

CHAPITRE VI

LA COMPARAISON

Le modèle d'autodéveloppement en micro-région de Prévost contient trois sous systèmes (voir schéma p. 24). Nous examinerons de quelle manière les activités de chacun de ces sous systèmes¹ se retrouvent dans l'exercice du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue.

6.1 LE SYSTÈME DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Ce système comprend quatre activités majeures qui sont en elles-mêmes des systèmes:

- évaluation de la recherche sur les concepts clés du développement régional;
- évaluation de la recherche empirique sur les phénomènes régionaux;
- acquisition et développement de l'expertise académique et professionnelle pertinente;
- conceptualisation et reconceptualisation des notions de région, de développement régional, etc.

1. Puisque ces sous-systèmes sont eux-mêmes des systèmes, nous omettrons dorénavant le préfixe et nous les appellerons simplement des systèmes.

Ce système s'alimente, dans l'environnement, de la recherche fondamentale et de la recherche empirique en sciences régionales. Il produit des cadres théoriques, des modèles et des concepts pertinents.

Notre sommet régional possède-t-il un tel système? Nous avons vu que l'ensemble des activités de recherches régionales instiguées par le sommet avait un pivot: le sous comité du contenu du CG, lui-même sous la gouverne du CO.

6.1.1 Évaluation de la recherche sur les concepts

La conception déterminante du développement régional qui définissait les paramètres du sommet est puisée dans "Le choix des régions". Cette vision multidimensionnelle du développement régional est le fruit d'un courant de la recherche fondamentale en sciences régionales. C'est à partir de cette vision que toute la thématique du sommet fut définie. Cela explique, par exemple, pourquoi les sommets régionaux au Québec ne sont pas uniquement des sommets économiques, mais qu'ils prennent en considération toutes les dimensions du développement régional.

Les premières questions discutées tournaient beaucoup autour de la notion de région, en examinant par exemple la pertinence de compter une sixième zone au Nord du 49° parallèle. Quant à la thématique, bien que les définitions sectorielles étaient largement influencées par le découpage des juridictions ministérielles, des thèmes spéciaux ont été

dégagés afin de permettre une meilleure expression à des clientèles particulières comme, par exemple, la R&D et nouvelles technologies, femmes, jeunes, etc.

Une réflexion particulière fut consacrée à la notion de concertation régionale en tant que concept permettant d'articuler des priorités régionales².

A ce stade du processus, la notion de concertation consiste surtout en une "idée". L'adoption de la théorie du développement multidimensionnel obligera les décideurs régionaux à concevoir un modèle de concertation intersectorielle. En ce sens, il est clair que le sommet possède un système d'évaluation de la recherche conceptuelle sur le développement régional.

6.1.2 Évaluation de la recherche empirique

Du côté de la recherche empirique, la situation est beaucoup moins claire en ce qui concerne les échanges entre le sommet et son environnement. En premier lieu, à l'exception des expériences du BAEQ au Bas-St-Laurent et en Gaspésie, on a effectué très peu de recherche empirique en sciences régionales au Québec. Les sommets régionaux constituent, à notre avis, la première véritable expérience systématique.

2. Un système est dit ouvert lorsqu'il est en interrelation avec son environnement.

Quant à la recherche empirique qui s'effectue ailleurs au Canada, aux États-Unis (en particulier en "Community development") et en Europe, elle ne trouve pas d'écho au Québec. Peut-être n'est-elle pas importante? Quoi qu'il en soit, il nous apparaît que sur le plan des échanges d'expériences de développement, les liens entre notre sommet et son environnement sont ténus³.

Si nous considérons chacun des sommets régionaux du Québec comme autant de recherches empiriques (ce qui pourrait se justifier), alors il nous est possible d'identifier une activité d'évaluation de la recherche empirique sur les phénomènes régionaux. En effet, plusieurs intervenants du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue ont recueilli et analysé les données des sommets régionaux qui l'ont précédé afin de tirer parti de ces expériences. Elles ont parfois éclairé des décisions du CO (voir section 4.1.1, la discussion sur les projets protégés).

Nous pouvons donc affirmer que notre sommet a un système d'évaluation de la recherche empirique, mais que ses échanges avec l'environnement sont à développer.

3. Cette situation cependant semble être en train de se modifier. Une entente France-Québec est en train de se conclure. Elle prévoit qu'un fonctionnaire de l'OPDQ en Abitibi-Témiscamingue se rendra en France dans le but d'y enseigner l'expérience de notre Sommet socio-économique.

D'une manière concrète, toutefois, une évaluation de l'état de la recherche empirique sur les phénomènes de la région se retrouve dans les travaux de l'équipe de chercheurs qui a préparé les documents d'amorce de discussion (section 4.5.1).

Cette activité fut alimentée en partie par l'univers académique de la région et lui a fourni en retour des extraits qui furent réinvestis dans l'enseignement et la recherche régionale.

6.1.3 Acquisition et développement d'expertise

Nous ne croyons pas devoir élaborer longuement sur l'existence d'un système d'acquisition et de développement de l'expertise académique et professionnelle pertinente dans le Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue. Ce mémoire en témoigne. Cependant, les activités de ce système sont beaucoup plus larges que cette seule recherche. Il suffit de songer aux travaux de l'équipe conseil en formulation de projets (section 4.5.2) ou à ceux de l'équipe synthèse du contenu (section 4.5.3) pour constater que le Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue exerce bien une activité d'acquisition et de développement d'expertises pertinentes au développement régional.

Sur le plan académique toutefois, ce sommet a contribué à générer une activité d'enseignement en développement régional à l'UQAT. Si nous considérons l'Université comme faisant partie de l'environnement du sommet, alors nous dirons que le système d'acquisition et de déve-

veloppement de l'expertise exerce des échanges avec l'environnement du système de recherche et développement.

6.1.4 Conceptualisation et reconceptualisation

La section 4.5 décrit comment s'est effectuée l'activité de conceptualisation de notions clés du développement régional. Les documents d'amorce de discussions furent distribués dans les zones et l'effet de retour s'est exprimé dans les problématiques et les orientations suggérées par les intervenants régionaux au niveau de leur zone et de leur secteur d'intervention. Une équipe de travail s'est attardée à faire les synthèses sectorielles régionales de ces points de vue. Ces synthèses furent examinées par des praticiens de chaque secteur lors des réunions des comités sectoriels régionaux. Dans plusieurs cas, la problématique sectorielle fut rajustée et les orientations précisées. Cette reconceptualisation a filtré des extrants sous forme d'orientations sectorielles privilégiées, ce qui dans un autre langage se traduit par des stratégies de développement.

En résumé, nous avons vérifié que le Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue possède bel et bien un système de recherche et développement, comprenant les quatre activités du modèle théorique, qu'il exerce des échanges avec son environnement et qu'il produit des extrants. Quelques uns de ces extrants peuvent être identifiés de façon assez précise; on a inclus la concertation régionale parmi les con-

cepts clés du développement, les orientations sectorielles priorisées contenaient parfois des stratégies sectorielles de développement.

Les activités d'évaluation de la recherche conceptuelle et d'évaluation de la recherche empirique ont chacune produit des extraits dirigés vers l'activité d'acquisition d'expertises académiques et professionnelles. Nous conviendrons que dans notre cas pratique du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue, l'expertise acquise se situait davantage du côté professionnel que du côté académique, en particulier, en ce qui regarde la mise en application du concept de concertation régionale et l'approfondissement des connaissances sectorielles.

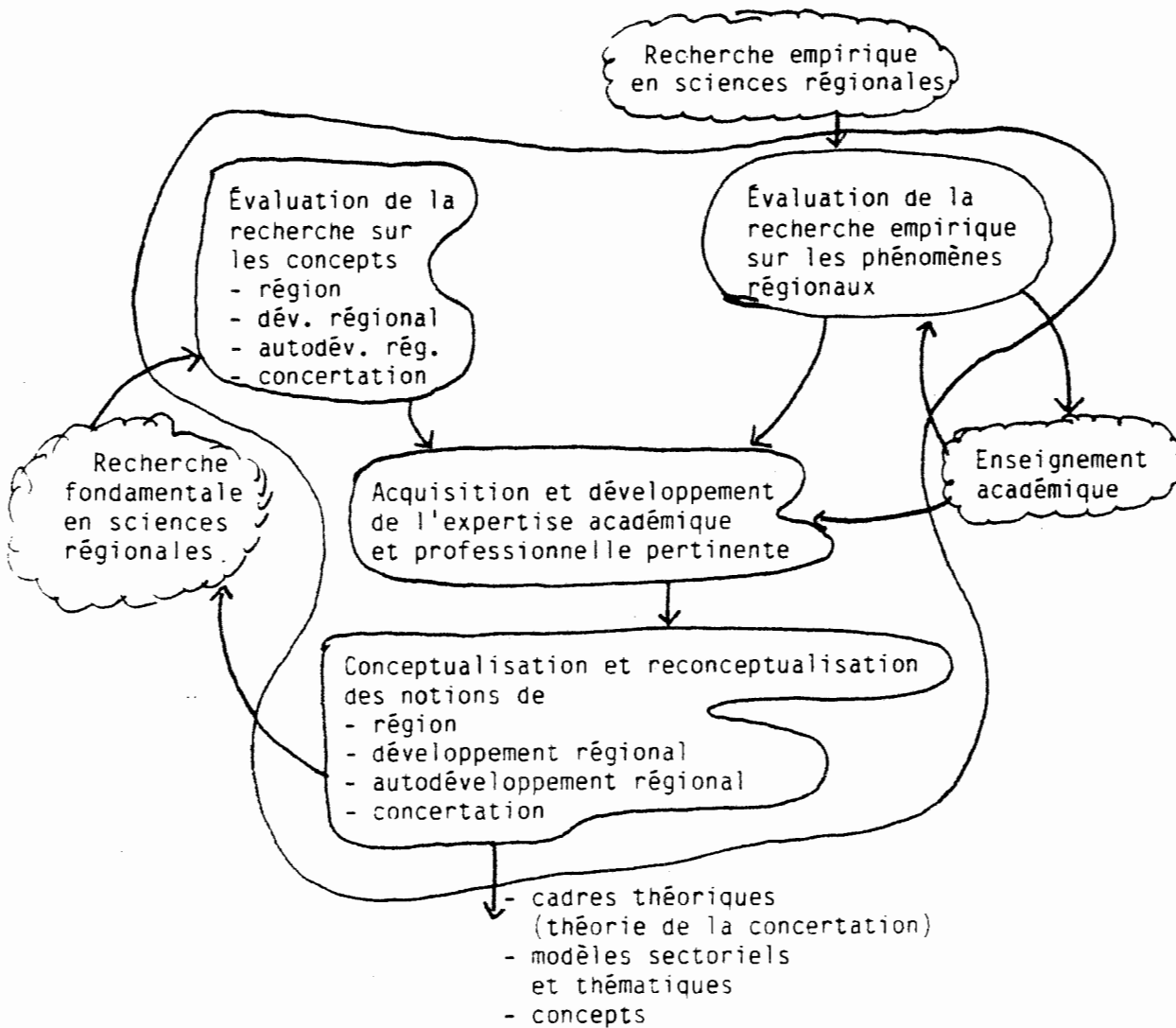


Figure 8: L'activité R & D en développement régional du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue

6.2 SYSTÈME D'ÉVALUATION RÉGIONALE

Nous avons conservé la nomenclature utilisée par l'auteur du modèle. De fait, nous aurions préféré l'appeler système d'appréciation régionale, car pour l'essentiel il s'agit d'un ensemble d'activités par lesquelles une région juge ou estime ses situations économiques, politiques, sociales, culturelles ou autres tant par rapport à leur efficacité propre que par opposition à leur environnement. En somme, c'est l'activité par laquelle un système se regarde lui-même.

Cette activité d'auto-examen existe naturellement que dans un système d'activités humaines. Elle est dérivée de la conscience qui est une propriété humaine. Mais la conscience n'est pas qu'un phénomène observable chez l'individu, elle peut aussi être décelée au plan collectif. Ce système d'évaluation consiste donc en la manière dont une collectivité organisée s'y prend pour s'auto-évaluer.

Nous n'avons pas à nous demander si le Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue possède un tel système. C'est évident que durant cette longue période de concertation, la région a eu à se regarder elle-même pour évaluer ses situations. Ce que nous devons par contre interroger c'est la manière dont elle l'a fait.

En ce qui regarde cette analyse, nous remarquons que les activités sous-jacentes à un tel système sont moins précisément déterminées que dans le cas du système de recherche et développement. Les activités de

ce dernier sont repérables par des documents et des échanges entre les intervenants à des réunions de travail. Nous le verrons, les activités d'introspection sont parfois beaucoup moins concrètes. Mais elles font des traces.

6.2.1 Examen des composantes régionales en regard de leur environnement

Nous allons d'abord chercher à identifier ce que nous appelons les principales composantes. Il y a d'abord des composantes sectoriellement et thématiquement définies. Ce sont les composantes simples qui ont pour noms tourisme, mines, jeunes, etc. Puis il y a les composantes plus complexes qui comprennent l'"image" que projette la région et la perception que se fait l'environnement de cette image, ensuite la manière dont les habitants de la région se perçoivent eux-mêmes, leur degré d'appartenance à leur zone, à la région, en un mot leur degré et leur forme d'enracinement. Enfin, l'analyse de cette activité exige que l'on identifie les composantes valorielles qu'elle exprime.

Les composantes simples

Le premier niveau d'auto-examen est alimenté par le système de recherche et développement qui lui fournit des définitions de problématiques sectorielles et thématiques. Ces textes de problématiques tiennent compte la plupart du temps des coordonnées qui aident à positionner ces composantes simples. A titre d'exemple soulignons, pour le secteur "mines", le contexte fiscal nord-américain qui tend vers l'abo-

lition des abris fiscaux. Cette donnée de l'environnement fut interprétée comme une menace si lourde sur notre industrie minière que tous les intervenants étaient d'accord à concentrer leur demande, concernant cette industrie, au maintien du système fiscal des actions accréditives.

Ce même comportement a pu être identifié dans plusieurs autres secteurs ou d'autres thèmes. Dans le secteur "forêts", la région a réagi à une attitude nihiliste de la CIP qui, à grand renfort de publicité, lutte encore contre l'implantation d'une nouvelle papetière en Abitibi-Témiscamingue. On a pu observer pour le secteur "santé" ou le thème "femmes" cette même prise en compte des forces de l'environnement.

Les composantes complexes

La composante que nous appellerons l'image régionale fut l'objet d'un transvasement de l'environnement immédiat du sommet au sommet lui-même. Cela pour des raisons chronologiques principalement.

Les intervenants régionaux recueillaient depuis longtemps des commentaires provenant du reste du Québec sur l'Abitibi-Témiscamingue. Ils étaient de plus en plus souvent défavorables. On en est venu à la conclusion que cette image que projetait la région était un obstacle à son développement. En conséquence, on accordait à une firme conseil en

communications le mandat d'étudier l'image de la région et de proposer des recommandations visant à permettre aux instances régionales de la façonner afin de la rendre plus favorable.

Dans son rapport⁴, la firme proposait entre autres recommandations, un slogan qui aurait l'effet d'une signature régionale. Le slogan était "Une volonté de faire". Il fut adopté et reproduit un peu partout. Le sommet fut un excellent véhicule de ce slogan. L'intérêt de cette remarque anecdotique réside en ce que le slogan fut adopté sans discussion sur sa justesse ou son à-propos. Un tel besoin semblait trop pressant pour qu'on en discute. L'unanimité de ce geste régional est d'autant plus frappant que les dissensions zonales ne furent pas apparentées à ce sujet. Pourtant, les rivalités entre les zones de la région sont d'une force telle qu'elles sont parfois perçues comme un frein au développement.

Cette situation doit être discutée ici car elle constitue l'une des principales composantes complexes. La conjonction de l'histoire et de la démographie de la région lui a donné cinq pôles bien distincts. Durant sa période de colonisation, la région avait deux pôles à caractère administratif: Ville-Marie au Témiscamingue et Amos en Abitibi. L'industrie minière lui a ensuite donné deux autres pôles urbains: Rouyn-Noranda et Val-d'Or. Sur le plan démographique, ces derniers

4. OPTIMUM, Plan de communication de l'Abitibi-Témiscamingue 1986-1988, présenté en mai 1985.

ont vite gagné plus d'importance que les premiers. Puis la ville de La Sarre est devenue un pôle forestier assez considérable pour exprimer fortement ses prétentions et ses aspirations. Ces cinq pôles sont devenus des rivaux parfois farouches.

Il ne fait aucun doute que les luttes entre ces pôles accentuent le sentiment d'appartenance locale. Elles contribuent à l'enracinement social de la population. Mais comme ce mouvement est plutôt jeune⁵, il est trop tôt pour mesurer son effet sur l'esprit régional. Quoiqu'il en soit, nous avons vu à la section 4.4.5 comment les intervenants régionaux ont fini par transcender leur appartenance zonale pour transiger entre eux d'un point de vue régional. En somme, nous avons pu constater qu'en Abitibi-Témiscamingue, l'exercice du Sommet socio-économique a semé un début de fierté régionale et qu'à cet égard, il a provoqué ou accéléré un processus de changement des mentalités.

Cette réflexion nous amène à mieux saisir comment fonctionne ce processus de changement. Du point de vue du développement régional, on pourrait comparer la situation des mentalités des années 1970 à un cercle vicieux. L'image projetée de l'Abitibi-Témiscamingue était défavorable à son développement et son environnement lui retournait une perception plus négative encore, ce qui bloquait toute expression d'un

5. Au début des années 1980, il était communément admis que la population régionale de l'Abitibi-Témiscamingue n'avait pas encore la caractéristique d'être enracinée. Voir à ce sujet "L'Abitibi-Témiscamingue; une région à circonscrire", CEUAT, 1982, p. 39.

sentiment de fierté, même s'il y en avait. Le sommet a eu pour effet de catalyser un processus visant à rompre ce cercle et stimuler d'abord la fierté régionale qui n'était que latente. Cette nouvelle perception qu'ont les régionaux d'eux-mêmes devrait avoir des conséquences sur l'image que projettera la région. Le reflet que retournera l'environnement risque d'en être amélioré. C'est en ce sens que nous pouvons parler de l'émergence possible d'une nouvelle culture (au sens anthropologique du terme) régionale.

Ainsi, le Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue a exercé une activité qui consistait à examiner les composantes régionales en fonction de leur environnement externe.

6.2.2 Appréciation des politiques et des programmes des gouvernements

L'activité du sommet qui consiste à apprécier et à évaluer les programmes gouvernementaux est tributaire de celle qui s'exerce au niveau de la région dans son ensemble. C'est-à-dire que cette activité, exercée au niveau de l'organisation qu'est le sommet, se confond avec le niveau régional puisque ce sont les mêmes intervenants qui agissent aux deux niveaux.

Cependant, la tenue du sommet régional a intensifié cette activité, cela pour deux raisons. D'une part, un sommet est avant tout un exercice de concertation organisée. De ce fait, il multiplie les

échanges entre les intervenants. Nous avons vu que ce phénomène s'est produit en Abitibi-Témiscamingue. Il a eu pour effet de permettre aux intervenants régionaux de mieux connaître les objectifs des politiques et les normes des programmes gouvernementaux. Cette connaissance améliorée des politiques et des programmes gouvernementaux permettait à son tour d'en faire une appréciation et une évaluation plus justes. D'autre part, la plupart des initiatives d'un sommet régional convergent vers une négociation avec le gouvernement, ce qui amplifie la préoccupation de bien connaître ses politiques et ses programmes.

A ce sujet, l'enquête d'évaluation de la satisfaction des intervenants régionaux en regard des résultats du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue (voir annexe, tableau 2.4.2-A) démontre que plus de 90% des répondants ont exprimé une opinion sur la question de savoir si le sommet a influencé les programmes ministériels du gouvernement du Québec.

Cela nous assure que les intervenants du sommet ont effectué une appréciation des programmes du gouvernement. Mais nous saisissons que cette appréciation tenait simultanément compte des besoins régionaux. En d'autres termes, ce qui fut apprécié c'est le degré d'adéquation entre les programmes et les besoins.

En reconsidérant le modèle de P. Prévost et ayant analysé l'activité d'appréciation des politiques et des programmes gouvernementaux,

nous avons pu constater qu'en pratique cette appréciation s'effectue en fonction des spécificités régionales. En conséquence, cette activité doit être alimentée par celle qui consiste à positionner les composantes régionales par rapport à leur environnement. Les cas du secteur "minier" et du secteur "forêts" de l'Abitibi-Témiscamingue le démontrent bien. On verra dans le diagramme du système d'évaluation régionale que nous y avons rajouté ce lien d'alimentation.

6.2.3 Critiques des politiques et des programmes

L'activité qui consiste à porter un jugement critique sur les politiques et les programmes du gouvernement est, à notre sens, un corollaire de l'activité précédente. De fait, l'appréciation et l'évaluation des politiques et des programmes n'a de signification que par rapport aux besoins spécifiques de la région dans l'optique de son développement. Comme les politiques et les programmes sont toujours perfectibles, il va de soi qu'on y porte inévitablement un jugement critique.

Nous remarquons ici que nous pourrions enrichir le modèle en considérant aussi un aspect du sommet par lequel le gouvernement est un acteur du développement régional. Comme une région (ou un sommet) est un système ouvert et qu'elle ne peut accéder à l'autodéveloppement qu'en convivialité avec son environnement, nous devons aussi tenir compte des "actions" posées par tous les acteurs. C'est pour cela que nous croyons que l'activité critique doit aussi critiquer l'action gou-

vernementale. Ce point de vue nous a amené à questionner les intervenants régionaux à ce sujet lors de notre enquête. Nous y avons appris que 87% des répondants s'étaient fait une opinion précise sur l'action gouvernementale lors du sommet (voir annexe, tableau 2.6). Nous avons élaboré aux sections 4.4.6 et 4.4.7, une discussion de l'action gouvernementale dans le cadre du sommet que nous étudions.

6.2.4 Évaluation de la situation régionale

Le modèle de P. Prévost distingue une activité d'évaluation de la situation régionale en termes d'efficacité économique et sociale dans une perspective d'autodéveloppement.

Dans le cas pratique que nous étudions, la combinaison des efforts de recherche effectués par le sous comité du contenu du CG et de la rétroaction fournie par les intervenants dans le système d'activités de recherche et développement conduisent tout droit à une évaluation des situations régionales. Nous allons illustrer ce cheminement par un exemple bien choisi.

Le document d'amorce de discussions sur la situation des jeunes dans la région souligne les difficultés particulières auxquelles sont confrontés les jeunes entrepreneurs potentiels. En cours de discussions, on examine des modèles structurels qui permettraient de contrer cette dysfonction. Deux avenues sont privilégiées: l'incubateur d'entreprises de pointe et le fonds régional d'investissements jeunesse.

C'est par une activité d'évaluation de la situation régionale en termes d'efficacité économique que les intervenants régionaux ont choisi d'écarter l'option d'un incubateur d'entreprise de pointe. Il fut estimé que la région ne pouvait pas fournir l'encadrement nécessaire à la survie d'un tel incubateur. Par contre, la seconde option apparaissait beaucoup plus réalisable.

Cet exemple, choisi parmi d'autres, sert à montrer comment l'analyse de la situation des jeunes en Abitibi-Témiscamingue a provoqué une prise de conscience beaucoup plus large. Elle a aussi permis à des intervenants d'entrevoir les éléments qui manquent à cette région et qui seraient nécessaires à rendre viable un incubateur industriel. Cela a permis d'identifier des points faibles de la région.

A un autre niveau d'abstraction, le modèle de concertation multidimensionnelle a dû être évalué et réévalué plusieurs fois, surtout à cause des dissensions qui s'exprimaient dans la région à l'égard de la participation au sommet. Les contours de ces dissensions ont été assez évolutifs particulièrement au cours des derniers neuf mois de l'expérience.

6.2.5 Identification des opportunités de développement

A l'aide de l'exemple choisi plus haut, nous allons voir comment le Sommet socio-économique a exercé cette activité. Les intervenants régionaux examinaient la possibilité d'instituer un fonds régional

d'investissements jeunesse. Cependant, les données de la question étaient en bonne partie inconnues. L'importance réelle du besoin devait être étudiée, de même que la volonté des bailleurs éventuels de fonds à souscrire à une telle initiative. Puis il aurait fallu déterminer le positionnement d'un tel fonds en relation avec les programmes gouvernementaux, définir conséquemment ses modalités de gestion, etc..

Bref, l'idée du fonds d'investissements jeunesse fut identifiée comme une opportunité de développement et retenue comme telle. Cet exemple sert simplement à montrer qu'une telle activité a eu lieu au cours du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue.

En somme, nous avons pu vérifier que les activités inscrites dans le modèle théorique de P. Prévost en regard du système d'évaluation régionale peuvent toutes être repérées dans la réalité du sommet de notre région. L'expérience pratique du sommet nous apprend qu'il serait indiqué d'enrichir le modèle de ce système en prévoyant une liaison entre l'activité consistant à positionner les composantes régionales et celle qui apprécie les programmes gouvernementaux. De plus, nous croyons que l'activité critique du système devrait porter, non seulement sur les programmes, mais aussi sur l'action gouvernementale. Nous ajoutons en dernier lieu que par sa définition actuelle, un sommet socio-économique régional se fait en vue de négocier avec le gouvernement provincial seulement. La figure représentative de ce système d'évaluation régionale tient compte de ce fait et perçoit l'extran de

l'activité critique en fonction de cette réalité. Les critiques et les pressions s'adressant au gouvernement provincial sont acheminées vers le système de conception et d'évaluation de projet, ceci à cause de la formule même des sommets régionaux.

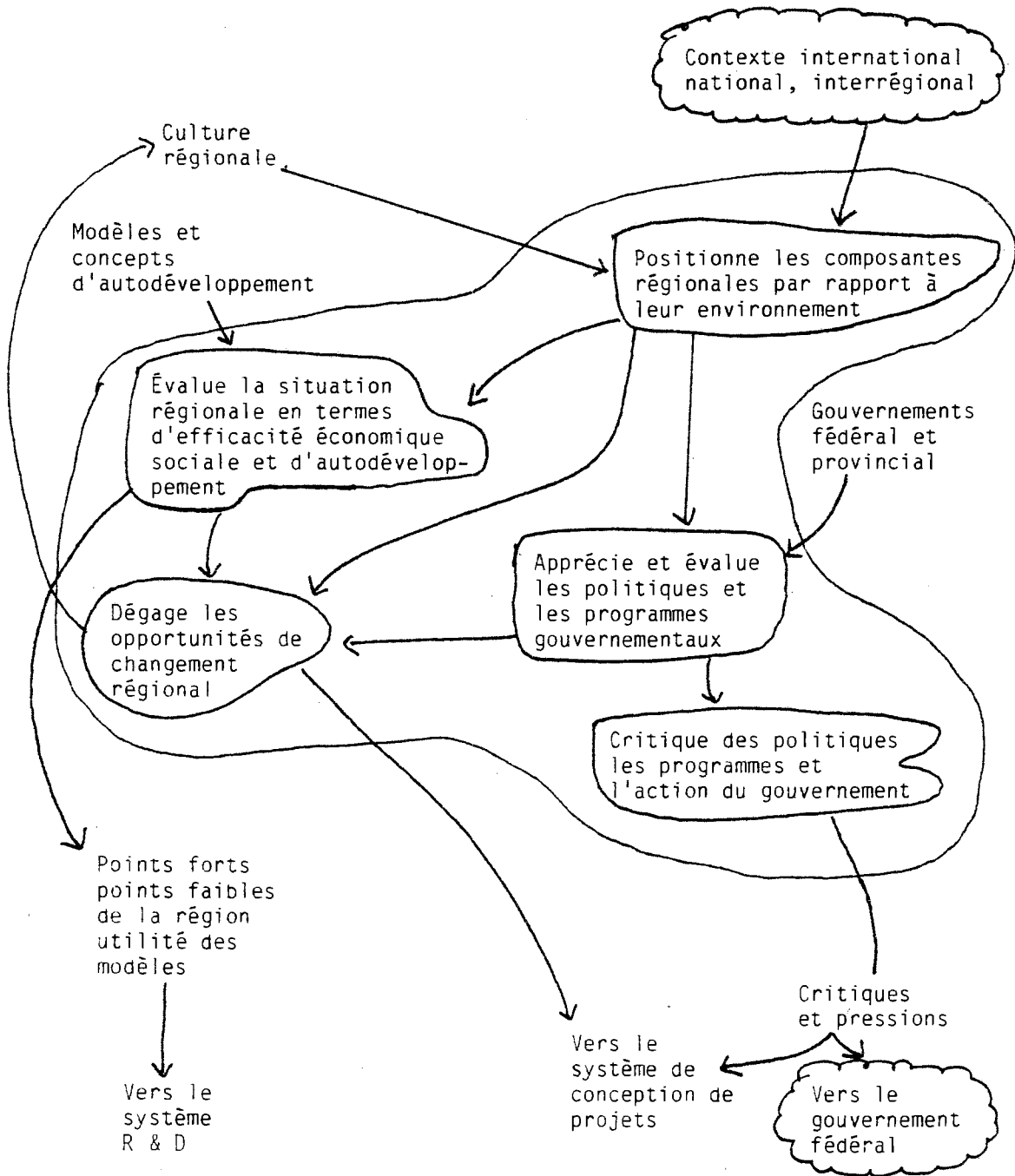


Figure 9: Système d'évaluation régionale

6.3 SYSTÈME D'ÉLABORATION ET D'ÉVALUATION DE PROJETS

Commençons par situer ce système dans l'ensemble du processus systémique auquel il appartient. Nous avons vu que le processus contient un système de recherche et développement en développement régional. Il possède aussi un système d'évaluation régionale, ce qui dans une organisation (lire dans un organisme) s'appellerait un système de contrôle. C'est dans ce système que s'effectuent les activités ayant trait à la vigilance. Le système d'élaboration et d'évaluation de projets correspond au système opérationnel du processus systémique global. Il a pour rôle de convertir et de traduire en produits concrets ce qu'il reçoit en alimentation des deux autres systèmes et de l'environnement.

Rappelons ici qu'à l'époque où P. Prévost publiait son modèle, les sommets socio-économiques régionaux, tels que nous les connaissons, n'existaient pas. Son système opérationnel devait donc prévoir des activités qu'on ne retrouvera pas d'une manière identifiable dans un sommet. Par exemple le modèle (p. 30) prévoit une activité de débat public si nécessaire et une autre de recommandation à une agence impliquée. Dans la pratique du sommet, ce n'est pas qu'il n'y ait pas de débat public. Bien au contraire, le débat est présent partout. La formule des sommets régionaux fondée sur la concertation générale rend le débat public inhérent à presque toutes les autres activités de l'entité du système tout entier.

Compte tenu de la formule des sommets, nous avons dû remodeler quelque peu le système opérationnel du modèle théorique pour l'adapter à la réalité du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue. Nous avons donc défini cinq activités majeures.

6.3.1 Étude des modèles, des concepts et des cadres théoriques

Comme nous l'avons dit, en introduction à la présente section, le déroulement du sommet devait mettre en pratique, c'est-à-dire opérationnaliser un modèle théorique de concertation régionale. Une telle situation rendait l'activité d'étude des modèles et de concepts différente de celle prévue dans le modèle conceptuel de P. Prévost. Dans son modèle, cette dernière activité n'est alimentée que par la recherche en gestion qui s'effectue dans l'environnement. Par contre, dans le cas du sommet, il nous a semblé que cette activité fut alimentée de deux manières. Selon notre compréhension, cette activité avait d'un côté à étudier un modèle de concertation régionale de sorte que l'on puisse ensuite la traduire dans la pratique (ce qui sera une autre activité). De ce côté, nous avons donc vu en cette activité un réceptacle des extrants du système de recherche et développement. Parmi ces extrants, nous incluons d'une manière pratique, les orientations sectorielles qui constituent des stratégies parcellaires de développement. De l'autre côté, elle était aussi nourrie des recherches dans les disciplines de la gestion et d'autres disciplines pertinentes.

Pour décrire le cheminement concret de ce flux d'informations, nous reprendrons notre exemple de l'idée d'un fonds régional d'investissements jeunesse.

Les extrants du système de recherche et développement sont dirigés vers les deux autres systèmes du modèle. Nous avons vu que le système d'évaluation de la situation régionale fut saisi de l'idée. Il l'a interprétée comme une opportunité de développement. Par ailleurs, cette même idée fut transmise au niveau de la recherche en gestion par les comités de soutien à l'entreprise jeunesse qui sont parrainés par le département d'administration de l'UQAT. On a alors tenté de donner à cette idée la forme d'un projet.

Revenue dans l'enceinte du sommet, pourrait-on dire, cet embryon de projet fut étudié puis reconceptualisé. Nous y reviendrons.

6.3.2 Activité de conceptualisation d'outils de développement

Il s'agit, à notre avis, d'une des activités les plus importantes du système d'élaboration et d'évaluation de projets. Selon notre expérience du sommet, elle est alimentée de tous les côtés. Elle remplit la fonction de rendre opérationnels les stratégies, les concepts et les projets dont elle est saisie. Elle a donc la fonction d'élaborer les projets et les stratégies de manière à les faire "coller à la réalité".

Nous distinguons cette dernière activité de celle qui consiste à évaluer les projets. Ces deux activités ont, selon nous, des finalités immédiates de nature différente.

La fonction d'élaborer un projet consiste à lui donner une forme qui le rende réalisable et idéalement viable. L'activité d'évaluer un projet dans un sommet socio-économique exige qu'on le considère simultanément de deux points de vue. On doit d'abord évaluer le projet en fonction de son propre mérite, c'est-à-dire selon la qualité de sa conception, sa viabilité, etc. Mais on doit aussi l'évaluer en fonction des priorités régionales adoptées dans une stratégie de développement régional. Ainsi, il peut arriver qu'un projet qui est en soi bien pensé puisse être faiblement coté parce que marginal aux priorités adoptées.

Pour revenir à notre exemple antérieur, le projet de fonds d'investissements jeunesse fut conceptualisé à nouveau, disions-nous. On lui avait donné antérieurement une forme qui paraissait achevée, mais si peu structurée qu'elle était irréalisable. Sa reconceptualisation a consisté à le reprendre depuis le début pour conclure en la nécessité d'une étude de faisabilité du projet. C'est la forme définitive qu'il a reçue avant la conférence du sommet.

Nous prendrons un autre exemple pour montrer comment a surgi et cheminé d'une façon différente, une autre idée de projet. Quelques no-

tables de la ville de Val-d'Or se sont sentis outrés du fait qu'aucun événement majeur du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue n'était prévu dans cette ville. La principale raison à cela tenait au fait qu'il n'y a pas, dans la ville de Val-d'Or, d'endroit où l'on peut y tenir un événement public regroupant 600 personnes. Ce constat a fait germer l'idée qu'il était urgent pour cette ville de se doter d'une telle infrastructure. Il s'agissait là d'un cas précis d'évaluation de la situation régionale en termes d'efficacité économique. Dans ce cas, le système d'évaluation régional a fonctionné et a permis de dégager une opportunité de développement.

Cette opportunité fut identifiée (voir section 6.3.3) et reconnue comme telle. Mais il fallait un projet qui puisse permettre de saisir cette occasion de développement. Il fallait donc conceptualiser un projet, c'est-à-dire, passer à l'activité suivante de la démarche. Ces deux exemples nous permettent de comprendre comment, dans l'organisation d'un sommet, l'activité de conceptualisation d'outils de développement, telle que nous la définissons, est alimentée par la réalité du système global.

Notre enquête auprès des intervenants au sommet visait, entre autres choses, à estimer comment, selon la perception des répondants, cette activité avait été accomplie au cours de l'exercice du sommet. Il est intéressant de constater que 87% des répondants estiment que le sommet a suscité la naissance de nouveaux projets et 67,5% sont d'avis

que cet exercice a accéléré le cheminement de certains projets (voir annexe, tableau 2.4.2 C et D). Par cette dernière observation, il faut comprendre qu'on trouve toujours, dans une région, des projets latents qui ne sont qu'au stade de l'idée initiale. Plusieurs projets de ce genre, dans la région, avaient besoin d'un élément déclencheur capable de les amener au stade de la conceptualisation.

Ce que les résultats de l'enquête nous disent, c'est qu'une majorité des intervenants au sommet ont observé ce phénomène.

6.3.3 Identification de stratégie et opportunités de développement

Cette activité joue un rôle que nous qualifions d'auxiliaire. Elle a pour fonction de reconnaître les opportunités qui peuvent surgir de l'environnement et qui auraient échappés au système de contrôle. Cette activité sert aussi à filtrer ce qui lui est présenté sous l'apparence d'une opportunité.

L'activité d'identification des stratégies et des opportunités de développement sert à les reconnaître comme telles et à les sanctionner. Mais presque invariablement, saisir une opportunité de développement signifie la transposer en un projet articulé ayant une efficacité économique ou sociale. C'est pour cette raison que nous disons qu'elle alimente l'activité de conceptualisation d'outils de développement.

6.3.4 Évaluation et sélection de stratégies et de projets

Lors d'un sommet socio-économique, l'activité d'évaluer et de choisir des stratégies et des projets est sans aucun doute la plus visible. Cette activité est circonscrite dans celles de structures définies à ces fins. Elle fait même l'objet de décisions consignées dans des documents qui forment les actes du sommet. Elle contient, dans son accomplissement, une activité de débat public prévue dans le modèle.

Dans la structure du sommet, cette activité s'exerce à deux niveaux. Les stratégies prenant la forme d'orientations régionales sont proposées par les intervenants et entérinées par le CO du sommet. Quant à l'évaluation et la sélection de projets (qui sont la transcription concrète des orientations), elle s'effectue en trois temps principaux: les colloques de zone (dépôt), les comités sectoriels (recommandations) et le Forum (choix final).

Dans la pratique, la concordance entre le choix des stratégies et celui des projets est probablement rarement parfait. Nous avons profité de notre enquête pour recueillir les impressions des intervenants au sujet de cette concordance (voir annexe, tableau 2.4.1).

L'intérêt de cette information ne réside pas dans la confirmation que le sommet renferme une activité d'évaluation et de sélection, cela nous le savions déjà. Mais elle nous indique la qualité du fonctionne-

ment de cette activité. En l'occurrence, nous avons appris que plus de 70% des intervenants sont satisfaits de cette performance.

6.3.5 Négociations gouvernement/région

Nous incluons dans ce système une activité également bien définie, dont le centre nerveux s'identifie à la conférence du sommet mais dont les ramifications s'étendent plus loin que l'on ne se l'imagine à première vue.

Ces négociations s'effectuent dans un premier temps entre deux catégories d'intervenants régionaux: les décideurs et les fonctionnaires. Les premiers tentent d'abord de convaincre les seconds de la justesse de leurs choix et de la qualité des projets retenus.

Dans un second temps, les fonctionnaires régionaux transmettent leurs recommandations aux instances centrales (souvent teintées d'un parti-pris en faveur de la région) et tentent à leur tour de convaincre ces derniers de la justesse de leurs vues. Nous avons déjà décrit que par la suite, il appartient aux instances centrales de soumettre des recommandations aux ministres concernés. Voilà pour les négociations administratives.

En parallèle à cette démarche administrative il y a tout le jeu de la négociation politique. Le ministre responsable de la région doit lui-même porter des jugements sur les choix de la région et les défen-

dre auprès de ses collègues du Conseil des ministres qui s'attendent à ce qu'il exprime, lui aussi, un parti-pris en faveur de "sa" région.

Un indicateur de la performance de cette activité nous est donné par les résultats de notre enquête compilés aux tableaux 2.4.2 A et B.

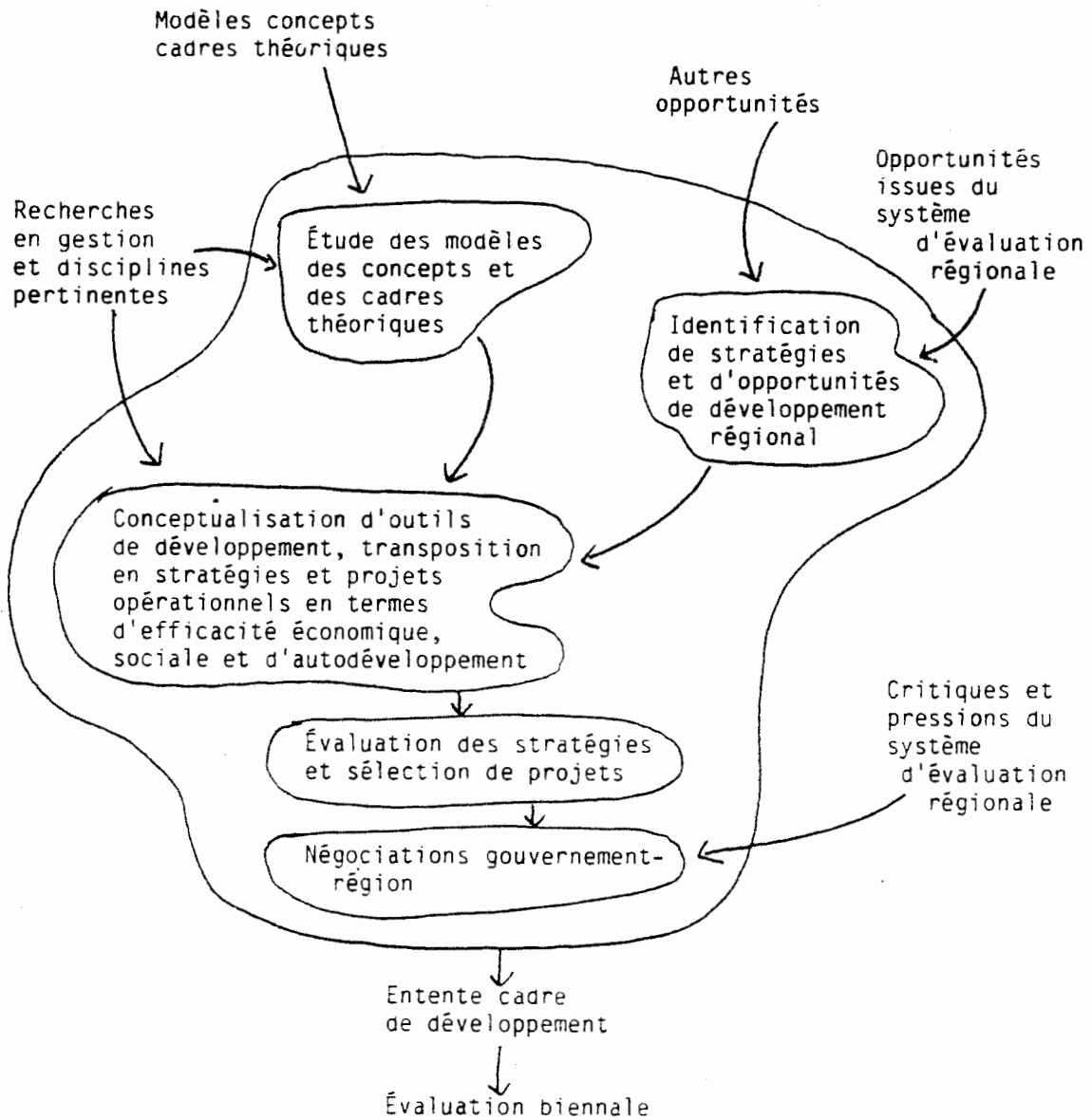


Figure 10: Système conception de projets

6.4 LA SYNTHÈSE

6.4.1 L'ensemble du système sommet

Jusqu'ici, nous avons historié et dépeint la réalité du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue, puis nous avons vérifié qu'il s'agissait d'un système d'activités humaines au sens de P.B. Checkland. Ensuite, nous avons élaboré une représentation systémique de ses activités, en établissant une comparaison avec le modèle théorique d'un système d'autodéveloppement en micro-région de P. Prévost.

Pour compléter cette démarche, il ne nous reste plus qu'à rassembler les pièces du système général⁶ pour observer comment s'agence le tout. Une fois cette comparaison terminée, nous verrons par une analyse des jeux des intervenants au sommet, comment les acteurs, les usagers et les décideurs interagissent tout en comparant leur mode d'implication avec celui que suppose le modèle théorique.

6. Il est évident que nous ne faisons pas référence ici au concept du système général de J.L. Lemoigne

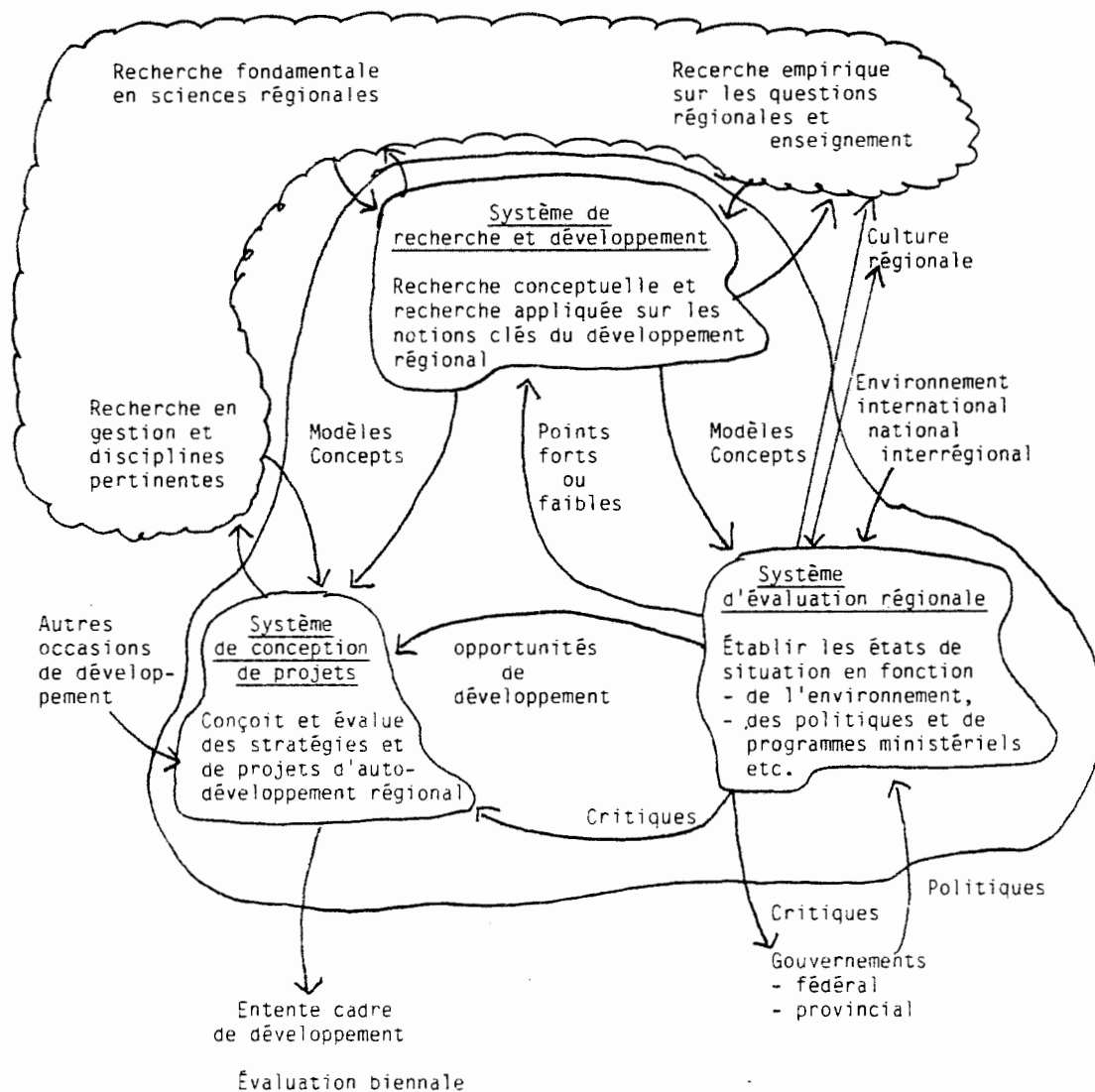


Figure 11: Le système du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue

Pour l'essentiel, la figure du système général du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue correspond assez bien au modèle de Prévost. Cette correspondance n'est cependant pas bijective. On remarque quelques différences qui tiennent parfois aux activités, parfois aux extrants du système, parfois aux rôles des intervenants. Ce sont des différences que nous tenterons maintenant d'identifier.

Au niveau des rôles, la formule des sommets régionaux prévoit une participation active du gouvernement du Québec, comme partenaire au développement, certaines critiques à l'égard de ses politiques sont donc acheminées à l'intérieur du système sommet.

Le lecteur remarquera que nous n'avons pas fait mention des gouvernements locaux dans l'environnement du système alors qu'ils sont explicitement mentionnés dans le modèle théorique. Cette omission n'était pas seulement volontaire, elle était nécessaire. A notre expérience, les gouvernements locaux que sont les conseils municipaux furent une partie intégrante du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue. En effet, le monde municipal était représenté au CO, il activait souvent les débats publics et il véhiculait des projets pour lesquels il se proposait comme promoteur ou partenaire financier. En conséquence, nous avons considéré le rôle des municipalités de l'Abitibi-Témiscamingue au titre d'intervenants au sommet, parmi les autres.

Les extrants du système théorique d'évaluation de projets s'appellent débats publics et projets et stratégies évaluées. Dans la pratique du sommet, ces extrants prennent la forme d'une entente cadre (section 4.4.9) et les débats publics sont encadrés dans la conférence biennale. Nous comprendrons que ce ne sont là que les principaux extrants du système et que dans la réalité, les débats publics sont permanents et prennent des formes variées.

Nous avons rajouté d'une manière spécifique la dimension de l'enseignement académique dans notre interprétation systémique. Nous comprenons que dans l'esprit du modèle, cette dimension y soit implicite. Nous avons choisi de l'explicitier parce que cet enseignement des problèmes régionaux a pour effet de former des personnes à mieux intervenir éventuellement dans des activités de développement régional.

Suivant une suggestion de l'auteur du modèle théorique, nous avons cru pertinent de rajouter à l'environnement du sommet, la dimension de la culture régionale. On comprendra que nous entendons par là ce qu'on pourrait aussi appeler la mentalité régionale, c'est-à-dire l'ensemble des attitudes et des comportements appris qui façonnent la manière dont les intervenants agissent. Cette dimension se rattache à notre définition d'autodéveloppement régional qui le désigne comme "le processus historique par lequel une société régionale fait et refait (...) ses structures...". Cette vision englobe ce que F. Perroux appelle "la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population".

Ces quelques différences entre le modèle théorique de P. Prévost et l'interprétation systémique que nous faisons de la réalité du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue tiennent à ce que nous dénotons généralement comme la différence entre la théorie et la pratique. Ces différences nous permettent d'entrevoir que la formule des sommets régionaux constitue une application pratique du modèle théorique d'autodéveloppement en micro-région, mais qu'elle n'est pas unique. En d'autres termes, nous pouvons comprendre qu'il peut exister d'autres formules d'application pratiques de ce modèle, ou encore des variantes à la formule actuelle.

Cette première prise de conscience en entraîne une seconde. Nous sommes maintenant mieux positionnés pour comprendre comment la pratique peut permettre d'améliorer ou de parfaire la théorie et que l'inverse soit aussi vrai. L'amélioration de la pratique peut, dans un système d'activités humaines, se faire de deux manières: soit en bonifiant ou en modifiant une formule, soit en améliorant la manière de l'appliquer. Cette dernière nous amène à examiner comment se joue le jeu de l'interaction des intervenants.

6.4.2 Les intervenants

L'approche de Checkland suggère de considérer trois catégories d'intervenants du système: les acteurs, les usagers et les décideurs. Jusqu'ici, bien que nous ayons utilisé deux de ces trois variables, (acteurs et décideurs), nous les confondions dans l'univers des inter-

venants, sans précisément distinguer leurs rôles respectifs. Si nous nous arrêtons à les identifier, voyons ce que nous pouvons tirer de la comparaison entre le modèle théorique et notre expérience du sommet.

Les acteurs

P. Prévost définit les acteurs de son modèle comme "les agents de développement et les groupes de recherche et de formation" de la micro-région. Il regroupe parmi les agents de développement les entreprises, les institutions et les groupes intermédiaires. Les groupes de recherche se trouvent dans les agences régionales, les universités et les collèges ajoute-t-il.

Nous devons nous demander qui étaient les agents de développement qui se sont manifestés dans l'exercice du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue?

Répondre à cette question exige d'abord que nous ayons une certaine définition de cette catégorie afin de pouvoir les identifier.

Dans une perspective d'autodéveloppement régional, nous nous attendons à ce que les projets et les stratégies de développement originent des aspirations et des volontés régionales. Or, la réalisation de projets est au développement régional (ou national) ce que la nutrition est au développement des organismes biologiques. Dans les deux cas, il est question de quantité et de qualité.

Pour faire image, nous dirons que les projets sont la nourriture du développement et que d'instinct, le système cherche à choisir celle qui lui convient le mieux. Un peu comme pour les organismes vivants, avec cette différence qu'un système d'activités humaines ne trouve pas sa nourriture dans la nature. Un système d'autodéveloppement doit générer sa propre alimentation.

Ce paradigme nous aidera à définir ce que nous entendons par agents de développement. Nous dirons qu'il s'agit de ceux et celles (individus, organisations, peu importe) qui contribuent à l'effort collectif par un acte créatif de conception de stratégies et de projets de développement, qui les soutiennent et les défendent par la suite, ainsi que ceux et celles qui en influencent la qualité.

L'expérience du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue nous a démontré que cette catégorie d'intervenants est beaucoup plus large qu'on ne l'aurait d'abord cru. Elle comprend des individus (qui ont conçu et promu des projets bien qu'ils aient dû se trouver un organisme parrain), les entreprises, les institutions, les corps intermédiaires, les municipalités et les fonctionnaires régionaux⁷.

7. Peut-être à cause de préjugés que je partage, je dois avouer avoir longuement hésité avant d'inclure les fonctionnaires régionaux dans cette catégorie. Toutefois, j'ai constaté, dans nombre de cas, que leur implication a permis de bonifier substantiellement des projets de développement. Par fonctionnaires régionaux, nous entendons aussi ceux qui travaillent dans les MRC.

Il est plus facile d'identifier les groupes de recherche et de formation. Tout comme le dit P. Prévost, il est vrai qu'on les trouve dans les agences régionales (lire les conseils régionaux), l'université et le collège. Cependant, encore ici, nous devons rallonger la liste car d'autres intervenants ont participé à la recherche et à la formation. Nous devons y rajouter les coordonnateurs de zone et les fonctionnaires régionaux à qui on a confié des mandats de recherche dans le cadre du sommet.

Nous profitons de cette section pour y remarquer que dans le modèle théorique, cette recherche s'effectue probablement sur une base continue. Dans le cas du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue, nous avons observé que la recherche préalable à l'événement était plutôt maigre. Il ne fait aucun doute que la recherche constitue l'un des points faibles de la région. Toutefois, en institutionnalisant la démarche des sommets, on risque de voir s'améliorer cette situation. L'intensité de la recherche régionale n'y sera probablement pas constante, elle prendra la forme de vagues successives ayant un cycle biennal. Toutefois, cette formule de sommet offre une manière organisée de faire progresser la recherche régionale en Abitibi-Témiscamingue.

Les usagers

Conçue d'abord (mais pas uniquement) dans le but de fournir un outil d'intervention dans les organisations, la méthode de Checkland

contient forcément un vocabulaire qu'on retrouve dans les sciences administratives. Nous ferions fausse route en nous demandant ici quels sont les utilisateurs du système. Cependant, nous comprenons qu'un système d'autodéveloppement touche tous ceux qui habitent le territoire qu'il recouvre. Alors pour savoir qui sont les usagers nous nous demanderons à qui le système est-il destiné, ou encore à qui doit-il profiter?

En principe, les usagers seraient donc l'ensemble de la société régionale. Dans la pratique, cela est aussi vrai, mais à des degrés divers. On profite davantage d'un système si on est bien préparé à en profiter. Cela pose la question des conditions à remplir pour être pleinement, un "usager" d'un sommet socio-économique régional.

Nous avons signalé à la section 4.4.3 que la zone du Témiscamingue qui ne représente que 11% de la population régionale a déposé à son colloque 18% de la totalité des projets de la région. A titre indicatif, le Forum a retenu, dans une proportion de 30%, des projets à caractère nettement régional. Parmi les 70% qui restent et qui sont des projets plus identifiables à une zone, nous avons observé que plus du quart provenaient du Témiscamingue. Nous pouvons inférer de ces observations que non seulement le Témiscamingue avait conçu plus de projets per capita que la moyenne régionale mais aussi que les projets de cette zone ont été mieux structurés ou, comparativement au reste, mieux con-

çus en regard des priorités régionales. Nous rappelons qu'au Forum, les projets sont retenus par l'ensemble de la région selon une procédure décrite à la section 4.4.5.

La direction régionale de l'OPDQ n'était pas tellement surprise de ce constat. Nous connaissions bien les projets et surtout nous connaissions bien le Témiscamingue. Depuis longtemps, les intervenants de cette zone se sont rompus à l'exercice de concevoir et de réaliser des projets. Ils ont acquis une expertise telle, qu'à cet égard, ils devancent les autres zones. C'est que depuis plus de vingt ans, cette collectivité a dû se rabattre sur ses propres moyens pour assurer son développement. Elle a aussi 50 ans d'histoire de plus que l'Abitibi. L'enracinement social y est plus profond, le sentiment d'appartenance y est plus palpable.

Cette remarque sert à signaler les conditions d'efficacité d'un système d'autodéveloppement en micro-région. L'efficacité de l'utilisation du système sera influencée par la conscience de sa nécessité d'une part et par la préparation à s'en servir.

C'est probablement en songeant à l'application de son modèle théorique que P. Prévost s'interrogeait sur la conscience qu'une société régionale pouvait avoir d'elle même et de ses responsabilités dans son propre développement [5, p. 32].

Les décideurs

Identifier les décideurs dans notre modèle théorique ne tient pas de l'évidence. "Dans une région où l'autorité est diffusée horizontalement entre un certain nombre d'agents plus ou moins interreliés de façon formelle, cette tâche est plus difficile". C'est en ces termes que P. Prévost aborde la question pour distinguer trois groupes de preneurs de décisions dans une micro-région: les grandes entreprises, le gouvernement et les décideurs localisés sur le territoire. Ce dernier groupe ajoute-t-il comprend "les PME, les coopératives, les municipalités, les institutions régionales, les groupes communautaires et les officines publiques ou privées bien décentralisées". C'est à ce groupe que le modèle d'autodéveloppement régional (...) s'adresse" [5, p. 34].

Nous devons alors nous demander qui furent les décideurs du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue?

Nous avons vu que les décisions ultimes du sommet relevaient du CO et à la section 4.4.1 nous avons vu sa composition. On remarquera que tous les secteurs d'activités et les composantes socio-politiques y sont représentés. Le gouvernement du Québec, aussi, par des élus.

Les comités organisateurs de zone (COZ) jouissaient aussi d'une certaine latitude décisionnelle. Ils étaient encadrés soit par une MRC, une commission scolaire ou des municipalités, selon le cas. Puis, le Forum régional regroupant les délégués des zones jouait également un

rôle décisionnel. Enfin, la permanence décisionnelle est maintenue par la transformation du CO en un comité permanent de suivi du sommet qu'est le Conseil régional de développement. Voilà pour les structures officielles de décision.

Mais le succès de la démarche d'un tel sommet repose aussi sur une foule de décisions, parfois individuelles, de s'impliquer par la conception et la promotion d'un projet, la réalisation d'une recherche, la participation à des débats ou à des séances de travail. Ces décisions sont déterminantes en ce qui concerne le volume et la qualité des engagements régionaux qui se prennent à la Conférence du sommet.

A l'égard des décideurs, le modèle théorique reconnaît la nécessité d'organiser la prise de décisions par des mécanismes permettant de les articuler entre elles. La théorie de la concertation régionale sur laquelle repose la formule des sommets régionaux fournit un moyen pratique de réaliser une telle articulation des décisions. Cette formule détermine assez clairement les niveaux et les champs de décisions. Elle a aussi la propriété d'appeler une majorité d'intervenants de tous les niveaux à participer aux décisions, c'est-à-dire qu'elle élargit la gamme des décideurs traditionnels.

Toutefois, l'usage nous a fourni quelques expériences concluantes sur la composition idéale des tables de décisions. Nous avons déjà remarqué à la section 4.4.1 que l'exercice du Sommet de l'Abitibi-

Témiscamingue a eu quelques peines à bien établir la représentation au CO. Il nous est apparu que la présence d'employés permanents d'offices publiques décentralisées a posé des problèmes de taille. La mentalité propre à un directeur général d'organisme cadre mal avec celle d'élus qui doivent constamment se référer à ceux qu'ils représentent. D'une manière générale, celui qui occupe un poste électif reste sensible à la volonté de ceux qui expriment des suffrages. Un directeur général d'organisme, pour sa part, fonctionne habituellement dans un cadre programmé, cherchant par automatisme à décider d'autorité selon les objectifs qui lui conviennent en tant que directeur.

Toutefois, la concertation exige qu'on y consacre le temps nécessaire (nous le verrons plus loin). Des représentants élus de quelques conseils d'administration, par manque de temps, se sont fait représenter par un permanent. La pratique des sommets devra apprendre à résoudre ce problème.

6.4.3 L'efficacité du sommet

Mesurer l'efficacité d'une entreprise aussi vaste qu'un sommet relèverait d'une analyse coûts-bénéfices de haute voltige et devrait porter sur une période suffisamment longue. Comme l'exercice agit globalement sur la région, les éléments de mesure ne seraient évidemment pas tous quantitatifs. Nous n'avons pas la prétention ici de faire une analyse d'une telle envergure et de toutes façons, elle serait prématurée.

Toutefois, tout au long des événements préparatifs à la Conférence du sommet, nous avons pu assister à des discussions entre ceux qui y "croyaient" et d'autres moins fervents. La question de savoir si les retombées de l'exercice des sommets justifient les efforts déployés sera toujours présente dans quelque recoin de notre esprit, même chez ceux qui y "croient". Cela est naturel et nécessaire. Pour l'heure, nous ne pouvons qu'examiner les rudiments des réponses à cette question.

Les coûts

Les dépenses comptables ne sont que l'une des variables de ce que nous appelons les coûts du sommet. La facture globale doit aussi tenir compte du temps et des énergies qui y furent investis.

En plus d'une somme de 125 000\$ que le gouvernement du Québec a engagée pour défrayer les opérations du sommet, il fut estimé que les intervenants régionaux ont ensemble déboursé 375 000\$ dans l'entreprise de concertation. Mais ce demi-million de dollars ne tient pas compte d'une quantité d'autres dépenses non comptabilisées par les intervenants individuels ou les organisations qui ont tout simplement déplacé une partie de l'affectation de leurs frais fixes: personnel permanent prêté, locaux, fournitures et matériel, déplacements, etc.. Par contre, nous devons convenir que presque tout cet argent est dépensé dans la région. Les économistes y verraient un effet multiplicateur et un

accroissement de la vélocité de la monnaie. Quoi qu'il en soit, nous croyons que les dépenses monétaires ne constituent que la pointe de l'iceberg des coûts réels.

L'exercice du sommet fut un véritable chronophage. Il a exigé, de tous ses intervenants, infiniment plus de temps qu'ils n'avaient d'abord cru y consacrer. Les promoteurs qui en étaient à leur première expérience se surprenaient à constater le temps et l'effort que nécessite un projet que l'on veut bien structuré. Les participants aux comités décisionnels ont aussi eu à investir énormément de temps à discuter des orientations, des mécaniques opérationnelles et de la gestion générale du sommet. Sans compter, à cause de la réalité géographique, les innombrables heures qu'exigeaient les déplacements.

Enfin, nous devons aussi tenir compte des énergies physiques et intellectuelles absorbées par le sommet. Beaucoup, sinon la plupart des intervenants apportaient leur concours tout en ayant une occupation régulière. La concertation et toutes les autres composantes du processus se déroulaient le plus souvent le soir et les fins de semaines. Nous devons tenir compte aussi des énergies consommées par les débats dont certains ont atteint des proportions de diatribes publiques. Le stress, les tensions, les jeux de coulisses et tous les autres phénomènes d'une société régionale qui, pour la première fois il faut le dire, tente de se concerter, ont laissé quantité d'intervenants épuisés à la ligne d'arrivée. Pire encore, car ce que l'on croyait être une ligne

d'arrivée n'était en réalité que le départ de la seconde étape du processus. La région doit maintenant réaliser ses engagements. Dans deux ans, il faudra recommencer les préparatifs d'un nouveau sommet. Il n'est donc pas étonnant que certains aient vu dans ce processus un effet de rouleau compresseur.

Mais comment une société régionale peut-elle accéder à l'autodéveloppement sans se retrousser les manches et assumer de nouvelles responsabilités?

Les bénéfiques

La médaille a un envers. Le sommet a déjà commencé à montrer des fruits. Nous en percevons trois catégories.

Une des volontés des tenants de la théorie de la concertation est d'élargir la base décisionnelle dans les régions. A cet égard on pourrait voir la mécanique du sommet comme une stratégie pour arriver à cette fin. Déjà, au lendemain de cette première expérience, nous avons pu assister à l'accroissement du nombre d'individus qui s'impliquent dans le développement de leur région. Ce phénomène a ouvert la voie à l'émergence de nouveaux leaders. Non seulement assureront-ils une relève au leadership actuel mais tout indique qu'ils seront mieux préparés à assumer de nouveaux rôles. La région ne pourra que bénéficier d'un rehaussement des compétences de ses élites.

En second lieu, l'effort de cogitation sur les orientations régionales a forcé les pôles urbains à pousser la réflexion sur leurs vocations respectives. Les aspirations socio-économiques des principales villes de la région gagnent en clarté et en précision. A titre d'exemple, la ville de La Sarre fonde maintenant sa publicité sur son intention de devenir "la capitale forestière du Canada". Les phrases publicitaires de la ville de Val-d'Or contiennent depuis peu des allégations comme "nous sommes devenus un grand centre et...". Ce sont des citations que nous n'aurions pas entendues il y a un an. Cette évolution exprime la réalité d'un phénomène culturel dont le mouvement commence à poindre. Il découle d'une prise de conscience d'une capacité régionale insoupçonnée jusqu'alors. C'est là le premier germe d'une fierté régionale qui pourrait avoir des séquelles heureuses.

Nous avons vu, par une interprétation systémique du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue, que ses extrants dépendent d'un nombre d'activités interreliées. Le succès de cette combinaison d'activités repose sur deux préalables. Premièrement, pour se développer, une société quelconque doit avoir une perception claire du sens de ses intérêts. Cela est forcément vrai pour une société régionale. Cette notion de culture régionale renferme justement cette aptitude d'une société à voir clair dans ses intérêts, afin de pouvoir les exprimer avec clarté, puis de les défendre. Le second préalable au succès des activités d'un sommet, c'est la compétence de ceux qui les exercent. Cette compétence n'est pas nécessairement statique. Elle peut être améliorée

par toutes sortes d'occasions de formation qui ajoutent au bagage d'expertise régionale. Ce qui nous conduit à identifier une troisième catégorie de bénéfices: les occasions de formation.

Comme nous l'avons vu, des centaines de personnes ont eu à travailler à la formulation et au choix des orientations, à la conception et à la sélection de projets, puis maintenant à leur réalisation. Il s'en suit qu'un nombre accru de personnes aura acquis des compétences nouvelles ou améliorées, soit en recherche, soit en élaboration de projets, soit en connaissances sectorielles ou multisectorielles de la région. Cette activité de formation fait du Sommet de l'Abitibi-Témiscamingue une large école à laquelle les institutions d'enseignement supérieur de la région sont déjà associées.

L'opinion des acteurs

Le lecteur trouvera en annexe les résultats et l'analyse d'une enquête que nous avons effectuée dans le but de vérifier l'opinion des acteurs du sommet. Les questions ont été conçues de manière à obtenir des indicateurs de l'efficacité du sommet en regard des activités de deux des trois systèmes de notre interprétation modélisée, le système de conception de projets et le système d'évaluation régionale.

L'efficacité du système de recherche et développement n'aurait pas pu être évaluée au moyen de ce procédé. Il y a peu d'intervenants régionaux qui auraient pu avoir l'occasion de lire tous les documents

portant sur le contenu. De plus, leur intérêt est le plus souvent centré sur un secteur ou un thème correspondant à leur sphère d'activités quotidiennes. Le tableau 2.4.1 de l'annexe reflète bien cette réalité. Les répondants se sont montrés beaucoup plus critiques en ce qui concerne la concordance des projets retenus au sommet avec les priorités sectorielles qu'avec les priorités territoriales.

Nous pouvons induire de ces observations, que le système de contrôle (évaluation régionale) s'en trouve affecté en ce que l'image d'ensemble de la région dans l'esprit des acteurs est moins précise que les portraits sectoriels qu'ils se font. Cela laisse entier le problème de la diffusion de l'information dans la mise en pratique d'un modèle d'autodéveloppement régional.

L'évaluation de l'efficacité perçue du sommet se trouve donc teintée d'une compréhension intuitive des acteurs en ce qui concerne la région prise globalement. Mais cette perception intuitive n'est pas sans valeur. La région "sentie" est le pendant de la région "espace vécu". Cette perception régionale sert de fondement au système d'évaluation régionale dans une pratique qui tend à élargir la base décisionnelle. Cela se voit entre autres par le fait que moins de répondants demeurent sans opinion lorsqu'il s'agit d'une appréciation générale que dans le cas d'une appréciation sectorielle (voir annexe, tableaux 2.4.1 et 2.4.2). Par contre, comme nous venons de le voir, l'acuité de la fonction critique s'en trouve probablement handicapée.

Quant au système opérationnel du modèle sommet, les résultats de l'enquête sont assez probants. D'une façon non équivoque, les acteurs du sommet sont d'opinion que la région pourra réaliser des projets qui, sans cet événement, n'auraient pas pu aboutir, que le sommet a accéléré le cheminement de certains projets et surtout qu'il en a suscité de nouveaux. Nous référons le lecteur à la section 6.3, particulièrement en 6.3.2 et 6.3.3 où nous avons élaboré ce point.

Si nous en jugeons par l'opinion des répondants à notre enquête, les acteurs apprécient assez favorablement l'efficacité de l'activité de sélection de projets. En annexe, les tableaux 2.4.3 a et 2.4.3 b sont assez éloquents sur la question. À ce point de vue, nous croyons utile d'y ajouter le nôtre. Nous fûmes aussi acteur à ce sommet, mais d'une catégorie un peu spéciale en ce sens que nous étions impliqués dans la majorité de ses activités d'une part, et que nous nous retrouvons d'autre part liés aux actions subséquentes qui consistent à réaliser les projets retenus au Forum et à la Conférence du sommet.

Des 67 projets et revendications⁸ acceptés à la Conférence du sommet, nous en dénombrons onze (11), soit 18%, qui confirment la loi de Pareto. Ils absorberont bien 80% du temps et des énergies que nous aurons à consacrer au soutien de la réalisation de l'ensemble des projets. Sauf un dont la substance était si éthérée qu'il fut même retiré

8. Certains des 62 projets retenus au forum regroupaient deux ou plusieurs projets (voir section 4.4.4).

par le promoteur avant la Conférence. Les dix autres projets, dont quelques-uns parviendront peut-être quand même à leur stade de réalisation, souffrent soit d'une imprécision dans la conception, soit d'un écart trop grand par rapport à la problématique sous-jacente, c'est-à-dire qu'ils proviennent d'une analyse douteuse de la situation.

Si nous comparions les étapes du sommet aux composantes d'une machine destinée à concevoir, à évaluer et à sélectionner des projets, nous devrions convenir que cette machine a un taux de défectuosité de 18%. Cela n'est peut-être pas mal pour un système d'activités humaines, mais du point de vue de la rareté des ressources financières et humaines d'une micro-région qui aspire à l'autodéveloppement, le taux de défectuosité de la mécanique sera toujours trop élevé.

Nous convenons que cette interprétation "mécaniste" du sommet n'a qu'une valeur bien superficielle. Ce qui par contre nous semble contenir une signification plus profonde, c'est le fait que parmi les onze (11) projets "défectueux", trois sont des projets d'organisation, et quatre ont été présentés comme des projets d'infrastructures alors qu'elles ne sont pas justifiées et qu'une bonne organisation des ressources actuelles comblerait le besoin. Il se dégage de cette observation que les intervenants éprouvent davantage de difficultés à concevoir des projets visant à organiser le développement et sont plus facilement portés à deviser des projets d'infrastructures.

6.4.4 Les limites de la formule des sommets régionaux

Nous avons vu au chapitre IV de quelle manière sont apparus les sommets socio-économiques régionaux au Québec. L'exposé de cette genèse nous permet de comprendre que d'une part, ce sont les intervenants régionaux qui formulent la demande d'un sommet et que d'autre part, c'est le gouvernement qui en définit les règles. Il a, de plus, été l'initiateur de la formule.

Le modèle de P. Prévost prévoyait pour sa part, que les acteurs et les preneurs de décisions en micro-région pouvaient agir d'une façon plus autonome et qu'ils allaient être les initiateurs d'une formule d'application de cette stratégie qu'est l'autodéveloppement. Il n'avait pas prévu que le gouvernement allait se proposer comme partenaire au développement des régions. Cela constitue certes une différence fondamentale entre le modèle théorique et la pratique des sommets régionaux.

Le modèle théorique, demeurera toujours perfectible, bien sûr, mais il n'a pas, en soi, de limites puisqu'il est théorique. Par contre, toute mise en pratique du modèle connaîtra forcément des limites. Nous tenterons ici de voir quelles pourraient être celles des sommets régionaux.

Il convient de souligner que nos gouvernements modernes (au Québec, nous dirions après Duplessis) ne forment pas des blocs aussi mono-

lithiques qu'ils n'y paraît. Bien que les ministres soient tenus à la solidarité ministérielle, ils apprécient, chacun selon son expérience et sa compréhension individuelle, les phénomènes politiques. C'est ainsi que nous pouvons comprendre que le développement régional ne fait pas l'objet d'une perception commune ni uniforme au sein du gouvernement. Il en est de même pour les sommets régionaux. Même si les micro-régions du Québec se montraient toujours intéressées à la formule actuelle des sommets, il n'est pas dit que le gouvernement y verra toujours un intérêt politique ou encore qu'il ne sera pas tenté de modifier graduellement la formule afin d'y jouer un rôle plus déterminant, par exemple. En définitive, cette dimension montre que l'avenir des sommets régionaux, en tant que stratégie d'autodéveloppement des micro-régions, souffre des aléas de la composition ministérielle d'un Conseil qui pourrait se désintéresser du développement régional.

L'avenir dira aussi comment l'appareil administratif du gouvernement parviendra à s'adapter à la formule des sommets. Il ne fait aucun doute que pour l'heure, elle dérange et rencontre dans les niveaux supérieurs de l'administration publique des résistances qui se font sentir au niveau même de la région. Si cette formule présente quelques avantages perceptibles pour les politiciens (l'intérêt manifesté par les politiciens fédéraux du Québec à participer à ces sommets en témoigne), elle n'en présente pas beaucoup pour les sous-ministres et leurs

adjoints qui se sentent parfois pris au dépourvu par les demandes des régions et par l'originalité de projets qui parfois ne cadrent pas dans les programmes existants.

En somme, les limites de la formule des sommets régionaux sont celles de son concepteur lui-même: le gouvernement.