le toucher et ni par la vue et qui est très difficilement mesurable ou cerné par des méthodes quantitatives ou qualitatives. Ces facteurs jouent un rôle très important dans le développement local. En effet, selon l'OCDE (1993, p. 33), même si près de 60 pour cent des écarts de taux de croissance entre les pays peuvent s'expliquer par des facteurs visibles comme la composition sectorielle, les différences de coûts de production, la compétitivité des produits, etc. :

« Ceux-ci ne peuvent rendre compte que de l'ordre de 25 pour cent des différences entre économies locales. De ce

fait, les politiques qui viseront à subventionner les coûts ou à réduire les taxes n'auront que peu d'effets [...]. L'observation de nombreuses situations de revitalisation d'une économie locale confirment l'existence de toute une gamme de facteurs qualifiés parfois d'invisibles qui semblent conditionner fortement la réussite de certaines économies locales. »

Dans le même esprit, Doeringer et al (1988) ont démontré par une analyse statistique que les facteurs visibles ont une influence modeste sur les différences dans l'activité économique entre les régions. Ces auteurs indiquent que « l'activité économique locale est susceptible d'être fortement sensible à un ensemble de facteurs "invisibles", tels que la qualité et la flexibilité de la main-d'œuvre, l'étendue et la structure des entreprises, et la qualité de la gestion et de l'esprit d'entreprise » (ibid., p. 97).

Ces analyses et d'autres portant sur les facteurs de succès du développement local (Young et Charland, 1992; Prévost, 2001) amènent l'idée d'une autre forme de capital dans une communauté : le capital stratégique.

## 2.6 Le capital stratégique et les facteurs de succès

Sur un territoire, le capital stratégique traduit la présence d'actifs physiques exceptionnels et de facteurs intangibles essentiels qu'une communauté peut activer. Ces atouts la rendent apte à acquérir d'autres ressources utiles et à saisir les opportunités afin d'influencer positivement sa trajectoire de développement. Le capital stratégique est issu des autres formes de capitaux reconnus : capital physique, capital humain, capital économique et capital social.

Le capital stratégique regroupe les atouts particuliers d'une communauté pouvant faciliter sa propre prise en charge et donc, la maîtrise de son développement. On retrouve trois dimensions au concept de capital stratégique : les actifs exceptionnels du territoire, les facteurs managériaux et politiques offrant un potentiel d'intervention ainsi que les valeurs et les comportements de la population constituant un potentiel de changement. Ce n'est pas une panacée, mais la vigueur et la présence importante de ce capital favorisent l'innovation sociale et la multiplication des projets.

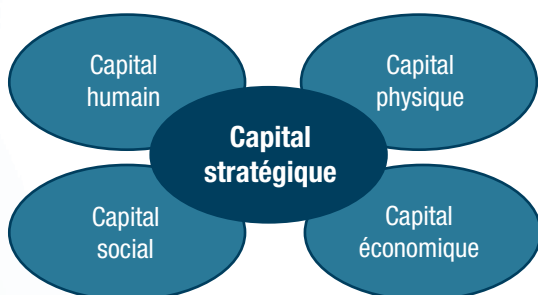
**1. Les actifs exceptionnels** comprennent la partie la plus tangible du capital stratégique et se réfèrent aux patrimoines naturel, bâti et économique offrant un potentiel remarquable de développement. Ils peuvent parfois constituer une valeur insoupçonnée. Ils peuvent être activés par la demande, par un entrepreneur visionnaire, un développement technologique ou une conjoncture économique, politique et sociale favorable. Il peut s'agir d'infrastructures de loisirs, de ressources naturelles, d'un paysage d'exception, de la présence d'épargne ou de fonds pour investir dans des projets, etc. Que l'Égypte possède les grandes pyramides ou que l'Alberta soit dotée de sables bitumineux ou que la Jamésie regorge de métaux, de forêt et d'eau illustrent cette notion d'actifs d'exception. Ces actifs permettent de produire des avantages absolus et comparatifs sur le marché.

**2. Les facteurs managériaux et politiques (potentiel d'intervention)** regroupent des éléments d'ordre humain et social et caractérisent les capacités de gestion de la communauté. On y retrouve la gouvernance, la capacité citoyenne, le leadership et l'entrepreneuriat :

La gouvernance locale comprend l'ensemble des interactions entre les acteurs d'une communauté permettant de porter un projet global commun et des projets spécifiques de développement. Or, dans un premier temps, la gouvernance locale doit être analysée en termes de relations et de rapports entre les acteurs : citoyens, groupes, élus-représentants, etc. Par exemple, la concertation et la cohésion des organismes d'accompagnement qui soutiennent le développement constituent un actif important de la gouvernance locale. Lorsqu'ils travaillent ensemble, les organismes de développement sont des acteurs essentiels qui fournissent un effort soutenu et cohérent à la promotion et à l'animation de la communauté, et qui assurent un appui technique aux leaders locaux. La contrepartie de la gouvernance est la capacité citoyenne de la population locale. Bien développée, celle-ci favorise la saine démocratie, la participation et la transparence.

En outre, la bonne gouvernance locale est nécessairement empreinte de pragmatisme politique qui caractérise la capacité des élus et des leaders d'opinions à surmonter les

**Figure 3**  
**Le capital stratégique de la collectivité**





conflits à la faveur d'intérêts communs supérieurs. L'analyse de cette dimension de la gouvernance, à travers le concept de partie prenante (Mitchell, Agle et Wood, 1998) peut s'avérer pertinente. Ce concept reconnaît la légitimité, le pouvoir et le sentiment d'urgence comme les trois attributs qui caractérisent l'émergence des parties prenantes dans une situation donnée. Dans une petite communauté, il arrive trop souvent que les dissensions entre certains individus paralysent la communauté et la cantonnent à l'immobilisme. Dans d'autres communautés, la culture de la bonne entente permet de voir les idées contradictoires non pas comme des situations de conflits, mais comme des opportunités de pousser plus loin les réflexions.

Derrière les expériences de succès de développement, il y a des leaders qui sont les catalyseurs de l'action. Ces derniers mobilisent la population et cristallisent une vision qui engage largement l'ensemble de la population derrière eux. Ces leaders possèdent souvent un charisme qui leur permet de fabriquer au fil du temps une densité de réseaux de relations qu'ils peuvent activer en temps opportun pour aider leur communauté. De plus, ces leaders savent donner du sens aux événements et possèdent des compétences pour analyser des situations et proposer des solutions. Il ne faut toutefois pas confondre autorité et leadership (Prévost, 1998). Le leadership est un processus informel qui requiert un choix volontaire de la communauté concernée à déléguer des pouvoirs à une autre personne, tandis que l'autorité s'appuie sur des règles formelles, déterminées à l'extérieur de la communauté, qui attribuent un pouvoir de direction à une personne. Colletette (1991) identifie le leadership fonctionnel et le leadership culturel : le premier émerge d'une situation où l'action est centrée sur les résultats, tandis que le deuxième se manifeste par l'activation de processus.

En sus de ce leadership plus individualisé et souvent monté en épingle, il y a aussi le leadership partagé ou une « communautéship », concept inventé par Henry Mintzberg. Il peut se comprendre comme un phénomène qui repose sur la contribution de plusieurs personnes ou organisations agissant selon leurs capacités dans un processus social collectif de coopération pour le bien-être commun de la région et des communautés qui la composent. En effet, les spécificités de la région limitent la portée du leadership d'un seul individu capable de représenter, de façon légitime, toute la région. La « communautéship » est aussi plus représentative du travail effectif des membres variés provenant des organismes et institutions souvent publiques qui travaillent activement, mais sobrement à faire avancer les choses.

Le développement local se matérialise en bout de ligne par des actions concertées de développement (souscription de fonds, création d'agences de développement, événements spectaculaires, etc.), par la création de nouvelles entreprises et le développement des entreprises locales. Ce ne sont pas les seules sources de création d'emplois, ni les seuls moyens de créer un environnement local favorable, mais ce sont le plus souvent les seuls leviers qu'une communauté locale peut influencer directement.

**3. Les valeurs et comportements (potentiel de changement)** de développement d'une communauté ressemblent à ce que l'Institut national de la santé publique du Québec avait identifié comme le capital culturel<sup>7</sup> (INSPQ, 2002). Ils regroupent les catégories suivantes :

- Une culture entrepreneuriale et d'innovation favorise l'émergence de projets novateurs. Cette culture de projets rend une communauté dynamique car une communauté amorphe, c'est une communauté sans projet (Grefe, 2002). L'innovation peut être à la fois sociale et technologique, et peut avoir comme finalité le développement humain, social, économique ou autre.
- Une ouverture sur le monde et une ouverture au monde, c'est le rapport des individus face aux idées et aux gens. Ils favorisent l'accueil, le mimétisme et l'adaptation des innovations. C'est cette ouverture qui permet de matérialiser le cliché souvent lancé au sujet du développement des communautés locales : penser globalement et agir localement.
- La cohésion et la solidarité sociales sont des valeurs fondamentales car c'est le ciment qui lie les membres d'une communauté. Elles se manifestent par l'entraide, la coopération et la collaboration. Elles sont plus facilement identifiables, voire mesurables lors des crises.
- Le sentiment d'appartenance réfère à l'attachement d'un individu à sa communauté. Il est essentiel à la mobilisation. Gronbjerg et Never (2004) mesurent les manifestations du sentiment d'appartenance à l'aide de six variables : le temps vécu dans la communauté, la probabilité d'y rester au cours des cinq prochaines années, l'enregistrement pour voter, la fréquence de lecture des nouvelles locales et le type de média utilisé pour recevoir les nouvelles locales.

7. Le capital culturel « permet de donner un sens, une signification particulière aux gens et aux événements » (INSPQ, 2002 : p. 11).

Ces composantes du capital stratégique convergent et intègrent les dix-sept facteurs de succès du développement local identifiés par Young et Charland (1992). Prévost (2001) les a synthétisés en sept facteurs :

- le sentiment d'appartenance;
- les leaders;
- l'esprit d'entreprise;
- les entreprises et les initiatives locales;
- l'effort soutenu;
- les stratégies axées sur des petits coups et des grands coups.

Le capital stratégique et ses dimensions s'adressent bien à la question et aux objectifs spécifiques de cette étude et permettent de la cadrer sur les capacités de développement durable des communautés de la Jamésie. Plus les composantes du capital stratégique sont présentes dans une communauté, meilleure est sa capacité d'influencer positivement sa trajectoire de développement. Une communauté en santé, c'est donc une population capable de se donner un projet global de développement et de s'organiser pour porter les diverses initiatives nécessaires à sa réalisation. Bien que le concept de capital stratégique soit encore en évolution, il nous est apparu suffisamment robuste et intéressant pour structurer l'étude.



**« Bâtir ensemble  
notre région »**



## Chapitre 3 : MÉTHODOLOGIE

L'étude se situe dans une épistémologie interprétative. Le paradigme interprétatif est influencé par le subjectivisme des intervenants. Il repose sur l'idée que le fait social est une création de l'esprit et que les intervenants sont bien placés pour parler de leur réalité. Ce positionnement favorise l'usage d'outils particuliers de collecte de données tels les entretiens individuels et de groupes afin de faire émerger, dans le discours des informants clés, leur perception de la réalité. L'étude a adopté la stratégie des études de cas, une approche qualitative « qui permet d'examiner un phénomène contemporain en contexte réel où les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement définies et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 1994, p. 17 - traduit de l'anglais). Les cas sont chacune des sept communautés de la Jamésie.

Un premier cas pilote a été réalisé à Lebel-sur-Quévillon afin de déterminer si le cadre d'analyse retenu correspondait bien aux objectifs de l'étude. Après validation, la démarche a été répliquée aux autres communautés. Les outils de collecte des données employés sont, comme nous l'avons déjà souligné, de nature qualitative (Gauthier, 1998) : entrevues semi-dirigées et groupes de discussion, documents statistiques ou autres et observation participante. La triangulation de ces outils limite les biais inhérents à chacun d'eux. Les informants clés rencontrés se retrouvent dans cinq catégories d'acteurs : les élus, les entrepreneurs locaux, les organismes de développement et d'institutions publiques, la population (jeunes, aînés, femmes) et les organisations à mandat régional. En tout, plus de 120 personnes ont été rencontrées, soit en entrevue ou en groupe de discussion. L'échantillonnage de convenance s'est construit en boule de neige. Les entretiens ont été enregistrés, mais une clause de confidentialité préserve l'anonymat.

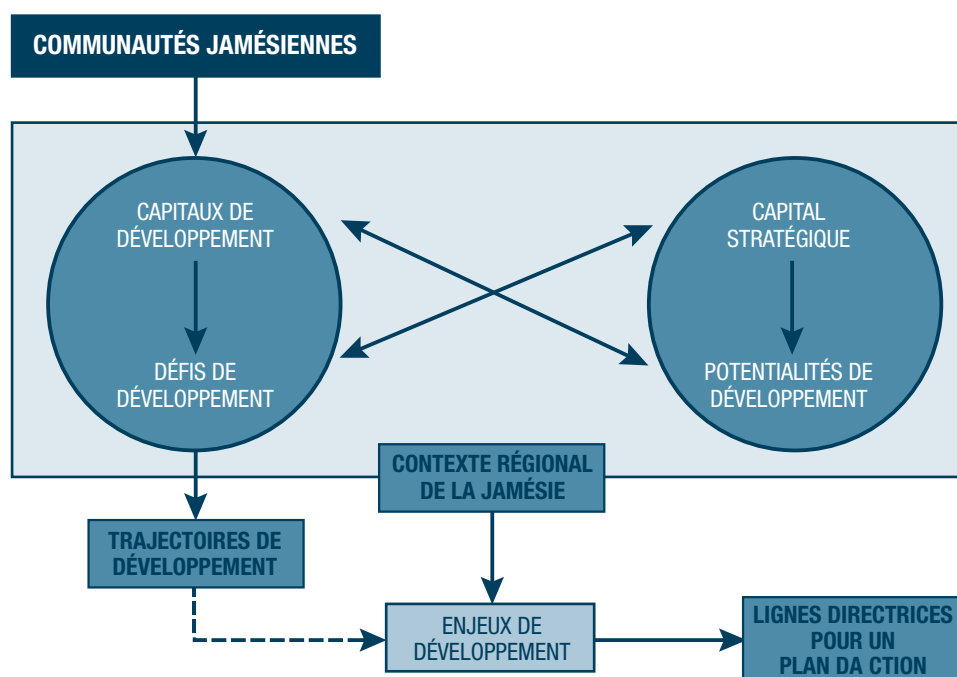
L'analyse a été menée suivant la stratégie de mise en contexte, d'interprétation et de compréhension (Maxwell, 1997, Langley, 1999). La démarche a suivi la recommandation d'Eisenhardt (1989) pour les cas multiples : analyse intra-cas d'abord et inter-cas par la suite. L'analyse intra-cas permet de dégager une image riche et de comprendre la dynamique qui anime chacune des communautés. Chacun des cas a été validé à maintes reprises par le comité de pilotage, autant que par au moins deux des informants du cas concerné. Puis, l'analyse inter-

cas ou l'analyse transversale a permis de faire ressortir les différences et les similitudes afin d'éventuellement modéliser les apprentissages. Cette façon de procéder contient certes de la subjectivité, mais la triangulation des cas, la triangulation des informants clés et, enfin, la triangulation des chercheurs ont renforcé la validité de la recherche. Plusieurs principes et stratégies d'analyse qualitative ont été déployés pour faire ressortir les données les plus structurantes (Hlady-Rispal, 2002) : les cercles herméneutiques qui font les allers-retours entre la problématique, la littérature et les données<sup>8</sup>, le principe de l'interprétation plurielle qui permet à plusieurs chercheurs d'observer les mêmes données afin de limiter la subjectivité, le raisonnement dialogique qui permet de positionner l'objet de recherche à partir de la logique des antagonismes (ex. fermeture-ouverture), le principe de contextualisation qui permet de situer les données dans le contexte respectif de chacune des communautés. Notons aussi que le rapport a fait l'objet d'une lecture commentée par le comité de pilotage pour validation.

La figure suivante illustre la démarche d'analyse adoptée. Elle montre que chacune des communautés a d'abord été analysée respectivement en fonction des quatre capitaux classiques de développement. Ce n'est qu'ensuite que nous avons traité du capital stratégique de la Jamésie. Les faiblesses et les forces détectées dans chacune des communautés constituent respectivement leurs défis et leurs potentialités de développement. Ces dynamiques de développement ont fait l'objet de sept études de cas distinctes qui sont les résultats intermédiaires d'analyse. Puis, ces communautés ont été analysées dans le contexte élargi de développement de la région, ce qui a permis de cerner quelques enjeux essentiels de développement, balisant ainsi quelques chantiers ou lignes directrices pour l'action future.

8. Selon Guba et Lincoln (1994), le principe des cercles herméneutiques veut que les composantes de l'analyse prennent forme au cours de la recherche pour se stabiliser à la fin. La recherche est alors représentée par un processus en boucle constituée de la collecte et de l'analyse des données.

Figure 4  
Démarche de recherche





## — Chapitre 4 : UNE COMMUNAUTÉ RÉGIONALE ÉMERGENTE —

Inévitablement, les communautés locales de la Jamésie se développent en fonction des défis et des potentialités qui leurs sont propres. Caractérisées par des parcours individuels, parfois différents et parfois similaires, ces populations affichent aujourd'hui des degrés d'autonomie variés qui facilitent ou restreignent la mise en valeur de leurs potentialités. Sur le plan collectif, l'évolution de l'organisation régionale, depuis la création de la Municipalité de Baie-James en 1971 et celle du Nord-du-Québec en 1987, s'avère un facteur important pour le développement actuel des communautés locales.

Afin de mieux saisir les liens entre le développement régional et le développement local, certaines particularités de la région sont présentées dans cette section du rapport. Il s'agit du contexte historique et politique, du statut particulier du territoire, des organismes de coordination de la Jamésie, des relations avec les autochtones, de l'identité et de l'équité régionales<sup>9</sup>.

### 4.1 Le contexte historique et politique : le Nord-du-Québec et la Jamésie

Le vaste territoire actuellement nommé Jamésie est occupé depuis des milliers d'années par des nations autochtones. Ce n'est que vers la fin du 16<sup>e</sup> siècle que les premiers Européens, tels que Henry Hudson, Thomas James et Pierre-Esprit Radisson, foulèrent le sol de cette région. Certains de ces pionniers contribuèrent d'ailleurs à la création, en 1670, de la Compagnie de la Baie d'Hudson (CBH) alors chargée, par le roi d'Angleterre, d'administrer la traite des fourrures. Près de 200 ans plus tard, l'Acte de la Terre de Rupert (ancien nom de la Baie-James) faisait de la région un territoire canadien, terminant ainsi le mandat administratif de la CBH. En 1912, le territoire fut rattaché officiellement à la province de Québec. Dès lors, on entama une période de prospection pour déceler la présence de ressources naturelles et mesurer leur potentiel. L'apogée de cette période survint sous la direction d'Hydro-Québec, qui

mena des relevés de 1965 à 1970 pour estimer le potentiel hydroélectrique de la région.

L'histoire de la région administrative du Nord-du-Québec et plus particulièrement de la Jamésie<sup>10</sup> commence réellement avec l'adoption de la Loi sur le développement de la région de la Baie-James. Ainsi, en 1971, on crée la Municipalité de la Baie-James (MBJ). Cette entité administrative, située entre le 49<sup>e</sup> et le 55<sup>e</sup> parallèle, devient alors responsable de près de 23 % de la superficie totale de la province de Québec. Les événements significatifs du développement de la région sont synthétisés au tableau 1.

Ce cadre juridique, qui s'inscrivait alors dans le « projet du siècle » du gouvernement libéral de Robert Bourassa, donna naissance également à la Société de développement de la Baie-James (SDBJ). Cet organisme paragouvernemental avait alors le mandat d'aménager le territoire et de gérer le potentiel hydroélectrique de la rivière La Grande. Ce n'est que quelques années plus tard, soit en 1978, que la gestion de l'hydroélectricité sera remplacée sous la gouverne d'Hydro-Québec. À cette époque, le gouvernement du Québec venait de signer différentes conventions avec les autochtones, dont la Convention de la Baie-James et du Nord québécois. Enfin, en 1987, la région administrative du Nord-du-Québec était créée, couvrant ainsi un territoire où trois peuples habitent : les Jamésiens, les Cris et les Inuits. Depuis ce temps, la Jamésie consiste en une structure administrative servant à encadrer les activités et les services gouvernementaux dispensés aux allochtones.

Le conseil d'administration de la SDBJ, était, à l'origine, composé de personnes nommées par décret gouvernemental et un de ses membres devait obligatoirement venir d'Hydro-Québec. À cette époque, la SDBJ, en plus d'assumer son mandat initial, gouvernait également la MBJ. Cependant, en janvier 2002, suite à la réforme du MAMR, la MBJ a pu acquérir son autonomie politique. Elle est depuis placée sous la direction d'un conseil municipal constitué de membres élus dans chacune des communautés jamésiennes.

9. Pour un portrait statistique de la région, on pourra consulter le site du ministère du Développement économique, de l'Exportation et de l'Innovation. Mais la prudence est de mise car les données sont mélangées à celles des autochtones et des Inuits. Saisies le 12 juillet 2006 : [http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/developpementRegional/service.prt?svcid=PAGE\\_GENERIQUE\\_CATEGORIES34&idoc=46587](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/page/web/portail/developpementRegional/service.prt?svcid=PAGE_GENERIQUE_CATEGORIES34&idoc=46587)

10. Le Nord-du-Québec forme l'une des régions administratives du Québec et la Jamésie en est une sous-région. Pour simplifier la lecture dans le texte qui suivra, le mot région référerá désormais aux communautés jamésiennes de la Jamésie qui est notre objet d'étude. La région du Nord-du-Québec pour sa part sera toujours identifiée spécifiquement pour éviter la confusion.



**Tableau 1**  
**Quelques moments de l'histoire moderne de la Jamésie**

Date	Événement	Incidences sur la région
Juillet 1971	Lancement de projets de développement de l'hydroélectricité. On crée la MBJ et la SDBJ.	Émergence d'une nouvelle région allochtone d'occupation du territoire. La SDBJ devient un investisseur important sur le territoire.
Novembre 1975	On signe la Convention de la Baie-James et du Nord québécois. On modifie ce document en 1978, ce qui donnera la Convention du Nord-Est québécois.	Reconnaissance du droit des autochtones et indemnisation. Les Cris acquièrent un pouvoir politique et économique avec lequel il faudra dorénavant composer pour la réalisation de projets sur le territoire.
1987	Création de la région administrative du Nord-du-Québec	Acquisition des leviers d'une région
2001	Adoption de la première politique de développement du Nord-du-Québec.	Aucune retombée financière directe, sinon une reconnaissance renouvelée des orientations et des objectifs pour les relations entre l'État et les Inuits, les Cris et les Jamésiens
Janvier 2002	Le conseil municipal de la MBJ est maintenant élu et non nommé.	La MBJ acquiert une personnalité démocratique dont le champ d'action est régional.
Octobre 2001 et février 2002	Les Cris signent la Paix des Braves avec le gouvernement du Québec ainsi qu'une entente avec Hydro-Québec. Les Cris laissent tomber leurs recours pendants en échange du développement de deux projets d'hydroélectricité (Eastmain 1 et Eastmain 1A), nécessitant la dérivation de la rivière Rupert, contre près de 4,5 milliards \$ sur 50 ans.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamisme momentané par la création d'emplois de projets d'envergure.</li> <li>• Entente cadre donnant accès à 10 % du régime forestier aux Cris, respect de leur usage traditionnel de la forêt.</li> <li>• Participation des Cris à l'exploration minière.</li> </ul>
Décembre 2004	La Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique (Rapport Coulombe) reconnaît la surexploitation et propose la réduction de la possibilité forestière de 20 % pour les principales essences et une diminution de la récolte de 10 %.	Une manifestation divise pourtant les Jamésiens entre les grands détenteurs de CAAF et les PME (Chantiers Chibougamau et Barrette-Chapais)
Janvier 2005	Entente entre la MBJ et Hydro-Québec de 310 millions sur 50 ans	Nouveau rôle de la MBJ et argent neuf pour favoriser la réalisation de projets.
Depuis 2005	Environnement caractérisé par : prix élevé de l'énergie, vigueur du dollar canadien, réduction de la demande des Américains en produits forestiers, règlement du conflit de bois d'œuvre. L'aide d'urgence de 730 millions sur 4 ans pour la crise annoncée le 20 octobre 2006.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fermetures temporaires dans le secteur forestier : Lebel-sur-Quévillon, Matagami.</li> <li>• Investissements dans le secteur minier : la mine Gonzague-Langlois à Lebel-sur-Quévillon et la mine Persévérance à Matagami.</li> </ul>

À ce jour, la MBJ regroupe quatre municipalités qui ont leur propre territoire enclavé (Chapais, Chibougamau, Lebel-sur-Quévillon et Matagami) et trois localités (Radisson, Valcanton et Villebois). Les municipalités constitutives existaient toutes avant la constitution de la MBJ en 1971. Elles ont été intégrées à la MBJ tout en préservant leur territoire et leur autonomie. Une particularité de la nouvelle gouvernance est que la MBJ peut créer des localités n'ayant pas le statut de municipalité, mais dont le conseil local nomme un président de localité qui siège au conseil municipal de la MBJ. Le maire de la MBJ est élu par un conseil composé de huit personnes provenant des quatre municipalités, des trois localités ainsi que d'une personne provenant du territoire non urbanisé de la MBJ. La MBJ a une structure et des pouvoirs qui s'apparentent à une municipalité régionale de comté (MRC). De plus, la municipalité peut promouvoir des projets de développement économique comme celui de porcherie biologique dans le secteur de Valcanton et Villebois.

Bien que la création de la MBJ en 1971, combinée à celle de la région administrative du Nord-du-Québec en 1987, ait renforcé le sentiment d'appartenance des gens à la région, il n'en demeure pas moins que l'origine des populations ainsi que les chevauchements de territoires juridiques, politiques et autres portent encore aujourd'hui à confusion.

Rappelons qu'avant 1987, les municipalités, dont celle de Chibougamau, ont connu plusieurs changements administratifs, passant tantôt sous la supervision de la région de l'Abitibi-Témiscamingue, tantôt sous la région du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Encore aujourd'hui, le territoire administratif n'est pas si clair que cela. Il y a donc un éclatement des entités administratives en fonction des niveaux hiérarchiques de décision, des missions institutionnelles et du découpage territorial qui sont hors du contrôle des communautés. Cela ne semble pas contribuer positivement au sentiment d'appartenance.

De plus, depuis le début des projets hydroélectriques, les Cris se développent dans la région en acquérant particulièrement des leviers juridiques et financiers par l'entremise de conventions élaborées avec le gouvernement du Québec, telle la Paix des Braves signée en 2001. Enfin, la MBJ aussi acquiert, depuis quelques années, certains pouvoirs politiques et financiers qui accentuent les rapports horizontaux entre les Jamésiens et les Cris.

Comme le constatait la politique de développement du Nord-du-Québec de 2001, le territoire du Nord-du-Québec, scindé en trois groupes culturels ayant tous une certaine autonomie politique et administrative, est à la recherche de son identité. La situation semble être d'actualité aujourd'hui encore.

## 4.2 Un territoire au statut juridique particulier

La Convention de la Baie-James et du Nord québécois (CBJNQ), conclue avec les Cris et les Inuits en 1975, ainsi que la Convention du Nord-Est québécois (CNEQ), signée avec les Naskapis, régissent les relations entre les parties. Ces conventions ont jusqu'ici été modifiées par douze conventions complémentaires. Elles divisent le Nord-du-Québec en trois régimes distincts : l'Administration régionale crie (ARC) sous régime fédéral, l'Administration régionale Kativik pour les Inuits sous régime provincial et la Jamésie. Le résultat, c'est qu'au lieu d'avoir une seule conférence régionale des élus (CRÉ) dans la région administrative du Nord-du-Québec, comme c'est le cas habituellement au Québec, celle-ci en possède trois.

Par ces conventions, le régime juridique des municipalités du Nord-du-Québec se distingue aussi par l'absence d'une municipalité régionale de comté (MRC). Pour le territoire jamésien, le cadre juridique est prévu par la Loi sur le développement de la région de la Baie-James qui a donné naissance à la SDBJ et à la MBJ. La CBJNQ divise aussi le territoire en trois catégories, comme suit :

- **Catégorie I** de 14 000 km<sup>2</sup> : les terres à l'usage et au bénéfice exclusifs des Cris et des Naskapis. Chez les Inuits, les terres sont régies par des villages nordiques où les Inuits forment la majorité de la population.
- **Catégorie II** de 155 000 km<sup>2</sup> : les terres provinciales où les autochtones ont des droits exclusifs de chasse, de pêche et piégeage. Les autochtones et les autorités régionales participent conjointement à leur gestion (chasse, pêche, piégeage, développement du tourisme, exploitation forestière).
- **Catégorie III** de 911 000 km<sup>2</sup> : les terres publiques provinciales où les autochtones ont le droit exclusif d'exploiter certaines espèces aquatiques et certains animaux à fourrure et de participer à l'administration et à la mise en valeur du territoire.

Ces conventions ont eu des incidences bien réelles jusqu'à maintenant. Pour certains projets, les Jamésien(ne)s doivent respecter ces conventions devenues parfois des irritants aux yeux de certains promoteurs. Ainsi, dans le cas du projet porcin à Chapais, une petite partie du projet touche à une zone de trappe d'une famille crie de Waswanipi. La communauté et son chef s'opposent au projet et, éventuellement, on devra examiner de près la CBJNQ pour clarifier ce genre de litige.

## 4.3 Les organismes régionaux de la Jamésie

En dehors des ministères et organismes gouvernementaux ayant une direction ou un point de services en Jamésie, il existe six entités autonomes qui permettent des actions structurantes du point de vue politique et développemental à la grandeur de la région :

- La Conférence régionale des élus (CRÉ) Baie-James, qui a notamment signé une entente spécifique avec le ministère de la Culture et des Communications, le ministère des Affaires municipales et des Régions afin de mettre en place un cadre d'échange et d'intervention relatif au développement culturel à la Baie-James. La CRÉ a aussi participé à une entente de 465 000 \$ sur le développement social avec le Comité de développement social de la Baie-James, le Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James et le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale ainsi que le ministère des Affaires municipales et des Régions. Au Québec, les conférences régionales des élus ont pour principal mandat d'évaluer les organismes de planification et de développement oeuvrant aux paliers local et régional, organismes dont le financement provient en tout ou en partie du gouvernement, de favoriser la concertation des partenaires dans la région, et de donner, s'il y a lieu, des avis au ministre sur le développement de la région. Cette entité est toujours en construction.

- La MBJ, qui couvre un territoire situé entre les 49° et 55° parallèles, à l'exception des terres de catégorie I ainsi que des superficies des villes enclavées de Chapais, Chibougamau, Lebel-sur-Quévillon et Matagami. Les villes enclavées et la MBJ sont régies par la Loi sur les cités et les villes. La MBJ est l'entité administrative des localités de Valcanton et Villebois et de Radisson ainsi que des territoires non urbanisés.

Jusqu'ici la MBJ a frappé un gros coup grâce à une entente avec Hydro-Québec, qui versera un montant total de 310 millions \$ sur 50 ans au profit de la communauté jamésienne, à partir de la date d'obtention des autorisations requises. De cette somme, 300 millions \$ serviront à favoriser la réalisation de projets à caractère social, environnemental et économique dans la Municipalité de Baie-James. La communauté jamésienne profitera également d'un fonds pour des travaux d'aménagement de 10 millions \$ sur 5 ans, travaux qui seront conçus et réalisés par la municipalité elle-même.

C'est une des premières fois qu'une action concertée à l'échelle régionale montre clairement l'avantage régional aux Jamésien(ne)s, qui jusqu'ici se sont toujours davantage appuyés sur leur municipalité ou les gouvernements québécois et canadien pour leur développement. L'exercice d'un



## « Bâtir ensemble notre région »

rapport de force avec les instances gouvernementales est plus ferme avec l'appui de la MBJ que seul. Dans une optique d'autosuffisance alimentaire de la Jamésie, la MBJ développe un projet de porcherie biologique BioNord sur des lots intramunicipaux (secteur Valcanton et Villebois) et appuie un projet agroindustriel porcin à Chapais. De plus, la MBJ explore les possibilités de production d'énergie éolienne et hydroélectrique à plus petite échelle sur l'ensemble du territoire.

- La SDBJ est responsable de trois activités : le développement et les investissements, la gestion des infrastructures de services et l'hôtellerie. La société investit habituellement dans des projets lucratifs générateurs d'emplois telles les minières juniors afin d'encourager l'exploration et la réalisation d'études de faisabilité. Pour le volet des infrastructures, elle est propriétaire de la route liant Matagami, Radisson et Chisasibi et elle entretient deux aéroports, 54 % du réseau routier de la Baie-James et le relais du kilomètre 381. Le volet hôtellerie est en désinvestissement puisque le principal actif, l'auberge Radisson, devrait être vendue sous peu, si ce n'est déjà fait. Elle est aussi cosignataire de la Convention de la Baie-James et du Nord québécois. Le nom de l'organisme est mythique car il est relié à la grande épopée du projet du siècle de Robert Bourassa.

Toutefois, la SDBJ fait partie des organismes qu'un groupe de travail sur la modernisation des organismes d'État a mis sur la liste des organismes à abolir. La SDBJ reçoit toutefois l'appui des élus locaux de la région qui lui trouvent encore son utilité. Un comité gouvernement-région est mis en place pour évaluer la meilleure façon de transférer les activités de la SDBJ tout en minimisant les impacts négatifs. Soulignons que la SDBJ génère des fonds d'exploitation suffisants pour ses activités. Elle n'est pas assujettie à la Loi sur les cités et les villes, ce qui lui permet de favoriser les entreprises locales, notamment en matière de contrats d'entretien routier et d'infrastructures. De plus, dans certains cas, l'organisme possède une expertise dans les investissements, particulièrement dans le secteur minier. Jusqu'ici, la SDBJ est toujours active, notamment dans les investissements.

- Le Comité de développement social de la Baie James (CDSBJ) est sans doute un des rares organismes relevant d'une volonté d'intervention régionale intersectorielle. Le comité a été constitué en 2000. Il regroupe environ vingt membres actifs et vingt-et-un représentants sur l'ensemble du territoire jamésien. Le comité avait tenu, en 2003, le premier Colloque régional en développement social à Lebel-sur-Quévillon. Tel que mentionné précédemment, le comité a signé, en septembre 2006, une entente spécifique de 465 000 \$, dont 95 000 \$ en contribution annuelle du CRSSS de la Baie-James pour trois ans. L'objectif premier de ce plan est de renforcer les communautés au niveau de

leurs priorités de développement. Les membres du CDSBJ souhaitent dynamiser la concertation autour du développement social et soutenir financièrement les démarches et les projets dédiés prioritairement aux groupes vulnérables et défavorisés qui veulent améliorer leurs conditions ou mode de vie.

- Le Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James (CRSSSBJ) est un acteur pivot qui a permis l'émergence de plusieurs initiatives d'ordre régional et local (CDSBJ, Lebel Environnement, les comités VVS, l'approche école en santé, les portraits de communauté, etc.). Les comités de Villes et Villages en santé font partie des initiatives de la Direction de santé publique du CRSSS de la Baie-James, en collaboration avec le CDSBJ. Notons que toutes les localités et municipalités de la Jamésie sont membres du Réseau québécois de Villes et Villages en santé. Le nombre et les qualifications socioprofessionnelles des ressources humaines, techniques et financières du CRSSSBJ en font une organisation incontournable dans l'accompagnement des communautés. De plus, les intervenants du CRSSSBJ habitent dans les communautés et peuvent ainsi prendre part activement aux initiatives de développement.

- La Commission scolaire de la Baie-James (CSBJ) constitue un autre acteur important dans la région. Subissant les contrecoups de la baisse démographique et du vieillissement de la population jamésienne, la CSBJ a procédé à une réorganisation importante ces dernières années : fermeture de l'école de Villebois, tentative d'instaurer une direction à distance pour l'école de Radisson et le récent déménagement du centre de services de Matagami vers Chibougamau. La tendance à la centralisation des activités de la CS vers Chibougamau en inquiète plusieurs. Il est à prévoir que cette réorganisation se poursuivra. En ce sens, la CSBJ prévoit innover encore plus sérieusement dans les modalités de l'offre de services par un usage plus étendu des technologies de l'information et des communications (TIC).

Évidemment, d'autres organismes régionaux existent, tels la Table régionale des organismes communautaires (TROC-10), le Comité condition féminine Baie-James (CCFBJ), le Mouvement jeunesse Baie-James (MJB), le Conseil régional des partenaires du marché du travail de la Jamésie et la Table régionale de concertation des aînés du Nord-du-Québec (TRCANDQ), etc. L'activation de ces réseaux pour certaines activités ne peut être que bénéfique pour le développement de la région.

## 4.4 Les relations avec les autochtones

Tel que mentionné, trois groupes culturels cohabitent dans le Nord-du-Québec : les Cris, les Inuits et les Jamésiens. Les Inuits font bande à part en raison d'une situation géographique isolée. Par ailleurs, dans leur recherche de relations d'échanges, les Jamésiens se tournent plus souvent qu'autrement vers le sud qu'horizontalement vers les Cris ou vers les Inuits au nord. Ces derniers pourraient faire l'objet d'une attention plus concrète afin de mieux cerner les avenues possibles de développement pour la Jamésie.

Les Cris et les Jamésiens ont des relations plus complexes. Sur le plan commercial, bien que les échanges ne soient pas évalués avec précision, l'opinion des Jamésiens rencontrés est unanime : la consommation des produits et services par les Cris fait vivre les commerces de Chibougamau, Chapais, Matagami, Radisson et dans une moindre mesure ceux de Lebel-sur-Quévillon.

En ce qui concerne l'administration publique, les communautés jamésiennes constituent également des centres de services pour les autochtones. À titre d'exemple, les services hospitaliers offerts à la population de Mistissini permettent aux communautés de Chapais et de Chibougamau d'avoir accès à des ressources spécialisées au Centre de santé. Dans le cas où la communauté de Mistissini se doterait d'un centre hospitalier comme Chisasibi, il y aurait certainement lieu de craindre une baisse de services au Centre de santé de Chibougamau.

En ce qui a trait à la démographie, la population jamésienne comptait 14 871 personnes en 2006, avec une structure plutôt jeune et une proportion deux fois moins élevée de personnes âgées que la moyenne québécoise. La tendance démographique des Cris va dans le sens inverse : la population crie progresse à un rythme soutenu. Les données disponibles au Secrétariat aux affaires autochtones, les signataires de la convention de la Baie James, les Cris et les Naskapis comptaient déjà 15 466 personnes. Au recensement de 2011, la population crie surpassera nettement celle des Jamésiens, ce sera une première au Québec à l'échelle d'une région. De plus, si les tendances démographiques se maintiennent, l'ensemble de la population du territoire sera extrêmement jeune d'ici quelques années.

Sur le plan politique, aux dires de plusieurs informants, il y n'a pas suffisamment de relations entre les Cris et les communautés jamésiennes les plus concernées. Tous sont

d'accord qu'il y a besoin d'une cohabitation harmonieuse sur un même territoire. Mais la marche vers cette cohabitation est encore parsemée d'embûches qui relèvent de l'ordre des perceptions individuelles et des freins politiques. À cet effet, du côté des Jamésiens, on semble retenir, plus souvent qu'autrement, une image négative des autochtones en fonction des anecdotes et des clichés sur les subventions, l'alcool et les bars, les bagarres, etc. De plus, les Cris et les Jamésiens ont des façons parfois différentes d'entrevoir le développement du territoire, comme en témoignent les récentes négociations sur l'implantation de la large bande<sup>11</sup> dans la région. Dans ce dossier, la CRÉ et d'autres instances régionales de la santé, de l'éducation et d'autres secteurs, souhaitaient, à l'aide de la technologie, améliorer l'offre de services publics tandis que les Cris y voyaient plutôt une opportunité de créer une entreprise de télécommunications. Au moment d'écrire ces lignes, il semblerait que les Cris soient maintenant parties prenantes du projet de fibre optique avec les Jamésiens.

La question des autochtones demeure sensible et empreinte de politesse, particulièrement à Chibougamau et à Chapais. Ainsi, la question de l'aréna neuf d'Oujé-Bougoumou, construit il y a peu de temps, a laissé un goût passablement amer à la population de Chapais qui aurait certainement préféré que l'on effectue des rénovations majeures à son centre sportif et communautaire. La cohabitation des communautés jamésiennes et autochtones représente donc un enjeu pour le développement. Ainsi, le promoteur d'une méga-porcherie à Chapais doit actuellement négocier le projet avec les communautés de Waswanipi et d'Oujé-Bougoumou en raison du territoire d'implantation qui touche vraisemblablement aux différentes juridictions.

À Chibougamau, plusieurs veulent pouvoir profiter des retombées de la création du futur parc des Monts Otish au nord de Mistissini. Inversement, certains informants clés cris ont mentionné qu'il y a peu de travailleurs autochtones dans les commerces des Jamésiens alors qu'ils représentent une masse importante de consommateurs. De plus, du point de vue économique, il importe de mentionner que les initiatives pour accélérer le développement dans les communautés autochtones se font de plus en plus nombreuses. En effet, pour maintenir tous ces jeunes actifs dans les prochaines années, il faudra créer beaucoup d'emplois. Mais les autochtones ne pourront vraisemblablement pas y arriver seuls, du moins dans un avenir prévisible.

11. La large bande est un terme qui englobe un ensemble de technologies permettant l'accès haute vitesse à Internet. Elle facilite la mise en place de nouveaux services, comme la visioconférence, en permettant aux organisations de combiner de grands volumes de données vocales, électroniques et vidéo et de les envoyer facilement, à n'importe quel endroit.



À l'été 2006, les deux évacuations de la communauté de Mistissini en raison du feu auront peut-être renforcé certains liens et auraient ouvert une fenêtre momentanée, une opportunité d'intensifier les relations. Mais les incompréhensions des réalités de chacun demeurent et nourrissent des préjugés. Des efforts louables de rapprochement ont été initiés, telle la Marche de l'amitié et le Tournoi annuel de golf organisé par le Centre indien Cri de Chibougamau, de même que les activités sportives réunissant de jeunes Cris et de jeunes Jamésiens. De telles activités de sports et loisirs sont également déployées dans d'autres communautés pour faciliter le rapprochement entre Cris et Jamésiens, notamment à Matagami.

À Matagami et à Radisson, les relations avec les autochtones prennent une tournure différente. La population de Radisson est à peine le dixième de celle de Chisasibi. Les gens de Radisson peuvent utiliser d'ailleurs les services de santé de cette ville voisine, située à 125 km de route, qui est mieux dotée en services et en équipements. À Matagami, il y a aussi un souhait évident de développer davantage de relations. Des actions ont déjà été prises en ce sens, et ce, dès le milieu des années 1990 avec la création de l'Équipe Matagami. Ce regroupement d'organismes et d'entreprises locales était invité à bonifier les relations existantes et potentielles entre les Cris et les Jamésiens. Depuis, la Ville de Matagami a nommé un agent de liaison pour les relations avec la population autochtone de Washaw Sibi<sup>12</sup>, en plus d'avoir confié à un conseiller municipal, en 2006, le mandat de développer les relations avec les autres communautés autochtones des environs.

L'avenir des communautés jamésiennes passera vraisemblablement par de meilleurs arrimages avec les stratégies de développement de la nation crie et une meilleure réponse à leurs besoins, en particulier en services de toutes sortes et en création d'emplois. Les communautés autochtones représentent des opportunités indéniables de développement.

#### 4.5 L'identité jamésienne et les axes d'échange entre les communautés

L'immensité et la jeunesse du territoire ne favorisent pas un attachement profond à la Jamésie, bien que l'on sente une certaine fierté à faire partie de la population non-autochtone la plus nordique du Québec. Les échanges sociaux, économiques et culturels entre les communautés se déroulent sur l'axe nord-sud plutôt que sur l'axe est-ouest, ce qui nuit à la construction identitaire et socio-économique de la région. De plus, l'origine des personnes qui viennent s'installer en Jamésie demeure un lien d'appartenance important, même après une génération.

Valcanton et Villebois ont davantage de relations avec La Sarre et l'Abitibi-Témiscamingue qu'avec toute autre communauté de la Jamésie. Matagami a plutôt une appartenance à l'Abitibi-Témiscamingue car la ville d'Amos est située à 185 km au sud. Les Matagamiens se rendent donc plus souvent à Val-d'Or et à Rouyn-Noranda qu'à Chibougamau, qui se trouve à plus de 600 km à l'est. Les gens de Radisson passent souvent tout droit à Matagami pour aller directement à Amos et à Val-d'Or. Le corridor naturel de Chapais-Chibougamau se fait avec le Saguenay—Lac-Saint-Jean et on oublie que la ville de Québec n'est qu'à 5h30 de route, ce qui est raisonnable pour les personnes en région habituées de parcourir de grandes distances. Quant à Lebel-sur-Quévillon, la population a plus d'affinités avec Val-d'Or qu'avec Matagami ou Chibougamau.

Le sentiment d'appartenance à la Jamésie est donc tout au plus émergent. Tel que mentionné précédemment, les communautés locales existaient politiquement et socialement avant la création de cette région. En effet, la Jamésie n'a que 20 ans d'existence tandis que les plus anciennes communautés, soit Valcanton et Villebois, existent depuis près de 70 ans. Toutes ces communautés ont, au fil des ans, développé des liens d'appartenance avec d'autres agglomérations et centres de services situés au sud et à l'extérieur de la région. L'appartenance à la région est donc un processus à soutenir. Notons toutefois que certains éléments peuvent contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance, tels les médias. Il importe de souligner la diffusion mensuelle, à l'échelle de la région, du journal régional *Le Jamésien*.

#### 4.6 L'équité entre les communautés

Le souci d'équité au sein de la région est très présent dans la dynamique de gouvernance à la CRÉ et à la MBJ. En réalité, l'équité semble faire l'objet de constantes négociations entre les forces politiques du territoire. L'exemple le plus notoire concerne la répartition des fonds attribués par Hydro-Québec à la région: 50 % réparti en parts égales entre les cinq municipalités de la région (Chibougamau, Chapais, Lebel-sur-Quévillon, Matagami et la MBJ), l'autre 50 % réparti entre ces mêmes municipalités proportionnellement à leur population. D'autres exemples d'efforts d'équité concernent l'allocation des ressources dans des services tels le Centre local de développement (on trouve un agent de développement dans chaque municipalité avec le siège social du CLD et le coordonnateur à Matagami) ou même la commission scolaire pour l'emplacement de ses centres de services. Dans ces cas, on parle non seulement de répartition des services, mais aussi des emplois.

12. Les Cris de Washaw Sibi, jadis expulsés de leurs terres et déplacés vers une communauté algonquienne près d'Amos dans les années 1950, travaillent actuellement pour se faire reconnaître comme la dixième communauté crie au Québec en se réappropriant leur territoire situé à l'origine dans le sud de la Baie-James.

En raison de ces réalités locales, le chemin de la cohésion au sein de la région est parsemé d'embûches. Cette situation semble provoquer des divergences dans l'établissement des critères de répartition de la richesse. À titre d'exemple, la récente crise de l'industrie forestière a fait ressortir deux caractéristiques distinctes des systèmes économiques des communautés. D'une part, l'industrie de Matagami et de Lebel-sur-Quévillon repose sur de grandes entreprises forestières possédant un grand bassin d'approvisionnement qui peut être consolidé sur diverses aires communes de coupe, tandis que Chibougamau et Chapais, d'autre part, possèdent deux entreprises indépendantes qui ont vu leur approvisionnement plus largement affecté. Or, pour que les acteurs de la région parviennent à s'entendre sur les modalités de relance de l'industrie forestière, ils devront arriver à créer une vision commune. Un autre exemple intéressant, qui relève de l'équité, consiste en la revendication, par certains acteurs de Chibougamau, d'une reconnaissance de pôle régional d'importance de la Jamésie. Or, la reproduction de la logique centre-périphérie au sein même de la région semble être un des effets néfastes de cette dynamique régionale.

#### 4.7 Un projet de communauté régionale comme levier de développement

Cette discussion sur les problèmes d'équité intra-régionale suppose *de facto* l'existence de la région, une région qui possède certains leviers (financiers, politiques, etc.) qui peuvent être activés lorsque le besoin se fait sentir sur le territoire. C'est la région utile qui reconnaît que l'organisation régionale peut servir face à certaines problématiques. Cependant, une région utile demeure relativement limitée parce que comme concept, elle n'embrasse pas une vision intégrée du territoire. Elle est réactive plutôt que proactive et s'en tient aux structures plutôt qu'aux dynamiques pouvant émerger entre les communautés locales.

Toutefois, le développement de la Jamésie ces dernières années a vu la création de nouveaux lieux de participation sociale, économique et culturelle, une nouvelle organisation des services et de nouvelles opportunités pour la création et le partage de la richesse. Ces nouvelles activités ont le potentiel de transformer graduellement la région utile en une **région mentale** capable de contribuer de façon significative à un développement plus intégré de l'ensemble des communautés locales. De plus, le nouveau dynamisme engendré à l'échelle de la région a fait naître de nouveaux acteurs collectifs et institutionnels. Ces derniers deviennent en quelque sorte les éléments qui permettent d'activer les leviers accessibles — financiers, politiques ou autres — sur le territoire. Par des stratégies communes d'action, ces acteurs peuvent se donner une vision partagée de leur région et prendre réellement en charge le développement

des communautés locales comme de l'ensemble de la population jamésienne.

Le dossier de la forêt, toujours pris à titre d'exemple, illustre l'importance des activités collectives dans l'émergence d'une vision commune. Cela est possible car, au-delà des réalités locales qui diffèrent, les acteurs de la Jamésie ont intérêt à coopérer au niveau de la région s'ils veulent définir leurs propres objectifs par rapport au gouvernement central, mais aussi par rapport aux autres régions ressources du Québec. De cette collaboration émergeront les traits distinctifs ainsi que les facteurs de cohérence de la région jamésienne. D'autres pourraient parler de la personnalité spécifique de la Jamésie. Et cette fois-ci, il n'est pas question de l'existence juridique et administrative d'une région mais bien d'une communauté régionale ou d'une région mentale. Cette communauté régionale en émergence constitue certes la principale caractéristique du contexte au sein duquel prend place le développement des communautés locales de la Jamésie.

**« Bâtir ensemble  
notre région »**





## Chapitre 5 : LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS DE LA JAMÉSIE

La présentation de la région permet de mieux comprendre le contexte dans lequel évoluent les communautés jamésiennes. Cependant, comme le développement des communautés repose largement sur les particularités locales de chacune d'elles, il est nécessaire de présenter les caractéristiques qui rendent ces communautés distinctes de même que les similarités qu'elles partagent. C'est l'objet de la présente section.

Dans un premier temps, l'origine et la trajectoire des communautés sont présentées de façon à cerner les identités qui caractérisent ces milieux. Connaître l'identité d'une communauté permet de mieux appréhender ses capacités de développement. Ensuite, un profil du patrimoine des communautés est présenté au regard des autres capitaux : humain, social, économique et physique. Cette description permet de jeter un regard sur l'état de chaque communauté et, dans un certain sens, sur les résultats des développements antérieurs au moment de l'étude. Enfin, la dernière partie de cette section présente les processus dans lesquels les communautés sont engagées dans la voie de leur développement. Il s'agit donc des capacités dynamiques de changement des communautés.

### 5.1 Trois identités particulières

Les communautés jamésiennes ont toujours eu en commun l'exploitation des ressources naturelles comme activité économique structurante. C'est d'ailleurs le lot de plusieurs établissements humains localisés dans les régions ressources du Québec. Cependant, une communauté est un organisme vivant dont le développement ne peut être analysé à la seule lumière de la dynamique économique qui prévaut dans une région. Tel que mentionné dans le cadre théorique de cette étude, d'autres facteurs plus invisibles contribuent à l'évolution d'une communauté. Afin de mieux cerner cette complexité, Guy (1996 dans SRQ, 2003) avance quatre critères qui caractérisent une communauté locale.

Le premier critère est la présence d'un territoire pris comme un enjeu commun. De cet enjeu émerge une communauté politique fondée sur le besoin et l'aspiration à une autonomie dans les décisions qui concernent l'ensemble de la population. Le second porte sur une histoire commune décrite par des luttes, des événements, des épreuves collectives. Le troisième critère repose sur un espace vécu qui se manifeste, au quotidien, à travers diverses relations humaines (cohabitation, commerce, réciprocité, etc.). De cette histoire et de cet espace vécu

émergent un tissu social et des caractéristiques qui sont propres à la communauté. Finalement, une communauté existe lorsqu'il y a partage d'un projet collectif, un futur possible ou un ensemble de représentations de ce que sera l'avenir de la communauté. Cet élément de cohésion, soulignait Prévost (2001), fait en sorte qu'une communauté locale est « capable de générer ses propres objectifs ou projets et de se définir par rapport au cadre régional, au cadre national et aux autres communautés » (p. 18). Or, ces quatre critères déterminent les liens qui existent entre les individus et la communauté et entre les individus, la communauté et le territoire.

Les spécificités du territoire du Nord-du-Québec et de son exploitation, jumelées au contexte de l'émergence et de l'autonomie politique de chacune des communautés jamésiennes, font que les communautés se sont forgées des identités propres. Donc, en considérant les critères de Guy, il est possible de dégager trois profils distincts. Le premier regroupe des communautés issues de l'exploitation de la terre pour l'agriculture de subsistance et la forêt. Il s'agit de Villebois et de Valcanton. Celles-ci ont toutefois vécu un passage du statut de colonie à celui de localité sans jamais avoir obtenu le plein pouvoir politique pour la gouverner de leur territoire. Le second profil, observé dans les communautés de Chibougamau, Chapais, Lebel-sur-Quévillon et Matagami, s'est construit avant tout sur un projet d'exploitation du bois et du minerai dont le but était d'alimenter le développement industriel de la province et de l'étranger. Le troisième profil est le fruit d'un grand projet du Québec d'exploiter l'eau comme source énergétique (hydroélectricité) afin de soutenir le développement industriel du Québec. Ce profil correspond évidemment à la communauté de Radisson.

#### 5.1.1 Beaucanton, Val-Paradis, Villebois : de colonie agricole et forestière à localité

À la suite de la Grande crise de 1929, associés à l'Église, les plans pour un retour à la terre des gouvernements provincial et fédéral ont amené une vague de colonisation vers l'Abitibi. C'est ainsi que Beaucanton, Val-Paradis et Villebois (VVB) ont été fondées dans les années 1930 par des pionniers venus chercher un meilleur sort que les 30 % de chômeurs vivant dans la vallée du Saint-Laurent. Ces gens, qui venaient principalement de Charlevoix et du Saguenay—Lac-Saint-Jean, voyaient la terre comme un salut à leur misère, un moyen de s'assurer une meilleure vie.

On défricha les terres pour pratiquer une agriculture de subsistance qui demeura le cœur des activités socio-économiques jusqu'à la fin des années 1940. La forêt était alors une activité complémentaire. Puis, durant les décennies 1950 à 1970, l'agriculture et la forêt, dans une moindre mesure, perdent tranquillement leur centralité pour plusieurs raisons : la suppression de l'aide à la colonisation par le gouvernement, l'attrait croissant du travail dans les villes, la délocalisation des activités de transformation forestière, la réglementation agricole (par exemple, le délaissement des circuits pour le transport du lait). Ce mouvement d'exode a toutefois été compensé par le déploiement des activités minières situées à proximité des communautés<sup>13</sup> concernées. La reconversion de plusieurs individus du statut d'agriculteur et de forestier à celui de travailleur ou d'entrepreneur a été une étape importante du développement de VVB. Cette diversité d'occupation existe toujours mais semble parfois difficile à remettre en marche. En outre, actuellement, comme depuis plusieurs années déjà, les activités socio-économiques (culture, commerce, travail, etc.) se réalisent principalement avec des villes comme La Sarre en Abitibi-Témiscamingue, située à moins de 40 km.

Aujourd'hui, les transformations administratives opérées dans le secteur (de VVB) affectent grandement les relations étroites existant entre les trois localités concernées, des communautés historiquement (même période de colonisation) et naturellement constituées (proximité géographique). De plus, ces remaniements influencent grandement leur identité politique. D'abord, dans les années 1970, celles-ci sont passées de territoires non organisés à des localités de la Municipalité de Baie-James nouvellement créée.

À cette époque, le gouvernement du Québec souhaitait intégrer des communautés non autochtones à la région du Nord québécois. Ensuite, lors d'un référendum en avril 1996, la population de Valcanton et Villebois choisissait d'être intégrée à la région administrative du Nord-du-Québec (créée depuis 1987), au lieu de celle de l'Abitibi-Témiscamingue. Pour plusieurs, ce choix est issu d'une motivation financière car l'appartenance à la Jamésie était susceptible d'apporter des bénéfices monétaires plus importants en raison des transferts provenant de projets de développement importants, particulièrement dans le secteur énergétique. L'indifférence des municipalités du Sud aurait aussi incité les résidents à voter massivement (90 %) pour appartenir au Nord-du-Québec<sup>14</sup>. La fusion des localités de Val-Paradis et de Beaucanton en 2001, pour créer Valcanton, jumelée à la concentration de certains services à Beaucanton et à la fusion des établissements scolaires à Val-Paradis semblent avoir eu un effet négatif

sur les relations entre ces deux communautés et celle de Villebois. Rappelons finalement que la MBJ, qui gouvernait les localités de Valcanton et Villebois et de Radisson, n'a obtenu son indépendance politique qu'en 2002. Avant cette date, la MBJ était sous la gouverne d'un conseil d'administration dont les membres étaient nommés par le gouvernement provincial.

### 5.1.2 Chapais, Chibougamau, Lebel-sur-Quévillon et Matagami : une région ressource

Les municipalités de Chapais, Chibougamau, Lebel-sur-Quévillon et Matagami ont été fondées grâce à l'exploitation des mines et de la forêt. Certes, les premières activités d'exploration datent du 19<sup>e</sup> siècle dans ces secteurs. Toutefois, il a fallu attendre les années 1950 et l'arrivée des voies ferroviaires et des chemins reliant ces communautés aux régions plus au sud pour voir émerger de véritables communautés non autochtones. D'abord ce fut Chibougamau et Chapais et ensuite Lebel-sur-Quévillon et Matagami.

Chibougamau a été fondée en 1954 tandis que Chapais l'a été en 1955, soit quelques années après le parachèvement du premier chemin de terre permanent reliant Chibougamau à Saint-Félicien en 1949. L'histoire de ces deux villes voisines, séparées de 40 km à peine, est étroitement liée. Ces deux communautés entretiennent d'ailleurs des relations de proximité territoriale importantes depuis leur fondation respective. À titre d'exemple, les commerces de Chibougamau accueillent plusieurs résidents de Chapais tandis que bon nombre de personnes qui travaillent à Chibougamau habitent la ville sœur. À l'inverse, certains résidents de Chibougamau participent aux activités de sports et loisirs organisées à Chapais. L'exploitation des mines, et par la suite de la forêt, ont donc amené une ruée populationnelle vers ces deux villes. Les travailleurs, qui provenaient principalement du Saguenay—Lac-Saint-Jean et moins de l'Abitibi-Témiscamingue, participaient alors au boom industriel du Québec de l'après-guerre. L'apogée du développement fut atteint au début des années 1970. La Société d'histoire de Chibougamau mentionne qu'en 1973, dix mines opéraient dans la région et que la population de Chibougamau était de 11 808 personnes. À cette époque, le développement hydroélectrique du Nord-du-Québec contribuait également à cet essor, grâce aux chantiers de montage de lignes de distribution opérés à partir de Chibougamau et de Chapais dans les années 1970 et 1980.

13. La mine Normétal a ouvert en 1937 et les mines Selbaie et Casa Berardi dans les années 1980. Toutes ont fermé et la Casa Berardi est rouverte depuis 2003.

14. LEBLANC, A., (2002). *Val-Paradis : Un Village au bord de la Pajegasque*.



Puis, le déclin s'est amorcé pour culminer au début des années 1990, avec une crise majeure qui affectait Chapais et Chibougamau. En effet, deux mines de la compagnie Campbell fermaient leurs portes et l'entreprise Minnova à Chapais cessait ses opérations : quatre puits de mine sont alors démantelés. Depuis, le secteur de la forêt sert de bouée de sauvetage grâce aux entreprises Chantiers Chibougamau et Barrette-Chapais, qui sont devenues aujourd'hui les plus grands employeurs. À Chapais, une usine de cogénération, alimentée par les résidus forestiers, fait également partie des employeurs importants.

L'histoire de Lebel-sur-Quévillon, pour sa part, s'est construite à partir de la forêt, où Domtar exploite depuis 1960 les activités de l'usine de pâtes. Les premiers arrivants venaient principalement des régions de l'Abitibi-Témiscamingue et du Saguenay—Lac-Saint-Jean. Les gens venus sur place choisirent alors de s'établir à Lebel-sur-Quévillon. On fonda officiellement la ville de Lebel-sur-Quévillon en 1965, en pleine révolution tranquille. Certains événements marquants ont eu lieu dans les années 1980 et 1990, dont une grève de onze mois et une mobilisation importante des travailleurs pour la modernisation de l'usine de pâtes de Domtar. En 1995, la ville de Lebel-sur-Quévillon diversifia quelque peu son économie grâce à la mise en opération de la mine Langlois (autrefois appelée projet Grevet) par une entreprise privée basée à Toronto. Prévue pour fonctionner sur une période de dix ans, cette mine ferma toutefois ses portes quelques années seulement après son ouverture. On connaît aussi les problèmes récents des travailleurs du secteur forestier depuis l'automne 2005. Malgré tout, le devenir de Lebel-sur-Quévillon repose encore sur les grands projets pouvant assurer l'emploi au plus grand nombre.

En 1963, c'est au tour de Matagami d'être incorporée à la suite d'une importante concentration d'activités dans trois mines : Orchan, New Hosco et Matagami Lake. À cette époque, la municipalité comptait déjà une population de 1500 personnes, qui allait presque doubler trois ans plus tard. Les activités forestières ont aussi débuté durant ces années. Puis, l'ouverture et la fermeture des mines se sont succédées. Les chantiers hydroélectriques de la Baie-James ont fait de Matagami un carrefour stratégique puisque la ville se situe au kilomètre zéro sur la route de la Baie-James menant à Radisson. Elle devenait le relais par excellence vers le Nord avec le surnom de « Porte de la Baie-James ». La communauté a cependant maintenu une grande appartenance à l'Abitibi-Témiscamingue. En effet, Amos est située à seulement 185 km au sud, tandis que Chibougamau se situe à près de 600 km à l'est de Matagami. Cette situation explique en grande partie les liens socio-économiques existant entre Matagami et l'Abitibi-Témiscamingue. Les gens viennent et vont entre Matagami et Amos, Val d'Or et Rouyn-Noranda.

### 5.1.3 Radisson : un projet national d'hydroélectricité

À l'aube de la Révolution tranquille, le gouvernement libéral de Jean Lesage fit le pari que les Québécois avaient le pouvoir de devenir « maîtres chez nous ». On fondait l'espoir sur le potentiel hydroélectrique des rivières du Nord pour alimenter la croissance industrielle du Québec. Vaste chantier qui demeura en opération durant des années, le projet de la rivière La Grande draina des quantités impressionnantes de ressources humaines, financières et matérielles. Ce sont donc les grands chantiers d'Hydro-Québec qui ont donné naissance à Radisson en 1974. La localité a été fondée pour accueillir les « bâtisseurs d'eau », ces travailleurs qui allaient réaliser les grandes centrales. La Société des sites historiques de Radisson indique que plus de 185 000 travailleurs ont participé à ces grands travaux au fil des décennies. Dans le parc Robert-A.-Boyd, du nom du président d'Hydro-Québec à l'époque, des monuments ont été érigés portant les noms de ces bâtisseurs.

Aujourd'hui, environ 400 employés sont à l'emploi d'Hydro-Québec, mais seulement un dixième résident à Radisson. En réalité, on retrouve trois cultures à Radisson : les « 8/6 » qui travaillent huit jours à Radisson et qui prennent six jours de congé à l'extérieur, les résidents logés par leur employeur et les payeurs de taxes.

Radisson est l'une des seules communautés non autochtones du Québec situées au nord du 53<sup>e</sup> parallèle. Depuis sa fondation, la population de Radisson a fluctué en fonction des grands chantiers de construction. Au plus fort des travaux, en 1976-1977, près de 2500 personnes y vivaient. En 1985-1986, la population a chuté considérablement jusqu'à atteindre 400 habitants à la fin des travaux de la première phase du complexe La Grande. En 1987, une nouvelle affluence a été provoquée par le début des travaux de la deuxième phase du complexe<sup>15</sup>. Depuis cette date, la courbe démographique périclité lentement année après année. Actuellement, la communauté compte environ 350 habitants. Radisson est sans conteste la communauté la plus isolée des sept communautés jamésiennes. De plus, à titre de localité, Radisson partage son pouvoir politique avec la MBJ.

15. LOCALITÉ DE RADISSON. *Plan stratégique de développement de la localité de Radisson 1995-2000*, Comité de relance de Radisson, juin 1995, p. 8.



## 5.2 Identité des communautés et capacité de développement

Forte de ses origines, chacune des communautés s'est développée autour d'une activité économique distincte et s'est dotée ou s'est vue doter de services de santé, d'éducation et de services de proximité pouvant assurer le bien-être de la population. Les communautés de Valcanton et Villebois ont été créées avec la ferme intention de s'établir. Il n'y avait pas d'horizon temporel prévu à l'existence de l'établissement humain. D'ailleurs, on retrouve maintenant des gens de 3<sup>e</sup> génération à Valcanton et Villebois, ce qui est distinctif des autres communautés où on retrouve au mieux, des gens de 2<sup>e</sup> génération. Toutefois, leur reconnaissance officielle n'a été octroyée qu'en 1971 lors de la création de la MBJ. Et cela, sans mentionner la récente autonomie politique de la MBJ. C'est donc dire que Valcanton et Villebois sont les communautés les plus anciennes de la Jamésie, mais en sont aussi les plus jeunes administrations municipales avec Radisson. De plus, ces quatre communautés n'ont pas la pleine autonomie politique et administrative de leur territoire. Elles sont toutes des localités sous l'autorité de la Municipalité de Baie-James, dont les bureaux sont situés à Matagami.

Outre Valcanton et Villebois, qui ont connu une origine de colonisation, tous les autres cas ont fait l'objet de projets de développement dont les promoteurs étaient soit des entreprises, pour la plupart de capitalisation étrangère, soit le gouvernement. Ce sont les forces du marché qui ont fait émerger ces communautés. Et les gens qui s'y sont établis étaient pour la plupart des travailleurs salariés et non des défricheurs. Donc, l'existence même des communautés de Chibougamau, Chapais, Radisson, Lebel-sur-Quévillon et Matagami reposait sur un projet de travail avant tout. Il s'agissait de villes de compagnie. Même Radisson pourrait, encore aujourd'hui, être considérée comme une ville d'Hydro-Québec. De plus, dans une perspective d'affaires, ces établissements humains avaient un horizon temporel défini d'avance par les promoteurs, l'exploitation des ressources naturelles étant une activité cyclique qui évolue sur la base de projets. Pour les habitants, le travail devient une situation temporaire pouvant assurer leur bien-être. Lorsque ces projets de développement sont suffisamment de longue durée, il est justifié pour le promoteur d'investir dans les infrastructures, les services privés et publics. Il en est de même pour les travailleurs. Un individu choisit de s'établir, d'acheter une maison, d'élever une famille, d'aspirer à une vie meilleure.

Dans sa définition d'une communauté locale, Prévost (2001) ajoutait que le territoire avec lequel la communauté développe son sentiment d'appartenance « forme une zone à l'intérieur de laquelle la majorité des travailleurs peut changer d'emploi sans avoir à déménager » (p. 18). Force est de constater que les communautés de la Jamésie

correspondent peu à ce critère. Or, étant donné la distance séparant les populations de la Jamésie, la question est de savoir si ces regroupements humains vivant sur le territoire ont les capacités nécessaires pour créer de l'emploi et créer un milieu de vie de manière à assurer l'existence d'une communauté, au sens théorique du terme, et à assurer le bien-être de ses membres ? Afin de répondre à cette question, il faut jeter un regard plus approfondi sur le patrimoine des communautés.

## 5.3 Analyse transversale du patrimoine des communautés

Les premiers pas qui ont forgé l'identité des communautés, et leur autonomie comme entité politique, ont également contribué à la création d'une richesse collective qui permet aux populations de se développer. Cette richesse constitue le patrimoine d'une communauté. La description du patrimoine de chaque communauté permet de brosser un bref aperçu des potentialités tout en permettant d'identifier les défis qui s'imposent lorsque l'une d'elle tente d'infléchir sa trajectoire historique de développement et d'accroître son patrimoine. Dans la présente section, chaque communauté est décrite au regard des quatre capitaux de base de Coleman (1990), soit : humain, social, physique et économique. Ces derniers sont illustrés à l'aide d'une vingtaine d'indicateurs, autant qualitatifs que quantitatifs, suggérés par la littérature et identifiés par les informants clés comme étant des traits significatifs de leur communauté. À défaut de données récentes et comparatives pour l'ensemble des sept communautés de la Jamésie, les données quantitatives utilisées proviennent, sauf indication contraire, de la compilation des données de recensement (Statistique Canada, 2001). Le tableau suivant reprend certains éléments significatifs pour chacune des communautés chacun des éléments est discuté par la suite.

**Tableau 2**  
**Éléments marquants du patrimoine des communautés**

	Capital humain	Capital social		Capital économique	Capital physique
		Vitalité communautaire	Structure sociale		
<b>Chapais</b>	Dans la moyenne jamésienne	Important dynamisme des aînés; très bonne appréciation des services de santé	Bonne équité hommes-femmes dans les revenus	Bonne diversité économique; charge financière pour équipements et infra-structures de sports, loisirs et industriels	Petite superficie, une usine avec CAAF <sup>16</sup> ; majoritairement logements privés
<b>Chibougamau</b>	Taille importante; population avec compétences diversifiées	Base sociale élargie	Bonne équité hommes-femmes dans les revenus	Bonne diversité économique	Grande superficie, une usine avec CAAF; bons équipements de sports, loisirs et culture
<b>Lebel-sur-Quévillon</b>	Taille significative; population très jeune et relativement prospère; main d'œuvre expérimentée	Base sociale élargie	Équité relativement bonne entre les revenus	Revenus élevés	Petite superficie, deux usines avec CAAF; bons équipements de sports, loisirs et culture
<b>Matagami</b>	Taille significative; population très jeune avec compétences diversifiées	Base sociale élargie; bonne ouverture au monde	Bonne équité dans les revenus au sein de la population	Charge financière pour équipements et infra-structures de sports, loisirs et industriels	Petite superficie; une usine avec CAAF; équipements
<b>Radisson</b>	Petite taille – seuil critique d'élèves; scolarité élevée	Faible cohésion sociale; bonne ouverture au monde	Iniquité relativement élevée dans les revenus	80 % des taxes payées par Hydro-Québec; bonne diversité économique	Localité de la MBJ; isolement géographique
<b>Valcanton</b>	Petite taille; bon équilibre hommes-femmes; population vieille et faiblement scolarisée	Dynamisme des femmes; fort sentiment d'appartenance au territoire; bonne ouverture au monde	Faible proportion de familles mono-parentales	Faibles revenus et dépendance élevée aux transferts gouvernementaux	Localité de la MBJ; proximité des centres de services de l'Abitibi-Témiscamingue; majoritairement logements privés
<b>Villebois</b>	Petite taille et forte diminution; forte proportion d'hommes; population vieille, faiblement scolarisée avec faible diversité de compétences	Faible cohésion sociale; dynamisme des femmes; fort sentiment d'appartenance au territoire	Forte iniquité dans les revenus au sein de la population et entre les hommes et les femmes; forte proportion de familles mono-parentales et faible proportion de personnes vivant seules	Proportion élevée de personnes sans diplôme d'études secondaires	Localité de la MBJ; proximité aux centres de services de l'Abitibi-Témiscamingue

16. Le contrat d'approvisionnement et d'aménagement forestier (CAAF) permet de récolter chaque année, sur un territoire donné, un volume de bois rond d'une ou de plusieurs essences pour assurer le fonctionnement d'une usine. En contrepartie, le bénéficiaire s'engage à respecter les obligations prévues dans la *Loi sur les forêts* et les règlements afférents ainsi que ceux inscrits à son contrat, notamment en ce qui a trait à la planification de ses activités d'aménagement forestier. Le bénéficiaire est également tenu de réaliser les traitements sylvicoles requis pour atteindre le rendement fixé par le ministre pour chacune des aires destinées à la production forestière : (<http://www.mrn.gouv.qc.ca/forets/amenagement/amenagement-planification-droits-CAAF.jsp>), consulté le 10 mai 2007.



### 5.3.1 Capital humain

Différents indicateurs peuvent être utilisés pour quantifier et qualifier le capital humain. Nous avons restreint la description autour de quatre dimensions que sont : la population, les compétences, la santé et la culture entrepreneuriale.

#### Population

Il est à remarquer que toutes les analyses sont basées sur les traitements des données de 2001, à l'exception des données populationnelles de recensement en 2006 qui sont disponibles. Au recensement de 2006, la Jamésie comptait 14 871 personnes, soit une diminution de 10,3 % par rapport à 2001, qui elle-même avait diminué de 11 % par rapport à 1996. Notons que la population du Québec a grimpé de 4,3 % depuis 2001.

Sur quinze ans (1991-2006), la Jamésie enregistre une perte de 5 329 personnes, soit 26 % de sa population qui se chiffrait à 20 200 habitants en 1991. Ce sont les trois petites localités de la MBJ qui ont le plus souffert de la chute démographique, avec une diminution drastique de 55 % entre 1991 et 2006. Notons que la population de Villebois a chuté de 67 % de 1981 à 2001, ce qui en fait une communauté particulièrement dévitalisée sur le plan démographique. Matagami et Chapais suivent avec des pertes de 37 % et de 31 % de leur population respective entre 1991 et 2006. La ville de Chibougamau, bien que moins pénalisée, se retrouve en l'espace de quinze ans avec 15 % de sa population en moins.

Mais plus récemment, c'est Matagami et Lebel-sur-Quévillon qui ont été les plus marquées par l'exode. Dans le cas de Matagami, cela est dû à la fermeture de la mine

Bell-Allard de Noranda, tandis que Lebel-sur-Quévillon a évidemment souffert des difficultés de la Domtar. Lebel-sur-Quévillon, qui était la communauté la plus prospère de la Jamésie avant les récentes fermetures, avait subi une petite diminution de seulement 5 % entre 1996 et 2001. Chibougamau et les localités de la MBJ se démarquent avec une réduction démographique de 5 % et de 2 % respectivement.

Bien que d'autres facteurs structuraux influencent le développement des communautés locales, la taille de la population demeure un facteur crucial. Dans le cas de la Jamésie, la masse critique de certaines populations comme celles de Valcanton, Villebois et Radisson ajoute un élément d'incertitude sur les capacités endogènes de développement. D'ailleurs, la taille peut certainement justifier une partie du débat sur le statut de localité de ces communautés, particulièrement Valcanton et Villebois, car, en l'absence d'une structure régionale pour les appuyer, ces communautés pourraient être en encore plus grande difficulté de survie. Dans le cas de Radisson, la seule présence et stabilité des activités d'Hydro-Québec peut changer cette lecture de la masse critique, comme les échanges avec les autochtones. Cependant, l'éloignement de Radisson et son isolement par rapport à d'autres pôles importants d'activité s'avèrent également des handicaps.

Le rapport de masculinité montre qu'à Villebois on relève la plus forte proportion d'hommes, tandis que c'est à Valcanton que l'on trouve le meilleur équilibre hommes-femmes. À Chibougamau, à Chapais et à Radisson, ce ratio est un peu plus élevé, tout comme à Lebel-sur-Quévillon et à Matagami.

**Tableau 3**  
**Profil des communautés de la Jamésie**

Municipalités	Population 2006	Population 2001	Population 1996	Population 1991	Variation 2001 - 2006	Variation 1991 - 2006
Chapais	1 630	1 795	2 030	2 391	-9%	-31%
Chibougamau	7 563	7 922	8 664	8 855	-5%	-15%
Lebel-sur-Quévillon	2 729	3 236	3 416	3 414	-16%	-20%
Matagami	1 555	1 939	2 243	2 467	-20%	-37%
Localités de la MBJ : Radisson, Valcanton et Villebois	1 394	1 422	1 978	3 073	-2%	-55%
<b>Jamésie</b>	<b>14 871</b>	<b>16 314</b>	<b>18 331</b>	<b>20 200</b>	<b>-10,3%</b>	<b>-26,4%</b>

Source : Statistique Canada, recensements, 1991 à 2006.



Selon les données disponibles au recensement de 2001, la population de la Jamésie est plus jeune que celle du Québec puisque seulement 15 % des habitants ont 55 ans ou plus, comparativement à 24 % pour l'ensemble du Québec. De plus, l'indice de vieillesse<sup>17</sup> est de 15,9 % pour Matagami et de 16,2 % pour Lebel-sur-Quévillon, plaçant ces deux communautés en-dessous de l'indice de vieillesse du Nord-du-Québec, qui est de 25,7 %. Les communautés de Valcanton et de Villebois sont au sommet de ce palmarès en ayant des indices respectifs de 48,1 % et de 54,5 %, ce qui est tout de même nettement inférieur à la situation québécoise, qui se situe à 74,3 %.

Bien entendu, l'effet du vieillissement se fait sentir dans toutes les communautés jamésiennes. À titre d'exemple, l'école de Radisson accueillait, en 2004-2005, environ 55 élèves de niveaux primaire et secondaire. Les prévisions pour l'année suivante annonçaient une baisse de dix élèves. Cette situation met évidemment une pression supplémentaire sur la Commission scolaire pour maintenir son offre de services. De plus, à Radisson, le groupe d'âge dominant en 2005 était celui des 40 à 59 ans, représentant 43 % de la population totale.

## Compétences

La population de la Jamésie est généralement peu scolarisée. Les détenteurs de diplômes universitaires sont deux fois moins nombreux que dans l'ensemble de la population québécoise. Cette situation est caractéristique des régions ressources étant donné que les corps de métier reliés à l'exploitation des ressources n'exigeaient historiquement que la bonne condition physique. Les choses ont toutefois changé et il semblerait que la situation évoluera encore prochainement. En effet, certaines rumeurs courent à l'effet que les grands employeurs de la région exigeraient, d'ici peu, des formations collégiales pour plusieurs postes en usine. Actuellement, la proportion de la population des 20 ans ou plus ayant complété des études à un niveau inférieur à la 9<sup>e</sup> année passe de 5,9 % à Radisson à 38 % à Villebois. Les populations de Matagami et de Valcanton ont sensiblement les mêmes taux, avec une moyenne de 22,5 %. Pour leur part, les populations de Lebel-sur-Quévillon, Chapais et Chibougamau ont des taux qui oscillent aux alentours des 15 %, soit juste en dessous de la moyenne jamésienne, qui est de 16,7 %, et de celle de l'ensemble du Québec, qui est de 15,9 %.

Que ce soit chez les entreprises privées ou dans le secteur public, la nature complexe de certaines activités exige une main d'œuvre qualifiée et spécialisée pour satisfaire les besoins des organismes un peu partout en Jamésie. À cet égard, on retrouve la plus forte proportion, soit 39 %, des personnes de 20 ans ou plus ayant fait des études de

niveau collégial ou universitaire à Radisson. Lebel-sur-Quévillon, Matagami et Chibougamau se partagent le 2<sup>e</sup> rang avec un taux d'un peu plus de 30 %. Cette proportion tombe à environ 24 % à Chapais et à Villebois, tandis que Valcanton ferme la marche avec moins de 10 %.

Au-delà du niveau de scolarité, il est intéressant de savoir si les communautés locales possèdent des compétences particulières, des savoirs collectifs acquis avec le temps grâce aux activités de production. À titre d'exemple, il est évident que l'agriculture fait partie des compétences locales à Valcanton et Villebois et quelque peu à Chapais. Toutefois, les projets agricoles à succès à Valcanton et Villebois semblent limités, comme d'ailleurs le faisaient remarquer certains répondants. Pour le reste, l'historique des activités forestières et minières à Chapais, Chibougamau, Lebel-sur-Quévillon, Matagami et le secteur de VVB porte à croire que ces communautés ont acquis des compétences particulières au fil des ans, que ce soit par la pratique ou la formation continue en entreprise.

Pour ce qui est de la diversité des compétences<sup>18</sup>, Chibougamau, Radisson et Matagami montrent la plus grande diversité, suivies de Lebel-sur-Quévillon, Chapais et Valcanton. Pour sa part, Villebois arrive dernière avec un très faible taux de diversité. Ces quelques données illustrent jusqu'à quel point la communauté peut bénéficier d'un éventail de compétences pour soutenir des projets de toute sorte.

## Santé

Sur le plan de la santé, il n'y a malheureusement aucune donnée particulière pouvant livrer un aperçu de la situation de la population dans chacune des communautés. À défaut, certains constats et données recueillies sur l'ensemble de la population jamésienne sont présentés dans les lignes qui suivent. D'abord, la population plus jeune du territoire indique une perception subjective d'état de santé plutôt bon à excellent (90 %). Sur le plan qualitatif, l'isolement, les incertitudes liées à l'emploi, de même que l'éloignement des lieux de travail pour les hommes dans certains cas (ex. Matagami) font que la santé psychologique inquiète plusieurs intervenants, notamment la toxicomanie chez les jeunes. Par ailleurs, le ratio de suicide homme-femme est de 9 pour 1, contrairement à 4 pour 1 pour l'ensemble du Québec (CRSSBJ, 2001). La vague de suicide à Lebel-sur-Quévillon en 2000 a été, à cet effet, un élément de choc pour toute la communauté, par ailleurs prospère sur le plan économique. D'autre part, selon une enquête de la Table régionale des aînés du Nord-du-Québec de 2002, les inquiétudes des aînés portent sur les soins spécialisés (45 %) et l'isolement (30 %). En ce qui a trait aux services de santé en général, les gens se disent tous satisfaits de

17. Proportion des personnes de 65 ans ou plus par rapport aux personnes de moins de 15 ans.

18. La diversité des compétences se calcule à partir du cumulatif des pourcentages des trois titres scolaires de niveau post-secondaire des hommes et des femmes. Plus le chiffre est petit, plus la diversité est grande.

l'accès rapide aux soins. À plusieurs endroits, comme au Centre de santé René-Ricard de Chapais, on est même étonné de voir autant de médecins pratiquer pour si peu de population. Les personnes rencontrées dans le cadre de la présente étude ont d'ailleurs indiqué que plusieurs résidents de Chibougamau fréquentent cette clinique en raison d'un accès plus rapide aux soins. À Matagami, on est aussi très fier des services de santé disponibles.

### Culture entrepreneuriale

Le développement économique est particulier sur le territoire des communautés de la Jamésie. L'esprit d'entreprise est généralement peu développé étant donné l'historique d'exploitation des ressources et le travail en grande entreprise. La plupart des communautés peuvent d'ailleurs être considérées comme des « villes de compagnie », même si la réalité économique a quelque peu évolué dans certaines communautés comme Chibougamau, où l'économie a été diversifiée. Plusieurs répondants ont souligné que leur communauté dispose de peu de promoteurs pour des projets d'affaires, et ce, malgré les efforts déployés par les organismes pour promouvoir l'entrepreneuriat. En fait, il semble que l'esprit d'entreprise ou plutôt l'« intrapreneuriat » public soit assez présent chez les personnes qui jouent habituellement un rôle d'accompagnateur, soit les agents de développement ou même les élus, en particulier à Chapais.

Certaines communautés disposent tout de même d'un leadership économique intéressant. Mentionnons à cet effet Chapais et Chibougamau, où l'on trouve deux entreprises forestières locales indépendantes qui font d'ailleurs la fierté de ces communautés. Cependant, il a aussi été mentionné que les salaires élevés versés aux travailleurs dans les grandes entreprises locales ne favorisent pas l'entrepreneuriat. En effet, on considère que les bénéfices pouvant être gagnés au lancement d'une entreprise ne justifient pas le risque et l'investissement associés à son démarrage. Cela reflète une problématique de culture entrepreneuriale qui reste à développer. Néanmoins, il faut souligner la force de l'entrepreneuriat féminin à Matagami, à la suite de la fermeture de la Bell-Allard. Il s'agit ici toutefois d'un entrepreneuriat par nécessité versus un entrepreneuriat d'innovation.

La situation à Valcanton et Villebois est particulière. Malgré les initiatives notables de création d'entreprise dans ce secteur, peu de projets tiennent la route. Cette situation confirme que l'esprit d'entreprise doit aussi être jumelé à des compétences de gestion pour mener au succès. La culture coopérative est encore très présente dans ces deux communautés.

### 5.3.2 Capital social

Le capital social prend des configurations variables d'une communauté à l'autre en Jamésie. Les éléments qui méritent une attention particulière sont présentés en fonction de deux groupes d'indicateurs : la structure sociale et la vitalité communautaire. Deux indicateurs constituent des balises importantes pour la structure sociale, soit l'équité dans les revenus<sup>19</sup> et la défavorisation sociale. La vitalité communautaire repose, quant à elle, sur trois indicateurs qui sont la cohésion sociale et la participation, le sentiment d'appartenance, et l'ouverture au monde.

#### Équité des revenus

Le plus faible écart entre le revenu annuel moyen et le revenu médian se trouve à Matagami où il est de 647 \$. Ensuite, c'est à Lebel-sur-Quévillon que l'écart est moindre lorsque comparé aux autres communautés, soit de 3 500 \$. Les plus grands écarts sont à Radisson, 6 584 \$ et à Villebois, 7 763 \$. Selon les données d'entrevues recueillies, cet indicateur est une piste pour expliquer en partie la solidarité qui règne à Matagami et à l'inverse, contribuer à la compréhension des tensions qui peuvent exister à Villebois.

Entre hommes et femmes, l'équité<sup>19</sup> est la plus forte à Chapais et Chibougamau, ce qui veut dire que l'écart entre le revenu des femmes et celui des hommes est moindre qu'ailleurs. Dans ces communautés, le revenu annuel des femmes représente environ 58 % de celui des hommes, un écart monétaire d'environ 15 000 \$. Cette équité est moyenne à Matagami, Valcanton et Lebel-sur-Quévillon, tandis qu'elle est faible à Radisson. C'est à Villebois qu'on retrouve l'écart le plus grand entre le revenu des hommes et celui des femmes. En effet, la proportion du revenu des femmes sur celui des hommes est de 29 % dans cette communauté, soit un montant d'un peu moins de 22 000 \$. Encore une fois, l'iniquité qui sévit à Villebois pourrait contribuer à expliquer la problématique de cohésion sociale observée.

#### Défavorisation sociale<sup>20</sup>

La proportion des personnes vivant seules dans le Nord-du-Québec est de 8,7 %, ce chiffre grimpe à 12,4 % pour l'ensemble du Québec. À Matagami, Chapais et Chibougamau, cette proportion se situe entre les données régionale et provinciale. C'est à Villebois que l'on retrouve le moins de personnes vivant seules, avec 4,7 % de la population.

19. D'une part, l'équité est calculée comme la différence entre le revenu total moyen et le revenu médian. D'autre part, la mesure d'équité est calculée comme le pourcentage du revenu total moyen des femmes sur le revenu total moyen des hommes.

20. La défavorisation sociale renvoie à la fragilité du réseau social. L'indice de défavorisation sociale est composé de trois variables : proportion de gens séparés, divorcés ou veufs, proportion de familles monoparentales et proportion de personnes vivant seules.



Dans l'ensemble des communautés jamésiennes, la proportion des familles monoparentales est en dessous de la moyenne québécoise, qui est de 16,6 %, à l'exception de Villebois où 20 % des familles sont monoparentales. À l'opposé, c'est à Valcanton que l'on retrouve la plus faible proportion, soit 6,3 %.

Sur le plan des mariages, la portion de la population de la Jamésie dont l'état matrimonial légal est soit séparé, divorcé ou veuf est de 14 %, ce qui équivaut à l'ensemble des Québécois. La proportion la plus élevée est à Radisson, où 19,7 % de la population se trouve dans cette situation, tandis qu'à Lebel-sur-Quévillon et à Villebois, cette proportion tombe à 9,8 % et 11,4 % respectivement. C'est dans ces deux communautés que l'on retrouve le plus de personnes mariées ou célibataires.

### Cohésion sociale et participation

La cohésion sociale, dans une perspective de prise en charge, est un mélange de dynamisme communautaire, de relations et de rapports dominants entre les citoyens et les instances dirigeantes et, bien entendu, de participation des citoyens aux initiatives d'enrichissement collectif (organismes communautaires, entreprises d'économie sociale, initiatives de concertation, etc.). Quoique complexes à mesurer, ces éléments constituent néanmoins la base active d'une communauté. Parmi les sept communautés de la Jamésie, ce sont Radisson, Villebois et Valcanton qui affichent la plus faible cohésion sociale, tandis que les autres communautés montrent des signes positifs de prise en charge collective.

Tel que décrit par des répondants, Radisson vit une fracture sociale entre trois groupes de population : les travailleurs d'Hydro-Québec dont l'horaire est de 8/6 (huit jours de travail à Radisson et six jours de congé à l'extérieur de la localité), les travailleurs logés aux frais de l'employeur et les résidents/commerçants payeurs de taxes. Les deux premiers groupes sont largement dépendants du plus grand employeur, Hydro-Québec, qui est un acteur incontournable pour le développement de la localité. Il est d'ailleurs important de noter qu'on retrouve autant de travailleurs d'Hydro-Québec sur l'horaire 8/6 qu'il y a de résidents permanents à Radisson, soit environ 400 personnes. En effet, environ un travailleur d'Hydro-Québec sur dix réside de façon permanente à Radisson. Le dernier groupe, soit les payeurs de taxes, qui constituent environ un tiers de la population locale, est le plus vulnérable puisque l'avenir incertain de Radisson les touche de plus près. Mais en même temps, comme peu de personnes semblent y résider dans une perspective à long terme, on investit peu dans l'avenir. Une crise autour du compte de taxes a créé une scission vive entre différents leaders de la localité, éjectant du même coup un projet d'aquaculture que presque tous considéraient comme un beau projet, bien que le rythme de mise en œuvre n'ait pas été aussi rapide qu'on l'aurait

souhaité. La réalité fiscale est effectivement particulière du fait qu'une partie du parc résidentiel de la localité appartient aux employeurs, dont Hydro-Québec, qui représente 80 % de l'assiette fiscale de la localité, et que les centres de décision de ces employeurs ne soient pas installés à Radisson.

Dans le cas de Villebois, ce sont les conflits interfamiliaux sous-jacents qui ressortent. La cohésion sociale et la confiance mutuelle sont plus limitées. Valcanton, issue de la fusion de Beaucanton et de Val-Paradis, s'en trouve plus solidaire. Autant à Villebois qu'à Valcanton, le dynamisme généré par les femmes est très notable, de même que les organismes et les lieux d'entraide. À cet égard, il importe de noter le rôle important que peut jouer le regroupement de divers organismes communautaires et la municipalité dans l'ancienne école de Villebois. Les femmes y sont d'ailleurs très présentes. Néanmoins, la situation économique des femmes est bien en deçà de celle des hommes. Autant à Villebois qu'à Valcanton, les initiatives de prise en charge collective sont peu exemplaires. En effet, quelques projets de type coopératif ont été abandonnés, en raison de conflits internes et de possibles problèmes de gestion. De plus, les relations entre Villebois et Valcanton semblent quelque peu difficiles. Les malaises liés aux conflits du déménagement de l'école et de la localisation de certains services à Valcanton sont des expériences qui illustrent bien la situation. La vision commune du développement apparaît déficiente puisqu'elle repose sur un sentiment de dépendance envers la grande entreprise et la MBJ. En effet, c'est par la MBJ que certains projets sont pilotés, telle la valorisation des lots intramunicipaux par l'implantation d'une petite porcherie biologique.

À Chibougamau, Matagami et Lebel-sur-Quévillon, la base de la cohésion sociale s'avère un peu plus large. En effet, les jeunes, les adultes et les aînés semblent actifs au sein des différents organismes et activités communautaires, notamment de sports et loisirs. Notons à cet effet qu'on retrouve, à Lebel-sur-Quévillon et à Matagami, des centres communautaires où sont concentrés plusieurs organismes et équipements de sports, loisirs et culture. Ces lieux permettent d'ailleurs de favoriser la socialisation au sein de la communauté. À Matagami, les relations et les rapports avec les instances dirigeantes semblent élargis, favorisant ainsi un équilibre. Cette situation se retrouve également à Chibougamau et dans une moindre mesure à Lebel-sur-Quévillon. La mobilisation de différents acteurs à Matagami autour de la planification stratégique du développement est un exemple notoire. Les initiatives sociales et économiques découlant du comité Villes et Villages en santé et *Lebel Avenir* à Lebel-sur-Quévillon démontrent un renforcement de la cohésion sociale. Ces initiatives illustrent un élargissement des enjeux au sein de groupes d'acteurs. Toutefois, dans les cas de Chibougamau et Lebel-sur-Quévillon, on dénote une implication parfois disproportionnée des autorités municipales ainsi que de certains autres acteurs



locaux (par exemple : grandes entreprises et centres de santé).

À Chapais, ce sont les aînés qui apparaissent comme les liants de la communauté, de même que les lieux et activités de sports et loisirs. Au niveau de la participation au développement, le demi-échec de l'initiative Rues Principales montre à quel point la cohésion sociale est plus fragile.

### Sentiment d'appartenance

L'enracinement et l'information locale sont deux composantes qui apparaissent significatives dans la création d'un sentiment d'appartenance des gens à leur communauté. À Valcanton et Villebois, l'attachement des gens à leur territoire est notoire. Même les jeunes rencontrés souhaitent demeurer dans leur milieu. En ce qui a trait à l'information locale, on se préoccupe autant des nouvelles du Nord-du-Québec que de l'Abitibi-Témiscamingue. Rappelons que La Sarre en Abitibi-Témiscamingue, située à moins de 40 km de VVB, est le lieu de convergence de plusieurs activités sociales, sportives et commerciales des résidents.

Les communautés de Matagami et Chibougamau bénéficient d'un niveau relativement élevé d'enracinement en plus de posséder des médias locaux connus et appréciés. Il semble par ailleurs que les jeunes d'âge scolaire de ces deux communautés ainsi que ceux de Valcanton et Villebois ont un attachement au milieu qui leur fait affirmer leur volonté de rester ou de revenir après les études et le travail. À Lebel-sur-Quévillon et à Chapais, le sentiment d'appartenance semble plus mitigé.

À l'exception d'une minorité de la population, l'attachement au milieu à Radisson est décidément le plus faible de toutes les communautés. Le projet du parc Robert-A.-Boyd destiné aux bâtisseurs du « projet du siècle » est pour le moment le seul projet connu et possédant un rayonnement pouvant susciter un certain sentiment de fierté à Radisson. Ces initiatives gèreraient à être multipliées.

### Ouverture au monde

À titre indicatif, l'ouverture au monde peut être appréciée par la présence de minorités visibles et de personnes d'origine ou d'identité autochtone vivant sur le territoire, et plus particulièrement l'intégration de ces personnes au sein de la communauté.

Dans la région, bien qu'on y retrouve peu de minorités visibles, la proportion de la population ayant une identité

autochtone est deux fois plus élevée que pour l'ensemble du Québec. Dans les cas de Matagami et Radisson, il appert que des liens étroits aient été créés entre les communautés jamésiennes et autochtone de manière harmonieuse et intense. La présence d'autochtones d'origine<sup>21</sup> y est d'ailleurs importante. À Valcanton, les données démographiques montrent également que les personnes ayant des ancêtres autochtones sont en nombre important. Les communautés de Villebois, Chapais, Chibougamau et Lebel-sur-Quévillon comptent peu de groupes de ce type.

### 5.3.3 Capital physique

Le capital physique est constitué par le patrimoine bâti et l'environnement naturel dont disposent les communautés. De façon plus spécifique, les indicateurs utilisés pour décrire le capital physique sont : le territoire, le patrimoine naturel, le logement, les équipements et infrastructures de sports, de loisirs, de culture, de transport et de communication.

#### Territoire

Le premier élément d'importance pour ce capital est sans aucun doute le territoire. L'immensité du territoire de la Jamésie impressionne. Bien entendu, la particularité de la Jamésie est d'avoir une municipalité, la MBJ, qui administre près de 300 000 km<sup>2</sup> de territoire, en comparaison aux villes enclavées de Lebel-sur-Quévillon, Chapais et Matagami qui gèrent chacune entre 40 et 70 km<sup>2</sup> seulement. La municipalité de Chibougamau, pour sa part, s'étend sur une superficie de 700 km<sup>2</sup>. Du point de vue de l'histoire, tous ces territoires ont été récemment peuplés par les Jamésiens.

En effet, le secteur de Valcanton et Villebois, qui fait maintenant partie de la MBJ, a été constitué dans les années 1930, tandis que celui de Radisson ne date que des années 1970 seulement. Le cas de Radisson est particulier en ce sens que ce territoire appartenait spécifiquement aux Cris avant l'établissement des Jamésiens. Enfin, il est important de rappeler que Radisson ainsi que Valcanton et Villebois sont des localités administrées par la MBJ, tandis que les autres sont des municipalités régies par la Loi sur les cités et les villes<sup>22</sup>, au même titre que la MBJ.

#### Patrimoine naturel

Les ressources exploitables prédominantes pour la Jamésie sont évidemment la forêt et les mines pour l'industrie de transformation et les plans d'eau pour l'hydroélectricité et le tourisme. En ce qui a trait à la forêt, on retrouve des usines

21. L'origine se rapporte au(x) groupe(s) auquel (auxquels) appartenaient les ancêtres du recensé.

22. L.R.Q., chapitre C-19.

dans quatre communautés. Selon les données de juin 2005 du ministère des Ressources naturelles et de la Faune, ces usines comptaient sur des contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestiers (CAAF) annuels répartis ainsi : Chapais - 635 473 m<sup>3</sup> de bois à une usine, Lebel-sur-Quévillon - 1 111 615 m<sup>3</sup> de bois à deux usines, Chibougamau - 505 949 m<sup>3</sup> de bois à une usine et Matagami - 330 146 m<sup>3</sup> de bois à une usine. L'approvisionnement est particulièrement critique pour les usines à propriété privée près de Chapais et de Chibougamau. Celles-ci ne peuvent pas consolider leurs approvisionnements comme les grandes entreprises.

Dans le secteur des mines, plusieurs entreprises se partagent les exploitations et l'exploration, mais on ne trouve aucun centre administratif dans la région. En Jamésie, la mine Troilus, située au nord de Chibougamau, occupe déjà bon nombre de travailleurs provenant principalement de Chibougamau et de Chapais. La mine d'or Casa Berardi près de Valcanton et Villebois, au sud de Matagami, est en production depuis 2006. La mine Langlois à Lebel-sur-Quévillon a redémarré son exploitation en 2007. La mine de zinc de Persévérance à Matagami sera en opération l'année suivante. La compagnie Mines Cancor mène des études de faisabilité sur le potentiel du zinc près de Matagami. Goldcorp mène des activités de forage pour estimer les ressources en or de son gisement Éléonore. Elle pourrait contenir trois millions d'onces d'or, ce qui en ferait l'une des mines les plus riches du pays. Située à 380 km de Matagami, cette mine pourrait être en opération dans les trois à sept prochaines années. Le projet Foxtrot de Ashton-Soquem près de Chibougamau est au stade d'étude de préfaisabilité, sans compter le développement près des Monts Otish. Enfin, autour de Matagami, il y a actuellement un projet d'exploitation de l'argile; ressource en présence importante.

La région compte également plusieurs attraits naturels et on dénombre des activités dans toutes les communautés autour du sport, du loisir et du plein air. À titre d'exemple, le secteur de Valcanton et Villebois possède le mont Fenouillet, où un festival annuel accueille des visiteurs équestres venant de plusieurs endroits, dont l'Ontario. Chapais possède le Festival du doré Baie-James. L'ensemble de la région accueille des motoneigistes en hiver. Enfin, Radisson accueille les amateurs de chasse au caribou, par contre, les touristes sont plus nombreux à venir apprécier les infrastructures hydroélectriques (patrimoine bâti).

### Équipements et infrastructures de sports, loisirs et culture

Les communautés disposent d'installations et d'équipements variés pour la réalisation d'activités de sports et de loisirs et aussi de culture. Selon les personnes rencontrées dans le cadre de cette étude, les communautés de Chibougamau, de Lebel-sur-Quévillon et de Radisson

sont particulièrement bien pourvues. À Radisson, la présence d'Hydro-Québec explique certainement cette situation, tandis qu'à Chibougamau, la taille de la population explique cet état de fait. Pour ce qui est de Lebel-sur-Quévillon, il semble que la volonté locale et possiblement la capacité financière soient des éléments additionnels faisant en sorte que la communauté ait accès à ces équipements et infrastructures.

La trajectoire historique des communautés, basée essentiellement sur les grandes entreprises, a permis d'avoir des infrastructures de qualité. Maintenant, c'est davantage l'entretien de celles-ci qui entraîne une nouvelle problématique, comme c'est le cas notamment à Matagami et à Chapais. Cette problématique est principalement causée par le retrait de la grande entreprise conjugué aux pertes démographiques, diminuant du même coup les moyens financiers des municipalités, dont les taux de taxation, qui sont d'ailleurs parmi les plus élevés.

Dans le cas de Chapais, bien que des installations soient encore présentes, la décroissance démographique, la proximité de Chibougamau ainsi que la construction de plusieurs infrastructures à Oujé-Bougoumou semblent nuire à l'achalandage de ces lieux et possiblement à leur maintien. À l'instar de Chapais, la municipalité de Matagami, en raison de la décroissance démographique, fait face au défi important de maintenir et d'améliorer ses équipements et infrastructures. Pour ce qui est de Valcanton et Villebois, les installations et les équipements sportifs sont moins nombreux. Dans ce cas, la taille de la population, mais aussi la proximité avec La Sarre en Abitibi-Témiscamingue et même de Rouyn-Noranda expliquent la situation.

Pour ce qui est des équipements et infrastructures pour la culture, la situation est sensiblement la même. Cependant, tandis que certains répondants affirmaient avoir un manque important dans leur communauté, d'autres ne semblaient tout simplement pas préoccupés d'avoir plus d'actifs.

### Équipements, infrastructures et services de transport et de communication

Enfin, en ce qui a trait au patrimoine bâti, les communautés les plus avantagées en termes d'infrastructures de transport sont Chibougamau, Chapais et Matagami, en raison du réseau routier, mais aussi et surtout en raison de la proximité des aéroports. C'est Radisson qui dispose du plus grand aéroport régional, ce qui pourrait devenir un élément important d'une stratégie de développement entre le Grand Nord et le Sud du Québec.

Certaines communautés plus au sud, dont Chapais, Chibougamau, Lebel-sur-Quévillon et Matagami, ont également accès au réseau ferroviaire. La proximité



géographique et le réseau routier reliant les communautés de Valcanton, Villebois et Lebel-sur-Quévillon aux centres de services situés en Abitibi-Témiscamingue sont également des éléments à souligner dans le capital physique. Dans une moindre mesure, Matagami, Chapais et Chibougamau bénéficient également d'une proximité relative des centres de services situés dans les régions respectives de l'Abitibi-Témiscamingue et du Saguenay—Lac-Saint-Jean.

Du point de vue des infrastructures de communication, il est important de souligner que le dossier d'implantation de la large bande dans la Jamésie est toujours un enjeu important. Il semble que Développement économique Canada aurait des plans visant à améliorer l'accès à la large bande dans les communautés, par l'entremise de la Société d'aide au développement des collectivités (SADC). Enfin, Matagami dispose d'une radio communautaire qui fait la fierté des résidents rencontrés. Chibougamau bénéficie aussi d'une radio locale, mais elle est privée, ce qui, paraît-il, a empêché l'étendue d'une radio communautaire régionale. Si tel est réellement le cas, il faudrait analyser précisément si une radio communautaire menace les emplois ou le chiffre d'affaires d'une propriété privée, comparativement aux bénéfices engendrés par la diffusion de nouvelles régionales et communautaires. Cette diffusion pourrait être le début d'un projet structurant axé sur la construction d'un sentiment de communauté régionale. Mentionnons la présence d'un journal mensuel : *Le Jamésien*.

## Logements

La plupart des logements dans les communautés jamésiennes sont de propriété privée. Mentionnons qu'il n'y pas si longtemps, ce sont les entreprises qui étaient propriétaires des habitations qu'elles louaient à des prix très modiques à leurs employés. Cela faisait partie des conditions d'embauche. Depuis la décennie 1990, les entreprises ont transféré ces actifs à leurs employés pour des prix tout aussi raisonnables. Le geste et l'étape ne sont pas anodins. Par exemple, la proportion de locataires tombe à son plus bas niveau dans la communauté de Chapais (20,4 %). Ce taux est de 28,5 % pour l'ensemble de la Jamésie tandis qu'au Québec, c'est 42 % des logements qui sont loués.

Le geste culmine avec la fin de la « grande entreprise providence » et son désengagement. C'est aussi une étape significative car devenir propriétaire symbolise l'engagement. La décision d'investir dans l'amélioration de sa maison est un acte de foi dans le développement ou la pérennité de la communauté. Ce type de décision était visible récemment à Matagami où la fermeture de la mine a laissé planer une grande incertitude. Notons qu'à Radisson,

plus de 60 % des logements sont loués. Jusqu'à preuve du contraire, Radisson demeure un lieu de travail et de passage et si 40 % des gens sont propriétaires, il faut souligner que les maisons sont mobiles et déplaçables.

La problématique de l'accessibilité aux logements a été soulevée par certains répondants. À titre d'exemple, on a souligné que dans le secteur de Valcanton et Villebois il était difficile de trouver des logements convenables. Bien entendu, la qualité et la quantité des logements dépendent du dynamisme économique et de l'âge de la communauté. À certains endroits, comme près de Chapais et à l'extérieur du noyau urbain de Chibougamau, on souligne la présence de certains développements résidentiels. Généralement, les investissements résidentiels et les taux de location sont des indicateurs de l'enracinement des personnes dans le milieu.

## 5.3.4 Capital économique

Pour décrire le capital économique de la Jamésie, cinq indicateurs ont été utilisés : la défavorisation matérielle, la diversité économique<sup>23</sup>, l'appareil économique, le climat d'affaires et l'appareil financier.

### Défavorisation matérielle<sup>24</sup>

En 2001, les plus forts taux d'emploi étaient enregistrés à Radisson (69 %), à Lebel-sur-Quévillon (66 %) et à Matagami (65 %). Toutefois, Villebois et Valcanton connaissaient la situation inverse avec 41 % et 30 % respectivement. Notons que le taux d'emploi pour l'ensemble du Québec à cette période était de 59 %.

Dans la région, le revenu total moyen variait entre 35 868 \$ à Lebel-sur-Quévillon et 17 470 \$ à Valcanton. À titre comparatif, le revenu total moyen des Québécois à cette période était de 27 125 \$.

La partie du revenu des personnes provenant de transferts gouvernementaux (assurance-emploi, pension de la Sécurité de la vieillesse, etc.) est particulièrement élevée à Villebois (24 %) et à Valcanton (34 %). C'est à Lebel-sur-Quévillon et à Radisson que l'on retrouve les taux les plus faibles, soit de 5 % et 9 % respectivement. La moyenne régionale était de 15 % tandis que pour le Québec, cette proportion était sensiblement la même (14 %).

La proportion des personnes sans diplômes d'études secondaires présente aussi certains risques économiques pour une population. Cette proportion est la plus élevée à Villebois (38 %), suivi de Valcanton (25 %) et de

23. Total de la portion de la population active des 15 ans ou plus dans les trois industries ayant la plus forte proportion de travailleurs

24. La défavorisation matérielle reflète la privation de biens et de commodités de la vie courante. L'indice de défavorisation matérielle est composé de trois variables : proportion de gens sans diplôme d'études secondaires, revenu personnel moyen et rapport emploi / population.



Matagami (21 %). Cet indicateur reflète en partie la structure des emplois et, dans un certain sens, peut aussi bien illustrer la précarité des emplois (faible salaire et instabilité). Chibougamau, Chapais et Lebel-sur-Quévillon se situent aux alentours de la moyenne jamésienne et québécoise (15 %). C'est à Radisson où ce taux est le plus faible, soit de 6 %.

### Diversité économique

La diversité économique est une préoccupation centrale des intervenants économiques et politiques de la région. Afin de dresser un portrait de cette diversité, ou de ce manque de diversité, nous avons cumulé les proportions de la population active œuvrant dans les trois principales industries de chacune des communautés (le plus bas pourcentage signifie donc une plus grande diversité d'emploi). Les résultats montrent que c'est à Chibougamau qu'il y a la plus grande diversité (40 %), suivi de Chapais (43 %), tandis que c'est à Lebel-sur-Quévillon (63 %) et à Villebois (67 %) qu'il y a la moins grande diversité. À titre de comparaison, ce même calcul appliqué à la population du Québec donnait un résultat de 40 %.

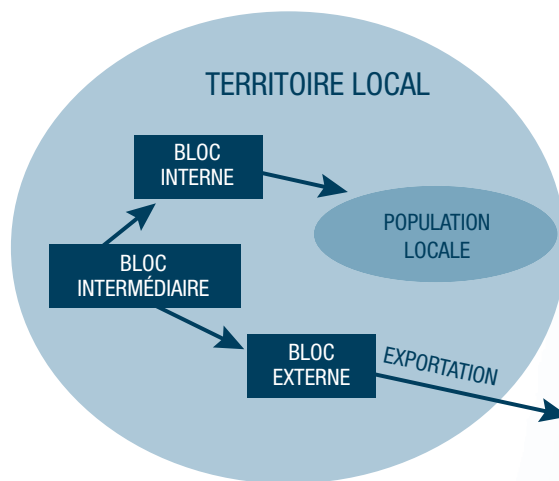
Certes, ce calcul n'est pas suffisant pour rendre compte de la complexité de cette diversité. À Radisson, par exemple, le résultat du calcul (58 %) ajouté au fait qu'il n'y a qu'un grand employeur qui fait vivre les entreprises provenant de différentes industries, démontre le peu de diversité économique. Toutefois, comme cette entreprise est stable, il n'y a pas lieu de considérer la situation de Radisson comme étant vulnérable du point de vue de l'emploi. De plus, cette communauté pourrait profiter, du point de vue commercial particulièrement, des échanges avec la population crie des environs et même de sa position stratégique de relais avec le Grand Nord.

Si la diversité économique peut donner un aperçu de la structure économique régionale, il est important d'aller plus loin pour aborder l'étude des équipements et infrastructures de production, de même que l'ensemble des activités de production.

### Appareil économique

Selon Prévost (2001), l'appareil économique est constitué de trois blocs d'entreprises interreliés, soit les blocs interne, externe et intermédiaire. Les entreprises du bloc interne sont celles qui travaillent directement ou indirectement pour la population interne d'un territoire. Le bloc externe est constitué d'entreprises exportatrices de biens et services. Comme ces dernières contribuent grandement aux revenus des populations locales, on y réfère souvent sous le nom d'industries motrices. Finalement, les entreprises du bloc intermédiaire fournissent des biens et services aux deux précédents blocs.

**Figure 5**  
**Les trois blocs d'entreprises de l'appareil économique**



Dans le cas de la Jamésie, l'analyse démontre que l'appareil économique des communautés repose essentiellement sur des entreprises des blocs externe et intermédiaire. Comme région ressource, la Jamésie attire naturellement des entreprises exportatrices qui peuvent bénéficier de petites entreprises locales pouvant leur fournir des biens et services de qualité et avec un temps de réponse appréciable. Cependant, ces grands « donneurs d'ordre » prennent l'ensemble de leurs décisions à l'extérieur du territoire des communautés jamésiennes, dépossédant celles-ci d'un pouvoir et d'une autonomie certaine. Hydro-Québec fait partie du bloc externe d'entreprises. Devant la fluctuation des marchés du bois et du minéral, si la situation est difficile pour les donneurs d'ordre et affecte les projets d'affaires à moyen et long terme, elle l'est davantage pour les entreprises du bloc intermédiaire.

En effet, si le principal client ferme ses portes ou décide d'acheter ailleurs, il faut que l'entreprise fournisseur puisse trouver d'autres clients (cela peut représenter une bonne part du chiffre d'affaires de certains de ses fournisseurs, créant ainsi un péril financier chez ces derniers). À ce moment, bien que l'éloignement des marchés et la taille de la population soient des facteurs importants, c'est surtout le tissu des entreprises locales (ou « de l'entrepreneuriat local ») qui est en cause. Le tissu économique local renvoie à la structure et à la répartition des entreprises, notamment de propriété locale, et de l'emploi dans les secteurs d'activités, les industries et les filières. Plus le tissu économique local est diversifié et comprend une masse importante d'entreprises, moins il est fragile. Ces éléments favorisent des communautés comme Chibougamau et même Lebel-sur-Quévillon, de bonne taille et situées à une relative proximité des grands centres. Le tissu de petites et moyennes entreprises y œuvrant au sein du bloc intermédiaire offre un plus grand potentiel de réussite.

Enfin, la taille des communautés jamésiennes influence aussi l'émergence et le maintien d'entreprises du bloc interne pouvant leur fournir les biens et services de proximité. En effet, plusieurs projets d'entreprises semblent avoir échoué en raison du faible marché disponible localement. Or, ces services privés ou collectifs locaux sont cruciaux pour la qualité de vie d'une communauté, tout comme les services publics.

### **Climat d'affaires**

Le climat d'affaires comporte deux dimensions cruciales : l'accompagnement et la compétitivité des entreprises et des industries. Les communautés jamésiennes disposent de services d'accompagnement dans leurs activités économiques. C'est ainsi que les organismes voués au développement économique dans les communautés soutiennent des démarrages d'entreprises, des études de faisabilité et de préfaisabilité, offrent des formations, etc. On promeut également l'entrepreneuriat par la sensibilisation et la formation. Cependant, le climat demeure grandement tributaire du marché des ressources naturelles. C'est donc dire que l'analyse des tendances, l'identification d'opportunités et d'autres compétences nécessaires pour l'élaboration d'un plan d'affaires sérieux sont souvent conditionnelles à l'appui d'instances supérieures ayant les capacités d'analyse et l'accès à une information de première main.

Enfin, la compétitivité des entreprises et des industries régionales détermine grandement le maintien et le développement de l'emploi. Cela influence évidemment le sentiment de sécurité de la population locale. Or, à part Radisson, qui vit au gré d'une industrie et d'une seule entreprise, Hydro-Québec, qui n'est pas à la veille de fermer ses portes, toutes les communautés de la Jamésie sont touchées par des menaces régulières de fermetures

d'usines. À cet égard, les capacités et la volonté de requalification des individus de la part d'organisations telles qu'Emploi-Québec et les Comités d'adaptation de la main-d'œuvre (CAMO), mais aussi la volonté des entreprises de soutenir cette requalification sont cruciales. Dans l'ensemble des communautés, les expériences de requalification ont illustré la volonté et la capacité des acteurs à requalifier les travailleurs. Dans certains cas, cela réussit bien, notamment chez les plus jeunes travailleurs. Chez les plus âgés, certains ont pu compléter des diplômes avec un grand sentiment de satisfaction, mais il n'est jamais facile de sortir des limites sectorielles. Par exemple, à Matagami, les bons salaires miniers ont été remplacés par des travaux d'entretien sylvicoles. Si certains travailleurs apprécient ce changement et de pouvoir travailler au grand air, d'autres préfèrent simplement déménager pour travailler dans d'autres mines.

### **Appareil financier**

Le développement a un prix. Les revenus, et particulièrement les épargnes de la population et des entreprises ainsi que les fonds de développement disponibles constituent les actifs financiers dont dispose une communauté pour se développer. Selon l'organisation financière du territoire, le circuit épargne-financement d'une communauté est plus ou moins autonome par rapport à l'extérieur (capacités des institutions financières de mobiliser et d'affecter l'épargne). Bien que peu d'informations aient été recueillies de manière spécifique pour cet aspect des communautés jamésiennes, certains éléments pertinents ressortent de l'étude.

À titre d'exemple, Hydro-Québec paie 80 % des taxes de la localité de Radisson. Cela constitue un avantage que d'autres communautés n'ont pas. À l'inverse, d'anciennes communautés minières comme Chapais et Matagami bénéficient d'infrastructures et d'équipements laissés par les compagnies de l'époque. Cependant, la charge financière exigée pour entretenir ces actifs est énorme, ce qui ajoute aux enjeux locaux. Enfin, les redevances qui seront distribuées sur plusieurs années par la MBJ aux communautés de la Jamésie, grâce à l'entente signée avec Hydro-Québec, constituent un avantage financier important pour les années à venir.

## **5.4 Les capacités dynamiques des communautés**

L'analyse des capitaux permet de mieux comprendre les problématiques de développement des communautés jamésiennes en ce qui a trait à leur état actuel. Chacune de ces communautés possède des capacités qui lui sont propres et partagent des problématiques qui sont tantôt similaires, tantôt différentes. C'est par ailleurs ce qui donne un caractère unique à la région. Cependant, l'analyse du



développement d'une communauté d'individus, d'entreprises et d'institutions ne saurait se réduire aux uniques caractéristiques descriptives du patrimoine local; car une communauté est plus qu'un simple regroupement.

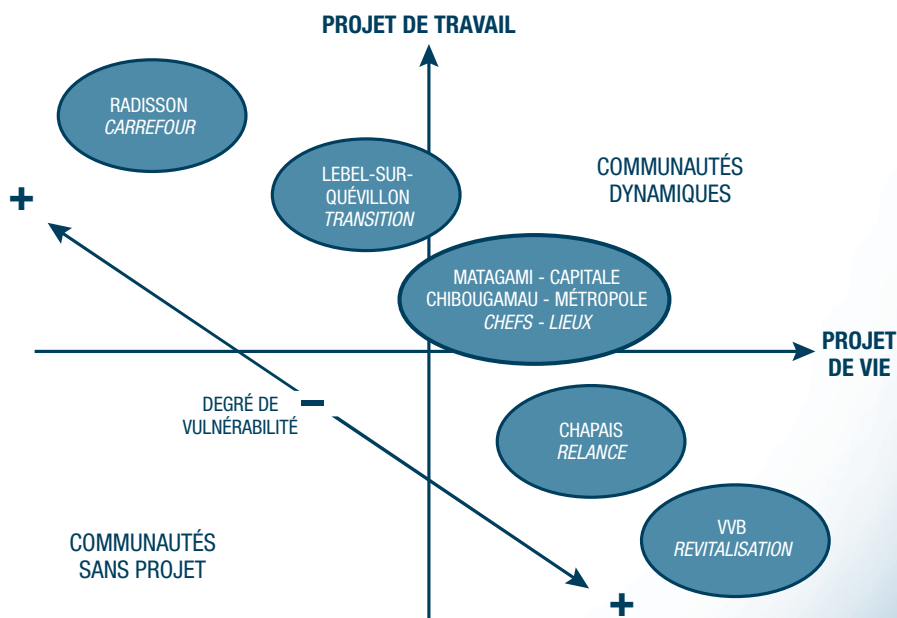
Tel que le soulignait Prévost (2001), une communauté est un regroupement capable de se donner ses propres objectifs ou projets et de se définir par rapport au cadre régional, au cadre national et aux autres communautés. Or, le développement implique un changement qui lui, s'initie par la formulation d'un projet global de développement, d'amélioration du bien-être de l'ensemble de la communauté. Ce projet global caractérise la capacité dynamique de la communauté à prendre en charge son propre développement. Pour bien comprendre et synthétiser cette capacité de projection des communautés, ces dernières ont été positionnées sur un graphique à deux axes, l'un représentant le projet de vie de la population et l'autre son projet de travail.

Tel que mentionné précédemment, pour constituer une communauté locale sur un territoire, une population doit pouvoir y travailler tout en étant capable d'absorber les contrecoups de la mouvance économique reliée à l'exploitation des ressources naturelles et aux autres industries. Plus le sentiment de stabilité économique est fort et l'offre d'emploi intéressante, plus les travailleurs seront attirés et viendront travailler à l'intérieur du territoire de la communauté locale. Cette capacité de créer et de développer un bassin d'emploi alimente le **projet de travail**

de la population. On retrouve cette dimension sur l'axe de projet de travail. Toutefois, une communauté devrait être en mesure d'offrir plus qu'un projet de travail, c'est-à-dire qu'elle devrait aussi offrir un **projet de vie**. En effet, une communauté locale nécessite également que la population locale, dont les travailleurs, ait envie de s'établir, d'acheter une maison, de fonder ou d'y installer sa famille, de s'épanouir personnellement, en plus de professionnellement, bref, d'avoir un projet de vie. La population s'investira si elle croit qu'elle peut générer un bien-être personnel dans le présent et qu'elle peut assurer le bien-être présent et futur de ses enfants. On retrouve cette dimension sur l'axe projet de vie d'une communauté. Sans projet de vie, il est plus difficile pour une population de se mobiliser et de se solidariser face aux difficultés. Sans projet de travail, elle ne peut survivre et encore moins prospérer.

Le graphique à deux axes présenté à la figure 6 permet de dégager cinq configurations particulières pour caractériser les différentes communautés de la Jamésie : carrefour de travailleurs, transition, chef-lieu, relance et revitalisation. Ces configurations facilitent la classification des communautés en fonction de leur degré de vulnérabilité. Ainsi, Radisson, Valcanton et Villebois se situent au niveau le plus élevé de vulnérabilité, tandis que Lebel-sur-Quévillon et Chapais sont de niveau moyen. Enfin, Chibougamau et Matagami, en raison de l'équilibre qui existe entre le projet de vie et le projet de travail permettant une dynamique locale d'auto-développement, représentent un niveau plus faible de vulnérabilité.

**Figure 6**  
**Le dynamisme des communautés**





#### 5.4.1 Radisson : un carrefour de travailleurs

L'histoire de Radisson est étroitement liée à la fierté de la nation québécoise, qui est mondialement reconnue pour son potentiel hydroélectrique et un savoir-faire remarquable. Cette histoire et la disponibilité de la ressource hydroélectrique constituent un capital physique important pour Radisson, qui sert également de relais pour le Grand Nord, notamment grâce au plus important aéroport de la région, en plus d'être située au bout de la route.

Cependant, cette communauté demeure fragile. La population ne cesse de fluctuer en fonction des chantiers hydroélectriques. Maintenant, en plus d'être la communauté la plus jeune de la Jamésie avec seulement 30 ans d'existence, Radisson est encore un lieu de passage pour les travailleurs d'Hydro-Québec, les autres travailleurs, et même pour les Cris de Chisasibi qui y viennent pour faire des achats. En effet, les échanges avec les autochtones semblent importants pour le développement socio-économique du milieu. Probablement de ce fait, Radisson possède une bonne diversification économique, malgré qu'un seul employeur d'importance y soit actif, Hydro-Québec.

La population active a un haut niveau de scolarité, des revenus élevés (plusieurs travailleurs bénéficient de primes d'éloignement) et « on exporte les chômeurs ». En réalité, les nouveaux chômeurs quittent rapidement Radisson et n'attendent pas qu'un emploi soit créé sur place pour trouver un nouvel emploi. Certes, la communauté de Radisson possède un capital humain élevé mais, en raison du faible enracinement, sa situation est fragile. On ne vient pas mourir à Radisson et d'ailleurs, il n'y a aucun cimetière sur les lieux. De plus, selon les informations recueillies, il n'y aurait pratiquement pas de résidents de 65 ans ou plus. Les pionniers de la ville ont donc presque tous quitté les lieux. Notons que ce n'est que depuis 1996 que les citoyens ont le droit d'être propriétaires d'une résidence. Pour toutes ces raisons, Radisson demeure essentiellement un projet de travail pour la population locale.

Du point de vue politique, la localité de Radisson ne possède pas l'entière autonomie de son développement. D'ailleurs, un sentiment de revendication d'indépendance existe chez certains leaders locaux qui croient fermement au développement du milieu. Il existe par ailleurs un certain dynamisme entrepreneurial, mais la concertation plus limitée entre les organismes semble nuire à l'épanouissement des projets. Les retombées financières directes des projets hydroélectriques versées par l'entremise de la MBJ amplifient quelque peu ce sentiment. Bien que les projets hydroélectriques soient de très longue haleine, ces derniers sont pilotés de l'extérieur par le gouvernement du Québec et par Hydro-Québec, ce qui laisse peu d'emprise au milieu local sur son destin.

Le principal enjeu se trouve dans le concept même de communauté et dans le capital social. Il s'agit d'enraciner les travailleurs, formuler une vision commune pour créer un sens à la communauté, une cohésion sociale qui peut souder la communauté au-delà des divergences. Probablement qu'une partie de la solution réside dans le décloisonnement des travailleurs d'Hydro-Québec, mais cela ne saurait être l'unique avenue, bien que ce serait déjà un début si ces travailleurs, fort privilégiés, pouvaient appartenir davantage à la communauté de Radisson.

#### 5.4.2 Lebel-sur-Quévillon : une communauté en transition

Relativement jeune (40 ans d'existence), la communauté de Lebel-sur-Quévillon a connu des années fastes grâce à l'exploitation et surtout la transformation des produits forestiers. Le travail et les salaires y étaient attrayants et graduellement s'est dessinée une volonté d'établir une communauté forte et de développer un projet de vie. D'ailleurs, il est intéressant de noter que cette communauté est dotée, selon les répondants, du meilleur niveau d'équipements et d'infrastructures de sports et loisirs dans la région, en relation à sa taille. Aujourd'hui, sa population, deuxième en importance en Jamésie, est jeune, prospère et relativement bien scolarisée, ce qui procure un capital humain élevé. Cette masse de population est encore assez importante.

Toutefois, l'incertitude économique dans cette ville mono-industrielle, engendre des préoccupations certaines pour l'avenir car le problème ne se pose pas tellement en termes de pauvreté économique, mais plutôt de fragilité économique. Les mécanismes de régulation qui mènent l'économie locale échappent largement à sa population. En effet, le marché du bois affecte directement la communauté et prive en quelque sorte cette dernière de leviers économiques et décisionnels importants pour son développement.

Devant ce sentiment d'impuissance, il n'est pas surprenant que la population s'en remette aux pouvoirs syndicaux et gouvernementaux, autant locaux que nationaux. Le destin de Lebel-sur-Quévillon appartient à sa population. Cependant, il devient difficile de construire un projet de vie sur les bases de revendications face aux grands acteurs sur lesquels la population possède peu d'emprise : la grande entreprise et le gouvernement. Bref, l'enjeu de Lebel-sur-Quévillon demeure sa diversification économique et il repose sur la nécessité d'ajouter un projet de vie au projet de travail déjà existant.

Si les événements, voire les crises vécues, questionnent la pertinence de ce projet de vie, ils ont aussi provoqué une certaine solidarité au sein de la population. Malgré une

structure sociale forte, le capital social demeure relativement fragile, de même que le capital économique. Le projet qui anime la communauté en est encore un de transition. La volonté affirmée de faire autrement et de faire mieux apparaît suffisamment forte pour engendrer des changements positifs au sein de la communauté de Lebel-sur-Quévillon. Les initiatives locales telles que le comité Villes et Villages en santé, *Lebel Avenir*, le salon des organismes, le Forum des jeunes, etc. témoignent de ce dynamisme. Si Lebel-sur-Quévillon réussit à surmonter la crise forestière, elle deviendra une communauté plus forte. Elle le sera davantage si elle atténue sa dépendance à la ressource et réussit à préserver sa population. Quant à la dimension sociale, la communauté est déjà plus forte, ne serait-ce que par la résilience ayant émergé à la suite d'une vague sans précédent de suicides en 2000.

#### 5.4.3 Matagami et Chibougamau : des chefs-lieux

À l'origine des centres miniers, ces deux municipalités possèdent aujourd'hui une industrie forestière considérable. Fortes de leurs 40 à 50 ans d'existence, mais aussi de leur statut de pôle régional important (toutes deux offrent des services publics à caractère régional pour la Jamésie), ces communautés sont de bonne taille, surtout Chibougamau qui connaît une décroissance relativement moins aiguë que les autres.

La population de ces communautés est très jeune, moyennement scolarisée et présente de bons revenus. Le dynamisme dont ces communautés font preuve laisse croire qu'un équilibre intéressant existe entre le projet de vie et le projet de travail de la population. Leur relative solidité du point de vue du capital économique et physique ainsi que leur vitalité communautaire font d'elles des chefs-lieux de la Jamésie, bien que ce concept, étant donné les distances, apparaisse parfois virtuel.

Mais visiblement, Matagami est bien plus fragile que Chibougamau pour trois raisons : l'éloignement, une population moindre et un tissu économique moins diversifié. La mise en opération de la mine Persévérance à Matagami doit être vue comme un achat de temps supplémentaire pour amorcer significativement la diversification économique. Si cette communauté réussit à opérationnaliser les projets identifiés, ce sera un signe très positif pour l'avenir.

L'économie de Chibougamau est davantage diversifiée car elle bénéficie, entre autres, d'un important secteur des services, qui s'explique en partie par des échanges accrus avec les Cris. Son poids démographique aidant, Chibougamau est de toute évidence la communauté la

moins à risque de la Jamésie et elle est probablement la mieux placée géographiquement. D'ailleurs, son poids démographique prend du galon avec le temps simplement parce que les autres communautés s'érodent plus vite. En 2006, 51 % de la population jamésienne résidait à Chibougamau, comparativement à 44 % en 1991.

La concertation entre les organismes apparaît plus significative à Chibougamau qu'à Matagami. Cependant, l'enracinement des jeunes à Matagami, l'ouverture sur les autochtones ainsi que l'équité entre les personnes renforcent les capacités de développement de Matagami. Enfin, le leadership affirmé de Matagami lors des récentes crises et la mise sur pied du Regroupement d'action Matagami (RAM) semblent aussi contribuer à la prise en charge locale.

L'enjeu à Matagami est davantage de diversifier l'économie et de consolider la population, tandis qu'à Chibougamau, l'enjeu repose surtout sur l'actualisation de la vision de développement. En effet, il semble y avoir des forces politiques qui s'opposent entre une vision centrée sur le développement des ressources naturelles (projets miniers et forestiers, dont les monts Otish) et une vision plus élargie faisant place au concept de Chibougamau comme centre de services pour le moyen Nord et surtout pour les communautés criées environnantes. Certes, la vision de Chibougamau comme pôle régional prend assise sur une réalité caractérisée par une densité de population importante et un secteur de services développé. Cependant, il y a un risque à reproduire la logique des communautés du Sud en concentrant les centres administratifs et les services sous prétexte que l'on représente un poids démographique et que la concentration constitue un choix rationnel, financier ou autre. La construction d'une identité régionale reposera beaucoup sur Chibougamau, mais certainement pas uniquement sur elle.

#### 5.4.4 Chapais : un projet de relance

Cette communauté, autrefois centre minier et autonome, est devenue à certains égards la ville voisine de Chibougamau. Il existe une certaine compétition entre les deux municipalités pour accueillir des projets et des services. Du point de vue des capitaux de développement, Chapais se compare à l'ensemble de la Jamésie. Or, sa situation s'est constamment dégradée, bien que la communauté possède certaines capacités de se développer et une volonté institutionnelle forte. Pour ces raisons, la communauté de Chapais constitue en quelque sorte un projet de relance tant du point de vue du milieu de vie que du projet de travail. Il y a des projets au sein de cette communauté et un certain potentiel d'innovation, comme en témoigne la présence de l'usine de co-génération.



Cependant, l'histoire minière marque encore l'imaginaire collectif des gens pour qui ce secteur d'activités représente encore un gagne-pain et un potentiel de développement, et ce, même s'il existe une grande entreprise forestière locale. Chapais possède un leadership institutionnel dans le développement économique comme nulle autre communauté de la Jamésie. Ce leadership ne fait pas consensus, mais peu d'alternatives structurantes rassemblent les gens. De plus, la relève semble faire défaut. Le tissu social de cette communauté est renforcé par les aînés, qui sont encore très actifs et attachés au milieu et à son histoire minière. Or, le principal enjeu de Chapais est donc de réussir sa relance tout en composant avec le dynamisme de sa ville sœur, Chibougamau.

#### **5.4.5 Valcanton et Villebois : des communautés en revitalisation**

Du point de vue du capital humain, le secteur de Valcanton et Villebois se caractérise par une population âgée, peu scolarisée et en forte décroissance. Malgré les faibles revenus et un niveau de dépendance économique équivalent, Valcanton se démarque quelque peu de Villebois par son capital social plus élevé. Villebois possède aussi la structure d'emploi la moins diversifiée de toute la Jamésie.

La taille démographique est très limitée, ce qui questionne la survie de ces localités s'il n'y a pas un dynamisme nouveau. Malheureusement, il n'y a pas de signe visible éprouvé d'un tel renouveau. L'enracinement est fort et on y retrouve, à cet effet, des jeunes de troisième génération qui sont attachés à leur milieu. Cependant, la fragilité de ces deux localités, au-delà des réseaux de soutien importants pour les femmes, les inscrit d'emblée dans une problématique de revitalisation. Il faut générer et assurer de l'emploi tout en reconstruisant le tissu social qui ferait de ces communautés des milieux de vie encore plus enrichissants. Certes, ces communautés possèdent un environnement naturel intéressant et sont situées à proximité de centres urbains importants de l'Abitibi-Témiscamingue. En tant que localités, elles font partie de la Municipalité de Baie-James et, en ce sens, elles reçoivent un appui financier significatif.



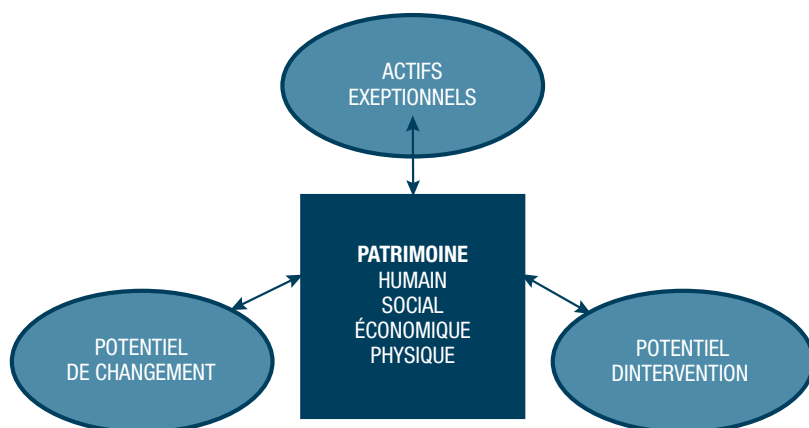
## Chapitre 6 : LE CAPITAL STRATÉGIQUE DES COMMUNAUTÉS DE LA JAMÉSIE

Le capital stratégique, comme son nom l'indique, synthétise les atouts distinctifs que possède une communauté pour asseoir son développement, initier des projets novateurs et saisir les opportunités qui se présentent. Le capital stratégique sert donc de maillage entre les capitaux de développement (humain, social, économique et physique) et la capacité dynamique des communautés vis-à-vis de leur projet global de développement. Cette partie du rapport a donc pour but de préciser l'ensemble de ces atouts en

Jamésie, tant au niveau de chacune des communautés locales qu'à l'échelle régionale.

À la suite de l'analyse transversale des sept cas jamésiens, le modèle du capital stratégique a été revu de manière à intégrer les atouts sous les trois composantes que sont les actifs exceptionnels, le potentiel de changement et le potentiel d'intervention. Le schéma suivant illustre ces propos.

**Figure 7**  
**Le modèle de capital stratégique**



### 6.1 Les actifs exceptionnels

Les métaux, la forêt et l'eau sont des actifs d'exception de la Jamésie. En économie, ces actifs permettent de produire des avantages absolus et comparatifs sur le marché. C'est la partie la plus tangible du capital stratégique. Dans les lignes qui suivent, l'analyse se concentrera sur les actifs les plus significatifs pour chaque communauté et parfois pour toute la Jamésie.

La géographie est avantageuse pour certaines communautés jamésiennes. Chibougamau et Chapais demeurent des communautés relativement peu éloignées d'une région d'importance comme le Saguenay—Lac-Saint-Jean. De plus, ces communautés sont situées à un carrefour stratégique pour les communautés cries de Mistissini, d'Oujé-Bougoumou et dans une moindre mesure Waswanipi. Radisson, pour sa part, peut se targuer d'être la communauté la plus à proximité des Inuits et il est plausible de se tourner vers le Grand Nord au lieu de l'oublier en se concentrant uniquement sur le Sud.

Matagami est aussi avantagée car elle est un dernier lieu de services pour les quatre communautés cries situées aux abords de la baie James. Le bureau des enregistrements de passages au kilomètre 6 de la route de la Baie-James montre un achalandage considérable. Matagami n'exploite toutefois pas encore suffisamment ce potentiel d'achalandage. Il faudrait que l'ensemble des Matagamiens puissent en profiter davantage, et non seulement les propriétaires de stations d'essence et d'hôtels. Les informants clés reconnaissent que Matagami pourrait faire beaucoup plus. Dans le même esprit, Radisson, située en amont de Chisasibi, sert aussi de relais pour la consommation, ce qui alimente les commerces de la localité. Lebel-sur-Quévillon ainsi que Valcanton et Villebois bénéficient, quant à eux, d'une certaine proximité avec l'Abitibi-Témiscamingue.

Sur le plan régional, l'éloignement, quand vient le temps de l'analyser sous l'angle de la distance avec les marchés du

Sud, peut constituer une contrainte en comparaison des autres régions du Québec. Cependant, après examen de certains avantages dus à la proximité des communautés autochtones, la géographie peut devenir source de développement. Car, considérant l'expansion à venir des populations autochtones, la plupart des communautés jamésiennes devront se positionner face aux effets de cette tendance. De plus, quand vient le temps de réaliser des projets d'exportation vers les marchés internationaux, la distance devient de moins en moins significative.

Le patrimoine bâti de Radisson est particulièrement remarquable. Les centrales du complexe La Grande dont celle de Robert-Bourassa ainsi que les autres installations d'Hydro-Québec constituent des infrastructures d'envergure attrayante. Elles ont d'ailleurs donné naissance à la communauté et continuent de la nourrir.

L'aérogare de Radisson est un autre actif stratégique susceptible de supporter certaines initiatives de développement. C'est le dernier relais entre le Moyen-Nord et le Nord du Québec. Malheureusement, la localité a peu d'emprise sur ses actifs, ce qui ne signifie pas qu'il est impossible d'en tirer profit.

On peut considérer dans le même esprit les aéroports de Chapais-Chibougamau et de Matagami. Pour l'instant, il y a peu d'achalandage à Matagami. En fait, l'aéroport ne constitue plus un relais commercial. Un informant indiqua d'ailleurs qu'il ne reste ouvert que pour les visites des ministres qui ne veulent pas utiliser la route. Comme Matagami a été conçue pour 10 000 personnes, elle possède aussi des infrastructures et des équipements importants (industriels, mais aussi sportifs, de loisirs et culturels) pour une communauté de cette taille. La même situation se retrouve à Chapais, où l'ancien employeur, la mine Opémiska, a permis de garnir la communauté de plusieurs services. Or, le départ des grandes entreprises et la baisse du nombre de contribuables affectent sérieusement la capacité des municipalités à prendre ces équipements et infrastructures en charge. Les options envisageables sont alors de maintenir une activité économique (entreprises et employés, payeurs de taxes), augmenter le fardeau fiscal des résidents ou solliciter la contribution financière ou fiscale du gouvernement et de ses représentants régionaux.

Le patrimoine naturel de la Jamésie est particulièrement riche sur le plan économique : mines, forêt, eau, paysage. Ces ressources ne se situent pas dans les territoires enclavés des communautés locales, mais elles se trouvent bien dans celui de la Municipalité de Baie-James, dont font partie toutes les communautés jamésiennes, à l'exception bien sûr des territoires sous juridiction autochtone.

Le secteur minier vit actuellement un nouveau dynamisme qui pourrait temporairement freiner le déclin démographique. Les nouvelles technologies minières et les prix élevés des métaux contribuent à raviver l'intérêt pour les anciens sites non rentables et favorisent les investissements en exploration. Les perspectives actuelles profitent particulièrement à l'Abitibi-Témiscamingue et à la Côte-Nord. Le secteur minier manque par ailleurs de main-d'œuvre qualifiée. Mais même si la main d'œuvre était disponible en abondance, l'époque des villes minières semble révolue. On assiste plutôt à l'implantation d'horaires de travail atypiques où les travailleurs voyagent plutôt que de résider dans la région.

Dans ce vaste territoire, les possibilités forestières sont aussi importantes. Le Nord-du-Québec possède plus 20 % de la superficie forestière provinciale, tandis que les récoltes en représentent 15 %. L'industrie forestière occupe une place très importante dans l'économie de la Jamésie. En 2005, avant la fermeture de l'usine Domtar à Lebel-sur-Quévillon, la forêt permettait d'employer près de 2500 personnes (CRÉBJ, 2005). Mais selon la CRÉBJ, l'application du récent rapport Coulombe combinée à la Paix des Braves réduirait les possibilités d'approvisionnement de 25 % en Jamésie et pourrait, à court et moyen termes, supprimer 600 emplois directs. C'est la grande préoccupation des entreprises, des élus et de la population, notamment pour Chapais et Chibougamau, où se trouvent les deux seules grandes exploitations privées indépendantes.

Sur le plan paysager, un projet fort intéressant est en cours : le projet de création du parc national Albanel-Témiscamie-Otish. Situé à 90 km au nord de Chibougamau, l'immense parc de 11 000 km<sup>2</sup> serait, avec les camps de trappe des Cris de Mistissini, le premier parc habité du Québec. Ce projet pourrait générer des retombées touristiques significatives à Chibougamau et à Chapais. Cependant, les projets touristiques développés aussi loin des grands centres devront rivaliser avec d'autres activités et attraits offerts plus au sud.

Le patrimoine financier assure les fonds nécessaires pour soutenir ou réaliser les projets. À l'échelle régionale, l'entente de 300 millions sur 50 ans conclue avec Hydro-Québec devrait favoriser la réalisation de projets à caractère social, environnemental et économique dans la Municipalité de Baie-James. Les Jamésien(ne)s profiteront aussi d'un fonds de travaux d'aménagement de 10 millions de dollars sur 5 ans<sup>25</sup>.

Un fonds de capital de risque de 1,5 millions de dollars, provenant de Québec, a vu le jour en août 2005. La Société de développement de la Baie-James (SDBJ) gère quant à



elle trois fonds d'investissement : exploration, minier et développement. Cette société donne de la visibilité à la Jamésie.

Outre les fonds particuliers au territoire, les communautés ont accès à tous les fonds des programmes de développement québécois (ex. les fonds du CLD, de la SADC et du CJE). Puisqu'il y a peu d'entrepreneurs et de projets, il semblerait que les fonds ne soient pas un problème pour ceux-ci. Par contre, ces derniers disent que les programmes sont mal adaptés à leur réalité.

Sur le plan régional, les actifs exceptionnels pris globalement concernent bien sûr les ressources naturelles qui existent sur le territoire et les bénéfices que l'on peut tirer du paysage pour l'écotourisme, la chasse et la pêche. La Jamésie est représentée par la forêt, les mines et l'eau. Ces ressources exceptionnelles ont donné naissance aux communautés actuelles. Même si les cycles économiques mettent parfois à mal la région, les ressources naturelles demeurent encore au cœur du développement de la Jamésie.

Les acteurs régionaux n'ont toutefois pas le contrôle sur ces ressources. La régulation par le marché et par l'État fait peu de cas des spécificités locales. Au bout du compte, la dépendance extraterritoriale de la Jamésie se poursuit. Or, dans ce contexte, quelles sont les avenues possibles? Pour plusieurs, la décentralisation et une véritable politique d'occupation du territoire favoriseraient un plus grand contrôle local des ressources. En même temps, la diversification économique est plus nécessaire que jamais.

## 6.2 Potentiel d'intervention

Le potentiel d'intervention constitue l'ensemble des facteurs managériaux et politiques regroupés sous des éléments d'ordre humain et social. Ils caractérisent les capacités de gestion de la communauté. Ils sont largement intangibles.

### La qualité de la gouvernance locale et la capacité citoyenne de la population

Les observations réalisées dans chacune des communautés suggèrent que la responsabilisation des individus dépend des rapports qu'entretiennent ces derniers avec les organismes du territoire ayant un certain pouvoir d'action sur le développement. Il y a des rapports de représentation (impliquant les travailleurs, les syndicats et les entreprises ou les citoyens et les élus) ainsi que des rapports de services (impliquant les résidents et l'administration publique, peu importe l'instance gouvernementale). Ces rapports engendrent plutôt des relations de dépendance qui n'aident en rien la prise en charge locale. Dans ces cas,

l'attitude des dirigeants devient cruciale. L'ouverture à la participation des commettants (citoyens, résidents ou travailleurs) par les dirigeants devient un gage de succès pour le développement. Cette ouverture se traduit habituellement par la mise sur pied de comités où siègent des commettants et des représentants. Ces modes de coordination favorisent habituellement la création de nouveaux rapports entre les groupes.

Du point de vue des rapports de représentation, Lebel-sur-Quévillon est une communauté où la gouvernance locale semble de qualité en raison du travail et de l'implication particulière des principaux élus (municipaux et syndicaux), mais aussi en raison de la participation élevée des citoyens aux affaires publiques. À titre d'exemple, il importe de souligner la présence du comité Villes et Villages en santé ainsi que de l'organisme Lebel Avenir. Matagami présente également certaines ouvertures à la participation, comme en témoigne la récente initiative de réflexion stratégique (Regroupement d'action Matagami) qui a donné lieu au cahier des opportunités. Dans les plus petites communautés comme Valcanton, Villebois, Radisson et Chapais, où la représentation est plus directe, la gouvernance semble plutôt faire l'objet de clans qui s'opposent. Or, l'opposition politique, si elle n'est pas constructive, peut être dommageable pour le devenir d'une collectivité. À Chibougamau, la dernière élection municipale a offert une joute à trois joueurs, ce qui est sain pour la démocratie locale; cela a permis d'élargir le débat d'idées qui semblait, aux yeux de certaines personnes, une nécessité. Le renouvellement de la plupart des membres du conseil de ville exprime également cette volonté de changement. Parmi les idées débattues se trouvait le désir d'une plus grande affirmation du statut de la ville au sein de la région. Ces réflexions se font de plus en plus entendre et elles confrontent de façon constructive ce qui existe.

En ce qui concerne les rapports de services, la participation des gens aux décisions, soit dans l'identification de leurs besoins et dans la gestion de l'offre des services apparaît comme une avenue intéressante. À titre d'exemple, la mise sur pied de comités Villes et Villages en santé dans des communautés permettrait aux bénéficiaires, en même temps qu'aux intervenants et aux dirigeants, de mieux planifier et organiser les services et les interventions auprès des citoyens selon une approche de promotion de la santé. Même si cela apparaît plutôt professionnel que citoyen, cette approche peut s'avérer une innovation sociale en soi puisqu'il s'agit d'un des seuls lieux de réflexion dans certaines communautés. Par innovation sociale, nous entendons une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles (Cloutier, 2003).



En matière de concertation entre les organismes d'accompagnement du développement, rien de particulièrement positif ne distingue la région. Au contraire, il y a certainement des ajustements à effectuer ici et là. À Radisson par exemple, la Chambre de commerce et la Corporation de développement s'opposent quant à la vision de leur rôle face au développement. À Matagami, l'appui au développement économique local se morcelle entre plusieurs organismes : SADC, CLD régional, agent de CLD local, le développement économique de la Ville, SDBJ, MBJ, CRÉBJ. À cet égard, des discussions avec les entrepreneurs en démarrage indiquent une certaine confusion chez eux face au système d'accompagnement de leur communauté. Se pourrait-il que cette confusion provienne de la grande influence des acteurs régionaux sur les questions locales? Somme toute, une meilleure cohérence entre les accompagnateurs ou un partage plus clair des rôles et responsabilités seraient souhaitables. En ce qui a trait à la concertation, on peut accorder une mention spéciale à Chibougamau dont la plupart des organismes de développement se trouvent sous un même toit, autant ceux du fédéral et du provincial que de la ville.

À l'échelle régionale, le travail de concertation est toujours en progression. Le partage de la localisation des services rend les choses difficiles. Cela crée des tensions. Le manque d'affinités naturelles revient constamment sur le tapis. À tort ou à raison, Chibougamau se fait généralement taxer de concentrer les services publics. Les Chibougamois répondent que c'est normal puisque la ville regroupe environ 50 % de la population de la Jamésie. On rétorque habituellement qu'avec cette logique, on reproduit ce que les régionaux détestent de la concentration dans les grands centres du Québec. Bref, il y a des compromis à faire qui ne sont pas toujours évidents. De plus, la distance est un obstacle qui rend difficiles et donc parfois moins fréquentes les rencontres en personne. Les projets communs sont complexes à opérationnaliser. La dialectique entre le développement local de chacune des communautés et la construction d'une région plus intégrée rend le défi d'autant plus particulier.

Heureusement, il y a des réussites régionales à souligner qui n'auraient pas été possibles sans la collaboration des parties, notamment la signature de l'entente sur les redevances avec Hydro-Québec. L'existence du Comité de développement social de la Baie-James constitue aussi un lieu de concertation intersectorielle qui porte fruits. Soulignons par exemple les comités Villes et Villages en santé qui se mettent en place et les gestes posés pour revitaliser les rues principales. Notons également que dans la région, les institutions telles que la Commission scolaire de la Baie-James sont des vecteurs importants de la concertation régionale, au même titre que le CRSSS de la Baie-James et les instances politiques et de concertation (MBJ, CRÉBJ, organismes régionaux). Cependant, il est

important de mentionner que ces organisations ont du personnel ou des membres dans toutes les communautés et possèdent les moyens technologiques et financiers leur permettant de favoriser l'échange; des atouts que d'autres regroupements régionaux ne possèdent pas.

## **La présence de leaders et de leadership ainsi que de leurs réseaux de relations**

En Jamésie, la plupart des informants mentionnent le leadership fort du maire de Lebel-sur-Quévillon. Il est impliqué dans plusieurs dossiers et assume plusieurs fonctions : maire de la MBJ, président de la CRÉBJ et administrateur de la SDBJ. C'est un leader reconnu. Sa tâche n'est d'ailleurs pas facile puisqu'il doit traiter des dossiers régionaux en même temps qu'il doit s'occuper d'une situation toujours difficile dans sa municipalité, où il affiche d'ailleurs une forte présence. Sur le plan régional, il a entre autres contribué à dénouer la crise budgétaire qui secouait la localité de Radisson.

À Matagami, les élections de novembre 2005 ont apporté une nouvelle dynamique au conseil municipal, dont un nouveau maire. Si en contexte relativement calme l'ancien maire semblait tout à fait en mesure de combler les attentes de la population, le nouveau contexte a exigé un autre style de leadership. C'est ce que la population a voulu exprimer en apportant ce changement. Cette personne défend ardemment les dossiers pour sa municipalité. Entre autres, il s'est opposé farouchement au déménagement de la direction des ressources matérielles et du transport scolaire de la Commission scolaire de la Baie-James vers Chibougamau, une opinion apparemment partagée par plusieurs Matagamiens.

À Radisson, c'est la hausse de taxes qui constitue un enjeu de taille pour plusieurs résidents. Et l'opposition s'est révélée forte, le leader s'étant illustré comme une personnalité locale par le succès qu'a connu la réalisation du projet du parc Robert-A.-Boyd dédié aux bâtisseurs des grands barrages. Ce promoteur est apparu dans les médias provinciaux, réussissant ainsi à attirer l'attention du public sur la localité, ce qui est une réalisation à souligner. Il sera d'ailleurs élu à la présidence de la localité quelque temps plus tard. Dans les autres localités (Valcanton et Villebois), le leadership est plutôt porté par la présidente de la localité de Valcanton. Dans les plus petites communautés, il n'est pas rare de retrouver les leaders dans les fonctions d'autorité.

C'est le cas à Chapais également, où le maire, entrepreneur de nature, se considère comme un développeur économique. Il a implanté à Chapais la première usine de cogénération au Québec. En 1995, ce projet nécessitait des investissements de 62 millions. Ce visionnaire de grands projets tient aussi pour acquis qu'il n'y a pas de jeunes entrepreneurs locaux assez solides pour porter de grands

projets. Certains de ses projets sont plus discutés. Par exemple, le projet de site de cogénération à partir des déchets n'a pas vu le jour. La culture de pommes de terre de semences se fait, aux yeux de certains, au détriment d'un projet récréo-touristique sur un site environnant. Le prochain défi qu'il s'est donné est un projet de méga porcherie ultramoderne de près de 90 millions dollars. Il y a des tensions dans l'air face à ce projet, notamment chez les Cris.

À Chibougamau, en raison de la présence d'un plus grand nombre de services publics et d'entreprises, le leadership apparaît plus diffus, mais il est tout de même présent. À titre d'exemple, les personnes rencontrées notent encore aujourd'hui la contribution et l'influence des dirigeants de l'entreprise Chantiers Chibougamau sur le développement du milieu.

### **La présence d'entrepreneurs et de projets d'initiatives locales**

La présence d'entrepreneurs et de projets d'initiatives locales est incontournable dans une logique de développement local (OCDE, 2001). Ce sont les seuls leviers de développement économique qu'une communauté peut vraiment contrôler. Certes, dans les petits milieux où les projets d'entreprise sont peu nombreux, les leaders sont souvent des entrepreneurs, mais en Jamésie, l'entrepreneuriat est peu présent.

En effet, le manque d'entrepreneurs locaux, et parfois leurs compétences professionnelles (voire de gestion), est l'un des problèmes les plus soulignés par l'ensemble des informants rencontrés dans le cadre de la présente étude.

Il y a bien des entrepreneurs de soutien qui comblent des besoins pour les travaux forestiers, l'entretien de la route de la Baie-James, les commerces de services, etc. Les gens sont fiers, et avec raison, des entrepreneurs qui ont mis sur pied des entreprises viables comme Chantiers Chibougamau et Barrette-Chapais. Cependant, ces exemples, aussi stimulants soient-ils, ne sont pas assez nombreux. Ce sont alors les élus et les professionnels du développement qui deviennent les promoteurs et les porteurs de projets. Cependant, ces personnes, quoique pouvant représenter de bons leaders, n'ont pas nécessairement la fibre d'entrepreneurs. Le jumelage et le mentorat d'affaires entre les nouveaux entrepreneurs et les gens d'expérience figurent parmi des stratégies intéressantes déployées sur le territoire. Dans cet esprit, le Centre d'entrepreneuriat nordique offre des services d'appui aux populations de la Jamésie. Il constitue une expertise locale disponible à Chibougamau et il est en voie d'étendre ses services aux autres communautés.

Sur le plan social et communautaire, la baisse démographique et l'essoufflement des bénévoles affectent sérieusement la capacité des communautés à initier des activités de sports et de loisirs et à offrir des activités culturelles. Les entrepreneurs dans ces secteurs d'activités se font plus rares, quoique dans certains milieux comme Valcanton, Matagami et Chapais, les femmes et les aînés semblent très actifs dans la mise sur pied de nouveaux projets. Les jeunes aussi participent aux initiatives dans les milieux. À titre d'exemple, à Matagami, des jeunes ont fait preuve d'un dynamisme essentiel pour leur communauté en mettant sur pied la radio communautaire. Lebel-sur-Quévillon aussi montre un dynamisme soutenu sur le plan des initiatives, comme en témoignent l'ouverture d'un café Internet pour les jeunes et la mise sur pied d'un Forum jeunesse, de même que l'organisation des journées familiales et d'un salon des organismes.

Sur le plan régional, la coordination efficace des organismes est un processus en émergence. Dans une aussi vaste région, la localisation des services publics signifie aussi des emplois et des centres de décisions, ce qui peut amener une certaine tension quant à la répartition géographique de ces services. On peut donner l'exemple de la localisation du centre administratif du CRSSS de la Baie-James à Chibougamau, de la direction régionale du ministère des Ressources naturelles à Lebel-sur-Quévillon ainsi que plusieurs centres administratifs basés à Chibougamau et à Matagami. Il y a une volonté d'équité qui n'est pas toujours facile à opérationnaliser.

L'autorité régionale est assurée par une personne que beaucoup reconnaissent comme un leader individuel : le maire de Lebel-sur-Quévillon qui, rappelons-le, est en même temps le maire de la MBJ et le président de la CRÉBJ. Sur ce plan, la région est assez bien pourvue. Néanmoins, dans l'ensemble, le leadership de la Jamésie est plus institutionnel et politique qu'individuel. En ce sens, le concept de communauté est bien plus prenant et plus justifié et c'est ce que tous les acteurs individuels, organisationnels et institutionnels devraient travailler à renforcer.

Enfin, la Jamésie possède des organismes régionaux d'envergure pour une petite population. L'immensité du territoire, combinée à la situation particulière de la Jamésie, offre une perception avantageuse des possibilités d'action de ces organismes régionaux. Que l'on réussisse, par exemple, à négocier une entente de 310 millions de dollars avec Hydro-Québec relève d'une prise de conscience sans précédent du pouvoir institutionnel jamésien.



### 6.3 Potentiel de changement

Le potentiel de changement constitue l'ensemble des valeurs et comportements pouvant affecter positivement la prise en charge du milieu et de son développement.

#### Une culture entrepreneuriale et d'innovation

Une culture entrepreneuriale et d'innovation favorise l'émergence de projets de développement économique et social. Dans les milieux où ces valeurs et comportements existent, on retrouve évidemment plusieurs entrepreneurs.

En Jamésie, il y a peu d'entrepreneuriat d'innovation. À Chapais, la culture de grands projets semble être celle qui domine, même si une certaine opposition existe. À Villebois et Valcanton, il y a des projets d'entreprises. Cependant, le réseau de relation, ou le manque de soutien général aux entrepreneurs ou encore les déficits dans les compétences de gestion, peut expliquer la présence d'un taux de création élevé d'entreprises, mais d'un faible taux de survie. À Radisson, la situation semble un peu plus dynamique, particulièrement dans le secteur des entreprises de services.

À Matagami, la culture entrepreneuriale est bien présente et se manifeste récemment par l'implication des femmes dans une quinzaine de projets de commerce de services. Les élus et la corporation de développement de la ville favorisent plus que jamais les projets d'entreprise. Il y a sur les planches quelques autres projets intéressants de diversification économique visant la mise en marché d'un nouveau produit forestier (bois de chauffage de haute densité), de l'exploitation de l'argile ainsi qu'un écolodge touristique.

À Chibougamau, l'entrepreneuriat est plus dynamique étant donné la densité plus importante de population. On est fier que des jeunes devenus pharmaciens achètent les deux pharmacies de la ville. Toutefois, la vision politique de la ville repose encore à maints égards sur la relance des mines grâce à des procédés plus performants.

À Lebel-sur-Quévillon, la culture entrepreneuriale semble moins bien enracinée, sans toutefois que la communauté n'en souffre, jusqu'à tout récemment, en raison de la présence de Domtar. Cependant, les crises provoquées par les récentes fermetures d'usines, à Lebel-sur-Quévillon comme dans la région, imposent un renouveau d'intérêt pour l'entrepreneuriat local, l'innovation et la diversification économique et sociale.

Bref, tous s'entendent pour dire que les emplois bien rémunérés de l'industrie minière et des grandes industries forestières n'encouragent pas la prise de risque que nécessite l'entrepreneuriat. La culture entrepreneuriale n'a pas été à la base du développement de la région. Elle est à développer et rien n'est plus difficile que les changements de culture. Car cet élément, bien qu'il se traduise souvent

par la création d'entreprises, constitue une caractéristique avant tout sociale et donc partagée par l'ensemble d'une communauté. Tous les entrepreneurs, en plus de bénéficier de l'appui des professionnels du développement (ex. CLD, corporations municipales, etc.), doivent compter sur un milieu aidant et solidaire envers leurs projets d'entreprise. Or, parfois, le sentiment de jalousie qu'éprouvent certains à l'égard de ceux qui réussissent peut être éteignant, voire même repoussant pour les personnes souhaitant entreprendre. Ce climat d'affaires constitue un enjeu particulier, surtout dans les petits milieux.

Enfin, de façon générale, le niveau de scolarité d'une population favorise l'émergence de projets novateurs. Or, le faible degré de scolarité dans la plupart des communautés jamésiennes demeure un problème à cet égard, même s'il ne rime pas nécessairement avec la pauvreté dans la région. Soulignons enfin les efforts du Carrefour jeunesse-emploi (CJE) de la Jamésie qui sensibilise et accompagne les jeunes dans le démarrage d'entreprise. À cet égard, les projets de coopérative jeunesse de services, qui illustrent la stimulation de la culture entrepreneuriale, permettent aux jeunes de 12 à 17 ans de se familiariser avec les rouages d'une entreprise. Ce genre d'initiative peut, à moyen et long terme, favoriser la construction d'une culture entrepreneuriale au sein d'une communauté.

#### Une ouverture sur le monde et une ouverture au monde

Ce facteur s'adresse au rapport qu'entretient une communauté face aux idées et aux gens de l'extérieur. La plupart des communautés de la Jamésie sont très accueillantes. La raison en est simple : la majorité des résidents vient de quelque part ailleurs. Il y est facile de se faire des amis. On se rend plus séduisant face aux étrangers étant donné la baisse démographique.

En ce qui concerne les relations avec les autochtones, elles prennent des configurations variables selon les communautés. L'importance stratégique et grandissante de la contribution des Cris dans le développement des communautés jamésiennes peut engendrer à la fois une ouverture et une fermeture. L'ouverture vient lorsque les préjugés tombent grâce à des relations plus personnalisées entre Jamésien et Cris et lorsque les premiers réalisent l'importance de la consommation de ces derniers dans leurs commerces. Toutefois, la perception négative des Jamésien envers les Cris s'accroît lorsqu'ils croient perdre du pouvoir politique et financier sur leur devenir collectif (par exemple, les perceptions des impacts négatifs des conventions territoriales signées entre les gouvernements et les autochtones).



À Chibougamau, les autochtones sont omniprésents, ils consomment les services publics et contribuent aux commerces de Chibougamau. Les liens entre Jamésiens et Cris se développent de plus en plus. Au niveau social, le Centre Indien cri de Chibougamau crée des opportunités intéressantes de rapprochements sociaux par l'organisation notamment des journées de marche de l'amitié et des tournois de golf. Les élus locaux tentent aussi des rapprochements. Les feux de forêt qui ont forcé deux évacuations de Mistissini à l'été 2006 constituent aussi une fenêtre d'opportunité à saisir pour créer de nouveaux liens de solidarité. D'une part, le Centre de santé de Chibougamau offre des services à la clientèle de Mistissini et d'autres communautés crie situées à proximité. Cet achalandage permet d'avoir accès à plus d'équipements et de personnel. Pendant que les autochtones permettent la survie et les profits de plusieurs commerces, les personnes rencontrées affirment que peu de travailleurs crie sont engagés par les entreprises locales. D'autre part, chez les résidents, on entend certaines récriminations concernant les Cris et plusieurs préjugés circulent à propos de leurs comportements (abus d'alcool, violence, paresse, etc.). On a aussi l'impression que les Cris n'ont besoin de personne. On peut donc constater qu'il y a de la méconnaissance de part et d'autre. Quoique des efforts de rapprochement soient déployés, d'autres initiatives pourraient être entamées.

À Radisson, la situation est similaire. Les Cris de Chisasibi sont très importants pour les commerces, mais il y a peu de relations entre les deux communautés. À Matagami, la situation est différente. Il y a une vision résolument positive et stratégique vis-à-vis des autochtones. Un groupe de Cris est même venu visiter l'école. Le maire actuel entretient des relations commerciales et d'amitié avec la communauté crie. On entend déployer des efforts afin de tisser des liens plus serrés. Les tournois de hockey entre les jeunes Matagamiens et les jeunes Cris sont des exemples intéressants.

### La cohésion et la solidarité sociales

La cohésion et la solidarité sociales sont des valeurs fondamentales nécessaires à la mobilisation des membres d'une communauté. Souvent, cela se traduit par la présence de réseaux : femmes, affaires, loisirs, etc. À titre d'exemple, Lebel-sur-Quévillon, par l'homogénéité de sa population, possède une forte cohésion sociale basée sur un large groupe de travailleurs syndiqués. Au travail comme dans la communauté, les mêmes aspirations sont partagées. De façon plus conjoncturelle, les fermetures ont accentué la solidarité bien que le syndicat de l'usine de pâtes et celui de la scierie ne soient pas nécessairement sur la même longueur d'ondes. La cohésion et la solidarité sociales reposent alors plus sur les travailleurs. Les activités de sports et loisirs semblent un catalyseur important de cette dynamique.

À Matagami, les mouvements de solidarité existent naturellement et il y a de l'entraide. La cohésion est forte car on partage majoritairement les mêmes visions des enjeux et des opportunités. À Matagami, tout comme à Valcanton et à Villebois, les réseaux de femmes et d'entraide constituent le socle de la cohésion sociale. Ailleurs, notamment à Chibougamau et à Chapais, il semble être moins facile de développer la cohésion sociale, quoique les aînés et les anciens mineurs constituent des groupes très actifs. C'est tout de même à Radisson et à Villebois que la cohésion sociale apparaît la moins présente. Dans certaines communautés, le réseau d'affaires, quoique plus restreint, représente également un tissu social qui permet d'activer la solidarité, par exemple à Chapais où l'achat local, qui devient un enjeu particulier, rassemble les divers commerçants.

### Le sentiment d'appartenance

Le sentiment d'appartenance réfère à l'attachement d'un individu à sa communauté et l'enracinement d'un individu sur un territoire. Certes, le sentiment d'appartenance se développe en parallèle à la cohésion sociale. L'appartenance est une valeur importante pour justifier une implication soutenue dans la communauté. Généralement, les gens rencontrés disent être attachés à leur milieu de vie. C'est à Villebois et Valcanton que ce sentiment est le plus développé et cela peut s'expliquer du fait qu'on y retrouve des jeunes de troisième génération. Les communautés les plus récentes, comme Radisson, et celles qui sont encore largement dépendantes de l'activité des grandes entreprises dont la stabilité est incertaine, ont un enracinement moins fort.

Au niveau régional, les médias comme le journal *Le Jamésien* jouent un rôle important dans le développement d'un sentiment d'appartenance. À cet effet, le projet de diffusion d'une radio à l'ensemble de la région apparaît comme une idée de projet pertinente. De plus, au niveau de la région, le sentiment d'appartenance se développe grâce à l'espace vécu des gens. Tel que mentionné dans la gouvernance locale, ce sont les élus, le personnel de l'administration publique et les bénévoles dirigeant les différents organismes régionaux qui ont la chance de se déplacer à travers le territoire régional. Cela donne l'opportunité à ces personnes, en comparaison à la majorité des résidents, de développer des réseaux de relations dans d'autres communautés de la Jamésie, et non seulement dans d'autres communautés plus au sud. Cependant, il y a lieu d'élargir les possibilités de réseautage des gens. Il faut donc une interaction spatiale entre les gens du territoire pour créer un espace vécu et ainsi faire émerger un sentiment d'appartenance à la région.

Le tableau présenté à la page suivante offre un aperçu de la mesure du capital stratégique pour les sept communautés locales toujours en fonction de l'ensemble de la région.

# « Bâtir ensemble notre région »

Tableau 4  
Synthèse du capital stratégique dans les communautés

	Villebois	Valcanton	Radisson	Chapais	Chibougamau	Matagami	Lebel-sur-Quévillon	Jamésie
Capital humain								
Capital social								
Capital physique								
Capital économique								
<b>Actifs exceptionnels</b>								
Géographie avantageuse								
Patrimoine bâti								
Patrimoine naturel								
Patrimoine financier								
<b>Potentiel d'intervention : Facteurs managériaux et politiques de développement</b>								
Gouvernance de qualité								
Leaders/leadership								
Entrepreneurs qualifiés								
Projets et initiatives soutenus								
<b>Potentiel de changement : Valeurs et comportements : culture de développement et d'appartenance</b>								
Culture entrepreneuriale / d'innovation								
Cohésion et solidarité sociales								
Ouverture sur le /au monde								
Sentiment d'appartenance								

Légende :  Présence faible  Présence modérée  Présence forte  Présence exceptionnelle



## Chapitre 7 : DES LIGNES DIRECTRICES POUR L'ACTION

La présente section reprend, plus en détail, les enjeux du développement des communautés au regard des constats généraux de l'étude. La compréhension de ces enjeux est cruciale car elle permet aussi de préciser les stratégies correspondantes. Celles-ci orienteront ensuite les gestes concrets à poser ainsi que les organisations qui devront porter ces actions.

### 7.1 Des constats aux enjeux

Un questionnement d'intérêt de cette recherche visait à identifier les traits communs et les différences entre les communautés jamésiennes, surtout dans le but de mieux situer les cibles d'action pour les intervenants locaux et régionaux. Ainsi, la Jamésie est une région frontière étendue aux communautés éparses et peu peuplées. De plus, outre les problématiques communes qui rejoignent celles de bien d'autres communautés périphériques, les analyses étalées tout au long de ce rapport montrent surtout que :

- 1) Les communautés ont des trajectoires historiques distinctes basées sur l'exploitation de la terre, des ressources naturelles et de l'hydroélectricité;
- 2) Les populations des communautés jamésiennes vivent des enracinements différents qui oscillent encore entre un projet de vie ou un simple projet de travail, le meilleur équilibre, même s'il demeure relativement fragile, se trouverait dans les communautés de Chibougamau et de Matagami;
- 3) Les communautés locales vivent des dynamiques de développement différentes. Elles sont, selon le cas, des carrefours de travailleurs ou bien sont inscrites dans des processus de revitalisation, de relance, de transition ou de chefs-lieux;
- 4) La taille des différentes communautés locales est en général trop petite pour leur permettre de porter seules un plan de développement largement endogène de façon efficace et efficiente, d'où la nécessité de mettre en valeur le potentiel régional;

5) Outre les communautés rapprochées physiquement telles Chapais-Chibougamau et Valcanton-Villebois, les communautés de la Jamésie n'ont à peu près pas de lien d'interdépendance entre elles. Même ces duos de communautés voisines auraient avantage à tisser des relations. Les espaces vécus se rejoignent donc peu en raison de la prédominance des relations nord-sud versus les relations est-ouest au sein de la région;

6) Les communautés ne sont pas unies entre elles par un destin commun car, pour l'instant, la région est plutôt utile que mentale, ce qui indique que la région comme communauté et comme culture régionale est une réalité très embryonnaire. De ce fait, mettre en commun le potentiel régional représente tout un défi et implique des innovations sociales ou des projets régionaux qui donnent une valeur ajoutée à chacune des communautés pour prouver d'abord l'utilité de la région et construire tranquillement la région mentale;

7) L'ensemble de la Jamésie regroupe des acteurs variés malgré la taille de population assez limitée. De plus, les ressources et les entités politiques de la région sont relativement importantes, ce qui laisse entrevoir des possibilités concrètes pour canaliser et gérer le développement.

Considérant ces constats, les communautés locales jamésiennes ont avantage à se solidariser et à collaborer pour partager leurs expériences, mais surtout pour développer leurs initiatives aussi bien locales que régionales. La présence d'une région à la fois utile et mentale (ou identitaire) devient alors, dans une perspective de développement local, une condition sinon incontournable du moins essentielle. C'est la raison pour laquelle nous avons d'abord concentré l'attention au niveau des enjeux qu'impliquent la construction d'une région à la fois forte et significative. Le défi est de taille car il faut en quelque sorte modifier des liens historiques nord-sud dans le but d'installer des liens est-ouest.

C'est ainsi que l'analyse du capital stratégique a permis de dégager deux enjeux régionaux majeurs<sup>26</sup> pour le développement des communautés jamésiennes, soit :

- le renforcement de la culture régionale;
- le renforcement de la gouvernance régionale.

26. Nous n'avons pas retenu d'enjeu concernant les actifs tangibles exceptionnels de la Jamésie parce que c'est un domaine plutôt réservé aux organismes dédiés au développement économique et à l'aménagement du territoire. Les enjeux retenus, bien que globaux, concernent plutôt les préoccupations du secteur de la santé et des services sociaux et de leurs partenaires qu'est le développement social et des communautés.



Le premier enjeu représente donc l'objet de développement proposé, tandis que le second s'adresse aux moyens nécessaires pour engendrer ce même développement. Placés dans une optique de stratégie de développement des communautés jamésiennes, ces enjeux se réfèrent à la construction d'une communauté régionale et au renforcement du capital stratégique ou encore à des leviers d'action pour le développement. Certes, la région présente aussi comme enjeu de maintenir les leviers financiers et politiques pour assurer la pérennité de ses actifs exceptionnels, ou du moins un accès aux retombées de l'exploitation de ces derniers.

## 1) Renforcer la culture régionale

Le seul trait commun majeur qui unit les communautés jamésiennes est la région utile. Il s'agit d'un lien administratif et institutionnel. La structure régionale actuelle permet donc de relever certains défis comme l'équité dans le partage des institutions (et aussi des emplois) et l'activation de certains leviers décisionnels. Cependant, la seule région utile ne peut contribuer à sa pleine mesure au développement des communautés locales. Ces dernières doivent aller plus loin et contribuer également à renforcer la culture régionale en créant une synergie régionale, ce qui n'est pas toujours simple.

D'ailleurs, même dans un dossier économique comme celui de la crise forestière, les intérêts de Lebel-sur-Quévillon et de Matagami ne sont pas les mêmes que ceux de Chapais et de Chibougamau. La crise faisant suite au rapport Coulombe, nommément de la problématique d'approvisionnement des usines, est beaucoup plus aiguë dans ces deux dernières communautés où les entreprises privées locales peuvent difficilement consolider leurs activités. Les revendications sont donc différentes et il devient difficile de parler d'une seule voix.

Or, dans l'objectif de renforcer la synergie régionale et ainsi créer des bénéfices pour toute la région, les acteurs de chacune des communautés locales devront s'entendre entre eux sur les enjeux communs de leur développement. Cela requiert d'abord le renforcement de la culture et de l'identité régionales.

## 2) Renforcer la gouvernance régionale

Les communautés jamésiennes, à l'exception peut-être de Chibougamau et de Radisson, ne peuvent vivre sans la contribution de la région à leur développement. En effet, leur capacité locale de résilience en cas de crise apparaît particulièrement faible en raison, notamment, de leur petite taille ainsi que de leurs pouvoirs décisionnel et financier limités. Chibougamau, grâce à sa taille et à son relatif dynamisme socio-économique, est assez autonome dans son développement et s'avère plus apte à faire face aux crises sans l'apport inconditionnel de la région, tandis que la communauté de Radisson ne semble pas dépendante de

la région, mais plutôt d'Hydro-Québec et donc des instances provinciales. Ainsi, quoique la revitalisation semble être au cœur des préoccupations de Radisson, si des investissements majeurs du gouvernement central ne sont pas réalisés, cette communauté demeurera un carrefour de travailleurs.

Enfin, pour être capable de contribuer au développement des communautés locales, la région nécessite l'appui de ces dernières pour répondre à son enjeu du maintien de l'accès aux actifs exceptionnels et à leurs retombées.

## 7.2 L'action sur le plan régional

### 7.2.1 Construire une culture régionale

Le plan d'action 2005-2008 du CDSBJ définit le développement social en ces termes :

« Le développement social prend assise sur la participation à la vie sociale, économique et culturelle, le partage de la richesse et l'accès aux services à l'intérieur de communautés dynamiques et solidaires, dans un contexte d'équité et de justice sociale. L'interdépendance et la complémentarité sont des caractéristiques fondamentales du développement social; interdépendance entre les individus et les communautés, interdépendance entre le social et l'économique qui sont en interaction constante dans une optique de développement durable et de cheminement dans un projet de société. »

Au-delà des interactions mentionnées dans cette définition, dans le contexte particulier de la présente étude, des interrelations importantes doivent également exister entre les acteurs locaux et régionaux afin de générer un développement social significatif. En effet, les acteurs locaux doivent être considérés comme des co-créateurs de la région, tandis que les acteurs régionaux sont des parties prenantes du développement des communautés locales. C'est donc l'ensemble de ces interrelations qui forment le système d'activités pouvant générer le développement social de la Jamésie et de ses communautés.

Comme la région est immense, que la population est peu nombreuse et qu'il n'y a pas encore d'appartenance et d'identité régionale fortes, un défi immense se dresse devant les Jamésien·s : créer de toutes pièces une identité et une culture régionale, bref, créer la communauté régionale. Il faut que cela devienne un projet de société, une innovation sociale qui dépasse les structures administratives afin de ne pas vider de sens le projet de société. Cela implique un changement de culture régionale, un changement difficile à opérationnaliser étant donné que les institutions et les structures de la région constituent à peu près les seules interfaces entre les communautés locales.

Ce projet de société doit donc être pris en considération dans chaque activité développée au niveau régional comme au niveau local. Les activités intercommunautaires sont des outils intéressants dans ce contexte pour renforcer la fierté d'appartenance à la Jamésie.

Les projets et initiatives réalisés doivent porter sur les quatre dimensions de la communauté (Guy dans SRQ, 2003) qui forment la stratégie de renforcement de la culture régionale:

- réfléchir au territoire comme enjeu commun (organiser des événements de réflexion stratégique sur le développement de la région – par exemple le Colloque sur le développement social de 2003);
- promouvoir l'histoire commune et faire prendre conscience de la création de l'histoire au fil des événements (crises, luttes, épreuves collectives, etc.);
- créer un espace vécu au quotidien, c'est-à-dire au-delà des activités administratives et de gestion des organisations régionales, organiser des activités d'échanges entre les communautés (sports, loisirs, culture, affaires, etc.);
- accompagner la population régionale et les leaders dans la formulation d'un projet collectif pour l'ensemble de la Jamésie.

La construction de la culture jamésienne est une œuvre qui s'échelonne sur une longue période. Au fil du temps, il s'agira de tirer profit des réussites et des crises pour consolider les liens et les intérêts communs. Ce projet vise à minimiser l'axe des relations traditionnelles nord-sud pour optimiser l'axe des relations est-ouest. Retenons que les champs d'action varieront selon que l'on soit dans des dynamiques de projet de vie ou de projet de travail. Ainsi, les actions régionales contribueront tantôt à la notion de région utile, tantôt à la notion de région mentale. En raison des distances, les projets intercommunautaires seront certainement coûteux, mais il faudra les percevoir comme des investissements productifs dans le développement socio-économique de la Jamésie. À cet égard, les nouveaux moyens de communication, tel le réseau de fibres optiques, offrent aujourd'hui un éventail de possibilités tout à fait pertinentes.

## 7.2.2 Renforcer la gouvernance

La stratégie de renforcement de la gouvernance pour le développement des communautés comporte trois dimensions : le leadership régional et l'entrepreneuriat institutionnel, la concertation et la démocratie.

### 1) Leadership régional et entrepreneuriat institutionnel

Généralement, les communautés jamésiennes ont des déficits en termes de leadership, d'entrepreneuriat et de projets soutenus. La recommandation la plus simple serait de stimuler l'entrepreneuriat et la diversification économique. Mais cela est trop vite dit. Les agents de développement de chaque communauté travaillent fort dans cette optique, mais peu de projets novateurs voient le jour.

De plus, à l'exception de quelques rares entreprises comme Chantiers Chibougamau et Barrette-Chapais, les acteurs locaux ont peu su mettre en valeur les ressources du milieu. Les microprojets de friperie, de coiffure de sous-sol ou de restauration rapide ne sont pas à négliger, mais ce sont des micro-entreprises de services qui constituent un entrepreneuriat de nécessité. Il y a beaucoup de compétences entrepreneuriales à développer dans plusieurs communautés.

Il ne s'agit pas d'évacuer l'entrepreneuriat individuel, au contraire, il faut l'encourager de plusieurs façons car l'entrepreneuriat et l'innovation sont les sources du développement économique (Schumpeter, 1934). De plus, l'entrepreneuriat local, avec les stratégies d'attraction des investissements, est un des piliers du développement local (OCDE, 2001).

Toutefois, il faut aussi se rendre compte que la population régionale est largement formée de salariés des grandes entreprises. Donc, tout en encourageant les initiatives individuelles et l'acquisition de compétences entrepreneuriales, il nous apparaît aussi nécessaire d'accorder de l'importance à l'entrepreneuriat institutionnel. Plusieurs projets en Jamésie s'inscrivent dans cette dynamique particulière :

- la ferme BioNord dans le secteur de Valcanton et Villebois portée par la MBJ;
- l'aquaculture à Radisson portée par la Corporation de développement;
- l'usine de co-génération à Chapais portée par la municipalité;
- l'actuel projet de méga-porcherie à Chapais toujours porté par la ville;
- les projets d'ensachage de l'argile, d'ÉCOlodge et de bûches de bois de haute densité portés par le Comité du développement de Matagami;
- l'entente avec Hydro-Québec portée par la MBJ;
- les investissements par la SDBJ dans les sociétés minières juniors;
- les éventuels projets de mini-barrage de moins de 50 MWh;
- les futurs projets éoliens;
- les grands projets écotouristiques comme une éventuelle participation dans le projet de parc national Albanel-Témiscamie-Otish.



Ces opportunités de projets seraient difficilement opérationnalisables sur une base individuelle en raison des investissements requis ou des compétences managériales qu'ils impliquent. Certains de ces projets sont portés par les organismes locaux, mais d'autres peuvent être portés par la région, renforçant ainsi le sentiment d'utilité de la région. Le défi réside dans le développement d'une stratégie régionale cohérente de management des projets et de gestion des retombées respectant une logique d'équité entre les communautés.

L'utilité de la région se manifestera par les gains qu'elle peut procurer aux communautés locales qui, autrement, n'ont pas une voix politique suffisamment forte ni de leviers financiers et humains suffisants pour faire lever des projets. L'utilité de la région se manifestera dans la pratique. Cela requiert des élus fonceurs capables de prendre des risques calculés dans le respect de l'équité régionale ainsi que des développeurs qui occupent des fonctions stratégiques au sein des organismes et institutions régionales.

## 2) La concertation

La concertation et le partenariat sont les outils essentiels pour mettre en œuvre un processus de développement local. Ces deux termes sont souvent accolés car en fait, ces principes sont imbriqués dans une même réalité. La concertation, c'est s'entendre pour agir ensemble, alors que le partenariat est une action partagée entre différents acteurs qui interviennent selon une entente établie entre eux par la concertation. La concertation et le partenariat dans le contexte jamésien réfèrent donc à l'harmonisation des stratégies et à la réalisation d'actions partagées. Ils sont la rencontre des acteurs publics, privés et de la société civile. La concertation fait aussi place à l'intersectorialité et à la rencontre des finalités économiques, sociales et même environnementales.

Au quotidien, on reconnaît facilement la nécessité de se concerter car le plus souvent on s'adresse tous aux mêmes cibles : jeunes, familles, femmes, chômeurs, marginaux, autochtones, etc. La stratégie intersectorielle implique donc une concertation stratégique de plusieurs intervenants afin de s'entendre pour trouver des projets susceptibles de répondre aux groupes cibles et de les renforcer. Il reviendra plutôt aux intervenants pertinents d'identifier en partenariat les projets et les actions possibles pour la région. Le CDSBJ pourrait jouer un rôle essentiel d'animation pour susciter l'émergence des projets régionaux. La créativité, la désirabilité et la faisabilité des projets sont parmi les critères les plus importants pour assurer la crédibilité de la concertation.

## 3) La démocratie

La démocratie s'adresse aux relations entre les instances représentatives (par exemple, élus et municipalités) et les résidents. Ces relations sont de l'ordre de l'information

(relation unidirectionnelle), de la consultation (relation bidirectionnelle de haut en bas) et de la participation (relation multidirectionnelle – verticale et horizontale). Ainsi, au-delà de la participation des personnes aux activités bénévoles, qui sont d'ailleurs très pertinentes pour donner vie à un milieu, la démocratie vise à engager les individus dans les affaires publiques et collectives. En contrepartie, la démocratie implique l'ouverture des instances à un partage des décisions avec les résidents, mais aussi dans la responsabilisation des résidents à la participation.

Tel que mentionné dans l'analyse du capital stratégique portant sur la gouvernance locale, les initiatives intersectorielles qui font place à une participation élargie de la population constituent des exemples à mettre en valeur et à renforcer au sein des communautés car elles permettent aux résidents de réfléchir aux enjeux transversaux qui affectent le devenir de la communauté. Ces initiatives permettent d'instaurer des lieux d'information, de consultation et de participation des citoyens aux affaires publiques et de permettre à ceux-ci de s'appropriier les enjeux. Des initiatives de réflexion stratégique élargie, comme des sommets ou autres activités de ce genre (par exemple, le comité d'action de Matagami), figurent parmi les stratégies à déployer pour renforcer la démocratie participative, tout comme les expériences de Villes et Villages en santé.

## 7.3 Les actions sur le plan local

Sur le plan local, et en fonction des enjeux et des potentialités de chacune des sept communautés, le CDSBJ et ses membres auraient intérêt à promouvoir et appuyer certaines pistes pour l'action locale. Elles visent à améliorer particulièrement le développement social car le mandat de cette étude n'a pas pour but de mener une planification stratégique du développement de la Jamésie dans sa globalité.

Clairement, l'enjeu démographique est très prenant, particulièrement à Matagami, Chapais et Lebel-sur-Quévillon. Chacune des communautés jamésiennes a intérêt à développer des initiatives ou des projets de rétention, d'attraction et d'intégration de population. C'est un projet spécifique de développement local que l'on peut considérer comme étant une initiative émergente d'une réflexion restreinte ou élargie répondant à l'enjeu démographique qui met en valeur ou améliore les qualités intrinsèques et les opportunités du territoire afin de retenir la population actuelle ou à attirer et à intégrer des catégories de population plus ou moins ciblées pour contrer un ou plusieurs éléments du cercle de dévitalisation territoriale.

En amont, ces initiatives peuvent avoir pour objet d'améliorer les infrastructures, les activités culturelles, la beauté du territoire, la politique familiale et les loisirs, le réseautage entre les centres de formation professionnelle



ou d'études supérieures et les entreprises, etc. En aval, cela peut être lié de près ou de loin aux activités variées de marketing territorial et des actions d'accueil, d'intégration et de rétention des migrants, etc. La gamme est relativement vaste. Les expériences en ce sens se multiplient au Québec : le développement du village de Saint-Camille en Estrie, la politique d'accueil de la MRC de la Vallée-de-l'Or, le comité d'accueil pour les nouveaux arrivants professionnels de la MRC d'Abitibi-Ouest, Migration au Saguenay et récemment la municipalité de La Doré, etc. L'engagement et l'audace, notamment du conseil municipal, constituent des conditions de mise en opération de ces projets.

L'autre élément convergeant et constant dans toute la région est le taux de rotation démographique, surtout dans la catégorie des professionnels. Souvent perçue comme un désavantage, la région et les communautés jamésiennes pourraient plutôt considérer cette rotation comme un avantage et se voir comme une « région tremplin » pour les professionnels qui ont la chance d'avoir eu rapidement des responsabilités importantes. Qu'il y ait des départs et des arrivées est inévitable, mais une « nostalgie de la Jamésie » est-elle réellement une mauvaise chose pour ceux qui, pour une raison ou une autre, décident de s'en aller ? Ils deviendront des ambassadeurs de la région si leur expérience a été enrichissante professionnellement, mais aussi humainement et socialement. Une fête récurrente des retrouvailles de la Jamésie s'avérerait probablement aussi intéressante que des retrouvailles des finissants du secondaire parce qu'il s'agit d'une expérience humaine. Peut-être même y aurait-il davantage de flux d'échanges et, qui sait, des retours pour certains.

En sus de l'enjeu démographique, sur le plan local, et en fonction des enjeux et des potentialités de chacune des sept communautés, le CDSBJ et ses membres, en tant que mandataire de l'étude, auraient intérêt à promouvoir et appuyer les pistes suivantes pour l'action locale :

### Chapais

- Multiplier les initiatives intersectorielles, comme le récent projet de service de garde, et tirer des apprentissages de l'initiative Rues principales.
- Renforcer le sentiment d'appartenance par les aînés qui sont très dynamiques et qui sont au cœur de la mémoire de Chapais.
- Valoriser et favoriser l'ouverture de Chapais aux initiatives régionales, par exemple le projet d'écotourisme regroupant plusieurs communautés jamésiennes et autochtones. Clarifier et communiquer la vision du développement économique institutionnel.

- Valoriser et favoriser le rapprochement avec Chibougamau et percevoir la dynamique entre ces deux communautés comme une opportunité plutôt qu'un frein – explorer les complémentarités à travers les institutions publiques, l'identification et la mise en œuvre de projets communs servant mieux les deux populations.

### Chibougamau

- Développer une vision concertée du développement qui fait consensus (mines, services ou autres) et qui n'est pas la vision municipale au sens corporatif. Une vision axée sur les services et l'entrepreneuriat d'innovation pourrait en émerger car le bassin d'entreprises, d'institutions et d'organismes locaux le permet.
- Valoriser et favoriser le rapprochement avec Chapais à travers les institutions publiques, l'identification et la mise en œuvre de projets communs servant mieux les deux populations comme les activités de sports et loisirs qui consolident la sous-région vis-à-vis d'autres régions.
- Intensifier les rapprochements politiques, organisationnels, citoyens (par exemple, l'équipe de hockey senior AA) et entrepreneuriaux avec les autochtones.
- Affirmer le poids de Chibougamau dans la région sur des besoins distincts sans reproduire le modèle centre-périphérie.

### Lebel-sur-Quévillon

- Consolider les initiatives intersectorielles actuelles qui favorisent la solidarité (par exemple, Villes et Villages en santé et *Lebel Avenir*).
- Prévenir la fracture sociale qui pourrait être causée par les aléas des fermetures et les cicatrices éventuelles entre différentes entités syndicales.
- Promouvoir la relève et diversifier le leadership charismatique en un leadership partagé en favorisant la participation des jeunes aux initiatives locales et aux décisions.
- Favoriser les activités pour la famille et en particulier les adolescents et les accompagner dans leur cheminement personnel et professionnel.
- Profiter de la décristallisation (prise de conscience collective) actuelle pour intensifier des projets visant le passage d'une communauté de travail à une communauté de vie dans le territoire.

## Matagami

- Actualiser le cahier des opportunités en un tout plus significatif afin d'éviter la logique de « liste d'épicerie » en termes de projets.
- Passer des idées aux projets identifiés déjà en marche (argile, ÉCOlodge, bûches de bois de haute densité, etc.). Il faut considérer la mise en opération de la mine Persévérance comme l'achat d'un temps supplémentaire pour opérer plus que jamais la diversification économique.
- Assurer la cohérence de l'accompagnement au développement entre les organismes et acteurs locaux et régionaux.
- Renforcer et intensifier les relations avec les autochtones, notamment au moyen des jeunes et du hockey, surtout que les relations pourraient s'intensifier en raison de l'établissement éventuel de la communauté de Washaw Sibi. En ce sens, développer aussi une stratégie de rétention des visiteurs de passage, surtout des Cris sur le long de la route de la Baie-James.
- Appuyer le leadership en exercice car les activités de mobilisation qui ont eu lieu ont porté un nouveau leadership municipal, d'autant plus qu'il s'agit d'un aspect positif de la dynamique actuelle.
- Consolider les initiatives intersectorielles (par exemple, Festival de la santé à l'école secondaire Le Delta en collaboration avec le Centre de santé Isle-Dieu).

## Radisson

- Réconcilier les acteurs du développement et se doter d'une stratégie qui fait consensus entre autres autour de la vision de carrefour nordique, qui demeure pertinente (aéroport, liaison avec les Inuits).
- Affirmer ou réaffirmer la volonté de construire une communauté durable qui occupe le territoire. Identifier et mettre en œuvre des initiatives qui vont en ce sens, notamment par la préservation des services de base et les initiatives économiques collectives.
- Tirer profit des actifs (aéroport, installations d'Hydro-Québec).

## Valcanton et Villebois

- Instaurer un climat d'ouverture et de réflexion sur l'avenir des communautés afin d'amener les résidents à prendre conscience des problématiques communes.

- Consolider les réseaux d'entraide des femmes car il s'agit d'un des seuls leviers importants de ces communautés, en plus d'assurer un soutien aux hommes et aux familles.
- Renforcer les liens avec la MBJ car la survie économique de Valcanton et Villebois dépend de cette collaboration. Le dynamisme économique du nord de l'Abitibi-Témiscamingue semble en effet insuffisant pour assurer le développement durable du milieu.
- Identifier et initier des projets de formation liés à la gestion des organisations et à la gestion du développement.
- Assurer l'équilibre dans le développement individuel et le développement commun des deux entités (Valcanton et Villebois) un peu comme entre Chapais et Chibougamau.
- Surpasser les divergences dans le cas de Villebois pour opérer des projets d'intérêt commun.

Même si le mandat ne visait pas le développement économique, l'étude a quand même permis de souligner la nécessité plus que jamais de limiter la dépendance aux ressources naturelles par deux avenues qui engagent les communautés dans une démarche de transformation territoriale. Premièrement, cela passe par des modes de gouvernance, d'exploitation, de transformation, d'utilisation et de mise en marché plus innovateurs de ces ressources. Les innovations se cachent aussi dans les choses que l'on a tous les jours sous les yeux. Deuxièmement, il y a la diversification économique. Cela étant dit, le reste repose sur les initiatives innovatrices de nature privée ou institutionnelle dont il faut animer l'émergence, puis soutenir, financer, mettre en valeur et accompagner professionnellement. Les secteurs de toute nature sont à privilégier.

L'idée n'est pas de rompre avec l'exploitation des ressources, qui demeurera longtemps encore l'activité principale. Mais plus d'un demi-siècle a prouvé que leur seule exploitation traditionnelle n'a pas réussi à préserver les acquis des communautés. L'innovation est de mise pour explorer la manière de gouverner, de planifier et d'exploiter différemment ces ressources car il y a encore bien des services à rendre autrement avec les produits issus du territoire : eau, mines, forêt, sol. Les projets identifiés et en cours en sont de bons exemples : à Matagami, il y a des projets liés à l'argile et au bois à haute densité tout comme les confitures artisanales de produits naturels à Chibougamau ou même le projet non abouti de l'omble de fontaine à Radisson et le tourisme. Quant à Chapais, on a réussi il y a longtemps à adapter une technologie d'ailleurs pour y implanter la première usine de co-génération du Québec. Les secteurs plus émergents rencontreront encore



une certaine résistance face à des emplois des secteurs connus et bien rémunérés : tourisme, écotourisme, énergie, services variés, même l'agriculture innovante, etc. Là aussi, l'innovation est de mise.

Il est important de prendre conscience que ces pistes d'action servent à titre indicatif uniquement. Les enjeux dont les suggestions ont été tirées n'ont fait partie d'aucun consensus ou mobilisation locale. Or, le développement local durable passe nécessairement par l'appropriation de ces résultats d'analyse par l'ensemble des acteurs locaux et régionaux, qui pourront en tirer des réflexions pertinentes. Inscrit au sein d'une démarche stratégique, ce processus mènera les acteurs à la prise en charge de leur propre développement par la mise sur pied d'initiatives et de projets de développement dans chacune des communautés locales, comme au sein de la communauté jamésienne.

## 7.4 Les suites à donner au plan d'action du CDSBJ

Le plan d'action du CDSBJ identifie quatre axes du développement social pour la région : la promotion du développement social, le renforcement des communautés et du tissu social, la lutte à la pauvreté et ses conséquences ainsi que le développement local et régional. Bien que ces axes soient encore tout à fait pertinents, les enjeux soulevés dans le présent rapport suscitent des réflexions sur les actions futures à engager. Le tableau suivant présente les liens qui existent entre les enjeux soulevés, les actions planifiées dans le plan du CDSBJ de 2005-2008 et les actions nouvelles pouvant être réalisées.

Bien entendu, sur le plan local, plusieurs objectifs méritent d'être adaptés aux réalités locales. Ainsi, l'objectif 1.3 du plan qui est « de s'assurer d'une portée locale du développement social dans chacune des communautés du Nord-du-Québec » devra s'articuler en fonction des enjeux et des potentialités locales, telles qu'identifiées dans le présent document et dans les portraits de communautés. Dans le même ordre d'idées, l'objectif 2.4, qui est de « valoriser le rôle des municipalités dans leur fonction d'optimisation de milieux de vie », devrait être adapté à chacune des communautés.

**Tableau 5**  
**Stratégies de développement social**

Stratégies	Objectifs et actions prévues dans le Plan 2005-2008	Réflexion pour l'action future, quelques exemples
<b>Culture régionale</b>		
Territoire comme enjeu commun	Actions des objectifs 1.1 et 1.4	Organiser des rencontres de réflexion stratégique avec les autochtones
Histoire commune	Partie des actions des objectifs 2.3 et 4.2	Promouvoir l'histoire passée et les événements présents
Espace vécu	Actions de l'objectif 2.3, partie de l'objectif 4.2	Organiser des activités d'échanges entre les communautés, par exemple : sports, loisirs, culture, affaires
Projet collectif	Tous les objectifs de l'axe 3 : lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale	S'assurer que le projet de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale soit partagé par un grand nombre d'acteurs
<b>Gouvernance</b>		
Leadership et entrepreneuriat institutionnels	Actions des objectifs 2.2, 2.4 et 4.1	Susciter l'échange et la réflexion sur les projets régionaux
Concertation	Actions des objectifs 1.2 et 1.3, et partie de 4.2	Organiser l'action des intervenants par groupes cibles : jeunes, femmes, familles, autochtones, travailleurs, etc.
Démocratie	Actions de l'objectif 2.1	Encourager la participation des citoyens aux événements de réflexion stratégique



## 7.5 Comment porter cette action ?

Pour renforcer les capacités des communautés locales et de la région à porter le développement durable de la Jamésie, le CDSBJ et ses membres devraient : agir sur le capital stratégique, par des actions régionales et locales, sous l'impulsion de « communautés stratégiques ». Le CDSBJ devrait miser sur ses atouts et de celui de ses membres :

- facteurs intangibles du développement social;
- champ d'action élargi et « inoffensif »;
- capacité d'arbitrage (institutions);
- ressources et présence sur le territoire.

L'action proposée pour renforcer les capacités d'auto-développement ne peut pas être déléguée aux seules instances politiques ou agences de développement actuelles car le changement visé est transversal, interorganisationnel et touche la fibre même de la Jamésie. De plus, ce changement doit passer par un processus d'innovation qui est avant tout social. Or, diverses expériences à succès<sup>27</sup> de prise en charge dans les localités montrent que le changement repose d'abord sur un groupe de personnes qui se donnent la capacité de rassembler les idées et les ressources nécessaires à la conception et à la réalisation d'initiatives et de projets structurants pour la communauté. On peut revenir sur les apprentissages quant aux similarités découvertes dans les communautés mono-industrielles qui ont su réussir leur développement (Charland et Young, 1992) :

- 1) Dans tous les cas étudiés, il y a eu un leader dynamique ou une bougie d'allumage qui a provoqué les choses, s'est assuré de leur exécution et a maintenu le rythme de travail. Dans la plupart des cas, cette bougie d'allumage fut un élu local, habituellement le maire.
- 2) Dans tous les cas étudiés, il y a eu ou une crise ou une préoccupation majeure qui a poussé les leaders locaux à passer à l'action.
- 3) Dans tous les cas étudiés, les leaders locaux se sont rendu compte que s'ils voulaient que des choses se passent, ils devraient agir eux-mêmes.
- 4) Dans tous les cas étudiés, les leaders locaux ont été capables de mobiliser la population pour obtenir son appui à la réalisation des initiatives de développement.
- 5) Dans tous les cas étudiés, les leaders locaux se sont donné un organisme de développement comme fer de lance de leurs initiatives de développement.

6) Dans tous les cas étudiés, on a implanté un processus de planification locale, qui a débouché sur un plan d'action à court terme et un plan stratégique à long terme.

7) Dans tous les cas étudiés, la communauté a démarré le processus en investissant de son propre argent (quelque fois de gros montants d'argent) dans leurs initiatives.

8) Dans tous les cas étudiés, la communauté avait un plan ou une solution à proposer pour régler ses problèmes avant de faire une demande d'aide au gouvernement.

9) Dans tous les cas étudiés, la communauté s'est d'abord donné un plan, un but ou une vision avant d'essayer de trouver un programme gouvernemental susceptible de lui venir en aide.

10) Dans tous les cas étudiés, les programmes gouvernementaux n'ont jamais été les facteurs déterminants qui ont amené une communauté à passer à l'action. Ils ont toutefois été des outils importants dans la réussite des projets.

11) Dans tous les cas étudiés, après que la population eut pris le leadership, le gouvernement a fourni des avis et trouvé des façons et des moyens pour partager les coûts des initiatives de développement local.

12) Dans tous les cas étudiés, les efforts de développement ont été soutenus sur plusieurs années, souvent 10, 15, 25 et 30 ans.

13) Dans tous les cas étudiés, le développement de petites et moyennes entreprises à propriété locale a joué un rôle très important dans le processus de développement.

14) Dans tous les cas étudiés, les communautés ont eu à se recréer une attitude positive, à regagner la confiance des investisseurs et à redévelopper leur esprit d'entreprise.

15) Dans certains cas étudiés, une succession de leaders locaux a dû porter le flambeau sur une longue période.

16) Dans certains cas étudiés, une seule idée innovatrice fut suffisante pour mettre en marche le processus de développement.

17) Dans certains cas étudiés, une approche régionale incluant les localités avoisinantes fut un facteur déterminant de succès.

27. Pour plus d'information sur ces histoires à succès, vous pouvez référer aux études suivantes : Young et Charland (1992), Prévost et Fortin (1995), Grenier, Prévost et Garon (2000).

Ces leçons mettent en évidence l'importance des acteurs et du leadership, plus précisément, le leadership communautaire ou le leadership partagé versus le leader charismatique sauveur comme on l'entend souvent dans la littérature de gestion et des managers. Cela s'assimilerait davantage au concept de « communautéship » qui peut se comprendre comme un phénomène qui repose sur la contribution de plusieurs personnes ou organisations agissant selon leurs capacités dans un processus social collectif de coopération pour le bien-être commun de la région et des communautés qui la composent. En effet, les spécificités de la région limitent la portée du leadership d'un seul individu capable de représenter, de façon légitime, toute la région.

D'ailleurs, la récente littérature portant sur les notions d'innovation et de développement dans une perspective transversale et interorganisationnelle suggère que ces groupes de personnes soient identifiés comme des « communautés stratégiques »<sup>28</sup>. Le rôle de la communauté stratégique est de :

- formuler des concepts et des idées, conformes à une mission, à des valeurs et à une vision d'ensemble, ce qui renvoie à des activités de réflexion;
- alimenter les porteurs de projets sur ces idées et concepts par des processus d'animation, de réseautage et de communication;
- s'assurer de maintenir un appui politique aux projets;
- appuyer les porteurs de projets dans l'organisation de ceux-ci;
- faire le suivi de projets de façon à réinvestir les apprentissages et, possiblement, réviser les rôles de chacun des acteurs du développement.

Les communautés stratégiques ne sont pas *de facto* équivalentes aux communautés de pratique. Les premières reposent davantage sur un groupe informel de réflexion composé d'intervenants expérimentés, des ambassadeurs crédibles et respectés pour leurs opinions et en mesure d'influencer la vision et les initiatives de développement. Les communautés de pratique sont, pour leur part, davantage des réseaux d'échanges de bonnes pratiques.

Cette communauté dite stratégique est en réalité un regroupement de leaders dont les capacités de partage, de création et de renouvellement, bref de changement et d'innovation, sont reconnues. Tel que le soulignait Kodama

(2005), les sources de l'innovation ne résident pas uniquement au sein des organisations mais entre elles. De plus, le changement doit être porté par des leaders et non seulement des personnes dont l'autorité formelle ou dont les compétences techniques sont reconnues. Cela reviendrait à assimiler toute l'opération aux structures.

La communauté stratégique est une sorte de comité de parrainage investi d'un mandat précis et bien ciblé d'innovation sociale ainsi que d'une crédibilité hors de tout doute pour amener l'ensemble des acteurs d'une collectivité à l'exécuter. Enfin, les communautés stratégiques sont d'ordre *ad hoc* et reposent sur des projets devant répondre à quelques enjeux significatifs pour ses membres.

Dans ce cas-ci, le Comité de développement social de la Baie-James (CDSBJ) pourrait encourager la mise sur pied de deux communautés stratégiques, soit une pour chaque enjeu ciblé précédemment. Le CDSBJ apparaît avoir la crédibilité nécessaire pour animer la réflexion à ce sujet et servir d'entremetteur entre les leaders de la région. Voilà certainement un beau défi.

28. Voir à ce sujet, Kodama, M. (2002). Transforming an Old Economy Company Through Strategic Communities et Kodama, M. (2005). Knowledge Creation Through Networked Strategic Communities.

**« Bâtir ensemble  
notre région »**





## CONCLUSION

Deux objectifs étaient identifiés dans le mandat de la présente recherche initiée par le CRSSS de la Baie-James. D'abord, l'étude devait se pencher sur l'analyse de la capacité des communautés locales jamésiennes à se développer de façon durable puisque la santé des communautés a un impact positif sur la santé des individus. Cette analyse devait permettre d'atteindre le second objectif, qui consistait à dégager des pistes d'action intersectorielle permettant d'orienter et d'accroître la prise en charge des communautés de la région. L'étude exigeait donc l'adoption d'une perspective et d'un cadre d'analyse du développement local durable qui nécessite l'analyse du patrimoine d'une communauté dans les dimensions humaine, sociale, économique et physique. De plus, pour les besoins de l'étude, le concept de capital stratégique a aussi été élaboré dans le but de faciliter l'analyse des potentialités de développement des communautés.

Le Nord-du-Québec, et en particulier la Jamésie, représente un cas unique au monde dans les recherches sur le développement territorial : l'immensité du territoire, la structure spatiale des communautés qui sont très éloignées les unes des autres, la prépondérance des nations autochtones et les conventions qui conditionnent les usages du territoire, l'organisation politique et administrative, la jeunesse des communautés et la concentration d'activités reliées à l'exploitation des ressources.

En plus de ce caractère unique, les résultats ont mis en évidence : la variété des trajectoires de développement; les écarts d'enracinement entre une communauté de vie ou une communauté de travail; les dynamiques de relance, de revitalisation, de transition, de diversification; l'importance du poids de la région, particulièrement pour les petites populations; les axes naturels de relations nord-sud versus la nécessité de relations est-ouest; le destin commun à construire; l'importance du poids des institutions régionales qui donnent une visibilité à la région.

Les résultats permettent aussi de reconnaître le rôle essentiel de la région sur le développement des communautés de la Jamésie comme nulle part ailleurs au Québec. Or, le capital stratégique permettant à la région de jouer ce rôle se caractérise d'abord par la présence de ressources naturelles et financières d'envergure. Ces derniers atouts constituent des actifs exceptionnels au regard d'autres entités régionales au Québec. De plus, le capital stratégique de la région est composé de facteurs managériaux et politiques importants qui lui confèrent un

certain potentiel d'intervention sur le développement de la région et des communautés locales. En outre, ces acteurs représentent un potentiel de changement car ils participent à la création de liens entre les communautés locales, même si ces liens sont avant tout fonctionnels.

À l'échelle des communautés, il apparaît que l'enjeu démographique est très prenant et chacune des communautés jamesiennes a intérêt à développer des initiatives ou des projets de rétention, d'attraction et d'intégration de la population. Relativement à cet enjeu, le taux de rotation démographique, surtout dans la catégorie des professionnels, semble inévitable. Au lieu de le percevoir comme un désavantage, la région et les communautés jamésiennes pourraient plutôt considérer cette rotation comme un avantage et se voir comme une « région tremplin » pour les professionnels qui ont la chance d'avoir eu des responsabilités importantes et rapidement. Ils deviendront des ambassadeurs de la région si leur expérience a été enrichissante professionnellement, humainement et socialement.

En sus de l'enjeu démographique, sur le plan local, et en fonction des enjeux et des potentialités de chacune des sept communautés, le CDSBJ et ses membres auraient intérêt à promouvoir et appuyer les pistes pour l'action locale. En ce sens, le Comité de développement social de la Baie-James est un acteur important sur la scène régionale. La nature des actions varie d'une communauté à l'autre. Elles visent presque toutes le développement social. Mais même si le mandat ne vise pas le développement économique, l'étude a quand même permis de souligner la nécessité plus que jamais de limiter la dépendance aux ressources naturelles par deux avenues qui engagent les territoires dans une démarche de transformation territoriale.

La première avenue passe par des modes de gouvernance, d'exploitation, de transformation, d'utilisation et de mise en marché plus innovateurs de ces ressources. L'idée n'est pas de rompre avec l'exploitation des ressources, qui demeurera longtemps encore une activité maîtresse. Mais plus d'un demi-siècle a prouvé que leur seule exploitation traditionnelle n'a pas réussi à préserver les acquis des communautés. Les innovations se cachent aussi dans les choses que l'on a tous les jours sous les yeux. Plusieurs exemples montrent que ce n'est pas une vision utopique. Deuxièmement, il y a la diversification économique. Cela étant dit, le reste repose sur les initiatives innovatrices de nature privée ou institutionnelle dont il faut animer

# « Bâtir ensemble notre région »

l'émergence, puis soutenir, financer, mettre en valeur, accompagner professionnellement.

La tâche n'est pas facile car le développement territorial est complexe. Il y a des conjonctures exogènes et des facteurs structurels qui sont difficilement contrôlables à l'échelle de la région ou des communautés locales: mondialisation, structure démographique, concentration et financiarisation de l'économie, leviers décisionnels, éloignement géographique, etc. Il y a des modes de régulation marchande et par l'État sur lesquels les communautés ont peu ou pas du tout d'emprise. Les communautés jamésiennes ont pris naissance sur la base des opportunités de travail initiées par l'État et par les grandes entreprises d'exploitation des ressources naturelles. Les populations initiales n'étaient pas des acteurs du développement, elles étaient des « facteurs de production », de la main-d'œuvre. Avec le temps, les communautés ont pris forme sur les plans politique, administratif, spatial, associatif et social. Aujourd'hui, malgré l'érosion démographique, les quatre municipalités et les trois localités qui composent la MBJ représentent des populations qui doivent tenter d'influencer, à titre d'acteurs, leur propre développement.

Selon un scénario et une vision dominante, il y a des forces motrices exogènes qui font paraître quasi insignifiants les discours, les stratégies et les initiatives mis en œuvre par les gens. Ils ne seraient que des palliatifs sans effet à long terme. Un tel scénario condamnerait les communautés ne se trouvant pas à une distance viable de grands centres et n'ayant pas de masse critique pour supporter la logique des économies d'échelle de production ou de consommation de services. Une seule solution serait alors envisageable : exploiter les ressources de manière cyclique tant qu'il y a du travail pour ensuite déménager vers les grands centres quand les opportunités seront épuisées. C'est le scénario de l'inéluctabilité, mais que plusieurs sinon la majorité considère comme la réalité.

Mais la prémisse du développement proposée ici, même si difficile, part du fait que les acteurs peuvent tenter d'infléchir leur trajectoire de développement. C'est une approche volontariste, proactive et résolument pragmatique. Il devient trop facile de jeter le blâme sur la concurrence étrangère, la valeur du dollar, la demande chinoise ou américaine. Ce n'est pas de la naïveté ni une vision utopique du développement. On doit tenir compte des forces exogènes et du marché, c'est une évidence. Le développement territorial de proximité se fait avec le marché, mais pas exclusivement avec lui. C'est un type de développement endo-exogène dont il s'agit ici et il repose entre autres sur l'innovation sociale pour améliorer une situation ou solutionner des problématiques locales et capitaliser sur les atouts à la fois endogènes et exogènes. La recette de la combinaison de ces ressources n'est pas

connue car ce serait trouver la formule du développement. Clairement, les populations ont quelque chose à y voir.

La durabilité ou non des communautés jamésiennes dépend donc en partie de leur population et des divers éléments du capital stratégique. Il faut d'abord que cette population se sente appartenir au territoire, en soit fière et veuille y rester pour plus que le temps d'une vie professionnelle. C'est loin d'être un acquis et c'est pourquoi travailler sur le développement social (avec une stratégie de renforcement de la culture régionale) est aussi vital que de travailler sur le développement économique ou la gouvernance. C'est ce que l'étude a voulu mettre en évidence.

Face aux enjeux identifiés, le Comité de développement social de la Baie-James (CDSBJ) est bien placé pour assumer un rôle considérable car il possède de la crédibilité en plus de détenir des leviers pour agir sur les éléments intangibles que sont les valeurs et les comportements de l'ensemble de la population jamésienne. Ainsi, son mandat devrait intégrer ces considérations dans son positionnement et ses actions futures. Enfin, en appuyant la mise sur pied de deux communautés stratégiques pour porter la réalisation des deux stratégies, le CDSBJ pourra porter un cran plus loin son implication dans le renforcement des capacités des communautés jamésiennes à se développer de manière durable.

Par ailleurs, la présence des ressources naturelles d'exception et de vastes espaces, dans un contexte où l'environnement devient de plus en plus une valeur prépondérante de notre société et des autres sociétés occidentales, n'est pas quelque chose de négligeable. Qui sait si la Jamésie ne pourrait éventuellement pas devenir une destination enviable, tout comme les autres régions très périphériques du territoire québécois. Pour cela, il faut occuper ce territoire. Cela vaut pour toutes les régions périphériques du Québec.

L'occupation du territoire relève d'une volonté politique nationale qui dépasse les champs d'action de la région et des communautés jamésiennes prises individuellement. Une société peut très bien décider de se fixer un objectif, qui n'est pas nécessairement économique, d'avoir des populations bien distribuées sur des espaces déjà « colonisés ». Cela peut avoir un coût comme dans bien des domaines que nous décidons collectivement comme société de financer. Ce coût serait à calculer, mais il ne serait pas nécessairement élevé comparativement à d'autres décisions de financement public, entre autres parce que les populations sont somme toute peu nombreuses. Ce genre de politique pourrait offrir des mesures qui atténuent la portée des désavantages comparatifs d'éloignement et optimisent la présence des actifs d'exception qui composent certains territoires, à commencer par ses populations.

Pour terminer, il est important de prendre conscience que les éléments identifiés dans ce diagnostic relèvent de l'interprétation de situations problématiques telles qu'illustrées par les acteurs au sein des communautés locales et de la Jamésie. Or, le développement des communautés passe nécessairement par l'appropriation de ces résultats d'analyse par les principaux acteurs locaux et régionaux, qui pourront en tirer des réflexions pertinentes. Ils pourront aussi raffiner et pousser plus loin les dimensions que cette étude n'aurait pu mettre en évidence étant donné les limites concrètes du mandat et des moyens, particulièrement sur le plan du développement économique local et régional. Inscrit au sein d'une démarche stratégique, ce processus de réflexion mènera les acteurs à la prise en charge de leur propre développement par la mise sur pied d'initiatives et de projets de développement dans chacune des communautés locales comme au sein de la communauté régionale jamésienne.



**« Bâtir ensemble  
notre région »**



## RÉFÉRENCES

BEAUCHEMIN, Michel et autres. *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*, Québec, Institut national de santé publique du Québec, 2002, III, 50 p.

CLOUTIER, Julie. *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Montréal, Centre de recherche sur les innovations sociales, 2003, XIII, 46 p., (Collection Études théoriques ; ET0314).

COLEMAN, James S. *The Foundations of Social Theory*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1990.

« Competing Paradigms », dans DENZIN, Norman K. et Yvonna S. LINCOLN. *Handbook of qualitative research*, 2<sup>e</sup> édition, Thousand Oaks, Sage Publications, 2000, p. 105-117.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS NORD-DU-QUÉBEC – BAIE-JAMES. *Plan quinquennal de développement 2004-2009*. Matagami, Conférence régionale des élus Nord-du-Québec – Baie-James, 2005, 153 p.

CÔTÉ, Sylvain. « La contribution des capacités humaines et sociales », *ISUMA - Revue canadienne de recherche sur les politiques*, vol. 2 n° 1, printemps 2001, p. 25-33.

CÔTÉ, Sylvain. *Le capital social et le développement local : exploration d'un capital*. Namur, Belgique, Organisation pour la coopération et le développement économique, 2001. [Texte préparé dans le cadre d'une conférence organisée par la Fondation Roi Baudouin, le mardi, 4 décembre 2001, Moulin de Beez, Namur, Belgique].

« Designing a Qualitative Study », dans BICKMAN, L. et D. J. ROG. *Handbook of Applied Social Research Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications, 1997, p. 69-99.

DIRECTION DE LA SANTÉ PUBLIQUE. *Portrait de la communauté Chapais*, Chibougamau, Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Direction de la santé publique, 2003, 19 p.

DIRECTION DE LA SANTÉ PUBLIQUE. *Portrait de la communauté Chibougamau*, Chibougamau, Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Direction de la santé publique, 2005, 23 p.

DIRECTION DE LA SANTÉ PUBLIQUE. *Portrait de la communauté Lebel-sur-Quévillon*, Chibougamau, Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Direction de la santé publique, 2002, 19 p.

DIRECTION DE LA SANTÉ PUBLIQUE. *Portrait de la communauté Valcanton, Beaucanton et Val-Paradis*, Chibougamau, Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Direction de la santé publique, 2004, 19 p.

DIRECTION DE LA SANTÉ PUBLIQUE. *Portrait de la communauté Villebois*, Chibougamau, Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Direction de la santé publique, 2004, 19 p.

DIRECTION DE LA SANTÉ PUBLIQUE. *Portrait de la communauté Matagami*, Chibougamau, Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Direction de la santé publique, 2006, 23 p.

DIRECTION DE LA SANTÉ PUBLIQUE. *Portrait de la communauté Radisson*, Chibougamau, Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Direction de la santé publique, 2005, 23 p.

DOERINGER, Peter B., David G. TERKLA et Gregory C. TOPAKIAN. *Invisible Factors in Local Economic Development*. New York, Oxford University Press, 1987, 162 p.

## RÉFÉRENCES

EISENHARDT, Kathleen M. « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, octobre 1989, vol.14, n° 4, p. 532-550.

GAUTHIER, Benoît. *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, 4<sup>e</sup> édition, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2003, 619 p.

GREFFE, Xavier. *Le développement local*, La Tour d'Aigues, France, Éditions de l'Aube – DATAR, 2002, 204 p., (Bibliothèque des territoires).

GRENIER, Anne-Marie, Paul PRÉVOST et Suzanne GARON. « Un processus de développement local », *Organisations et Territoires*, hiver 2000, vol. 9, n° 1, p. 57-67.

GRONBJERG, K.-A. et B. NEVER. « The role of religious networks and other factors in types of volunteer work », *Nonprofit Management and Leadership*, 2004, vol.14, n° 3, p. 263-289.

GROOTAERT, Christiaan. Understanding and measuring social capital : *A multidisciplinary tool for practitioners*, Washington, D. C., World Bank, 2000, xii, 304 p.

HANCOCK, Trevor et autres. « Indicators that Count ! Measuring Population Health at the Community Level », *Revue canadienne de santé publique*, vol. 90, supplément 1, 2000, p. S22-S26.

HANCOCK, Trevor. *Des gens en santé, dans des communautés en santé, dans un monde en santé : un défi pour la santé publique au 21<sup>e</sup> siècle*. [s.l.], 1999, 38 p. [Texte préparé pour la session des Journées annuelles de santé publique 1999, 4 novembre 1999].

HANCOCK, Trevor. et DUHL. L. *Healthy cities : Promoting Health in the Urban Context*, Copenhagen, World health organization, 1988, 59 p.

HICKS, John. « Capital Controversies : Ancient and Modern ». *American Economic Review*, vol. 64, mai 1974, p. 301-316.

HLADY-RISPAL, Martine. *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université, 2002, 250, (Perspectives marketing).

JACQUES, Claudine. *Enquête sociale et de santé 1998 : Région du Nord-du-Québec*, Chibougamau, Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Direction de la santé publique. 2001, iii, 53 p.

JACQUES, Claudine. *Connaissez-vous les Jamésiens ?*, Chibougamau, Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Direction de santé publique, 2006, 60 p.

JOANIS, Marcelin et Fernand MARTIN. *Rapport Bourgogne. La dimension territoriale des politiques de développement économique au Québec : enjeux contemporains*, Montréal, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, 2005, 52 p.

KODAMA, Mitsuru. « New Knowledge Creation Through Networked Strategic Communities : case of a new product development in a IT and multimedia business fields », *Technovation*, vol. 25, n° 8, août 2005, p. 895-908.

KODAMA, Mitsuru. « Transforming an Old-Economy Company into a new economy : The case study of a mobile multimedia business in Japan », *Technovation*, vol. 23, n° 3, mars 2003, p. 239-250.



## RÉFÉRENCES

LANGLEY, Ann. « Strategies for Theorizing from Process Data », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, 2004, p. 691-710.

« Le leadership et ses processus », dans COLLERETTE, Pierre. *Pouvoir, autorité et leadership dans les organisations*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 153-186.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. *Programme national de santé publique 2003-2012*, Québec, Direction des communications, 2003, ix, 133 p.

MITCHELL, R. K., B. R. AGLE et D. J. WOOD. « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts », *AMR*, vol. 22, n° 4, 1997, p. 853-886.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE. *Développement territorial et changement structurel : une nouvelle perspective sur l'ajustement et la réforme*, Paris, OCDE, 1993.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE. *Entrepreneurship et développement local*, Paris, OCDE, 2000.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE. *Quel avenir pour nos écoles?*, Paris : OCDE, 2001, 278 p.

POLÈSE, Mario et Richard SHEARMUR. *La dynamique spatiale de l'économie canadienne et l'avenir des régions périphériques*, [s.l.], Laboratoire d'analyse spatiale et d'économie régionale, INRS Urbanisation, Culture et Société, 2005. [Présentation PowerPoint au Colloque sur l'avenir des régions du Québec, 11 mai 2005, Chicoutimi, Canada].

POLÈSE, Mario et Richard SHEARMUR. *La périphérie face à l'économie du savoir : La dynamique spatiale de l'économie canadienne et l'avenir des régions non métropolitaines du Québec et des provinces de l'Atlantique*, Montréal, INRS Urbanisation, Culture et Société – Institut canadien de recherche sur le développement régional, 2002, 237 p.

PRÉVOST, Paul et Anne FORTIN. *Virage local : des initiatives pour relever le défi de l'emploi*, Québec, Montréal, Fondation de l'Entrepreneurship, Les Éditions Transcontinentales, 1995, 275 p., (Collection entreprendre).

PRÉVOST, Paul. « Le leadership local et le développement : quelques réflexions » dans PROULX, Marc-Urbain. *Territoires et développement économique*, Paris, L'Harmattan, 1998, p. 285-307.

PRÉVOST, Paul. *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*, Montréal, Les Éditions Transcontinentales, 1993, 198 p.

PRÉVOST, Paul. *Les dimensions et processus du développement des collectivités locales : Cahiers de recherche IREC 01-05*, Sherbrooke, Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke, 2001, 32 p.

PROULX, Marie-Hélène. *Villes en péril*, [Montréal], Magazine Jobboom, vol. 7, n° 3, mars-avril 2006.

QUÉBEC. *Loi sur le développement durable : LRQ, chapitre D-8.1.1. à jour au 1<sup>er</sup> juin 2007*, [Québec], Éditeur officiel du Québec, c2007.

SCHULLER, T. « Complémentarité du capital humain et social », *ISUMA - Revue canadienne de recherche sur les politiques*, vol. 2, n° 1, printemps 2001, p. 20-27.

## RÉFÉRENCES

SCHUMPETER, Joseph A. *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press, 1934, 267 p.

SOLIDARITÉ RURALE DU QUÉBEC. « Les savoirs collectifs locaux », *Revue d'initiatives locales de développement en milieu rural 2003*, Nicolet, Solidarité rurale du Québec, 2003, 28 p.

VACHON, Bernard et Francine COALLIER. *Le développement local : théorie et pratique. Réintroduire l'humain dans la logique de développement*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1993, 330 p.

VAN KENEMADE, Solange. *Le capital social comme déterminant de la santé : comment le définir ?*, Ottawa, Santé Canada, 2003, viii, 28 p.

YIN, Robert K. *Case study research : Design and methods*, 2<sup>e</sup> édition, Thousand Oaks, Sage Publications, 1994, xvii, 171 p.

YORN, Chakda. *Modéliser la gestion du développement durable dans les organisations et les territoires*, Sherbrooke, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, 2005.

YORN, Chakda. *Théoriser sur le développement local*, Sherbrooke, Faculté d'administration. Université de Sherbrooke, 2004, iii, 36 p.

YOUNG, D. et J. CHARLAND. « Les critères de succès du développement économique local » dans PRÉVOST, Paul et Anne Fortin. *Virage local : des initiatives pour relever le défi de l'emploi*, Québec, Montréal, Fondation de l'Entrepreneurship, Les Éditions Transcontinentales, 1995, p. 223-267, (Collection Entreprendre).





**« Bâtir ensemble  
notre région »**



