

# RÉSUMÉ

# « Bâtir ensemble notre région »



# « Bâtir ensemble notre région »

## RÉSUMÉ

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, résumé*, Chibougamau, Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Direction de santé publique, 2007, 14 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 complète 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 2-922250-57-1

## 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

|   |    |
|---|----|
| Le mandat .....                                       | 3  |
| Des constats sur les capacités de développement ..... | 4  |
| Le capital stratégique régional .....                 | 5  |
| Les pistes d'action régionales .....                  | 6  |
| Le capital stratégique local .....                    | 8  |
| Les pistes d'action locales .....                     | 10 |
| Conclusion .....                                      | 13 |

« Bâtir ensemble  
notre région »



## LE MANDAT

Faisant suite aux enjeux identifiés lors du 1<sup>er</sup> Colloque régional en développement social ainsi que ceux des portraits de communautés, la Direction de santé publique du Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, en collaboration avec le Comité de développement social de la Baie-James (CDSBJ), soulèvent la question suivante : « Dans quelle mesure peut-on renforcer le potentiel de santé et de développement des communautés jamésiennes? ».

Le mandat de la présente recherche poursuivait donc deux objectifs. D'abord, l'étude devait se pencher sur l'analyse de la capacité des communautés locales jamésiennes à se développer de façon durable. Cette analyse devait permettre d'atteindre le second objectif qui consistait à dégager des pistes d'action intersectorielles permettant d'orienter et d'accroître la prise en charge des communautés de la région.

Le premier objectif de l'étude exigeait donc l'adoption d'une perspective et d'un cadre d'analyse du développement qui intègre de façon globale les dimensions humaine, sociale, économique et physique du territoire et de la collectivité jamésienne. Ces quatre dimensions, qui constituent le patrimoine d'une communauté, ont donc été analysées. De plus, pour les besoins de l'étude, le concept de capital stratégique a aussi été développé dans le but de faciliter l'analyse des potentiels d'intervention et de changement des communautés.

Cette approche, de type diagnostic, a permis de dégager des constats et des pistes d'action intersectorielle pouvant être mis de l'avant pour renforcer les capacités des communautés jamésiennes et appuyer un développement local durable.

## DES CONSTATS SUR LES CAPACITÉS DE DÉVELOPPEMENT

À maints égards, 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 sus de ce caractère unique, sept constats émergent de l'analyse transversale des capacités de développement des communautés jamésiennes :

- 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 de façon efficace et efficiente, d'où la nécessité de mettre en valeur le potentiel régional;
- 5) Outre les communautés rapprochées physiquement telles Chapais et Chibougamau ou Valcanton et 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 en comparaison d'autres régions, ce qui laisse entrevoir des possibilités concrètes pour canaliser et gérer le développement.

## — LE CAPITAL STRATÉGIQUE RÉGIONAL —

L'analyse transversale de chacune des communautés a permis de reconnaître le rôle essentiel de la région dans le développement de la Jamésie. Or, le capital stratégique permettant à la région de jouer ce rôle se caractérise d'abord par la présence de ressources naturelles (eau, forêt, métaux) et financières d'envergure (ententes spécifiques, fonds de capital de risque, fonds d'investissements, etc). Ces derniers atouts constituent des **actifs exceptionnels** au regard d'autres entités régionales au Québec ou ailleurs.

De plus, le capital stratégique de la région est composé de facteurs managériaux et politiques importants (largement intangibles) qui lui confèrent un **potentiel d'intervention** dans le développement de la région et des communautés locales. Ce potentiel se traduit par les rôles de leaders et « d'entrepreneurs institutionnels » que jouent les organismes régionaux : Municipalité de Baie-James, Conférence régionale des élus, Société de développement de la Baie-James, Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Commission scolaire de la Baie-James, Conseil régional des partenaires du marché du travail de la Jamésie et les directions régionales sises sur le territoire : ministère des Affaires municipales et des Régions, ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ministère des Ressources naturelles et de la Faune, etc. Ces organismes constituent des leviers importants pour la région puisqu'ils permettent de valoriser certaines ressources du territoire et d'acquérir d'autres ressources de l'extérieur car ils possèdent, notamment, un pouvoir politique significatif face au palier supérieur de gouvernement. Au concept de leadership se juxtapose ici le concept de leadership partagé, ou de « communautéship », qui désigne des phénomènes qui reposent 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 » rend légitime aussi la place qu'occupent actuellement les organismes et institutions publics dans le développement.

En outre, ces acteurs représentent, dans la région, un potentiel de changement car ils participent à la création de liens entre les communautés locales, même si ces liens sont avant tout fonctionnels. En effet, ces liens ne semblent pas créer l'effet de proximité nécessaire à la création d'une région mentale, d'un espace vécu et partagé par l'ensemble des communautés. Cela leur permet toutefois de construire une région utile à l'ensemble des communautés car, malgré le fait que les communautés locales vivent des problématiques similaires quant au capital humain, social, économique et physique, elles ne sont pas liées par une dynamique commune de développement. De plus, en raison d'un passé basé sur la grande entreprise organisatrice de la vie économique et sociale, on constate une faiblesse de l'esprit d'entreprise, de la solidarité et de l'identité régionales, représentant par le fait même un frein au développement.

Dans le contexte jamésien, il apparaît donc nécessaire de transformer les valeurs et les comportements de la population pour donner à la communauté régionale et aux communautés locales la capacité d'impulser un changement de l'intérieur; il s'agit d'un travail de très longue haleine.

Les actifs exceptionnels, le potentiel d'intervention et le potentiel de changement synthétisent les éléments du capital stratégique régional qui nous sont apparus les plus significatifs dans une perspective de développement durable des collectivités de la Jamésie.

## LES PISTES D'ACTION RÉGIONALES

Selon les constats précédents, les actions régionales pour un développement durable devraient être orientées vers le renforcement du potentiel de changement de la région en s'appuyant sur le potentiel d'intervention de ses institutions. Pour ce faire, c'est un véritable projet d'innovation sociale qu'il faut mettre en place. Deux stratégies peuvent être proposées pour initier cette transformation :

- 1) construire une véritable culture régionale;
- 2) renforcer la gouvernance régionale sans brimer le principe de subsidiarité<sup>1</sup> qui permet la marge d'action locale de chacune des communautés.

**La construction de la culture régionale doit se traduire par des activités qui permettront, entre autres, de :**

- développer une vision partagée des enjeux communs touchant le territoire et la population et à cet effet, le Colloque sur le développement social de 2003 est un bon exemple;
- promouvoir l'histoire commune et conscientiser les gens à l'opportunité de construction quotidienne de cette histoire;
- générer des activités d'échange permettant de construire et de renforcer l'espace vécu. Par exemple, organiser des occasions de sports, de loisirs, de culture ou d'affaires entre les communautés; créer des canaux de communication comme une plateforme Internet jeunesse sur le site de la MBJ;
- initier et formuler au moins un projet collectif de développement dont les retombées constituent une valeur ajoutée pour la majorité des communautés ou pour toutes les communautés jamésiennes. Par exemple, une petite partie des retombées financières de l'entente avec Hydro-Québec pourrait servir à développer des projets territoriaux communs. La nouvelle *Politique nationale de la ruralité* contient aussi des moyens additionnels qui pourraient servir de leviers à des projets régionaux de mobilisation.

**Le renforcement de la gouvernance régionale implique pour sa part de :**

- valoriser le travail des leaders et des entrepreneurs régionaux pour susciter la solidarité et l'appui aux

initiatives d'envergure pouvant représenter des retombées pour les communautés. Par exemple, de multiplier des initiatives basées sur la formule des négociations avec le gouvernement ou avec les autochtones relève d'un rapport de force où la région est significative. Un précédent a été créé comme l'illustre l'entente avec Hydro-Québec générant des retombées régionales d'envergure. Il pourra aussi y avoir des retombées uniquement subrégionales, mais pour lesquelles la région agit en tant que véritable palier de gouvernement régional dans les négociations;

- favoriser la concertation et le partenariat entre les organismes par la mise sur pied et le soutien des initiatives intersectorielles. Le tout pourrait favoriser une « communautéship » qui renforce par le fait même la construction de la culture régionale;
- favoriser la participation des individus à la réflexion sur les enjeux, les orientations et les décisions concernant l'ensemble de la population.

Face aux enjeux identifiés, l'étude recommande la mise sur pied de deux communautés stratégiques pour chacune des stratégies. Il s'agit d'une sorte de comité de parrainage formé de leaders ou d'organisations dont les capacités de partage, de création et de renouvellement sont reconnues. Les communautés stratégiques sont d'ordre *ad hoc* et reposent sur des projets devant répondre à quelques enjeux significatifs pour leurs membres. Le changement doit être porté par des leaders et non seulement des personnes dont l'autorité formelle ou les compétences techniques sont reconnues. Cela reviendrait à assimiler toute l'opération aux structures. Les communautés stratégiques sont investies 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.

Le CDSBJ est bien placé pour assumer un rôle de premier plan car il est un acteur important sur la scène régionale et possède non seulement la crédibilité, mais aussi plus de leviers pour agir sur les éléments intangibles que sont les valeurs et les comportements de l'ensemble de la population jamésienne. Il est significatif parce que c'est un comité volontariste qui tente, peut-être pour la première fois, d'organiser des réflexions hors du cadre de leurs champs d'actions habituels. Ainsi, son mandat devrait intégrer ces considérations dans son positionnement et ses actions futures.

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

Même si le mandat de la présente recherche 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. L'idée n'est pas de rompre avec l'exploitation des ressources qui demeurera longtemps encore l'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 : la première usine de co-génération du Québec à Chapais, les bois d'ingénierie chez Chantiers Chibougamau, l'argile et les bûches de bois à haute densité à Matagami et même le projet inachevé de pisciculture à Radisson.
- 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 : énergies, biomasse, tourisme et écotourisme, agriculture innovatrice, etc. Les saisons des idées sont ouvertes dans toutes les communautés jamésiennes. Dans le même sens, on doit considérer les autochtones comme une condition *sine qua none* pour faire du co-développement. L'importance des autochtones est sans commune mesure avec d'autres régions du Québec. Fortes de 24 760 personnes en 2006, les populations crie et inuite dépassent les Jamésiens et l'écart se creusera avec le temps. Toute stratégie devrait en tenir compte positivement, dépasser le stade des discours polis, intensifier et favoriser des projets territoriaux concrets menant à des bénéfices mutuellement gagnants. On ne peut forcer ce genre de collaboration, elle doit s'installer de façon naturelle.

## LE CAPITAL STRATÉGIQUE LOCAL

Si la région possède des capacités intéressantes, les communautés locales aussi possèdent des atouts significatifs pour leur développement. Le potentiel d'intervention réfère aux capacités de gestion (facteurs managériaux et politiques de développement) sur lesquelles la communauté peut compter, alors que le potentiel de changement constitue les valeurs et comportements pouvant affecter positivement la prise en charge du milieu et son développement.

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.

## 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 : F acteurs 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

**Diagnostic et stratégies gagnantes pour le développement durable de la Jamésie**

## LES PISTES D'ACTION LOCALES

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

L'autre élément constant dans toute la région est le taux de rotation démographique, surtout dans la catégorie des professionnels. La région et les communautés jamésiennes pourraient plutôt considérer cette rotation, souvent perçue comme désavantage, comme un avantage et se voir comme une « région tremplin » pour les professionnels qui ont la chance d'avoir eu des responsabilités importantes, et ce, 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, en tant que mandataires de l'étude, auraient intérêt à promouvoir et appuyer les pistes suivantes pour l'action locale. Ces pistes se situent surtout dans le domaine du développement social, comme le prévoit le mandat de cette étude.

### 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 le biais des aînés, qui sont très dynamiques et au cœur de la mémoire de Chapais;
- valoriser et favoriser l'ouverture de Chapais aux initiatives régionales comme, 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 de 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 sur le territoire.

### Matagami

- Actualiser le cahier des opportunités en un tout plus signifiant 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. 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, le 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 Municipalité de Baie-James (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);
- surpasser les divergences dans le cas de Villebois pour opérer des projets d'intérêt commun.

« Bâtir ensemble  
notre région »



## CONCLUSION

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 peuvent tenter d'influencer, à titre d'acteurs, leur propre développement.

La tâche n'est pas facile car le développement territorial est complexe, surtout dans des petites collectivités très périphériques. D'ailleurs, le bon esprit de vivre ensemble devient encore plus important qu'ailleurs quand on est isolé et s'il y a crise de dissension, l'impact sur les habitants peut être dramatique si l'on n'arrive pas à la surmonter. Il y a aussi 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.

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 mise 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 soutenir 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 que plusieurs, sinon la majorité, considèrent comme étant 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 est aussi vital que de travailler sur le développement économique ou la gouvernance. C'est ce que l'étude a voulu mettre en évidence et pourquoi elle recommande la mise sur pied de deux communautés stratégiques, porteuses de visions et d'initiatives favorisant l'atteinte de ces objectifs.

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 ce faire, il faut occuper ce territoire.

L'occupation du territoire relève aussi 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 atténueraient la portée des désavantages comparatifs d'éloignement et optimiser la présence des

# « Bâtir ensemble notre région »

actifs d'exception qui composent certains territoires, à commencer par les populations.

Pour terminer, il est important de prendre conscience que les éléments identifiés dans cette étude 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 durable 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.

