LISTE DES ABRÉVIATIONS

AM : Amotivation

APD : Analyse propositionnelle du discours

ARDA : Loi sur l'aménagement rural et le développement agricole

ATR : Association touristique régionale

BAEQ : Bureau d'aménagement de l'Est du Québec

BAPE : Bureau des audiences publiques pour l'environnement

CAS : Conseil des affaires sociales

CCFT : Centre des femmes du Témiscamingue

CCI : Chambre de commerce et d'industrie

CCU : Comité de consultation urbaine

CDPQ : Caisse de dépôt et de placement du Québec

CER : Conseil économique régional

CER-UQAC : Comité d'éthique et de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi

CJE : Carrefour jeunesse emploi

CLD : Centre local de développement

CLE : Centre local d'emploi

CLÉ : Coopérative de consultation en développement

CLSC : Centre local de services communautaires

COEB : Conseil d'orientation économique du Bas-Saint-Laurent

COEQ : Conseil d'orientation du Québec

CPATAP : Comité permanent d'aménagement des territoires de l'arrière-pays

CRCD : Conseil régional de concertation et de développement

CRÉ : Conférence régionale des élus

CRHA : Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec

CRÉPAS : Conseil régional de prévention à l'abandon scolaire

CRD : Conseil régional de développement

CRDT : Centre de recherche sur le développement territorial

CSN : Confédération des syndicats nationaux

CSSS : Centre de santé et de services sociaux

CUMA : Coopérative d'utilisation de matériel agricole

CUR : Coalition urgence rurale

DEC : Développement économique communautaire

DRHC : Développement des ressources humaines Canada

ÉCOBES : Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population

ÉEM : Écoles-entreprises-milieu

FAE : Fonds d'aide aux entreprises

FAMO : Fonds d'adaptation de la main-d'œuvre

FIL : Fonds d'investissement local

FJR : Forum jeunesse régional

FRIJ : Fonds régional d'investissement jeunesse

FQM : Fédération québécoise des municipalités

FTQ : Fédération des travailleuses et travailleurs du Québec

GRMJ : Groupe de recherche sur la migration des jeunes

ISQ : Institut de la statistique du Québec

JAL : Saint-Juste, Auclair et Lejeune

JCCI : Jeune chambre du commerce et de l'industrie

MAMROT : Ministère des affaires municipales, des régions et de l'occupation du territoire

ME : Motivation extrinsèque

MI : Motivation intrinsèque

MRC : Municipalité régionale de comté

OBNL : Organisme à but non lucratif

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

OD : Opération dignité

OPDQ : Office de planification et de développement du Québec

PIB : Produit intérieur brut

PPB : Produit provincial brut

RAJ-02 : Regroupement action jeunesse-02

RCJEQ : Réseau des Carrefours jeunesse emploi du Québec

RGM : Ralliement gaspésien et madelinot

SADC : Société d'aide au développement des collectivités

SAE : Service aux étudiants

SAIREQ : Société d'aménagement intégré des ressources de l'Est du Québec

SDI : Société de développement industriel

SER : Société d'exploitation de ressources

SGF : Société générale de financement

SODEQ : Société de développement de l'entreprise québécoise

SOGEFOR : Société de gestion forestière

SOLIDE : Société locale d'investissement dans le développement de l'emploi

SOMA : Société de montage automobile

SOQUEM : Société québécoise d'exploitation minière

SPL : Système de production local

TCFJRQ : Table de concertation des forums régionaux du Québec

TE : Territoire équivalent

UQAC : Université du Québec à Chicoutimi

UQAR : Université du Québec à Rimouski

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ iii
ABSTRACT v
RESUMEN vii
REMERCIEMENTS ix
DÉDICACE x
LISTE DES ABRÉVIATIONS xi
TABLE DES MATIÈRES xiv
TABLE DES ILLUSTRATIONS xx
Table des figures xx
Table des tableaux xxi
INTRODUCTION 1
PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE THÈME DE LA MOBILISATION DES ACTEURS EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES 7
CHAPITRE 1 : DYNAMIQUES D'ACTEURS ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL 8
1.1. Le développement régional 9
1.1.1. La dimension territoriale du développement 9
1.1.2. Paradigmes du développement régional 14
1.2. Mobilisation des acteurs et développement régional au Québec 19
1.2.1. Développement régional au Québec : enjeu de modernité 20
1.2.2. Le changement de paradigme en développement régional 29
1.3. Approches de la mobilisation des acteurs en développement régional 35
1.3.1. Finalité du développement régional 35
1.3.2. Instrument du développement régional 39
1.4. Conclusion du chapitre 1 46
CHAPITRE 2 : FACTEURS DE MOBILISATION DES ACTEURS POUR L'ACTION COLLECTIVE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL 50
2.1. Approches de l'action collective 51
2.1.1. L'approche macro-actionnelle 52
2.1.2. L'approche micro-actionnelle 57
2.1.3. Approche méso-actionnelle 61

2.2. Facteurs de mobilisation selon les approches de l'action collective 65
2.2.1. Facteurs structurels 66
2.2.2. Facteurs individuels 69
2.2.3. Facteurs interactionnels 71
2.3. Les interactions comme facteurs de mobilisation d'acteurs régionaux 76
2.3.1. Influences mobilisatrices en développement régional 77
2.3.2. Question et hypothèses de recherche 82
2.3.3. Pertinence de la recherche 84
2.4. Conclusion du chapitre 2 88
CHAPITRE 3 : OPÉRATIONNALISATION DE L'INFLUENCE MOBILISATRICE DES RÉSEAUX D'ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL 92
3.1. Cadre théorique 93
3.1.1. Postulat de l'acteur régional mobilisable 93
3.1.2. Postulat de la mobilisation des réseaux sociaux territorialisés 94
3.1.3. Postulat des interactions structurantes 95
3.1.4. Postulat de l'influence des interactions 96
3.2. Acteurs du développement régional 97
3.2.1. Notion d'acteur 98
3.2.2. Acteur collectif et acteur individuel 99
3.2.3. Région : territoire privilégié de l'acteur 101
3.2.4. Typologies des acteurs régionaux 102
3.2.5. La collaboration entre acteurs régionaux au Québec 107
3.3. Influence interactionnelle 111
3.3.1. Influence du leadership organisationnel régional 111
3.3.2. Influence communicationnelle ou influence du discours organisationnel 122
3.4. Mobilisation pour l'action collective en développement régional 126
3.4.1. Définition de la mobilisation pour l'action collective 126
3.4.2. Échelle de mobilisation des réseaux de coopération en développement régional 129
3.4.3. Phases de mobilisation des réseaux de coopération en développement régional. 134
3.5. Conclusion du chapitre 3 136
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE : ÉTUDE DU CAS DE LA STRATÉGIE MIGRACTION AU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN COMME STRATÉGIE DE RECHERCHE 141
4.1. Préparation du terrain 142

4.1.1. L'étude de cas comme stratégie de la preuve 142
4.1.2. Exemplarité de la Stratégie MigrAction 143
4.1.3. Validité et fiabilité du cas 145
4.1.4. Aspects éthiques, préparation du terrain et préenquête 151
4.2. Méthodes de collecte des données utiles à la construction du cas 152
4.2.1. Objectifs de la collecte des données 152
4.2.2. Constitution d'un corpus de presse 154
4.2.3. L'entrevue semi-dirigée 155
4.2.4. Autres sources documentaires 157
4.3. Méthodes d'analyse des données et de présentation des résultats 159
4.3.1. Cerner le discours ambiant sur la migration des jeunes 159
4.3.2. Cerner le discours des agents de la Stratégie MigrAction sur la migration des jeunes 160
4.3.3. Analyse de la mobilisation des réseaux des organisations de jeunesse participant à la Stratégie MigrAction 163
4.3.4. Analyse des pratiques de leadership des organisations de jeunesse 164
4.3.5. Analyse et interprétation des données statistiques 165
4.3.6. Méthode de présentation des résultats 166
4.4. Conclusion du chapitre 4 167
DEUXIÈME PARTIE : ANALYSES DE L'ÉTUDE DE CAS, CONCLUSIONS, DISCUSSIONS ET PERSPECTIVES 171
CHAPITRE 5 : LA MIGRATION CHEZ LES JEUNES DU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN : UN ENJEU DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL (2001-2011) 172
5.1. Portrait du Saguenay – Lac-Saint-Jean : constats et enjeux de développement régional 173
5.1.1. Portrait général et constats 173
5.1.2. Enjeux du développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean 186
5.2. Phénomène de la migration des jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean 194
5.2.1. Constat d'un phénomène et historique 194
5.2.2. Causes du phénomène migratoire chez les jeunes 197
5.3. MigrAction : stratégie globale pour rétablir un bilan migratoire positif chez les jeunes 202
5.3.1. Généralités sur la Stratégie MigrAction 203
5.3.2. Acteurs collectifs de la Stratégie MigrAction 209
5.4. Conclusion du chapitre 5 213

CHAPITRE 6 : MOBILISATION DES ACTEURS RÉGIONAUX DANS LE CADRE DE LA STRATÉGIE MIGRACTION (2001-2011) 216
6.1. État des réseaux régionaux de coopération des organisations jeunesse 217
6.1.1. Reconstitution des réseaux 217
6.1.2. Analyse des réseaux 225
6.1.3. Conclusions 231
6.2. Étapes de mobilisation des réseaux de coopération 233
6.2.1. Déclenchement et diagnostic (2001) 233
6.2.2. Mobilisation initiale (2002 - 2003) 234
6.2.3. Vision commune et planification d'actions collectives (15 septembre 2003 - 25 juin 2004) 236
6.2.4. Opérationnalisation de la première entente spécifique (juin 2004 - juin 2007) ... 238
6.2.5. Évaluation et négociations de renouvellement (25 juin 2007 - 14 juillet 2008) .. 243
6.2.6. Opérationnalisation de la deuxième entente spécifique (juillet 2008 - juin 2011) 249
6.2.7. Conclusions 254
6.3. Évaluation qualitative de la mobilisation des réseaux par période 256
6.3.1. De la concertation aux partenariats régionaux (2002 - 2003) 257
6.3.2. Persistance des partenariats régionaux (15 septembre 2003 - 25 juin 2004) 258
6.3.3. Entre collaborations et partenariats locaux (juin 2004 - juin 2007) 259
6.3.4. Renforcement des collaborations et partenariats locaux (25 juin 2007 - 14 juillet 2008) 261
6.3.5. Perpétuation des collaborations et partenariats locaux (juillet 2008 - juin 2011) 262
6.3.6. Conclusions 264
6.4. Conclusion du chapitre 6 266
CHAPITRE 7 : PRATIQUES DE LEADERSHIP DES ORGANISATIONS DE JEUNESSE DU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN 268
7.1. Profils de leaders 269
7.1.1. Pierre (2001 - 2006) 270
7.1.2. Irène (2001 - 2011) 280
7.1.3. Sonia (2004 - 2008) 287
7.1.4. Jeanne (2009 - 2011) 292
7.1.5. Conclusions 296
7.2. Leadership interpersonnel au sein de la Stratégie MigrAction 298
7.2.1. Situations d'interactions entre acteurs 299

Rapport-Gratuit.com

7.2.2. Acteurs de l'émergence de leadership 309
7.2.3. Conclusions 318
7.3. Leadership de l'acteur collectif jeunesse 320
7.3.1. Négociation de l'entente spécifique (2001 - 2004) 320
7.3.2. Réalisation de la première entente spécifique (2004 - 2007) 323
7.3.3. Négociation de renouvellement (2007 - 2008) 327
7.3.4. Réalisation de la deuxième entente spécifique (2008 - 2011) 329
7.3.5. Conclusions 333
7.4. Conclusion du chapitre 7 336
CHAPITRE 8 : INFLUENCES DU DISCOURS DES ORGANISATIONS DE JEUNESSE SUR LES PERCEPTIONS RÉGIONALES DE LA MIGRATION DES JEUNES 339
8.1. Discours régionaux sur la migration des jeunes : « discours ambiant » et « discours migrActif » 340
8.1.1. Discours ambiant sur la migration des jeunes 340
8.1.2. Composantes du discours migrActif 345
8.1.3. Caractéristiques du discours migrActif 356
8.1.4. Articulation des composantes du discours migrActif 361
8.1.5. Conclusions 367
8.2. Influences du discours migrActif sur le discours ambiant (2001 - 2011) 370
8.2.1. Genèse du discours migrActif (2001 - 2003) 370
8.2.2. Passage en « mode solution » (avril 2003 - mars 2004) 373
8.2.3. De la pénurie de main-d'œuvre à l'attractivité (avril 2004 - janvier 2006) 374
8.2.4. Amélioration du bilan migratoire (février 2006 - janvier 2008) 379
8.2.5. Qualité de vie et image positive du Saguenay – Lac-Saint-Jean (février 2008 - juin 2009) 383
8.2.6. Saguenay – Lac-Saint-Jean : un milieu de vie attrayant (juillet 2009 - Juin 2011) 387
8.2.7. Conclusions 393
8.3. Conclusion du chapitre 8 396
CHAPITRE 9 : DISCUSSION DES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES 401
9.1. Mobilisation du réseau de coopération des organisations de jeunesse 402
9.1.1. Évolution de la mobilisation (2001 - 2011) et constats de facteurs d'influence 402
9.1.2. Mobilisation structurante des réseaux de coopération 405
9.1.3. Discussions sur la mobilisation des réseaux de coopération 407

9.2. Influence mobilisatrice du leadership organisationnel régional 410
9.2.1. Évolution du leadership organisationnel régional 410
9.2.2. Influence des diverses formes de leadership organisationnel régional 412
9.2.3. Discussions sur l'influence différenciée des types de leadership organisationnel régional 414
9.3. Influence mobilisatrice du discours organisationnel 416
9.3.1. Évolution et impacts du discours organisationnel sur la mobilisation régionale . 416
9.3.2. Discussions 420
9.4. Perspectives de recherches et d'intervention 424
9.4.1. Perspectives de recherches 424
9.4.2. Perspectives pour les intervenants 432
9.5. Conclusion du chapitre 9 436
CONCLUSION GÉNÉRALE 442
10.1. Problématique de la mobilisation d'acteurs régionaux autour d'enjeux de développement régional 442
10.2. Apports de la recherche 449
10.3. Limites de la recherche 454
ANNEXES 460
Annexe 1. Déclaration de consentement 460
Annexe 2. Canevas d'entrevue 462
Annexe 3. Périodes de mobilisation des acteurs de la Stratégie MigrAction 466
Annexe 4. Matrices d'évaluation de la mobilisation régionale autour de l'enjeu de migration des jeunes, par étape de mobilisation 478
Annexe 5. Matrices des leaders de la Stratégie MigrAction 480
Annexe 6. Acteurs régionaux influencés par le discours migrActif entre avril 2003 et juin 2011 482
Annexe 7. Évolution de la mobilisation régionale, du leadership organisationnel régional et de l'influence du discours organisationnel 485
BIBLIOGRAPHIE 486

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Table des figures

Figure 1 : Sphères des acteurs du développement régional 104
Figure 2 : Collaboration des acteurs du développement régional 109
Figure 3 : Matrice de niveau de mobilisation des acteurs régionaux 146
Figure 4 : Mesure d'évaluation de la dimension personnelle du leadership organisationnel régional 147
Figure 5 : Échelle de mesure de la dimension interpersonnelle du leadership organisationnel régional 148
Figure 6 : Échelle de mesure de la dimension holistique du leadership organisationnel régional 148
Figure 7 : Matrice d'acteurs régionaux influencés par le discours 149
Figure 8 : Répartition de la population du Saguenay - Lac-Saint-Jean par villes et MRC (2011) 174
Figure 9 : Répartition des secteurs d'activité, Saguenay - Lac-Saint-Jean et ensemble du Québec (2011) 175
Figure 10 : Répartition des entreprises selon leur taille, Saguenay - Lac-Saint-Jean et ensemble du Québec (2009) 176
Figure 11 : Taux de chômage selon le groupe d'âge, population de 15 ans et plus, Saguenay - Lac-Saint-Jean et ensemble du Québec (2011) 177
Figure 12 : Répartition de la population active par tranche d'âge, Saguenay - Lac-Saint-Jean et ensemble du Québec (2011) 178
Figure 13 : Distribution de la population par grand groupe d'âge, Saguenay - Lac-Saint-Jean et ensemble du Québec (2011) 179
Figure 14 : Solde migratoire interrégional des régions administratives du Québec (2010-2011) 180
Figure 15 : Solde migratoire interrégional selon le groupe d'âge, Saguenay - Lac-Saint-Jean, 2010-2011 182
Figure 16 : PIB par habitant (dollar canadien), régions administratives et ensemble du Québec (2011) (par ordre décroissant) 183
Figure 17 : Revenu d'emploi par habitant (dollar canadien), régions administratives et ensemble du Québec (2010) (par ordre décroissant) 184
Figure 18 : Plus haut niveau de scolarité atteint pour la population de 15 ans et plus, Saguenay - Lac-Saint-Jean et ensemble du Québec (2006) 185
Figure 19 : Migration interrégionale quinquennale par groupe d'âge, Saguenay - Lac-Saint-Jean, 1991-1996, 1996-2001 et 2001-2006 195
Figure 20 : Solde migratoire interrégional des MRC et territoires équivalents du Saguenay - Lac-Saint-Jean, de 2001-2002 à 2009-2010 196
Figure 21 : Réseau de coopération du RAJ-02, du comté Roberval, du CJE Lac-Saint-Jean-Est et du CJE Saguenay (2001 - 2004) 220

Figure 22 : Réseau de coopération du RAJ-02 (2001 - 2004) 221
Figure 23 : Réseau de coopération du CJE comté Roberval (2001 - 2004) 222
Figure 24 : Réseau de coopération du CJE Lac-Saint-Jean-Est (La Bivoie) 223
Figure 25 : Réseau de coopération du CJE Saguenay 224
Figure 26 : Réseau d'agents et de leaders de la Stratégie MigrAction 270
Figure 27 : Articulation des composantes du discours migrActif 361
Figure 28 : Réseau de coopération du RAJ-02 et des CJE du Saguenay - Lac-Saint-Jean (2001 - 2011) 407

Table des tableaux

Tableau 1 : Quelques approches et théories du développement 11
Tableau 2 : Théories du développement régional exogène 15
Tableau 3 : Théories du développement régional endogène 18
Tableau 4 : Acteurs potentiels dans l'actualisation du leadership 120
Tableau 5 : Aspects et dimensions du leadership organisationnel régional 122
Tableau 6 : Typologie de partenariat en développement local 132
Tableau 7 : Échelle de mobilisation des réseaux de coopération en développement régional 134
Tableau 8 : Positionnement des acteurs régionaux du réseau de coopération du RAJ-02 et des CJE du Saguenay – Lac-Saint-Jean selon leur centralité, proximité et intermédiarité (2001 – 2004) 228

INTRODUCTION

Cette thèse part d'un questionnement général, mais non moins récurrent dans la discipline du développement régional : qu'est-ce qui fait que des acteurs régionaux se mobiliseront autour d'enjeux de développement régional ? Ce questionnement est au cœur de préoccupations universitaires, mais également décisionnelles. En effet, la mobilisation d'acteurs régionaux est désormais perçue par les chercheurs et les décideurs politiques comme une condition *sine qua non* de l'implantation, aux échelles locale et régionale, de mesures visant à dynamiser un milieu (Gagnon et Klein, 1991 ; Oakley, 1991 ; Gouvernement du Québec, 2000). Ces acteurs sont alors invités à prendre part au processus décisionnel en matière de développement régional. Une gouvernance territoriale sera façonnée. Depuis 1997, le gouvernement du Québec privilégiera la voie des ententes spécifiques de régionalisation pour mobiliser les acteurs régionaux autour d'enjeux de développement régional (Morin, 2006). Le Saguenay – Lac-Saint-Jean y aura très souvent recourt, puisqu'avec douze ententes conclues, il figure en tête des régions du Québec. Si ces ententes ont pu faciliter la mobilisation, elles ne peuvent en être la raison fondamentale. Une entente spécifique ne serait qu'un canevas de l'action collective sans pour autant l'expliquer.

La question des facteurs de mobilisation demeure vive. Les dynamiques d'acteurs régionaux sont effectivement complexes à cerner, tant elles sont affectées par bon nombre de facteurs inextricablement liés. L'acteur au cœur de ce processus est lui-même polyvalent, tantôt individu, tantôt collectif. De nombreuses articulations se produiraient alors entre l'individu et le collectif. En outre, ces dynamiques et articulations complexes sont territorialement ancrées. La région est alors comprise comme le réceptacle et le produit d'acteurs en mouvement (Gumuchian *et al.*, 2003). Un minutieux travail de revue de la littérature sera requis afin de mettre en évidence tous les types de facteurs qui pourraient être

pris en compte dans la mobilisation d'acteurs mus par le désire d'agir collectivement. Des dimensions psychologiques et structurelles mériteront d'être introduites dans notre étude. Il conviendra, avant d'entamer la phase empirique de notre recherche, de nous interroger sur les facteurs de mobilisation pour des actions collectives. Nous tâcherons ensuite de cerner une approche pertinente pour expliquer cette mobilisation, ce qui permettra ensuite de formuler une question de recherche.

Dans le premier chapitre sera présenté le thème de la mobilisation d'acteurs régionaux autour d'enjeux de développement régional. En prenant l'exemple du Québec, nous verrons dans quel contexte cette nouvelle modalité de développement régional a été intégrée dans les pratiques des décideurs politiques et des populations. Mais auparavant, le développement régional sera défini en faisant un rappel des approches exogènes et endogènes du développement. Ensuite, sera expliqué le contexte d'introduction de pratiques du développement régional au Québec. En mal de développement à la fin des années 1960, le Québec tentera son entrée dans la modernité via une vitalisation de ses régions. Enfin dans ce premier chapitre, seront déclinées les principales approches de la mobilisation des acteurs en développement régional. Certains la verront comme une finalité, puisqu'elle devra accroître le pouvoir d'agir des populations, d'autres la percevront comme un instrument de la régionalisation de politiques jadis implantées « d'en haut », à partir de l'administration centrale.

Le deuxième chapitre s'attachera à l'élaboration d'une typologie, laquelle recensera les facteurs pouvant avoir un effet sur la mobilisation d'acteurs régionaux engagés dans des actions collectives pour le développement régional. Sera donc privilégiée l'approche de la mobilisation en tant qu'instrument du développement régional. Plusieurs catégories de facteurs seront distinguées, chacune pouvant être rattachée à une approche analytique de la mobilisation. Toujours dans le souci de prendre en compte l'individu et le collectif, nous

dégagerons des facteurs structurels, individuels et interactionnels. Ces derniers constitueront un thème particulier de recherche. En effet, le constat de lacunes ou de limites des recherches actuelles ayant adopté cette approche analytique, invite à s'intéresser davantage aux facteurs interactionnels extrinsèques et intrinsèques de la mobilisation. Les dernières recherches dans le développement territorial sont restées à un stade exploratoire quant aux facteurs intrinsèques, ceux-là qui accordent une attention à l'influence en tant que facteur de mobilisation de réseaux d'acteurs régionaux. Une question et des hypothèses de recherche seront formulées dans le but de mieux comprendre le rôle de l'influence dans la mobilisation de réseaux d'acteurs autour d'enjeux de développement régional.

Le troisième chapitre consistera essentiellement à opérationnaliser les concepts agencés selon un lien de cause à effet à l'intérieur des hypothèses de recherche. Mais auparavant, sera balisé un cadre théorique par l'énonciation de postulats : de l'acteur régional mobilisable, de la mobilisation des réseaux sociaux territorialement ancrés, des interactions structurantes et de l'influence des interactions. Le vaste concept d'acteur du développement régional sera défini, en tâchant de préciser les notions d'acteur et de région. Puis les variables à l'étude seront opérationnalisées. Deux composantes majeures de l'influence, le leadership organisationnel régional et le discours organisationnel, seront opérationnalisées. La première sera présentée sous ses différentes dimensions : individuelle, interpersonnelle et holistique. De cette façon pourront être mises en évidence des articulations entre l'individu et le collectif. Le concept d'influence du discours ou influence communicationnelle, sera mieux perçu en définissant les processus d'influence sociale et d'argumentation, ainsi que les stratégies d'influence communicationnelle. Enfin, sera opérationnalisé le concept de mobilisation pour l'action collective. Dans l'approche interactionnelle intrinsèque, la mobilisation sera celle de réseaux de coopération. De là sera élaborée une échelle de mobilisation de ces réseaux de coopération, et présentées ses différentes phases.

Le quatrième chapitre, méthodologique, recensera les méthodes de collecte, traitement, analyse et présentation des résultats de la recherche. Pour évaluer l'impact des influences mobilisatrices sur les réseaux d'acteurs engagés dans des actions collectives pour le développement régional, nous opterons pour l'étude de cas comme stratégie de la preuve. Ce cas sera exemplaire et valide pour l'étude de la mobilisation d'acteurs autour de cet enjeu de développement régional. En outre, nous rendrons compte des aspects éthiques considérés dans la phase de préparation du terrain d'étude. Ensuite seront recensées les méthodes de collecte des données utiles à la construction du cas : revue de presse, entrevues semi-dirigées, données statistiques, etc. Les méthodes d'analyse du contenu de ces différents corpus seront détaillées à la suite : le but de cette manœuvre étant d'évaluer la mobilisation, les types de leadership organisationnel régional et l'influence du discours organisationnel.

Le cinquième chapitre constituera une introduction au cas. Il s'agira d'une part de constater, tout en faisant un profil du Saguenay – Lac-Saint-Jean notre territoire d'étude, l'émergence de la problématique de migration des jeunes en tant qu'enjeu de développement régional. En effet, de nombreux défis se poseront pour la région. Celui de la démographie, accentué par la migration des jeunes, sera jugé plus pressant. Un historique de ce phénomène sera relaté, en en recensant les causes. Nous ferons ensuite état des solutions envisagées à échelle régionale. Plus spécifiquement, nous verrons comment certaines organisations de jeunesse ont décidé de créer une mobilisation générale autour de cet enjeu de haute importance pour le développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Ainsi, la Stratégie MigrAction, stratégie globale visant à rétablir un bilan migratoire positif chez les jeunes, constituera notre objet d'étude. Cette stratégie, matérialisée en entente spécifique de régionalisation, sera un exemple de mobilisation des réseaux d'acteurs régionaux à l'initiative d'organisations de jeunesse.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Dans le sixième chapitre, seront relatées les différentes phases de mobilisation des acteurs régionaux dans le cadre de la Stratégie MigrAction, entre 2001 et 2011. Un état des réseaux des organisations de jeunesse sera dressé, à savoir leur structuration et le positionnement des acteurs les constituant. Puis seront successivement déclinées les phases de mobilisation, de son déclenchement à son évaluation. Des phases charnières, de négociation et de renouvellement seront de même soulignées. Enfin dans ce sixième chapitre, une évaluation qualitative de la mobilisation des réseaux des organisations de jeunesse sera réalisée. Le niveau de mobilisation dépendra du degré d'intégration des acteurs dans l'action collective et de son étendue territoriale ; l'échelle régionale étant la plus vaste.

Le septième chapitre consistera à l'évaluation des différents types de leadership exercés par les organisations de jeunesse mobilisant dans le cadre de la Stratégie MigrAction. Dans un premier temps, nous chercherons à identifier les leaders, puis à réaliser leur profil. De cette façon, nous pourrons dégager plusieurs périodes de leadership organisationnel régional de type individuel. Dans un second temps, nous tenterons de discerner la forme interpersonnelle du leadership régional de ces organisations de jeunesse. Il s'agira de s'enquérir des différentes situations dans lesquelles peuvent se produire des interactions entre agents, et d'identifier les acteurs de l'émergence de leaders dans l'organisation. Dans un troisième temps, nous verrons comment les formes individuelles de leadership peuvent faire écho à un leadership organisationnel holistique, c'est-à-dire bâtisseur d'un acteur collectif jeunesse. Différentes phases seront mises en évidence.

Dans le huitième chapitre, nous analyserons les influences du discours des organisations de jeunesse sur les perceptions régionales de la migration des jeunes. Nous verrons comment peut se bâtir un discours organisationnel, en marge d'un discours ambiant. Le premier aura vocation à influencer le second quant aux perceptions véhiculées sur la migration des jeunes. Mais auparavant nous reconstituerons ces discours en faisant état de

leurs composantes. Ensuite nous ferons le constat des articulations du discours « migrActif », ce discours élaboré par les organisations de jeunesse en vue d'insuffler un état d'esprit positif et rassembleur. Une étude longitudinale de l'influence de ce discours sera réalisée, tout en distinguant plusieurs phases.

Dans le neuvième et dernier chapitre, les résultats et les points saillants de l'analyse des données seront discutés. Seront d'abord rappelées les différentes trajectoires évolutives des variables à l'étude : mobilisation, leadership organisationnel régional et influence du discours. La juxtaposition de leurs courbes d'évolution, entre 2001 et 2011, permettra de valider des corrélations, positives ou négatives, dans chacune des phases de mobilisation. Autrement dit, nous verrons dans quelle mesure, compte tenu de leurs évolutions, les différentes formes de leadership ont une influence sur la mobilisation d'une part, et le discours organisationnel peut susciter la mobilisation d'autre part. Ces conclusions donneront lieu à des discussions et à des pistes de réflexion pour des recherches et interventions futures. Dans un cadre académique, ces réflexions pourront être poursuivies en sollicitant les autres théories de la mobilisation : fonctionnelles, culturelles, etc. Enfin, la dimension appliquée de notre recherche sera rendue en répertoriant des perspectives d'action pour les organismes confrontés au défi de mobiliser leurs réseaux de coopération autour d'enjeux de développement régional.

Rapport-Gratuit.com

PREMIÈRE PARTIE : REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE THÈME DE LA MOBILISATION DES ACTEURS EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL ET ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES

CHAPITRE 1

DYNAMIQUES D'ACTEURS ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Les dynamiques d'acteurs représentent un axe majeur de la discipline du développement régional, autant que celui des restructurations territoriales et des processus de mise en valeur des ressources naturelles. Au cœur de cette thématique d'étude, se posent des questionnements majeurs sur les manifestations de l'action collective régionale et leurs impacts sur la dynamisation des régions. Dans le cas du Québec, ces dynamiques d'acteurs ont souvent pris la forme de mobilisations de populations régionales mues par des thèmes traditionnellement réservés aux spécialistes du développement régional, en l'occurrence celui de la gestion des ressources naturelles (Dionne et Klein, 1982). La mobilisation des acteurs régionaux pour le développement régional est pour toutes ces raisons un thème d'étude prolifique.

Ce premier chapitre constituera donc une revue de la littérature quant à ce thème général d'étude, d'où l'émergence de pistes de recherche privilégiées dans la présente thèse. Dans un premier temps, un rappel des approches et théories constitutives du champ disciplinaire du développement régional sera présenté. Dans un second temps, un historique de l'émergence du thème de la mobilisation des acteurs sera réalisé, en prenant l'exemple des régions du Québec. Enfin, seront déclinées les différentes approches de la mobilisation des acteurs du développement régional.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

1.1. Le développement régional

En tant que cadre de la présente étude, le développement régional doit être analysé dans une perspective épistémologique et historique. Le terme traduit des subtilités contenues dans les concepts de « développement » et de « région ». Dans un premier temps, la notion de développement sera à définir. Juxtaposée au qualificatif « régional », elle prend néanmoins une toute autre tournure. Le thème du développement régional ne peut pour autant être cantonné à une simple dimension territoriale et physique du développement. Ses paradigmes mettront en évidence des dynamiques socio-territoriales requérant plusieurs niveaux d'analyses : géographique, économique, sociologique, politique, etc. Afin de mieux percevoir ces complexités, l'objectif de cette section sera de présenter le développement régional, ses paradigmes et ses théories.

1.1.1. La dimension territoriale du développement

Concept de développement

En guise de commentaire préalable, la définition du développement serait aussi ardue que sa mise en œuvre. Selon le dictionnaire *Larousse* (2009 : 316), se développer signifie « croître, grandir, s'épanouir ». En d'autres termes, le développement est associé à la croissance et à l'épanouissement. Ces deux dimensions du développement auront l'une ou l'autre, une importance particulière dans des paradigmes distincts.

Le concept de développement a connu une évolution marquée dans le temps, au gré des changements paradigmatiques. Les premières théories du développement sont dites libérales néo-classiques, puisque la croissance se confondait avec le développement. Elles constituent une approche « économiciste » (tableau 1). Ces théories ont été dominantes pendant les « trente glorieuses » (Fourastié, 1979). Cette période aussi qualifiée de

« fordiste », s'observe par de forts taux de croissance annuels dans les pays industrialisés, environ 5 % sur la période de 1948 à 1973, tandis qu'entre 1913 et 1948 ils n'étaient que de 2 % (Scharf, 1990). Par ailleurs, selon Aglietta (1979), les gains de productivité auraient favorisé l'augmentation des salaires, d'où une amélioration du niveau de vie des populations. Au Québec, le revenu par habitant augmenta de 134 % entre 1946 et 1961, tandis que le taux de chômage resta très faible (Niosi, 1984).

Les nombreuses critiques énoncées à l'encontre de ces théories, sont dans l'ensemble celles adressées à une conception du développement au demeurant erronée. L'expression de « croissance perverse » développée par Sachs (1977) postule un dysfonctionnement de la répartition des bienfaits de la croissance. Des situations incongrues, du point de vue des théories néo-classiques, de pauvreté sur fond de croissance, seront notables dans les pays du tiers-monde et dans les pays industrialisés. La notion de sous-développement jadis réservée aux pays pauvres, désignera les inégalités dans les pays riches (Weaver, 1984). Dès lors, la croissance sera distinguée du développement. D'après Perroux (1991 : 15), l'une renvoie à des changements structurels de type économique, et l'autre à des « changements mentaux et sociaux d'une population ».

Les nouvelles théories du développement seront davantage axées sur la satisfaction des besoins fondamentaux « immatériels, non quantifiables et de caractère social, culturel, mental, psychologique, etc., d'une collectivité » (Senault, 1989), et l'amélioration générale des conditions de vie (Brunel, 1995). Il s'agit d'une approche « sociocentrée » du développement (tableau 1). La théorie des coûts de l'humain explique que « le but avouable de l'économie est, d'abord, primairement, de couvrir les coûts fixes de la vie de tous les hommes contenus dans un ensemble » (Perroux, 1969 : 381). Ce « nouveau développement » présentera trois caractéristiques. Il serait d'abord global, car implique « une vue de l'ensemble des dimensions d'un tout humain et la diversité des aspects qui doit être assumée dans leurs relations »

(Perroux, 1981 : 30). Ensuite, il serait intégré, en cela qu'il signifie « soit l'intégration plurirégionale, soit la meilleure cohésion des secteurs, régions et classes sociales » (*Ibid.* : 30-31). Enfin, il serait endogène car « évoque les forces et les ressources intérieures d'une nation et leur mise en œuvre et en valeur cohérente » (*Ibid.*). D'autre part, la théorie de la capabilité affirme que toute personne a la liberté de choisir parmi plusieurs possibilités, celles qui satisferont le plus ses besoins (Sen, 1985). La capabilité serait le reflet des « combinaisons alternatives de fonctionnements [qu'une] personne peut réaliser, et parmi lesquelles elle peut en choisir quelques-unes » (Sen, 1992 : 67).

Tableau 1 : Quelques approches et théories du développement

Approches	**Théories**
Approche « économiciste »	**Théorie de l'accumulation du capital** : Le développement provient d'une accumulation de capital et d'investissements productifs (Harrod, 1939 ; Domar, 1946)
	Théorie du « *Big Push* » : L'industrialisation et la croissance ne sont possibles qu'au moyen d'investissements lourds dans les secteurs productifs et des infrastructures nécessaires à cette production (Rosenstein-Rodan, 1961)
	Théorie des étapes de la croissance : Développement en cinq étapes : 1) société traditionnelle dénuée de toute structure industrielle ; 2) instauration de conditions préalables au démarrage ; 3) décollage, 4) progrès vers la maturité ; 5) consommation de masse (Rostow, 1963)
	Théorie de la percolation (*trickle down*) : Le développement s'observe par l'augmentation du niveau de consommation, ce qui atteste d'une redistribution des fruits de la croissance (Lewis, 1955)
Approche « sociocentrée »	**Théorie des coûts de l'humain** : « le but avouable de l'économie est, d'abord, primairement, de couvrir les coûts fixes de la vie de tous les hommes contenus dans un ensemble » (Perroux, 1969 : 381)
	Théorie de la capabilité : Toute personne a la liberté de choisir parmi plusieurs possibilités, celles qui satisferont le mieux ses besoins (Sen, 1992)

Le territoire et le développement

Il semblerait anachronique d'affirmer que le développement territorial était en débat avant même la création du concept de développement, ce qui intervint après la deuxième guerre mondiale (Julien, 1997 ; Lafontaine, 2005). Pourtant, la question de la création territorialisée de richesses a été théorisée à partir du XVIII^{ème} siècle. Certains théoriciens se sont questionnés sur les relations entre territoires centraux et périphériques. En étayant les bénéfices des échanges entre villes et campagnes, Adam Smith ([1776] 1991 : 469-470) fait figure de précurseur du développement territorial :

> La ville fournit un marché au surplus du produit de la campagne, c'est-à-dire à ce qui excède la subsistance des cultivateurs, et c'est là que les habitants de la campagne échangent ce surplus contre quelque autre chose qui est en demande chez eux. Plus les habitants de la ville sont nombreux et plus ils ont de revenu, plus est étendu le marché qu'ils fournissent à ceux de la campagne ; et plus ce marché est étendu, plus il est toujours avantageux pour le grand nombre. Le blé qui croît à un mille de la ville s'y vend au même prix que celui qui vient d'une distance de vingt milles. Par conséquent, la culture et l'amélioration de la campagne, qui fournit la subsistance, doivent nécessairement être antérieures aux progrès de la ville, qui ne fournit que les choses de luxe et de commodité. C'est seulement le surplus du produit de la campagne, c'est-à-dire l'excédant de la subsistance des cultivateurs, qui constitue la subsistance de la ville, laquelle, par conséquent, ne peut se peupler qu'autant que ce surplus de produit vient grossir.

Marx et Engels ([1848] 1978) remettront en cause ces postulats. Plutôt qu'un développement territorial harmonieux, le système capitaliste aurait entraîné des contradictions sociales et territoriales ; les villes se développant au profit des campagnes. Afin d'éradiquer ces antagonismes territoriaux, ils préconiseront une « combinaison du travail agricole et du travail industriel ; mesures tendant à faire graduellement disparaître la distinction entre la ville et la campagne » (*Ibid.* : 55).

Les élaborations théoriques des siècles suivants, du XX^{ème} siècle notamment, confirmeront l'importance du débat centre/périphérie en développement territorial. Pour les uns elle sera jugée harmonieuse (Perroux, 1950 ; Myrdal, 1957 ; Hirschman, 1958), tandis que

pour les autres elle serait génératrice de déséquilibres. Les critiques, d'inspiration marxiste, se cristalliseront sur la problématique de dépendance. L'enrichissement du centre se serait réalisé aux dépens de sa périphérie. La « doctrine » centre/périphérie aurait conduit à une accumulation inégale du capital, en plus d'avoir été un instrument de domination spatiale (Coraggio, 1972 ; Stuckey, 1975).

Région : territoire du développement

L'intérêt marqué pour la région en tant qu'espace de développement, sera notable par la structuration d'une science régionale. Dès 1949, Isard (1956) entamera des travaux ayant pour objectif d'apporter des fondements théoriques aux analyses régionales. Dès lors, les principaux thèmes d'analyse de la science régionale formeront quatre courants selon Benko (1998 : 54) :

- **La localisation des activités économiques** : Cette thématique est composée de l'ensemble des théories sur l'organisation du système productif et la localisation, la division spatiale du travail, les économies d'agglomération, etc.
- **L'organisation et la structuration de l'espace** : C'est précisément l'étude de l'utilisation du sol, l'analyse de la rente foncière, l'écologie, l'urbanisation, etc.
- **Les interactions spatiales** : C'est le domaine du commerce interrégional, du flux de personnes, informations, monnaie, biens et services, etc.
- **Le développement régional** : Ce thème se différencie des autres, non seulement parce qu'il formera une discipline à part entière, mais aussi en raison de certaines de ses spécificités d'analyse : disparités spatiales, croissance économique, planification, aménagement du territoire, politique régionale, etc.

Les théories et thématiques d'étude du développement régional se sont diversifiées depuis sa constitution en tant que discipline. Elle a en effet conduit à la création de doctorats

pluridisciplinaires, notamment du programme conjoint de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), dont les axes d'étude sont variés : dynamiques socio-historiques de structuration et de déstructuration des espaces régionaux, mouvements sociaux et régionalismes, et processus de mise en valeurs des ressources et de l'environnement.

À l'instar de toute discipline digne de ce nom, le développement régional se pare de paradigmes, courants, approches et théories. Les premières théories du développement régional seront fondées sur le postulat de l'harmonie entre le centre et sa périphérie. Elles seront constitutives d'un paradigme exogène. En revanche, le paradigme endogène plaidera pour une plus grande autonomie des territoires périphériques par rapport à leur centre. Dans le contexte québécois, il s'agira pour les régions périphériques de prendre en main leur développement, tout en s'autonomisant de la métropole montréalaise.

1.1.2. Paradigmes du développement régional

Paradigme exogène

Le développement exogène ou développement par le haut, voire « développement descendant » (« *development from above* » ou « *top-down* »), est un développement principalement généré par la demande externe et l'innovation provenant de certains secteurs et espaces dynamiques, lesquels peuvent avoir des effets d'entraînement pour l'ensemble de l'économie (Stöhr et Taylor, 1981).

Plusieurs théories ont été élaborées à partir du principe de localisation du développement et de sa diffusion. Elles postulent en premier lieu l'apparition du développement en des lieux bien précis, à savoir des pôles de croissance dotés d'un pouvoir d'attraction des investissements. En second lieu, elles théorisent l'existence d'un processus de

diffusion du développement vers les territoires environnants, un effet de percolation concrétisé par le déplacement des industries les moins compétitives vers des régions périphériques où le marché concurrentiel est moins hostile. Ce sont les théories de la croissance urbaine et régionale, et les théories des pôles de développement (tableau 2).

Tableau 2 : Théories du développement régional exogène

Théories de la croissance urbaine et régionale	**Théorie des communications** : La ville se développe lorsque le flux et le stock d'information augmentent (Meier, 1972)
	Théorie des places centrales : La croissance de la ville repose sur la demande de l'*hinterland* (arrière-pays) pour des activités du secteur tertiaire. La place centrale doit fournir des biens et services pour l'*hinterland* (Christaller, 1966)
	Théorie de la taille des villes : La croissance urbaine est fonction de la taille de la ville (Richardson, 1969)
	Théorie de la base d'exportation : La croissance régionale est fonction de la demande extérieure pour les biens et services produits dans la région (Andrews, 1953 ; North, 1955 ; Tiebout, 1956)
	Théorie des secteurs : La croissance de la région dépend de trois facteurs : taux de croissance du revenu *per capita*, taux de croissance des demandes, et taux de croissance de la productivité (Clark, 1951)
	Théorie des stades de développement : Le passage du primaire au secondaire puis au tertiaire, dépend de la dotation de la région en facteurs propices à la localisation de certaines activités (Fisher, 1933)
	Théorie de la croissance industrielle : La croissance des industries de la région est un déterminant de son développement (Perloff *et al.*, 1960)
	Théorie du cycle des produits : Les produits sont d'abord créés en milieu métropolitain riche en entreprises, travailleurs spécialisés, etc. pour être ensuite montés en série dans des villes moyennes où les coûts de la vie, de la main-d'œuvre qualifiée et du terrain sont moins élevés (Vernon, 1966)
Théories du développement polarisé	**Théorie des pôles de croissance** : Certains secteurs attireraient plus d'investissements que d'autres. Ces « pôles de croissance » seraient à l'origine du développement (Perroux, 1950)
	Théorie de centre-périphérie : Le centre provoque des effets sur le développement de la périphérie : domination, information, psychologique, modernisation, liaison et production (Friedmann, 1969)
	Modèle de Siebert (1969) : Les pôles de croissance sont des ensembles d'industries en expansion et interdépendantes dans un espace
	Modèle de Nichols (1969) : Le pôle de croissance a 4 fonctions : croissance équilibrée ou déséquilibrée, croissance urbaine soutenue, diffusion de la croissance économique, la répartition optimale entre pôles de croissance
	Théorie des axes de développement : L'augmentation du volume de la circulation sur les voies majeures entraînerait un processus cumulatif de développement qui se traduirait par l'attrait des industries qui profiteraient des facilités de transport (Pottier, 1963)

Paradigme endogène

Le développement de type endogène est aussi désigné comme « développement par le bas » ou « développement ascendant » (« *development from below* » ou « *bottom-up* ») (Stöhr, 1981). Ce paradigme serait le seul « qui mette autant d'accent sur le milieu comme facteur de développement, opposant une planification ascendante – par le bas – aux stratégies habituelles de type descendant, par le haut » (Boisvert, 1996 : 204). L'échelle territoriale peut être la localité ou la région, de telle sorte que développement local et développement régional endogène sont quasi similaires.

Le développement endogène « doit s'appuyer en tout premier lieu sur la mobilisation maximale de chacune de ses ressources naturelles, humaines et institutionnelles et avoir pour priorité la satisfaction des besoins de base des résidants de cette région » (Stöhr, 1981 : 1). Pour cela, chaque milieu devrait (Courlet et Garofoli, 1995 : 8) : utiliser des ressources locales ; contrôler au niveau local le processus d'accumulation ; contrôler l'innovation ; réagir aux pressions extérieures ; introduire des formes spécifiques de régulation sociale au niveau local favorisant les éléments précédents. Pour Becattini (1992), le développement endogène a un contenu « socio-territorial », équivalant à des dimensions humaine et territoriale. Elles seront différemment mises en évidence d'une définition à une autre.

Dans son acception territorialement orientée, le développement endogène énonce les nouvelles modalités des relations entre une périphérie et son centre. Il se définit comme : « [une] stratégie qui vise, par des mécanismes de partenariat, à créer un environnement propice aux initiatives locales afin d'accroître la capacité des collectivités en difficultés à s'adapter aux nouvelles règles du jeu de la croissance à un niveau macro-économique ou à trouver d'autres formes de développement qui, par des modes d'organisation et de production inédits, intégreront des préoccupations d'ordre social, culturel et environnemental parmi des

Rapport-Gratuit.com

considérations purement économiques » (Vachon, 1991 : 104). Plusieurs théories sont rattachées à cette approche : théorie des districts industriels (Becattini, 1979, 1992 ; Bagnasco, 1981), théorie des milieux innovateurs (Aydalot, 1986 ; Courlet *et al.*, 1993 ; Maillat, 1994), théorie des systèmes de production locaux (SPL) (Courlet, 1994), théorie de clusters (Cassidy *et al.*, 2005) (tableau 3).

Dans la deuxième approche dite « communautaire », les dynamiques sociales d'acteurs à petite échelle territoriale rappelleront le slogan « *Small is beautiful* » (Schumacher, 1973). Le développement endogène serait « l'expression d'acteurs différents, la recherche de solutions alternatives à celles des appareils macroéconomiques (États, grands groupes), l'introduction de critères sociaux et culturels à côté de rationalités purement économiques » (Chassagne et Romefort, 1987 : 251). Cette définition s'accorde avec celle de développement des communautés : « [Une] construction de liens communautaires structurant l'action des acteurs (citoyens, institutions, entreprises privées et entreprises d'économie sociale, associations) œuvrant sur un territoire donné [...] » (Caillouette *et al.*, 2007 : 10), ou de développement économique communautaire (DEC) (Ninacs, 1995 : 55) : « Le DEC tente en fait de contrer la mise à l'écart de couches entières de la population par le biais d'initiatives de microdéveloppement axées sur la participation, la prise en charge et l'émancipation des collectivités locales. » Plusieurs théories soutiennent cette approche : théorie du pouvoir populaire (Swack et Mason, 1987 ; Friedmann, 1992), théorie du développement organisationnel ou institutionnel (Perry, 1987), théorie du leadership local ou régional (Lurcott et Downing, 1987), théorie de l'entrepreneuriat communautaire local ou régional (Polèse et Coffey, 1982) (tableau 3).

Tableau 3 : Théories du développement régional endogène

Approches	Théories
Approche « territorialement orientée »	**Théorie des districts industriels** : Inspirée des districts marshalliens (Marshall, 1900) et étayé par le modèle de la « Troisième Italie » Becattini (1979, 1992) et Bagnasco (1981). Les régions se développent avec leurs propres forces, selon des principes de concurrence, d'émulation et de coopération
	Théorie des milieux innovateurs : L'innovation peut être diffusée et appliquée de manière similaire à tout endroit (Courlet *et al.*, 1993, Maillat, 1994). L'entreprise serait sécrétée par le milieu (Aydalot, 1986)
	Théorie des systèmes de production locaux (SPL) : Un SPL est un type de milieu innovateur, un dense réseau d'interdépendance entre entreprises (Courlet, 1994)
	Théorie des clusters : Tente de dégager des facteurs de performance des entreprises formant des clusters : capital humain, capital social, capacités de recherche et développement, infrastructures d'information, ressources locales, et politiques et programmes gouvernementaux (Cassidy *et al.*, 2005)
Approche « communautaire »	**Théorie du pouvoir populaire** : Le retard de développement des communautés serait la résultante de leur incapacité à contrôler leurs ressources (Swack et Mason, 1987), d'où la nécessité d'une prise en main (*empowerment*, encapacitation) comme vecteur de développement endogène (Friedmann, 1992)
	Théorie du développement organisationnel ou institutionnel : La structuration d'organismes communautaires permanents serait une condition d'accès au contrôle citoyen des ressources et à l'amélioration de leur gestion (Perry, 1987)
	Théorie du leadership local et régional : Le leader est un acteur, individu ou collectif, ayant suffisamment de compétences pour assurer le bon fonctionnement des organismes communautaires (Lurcott et Downing, 1987)
	Théorie de l'entrepreneuriat communautaire (local ou régional) : L'entrepreneuriat communautaire est indispensable à un développement endogène. Donc favoriser un meilleur accès à : des réseaux d'information, des programmes de formation et d'aide-conseil, des ressources financières, etc. (Polèse et Coffey, 1982)

Dans cette première section, une revue de la littérature inhérente au développement régional aura été réalisée, en commençant par la définition de la notion de développement. Jadis associée à la croissance économique, elle devait ensuite référer à l'amélioration de la qualité de vie des individus et à leur capacité d'agir en société. Le développement régional

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

s'est constitué en tant que cadre d'analyse territoriale du développement. Son évolution aura été marquée par la structuration théorique de deux visions, l'une exogène et l'autre endogène. Selon la première, les facteurs de développement sont extérieurs à la région. Pour la seconde, les régions ont le pouvoir de se développer avec leurs propres forces, notamment humaines et institutionnelles.

Le développement régional en tant que discipline, regroupe plusieurs axes d'étude. Les dynamiques territoriales et humaines sont observées, souvent en interactions. En effet, l'acteur et le territoire semblent indissociables. La multidisciplinarité des champs d'études soulève donc des problématiques majeures à la fois territoriales, humaines et environnementales, notamment : l'impact des changements dans les structures économiques et politiques sur l'évolution des espaces régionaux, les enjeux sociaux environnementaux contemporains liés à l'exploitation des ressources et au développement durable, et les ressorts et manifestations de l'action collective régionale. Cette dernière problématique sera au cœur de la présente recherche, par l'étude du thème de la mobilisation des acteurs régionaux en développement régional. L'exemple des régions périphériques du Québec sera utilisé pour en relater l'émergence.

1.2. Mobilisation des acteurs et développement régional au Québec

La thématique de la mobilisation des acteurs dans la littérature du développement régional, sera étudiée dans le contexte du Québec. En effet, pour plusieurs études québécoises (Dionne et Klein, 1993 ; Lévesque, 2005), elle émerge suite à un changement de paradigme. Les deux thèses explicatives de la transition vers un paradigme endogène, mettent de l'avant la question de mobilisation d'acteurs collectifs. L'une l'explique par la crise de l'État-providence, l'autre par la manifestation de mouvements régionaux. Avant de les mettre en

perspective, il conviendra avant tout de cerner le contexte de développement régional au Québec depuis ses balbutiements.

1.2.1. Développement régional au Québec : enjeu de modernité

Le Québec entre tradition et modernité

Le développement régional a émergé au Québec, lorsqu'il s'est agi de faire entrer la belle province dans la modernité afin de la développer. La modernité a été synonyme de progrès technique donc de développement. Elle « se traduit par des connaissances et des pratiques nouvelles qui bénéficient du progrès de la science et de la technique, et qui transforment en profondeur les modes d'intervention sur le réel » (Courville, 1993 : 215). Selon Habermas (1988), l'idée de progrès ferait prendre conscience aux contemporains d'une rupture entre une modernité, à savoir une époque nouvelle, et un avenir déjà présent. Le progrès fait souvent référence à un progrès technique facteur de transition d'une société passée à une société moderne (Munford, 1950 ; Riesman, 1964). C'est par cette notion de progrès technique que le concept de développement a été associé à celui de modernité.

Après la deuxième guerre mondiale au Québec, un « rattrapage » avait été jugé nécessaire pour combler « l'écart qui s'était formé entre la culture québécoise (idées valeurs, attitudes, motivations) et la société québécoise (technologie, économie, urbanisation, industrialisation) » (Rioux, 1968 : 115-116). En effet, « [cet] écart entre la culture et la société québécoise produisait un écart global entre le Québec et les autres pays nord-américains » (*Ibid.*). Le rattrapage devait alors se faire par une course à la modernité. Le développement du Québec prête cependant à polémique, si bien que deux thèses s'affrontent. Pour l'une, il ne s'est réalisé qu'au moment d'une rupture entre la tradition et la modernité. Selon l'autre thèse, le développement du Québec a été un processus lent et graduel au cours duquel ont coexisté tradition et modernité.

Le Québec a souvent été dépeint dans la sociographie québécoise, comme une société traditionaliste, demeurée immobile jusqu'à la Révolution tranquille du début des années 1960 (Beauchemin, 1997). Ce traditionalisme qualifié d'autoritaire et d'antidémocratique, parrainé par l'Église, fut vigoureusement dénoncé comme étant la principale cause du retard économique et social du Québec (Vincenthier, 1979). Avec l'avènement de la Révolution tranquille, le Québec serait sorti de la « noirceur » duplessiste pour accéder à la modernité et au développement (Létourneau, 1989). Cette dichotomie entre tradition et modernité, se transposait territorialement par l'opposition entre monde rural et milieu urbain (Fortin, 1996). Le premier serait fermé à la modernité donc peu enclin à se développer. Le poids de la ruralité pouvait donc signifier un frein au développement.

Pourtant ce portrait serait à nuancer. Le Québec aurait bien auparavant fait quelques pas lents et graduels vers la modernité (Falardeau, 1953 ; Gagnon et Montcalm, 1992 ; Beauchemin, 1997). Le Québec se serait en réalité engagé dans la voie de la modernité dès la fin du XIX^{ème} siècle, surtout pendant la période de l'entre-deux-guerres. Les sciences humaines, les arts visuels, auraient alors connu un essor grâce à l'Université de Montréal ou à l'Université de Laval. Ces efforts auraient en fin de compte contribué à la modernisation de la culture québécoise (Fournier, 1986). Preuve de la modernité dans la sphère culturelle, l'augmentation de l'alphabétisation des populations s'est remarquée par le développement des quotidiens de masse (Lavoie, 1986). Ces pas vers la modernité auraient été si progressifs et discrets que la Révolution tranquille fut longtemps perçue comme un passage radical d'une société traditionnelle à une société moderne (Fournier, 1986 ; Beauchemin, 1997). La Révolution tranquille serait davantage « considérée comme le rattrapage des structures de l'État et, plus généralement, de la politique par rapport au changement économique, social et même culturel qui était déjà très avancé » (McRoberts, 1996 : 41-42).

Ainsi, le développement du Québec révèle des ambiguïtés entre la tradition et la modernité, perceptibles dans les discours politiques et l'organisation sociale. Pour Dion (1993), le « libéralisme conservateur » de la classe politique d'alors, signifie un modernisme économique sous couvert de clérico-nationalisme. Par ailleurs, la gestion des hôpitaux serait un exemple de ces chevauchements entre tradition et modernité. La hiérarchie hospitalière est religieuse puisqu'on s'occupe des patients par charité chrétienne, mais en même temps les hôpitaux sont des institutions où des avancées scientifiques sont réalisées (Laurin, 1996). Enfin, concernant l'argument selon lequel le poids de la ruralité pouvait être un frein au développement, le recensement de 1921 montrait que le processus d'urbanisation était déjà bien avancé au Québec. Un peu plus de la moitié des résidents du Québec vivaient dans des zones urbaines (Stone, 1967).

L'État acteur du développement régional

Au cours des années 1960, l'objectif pour le Québec aurait été « d'effectuer un rattrapage, afin d'atteindre le niveau du développement économique et social des sociétés avancées » (McRoberts et Posgate, 1983 : 116). Les objectifs de modernisation s'accompagnaient de l'impératif de développement des régions. Une des priorités du gouvernement du Québec à partir des années 1960, suite à l'élection du gouvernement libéral de Jean Lesage, était de « favoriser le rattrapage des régions en retard, [...] contrer les inégalités régionales, [...] aider les régions en difficulté. » (Lévesque, 2005 : 19). En effet, les initiatives économiques des années 1950, menées par des acteurs régionaux tels que les coopératives ou les petits empires industriels, étaient jugées limitées pour insuffler un véritable développement économique dans les régions (Bélanger et Fournier, 1987). Le manque de capitaux aurait été une raison de cet échec. Ces carences se manifestèrent avec plus d'acuité lors de la récession de 1957. L'intervention de l'État était désormais souhaitée pour palier le manque de capitaux nécessaires au financement de projets d'envergure. La

stratégie d'intervention de l'État comprenait essentiellement deux volets : l'un consistant à augmenter l'aide aux entreprises francophones, l'autre à accroître le nombre et l'influence des sociétés d'État. Mais un troisième volet pourrait être considéré, tant la question de la représentation régionale avait été jugée primordiale.

Dans un premier volet, l'État favorisera le financement des entreprises, surtout francophones, en instituant des sociétés de financement. En 1962, fut créée la Société générale de financement (SGF) afin de revitaliser les secteurs clés de l'économie québécoise. La Caisse de dépôt et de placement du Québec (CDPQ) fut mise sur pied en 1965 avec pour mandat de mettre des capitaux à disposition des entreprises québécoises. Elle servit à financer des projets d'envergure, notamment le projet hydro-électrique de la baie James au début des années 1980 (Fournier, 1987). La Société de développement industriel (SDI) créée en 1971, eut un rôle de soutien financier aux petites et moyennes entreprises établies au Québec et aux compagnies sous contrôle francophone (Coleman, 1984). En 1976 fut établie la Société de développement de l'entreprise québécoise (SODEQ), une société dont la fonction était d'offrir du capital risque destiné à la création de petites et moyennes entreprises dans toutes les régions du Québec (*Ibid.*). Par ailleurs, des amendements à la loi des caisses d'épargne et de crédit, permettront au Mouvement Desjardins, notamment à partir de 1971, d'apporter des capitaux aux entrepreneurs des régions du Québec (Lévesque, 2005).

Ensuite, ces sociétés de financement permirent d'accroître le nombre et l'influence des sociétés d'État. La Société de gestion forestière (SOGEFOR) spécialisée dans les pâtes et papier, la Société de montage automobile (SOMA), ou la Société québécoise d'exploitation minière (SOQUEM), en sont quelques exemples (OPDQ, 1977). En outre, l'État nationalisera des compagnies privées d'hydro-électricité, lesquelles seront fusionnées à Hydro-Québec.

Enfin, l'aspect régional de la stratégie étatique avait constitué un troisième volet de son intervention. C'est en 1961 que fut créé le Conseil d'orientation économique du Québec (COEQ) pour constituer l'organe consultatif du gouvernement québécois en matière de stratégie économique globale. Le COEQ devait encourager la participation de divers secteurs économique et favoriser une représentation régionale. Pour Parizeau (1980 : 198), cela marqua la « fin du globalisme [et] le début des politiques régionales ». Cette nouvelle tendance fut confirmée par la mise sur pied de conseils économiques régionaux (CER), devenus conseils régionaux de développement (CRD), et du Bureau d'aménagement de l'Est du Québec (BAEQ) en 1963, un projet pilote de développement régional dans l'est du Québec.

En définitive, le gouvernement du Québec aurait accru ses dépenses plus qu'aucune autre province canadienne (Gagnon et Montcalm, 1992). Alors qu'en 1961 elles étaient de 17 % du produit provincial brut (PPB), en 1983 elles atteignirent la proportion de 26 % (Linteau *et al.*, 1989).

L'influence croissante de l'État dans les sphères économique et sociale aurait eu des impacts sociopolitiques majeurs, lesquels bouleverseront probablement la philosophie du développement régional. S'érigera une nouvelle classe d'intellectuels, une « intelligentsia contemporaine » (Simard, 1981 : 127) favorable à une intervention de l'État pour insuffler une modernisation sociale et politique du Québec (Behiels, 1985). Avec l'installation de la science au cœur de la société québécoise, se développera une nouvelle élite du savoir, laquelle aurait contesté à la classe politique et au clergé leur influence dans la conduite de la vie matérielle et spirituelle de la population québécoise. Ces « intellectuels de la modernité » (Fournier, 1986 : 10), sorte de « noocratie[1] » (Simard, 1981 : 127), seraient devenus des « spécialistes de la modernisation », gagnant de fait une influence dans la société (Fournier,

[1] En grec, « Noos » signifie « savoir », « Kratein » signifie « pouvoir ».

1986 : 10). Selon Fournier (1986 : 24), leur participation au renouvellement des modes de pensée aurait fait d'eux les « pères de la Révolution tranquille ». Cette nouvelle élite aurait vu son prestige s'accroître dans les universités, faisant de plus en plus d'émules. Ils véhiculeront la philosophie de l'État-providence énoncée par Beveridge (1942), selon laquelle l'État devait intervenir pour pallier les problèmes sociaux, économiques et politiques. Ainsi, juge Maheu (1979), l'étatisme gagnera en popularité au sein de la nouvelle classe moyenne. Cette dernière grossira en même temps que le poids de l'État. Avec l'accroissement de l'interventionnisme, se serait accru le pouvoir des technocrates (Simard, 1979). Leur influence aurait été notable dans l'élaboration et l'application de politiques de développement régional.

Structuration de l'espace québécois selon une logique exogène

Les régions devinrent des territoires d'expérimentation de cette nouvelle philosophie étatique. Le développement régional au Québec s'insèrera dans plusieurs dynamiques territoriales hiérarchisées. Au sommet se situeront les métropoles nord-américaines d'envergure internationale, ensuite celles ayant un rayonnement national ou localisé. Puis il y aura une échelle interrégionale, les régions les plus proches des métropoles étant les plus favorisées. Enfin, existera une hiérarchisation territoriale à l'intérieur des régions, souvent selon une dichotomie rural/urbain. Il peut s'agir également de la comparaison entre les municipalités régionales de comtés (MRC) et/ou les villes. Cette hiérarchie se serait imposée après la seconde guerre mondiale en tant que dynamique de développement territorial à l'échelle des nations et des régions. Ainsi, trois principales dynamiques territoriales seront imbriquées dans le cas du Québec. D'abord le Québec se développera en tant que périphérie des métropoles nord-américaines. Ensuite, les régions du Québec se dynamiseront autour de pôles régionaux. Enfin, le développement des ces régions sera subordonné à la croissance des métropoles québécoises, en l'occurrence Montréal.

Dans un système de « développement continental » de l'après-guerre et de montée en puissance des États-Unis, la marche du Québec vers la modernité se fit en même temps que sa « périphérisation », donnant l'impression que le développement devait venir de l'extérieur (Gagnon et Montcalm, 1982 : 10). Le Québec est alors devenu une périphérie des grandes métropoles nord-américaines.

Rappelons que la problématique des inégalités territoriales interpela les pouvoirs publics québécois à la fin des années 1950 suite à un constat de retard de développement de certaines régions (Rioux, 1968). Le COEQ sera créé au début des années 1960, avec pour mission de préparer un plan de développement à l'échelle du Québec. Le gouvernement fédéral soutiendra cette initiative par le biais de la loi sur l'aménagement rural et le développement agricole (ARDA). Ce programme de mise en valeur et de l'aménagement des terres agricoles, avancera des mesures consistant à engager la production agricole dans la voie de la modernisation. En 1963, la région du Bas-Saint-Laurent deviendra une région-pilote pour faire appliquer ces mesures (COEB, 1963). L'année suivante sera créé le BAEQ. Sa principale mission sera « l'organisation rationnelle des ressources d'un territoire déterminé en vue du mieux-être de la population qui l'habite », sur un territoire-pilote s'étendant du comté de Rivière-du-Loup jusqu'aux Iles-de-la-Madeleine (BAEQ, 1964 : 6). La participation des populations sera requise pour l'atteinte de ces objectifs, dans le but de leur permettre d'accéder à un niveau de vie comparable à celui de l'ensemble du Québec (BAEQ, 1966). Les activités économiques devaient être modernisées, et les régions accélérer leur processus d'urbanisation et d'industrialisation. Par ailleurs, le tourisme et les activités tertiaires restaient à développer (BAEQ, 1966).

D'une part, ces mesures s'accompagneront d'une rationalisation de l'espace, à savoir une « concentration de la population et des services » afin d'atteindre des masses critiques (BAEQ, 1966 : 75-76). Ces regroupements se feront selon une hiérarchisation de l'espace

Rapport-Gratuit.com

régional autour : de métropoles régionales offrant aux populations des services seulement disponibles à Québec ou à Montréal, de pôles sous-régionaux, et de localités concentrant des activités de pêche, tourisme, agriculture, mines, etc. D'autre part, la main-d'œuvre régionale devait être mobile, ce qui incluait des mouvements de population. Ce dernier point sera une source de conflit entre les populations et le BAEQ qui avait préconisé la fermeture de certains villages.

Dans le sillon du BAEQ, le rapport HMR (Higgins, Martin et Reynaud, 1970) soutiendra une restructuration de l'espace québécois pour atteindre les objectifs de croissance économique. Paru en 1970, ce rapport avait pour objectif de moderniser l'ensemble du Québec en éradiquant la misère, réduisant « les écarts économiques et sociaux entre les groupes sociaux », et en accélérant le développement économique du Québec (HMR, 1970 : 98). Inspiré des théories du développement polarisé (Perroux, 1950 ; Boudeville 1968 ; Friedmann, 1969 ; Siebert, 1969 ; Nichols, 1969), il préconisera Montréal comme foyer de développement du Québec. Le rapport HMR allait plus loin que ces théories en soutenant une intervention de l'État. La percolation ne pourrait en effet s'amorcer en l'absence de changements fondamentaux dans l'organisation spatiale, tels que la construction d'infrastructures propices à l'activité économique (Stilwell, 1972).

En dépit de tous ces efforts de modernisation, le Québec accusait un retard de développement. Le secteur primaire davantage représenté dans les régions périphériques, n'avait pu se développer pleinement. Bien au contraire, sa production déclina, passant de 13,4 % à 6,7 % entre 1946 et 1966 (Lebel, 1970). C'est dans l'agriculture que le déclin fut le plus marquant. La désaffection du travail de la ferme sera notable par la baisse de la démographie agricole[2] et la hausse de la migration vers les centres d'exploitation des ressources, ou en

[2] En 1961, 11 % des Québécois vivaient sur une ferme par rapport à 25 % vingt ans auparavant (Behiels, 1985 : 11-12).

direction des grands centres urbains où le secteur tertiaire en forte expansion réclamait de la main-d'œuvre (Behiels, 1985). L'exode rural et la disparition de nombreuses fermes familiales, seront des indicateurs de dévitalisation de plusieurs localités (Brunelle, 1978). Si le brusque déclin de la demande des produits agricoles pouvait être identifié comme un facteur du déclin de l'activité agricole au Québec (Behiels, 1985), d'autres pointèrent du doigt le poids des mentalités traditionalistes responsables du retard de développement du secteur agricole et donc des régions périphériques. Par ailleurs, la périphérisation du Québec ne lui était pas plus positive. Entre 1959 et 1969, le Québec avait accusé une diminution du nombre de ses entreprises, dix fois plus qu'en Ontario (Brunelle, 1978). La tendance se maintint dans la décennie suivante. Le déclin du secteur primaire, particulièrement de l'agriculture, se confirma et celui du secondaire s'amorçait (Tremblay, 1976). Le Québec continuait de perdre sa course à la modernité par rapport à l'Ontario.

À la fin des années 1970, le développement régional du Québec se retrouvera à la croisée des chemins, à l'instar de celui de plusieurs nations occidentales. De radicaux changements sociétaux s'amorceront en plusieurs points du globe. Une ère de postmodernité se substituera à une autre de modernité. La postmodernité peut être désignée comme une période de turbulence comprenant : la fin de la guerre froide, les crises économiques et politiques à l'est de l'Europe, l'essoufflement de l'État-providence dans l'Occident développé, la réémergence de conflits ethniques, nationaux et religieux, les destructions écologiques et le sous-développement endémique (Vattimo, 1992). Cette ère postmoderne est marquée par plusieurs retournements : de l'individualisme au communautarisme ; de la classe, nation ou citoyenneté à des identités polycentriques ; de l'assimilationnisme au pluralisme ethnique ; de l'industrialisme à la flexibilité ; de la régulation au postfordiste, etc. (Borgman, 1992). Ainsi, nous assistons à un monde en voie de dualisation, pas seulement entre exclus

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

d'un système et intégrés, mais aussi entre l'ouverture « au monde des échanges de biens, de services ou d'information, d'autre part, le repli sur l'identité menacée » (Touraine, 1996 : 15).

1.2.2. Le changement de paradigme en développement régional

Le thème de la mobilisation des acteurs apparaît dans le développement régional par le biais d'une littérature commentant un changement de paradigme. Il sera le signe d'un passage vers une ère de postmodernité. Deux thèses expliquent la transition d'un paradigme de développement régional à prédominance exogène, à un autre préférablement endogène. L'une est la thèse de la crise de l'État-providence, l'autre celle des mouvements régionaux.

Thèse de la crise de l'État-providence

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

L'État québécois devra opérer des réformes dans l'administration de ses politiques de développement, suite aux crises économiques de la fin des années 1970. Cette crise signifiera un ralentissement économique synonyme de baisse des rentrées fiscales. L'État songera alors à se désengager, non sans ajustements (Klein, 1995).

Plusieurs de ces problématiques seront observées dans le contexte du développement régional au Québec. Le désengagement de l'État des sphères économiques et sociales, a été amorcé dès la fin des années 1970 et 1980 sous l'administration du Parti québécois, se voulant pourtant étatiste. Après la crise économique, les risques de déficit public incontrôlés ont invité le gouvernement du Québec à abandonner l'idée d'une intervention gouvernementale inconditionnelle. Lors du sommet socio-économique de Montebello en 1979, le gouvernement du Parti québécois qualifié de social-démocrate, pris un virage libéral selon Bélanger (1987), en admettant le rôle que devait jouer le profit et le secteur privé dans le développement économique du Québec. Ce qui fut qualifié de retrait de l'État, se comprend à la lecture de deux documents majeurs : *Bâtir le Québec* (1979) et Le *virage technologique* (1982).

Le premier visait cinq principaux objectifs : 1) affermir le lien entre les ressources et les secteurs manufacturiers en les intégrant tous deux dans une politique de développement industriel ; 2) étendre l'aide aux petites et moyennes entreprises ; 3) protéger les secteurs économiques faibles ; 4) continuer à utiliser le secteur public pour atteindre de grands objectifs économiques ; 5) accroître la recherche et le développement dans le secteur privé (Jenkin, 1983). *Le virage technologique* (1982) affirme à nouveau cette volonté de compter avec le secteur privé pour assurer le développement du Québec (Gouvernement du Québec, 1982 : 21) : « La responsabilité d'assurer un développement suffisant et soutenu repose d'abord sur le secteur privé puisque c'est dans ce secteur qu'on retrouve la très grande majorité des entreprises. »

Ces réformes de l'État-providence marquent un changement du rapport État/territoire. On passe du rapport de type fordiste caractérisé par la rigidité, centralisation, application de normes définies pour toute une nation, à une flexibilité (Lacour, 1996). D'une part, l'État deviendra un partenaire du développement plus qu'un administrateur. Il adoptera une nouvelle façon de faire du développement régional à cause des limites de ses ressources financières. Il souhaite passer « d'[un] État providence à [un] État partenaire » (Gouvernement du Québec, 1992 : 18). Cela signifie qu'il accompagnera les régions dans leurs choix de développement (*Ibid.* : 37). Puisque « la notion de partenariat sous-entend la présence d'un partenaire [...], les régions devront accroître leur niveau de responsabilité » (*Ibid.* : 38). L'État s'engagera donc dans une restructuration du palier administratif régional afin qu'il accroisse ce niveau de responsabilité. Les instances régionales auront désormais la possibilité de concerter les acteurs du milieu et de conclure des ententes entre eux et les ministères (Dionne et Klein, 1993).

D'autre part, ce nouveau rapport est dit flexible puisqu'il ouvre la voie à des innovations pour un développement à l'initiative d'acteurs locaux et régionaux. Plusieurs

choix de développement se présentaient aux acteurs régionaux : celui du « marchandage direct », plus proche du modèle libéral, ou celui de « coopération négociée » entre acteurs, s'apparentant à un développement communautaire. Cette dernière voie a été privilégiée par plusieurs localités, car répondait aux préoccupations d'insertion et de conservation des identités (*Ibid.*). La régionalisation s'est faite par déconcentration des services de l'État dans des capitales régionales (Morin, 1998). Leur constitution en tant que pôles régionaux d'attractivité aurait entraîné une déstructuration de nombreuses localités, notamment en milieu rural (Côté, 1999).

Thèse des mouvements régionaux

Une seconde thèse explique que la mobilisation d'acteurs régionaux a provoqué ce changement de paradigme de développement régional. Cette mobilisation s'est manifestée par l'expression d'un mécontentement envers certaines mesures politiques ou de développement jugées inappropriées.

Les Opérations Dignité (OD) apparaissent dans l'Est du Québec à partir de 1970, en tant que mouvements d'opposition à la fermeture des paroisses ayant un faible potentiel agricole, comme l'avait suggéré le BAEQ. Les populations de Sainte-Paule dans la région de Matane, déjà frustrées que leurs recommandations sur l'exploitation de la forêt n'aient pas été prises en compte (Otis *et al.* : 1989), se sont constituées en comité sur l'appel de leur curé. Le comité de Sainte-Paule organisera une manifestation d'ampleur contre le regroupement des fermes, ce qui débouchera en 1970 sur la création d'Opération Dignité I. L'année suivante, l'Opération Dignité II sera engagée, regroupant des paroisses de la région de Rimouski-Témiscouata dont Cabano, toujours dans l'intention de proposer des contre-réformes agricoles. Enfin, les Opération Dignité III naîtront dans le village côtier de Les Méchins, non

loin de Matane. La pêche sera une préoccupation majeure. Ces OD revendiqueront un aménagement intégré des ressources (Dionne et Klein, 1982).

Au début des années 1990, face à l'incapacité des différents paliers gouvernementaux à résorber le taux de chômage, le vieillissement de la population, l'exode des jeunes, etc., les leaders ruraux du Bas-Saint-Laurent, issus de différentes sphères (communautaire, syndicale, municipale, universitaire, religieux, socio-économique, etc.), formeront la Coalition urgence rurale (CUR). Les revendications étaient diverses. Elles concerneront avant tout la territorialisation de l'action par une « appropriation du territoire par les gens du milieu ». Ensuite, elles toucheront au domaine de l'emploi, d'où la demande d'accession à un emploi « stable et valorisant ». Les autres revendications seront : le développement des initiatives économiques pour l'insertion professionnelle, la diffusion d'une image positive de l'appartenance territoriale, etc. (Coalition urgence rurale, 1991 : 14-15).

Le Ralliement gaspésien et madelinot (RGM) verra le jour à la suite des États généraux du monde rural, avec pour objectif de tirer la sonnette d'alarme quant à la situation de désarroi dans laquelle se trouvaient les régions, et les inviter à se prendre en main. Ces deux régions étaient dans une situation d'urgence face à la fermeture de services jugés importants pour leur développement (Via Rail, Radio-Québec, bureaux de poste). En outre, elles étaient confrontées à des problèmes structurels de chômage, d'exode des jeunes, de vieillissement de la population, d'exploitation abusive et non intégrée des ressources naturelles, etc. (Lelièvre, 1991). Ce mouvement portera des revendications environnementales qui seront prises en compte dans l'entrepreneuriat régional. Cela impliquera d'abord de développer un entrepreneuriat régional, puis de faire en sorte qu'il promeuve les valeurs du développement durable. Enfin, le mouvement réclamera un développement régional dans le respect des particularités locales. Seront alors mis en valeur, l'agrotourisme, le tourisme

culturel, etc. Les ressources humaines seront par ailleurs valorisées, c'est-à-dire que les individus auront la possibilité d'exercer leurs capacités dans leur milieu.

Plusieurs initiatives de développement régional émergeront dans le sillon des mouvements régionaux, dès le début des années 1970 : coopératives de travail et de travailleurs-actionnaires, coopératives d'habitation, coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA), coopératives d'alimentation naturelle, coopératives jeunesse de service et des coopératives de solidarité. Il y aura également des organismes à but non lucratif (OBNL) : organismes d'insertion sociale et en emploi, cuisines collectives, organismes de développement écotouristique, centres à la petite enfance, centres de femmes et maisons de jeunes (Saucier, 2002). Plusieurs de ces initiatives développées au Bas-Saint-Laurent ou au Saguenay – Lac-Saint-Jean, ont pour principes : la finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que la simple recherche du profit, l'autonomie de gestion par rapport à l'État, le processus de décision démocratique intégré dans les statuts et les façons de faire, et la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus (*Ibid.* : 134).

Le JAL (St-Juste, Auclair et Lejeune) et les SER (Société d'exploitation de ressources) sont des exemples reconnus de mobilisation ayant conduit à des initiatives de développement régional. En 1972, trois paroisses du Témiscouata, St-Juste, Auclair et Lejeune, étaient menacées de fermeture. La mobilisation des populations conduira à la mise sur pied d'une coopérative de développement agroforestier, autogérée par les populations du JAL (Roy, 1983). Les objectifs seront : l'aménagement intégré des ressources, la création d'emplois stables et la participation de la population (Carrier, 1979). Les projets du JAL ont permis l'expansion du secteur touristique, notamment grâce à l'implantation d'une érablière. Les activités touristiques se sont diversifiées : pistes de ski de fond, de raquette et de randonnée, auberge et restauration, fermes d'hébergement, circuit canot-camping, etc. Il en résultera des

créations d'emplois. L'autre exemple est celui des SER. Ils ont été créés en 1974 à l'initiative des organismes du milieu, afin de garantir un aménagement intégré de toutes les ressources du milieu. En 1976, un comité citoyen, le CPATAP (Comité permanent d'aménagement des territoires de l'arrière-pays), obtiendra la création de la Société d'aménagement intégré des ressources de l'Est du Québec (SAIREQ). Ses objectifs seront de : regrouper les organismes de développement communautaire intéressés par l'aménagement intégré des ressources, effectuer l'encadrement technique des travaux forestiers, négocier avec l'État les programmes et les budgets pour l'aménagement et les répartir, animer et former le milieu rural, soutenir l'entrepreneuriat (Jutras, 1981).

La mise en contexte historique de l'entrée du Québec dans l'ère de la modernisation, au moyen du développement régional, aura été une première étape nécessaire à la compréhension de notre thématique de recherche. La mobilisation des acteurs territoriaux aura suscité l'intérêt, lorsque les principes du développement régional, comme pratiqué au Québec, ont été remis en question. L'État qui intervenait pour favoriser les investissements régionaux, devait amorcer le chemin inverse en se désengageant. Par ailleurs, les politiques de hiérarchisation de l'espace s'étaient avérées périlleuses, en raison de la dévitalisation de nombreuses localités et des faibles impacts des mécanismes de redistribution des richesses. La transition vers une ère de postmodernité, s'est accompagnée de deux phénomènes majeurs ayant donné lieu à un nouveau paradigme du développement régional. D'une part, l'État est devenu accompagnateur. Des partenariats suscités avec les acteurs régionaux ont facilité une mobilisation orientée vers l'action collective. D'autre part, des mobilisations régionales ont été à l'origine de quelques changements de pratiques de développement. Des mouvements régionaux se sont formés pour revendiquer une meilleure prise en compte de leurs intérêts, dans l'orientation des politiques de développement régional. En fin de compte, le thème de la mobilisation des acteurs aura émergé de ces deux événements.

1.3. Approches de la mobilisation des acteurs en développement régional

Le thème de recherche étant cerné, il est à présent nécessaire d'en décliner les approches. En effet, la mobilisation des acteurs en développement régional peut être étudiée sous deux principaux angles, dépendamment des questionnements sous-jacents. L'un l'envisage comme une finalité du développement régional, l'autre comme un instrument. Quelque soit l'approche, la mobilisation sera associée à des concepts spécifiques. Ces derniers faciliteront l'esquisse de deux grandes définitions de la mobilisation des acteurs en développement régional.

1.3.1. Finalité du développement régional

La mobilisation comme finalité du développement régional s'apparente davantage à une vision politique et transformationnelle. De ce point de vue, la mobilisation a pour objectif des changements d'ordre politique, afin d'accroître le gain de pouvoir des populations les plus démunies (Karl, 2000). L'imaginaire communautaire est exalté, ce qui pour bon nombre d'auteurs fait implicitement référence aux modèles socialistes utopistes ou anarchistes (Stöhr, 1981 ; Weaver, 1984). Cette logique d' « *empowerment* » (Friedmann, 1992 ; Ninacs, 2002), appelle à la mobilisation active des citoyens d'un milieu (Duperré, 1992). La mobilisation sera alors un moyen d'intégrer socialement les populations marginalisées : femmes, pauvres, minorités ethniques et religieuses, réfugiés, handicapés, personnes âgées, etc. (Chambers, 1998). Au cours de ce processus, le développement aura pour finalité de s'attaquer aux causes structurelles de l'exclusion sociale (Favreau et Lévesque, 1999). Dans cette perspective, le développement se perçoit en termes d'implication des populations plutôt que de croissance économique (Rahman, 1990). Ainsi, la mobilisation est à la fois synonyme d'*empowerment* et d'intégration sociale.

Empowerment

La mobilisation serait l'égale d'un processus d'*empowerment*. En tant que processus, l'*empowerment* « désigne la succession d'étapes par lesquelles un individu ou une collectivité s'approprie le pouvoir ainsi que sa capacité de l'exercer de façon autonome » (Ninacs, 2008 : 14). La finalité serait l'accroissement de toutes les formes d'*empowerment* : individuel, communautaire et organisationnel (*Ibid.*).

D'abord, le processus d'*empowerment* individuel est complexe, dans la mesure où il n'est pas linéaire. Chacune de ses composantes sont inextricablement liées. Elles sont : la participation, les compétences pratiques, l'estime de soi et la conscience critique (*Ibid.* : 19). Toujours selon Ninacs, le processus d'*empowerment* communautaire s'organise en sept étapes : la création d'une conscience collective, l'appartenance collective et le partenariat, l'autodiagnostic, l'autoreprésentation, l'opposition à la situation existante, la présentation de la solution, et l'autoévaluation (*Ibid.* : 51). Enfin, le processus d'*empowerment* organisationnel n'est pas non plus linéaire. Il existe une interaction constante entre ses quatre composantes : la participation, les compétences, la reconnaissance, et la conscience critique (*Ibid.* : 59). En définitive, la mobilisation en tant que finalité du développement régional, doit nécessairement inclure tous les éléments constitutifs des différentes dimensions de l'*empowerment*.

Lutte contre l'exclusion et la pauvreté par l'économie sociale

L'*empowerment* a souvent été atteint par des initiatives issues de l'économie sociale, notamment celles de lutte contre la pauvreté et l'exclusion. La lutte contre la pauvreté inclut des problématiques de faim, d'où la création de banques alimentaires, cuisines collectives, ou de logement social. L'exclusion sociale sera quant à elle palliée par la promotion du volet de l'insertion sociale dans les entreprises, la formation à l'employabilité, l'alphabétisation, etc.

Rapport-Gratuit.com

(Favreau et Lévesque, 1999). Au Québec, l'économie sociale comprend l'ensemble des coopératives, mutuelles et OBNL adhérant aux principes suivants : priorité aux services aux membres et à la collectivité plutôt qu'au profit ; autonomie de gestion ; prise de décision démocratique ; primauté des personnes et du travail sur le capital lors de la redistribution des surplus ; inclusion de la participation et de la prise en charge personnelle et collective (Lévesque et Ninacs, 1997 : 133).

Les organismes communautaires locaux ou régionaux ont œuvré dans la sphère de l'économie sociale, en réponse à des problématiques de pauvreté et d'exclusion sociale. Jadis confinés au développement de services, ils sont au cours des années 1980 intervenus pour l'insertion sociale par l'activité économique (Favreau et Lévesque, 1999). Le chômage ayant entraîné des problèmes d'exclusion, de pauvreté, de marginalisation, de santé (mentale, physique), l'aide à l'insertion professionnelle revenait à résorber un ensemble de problèmes sociaux du domaine de compétence des organismes communautaires. Les localités les plus touchées par l'exclusion sociale mettront alors sur pied des entreprises de proximité issues de la concertation entre acteurs du milieu (CAS, 1992 ; Gagnon et Klein, 1991). Développer les services de proximité équivalait à faire d'une pierre deux coups ; répondre à une demande sociale non solvable tout en favorisant l'insertion professionnelle. D'une part, les organismes communautaires apportaient des réponses à des besoins non comblés par le réseau public. D'autre part, des ententes furent signées entre des organismes communautaires et des entreprises locales pour prioriser l'embauche d'une main-d'œuvre locale (D'Amours, 1996).

Mobilisation pour le changement

La mobilisation en tant que finalité du développement régional, est également une démarche de changement (Ninacs, 2002). Les changements réfèreraient davantage à de nouvelles pratiques et visions du développement régional, ainsi qu'à des modifications des

perceptions, plutôt qu'à des changements sociaux. Ces derniers renvoient à « toute transformation observable dans le temps, qui affecte, d'une manière qui ne soit pas que provisoire ou éphémère, la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale d'une collectivité donnée et modifie le cours de son histoire » (Rocher, 1992 : 394). Il semblerait pourtant que les mobilisations locale et régionale accompagneraient des changements associés à une adaptation issue d'un bouleversement environnemental. En effet, ces mobilisations auraient été produites en réaction à l'atomisation de l'État-providence sous l'effet de globalisation, si bien que le changement signifierait « transformer l'atomisation en localisation » (Klein, 1997 : 374).

Les mouvements sociaux ont intégré cette nouvelle définition du changement à leur logique d'action collective. Ils seraient d'abord passés d'une logique de confrontation-revendication, à un idéal de défense de la collectivité (Klein, Tremblay et Dionne, 1997). Ils affichent par ailleurs une volonté de participer au processus de prise de décision, en même temps qu'ils revendiquent une autonomie locale. Ils seront finalement intégrés dans des partenariats avec l'État et les décideurs politiques locaux et régionaux (Gagnon et Klein, 1991).

Il convient enfin de mentionner que la mobilisation régionale est motivée par la nécessité d'un changement de perceptions. Des mouvements sociaux avec des revendications régionalistes, se constitueront en réaction aux « diktats » d'une bureaucratie imposant des politiques de développement régional déconnectées des préoccupations des populations (Dionne, 1983). La *Coalition urgence rurale* de Rimouski et le *Ralliement gaspésien et madelinot* de Chandler sont deux exemples. Ils définissent la situation préoccupante de leur région respective : l'érosion généralisée des possibilités de développement de leur territoire ; pratiques de gaspillage et de surexploitation des ressources naturelles qui engendrent des situations de crise socio-économique ; désappropriation et perte de contrôle de l'exploitation

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

des ressources naturelles et leurs retombées économiques (Dionne et Klein, 1993 : 233). Ils revendiquent une réappropriation du développement de leur région. Ils proposent un développement en rupture avec celui sur les avantages comparatifs et la base exportatrice, « dans le respect du caractère renouvelable des ressources et en fonction de leurs capacités génératrices d'emplois pour les populations locales » (*Ibid.*).

Cela s'accompagne d'un changement de perception de la région, tout en revalorisant l'identité territoriale et en luttant contre le défaitisme et la passivité. En effet, les identités régionales ont été mises à épreuve par la perte de contrôle des initiatives du développement régional suite à leur centralisation croissante. Les mouvements sociaux régionalistes émergeront en réaction à cette perte de contrôle, et à une diminution du sentiment d'identité (Ralliement gaspésien et madelinot, 1991 : 1-16).

1.3.2. Instrument du développement régional

N'étant plus l'unique chef de file du développement régional, l'État s'appuiera sur la participation d'acteurs régionaux pour assurer la réussite de ses politiques. Ainsi, la mobilisation d'acteurs est requise en amont du processus de développement régional. La mobilisation sera dès lors un instrument plus qu'une finalité. Une nouvelle gouvernance territoriale est alors indispensable afin d'assurer une coordination des nouveaux partenaires.

Mobilisation pour l'action collective en développement régional

La mobilisation en tant qu'instrument du développement régional est une vision dite instrumentale. Plusieurs études ont conclu que les initiatives de développement auraient une chance de réussite accrue si elles incluaient activement les populations locales ou régionales (Oakley, 1991). La mobilisation sera perçue comme un moyen d'améliorer l'efficacité de projets. Elle est donc tournée vers l'action collective. La logique d'expertise sous-jacente,

repose sur l'habilitation des experts à déterminer des programmes pour répondre aux besoins des communautés (Duperré, 1992). Les acteurs régionaux agissent également en tant qu'experts ou consultants en leur qualité de connaisseurs des réalités régionales. Ils sont dans cette perspective considérés comme des acteurs de développement local ou régional, avec un potentiel d'innovation et d'entrepreneuriat (Julien, 1997 ; Joyal, 2002). Cette participation est un facteur de l'amélioration de l'efficacité des projets. Elle mène à la réalisation de choses concrètes telles que la construction d'un édifice, ou la diffusion ou l'appropriation de nouvelles pratiques agricoles (Boyce, 2001 ; Mikkelsen, 1995), tout en utilisant à bon escient les capacités locales ou régionales. C'est le point de vue des organismes responsables de projets de développement régional (Michener, 1998).

Gouvernance régionale

La mobilisation dans le but de réaliser des actions collectives en développement régional, signifie la coexistence d'acteurs hétéroclites. De nouvelles modalités de partage des compétences sont alors requises. Il s'agira d'une gouvernance territoriale, qu'elle soit locale ou régionale.

Le modèle partenarial introduit au Québec à partir de 1985, a signifié une pluralité des acteurs intervenant dans le développement économique et social des régions (Lévesque, 2005). La concertation et le partenariat sont promus par la société civile et des organismes non gouvernementaux, lesquels peuvent désormais participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies de développement (Lévesque, 2002 ; Payette, 1992). Le partenariat est associé à une forme de participation des populations, dans ce qui est désigné comme une « démocratie participative ou de participation » (Lafortune, 1989 : 17-18). Le partenariat serait par ailleurs un « contrat social » facilitant la régulation des rapports entre divers acteurs sociaux, en accord avec les principes de gouvernance territoriale, qu'elle soit locale ou régionale (Klein et Gagnon, 1991 : 240).

Pour mieux cerner cette nouvelle dynamique d'acteurs, il convient de comprendre le concept de gouvernance. D'origine anglo-saxonne « *governance* », il est aujourd'hui employé comme synonyme de « gouvernement ». Mais son acception contemporaine introduit d'autres glissements sémantiques (Stoker, 1998 : 19) : « Une nouvelle définition du gouvernement (correspondant à un nouveau processus de gouvernement), une nouvelle organisation du pouvoir ou une nouvelle façon de gouverner la société. » En d'autres termes, le rôle de l'État n'est plus central à tel point qu'il est mention d'un État « accompagnateur » (Klein, 1995).

La gouvernance locale ou régionale, serait un processus de « réappropriation » du politique par les acteurs locaux ou régionaux suite à la crise de l'État-providence. Elle privilégierait les réseaux en tant que « manifestation des solidarités » (Boucher et Tremblay, 1999 : 2). Elle s'apparenterait à une sorte de coordination d'un processus d'appropriation des ressources par les acteurs, et de construction de la territorialité. Elle est alors une « forme particulière de coordination par création de groupes [qui] ne se construit pas seulement par l'identification d'un problème commun mais aussi à travers la métamorphose des ressources, c'est-à-dire la transformation et l'appropriation par les acteurs locaux des ressources non valorisées des territoires » (Pecqueur et Gumuchian, 2007 : 48).

La gouvernance locale ou régionale contiendrait des « mécanismes contradictoires » pouvant toujours être interprétés selon une analyse politique dichotomique gauche/droite (Atkinson, 1998). Elle possède d'une part des « moyens de limiter les risques pour le secteur privé et de faciliter ainsi l'investissement », et d'autre part des « méthode(s) de développement répondant mieux aux besoins des groupes exclus ou marginalisés » (*Ibid.* : 80). Mais elle peut être perçue comme un recul de l'État, puisque « la gouvernance part du principe qu'il est possible d'agir sans s'en remettre au pouvoir ou à l'autorité de l'État » (Stoker, 1998 : 21).

Partenariats régionaux

La gouvernance régionale a facilité la formation de partenariats, ce qui fut possible grâce à la restructuration du palier régional. Elle s'est opérée selon deux modalités : la décentralisation et la déconcentration (Morin, 2006). D'une part, la décentralisation consiste à un renforcement du poids des régions dans le développement régional, en les dotant d'un conseil régional. D'autre part, la déconcentration implique un accroissement de la proximité du gouvernement central dans les régions. Un secrétariat aux Affaires régionales sera créé en avril 1993, représenté par un délégué dans chaque région. Il est aujourd'hui intégré au Ministère des affaires municipales, des régions et de l'occupation du territoire (MAMROT).

L'autre élément facilitant la création de partenariats régionaux est la remise en cause des stratégies revendicatrices reposant sur l'affrontement, pour adopter une démarche partenariale (Lévesque et Mager, 1995 ; Gagnon et Klein, 1991). Les mouvements régionaux deviendront des mouvements de « propositions » (Lévesque, 2002 : 48). Plusieurs acteurs reconnaissent désormais l'importance de s'impliquer dans le développement régional suite aux constats de sous-développement. Les syndicats, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) dans *Bâtir le Québec des régions* (CSN, 1992), la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) dans *Développer ensemble tous les coins du pays* (FTQ, 1994), ont opéré un changement d'orientation stratégique. Ils seraient passés d'une stratégie d'affrontement ou de « syndicalisme de combat », à une stratégie de « coopération conflictuelle » ou à un « syndicalisme de proposition » (Boucher et Favreau, 1994). Quant au secteur privé, représenté par le Mouvement Desjardins lors de la Commission Bélanger-Campeau, il s'engageait à « redonner aux collectivités locales et régionales leur pleine capacité d'action » (Mouvement Desjardins, 1990 : 33).

La problématique de l'emploi régional a suscité une mobilisation partenariale des acteurs régionaux dans les années 1990 (Favreau, 2003). Il s'agissait d'une part de créer et de maintenir des emplois par le soutien à l'entrepreneuriat régional, et d'autre part de favoriser l'insertion en emploi (Joyal, 2002). Les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), les sociétés locales d'investissement dans le développement de l'emploi (SOLIDE), les centres locaux de développement (CLD), et les syndicats (FTQ ou CSN), participeront à la revitalisation de plusieurs localités en soutenant : des initiatives pour la création et le maintien d'emplois localement et régionalement ancrés ; des projets d'insertion en emploi par des entreprises issues de l'économie sociale.

Ces partenariats se sont concrétisés grâce à la constitution des fonds régionaux de soutien à l'entrepreneuriat local et régional, puisque les institutions financières rechigneraient généralement à accorder des crédits aux initiatives locales, considérant qu'elles sont à haut risque et qu'elles ont un faible rendement (Lebossé, 1994 ; Lévesque et Mendell, 1995). Plusieurs fonds à l'entrepreneuriat régional ont été créés pour pallier ce manque de capitaux nécessaires à l'entrepreneuriat local et régional. Les pouvoirs publics ont mis sur pied des Fonds d'aide aux entreprises (FAE), des Fonds d'adaptation de la main-d'œuvre (FAMO), des Fonds d'investissement local (FIL), ou des fonds relevant des SADC (Favreau et Lévesque, 1999). Les syndicats désormais sensibilisés par le développement régional, iront de leur contribution. La FTQ créera des fonds régionaux de développement économique afin de soutenir les PME dans les régions (Fournier, 1993). La CSN s'est également doté de fonds pour soutenir l'entrepreneuriat régional, notamment de type coopératif et communautaire (CSN, 1996).

Mobilisation exogène ou endogène ?

Les exemples cités précédemment révèlent l'existence de deux sources de mobilisation. La première, illustrée par l'expérience du BAEQ, est issue d'agents extérieurs à la région. Elle est alors qualifiée de mobilisation exogène. L'exemple le plus connu actuellement est celui du Bureau des audiences publiques pour l'environnement (BAPE). Certains projets de développement régional sous soumis à une procédure d'acceptabilité sociale, notamment lorsqu'ils incluent une problématique environnementale. La loi du Québec prévoit que les projets susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement sont tenus d'être évalués et examinés. Le BAPE organise des consultations ayant pour objectif de recueillir des informations sur les différents aspects d'un projet (Fortin et Le Floch, 2010). Cette mobilisation certes limitée et encadrée, peut conduire à des concertations ou partenariats régionaux, plus précisément à la formation de comités multipartites (Côté et Gagnon, 2005).

D'autres cas montrent que la mobilisation a été de source ascendante, car elle émane d'abord d'acteurs endogènes, pour ensuite se traduire en partenariats destinés à mobiliser des ressources : financières, humaines, et matérielles. Les ententes spécifiques de régionalisation en sont l'exemple. Une entente spécifique se définit comme « [...] une convention entre [une Conférence régionale des élus (CRÉ)][3] et un ministère ou un organisme gouvernemental et, le cas échéant, d'autres partenaires *" pour la mise en œuvre de l'entente cadre ou pour prévoir des mesures en vue d'adapter aux particularités de la région l'action gouvernementale en matière de développement régional*[4]" » (Gouvernement du Québec, 2000 : 7). A titre d'exemple, la problématique de décrochage scolaire a débouché sur la création du Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS) en 1996. Il a ensuite donné lieu à une

[3] Originalement dans le texte « un conseil régional de développement » (CRD), organisme devenu « conférence régionale des élus ».
[4] Article 20, Loi sur le ministère des Régions.

entente spécifique de régionalisation entre des acteurs régionaux à l'origine du projet, et des ministères du gouvernement du Québec (Perron et Veillette, 2011).

La revue de littérature incluse dans cette section, aura permis de rassembler des éléments nécessaires à la compréhension de deux approches de la mobilisation des acteurs en développement régional. L'un des premiers enseignements est que la mobilisation des acteurs régionaux peut être une finalité du développement régional. Elle s'apparenterait à un processus d'*empowerment*. C'est la façon dont les individus et les collectivités régionales augmenteront leur capacité de prise en main de leur propre développement. Ce processus étant souvent limité par l'exclusion ou la pauvreté, des mesures seront prises afin d'y pallier. Les changements escomptés concernent par ailleurs les perceptions. L'esprit de consensus sera privilégié à celui de conflit, de même que les identités régionales seront revalorisées.

En tant qu'instrument du développement régional, la mobilisation des acteurs régionaux sera orientée vers l'action collective. Elle sera conduite conjointement entre l'État et les acteurs régionaux, si bien qu'une nouvelle gouvernance territoriale sera définie. Il s'agira de répartir les compétences entre potentiels partenaires, afin de générer des actions collectives autour de problématiques de développement régional. Des partenariats régionaux ont alors pris forme après une restructuration des collectivités. Les régions se sont dotées de compétences, faisant d'elles des chefs de file dans la structuration d'ententes spécifiques de régionalisation. Les mouvements régionaux se sont quant à eux ralliés à cette gouvernance régionale, affirmant leur volonté de prendre part à des partenariats. Des initiatives, soutenues par des fonds d'investissements de soutien de l'entrepreneuriat local, ont enfin suscité une mobilisation concrétisée par des actions collectives.

La mobilisation des acteurs régionaux aurait donc deux principales acceptions. Elle serait d'une part la prise en main de populations et de collectivités, ayant pour volonté la

réappropriation de leur développement. Elle se conduirait parallèlement à une lutte contre l'exclusion et la pauvreté, lesquelles limiteraient cette prise en main. La mobilisation aurait pour finalité des changements de perceptions, et non plus de structures, puisqu'il conviendra de revaloriser les identités émoussées par le défaitisme. D'autre part, la mobilisation se définirait comme un ensemble de modalités d'actions collectives, notamment en concertation ou en partenariat, dont la finalité serait la réalisation de mesures concrètes répondant à des problématiques de développement régional.

1.4. Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre aura été l'occasion d'une large revue de la littérature, utile à la compréhension de trois thèmes primordiaux pour situer la thèse dans son contexte historique, politique, territorial, économique et social : le développement régional, la mobilisation des acteurs en développement régional, et les approches de la mobilisation des acteurs en développement régional.

D'abord, cette première revue de la littérature aura permis de cerner notre domaine d'étude, à savoir le développement régional. Il serait plus qu'une vague notion de développement, ou même sa dimension territoriale. Il formerait une discipline à part entière, au-delà d'un aspect singulier de la science régionale. Les questionnements de nature socio-territoriale qu'elle induit, font appel à des raisonnements pluridisciplinaires : géographiques, économiques, sociologiques, etc. Le développement régional s'articulerait essentiellement autour de deux grands paradigmes. Le paradigme exogène considère le développement des régions par un apport extérieur. Les rapports entre la métropole et les régions sont explicités par des théories supposant une relation harmonieuse. Les premières d'entre elles suggéraient qu'une croissance urbaine entraîne une croissance régionale, par le truchement d'interactions de nature commerciale. Les suivantes stipulaient que le développement se situe en des points

Rapport-Gratuit.com

précis, en l'occurrence dans les métropoles, et percolerait vers les régions. Le paradigme endogène fait en revanche état d'un développement avec des ressources propres aux régions. Des dynamiques de coopération territoriale en périphérie des métropoles, ont été mises en évidence. Par ailleurs, des dynamiques communautaires d'acteurs auraient contribué à un développement endogène, exaltant les capacités de prise en main, d'organisation, et de leadership des collectivités territoriales.

Ensuite, le contexte d'émergence de la thématique de mobilisation des acteurs en développement régional aura été dépeint. Les bouleversements sociétaux, apparentés à un phénomène de transition d'une ère moderne à une autre postmoderne, ont signifié un changement de paradigme de développement régional. Les deux thèses explicatives mises de l'avant, auront conduit à l'identification de la thématique de mobilisation des acteurs. La première stipule que l'avènement du développement endogène a été une volonté politique suite à la crise des États-providence. La restructuration des mesures étatiques devait s'accompagner de l'inclusion de nouvelles pratiques de développement en concertation et en partenariat. Cette nouvelle gouvernance requerrait la mobilisation d'acteurs régionaux au sein de structures participatives donnant lieu à des actions collectives. De nombreux partenariats régionaux réunissaient désormais des mouvements régionaux et des structures étatiques, alliance peu commune compte tenu des relations jadis conflictuelles. La deuxième thèse renvoyait à un changement de paradigme, suite à la constitution de mouvements régionaux. Leur thème de revendication était celui d'un développement régional conduit dans le respect de la volonté et des particularités de chaque milieu. La mobilisation des acteurs aurait été le fruit de mécontentements, et non pas une volonté politique émanant de l'État.

Enfin, la rédaction de cette première partie aura permis de décliner deux approches du thème de la mobilisation des acteurs en développement régional. Dans l'une, cette mobilisation était une finalité du développement régional. Cela signifie qu'elle doit

s'accompagner d'un processus d'*empowerment*, à savoir la prise en main des individus et des communautés. La connotation humaniste du développement y est prégnante, puisque l'atteinte du bien-être doit être primordiale. La lutte contre la pauvreté et l'exclusion était donc une priorité. Toujours selon cette approche, la mobilisation impliquait également des changements de perception, à savoir l'exaltation d'une identité régionale souvent émoussée par le défaitisme. Dans l'autre approche, la mobilisation était un instrument pour atteindre le développement régional. Elle a été qualifiée de mobilisation des acteurs pour l'action collective. Des acteurs régionaux et ministériels du Québec, se réuniront au sein de structures partenariales pour définir des mesures destinées à pallier des problématiques vécues à une échelle régionale.

Si dans la réalité ces deux approches de la mobilisation des acteurs sont liées, elles impliquent cependant des angles différents d'étude. L'un traitera la mobilisation des acteurs en tant que conséquence du développement régional. De ce point de vue, des initiatives seront évaluées sur le critère de l'inclusion de mécanismes de prise en main des populations et des collectivités. La satisfaction de besoins individuels et collectifs pourra également faire l'objet d'une analyse. L'autre angle adoptera le raisonnement inverse. Les initiatives inhérentes au développement régional découleront de la mobilisation des acteurs. Celle-ci sera le déterminant de celles-là. Les études faisant primer cette approche, se questionneront en amont sur les facteurs de la mobilisation conduisant à des actions collectives autour de problématiques de développement régional. Nous sommes dès lors soumis à un premier choix, lequel déterminera l'orientation de la présente thèse de doctorat. Le paradigme endogène avait mis l'accent sur la mobilisation des ressources, une nécessité du développement des régions. Les acteurs régionaux avaient été identifiés comme l'une de ces ressources dite « humaine ». Cette voie sera explorée. Le questionnement central renverra donc au rôle de la mobilisation des acteurs régionaux dans le processus de développement

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

régional. Le chapitre suivant sera l'occasion de raffiner cette réflexion, pour en faire une potentielle question de recherche.

CHAPITRE 2

FACTEURS DE MOBILISATION DES ACTEURS POUR L'ACTION COLLECTIVE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Ce deuxième chapitre constitue une étape supplémentaire de l'élaboration du cadre théorique de la présente thèse. Nous attacherons un soin particulier à composer la problématique de recherche, tout en déclinant les étapes clés du processus de problématisation : cerner un problème général de recherche, délimiter un problème spécifique de recherche, poser une question de recherche, et formuler des hypothèses de recherche (Mace, 1988). Ainsi, les objectifs de ce deuxième chapitre seront : de réaliser une typologie des facteurs entrant en compte dans la mobilisation d'acteurs régionaux pour des actions collectives autour de problématiques de développement régional ; identifier l'une de ces approches qui pourrait faire l'objet d'une recherche empirique ; choisir un problème spécifique découlant du choix précédent ; poser une question orientant la future recherche ; formuler des hypothèses de recherche tout en tenant compte des limites à l'origine du problème spécifique.

De nombreux facteurs entrent en considération dans l'explication de la mobilisation des acteurs du développement. Dans le premier sous-chapitre, nous proposerons une typologie de ces facteurs. Elle sera en partie une réponse à la question de Cefaï (2007) : Pourquoi se mobilise-t-on ? Il conviendra d'abord de discerner les diverses approches de l'action collective. Les principales définitions s'accordent actuellement sur le fait qu'une action collective doit transcender les visées de chaque individu, à savoir qu'elle se différencie des « effets agrégés ou des effets émergents étudiés par l'individualisme méthodologique » (Cefaï, 2007 : 8). Elles ne sont cependant que le reflet d'un point de vue, étant donné les diversités épistémologiques existantes. Une revue de la littérature plus approfondie sera

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

l'occasion de cerner les fondements de trois principales approches de l'action collective : « macro-actionnelle », « micro-actionnelle » et « méso-actionnelle ». Des facteurs de mobilisation seront établis en fonction de chaque approche. Ensuite, nous accorderons une attention particulière à l'approche méso-actionnelle, souvent analysée en marge des deux autres approches les plus notoires. L'intérêt pour cette dernière approche se justifiera par sa pertinence sociale et scientifique. Enfin, une question et des hypothèses de recherche seront formulées afin de voir comment, d'un point de vue méso-actionnel, la mobilisation pour des actions collectives en développement régional serait possible.

2.1. Approches de l'action collective

L'action collective est non seulement un concept, mais aussi un objet de recherche des sciences sociales et humaines (De Coster *et al.*, 2006 : 29) : « [...] nous pensons que l'action humaine signifiante, qu'elle soit individuelle ou collective, institutionnalisée ou non, contrainte ou autonome définit l'objet de la discipline. » Les concepts d'« action » et de « comportement » sont indifféremment utilisés en sciences humaines ou sociales. Cela dit, il existe des subtilités :

> La notion de comportement semble inclure aussi bien les conduites intentionnelles, volontaires ou conscientes que celles qui ne le sont pas ; elle englobe, au surplus, tout mode d'expression de soi-même susceptible d'exercer la moindre impression sur autrui [...]. La notion d'action insiste plutôt sur la conduite intentionnelle du sujet et le qualifie, pour cette raison, d'acteur ou d'agent, c'est-à-dire celui qui agit. » (De Coster *et al.*, 2006 : 29)

En sciences humaines et sociales, une action collective est une action sociale. En effet, les actes de l'individu ou du groupe, sont orientés vers autrui, sans en requérir nécessairement la présence physique (De Coster *et al.,* 2006). Pourtant, l'action sociale implique des interactions effectives entre individus ou groupes d'individus. Néanmoins, il ne s'agit pas de n'importe quelles interactions : il faut que l'acteur oriente ses comportements en fonction

d'autrui (Freund, 1968). Au fil des siècles, des penseurs se sont intéressés au statut de l'être humain social. Avec la libéralisation des sociétés occidentales, les débats sur les libertés individuelles ont positionné l'humain comme acteur de son destin (Hobbes, [1651] 2000 ; Locke, [1690] 1989). Ces réflexions philosophiques peuvent à juste titre être considérées comme les fondements de l'action collective. Elles seront à l'origine de trois approches de l'étude de l'action collective : l'approche macro-actionnelle, l'approche micro-actionnelle et l'approche méso-actionnelle.

2.1.1. L'approche macro-actionnelle

Fondements de l'approche macro-actionnelle

Les premiers fondements de cette approche émanent du débat sur la liberté de l'individu considéré comme un acteur social. La thématique de l'intérêt général proviendra de l'idée que les individus, acteurs sociaux, sont liés par une destinée commune, soit naturelle, soit rationnelle. Traditionnellement, deux courants se sont distingués. Le premier, à l'origine du courant conservateur, analysera la liberté négative, et le deuxième la liberté positive, tout en posant les bases du courant progressiste ou socialiste (Dewiel, 2005).

Le conservatisme naît de la tradition de « liberté négative ». Pour les conservateurs, la société est un tout ordonné, un ordre social source de valeurs collectives (Hume, [1739] 1995 ; Burke, 1790). Des institutions évoluées coordonneraient et tempèreraient les fins déterminées par la nature humaine. Pour ces raisons, tout changement social serait illégitime car les institutions sont le résultat de l'ordre naturel des choses. L'autre courant philosophique à l'origine du fondement de l'approche macro-actionnelle, est dit progressiste ou socialiste. Il rejette l'idée de l'inviolabilité d'un ordre naturel des choses. La liberté serait collective car l'humanité toute entière devrait en faire la quête pour assurer le progrès de la « race humaine » (Kant, [1784] 1988b : 97). Elle vaincrait sa nature égoïste en s'autodéterminant,

notamment par l'usage de la raison (Kant, [1785] 1988a). La liberté ferait partie d'un processus de développement social spontané, généré par l'individu (Hegel, [1821] 1982, [1822] 1988). L'harmonie sociale ne surviendrait qu'une fois la société arrivée à maturité, au moment de la formation du *Geist*[5], un esprit collectif résultant d'un processus historique du développement de soi. Chez Marx ([1845] 1996), la conscience de classe remplace le *Geist* en tant que destin de l'humanité. Enfin, le socialisme chez Hirst (1990) est un objectif social et non gouvernemental, réalisé par des groupes communautaires formés de bénévoles.

En définitive, ces deux courants philosophiques se réconcilient sur l'idée que la société est dotée de ses propres valeurs qui sont plus que la somme des valeurs des individus qui la composent. Il existerait un bien supérieur auquel l'individu participe, aujourd'hui désigné comme l'intérêt général ou le bien commun. L'idéal communautaire peut donc revêtir l'apparence du conservatisme ou du socialisme (Berlin, 1979).

Dans un deuxième temps, l'approche macro-actionnelle de l'action collective trouve ses fondements sociologiques dans le holisme méthodologique (Durkheim, [1895] 1983). Selon ce paradigme, le comportement de l'être humain n'aurait pas de motifs intrinsèques, qu'ils soient physiologiques ou héréditaires, mais cognitifs. L'homme apprendrait ses comportements de son milieu socioculturel. Ainsi, les actions humaines ne devraient être réduites aux états psychologiques de chaque personne (*Ibid.* : 102) : « [...] un tout n'est pas identique à la somme de ses parties, il est quelque chose d'autre et dont les propriétés diffèrent de celles que présentent les parties dont il est composé. » La société ne pourrait être réductible à la simple somme des individus. En effet, des interactions entre individus, naissent des institutions, des normes, des valeurs. Il faudrait donc partir de la société pour comprendre l'individu, et non l'inverse (Durkheim, 1909 : 109) : « La cause déterminante d'un fait social

[5] « Esprit » en Allemand.

doit être cherchée parmi les faits sociaux antécédents, et non parmi les états de la conscience individuelle. »

Si les principes du holisme sont acceptés par plusieurs courants sociologiques, à savoir la primauté du tout sur la partie, il n'en demeure pas moins des divergences quant au rôle de l'acteur social. Serait-il un déterminant de la continuité de la structure sociale ou organisationnelle, ou bien un agent de changement social ? L'alternative suggérée par ce questionnement, suffit à distinguer deux courants macrosociologiques de l'action collective. L'un s'inscrit dans la continuité et l'ordre social (Malinowski, [1941] 1970 ; Radcliffe-Brown, [1952] 1972 ; Mead, 1963 ; Parsons, 1973), tandis que l'autre exprime la rupture et le changement social (Marx et Engels, [1848] 1978 ; Touraine, 1965 ; Melucci, 1978 ; Castells, 1999).

Par ailleurs, la définition de l'approche macro-actionnelle ne saurait être complète sans en considérer les fondements économiques. L'action collective est perçue comme le résultat d'une intervention nécessaire au développement économique, puisqu'elle serait liée à des fonctions de production et de consommation (Keynes, [1936] 1990). L'État en serait le stimulateur en cas de carence d'investissement du secteur privé. Il interviendrait au-delà de ses fonctions régaliennes de garant des libertés individuelles, de la sécurité et de la propriété privée. L'intervention de l'État consisterait à stimuler la demande des personnes en créant des grands travaux, entre autres pour garantir le plein emploi (Beveridge, 1942, 1944).

Théories de l'action collective selon une approche macro-actionnelle

Les premières théories envisagent l'action collective dans un cadre social, dont la conservation des habitudes et valeurs est nécessaire à la pérennité. Les théories de l'action collective dans la continuité sont diverses. En voici quelques-unes.

Selon la théorie du fonctionnalisme absolu, les phénomènes sociaux et les manifestations communes ont des fonctions sociales. Toute activité remplirait une fonction, dès lors qu'elle satisferait des besoins sociaux. Elle a une fonction particulière dans un contexte unifié et cohérent (Malinowski, 1970). Par ailleurs, la fonction d'une activité sociale révèlerait les principes fondamentaux du bon fonctionnement d'un système social (Radcliffe-Brown, 1972). L'action collective serait donc socialement utile puisqu'en contribuant à la satisfaction des besoins sociaux, elle garantirait le bon fonctionnement des collectivités.

Pour la théorie structuro-fonctionnaliste, l'action humaine est appréhendée selon sa fonction par rapport à la structure sociale (Parsons, 1973). Les « impératifs fonctionnels » sont des éléments indispensables au bon fonctionnement de la société et à sa pérennisation. Il en existerait quatre : la poursuite de buts (objectifs et moyens pour les atteindre), le maintien d'une stabilité normative (la production d'un système de valeurs), un mécanisme d'intégration du système et des éléments le composant, des mécanismes d'adaptation de la structure au contexte environnemental. Ainsi, l'action collective serait composée d'un ensemble d'actions inhérentes à des rôles et à des statuts structurellement définis.

D'après la théorie du structuralisme relativisé, une action peut avoir plusieurs fonctions sociales, voire aucune (Merton, 1965). Elle peut parfois même entraver le bon fonctionnement de la société. D'où les concepts de : « afonctionnel », « plurifonctionnel » et « dysfonctionnel ». Cette dernière tendance présente une ouverture sur le courant de la rupture car lorsqu'elle est dysfonctionnelle, l'action collective devrait subir des transformations.

Selon la théorie du structuralisme-constructivisme, les sociétés ont une existence propre, à savoir « des structures objectives, indépendantes de la conscience et de la volonté des agents » (Bourdieu, 1987 : 147). La compréhension de l'action collective passe par celle de l'« habitus ». Il se définit comme des « [...] schèmes de perception, de pensée et d'action

des individus » (*Ibid.*). Cette vision du monde se serait construite par l'intériorisation de normes sociales et culturelles transmises par les agents de socialisation tels que la famille, l'école, l'église, etc. Néanmoins, à partir de ces perceptions, chacun peut produire sa réalité. Des différences de comportements peuvent alors être observées à l'intérieur de champs, groupes ou classes sociales.

Finalement, la théorie culturaliste avance que les individus auraient une « personnalité de base », car peuvent avoir un socle culturel commun (Mead, 1963 ; Linton, 1977). Cette personnalité de base s'acquerrait au cours du processus de socialisation, raison pour laquelle deux peuples seraient culturellement différents. Ce concept de personnalité de base, montre que le rôle de la culture dans la formation de la personnalité, et l'environnement dans lequel vit l'individu, ont des conséquences sur ses comportements futurs. L'individu peut difficilement se construire tout seul en dehors de tout contexte.

La théorie marxiste est la première de celles qui mettront l'accent sur les changements sociaux. En rupture avec les théories précédentes, elle énonce les fondements déterministes d'une action collective dans une société capitaliste (Marx et Engels, [1848] 1978). Il existerait une corrélation entre le mode de production et la domination sociale. Ces modes de production génèreraient des antagonismes sociaux. En résulteraient plusieurs contradictions : économique (les riches deviennent de plus en plus riches, et les pauvres de plus en plus pauvres), et sociale (l'histoire des sociétés est l'histoire des conflits sociaux). Si l'action collective peut poser problème, en perpétuant les antagonismes sociaux, elle se trouve être également une solution. Elle interviendrait à l'issue d'un processus de maturation consacrant la naissance d'une conscience de classe (Marx, [1845] 1996).

D'après la théorie actionnaliste, l'actionnalisme serait la façon dont l'action définit les règles sociales (Touraine, 1965, 1973, 1984). Les institutions et autres formes d'organisations

Rapport-Gratuit.com

sociales seraient le résultat de rapports sociaux. L'action collective produirait les structures sociales et organisationnelles. Elle serait l'œuvre d'un acteur collectif constituant un mouvement social. Il existerait des antagonismes de classe lorsque les dirigeants imposent leur modèle de société à des dominés. L'action collective prenant la forme d'un mouvement social, « implique la lutte de deux acteurs, dont chacun se caractérise par une solidarité spécifique et s'oppose à l'autre pour l'appropriation et la destination de valeurs et ressources sociales » (Melucci, 1978 : 37-38). D'où les trois principes : une identité collective (qui lutte?), l'identification d'un adversaire (contre qui lutter ?), un projet d'action et de réforme de la société (pourquoi lutter ?). L'action collective aurait enfin pour vocation le changement social sur des bases communautaires, en réaction à la globalisation des sociétés dont les centres de direction seraient désormais déconnectés de leur base (Castells, 1999).

Définition de l'action collective selon une approche macro-actionnelle

D'après l'ensemble de ces apports théoriques à une échelle macro, une définition de l'action collective peut être esquissée. **L'action collective serait l'ensemble des moyens mis en œuvre par la volonté d'individus partageant un idéal commun, afin de réaliser des objectifs supérieurs à chacun d'eux.**

2.1.2. L'approche micro-actionnelle

Fondements de l'approche micro-actionnelle

Le fondement philosophique est celui du libéralisme individualiste. Les libertés seraient innées et non acquises d'entités externes à l'individu souverain. C'est de cette volonté que l'individu tirerait la responsabilité morale de ses actes et la propriété de soi. De par sa nature, l'être humain a le droit à la vie, à la liberté et à la propriété. Dans cette philosophie, la liberté serait indissociable de la quête du bonheur (Hobbes, [1651] 2000). Les individus

feraient le bien dans cette quête du bonheur. Le droit et le bien seraient unis dans la poursuite du bonheur (Locke, [1690] 1989). En outre, le bonheur ne serait pas une finalité en soi mais plutôt une conséquence d'actions succinctes (Mill, [1873] 1993). Ces caractéristiques du bonheur définiront la notion de liberté : « La seule liberté digne de ce nom est de travailler à notre propre avancement à notre gré, aussi longtemps que nous ne cherchons pas à priver les autres du leur ou à entraver leurs efforts pour l'obtenir. » (Mill, [1859] 1990 : 79). Enfin, ces libertés individuelles ne pourront être minimisées par l'existence d'une communauté d'individus : « La communauté est un ensemble fictif, composé d'individus considérés comme en étant en quelque sorte les membres. Quel est, dès lors, l'intérêt de la communauté ? La somme des intérêts des différents membres qui la composent. » (Bentham, [1789] 1970 : II : iv).

Les fondements sociologiques de l'approche micro-actionnelle, adhèrent au principe du libre arbitre. Cette sociologie individualiste sera qualifiée de « compréhensive » ou d' « actionnaliste individualiste », ce qui la différencie de l'actionnalisme de Touraine. La sociologie actionnaliste se veut intersubjective, car l'acteur disposant d'une gamme d'actions, prend en considération les réactions éventuelles et prévisibles de ses partenaires sociaux. Il existerait quatre types d'actions : l'action traditionnelle, l'action émotionnelle ou affective, l'action rationnelle par rapport à une valeur, l'action rationnelle par rapport à un objectif (Weber, [1921] 1971).

Le premier type d'actions renvoie à l'habitude. Si ces traditions sont jugées respectables, c'est-à-dire lorsque le système de valeur de l'individu est connu, le comportement devient rationnel par rapport à une valeur. L'action émotionnelle fait référence à l'état affectif ou à l'humeur de l'individu. La conduite émotionnelle peut servir de ressource dans la mesure où elle peut être utilisée au cours de relations sociales, par des acteurs souhaitant parvenir à leurs fins. Enfin, l'action rationnelle par rapport à un objectif ou une

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

finalité, est guidée par l'individu ayant défini des objectifs et des moyens pour les atteindre, tout en tenant compte des obstacles qui pourraient se présenter. Ainsi, l'action collective serait un ensemble d'activités sociales (Weber, [1921] 1971 : 4) : « Nous entendons par "activité" un comportement humain [...], quand et pour autant que l'agent ou les agents lui communique un sens subjectif. Et par activité "sociale", l'activité qui, d'après son sens visé par l'agent ou les agents, se rapporte au comportement d'autrui, par rapport auquel s'oriente son déroulement. » La microsociologie ne serait alors pas si atomiste, puisque l'activité devient sociale quand le sens visé par l'individu qui l'accomplit se rapporte au comportement d'autrui. L'activité réalisée ne prendrait du sens qu'au cours d'une interaction, tandis qu'isolément elle n'aurait aucune signification. Cette activité sociale, ou action sociale, se réaliserait dans un contexte particulier dont il faudrait tenir compte pour expliquer les comportements des individus.

Les fondements de l'approche micro-actionnelle seront complétés par les apports d'un courant économique libéral. Ses principaux représentants sont les économistes de l'école autrichienne (Menger, 1892 ; Hayek, 1947 ; Mises, 1949 ; Rothbard, 2000). Selon eux, les individus sont les garants de l'action collective dès lors qu'ils disposent de libertés individuelles. Ils agiraient selon leur libre arbitre, d'après une démarche praxéologique consistant à définir leurs objectifs et les moyens de les atteindre sans aucune coercition externe (Mises, 1949). Ainsi, toute intervention serait une entrave aux libertés individuelles et par conséquent à l'action collective (Hayek, 1947). L'école autrichienne adhère donc à l'idée d'Adam Smith selon laquelle l'individu est un acteur de la création de richesses pour sa collectivité, dès lors qu'il recherche ses intérêts économiques.

Théories de l'action collective selon une approche micro-actionnelle

Il apparaît avant tout utile de nommer la théorie de la rationalité des acteurs. Cette théorie contient plusieurs idées. D'abord, l'action collective ne serait pas le fruit d'une concertation : elle serait spontanée (Boudon, 1979). Elle serait par ailleurs, « [...] l'addition [des] influences individuelles infinitésimales » (Boudon, 1977 : 5). Il faudrait donc interpréter les comportements individuels pour comprendre l'action collective. De ces dernières pourraient résulter des effets pervers, tels que des réactions en chaîne, à savoir des situations non voulues au départ. Mais certains de ces effets pervers pourraient produire des résultats bénéfiques. Ensuite, l'acteur ne serait pas naturellement rationnel. Il le deviendrait, dès lors que ses comportements seraient influencés par son contexte. C'est alors qu'il deviendrait un acteur social (Boudon, 1992). L'acteur social serait un acteur rationnel, avec des comportements guidés par des finalités ou des valeurs (*Ibid.* : 34-35) : « [...] la sociologie traite un comportement comme rationnel toutes les fois qu'elle est en mesure d'en fournir une explication pouvant être énoncée de la façon suivante : "le fait que l'acteur X se soit comporté de la manière Y est compréhensible : en effet, dans la situation qui était la sienne, il avait de bonnes raisons de faire Y". »

Ensuite, la théorie de la stratégie des acteurs est une théorie actionnaliste à la fois ascendante et descendante. Ascendant signifie démarrer le raisonnement inhérent à l'action collective à partir des « jeux d'acteurs », pour recréer la structure. Elle sera inversement descendante, lorsque la structure sera envisagée en tant qu'environnement contraignant donnant cependant lieu à des actions individuelles différenciées (Crozier et Friedberg, 1977). Pour élargir sa marge de liberté dans un organisme, l'acteur deviendrait stratège. Il n'ignorerait pas pour autant les enjeux holistiques, car son environnement est créateur de menaces mais aussi d'opportunités. Il s'engagerait dans un jeu de pouvoir formant un champ d'exercice de pouvoir (*Ibid.* : 69). Le jeu est « un mécanisme concret grâce auquel les

hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en leur faisant – en se laissant – leur liberté. » (*Ibid.* : 113). La somme des interactions donnerait lieu à un système d'action concret. Autrement dit, la structure existe par l'action des individus et non l'inverse. Ils seraient responsables de la régulation des modes de l'action collective. C'est un raisonnement en rupture avec l'approche structuro-fonctionnaliste. L'action collective pourrait se définir comme l'ensemble des stratégies d'élargissement de la marge de liberté et des interactions que cela peut impliquer.

Définition de l'action collective selon une approche micro-actionnelle

Une définition de l'action collective, selon une approche micro, peut être donnée après considération des apports théoriques antérieurs. **L'action collective serait une conséquence, un résultat de l'ensemble de démarches rationnelles et stratégiques consistant à définir des objectifs personnels et les moyens de les atteindre.**

2.1.3. Approche méso-actionnelle

Fondements de l'approche méso-actionnelle

La philosophie générale de l'approche méso-actionnelle a un double sens perceptible dans le débat sur les libertés. D'un point de vue descendant, les libertés individuelles sont garanties par des entités sociales formant l'ordre des États, souvent représenté par les trois pouvoirs : juridique, exécutif, législatif (Montesquieu, [1748] 1979). Les individus formant une collectivité sont liés par un contrat social (Rousseau, [1762] 1964). Ils ont des obligations envers les lois de l'État, mais aussi des droits, ce qui leur garantirait une marge de liberté en société. D'un point de vue ascendant, les interactions entre individus sont structurantes dans la mesure où elles conduisent à la constitution de structures sociales et organisationnelles. Elles seront le socle des sociétés, un ordre social dont les institutions seront garantes des libertés de chacun (Burke, 1790 ; Hume, 1995).

Le fondement sociologique de cette approche méso-actionnelle part du principe qu'« il y a société là où il y a action réciproque de plusieurs individus » (Simmel, [1908] 1999 : 43). Tous les événements de réciprocités formelles ou informelles entre individus, constituent des situations intéressantes de développement des liens sociaux. L'action collective regrouperait l'ensemble des actions réciproques ou des interactions, qu'elles soient conflictuelles ou consensuelles, dans un cadre prédéterminé ou nouveau, durable ou éphémère. Ces interactions, traduisant des actions collectives, pourront être objectivées à partir de « sociogrammes » indiquant les préférences entre personnes (Moreno, 1954), ou de réseaux sociaux définissant des champs sociaux (territorial, industriel et amical) (Barnes, 1954). Deux courants de la mésosociologie se distinguent. L'un dit de « contenu », s'intéresse à la nature des interactions entre individus, à leurs causes et conséquences. L'autre courant est qualifié de mésosociologie de la « forme ». Il a pour intention d'objectiver toutes les interactions, donc de présenter l'action collective comme un amalgame d'individus en réseaux sociaux.

Théories de l'action collective selon une approche méso

Premièrement, la théorie du structuralisme-constructivisme avance que l'être humain intérioriserait des règles sociales censurant ses comportements : c'est « l'ordre invisible » (Elias, 1991 : 70). La société n'aurait pas d'existence propre, contrairement à ce que suggère la théorie du structuralisme-constructivisme de Bourdieu (1987). Elle serait une multitude d'interdépendances multiples et mouvantes. L'action collective serait un ensemble de comportements humains enchevêtrés, créant des réseaux d'interdépendance.

Deuxièmement, la théorie de l'interactionnisme s'appuie essentiellement sur deux principes. D'une part, les individus réagiraient en fonction du sens qu'ils donneraient aux choses qui les entourent et non pas selon ce qu'elles sont réellement. D'autre part, ces représentations se construiraient au cours d'interactions quotidiennes, ce qui signifie qu'il faut

connaître la nature des interactions quotidiennes pour saisir ce sens (Goffman, [1961] 1998). L'action collective serait alors le résultat d'intersubjectivités (Habermas, 1987). Elle est perçue comme un ensemble d'interactions, d'échanges sociaux, de situations sociales où chacun agit et se comporte en fonction de l'interprétation qu'il se fait du comportement d'autrui. Les acteurs n'obéiraient pas strictement à des rôles définis au sein des structures organisationnelles, ils garderaient une marge de manœuvre du fait de leur appréciation subjective de la réalité.

Troisièmement, la théorie du capital social fait référence à un ensemble de relations accumulées au cours d'une vie, appelées « capital social » (Bourdieu, 1972). Il se situerait dans les interactions reliant des acteurs sociaux (Coleman, 1988). Cela signifie que le capital social est encastré dans des structures sociales. Il serait pour ces raisons une ressource mobilisable. En effet, le capital social serait un ensemble de « ressources enchassées dans des réseaux sociaux, accessibles et utilisées par des acteurs pour quelque action[6] » (Lin, 2001 : 25). Cette définition du capital social englobe deux dimensions saillantes : l'enchassement des ressources dans les relations sociales plutôt que dans l'individu, l'accès et l'utilisation de ces ressources par l'acteur.

Quatrièmement, la théorie des liens forts et liens faibles a été développée dans la sociologie des réseaux sociaux. Les liens forts ont été davantage observés, puisqu'ils doivent garantir le maintien des ressources dans une structure, et que leur sollicitation assurerait un meilleur accès au capital social (Coleman, 1988). Les liens faibles ne doivent cependant pas être minimisés (Granovetter, 1973). Plus les réseaux seraient ouverts, et plus de bénéfices auraient les protagonistes (Burt, 1992). Les liens faibles pourraient par exemple jouer un rôle dans la recherche d'un emploi, ce qui est trivialement appelé le « bouche à oreille ». Selon Lin (2001), il ne peut en définitive y avoir de préférence à un type de liens. L'efficacité pour

[6] Traduction libre.

l'action serait relative, puisque l'acteur solliciterait les liens qui correspondront à sa situation personnelle au sein d'une structure (Lin, 2001).

Cinquièmement, la théorie des trous structuraux énonce que dans un réseau, les acteurs les plus avantagés seraient ceux dont les contacts ont le moins de connexions directes entre eux (Burt, 1992). Deux situations se distinguent. Les trous structuraux dans un environnement externe, sont propices à l'acteur qui peut alors profiter du manque de cohésion des éléments exogènes. C'est un cas propice pour qui souhaiterait appliquer la stratégie du « diviser pour mieux régner ». En revanche lorsqu'ils sont présents dans l'environnement interne, ils peuvent renseigner sur un manque de coopération à l'intérieur du réseau. Les opposants pourraient alors profiter d'une telle faiblesse. L'analyse des trous structuraux dans les réseaux sociaux, est alors un indicateur de santé de l'action collective.

Définition de l'action collective selon une approche méso-actionnelle

L'action collective pourrait avoir une troisième définition, d'un point de vue méso-actionnelle. **L'action collective serait un ensemble d'interactions entre individus, lesquelles en influant sur les perceptions de chacun d'entre eux tendront à se structurer pour au moins prendre la forme de réseaux sociaux.**

Cette section aura permis, au-delà des définitions, de comprendre que l'action collective présente au moins trois sources. La première est le collectif, car l'individu transcendant ses besoins personnels deviendrait un acteur collectif. Il agirait dans le sens d'un intérêt commun aux membres d'une même collectivité. L'action collective aurait dès lors une double perspective. Elle aurait d'une part vocation à assurer la pérennité d'une collectivité ; faire en sorte que ses normes et valeurs se diffusent d'un acteur à un autre à travers le temps. D'autre part, elle projetterait un changement social. Des acteurs collectifs s'organiseront alors pour changer des structures sociales, dans l'espoir de leur contrôle. L'individu serait une autre

source de l'action collective. De ce point de vue, la quête de l'intérêt personnel mènerait à l'intérêt commun. Cet acteur individuel est dit rationnel, dans la mesure où il met en œuvre des moyens pour atteindre des objectifs propres. Il aurait par ailleurs recourt à la stratégie, puisque sa démarche s'organiserait en relation avec autrui poursuivant également ses propres finalités, ce dans un cadre structurel contraignant. L'objectif serait alors de toujours élargir sa marge de manœuvre. Enfin, les interactions entre individus sont source de l'action collective. Des acteurs en interaction créeraient leur propre réalité, de là des perceptions collectivement générées. L'action collective s'apparenterait en fin de compte à l'objectivation d'une réalité partagée d'acteurs en interaction, lesquels partageraient des liens plus ou moins forts. Cette dynamique structurante prendra la forme d'un réseau social. Un capital social, sorte de ressource immanente, y serait encastré. Il serait en outre mobilisable par les acteurs formant ce réseau social.

Cette étape aura été nécessaire dans la démarche ultérieure de réalisation d'une typologie des facteurs de mobilisation pour l'action collective en développement régional. Les trois courants de l'action collective se révèleraient être des cadres d'analyse utiles à la compréhension des dynamiques d'acteurs.

2.2. Facteurs de mobilisation selon les approches de l'action collective

La distinction des trois approches de l'action collective, suggère l'existence de facteurs de mobilisation situés à trois niveaux. Le premier serait celui de la structure, notamment son fonctionnement formel et son contenu culturel. Le second concernerait les individus agissant selon leurs émotions, valeurs et finalités. Le troisième, situé à un niveau interactionnel, mettrait en évidence la nature des interactions et leur effet structurant. Ainsi seront présentés trois types de facteurs de mobilisation pour l'action collective : les facteurs structurels, les facteurs individuels et les facteurs interactionnels.

2.2.1. Facteurs structurels

D'un point de vue holistique, la structure explique les comportements des individus. La mobilisation serait dans ce cas un fait social qui trouve une explication au niveau structurel. Elle serait envisagée comme un indicateur de bon fonctionnement du processus de socialisation, à savoir l'intériorisation des normes et valeurs communes, par le biais d'agents de socialisation. Elle consisterait à la fois à la régulation des individus et à leur intégration dans une structure sociale. Ces facteurs sont d'une part fonctionnels, d'autre part culturels.

Facteurs fonctionnels

Selon les facteurs fonctionnels, chaque acteur remplit une fonction dans une structure d'action collective. La mobilisation serait un indicateur de bon fonctionnement de cette structure. Autrement dit, il y a mobilisation lorsque le bon fonctionnement d'une structure d'action collective est assuré. Ce raisonnement peut être aussi valable pour le fonctionnement d'une collectivité régionale. La théorie structuro-fonctionnaliste présentait quatre facteurs de bon fonctionnement (Parsons, 1973) : les acteurs seraient conscients qu'ils poursuivent des buts communs ; il existerait des mécanismes de maintien d'un système de valeurs communes ; il existerait un mécanisme d'intégration du système de valeur et des éléments le composant ; il existerait des mécanismes d'adaptation de la structure d'action collective à son environnement. Plusieurs théories repérées dans la littérature du développement local et régional, désignent tous ces facteurs de bon fonctionnement propices à la mobilisation des acteurs.

La première est la théorie du consensus. Le consensus serait l'atteinte d'une vision commune contribuant à la définition de l'intérêt général (Tremblay et Rolland, 2003). La conscience collective serait de fait maintenue, de même que les conditions de l'action collective. En effet, selon le paradigme macro-actionnel, le collectif ayant une existence

Rapport-Gratuit.com

propre, est source de l'action collective. La concertation des acteurs serait envisagée comme un moyen d'atteindre un consensus. Cette démarche jugée volontaire, serait toujours conduite dans l'objectif de l'atteinte d'une vision commune (Fontan et Lévesque, 1992). Cette dernière serait inhérente à l'harmonisation de solutions liées à une problématique particulière (Fournier, 1986). Les institutions régionales auront un rôle d'agents de consensus, en facilitant le rapprochement des acteurs régionaux de toutes sphères (Dionne et Klein, 1993).

Ensuite sera mentionnée la théorie du lien social. Le lien social peut être compris comme « la capacité et la volonté de coopérer inhérentes à un tissu social » (Côté, 2002 : 357-358). Il est en cela une objectivation du consensus. La force des liens entre acteurs déterminerait la mobilisation. Ainsi, l'intensité de la mobilisation serait distincte d'un milieu à un autre, dépendamment de la force des liens y existant. La mobilisation serait forte dans des milieux où ces liens sont denses (Saucier et Thivierge, 2003). La continuité de ces liens serait entravée par le fait que les individus n'adhèrent pas à des structures sociales. Dans un contexte de bouleversements sociaux et politiques, Saucier et Thivierge (2003) allèguent que la montée de l'individualisme a pu miner les fondements de l'action collective par la dégradation du lien social, entraînant de fait une perte de capacité de mobilisation des milieux (*Ibid.*).

Enfin, selon la théorie de l'adaptation, la pérennité d'une collectivité régionale serait corrélée à sa capacité d'adaptation à des bouleversements dans son environnement interne ou externe. La crise des États-providence et la globalisation économique auraient posé des défis aux régions quant à leur cohésion interne (Klein, 1997). Les régions et localités ayant le mieux relevé le défi du lien social, auraient été celles où les organismes communautaires se seraient développés, tout en s'adaptant aux changements de contextes politique, économique et social (Favreau et Lévesque, 1999). Le développement régional ou local serait une manifestation de cette adaptation (Klein, 1997). D'ailleurs, le développement local se perçoit

comme une stratégie d'adaptation « aux nouvelles règles du jeu de la croissance macro-économique » (Aydalot, 1985 : 104). Cette adaptation garantirait donc le bon fonctionnement d'une structure ou d'une collectivité dans son ensemble, condition *sine qua non* à la mobilisation des acteurs régionaux.

Facteurs culturels

La culture est perçue comme « un ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes, et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société » (Tylor, 1876 : 1). Les facteurs culturels envisagent la mobilisation comme étant à la fois, un trait culturel hérité et la démonstration de l'intériorisation d'une culture. Les normes et valeurs d'une collectivité seraient partie intégrante de celles de l'acteur, dès lors qu'elles revendiqueraient une culture commune. Cet acteur serait alors socialisé, pour avoir intériorisé les éléments constitutifs de la culture de son milieu. Il s'agirait d'un processus d'identification, de telle sorte que le « Nous » et le « Je » se confondent (Mucchielli, 1986). La mobilisation pour l'action collective serait en soi un trait culturel, en plus d'en être le contenant. Des théories appréhenderont la capacité de mobilisation en tant que dotation culturelle, ou comme porteuse d'une identité à laquelle appartiendraient des acteurs.

La théorie de la culture collaborative stipule que certaines régions ont une plus grande culture de la collaboration que d'autres. La mobilisation y serait naturelle (Lachapelle, 2001). Elle serait une habitude socialement transmise ; un trait de caractère collectif. Selon ce raisonnement, certaines régions seraient plus enclines à se mobiliser pour des actions collectives en développement régional, pour des raisons de culture collaboratives ancrées non seulement sur un territoire, mais aussi dans les mentalités.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

La seconde théorie est celle de l'articulation identitaire. L'articulation identitaire est qualifiée de pratique visant « la création d'un acteur à partir d'une diversité d'éléments qui se rencontrent ». Ces pratiques représenteraient « un travail d'interprétation et de négociation entre ces divers éléments en vue de leur participation commune à une conscience collective partagée » (Caillouette, 2001 : 85-86). Dans leur quête de consensus, les acteurs s'attèleraient à créer une identité commune, de telle sorte qu'un collectif prendrait vie. Selon l'approche macro-actionnelle, le collectif est la source de l'action collective, donc de la mobilisation.

La théorie du sentiment d'appartenance territorial est une troisième théorie explicative de la mobilisation, d'un point de vue culturel. Le sentiment d'appartenance « réfère à un ensemble de points de vue, de concepts, de notions, de valeurs, bref : à une culture » (Tremblay et Gagné, 1995 : 8). Il apparaît comme « une ressource, un moyen indispensable de mobilisation des efforts de développement » (*Ibid.*). Ce sentiment d'identité collective serait commun à des membres d'une collectivité partageant une identité culturelle (Pilote, 2007), souvent associée à une appartenance communautaire (Pilote, 2010). Le territoire serait la pierre angulaire du sentiment d'appartenance à un collectif (Jean, 1991 ; Simard, 1999). Parfois exacerbé, ce sentiment prendrait la forme de nationalismes locaux ou régionaux (Fournis, 2007).

2.2.2. Facteurs individuels

Ces facteurs expliquent la mobilisation du point de vue du libre arbitre de l'individu, sans considération du pouvoir coercitif de la structure. La sociologie weberienne indique que les individus sont guidés par quatre types d'actions, qualifiés d'idéaux-types : l'action traditionnelle, l'action émotionnelle ou affective, l'action rationnelle par rapport à une valeur, l'action rationnelle par rapport à un objectif (Weber, [1921] 1971). Les deux premiers types d'actions ont une rationalité moindre ou inexistante. L'action à objectif serait la plus

rationnellement aboutie. La dichotomie entre émotion et raison est perceptible. D'une part, l'individu a des inclinaisons naturelles dues à ses émotions. L'action peut être soit spontanée, soit le fruit d'une réflexion. D'autre part, l'individu serait guidé par son intérêt personnel. Il agirait selon ses propres finalités. Étant en interaction avec son environnement, il deviendrait un acteur stratégique. Dès lors, deux types de facteurs individuels se distingueront : les facteurs émotionnels et les facteurs rationnels.

Facteurs émotionnels

Selon la théorie de la frustration, le mécontentement naîtrait de la frustration ; un sentiment de « privation relative » (Gurr, 1970 : 9). Ce serait la perception d'un écart entre les attentes et la situation présente de l'individu. Cette frustration est relative car proviendrait d'une comparaison faite selon des normes sociales, des systèmes d'attentes ; « plus grande est la frustration, plus grande sera la quantité d'agressivité à l'encontre de la source de frustration » (*Ibid.*). Elle aurait expliqué dans un premier temps la formation de mouvements régionaux. La frustration proviendrait d'une participation de façade aux projets de développement régional et de la dévitalisation de localités (Gagnon, 1985 ; Beaudry et Dionne, 1996).

La théorie de l'adhésion se différencie de la théorie du sentiment d'appartenance territoriale, en cela qu'elle envisage l'appartenance comme une adhésion volontaire à un groupe, qualifié de groupe d'appartenance. La mobilisation serait l'occasion d'affirmer son appartenance à un groupe, de revendiquer son adhésion à des valeurs et à des croyances (Pizzorno, 1986). Dans le contexte du développement régional, cette mobilisation s'apparenterait à un engagement structuré par des valeurs. L'adhésion à un groupe de femmes ayant pour vocation d'accroître la représentation féminine dans les instances de développement régional, en serait un exemple (Masson, 2001).

Facteurs rationnels

D'une part, se distingue la théorie du choix rationnel. La mobilisation de l'acteur rationnel s'analyse dans un contexte d'individualisation des parcours de vie, en lien avec la collectivité. La recherche de l'intérêt personnel ne serait pas si contradictoire avec l'intérêt général. En effet, il serait plus rationnel pour les personnes de ne pas se mobiliser pour l'action collective, car sans effort elles pourraient avoir un bénéfice maximum. Mais la mobilisation demeure car l'acteur escompterait un bénéfice plus grand que l'ensemble du groupe : c'est « l'intérêt sélectif » (Olson, 1983 : 65). Cette théorie a eu un écho marginal dans la littérature du développement régional, tant la recherche de l'intérêt commun est jugée primordiale à toute mobilisation pour l'action collective. Grâce à elle, il est cependant possible d'envisager la mobilisation comme volonté d'accroître son *empowerment* personnel, afin de résoudre des problématiques personnelles, bien que communes aux membres d'une même collectivité (Ninacs, 2008).

D'autre part, sera mentionnée la théorie de la stratégie de l'acteur. Le terme de stratégie « exige : un sujet (qui n'est pas forcément un individu), une action (qui n'est pas totalement indéterminée), une rationalité (qui n'est pas nécessairement de l'*homo oeconomicus*), et une vision de long terme dans un espace marqué par l'incertitude et la complexité » (Rose, 1999 : 164). La mobilisation pourrait être une conciliation de stratégies personnelles conduisant à des actions collectives autour de problématiques de développement régional, ce qui requiert l'intervention d'un agent conciliateur (Robitaille, 2006).

2.2.3. Facteurs interactionnels

Selon l'approche méso-actionnelle, la mobilisation pour l'action collective serait le résultat d'interactions entre individus. En effet, d'après le paradigme interactionniste structural, les interactions entre acteurs seraient structurantes en cela qu'elles prennent la

forme de réseaux sociaux (Degenne et Forsé, 1994). La mobilisation serait l'activation d'un réseau latent alors constitué dans le but de réaliser des actions collectives (Lemieux, 1999). Prendraient forme des réseaux de mobilisation. Ils se définissent comme le fait que « des acteurs mobilisent d'autres acteurs pour qu'ils coopèrent avec une *cible* » (*Ibid.* : 78). Ils sont logiquement qualifiés de réseaux de coopération (Lazega et Lebeaux, 1995). La structuration d'acteurs en réseaux serait en définitive une étape antérieure au processus de mobilisation en vue d'actions collectives. Cela impliquerait qu'un acteur en mobilise un autre. D'où la distinction entre l'acteur mobilisateur et l'acteur à mobiliser. Ces facteurs mobilisateurs seraient de deux ordres : extrinsèques et intrinsèques.

Facteurs interactionnels extrinsèques

Les facteurs interactionnels extrinsèques sont extérieurs aux acteurs et favorisent leurs interactions. Les théories structurales ou des réseaux sociaux, aident à les cerner.

La théorie de la proximité des acteurs réfère aux théories de la centralité, de la proximité des nœuds et de la force des liens (Lemieux et Ouimet, 2004). Plus les acteurs sont centraux dans un réseau social, plus il y aurait d'interactions entre eux. Cette proximité est aussi appelée connectivité, à savoir la distance entre deux acteurs (nœuds) d'un réseau social (Lemieux, 1976). Dans le cadre du développement endogène, cette proximité trouve un ancrage territorial. Selon la théorie des milieux innovateurs, la proximité spatiale mène à une coopération entre acteurs. Elle serait aussi liée à une proximité culturelle, laquelle se construit au gré des interactions (Julien, 1997).

La théorie de la localisation des acteurs est également issue des réseaux sociaux. Elle stipule que les acteurs faisant le pont entre réseaux sont stratégiquement localisés (Burt, 1992). En faisant le lien entre deux groupes, ils gèreraient un important flux d'information. Ces ponts, souvent des agents de développement régional, seraient des composantes

essentielles des interactions entre acteurs, donc de la structuration des liens et de la mobilisation (Robitaille, 2006).

Facteurs interactionnels intrinsèques

Les facteurs interactionnels intrinsèques expliquent les interactions par des caractéristiques propres aux acteurs. De ce point de vue, chaque acteur est potentiellement doté d'un pouvoir d'influence, ce qui conduirait à des interactions. Les théories du leadership expliquent bien sur quoi repose ce pouvoir, étant donné que le leadership se définit comme l'art d'influencer une ou plusieurs personnes (Lainey, 2008). Ces facteurs interactionnels intrinsèques peuvent être également qualifiés de facteurs d' « influence ». Deux théories expliquent d'où l'acteur tire son pouvoir d'influence.

Selon la théorie du leader, le pouvoir d'influence d'un acteur lui proviendrait soit de son savoir-être, soit de son savoir-faire. D'une part, le savoir-être reposerait sur sa personnalité. Certains acteurs auraient une influence de par leurs caractéristiques physiques (taille, allure), intellectuelles (intelligence, QI) et morales (volonté, persévérance) (Landry, 2007). D'autre part, l'acteur influencerait par ses actes, son savoir-faire. Il serait reconnu pour ses compétences à la fois approfondies et variées. Il ferait preuve d'une volonté d'engagement envers et contre tous, pour mener à bien des objectifs communs. Enfin, il aurait une vision, à savoir une « manière de concevoir un futur possible [...] un idéal à atteindre, défini comme un but visé » (Luc, 2004 : 120). Il est pour cela un modèle à suivre. Des leaders se sont distingués en amont de la constitution de mouvements régionaux. Les Opérations Dignité (OD) ont par exemple été menées à l'initiative de Charles Banville, curé de la paroisse de Sainte-Paule. Il fit un discours sur la mobilisation, pour la prise en main du développement par les populations régionales (Banville, 1977). Il eut un écho tel, que les populations se sont

mobilisées autour de ses thématiques : prise en main, salut des populations et identité (Beaudry et Dionne, 1996).

D'après la théorie de l'influence communicationnelle, le pouvoir d'influence de l'acteur reposerait également sur sa manière de communiquer avec son entourage. Il parviendrait à influencer un autre acteur sans autre moyen que la communication (Moscovici, 1988). L'acteur se distinguerait par sa capacité à exprimer une réalité de façon à orienter les actions du groupe (Barge et Horikawa, 1989). Il serait rassembleur grâce à son influence communicationnelle. La capacité d'influence communicationnelle d'un acteur serait alors un autre facteur interactionnel intrinsèque. Cette influence se ferait notamment par un cadrage du réel (ou ancrage), c'est-à-dire par l'adhésion à des croyances ou valeurs communes, ou bien à un nouveau discours (Bateson, 1971). Plus généralement, cette théorie pourrait référer au pouvoir d'influence d'un discours organisationnel sur les acteurs d'un milieu.

En synthèse, les facteurs structurels expliquent que la mobilisation des acteurs régionaux serait possible tant qu'une collectivité maintiendrait une cohésion à travers le temps. D'une part, des facteurs contribuant au bon fonctionnement de cette collectivité, entreraient en compte dans la capacité qu'auraient ses acteurs à se mobiliser. L'atteinte d'un consensus serait d'abord primordiale. Les acteurs partageraient une vision commune. Ensuite, le lien social serait le garant d'une cohésion au sein d'une collectivité. Les normes et valeurs communes se pérenniseraient de la sorte. Enfin, la capacité d'adaptation d'une collectivité serait un facteur entrant en compte dans son bon fonctionnement. D'autre part, la collectivité serait un creuset identitaire. Les acteurs y partageraient une culture commune vectrice de mobilisation. En premier lieu, la région serait une collectivité jouissant de certaines qualités culturellement transmises. La mobilisation en serait une, si bien que certaines régions auraient une culture collaborative. En second lieu, des articulations identitaires mèneraient à la

création d'acteurs collectifs, ce qui serait propice à la mobilisation. Enfin, la région serait un territoire cristallisant un sentiment d'identité commune aux acteurs.

Les facteurs individuels expliqueraient la mobilisation par le libre arbitre des individus. Ils seraient d'une part guidés par leurs émotions. Une frustration pourrait être l'occasion de se mobiliser. Des émotions conduiraient par ailleurs à une mobilisation en guise d'adhésion à des valeurs et croyances partagées au sein d'un collectif. D'autre part, l'acteur est rationnel dans la mesure où il recherche les moyens nécessaires à l'atteinte d'objectifs propres. Sa mobilisation serait guidée par la recherche d'un intérêt personnel, lequel pourrait être compatible avec un intérêt commun. Cette rationalité impliquerait une démarche stratégique personnelle, d'où la nécessité de les harmoniser pour ne pas qu'elles nuisent à l'intérêt d'une collectivité.

Enfin, selon les facteurs interactionnels, les interactions seraient structurantes. Elles donneraient lieu à des réseaux sociaux, structures informelles latentes pouvant être mobilisées pour l'action collective. D'une part, les facteurs interactionnels extrinsèques analysent les causes des interactions à l'extérieur des acteurs. La proximité des acteurs favoriserait les interactions, ce qui densifierait le réseau social. En outre, certaines localisations seraient plus propices aux interactions. Les acteurs faisant le pont entre réseaux sociaux, seraient des pièces maîtresses de l'interaction, donc de la structuration résiliaire et de la mobilisation. D'autre part, les facteurs interactionnels intrinsèques recherchent les causes des interactions dans les caractéristiques internes des acteurs, notamment leur capacité d'influence sur autrui. Les acteurs s'apparenteraient à des leaders tirant leur pouvoir d'influence de leur savoir-être (traits de personnalité) et de leur savoir-faire (compétences, engagement). Par ailleurs, ils sont dotés d'une capacité d'influence communicationnelle, à savoir le pouvoir de faire adhérer autrui à leur discours.

La thématique des interactions mobilisatrices mériterait une plus grande attention, particulièrement d'un point de vue intrinsèque. Cette perspective d'étude encore en friche, renferme de nombreuses pistes pouvant expliquer la mobilisation d'acteurs interconnectés dans un univers à la fois formel et informel. A la suite de cette section, une revue des recherches consacrées à cette thématique, dans un contexte de développement local ou régional, sera circonscrite.

2.3. Les interactions comme facteurs de mobilisation d'acteurs régionaux

Vue sous l'angle des interactions, la mobilisation des acteurs régionaux équivaudrait à une activation de réseaux. Des études récentes (Klein *et al.*, 2010) ont qualifié de « réseautage », toutes les actions destinées à solliciter les réseaux de coopération en vue de mettre sur pied des initiatives locales conjointes. Ces études sont allées au-delà de la théorie de la proximité pour essayer de comprendre les facteurs entrant en compte dans la réalisation de ce réseautage. Des percées ont alors été réalisées sur le terrain des influences mobilisatrices, notamment au cours de l'observation de facteurs de réussites d'actions ayant pour vocation un développement local ou régional.

La première démarche de ce sous-chapitre, consistera à répertorier les apports et limites des études consacrées à ce thème spécifique des influences mobilisatrices. Ces limites justifieront notre recherche, dont les orientations seront formulées dans une question de recherche. Enfin, des hypothèses seront énoncées, de façon à ce que notre recherche puisse apporter de nouveaux éléments de compréhension quant aux influences mobilisatrices.

Rapport-Gratuit.com

2.3.1. Influences mobilisatrices en développement régional

Ces quinze dernières années, plusieurs recherches menées dans le cadre du développement régional ou local, se sont intéressées à la thématique des influences mobilisatrices. Les théories du leader et de l'influence communicationnelle ont, dans une certaine mesure, guidé l'ensemble de ces réflexions. Aussi conviendra-t-il d'analyser les approches privilégiées dans ces études, tout en cernant leurs apports et limites.

Le leadership des acteurs

Une étude exploratoire multi-cas publiée en 2011 (Klein *et al.*, 2010), recherchait les facteurs de réussite des initiatives locales. Dix études de cas ont mis en évidence des expériences de mobilisation d'acteurs locaux autour de la problématique de pauvreté et d'exclusion. Cinq hypothèses ont été formulées. La réussite des initiatives locales dépendrait de : 1) l'existence d'un leadership construit socialement ; 2) la capacité des leaders (acteurs locaux) de mobiliser une grande diversité de ressources (endogènes, exogènes) ; 3) l'existence d'instances et organisations permettant de régler localement des conflits entre acteurs ; 4) l'indentification collective d'objectifs stratégiques ; 5) la construction d'identités positives et d'une conscience territoriale.

La deuxième hypothèse est inhérente au thème de la mobilisation des ressources. Selon elle, la pratique de leadership est un déterminant de la capacité d'organisation des acteurs locaux en vue d'en mobiliser d'autres, parce que la variable indépendante « capacité des leaders de mobiliser une grande diversité de ressources » influence la variable dépendante « réussite des initiatives locales ». Cette hypothèse peut être reformulée de telle sorte que « la qualité du leadership des acteurs locaux » soit la variable indépendante, « capacité de mobiliser une grande diversité de ressources » la variable intermédiaire, et « réussite des initiatives locales » la variable dépendante. Plusieurs de ces cas démontreront effectivement

qu'un fort leadership des acteurs locaux (individuel, organisationnel et socioterriorial) mène à une meilleure mobilisation des ressources humaines[7] et financières, donc garantit une réussite des initiatives locales. Cette hypothèse explore donc la thématique de l'influence mobilisatrice, puisque le leadership est « l'art d'influencer une ou plusieurs personnes » (Lainey, 2008 : 15).

L'avantage de ces études de cas exploratoires est qu'elles permettent de générer des connaissances préthéoriques, donc de combler un vide théorique (Roy, 2009). Ainsi, la deuxième hypothèse génèrerait une théorie selon laquelle la capacité d'acteurs locaux à en mobiliser d'autres, dépendrait de leurs pratiques de leadership. Elle sera partie prenante de la théorie du leader. L'autre avantage de la deuxième hypothèse est qu'elle transcende la dichotomie entre le leadership de l'acteur collectif et celui de l'acteur individu, suggérant leur articulation.

Cependant, deux limites sont à souligner. La première, commune aux études exploratoires, est que les concepts à l'étude ne sont pas opérationnalisés. Des indicateurs fiables ne peuvent donc être retenus. Si l'approche descriptive se révèle être une force pour relater les différents processus de mobilisation des acteurs locaux, la relation avec le leadership reste quant à elle incertaine du fait du manque d'opérationnalisation des concepts de « leadership » et de « mobilisation ». Les indicateurs du leadership sont absents, même si ses différentes dimensions sont déclinées :

- Leadership individuel : Ce sont les dispositions et compétences individuelles. Les dispositions relèvent d'un savoir-être, tandis que les compétences relèvent de l'acquisition d'un savoir et savoir-faire. Ces compétences peuvent s'acquérir au cours de formations professionnelles et expériences de terrain.

[7] Plusieurs cas de l'étude (cuisines collectives Hochelaga-Maisonneuve, N A Rive) ont mentionné le réseautage pour faire allusion à la mobilisation des ressources humaines.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

- Leadership organisationnel : Il s'agit de la coordination entre les dispositions et compétences individuelles afin d'assurer la coexistence de divers types de leaders au sein de l'initiative.
- Leadership socioterritorial : C'est l'agencement des leaderships organisationnels exercés dans un secteur et/ou territoire au niveau local.

La seconde limite, découlant de la première, est qu'une opérationnalisation des dimensions du leadership aurait permis de discerner la véritable nature du lien entre le leadership des acteurs locaux et leur capacité à mobiliser d'autres acteurs. La théorie du leader aurait été suscitée pour expliciter ce lien, tout en incluant la notion d'influence.

L'influence communicationnelle

D'autres études expliquent l'influence mobilisatrice par la communication, notamment l'intersubjectivité. L'intersubjectivité implique l'existence d'un lien de réciprocité entre les personnes « explicitement ou implicitement » (Husserl, 1953 : 118). Il s'agirait plus précisément d'une phénoménologie, un acte consistant à se mettre à la place de l'autre ; avoir l'intention de tenir compte de son point de vue. C'est le passage de la subjectivité à l'intersubjectivité. Pour qu'il y ait intersubjectivité, il faudrait avoir conscience de l'existence d'autrui. L'acteur prendrait conscience de lui en faisant l'expérience de l'autre. Le déplacement d'*alter* vers *ego* serait possible grâce à l'empathie, laquelle est une « transcendance intersubjective » (Husserl, 2001 : 135). Autrement dit, l'un s'imaginera à la place de l'autre. Lorsque cette démarche est appliquée à tous les acteurs, se forme une communauté intersubjective.

L'intersubjectivité selon Habermas (1987) est une théorie de l'influence communicationnelle, expliquant que le langage est un médium de reconnaissance d'autrui, ce qui mènerait à une coopération avec lui. Habermas (1987) étudiera le langage selon deux

aspects : la validité du discours et l'intention d'un acte de parole. Un discours, ou un énoncé, est validé dans une relation d'intercompréhension. Ce discours peut produire un effet sur autrui, si bien qu'il le validera à des fins d'entente, ou bien feindre de le faire par stratégie. Une authentique intersubjectivité se produirait dans le premier cas, condition de coopération entre acteurs.

La première des études à faire appel à la théorie de l'intersubjectivité, est celle de Julien (1997). Dans son ouvrage où il se demande comment multiplier les Beauce au Québec[8], il mentionne qu'une « intercommunication » entre acteurs peut mener à des actions collectives « si le langage est incitatif » (Julien, 1997 : 84). L'intercommunication est une intersubjectivité, c'est-à-dire que « tant les personnes que les entrepreneurs agissent non seulement par un certain intérêt, mais aussi en raison de l'influence du groupe » (*Ibid.* : 86). Cette intercommunication expliquerait comment certaines régions du Québec ont pu accélérer leur développement. Les entrepreneurs adopteraient un comportement collectif, que l'on pourrait qualifier de mobilisation pour l'action collective, puisqu'ils agiraient sous influence. Ils chercheraient à valider leurs intentions auprès d'autrui (*Ibid.*) : « Le comportement de groupe et les personnes clefs qui les gouvernent favorisent ainsi un processus interactif de construction de la réalité sociale qui stimule les comportements. » Une autre étude, réalisée par Simard (2000), mentionnait le pouvoir structurant des intersujectivités au cours de la réalisation de projets de développement local dans le Quartier de Saint-Roch à Québec. Ces intersujectivités s'inscriraient dans un processus de construction d'une identité territoriale en réseau. D'une certaine façon, cette étude rejoint le postulat des interactions structurantes, tel que mentionné dans l'approche interactionnelle.

[8] JULIEN, P.-A. 1997. *Le développement régional. Comment multiplier les Beauce au Québec*, Québec, Éditions de l'IQRC.

L'apport de ces études est de mentionner que ces interactions à jeu d'influence peuvent se réaliser dans le cadre de réseaux. Pour Julien, elles permettraient de développer une proximité culturelle utile à la génération et la diffusion de l'innovation, tandis que pour Simard elles structureraient l'identité communautaire. Il est dès lors loisible d'envisager la mobilisation de ces réseaux pour des actions collectives, par influence de certains acteurs. La principale limite porte quant à elle sur les stratégies d'intercommunication. Simard ne précise pas les stratégies sous-jacentes, alors que Julien y fait précisément référence. Selon lui, elles consisteraient à adapter son discours à son interlocuteur. Cependant, l'inverse pourrait être valable. Un recadrage du réel s'opèrerait alors (Bateson, 1971). Un acteur agirait sur les perceptions d'un autre, en construisant un discours nouveau auquel tous devront adhérer.

En définitive, des études dans le domaine du développement régional et local se sont intéressées au thème des influences mobilisatrices. Les unes ont exploré les effets du leadership dans la mobilisation des acteurs d'une collectivité. Elles ont précisé que ce leadership était à la fois l'œuvre d'acteurs collectifs et individuels. Cependant, la nature de cette relation reste peu perceptible, étant donné l'insuffisance de l'opérationnalisation des concepts. D'autres études ont voulu quant à elles cerner le rôle de l'influence communicationnelle dans la mobilisation des acteurs. Elles ont défini un cadre plus ou moins formel en mettant de l'avant le processus de structuration des réseaux sociaux. Par ailleurs, une intercommunication a ouvert la voie à des interactions structurantes. L'autre apport de ces études réside dans le fait que l'acteur adopterait une stratégie de communication, laquelle consisterait à inclure dans son système de pensée le point de vue d'autrui. Pourtant, cet acteur communiquerait également en vue d'en rallier d'autres à son discours, changeant de fait leurs perceptions.

Le thème des influences mobilisatrices reste à explorer dans le cadre du développement régional. À ce stade de notre réflexion, il constitue un thème particulier de

recherche renfermant des problèmes spécifiques identifiés. Le premier problème spécifique est inhérent à la théorie du leader. Les leaders auraient des caractéristiques, savoir-faire et savoir-être, intervenant spécifiquement dans l'acte de mobiliser des réseaux autour d'enjeux de développement régional. Le deuxième problème spécifique oriente la réflexion vers une dimension stratégique. L'influence par la communication serait une stratégie double, soit faire appel à des présupposés communs déjà existants, ou alors en générer d'autres en vue d'une adhésion. Reste à voir comment ces stratégies sont génératrices de mobilisation pour des actions collectives. Ces problèmes spécifiques pourront être traités simultanément en formulant une question de recherche.

2.3.2. Question et hypothèses de recherche

Question de recherche

Il convient de rappeler que la question de recherche ultérieure, parachèvera le processus d'élaboration théorique de cette thèse. La première étape consistait à cerner un problème général de recherche en se questionnant sur les facteurs de mobilisation des acteurs régionaux, en vue de mener des actions collectives. Trois principaux facteurs avaient été mentionnés : facteurs structurels, facteurs individuels et facteurs interactionnels. Ces derniers ont suscité une plus grande attention, en raison de leur potentiel théorique encore peu fondé par la recherche empirique. L'influence mobilisatrice a alors constitué un thème particulier de recherche. De là des problèmes spécifiques sont apparus : l'un sur le potentiel du leadership, l'autre sur les stratégies d'influence communicationnelle. Les hypothèses formulées devront en définitive permettre la validation des théories du leader et de l'influence communicationnelle, dans un cadre de développement régional.

En conséquence, la question de recherche est la suivante : **« Comment les interactions entre acteurs régionaux peuvent-elles générer une mobilisation de réseaux**

de coopération, en vue de la réalisation d'actions collectives en développement régional ? »

Hypothèses de recherche

La question de recherche étant fondée sur le postulat de l'interactionnisme structural, à savoir que les interactions sont structurantes, l'hypothèse devra suggérer quelques dynamiques d'activation de ces réseaux souvent en état de latence. Ainsi, l'hypothèse principale stipule que **la mobilisation des réseaux d'acteurs serait possible grâce à l'existence d'influences mobilisatrices au sein de ces réseaux.** Deux hypothèses spécifiques seront formulées :

- **Hypothèse 1 (H1) :** « La mobilisation des réseaux d'acteurs résulterait d'un effet combiné des pratiques de leadership de l'acteur collectif et individuel ».
- **Hypothèse 2 (H2).** « Certains acteurs de ces réseaux en influenceraient d'autres par leur discours déclinant une stratégie double, d'ancrage ou de recadrage au niveau régional ».

La première hypothèse suggère que plus un acteur du réseau exercera un leadership combiné, plus grande sera la mobilisation du réseau. La deuxième implique que cette mobilisation a pour origine l'influence du discours d'un acteur au moyen d'une double stratégie. La stratégie de communication sera cette fois un déterminant de la mobilisation. Plus grand sera l'impact de cette stratégie, meilleure sera la mobilisation. Trois variables sont alors mises en évidence : leadership, stratégie d'influence communicationnelle et mobilisation des réseaux pour l'action collective. Dans la démarche empirique ultérieure, elles devront être mesurées au moyen d'échelles qualitatives, selon des périodes d'observation. L'opérationnalisation de ces concepts, à savoir leur traduction en variables et indicateurs mesurables, sera détaillée dans le troisième chapitre.

2.3.3. Pertinence de la recherche

Notre recherche a une double pertinence, sociale et scientifique, dans la mesure où elle aura pour thème spécifique l'influence mobilisatrice. La pertinence sociale est l'intérêt que revêt la recherche pour les praticiens et décideurs, tandis que la pertinence scientifique est l'engouement suscité dans la communauté scientifique pour le thème de recherche (Chevrier, 2009).

Pertinence sociale

Divers organismes ont fait de l'influence mobilisatrice leur vision. Dans son *Plan stratégique 2008-2011* (Gouvernement du Québec, 2008), le Conseil de la science et de la technologie affirme qu'en accord avec sa vision, il « jouera pleinement son rôle de conseiller privilégié en science, technologie et innovation, et exercera une influence mobilisatrice » (*Ibid.* : 2). Au Saguenay – Lac-Saint-Jean, le Groupe d'étude des conditions de vie et des besoins de la population (ÉCOBES), a lui aussi inclus l'influence mobilisatrice dans sa mission :

> La recherche appliquée constitue l'un des principaux services offerts par ÉCOBES. Le modèle de recherche mis de l'avant s'appuie sur l'implication des milieux à toutes les étapes des travaux favorisant ainsi la transformation des connaissances destinées à soutenir les pratiques d'intervention. L'objectif ultime est de maximiser l'influence mobilisatrice des milieux utilisateurs au regard du développement social[9].

D'autres organismes pourvoient des formations en influence mobilisatrice à des entreprises, dans la perspective qu'un plus grand engagement de leurs employés sera gage de dynamisme entrepreneurial. L'ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (CRHA), commente l'influence mobilisatrice en ces termes :

[9] Disponible au http://cegepjonquiere.ca/ecobes/services-et-expertise1/, consulté le 15 février 2013.

> La mobilisation a un réel impact sur les employés, ses effets sont perceptibles. Les recherches indiquent, en effet, que les personnes mobilisées ont des comportements différents de celles qui ne le sont pas ou de celles qui sont démobilisées. Si la mobilisation modifie positivement les comportements et si, de plus, l'attachement à l'organisation s'en trouve grandi, alors il semble naturel que l'efficacité de l'organisation soit augmentée à son tour[10].

L'influence mobilisatrice doit faire partie des savoirs des gestionnaires et leaders, afin d'accroître la performance d'une entreprise. Ainsi, des cabinets de consultants se proposent d'assurer cette formation pour les raisons suivantes :

> Manager, c'est permettre à chacun de donner le meilleur de lui-même, et ainsi accroître les performances de l'entreprise. Sans jouer sur son seul pouvoir hiérarchique, le manager commercial doit développer ses capacités à exercer une influence mobilisatrice et positive, améliorer les relations entre les membres de l'équipe, s'affirmer par l'exemplarité et le charisme, être moteur et acteur du changement[11].

L'intérêt suscité pour la thématique de l'influence mobilisatrice, proviendrait du fait qu'elle est identifiée comme un facteur de réussite entrepreneuriale ou organisationnelle. Elle serait garante de l'atteinte d'objectifs communs fixés en lien avec une problématique. Il ne pourrait en être autrement des problématiques de développement régional. Des initiatives locales ou régionales seraient donc menées à bien grâce à une influence mobilisatrice. La pertinence de notre question de recherche résiderait dans la transposition d'un facteur de réussite de mobilisation de réseaux d'acteurs pour l'action collective, à un contexte de développement régional. En effet, le paradigme endogène de développement désigne l'acteur local ou régional comme ressource à mobiliser pour dynamiser une collectivité. Les moyens restent quant à eux très variés. L'influence entre acteurs en est une. Elle serait mobilisatrice et de fait génèrerait un développement régional par la réalisation d'actions collectives.

---

[10] Disponible au http://www.portailrh.org/ReperesRH/fiche.aspx?p=479274, consulté le 15 février 2013.
[11] Disponible au http://entreprise.mayor-formation.com/pratiques-manageriales/cycle-leadership/management-et-leadership, consulté le 15 février 2013.

L'intérêt pour l'influence mobilisatrice est certain pour les agents de développement communautaire, local et régional. Ces derniers doivent user d'influence pour mobiliser les acteurs d'un milieu. La Coopérative de consultation en développement (La Clé) de Victoriaville, offre une formation sur la mobilisation pour le développement. Selon elle, l'influence fait partie des « compétences significatives en mobilisation des communautés locales » (La Clé, 2009). Les agents de développement devront « pouvoir exercer un leadership d'influence qui rassemble et qui favorise l'inclusion, le respect mutuel et la confiance » (*Ibid.* : 1). L'apport de notre étude réside dans l'identification de facteurs d'influence reposant non seulement sur la théorie du leader, mais aussi sur celle de l'influence communicationnelle. La réflexion s'oriente dès lors vers la connaissance et l'évaluation de stratégies de communication adaptées aux acteurs d'une collectivité. Les pistes de recherche ainsi variées, cette réflexion conduira à l'identification d'un plus large éventail de facteurs d'influence, invitant éventuellement les agents de développement à réorienter leur stratégie de mobilisation. Ces derniers pourront dès lors établir un diagnostic de leur vision et perception, et les comparer avec celles des acteurs du milieu. Ils pourront ensuite choisir la stratégie de communication la plus propice. Soit ils ancreront leur discours, c'est-à-dire l'adapter à celui de la collectivité, soit ils le recadreront à savoir faire adhérer le milieu à leur discours.

Pertinence scientifique

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Le thème de l'influence mobilisatrice a suscité un intérêt croissant pour les chercheurs, notamment par le biais de la question du leadership. Dans *L'état du Québec 2012* (Fahmy, 2012), un dossier intitulé « Le Québec en panne de leadership ? », recensait les dernières études consacrées aux pratiques de leadership. Elles semblent être au cœur des préoccupations d'une société voulant se donner un nouveau souffle, dans un contexte de bouleversements politiques, économiques et sociaux. Dans ce dossier, l'avis partagé est que le Québec est effectivement en panne de leadership, d'où la question rhétorique. Selon une étude menée par

Leger Marketing[12] auprès de 1 225 Québécois, le leader doit surtout être : compétent (49 %), honnête (43 %), communicateur (26 %), visionnaire (21 %), mobilisateur (15 %), etc. Ces conclusions étayent l'intuition d'une corrélation entre le leadership et la mobilisation.

Dans un autre article du même dossier, Klein (2012) rappelle le rôle du leadership en tant que facteur de succès d'initiatives ayant pour finalité le développement des collectivités locales. Le leadership est pour lui une « dynamique d'interactions [entre acteurs] mobilisant des personnes, des ressources et des énergies en vue de l'amorce et de la mise en œuvre de projets » (*Ibid.* : 84). Cela devrait orienter les analyses vers les interactions entre membres d'une même collectivité. L'auteur rappelle également l'articulation existante entre leadership individuel et leadership collectif. Ainsi, le concept de leadership aurait trois dimensions : collective, individuelle et interactionnelle.

Notre thèse se veut une contribution à l'étude de cette articulation, laquelle est incluse dans notre première hypothèse. Elle fait mention de pratiques de leadership régional dont les dépositaires sont simultanément des acteurs collectifs et des acteurs individus. Enfin, avec l'exemple des mobilisations contre l'exploration et l'exploitation des gaz de schiste, Dufour (2012) montre comment des groupes ont multiplié des interventions médiatiques pour rallier des comités citoyens et des groupes régionaux à leur cause. Cette stratégie de communication est celle de l'adhésion à un discours cristallisant des valeurs environnementales, politiques, économiques et sociales. L'influence communicationnelle est donc un thème clé de cette étude.

Si par leurs qualités, les leaders peuvent influencer des acteurs en vue d'une action collective, il convient néanmoins de s'intéresser à leur démarche stratégique. Il est donc nécessaire que les études consacrées au leadership s'interrogent plus largement sur les

[12] Synthèse dans l'état du Québec (2012 : 38-44), par Anick Perreault-Labelle.

facteurs d'une influence mobilisatrice. Dans la présente thèse, nous réintroduirons la piste de l'influence communicationnelle, laquelle semble peu empruntée depuis les analyses sur l'intersubjectivité de Simard (2000) et de l'intercommunication de Julien (1997). Notre apport sera conséquent d'une part quant à la justification du pouvoir d'influence des leaders, et d'autre part quant à l'apport d'une vision stratégique sur le plan de la communication entre acteurs, qu'ils soient leaders ou pas.

2.4. Conclusion du chapitre 2

Dans ce deuxième chapitre, une typologie des potentiels facteurs entrant en compte dans la mobilisation d'acteurs régionaux, aura été réalisée. À partir des trois approches de l'action collective, macro-actionnelle, micro-actionnelle et méso-actionnelle, il a été possible de cerner trois types de facteurs de mobilisation.

Selon les facteurs fonctionnels, le bon fonctionnement d'une structure ou d'une collectivité, génèrerait une mobilisation. Un consensus permettrait l'atteinte d'une vision commune pour satisfaire un intérêt général grâce à la concertation. Les institutions régionales auraient alors un rôle d'agents de consensus. Par ailleurs, la force des liens sociaux serait un déterminant de la mobilisation. Enfin, les conditions de la mobilisation seraient celles de l'adaptation d'une collectivité à des bouleversements susceptibles de remettre en cause son bon fonctionnement. Pour l'approche culturelle, la mobilisation est un trait culturel se perpétuant par la constitution d'une identité commune. Dans certaines collectivités, il s'agirait d'une culture collaborative. En outre, les acteurs se créeraient des identités communes, lesquelles si elles sont ancrées territorialement, génèreraient un sentiment d'appartenance territorial.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Pour d'autres approches, les raisons de la mobilisation sont inhérentes à l'acteur individu. Il peut être guidé par ses émotions, la frustration ou bien l'adhésion à une collectivité ayant des valeurs et croyances partagées. L'acteur est également rationnel. La mobilisation résulterait alors de la recherche d'un intérêt personnel qui ultimement pourrait s'articuler avec un intérêt général. Quoiqu'il en soit, l'acteur est stratégique. Des agents de conciliation peuvent le cas échéant, articuler toutes ces stratégies personnelles.

Enfin, les facteurs interactionnels expliquaient que plus grandes seraient les interactions, meilleure serait la mobilisation. Les causes de ces interactions se situeraient d'une part à l'extérieur de l'acteur, dépendamment de la force des liens entretenus dans un réseau social ou de leur positionnement dans ce même réseau. D'autre part, l'acteur favoriserait les interactions par sa capacité d'influence. D'abord, cette influence proviendrait de ses savoir-être et savoir-faire. Enfin, l'acteur aurait un pouvoir d'influence de par ses capacités de communication. La mobilisation traduirait alors un impact positif d'une stratégie de communication.

L'autre grand objectif de ce deuxième chapitre aura été d'ordre méthodologique. L'élaboration théorique, étape antérieure à la recherche empirique, requerrait qu'un problème général puis spécifique, fussent cernés. Un thème particulier de recherche devait émerger de la construction d'une typologie de facteurs de mobilisation pour l'action collective en développement régional. En effet, selon les facteurs interactionnels, la multiplication des interactions entre acteurs régionaux serait propice à leur mobilisation autour de problématiques de développement régional. En les analysant davantage, nous avons vu qu'ils pouvaient soit être extérieurs ou intérieurs à l'acteur. Dans ce dernier cas, l'influence serait un facteur de mobilisation. L'influence mobilisatrice a donc été identifiée comme le thème particulier de notre recherche.

Restait le choix du problème spécifique de recherche. L'influence mobilisatrice a posé un double problème, après observation des études actuelles. D'une part, le lien d'influence qu'introduit le concept de leadership était toujours peu démontré, faute d'opérationnalisation des concepts à l'étude. D'autre part, lorsque cette influence s'apparentait à une stratégie de communication, elle s'avérait plus complexe qu'une intercommunication consistant à la compréhension d'autrui. Une stratégie de communication pourrait consister soit à l'adaptation au point de vue d'autrui, soit au changement de ses perceptions. Ces problèmes spécifiques ont donc justifié la pertinence d'une question s'interrogeant sur la corrélation entre l'influence des acteurs et la mobilisation pour l'action collective. Selon nos hypothèses, cette influence mobilisatrice proviendrait à la fois de l'exercice d'un leadership des acteurs collectifs et individuels, et de l'impact de la stratégie de communication de ces derniers.

Enfin, ce deuxième chapitre aura permis de prouver la pertinence, scientifique et sociale, de notre recherche. Le thème de l'influence mobilisatrice en développement communautaire, local ou régional, a connu un regain par le truchement de la question du leadership. Dans un Québec soumis à des bouleversements économiques, sociaux et politiques, la problématique du dynamisme, notamment celle d'un nouvel élan sociétal, est des plus prégnantes. L'exercice d'un meilleur leadership devrait influencer l'ensemble des acteurs sociopolitiques en vue de leur mobilisation pour réaliser des initiatives de développement de leur milieu. Par ailleurs, l'influence par la communication reste un terrain fertile encore peu exploré. La notion d'intercommunication pourrait être opérationnalisée par des types de stratégies. La théorie pourrait ainsi se rattacher à la pratique, d'où la pertinence sociale de la présente thèse.

L'influence mobilisatrice est aujourd'hui connue par plusieurs praticiens pour ses vertus. Elle accroîtrait la performance entrepreneuriale et organisationnelle, puisqu'une meilleure mobilisation du personnel assurerait l'atteinte d'objectifs communs. Dans le

domaine du développement, communautaire, local ou régional, les agents de terrain doivent acquérir cette compétence en influence mobilisatrice. Des formations leurs sont fournies dans ce sens. Par conséquent, une meilleure connaissance des facteurs d'influence mobilisatrice serait d'une utilité pratique pour les communautés, localités et régions.

CHAPITRE 3

OPÉRATIONNALISATION DE L'INFLUENCE MOBILISATRICE DES RÉSEAUX D'ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

Ce troisième chapitre représente le passage de la phase d'élaboration théorique à la démarche empirique, autrement qualifié d'opérationnalisation. Il s'agit plus précisément de traduire des concepts en indicateurs observables sur le terrain de la recherche.

Le concept au cœur de notre étude sera celui de l'influence mobilisatrice. Il implique que des influences génèrent une mobilisation. Restera à désigner ces influences, puis à préciser le sens donné au terme de mobilisation. Deux types d'influences mobilisatrices seront particulièrement analysés au cours de cette recherche. Le premier est inhérent aux pratiques de leadership de l'acteur, et le deuxième à l'impact de son discours. La mobilisation fera ici référence à une activation de réseaux d'acteurs régionaux, dans le but de réaliser des actions collectives en développement. Ainsi, émergent deux composantes majeures : influences et mobilisation des réseaux d'acteurs du développement régional. Elles donneront lieu à d'autres concepts à opérationnaliser : leadership, influence communicationnelle, acteur du développement régional et mobilisation pour l'action collective. Mais avant tout, ce processus d'opérationnalisation sera conduit dans un cadre d'étude circonscrit par des postulats.

À l'issue de ce troisième chapitre, les termes contenus dans les hypothèses de recherche seront opérationnalisés de telle sorte qu'ils se traduisent en indicateurs observables. Une définition du concept d'influence mobilisatrice pourra alors être élaborée. Dans un premier temps sera construit un cadre théorique à partir de postulats, afin de circonscrire le processus d'opérationnalisation. Dans un second temps seront opérationnalisés les termes à l'étude : acteur du développement régional, leadership, influence communicationnelle et

mobilisation pour l'action collective. Une définition de chacun d'entre eux sera donnée, en lien avec notre contexte d'étude. Enfin, des indicateurs des variables à l'étude seront présentés au moyen d'échelles ou autres méthodes qualitatives de classification.

3.1. Cadre théorique

Avant toute opérationnalisation, il conviendra de construire un cadre théorique soutenant les hypothèses de cette recherche. Il s'agira plus précisément d'agencer plusieurs postulats, fondements sur lesquels reposeront nos hypothèses. Il y en aurait principalement quatre : postulat de l'acteur régional mobilisable, postulat de la mobilisation des réseaux sociaux territorialisés, postulat des interactions structurantes et postulat de l'influence des interactions.

3.1.1. Postulat de l'acteur régional mobilisable

Ce postulat stipule d'une part que les populations régionales sont des acteurs territorialisés. Cela implique que : 1) toute personne peut être acteur ; 2) tout acteur est doté d'une personnalité et d'une individualité, traits qui ne se dissolvent pas dans l'action collective ; 3) tout acteur a une compétence territoriale ; 4) le sujet agissant devient acteur territorialisé lorsqu'il se trouve en situation d'action ; 5) la situation d'action se définit en tant que cadre spatial et temporel ; 6) l'acteur territorialisé opère au sein de systèmes d'action concrets qui sont évolutifs et perméables les uns aux autres, qui permettent de construire la décision et de transformer collectivement des objets spatiaux (Gumuchian *et al.*, 2003 : 33-34).

D'autre part, les acteurs sont désignés comme des ressources humaines sollicitées pour l'élaboration de projets de développement (Aydalot, 1985). Ils sont de fait mobilisables. Cette affirmation est en accord avec les principes d'un développement endogène qui « doit

s'appuyer en tout premier lieu sur la mobilisation optimale de chacune de ses ressources naturelles, humaines et institutionnelles et avoir pour priorité la satisfaction des besoins de base des résidants de cette région[13] » (Stöhr, 1981 : 1). En outre, l'objectif principal de ce développement par les bas est « le plein déploiement des ressources naturelles et des compétences humaines d'une région [...] d'abord pour la satisfaction égale des besoins de toutes les couches d'une population régionale ou nationale, et ensuite pour des objectifs de développement d'un autre ordre[14] » (Stöhr et Taylor, 1981 : 43).

L'acquisition de compétences s'avère être un enjeu de la mobilisation des acteurs. Elle fait partie d'un des six points d'une doctrine de développement régional endogène, lequel mentionne la nécessité de formation par l'éducation communautaire (*Ibid.* : 95-98). Enfin, la mobilisation de l'acteur requiert qu'il : ait une volonté de concertation pour la mise en place de mécanismes de partenariat et de réseaux ; s'engage dans une stratégie participative de responsabilisation des citoyens envers la collectivité (Greffe, 1984 ; Pecqueur, 1989 ; Vachon, 1993 ; Gouttebel, 2001).

3.1.2. Postulat de la mobilisation des réseaux sociaux territorialisés

Le premier aspect de ce postulat est que les réseaux sociaux sont territorialement ancrés. Ainsi le territoire, dans son acception sociale, est perçu comme un « réseau d'interdépendances » (Gumuchian *et al.*, 2003 : 39). Les jeux d'acteurs, leurs stratégies notamment, sont alors plus observables sur un territoire donné. Ces interactions entre acteurs dans leur face-à-face quotidien, sont propices à l'analyse d'influences.

---

[13] Traduction libre : « Development from below considers development to be based primarily on maximum mobilization of each area's natural, human, and institutional resources with the primary objective being the satisfaction of the basic needs of the inhabitants of that area. »

[14] Traduction libre : « The basic objective of development from below is the full development of a region's natural resources and human skills [...], initially for the satisfaction in equal measure of the basic needs of all strata of the regional or national population, and subsequently for developmental objectives beyond this. »

Le second aspect de ce postulat est que les réseaux sociaux sont mobilisables. Certains réseaux sociaux auraient pour raison d'être leur mobilisation, si bien qu'ils sont qualifiés de réseaux de mobilisation. Ce sont des « réseaux de soutien [qui] donnent lieu à de la mobilisation en ce qu'ils sollicitent des personnes aidantes pour soutenir des personnes aidées » (Lemieux et Ouimet, 2004 : 75). La mobilisation peut alors être appréhendée comme l'activation « des relations d'un réseau latent » (Lemieux, 1999 : 77). Fontan et Klein (2004 : 140), mentionnent l'existence d'un capital socio-territorial, ayant pour caractéristiques d'être un ensemble de relations humaines imbriquées dans le territoire et d'être mobilisable : « L'expression capital socio-territorial rend compte du cadre social dans lequel la mobilisation des ressources est opérée par des acteurs. Ce cadre est celui des relations humaines [...]. La composante géographique de l'expression capital socio-territorial fait référence à la scène où se déroulent les actions socio-économiques. »

3.1.3. Postulat des interactions structurantes

Ce postulat est une des propositions soutenues par le paradigme de l'interactionnisme structural. Il stipule que la « structure est l'effet émergent des interactions » (Degenne et Forsé, 1994 : 15). La nature des interactions déterminera le type de structure. Ainsi, ces structures, systèmes ou champs, prendront différentes formes. Trois d'entre elles sont souvent mentionnées : le champ à base territorial (familles, paroisses, divisions administratives, associations volontaires), le système industriel (organisations, entreprises, etc.) et le champ des relations d'amitiés (Barnes, 1954). Ce dernier sera qualifié de réseau social. Les rapports y sont horizontaux, non hiérarchisés. C'est une structure dite instable puisque les interactions contribuent en permanence à leur renouvellement.

Les interactions structureraient non seulement les relations humaines en réseaux sociaux, mais également le système de pensée. Piaget (1937) qualifie cette structuration

mentale de « construction du réel ». Les interactions structurantes seraient donc à la fois extrinsèques et intrinsèques. Ces aspects demeureraient inextricablement liés, et devraient par conséquent être considérés conjointement lors de l'étude de la mobilisation de réseaux sociaux. Les aspects mésostructurels (liens entre acteurs) et mentaux seraient liés. S'il nous fallait dans la présente étude comprendre la construction mentale des acteurs en interactions pour l'influence du discours, il conviendrait par le fait même de s'intéresser à la structuration de leurs réseaux sociaux.

3.1.4. Postulat de l'influence des interactions

La question de l'influence des interactions a été notamment traitée en contexte de dynamique de groupes restreints. Plusieurs définitions de l'interaction contiennent la notion d'influence, d'où le postulat reliant les deux concepts :

> Action mutuelle ou communication entre les membres d'un groupe, d'un sous-groupe, d'une population quelconque, agissant sur le comportement, la physiologie des individus – directe ou indirecte. Action et relation interpersonnelle entre deux ou plusieurs personnes, influence mutuelle, échanges verbaux ou non-verbaux. (Ancelin Schützenberger, 1971 : 91)

> L'interaction définit le fait que chaque membre du groupe agit et réagit par rapport à tel membre ou au groupe tout entier, et de façon directe, sans intermédiaire. L'interaction postule, suppose, que les conduites, les interventions, les opinions émises ne sont pas des expressions personnelles « en soi » mais sont déterminées (au moins partiellement) par ce que font ou ce que disent les autres, par une inter-influence et par une perception confuse de la situation dans laquelle le groupe comme tel se trouve. (Mucchielli, 2006 : 24)

L'interaction implique donc deux idées : une influence, verbale ou non-verbale, entre plusieurs personnes ; les idées exprimées sont le fruit d'influences.

L'élaboration d'un cadre théorique, à l'aide de quatre postulats, aura consisté à la circonscription d'un cadre d'analyse du phénomène d'influence mobilisatrice. Selon le postulat de l'acteur régional mobilisable, les populations sont des acteurs agissant sur leur

Rapport-Gratuit.com

territoire. Ils sont des ressources mobilisables pour la réalisation de projets de développement régional. Le postulat des réseaux sociaux territorialisés précise qu'en plus d'être territorialisés, les réseaux sociaux sont mobilisables souvent dans un but d'entraide. D'après le postulat des interactions structurantes, les interactions sont génératrices de liens entraînant la formation de structures sociales ou organisationnelles. Enfin, le postulat de l'influence des interactions stipule qu'une interaction implique nécessairement une influence, qu'elle soit verbale ou non-verbale, entre plusieurs acteurs.

À la suite de la définition de ce cadre théorique, des concepts incontournables dans notre démarche empirique seront opérationnalisés. Cela implique d'en donner des définitions opérationnelles, lesquelles permettront de distinguer des dimensions puis des indicateurs. Le premier de ces concepts est celui d'acteur du développement régional. Il sera suivi de deux autres vastes concepts en renfermant d'autres : l'influence interactionnelle et la mobilisation pour l'action collective.

3.2. Acteurs du développement régional

Le concept d'acteur du développement régional, ou acteur régional, méritera dans cette sous-section que l'on s'y attarde. En effet, son utilisation fréquente tranche avec la rareté des définitions formelles et utilisables dans une démarche d'opérationnalisation. Il conviendra avant tout de comprendre la signification de la notion d'acteur : en quoi se différencie-t-elle d'« individu » et de « sujet » ? Ensuite, l'ancrage territorial de l'acteur sera explicité. Enfin, une typologie sera esquissée dans le but d'identifier les principaux acteurs du développement régional.

3.2.1. Notion d'acteur

La notion d'acteur est récurrente dans la littérature du développement régional, surtout depuis que les populations sont considérées comme des ressources à mobiliser pour poursuivre un développement endogène. Son emploi systématique a pu faire oublier les nécessités d'une rupture épistémologique. En effet, le terme d'acteur est galvaudé dans la littérature et dans les publications officielles, sans qu'une définition en soit donnée.

L'acteur est avant tout un individu dont les spécificités se doivent d'être rappelées. Afin de bien cerner la notion complexe d'acteur, il convient de la définir en lien avec les concepts de « sujet » et d'« individu » :

> L'individu n'est que l'unité particulière où se mêlent la vie et la pensée, l'expérience et la conscience. Le Sujet est le passage du Ça au Je, le contrôle exercé sur le vécu pour qu'il ait un sens personnel, pour que l'individu se transforme en acteur qui s'insère dans des relations sociales en les transformant, mais sans jamais s'identifier complètement à aucun groupe, à aucune collectivité. Car l'acteur n'est pas celui qui agit conformément à la place qu'il occupe dans l'organisation sociale, mais celui qui modifie l'environnement matériel et surtout social dans lequel il est placé en transformant la division du travail, les modes de décision, les rapports de domination ou les orientations culturelles. (Touraine, 1992 : 269)

Ce passage riche en enseignements doit être commenté. L'individu serait « une unité où se mêlent l'expérience et la conscience ». Cela signifie que l'individu est un tout, une harmonisation du vécu et de la pensée. Le sujet est quant à lui l'individu qui s'est approprié son vécu. Il est « la volonté d'un individu d'agir et d'être reconnu comme acteur » (*Ibid.* : 267). Cette conception du sujet implique une liberté d'action des individus, de telle sorte qu'il s'approprie son « histoire personnelle de vie » (*Ibid.*). Le passage de l'individu au sujet est désigné comme la subjectivation : « La subjectivation est le contraire de la soumission de l'individu à des valeurs transcendantes. » (*Ibid.* : 269-270). Le sujet deviendra de ce fait un

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

acteur qui pourra intervenir sur les relations sociales, changer son environnement matériel, tout en gardant une marge de liberté. L'acteur échappe donc à tout déterminisme.

En définitive, l'utilisation du concept d'acteur correspond à une réorientation paradigmatique, du fonctionnalisme à l'actionnalisme. Cela traduit un abandon du déterminisme. Une vision mésoactionnelle ou interactionnelle de l'acteur est également envisageable (Goffman, 1973 : 230) : « L'acteur est souvent profondément impliqué dans un rôle, une organisation, et un groupe déterminé auquel il s'identifie ; il se perçoit lui-même comme quelqu'un à qui on peut faire confiance, qui ne provoque pas de rupture dans l'interaction ou qui ne déçoit pas les ensembles sociaux qui comptent sur la réussite de cette interaction »

3.2.2. Acteur collectif et acteur individuel

Perspectives holistique et individualiste

De prime abord, les acteurs collectifs sont ceux qui sont organisés en groupes. Ils font partie de catégories déterminées (publics/privés, institutionnel, collectivités, acteurs socioprofessionnels, etc.), en plus d'être associés à leurs statuts et rôles (Gumuchian *et al.*, 2003). L'acteur individuel aura en revanche une stratégie personnelle. Pourtant, il ne s'agit pas tant de démontrer la différence entre acteur collectif et acteur individuel, que d'attirer l'attention à nouveau sur la variété des sources du collectif. Il est en général admis que le collectif transcende l'individu, si bien qu'il serait indissociable de la cohésion et de l'identité collective (Duperré, 2004 : 17). Or, tout comme il existe diverses approches de l'action collective, la notion de collectif ne peut être exclusivement holistique.

D'un point de vue holistique, l'action collective est postérieure à la formation de l'acteur collectif. Ce dernier se définira alors comme « un groupe de personnes organisé,

mobilisé à partir d'expériences, d'intérêts et de solidarités convergentes autour d'un projet commun qu'il tente d'imposer, par le biais de l'action collective » (*Ibid.* : 13). Mais l'acteur individuel ne se dissout pas expressément une fois le collectif considéré. Le collectif a dès lors pour source l'individu. Il s'agit d'une approche individualiste ou micro-actionnelle. L'acteur collectif ne serait plus qu'un amalgame d'acteurs individuels. Il conviendrait cependant de prendre en compte un autre point de vue, c'est-à-dire considérer l'individu en lien avec sa structure d'action collective. Dans cette perspective, l'acteur individuel subsisterait en l'acteur collectif. Il aurait une marge de manœuvre dans un environnement plus ou moins contraignant. Dans un cadre d'analyse territorial, il serait mention d'un acteur pluriel.

L'acteur pluriel

Il serait nécessaire de considérer toutes les facettes de l'acteur désormais qualifié de « pluriel » (Gumuchian *et al.*, 2003 : 80). L'articulation entre l'acteur collectif et l'acteur individuel est une perspective supplémentaire, comblant les lacunes des analyses strictement holistiques ou individualistes. La complexité de la question des acteurs intervenant dans le processus de construction de territoire ne peut se contenter d'un unique point de vue, ni de perspectives juxtaposées. En effet, au cours de ce processus, l'acteur fait référence à un groupe sans pour autant être désincarné ni neutre. Les acteurs pluriels sont « impliqués dans des groupes déterminés mais [...] pourvus d'une certaine autonomie ; ils sont en interactions et participent à des systèmes d'action ouverts. Ils disposent de marges d'actions entre les déterminations produites par ces rôles et les structures sociales existantes » (*Ibid.*, 2003 : 81). C'est également le point de vue de Friedberg et Crozier (1977) pour qui l'acteur garde une marge de manœuvre, y compris dans les systèmes les plus contraignants.

3.2.3. Région : territoire privilégié de l'acteur

L'acteur façonne sa réalité territoriale par ses actions, si bien que le concept d'« acteur » et indissociable de celui de « territoire ». Il s'approprierait un espace qui dès lors sera, vécu, perçu et conçu (Lefebvre, 1974). Cela fait référence à trois dimensions territoriales, voire régionales. La première est celle du territoire vécu. Une région peut être un espace des pratiques quotidiennes et de la manifestation des identités. La seconde désigne le référence au territoire conçu. La région est alors un espace rationalisé façonné par des politiques interventionnistes. Enfin, le territoire est perçu. La région sera un espace culturel sur lequel se déroulent des pratiques sociales. Une typologie territoriale inspirée de cette dernière sera pertinente pour l'étude de la mobilisation d'acteurs régionaux : territoire vécu, territoire stratégique, territoire institutionnalisé (Boudreau, 2004 : 110). Le territoire stratégique est celui où s'observent des « stratégies mobilisatrices » (*Ibid.*), donc des interactions (Latour, 1987). La définition de la région peut alors intégrer ces trois aspects :

> La région n'est pas une réalité qui s'impose d'elle-même à partir d'une simple lecture du paysage, c'est d'abord une production sociale, c'est-à-dire une construction sociale, toujours inachevée, toujours en reconstruction, et où s'entremêlent autant un environnement et ses déterminismes que les aménagements volontaristes des collectivités. Car la région, c'est aussi une référence identitaire plus ou moins forte, qui donne un cadre spatio-temporel aux projets que font les communautés humaines pour aménager leur propre avenir. (Jean, 1998 : 134)

Dans l'éventualité où la région est un territoire stratégique, elle prendra l'acception de « milieu ». Le concept de milieu peut se définir comme suit :

> [Un] ensemble territorialisé formé de réseaux intégrés de ressources matérielles et immatérielles détenues et gérées par plusieurs acteurs. Ces derniers sont des firmes, des institutions privées ou publiques, des collectivités locales publiques, etc. Le « milieu » est dominé par une culture propre, fruit d'une longue histoire [...]. Enfin, le « milieu » se distingue par l'existence au sein des entreprises d'un système relationnel de type coopération/concurrence comme on l'observe dans le cas des districts industriels et des systèmes de production locaux. (Joyal, 2002 : 47)

Selon les différentes études du GREMI (Boureille et Guesnier, 1994 ; Hsaini, 2000), un milieu a les caractéristiques suivantes : un espace contribuant à la réduction d'incertitudes et à la transmission de l'information ; une forme d'organisation facilitant une meilleure structuration des stratégies d'entreprise ; un support à l'apprentissage et au savoir-faire. Dans son acception de milieu, la région serait un territoire de coopération entre acteurs stratégiques se transmettant de l'information.

3.2.4. Typologies des acteurs régionaux

La typologie des acteurs régionaux désigne des acteurs collectifs sous un générique, ce qui élude la dimension individuelle. Cependant, la notion d'acteur pluriel garde toute sa pertinence. En effet, un acteur peut appartenir à plusieurs catégories dans une même typologie, ou d'une typologie à une autre.

Acteurs publics et acteurs privés

Pour Julien (1997 : 61), les acteurs régionaux sont des entrepreneurs privés ou publics, qu'il qualifie « d'acteurs du développement régional ». Ils interviendraient en tant qu'innovateurs, coordinateurs ou animateurs d'initiatives de développement. Les entrepreneurs privés sont, dans un contexte de développement régional, des « personnes sociales » à l'intérieur et à l'extérieur de leur entreprise (*Ibid.* : 64). Ils sont à l'initiative de plusieurs démarches d'innovation partagée et d'apprentissage collectif dans leur milieu, plus ou moins formellement. Une collaboration entre entrepreneurs privés est envisageable. Elle peut être induite par une recherche de complémentarité, comme c'est le cas dans les milieux innovateurs. Les entrepreneurs publics ont quant à eux souvent été en support aux entrepreneurs privés en leur donnant accès à des ressources financières. Par ailleurs, ils les

aident à « dépasser l'esprit de clocher » (*Ibid.* : 76). Les entrepreneurs publics sont donc des acteurs du rapprochement.

La frontière entre entrepreneuriat public et privé est parfois ténue, du fait de la mixité des partenaires et du capital injecté dans des initiatives locales et régionales. La notion d'entrepreneuriat communautaire et collectif, saisit cette nuance. L'entrepreneuriat collectif se définit comme une « intervention communautaire visant la création collective d'emplois » (Comeau *et al.*, 2001 : 141). Il en existerait quatre types : 1) les groupes d'entraide économique ; 2) les initiatives de formation à l'emploi ; 3) les entreprises d'insertion ; 4) les coopératives de travail (*Ibid.* : 199). Certains projets ont eu pour objectif de mobiliser des populations dans le but de conserver les emplois en région. Des opportunités d'entrepreneuriat régional sont recherchées avec l'aide de capitaux mixtes (Julien, 2005).

Acteurs mobilisateurs et acteurs à mobiliser

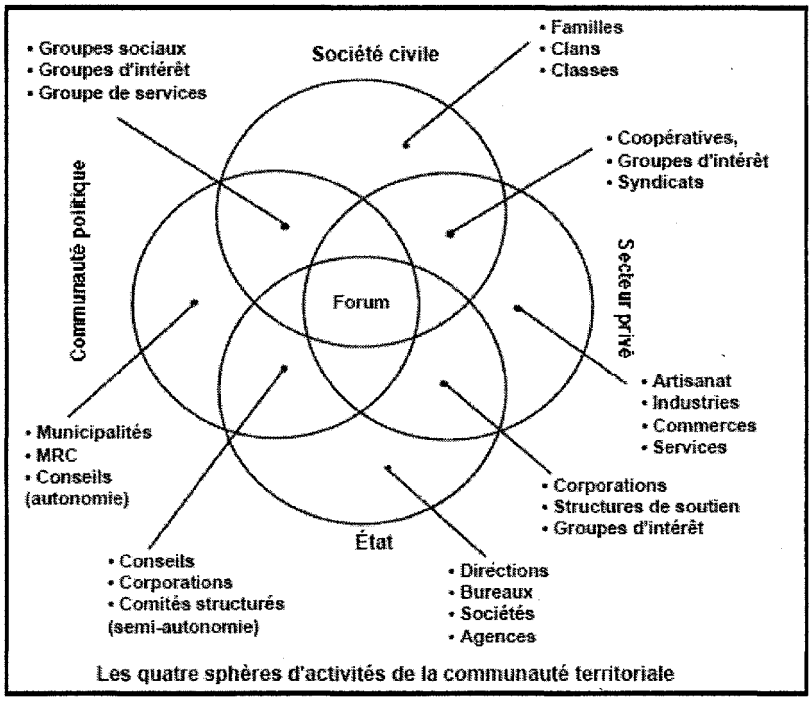
Dans le contexte du développement régional, les acteurs mobilisateurs sont des agents de mobilisation, ou plus largement des agents de développement régional ayant des compétences en mobilisation. La capacité de mobiliser inclut des savoir-faire et savoir-être. Elle est partie intégrante de l'animation des territoires, une des quatre compétences génériques des métiers du développement (Robitaille, 2006). Plus précisément, l'animation des territoires requiert des compétences spécifiques en : mobilisation des milieux (information et consultation), création d'alliances sur le territoire, conciliation des positions (médiation), développement des mécanismes de mobilisation et orientation des actions du milieu. En d'autres termes, l'agent mobilisateur est un animateur de son milieu. Il doit « créer les conditions favorables à la participation citoyenne sur le territoire » (*Ibid.*, 588). Il est un médiateur. La mobilisation est donc synonyme de participation. Les acteurs à mobiliser seront

de potentiels partenaires du territoire devant « construire des relations durables entre eux » (*Ibid.*).

Sphères d'acteurs régionaux : le cas des groupes sociaux

Les acteurs du développement régional peuvent être regroupés dans quatre sphères distinctes : société civile, secteur privé, État, communauté politique (Proulx, 2003). Cette typologie dépasse la classification limitée faisant référence à la traditionnelle dichotomie privé/public. En effet, de nombreux acteurs peuvent se situer au confluent de deux sphères (figure 1). Les groupes sociaux en sont un exemple. Ils appartiennent à la fois à la communauté politique et à la société civile.

Figure 1 : Sphères des acteurs du développement régional



Source : Proulx (1998 : 126)

Les réformes du développement régional ont permis aux groupes sociaux d'émerger en tant qu'acteurs régionaux. Selon elles[15], plusieurs personnes sont appelées à siéger au sein d'instances régionales (conseils régionaux de développement, régies régionales de la santé, etc.) et locales (centres locaux de développement). Leurs membres sont élus par des collèges électoraux. L'une des responsabilités est de répartir des subventions jadis gérées au niveau national. Ces nouvelles formes de gouvernance rendent aisées la participation de groupes sociaux à des actions collectives en développement régional. Malgré tout, les groupes traditionnellement sous-représentés (femmes, jeunes, minorités ethniques), auraient été minoritaires au sein de ces instances (Latérière et Voyer, 1995). Des exemples prouvent cependant que l'expérience fut positive en termes de mobilisation de ces groupes sociaux. La mobilisation des groupes de femmes pour le développement régional en est un.

Jusqu'au début des années 1990, les mouvements de femmes étaient peu impliqués dans des actions collectives au niveau local ou régional. En effet, leurs domaines traditionnels de compétence, santé, main-d'œuvre, formation, justice, étaient exclus des compétences municipales ou régionales (Lamoureux, 1992 ; Brais et Frohn, 2002). L'exemple du Centre de femmes du Temiscamingue (CCFT) montre comment des groupes sociaux ont émergé en tant d'acteurs du développement régional. À l'origine, les motifs de mobilisation étaient doubles : éviter que les femmes soient perdantes de projets de développement économique, promouvoir des valeurs féministes dans des politiques de développement régional (CCFT, 1999). Mais ils s'orienteront progressivement vers la défense du bien-être de l'ensemble des membres d'une collectivité territoriale (Tardif et Asselin, 2001), et d'un changement social (Duval *et al.*, 2005 : 119).

D'une part, l'engagement des femmes pour le développement régional, par le biais du Centre des femmes, leur a permis en tant que groupe social d'accroître leur pouvoir. Des

[15] Réforme Picotte en 1992 et la *Politique de soutien au développement local et régional* en 1997

postes d'agente de développement seront créés à cet effet (*Ibid.* : 125). Le CCFT a pu par ailleurs faire siéger des représentantes à des postes décisionnels au niveau local, dans quatre secteurs : éducation et formation, santé et services sociaux, administration municipale, développement économique et touristique (*Ibid.* : 122). Plusieurs femmes ont pu acquérir une connaissance plus fine de dossiers touchant à l'aspect global du développement d'une collectivité territoriale, que ce soit dans le domaine économique ou social. Cette connaissance constituera une expertise garantie par la stabilité des représentants du groupe social (*Ibid.*: 132).

D'autre part, la mobilisation des femmes a été bénéfique à l'ensemble de la région. Leur implication au processus décisionnel s'est ensuite étendue à une échelle régionale, lorsque des partenariats régionaux ont pris forme. Le CCFT délèguera quelques une de ses travailleuses pour siéger sur des conseils d'administration dont les problématiques vont au-delà de la question féminine : environnement, milieu de vie, enfance, développement durable, etc. (*Ibid.* : 129).

La mobilisation des groupes de jeunes pour le développement régional est un autre exemple, quoique moins documenté. Mais leur potentiel en tant qu'acteurs régionaux est prégnant dans la littérature. Tout d'abord, les jeunes sont désignés comme une catégorie sociale en raison des enjeux sociaux et économiques auxquels ils sont confrontés (Bourdieu, 1992 : 144). La jeunesse est surtout appréhendée pour son caractère transitoire complexe, ce qui interroge sur la possibilité de « saisir la jeunesse d'aujourd'hui » (Molgat et Pilote, 2009). C'est un passage d'un état physique et social à un autre, de l'adolescence à la vie adulte (Coles, 1996 ; Galland, 1996). À l'instar des groupes des femmes, ceux des jeunes se sont mobilisés autour de problématiques propres à leur groupe, avant de territorialiser leurs actions. La mobilisation débuterait par une prise de conscience plus tard concrétisée en un système de valeurs, une éthique qui conduit à l'action collective. L'action collective

Rapport-Gratuit.com

s'exprimerait ensuite par le désir qu'auront les jeunes de « partager leur prise de conscience aux autres jeunes » (Gauthier et *al.*, 2004 : 153). Cette prise de conscience génèrerait une action collective souvent vouée à la défense des intérêts des jeunes.

Par exemple en 2000 au Québec, plusieurs jeunes conscients des enjeux sociaux qui s'imposaient à eux, se sont retrouvés lors d'un sommet. Les différentes problématiques traitées, éducation, santé, emploi, etc., avaient trouvé une réponse l'année suivante dans la *Politique québécoise de la jeunesse : La jeunesse au cœur du Québec*[16]. Ce premier sommet québécois de la jeunesse a impulsé une mobilisation jeunesse régionale. Des forums jeunesse régionaux se sont formés en amont de ce grand rassemblement afin de faire parvenir au gouvernement du Québec, les préoccupations des jeunes selon leur réalité régionale.

3.2.5. La collaboration entre acteurs régionaux au Québec

Si l'on se réfère au cas du Québec et aux typologies précédentes, il est loisible de distinguer quatre principales catégories d'acteurs régionaux du développement : l'État, les collectivités locales et régionales, les entrepreneurs et la société civile. Il conviendra d'en nommer quelques-uns afin d'opérationnaliser la notion d'acteur, puis de montrer leurs relations de collaboration.

L'État a été historiquement le premier à intervenir pour faire appliquer des mesures visant un développement régional (Lévesque, 2005). Il est présent dans les régions par ses services et agences déconcentrés (Morin, 1998). Dans le cas du Québec, il existe un double palier étatique : fédéral et provincial. Les SADC sont des initiatives du gouvernement fédéral. Elles couvrent le territoire québécois, à l'exception des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais, de Laval et des régions de la Beauce et des Basses-Laurentides.

[16] SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE. 2001. *Politique québécoise de la jeunesse : La jeunesse au cœur du Québec*, Québec, Gouvernement du Québec, 67 p.

La principale mission des SADC est la formation et la création d'emplois en partenariat entre les gouvernements et le secteur privé (Joyal, 2002). Les CLD ont été créés par le gouvernement provincial, avec pour mandat : d'élaborer un plan local d'action en matière de développement économique et de l'emploi, de définir toute stratégie locale liée au développement de l'entrepreneuriat et des entreprises, de servir de comité aviseur auprès du Centre local d'emploi (CLE) (*Ibid.*).

Les collectivités locales et régionales sont des paliers infraétatiques ayant accru leur rôle d'acteurs du développement régional à la suite des réformes du début des années 1990 (Gouvernement du Québec, 1992). La Conférence régionale des élus (CRÉ) est l'organe régional représentant toutes les municipalités régionales de comté (MRC) et municipalités d'une région. Elle représente les régions lors de la signature d'ententes spécifiques de régionalisation avec le gouvernement du Québec. Une entente spécifique se définit comme « [...] une convention entre [une conférence régionale des élus][17] et un ministère ou un organisme gouvernemental et, le cas échéant, d'autres partenaires *" pour la mise en œuvre de l'entente cadre ou pour prévoir des mesures en vue d'adapter aux particularités de la région l'action gouvernementale en matière de développement régional*[18]" » (Gouvernement du Québec, 2000 : 7). Ces collectivités forment la communauté politique.

De façon générale, la sphère privée des acteurs régionaux et composée de l'ensemble des entrepreneurs. Ce sont ceux qui génèrent des capitaux et des emplois nécessaires à un dynamisme régional. Ces entrepreneurs sont du domaine privé ou public. Ils peuvent également désigner des individus ou un collectif. Dans ce dernier cas, il s'agira bien souvent d'un entrepreneuriat communautaire.

---

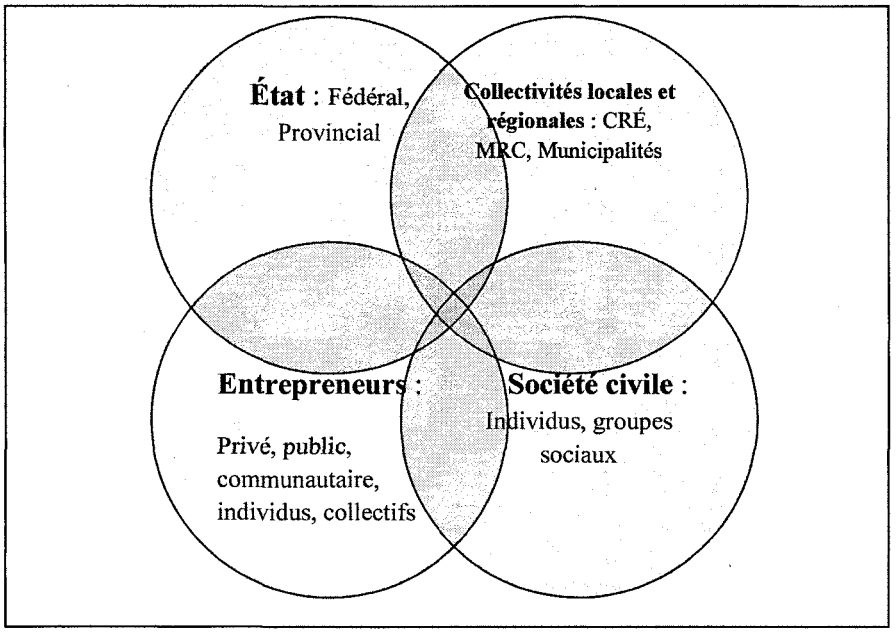
[17] Originalement dans le texte « un conseil régional de développement » (CRD), organisme devenu « conférence régionale des élus ».
[18] Article 20, Loi sur le ministère des Régions.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

La quatrième catégorie est beaucoup plus complexe à cerner. La société civile comprend bien souvent tous les acteurs exclus des autres sphères. Elle n'est ni l'État, ni les collectivités territoriales, ni l'ensemble des agents ayant pour vocation première de générer des capitaux et du travail. Il convient pourtant d'en faire un portrait plus détaillé, puisque la société civile est un élément majeur du modèle partenarial québécois (Lévesque, 2005). Löwenthal (2005 : 60) dresse une liste non exhaustive des membres de la société civile : 1) les organisations vouées aux droits humains, à la coopération, au développement, à l'aide sociale, visant des objectifs d'intérêt général ; 2) les syndicats professionnels, associations de consommateurs ou autres groupements de défense de larges catégories de citoyens ; 3) les groupements de défense d'intérêts particuliers ; 4) les institutions caritatives ; 5) les mouvements de spiritualité ; 6) les mouvements d'opinion ; 7) les mouvements informels de citoyens.

Tous ces acteurs sont appelés à agir de concert, selon les modalités d'une gouvernance régionale. Un modèle partenarial de collaboration pour l'intervention autour d'enjeux de développement régional, a été introduit au Québec à partir de 1985 (Lévesque, 2005). Des partenariats se sont ensuite formés (Gagnon et Klein, 1991). L'État traditionnellement chef de file des politiques de développement régional, est devenu un accompagnateur intervenant en concertant ses partenaires (Klein, 1995). Ainsi, les quatre sphères d'acteurs sont imbriquées (figure 2). Cette représentation de la collaboration doit idéalement être la finalité de la mobilisation régionale.

Figure 2 : Collaboration des acteurs du développement régional



L'acteur du développement régional serait en fin de compte celui qui aurait la possibilité d'intervenir pour changer son environnement matériel, tout en gardant une marge de liberté. Il agirait en interaction avec des partenaires formant un acteur collectif. Ce dernier poursuivrait un but commun à l'ensemble de ses parties. Cela ne signifierait pas pour autant que chacun devrait se dissoudre dans le collectif. L'acteur serait donc pluriel, puisque malgré son appartenance à un groupe, il garderait une marge de manœuvre personnelle. Son territoire d'action est la région, désormais considérée comme un territoire stratégique. Des acteurs en réseau y agiraient selon un mode complexe de coopération/concurrence. Enfin, ces acteurs du développement régional appartiennent à différentes sphères : l'État, les collectivités locales et régionales, les entrepreneurs et la société civile. En dépit des divergences induites par les différences culturelles de ces dernières sphères, une collaboration est envisageable pour la réalisation d'actions collectives.

3.3. Influence interactionnelle

Tel que mentionné dans un des postulats, les interactions entre acteurs représenteraient un jeu d'influences. Les interactions seraient des relations entre personnes impliquant des influences réciproques, lors d'échanges verbaux ou non (Ancelin Schützenberger, 1971), ce qui peut changer les perceptions de chacun (Mucchielli, 2006). D'une part, la théorie du leader stipulait que des pratiques de leadership pouvaient être un de ces facteurs d'influence. D'autre part, la théorie de l'influence communicationnelle explore les influences produites lors d'échanges verbaux. Elle analyse les changements de perceptions par le biais du discours. En lien avec les hypothèses formulées, il conviendra d'opérationnaliser les concepts d'« influence du leadership organisationnel régional » et d'« influence communicationnelle ».

3.3.1. Influence du leadership organisationnel régional

Des leaders peuvent émerger des divers acteurs régionaux. Ils exerceront dès lors une influence sur les autres. Si l'acteur peut être à la fois collectif et individuel, il ne devrait pas en être autrement du leadership organisationnel. Le leadership d'un groupe aurait donc une dimension macrostructurelle et microstructurelle. La dimension macrostructurelle considèrerait le groupe comme étant détenteur à part entière du leadership. En revanche, pour la dimension microstructurelle, chaque individu peut être la source d'un leadership. Enfin, une étude plus détaillée du concept sera l'occasion de percevoir l'émergence et la manifestation du leadership au cours d'interactions.

Concept de leadership

Il existe de nombreuses définitions du leadership. Les plus pertinentes pour notre étude soulignent l'importance de l'influence (Barker *et al.*, 1987 : 153) : « Le leadership est un acte d'influence, volontairement accepté par les membres du groupe, qui oriente un groupe

vers ses buts reconnus et qui maintient le groupe comme groupe. » Ce qui est important dans cette définition, est le fait que l'influence n'est pas exercée par le recours à la force ou à l'intimidation ; elle est volontairement acceptée. Par ailleurs, le leadership aurait pour fonction de faire intégrer les objectifs communs et de maintenir la cohésion du groupe. Une autre définition précise que l'influence peut s'exercer sur une ou plusieurs personnes, par rapport à un objectif commun, dans une situation donnée :

> Le leadership fait appel à l'influence, c'est-à-dire la capacité du leader à faire accomplir par les autres ce qu'il souhaite qu'ils fassent. [...] Le leadership s'exerce sur une ou plusieurs personnes. Ce sont elles qui décident si elles se laisseront influencer par le leader, en d'autres mots si elles seront perméables à son influence. Certaines personnes peuvent être perméables à certains types (ou processus) d'influence, d'autres non. Le leader doit être capable de reconnaître de quelle façon il peut arriver à influencer les individus et doit adopter le type d'influence approprié pour y arriver. [...] Le leadership n'est possible que si un objectif commun permet d'orienter le processus d'influence. Cet objectif peut être plus ou moins précis, mais doit être clairement communiqué aux personnes afin qu'elles comprennent bien quelles sont les finalités de l'influence que le leader exerce sur elles. [...] Le leadership est contextuel : la situation détermine le type d'influence que le leader doit exercer. Celui-ci doit analyser les éléments du contexte et en extraire les variables qui l'aideront à préciser les processus d'influence à déployer. (Lainey, 2008 : 15-16)

Selon cette définition, le leader doit pouvoir véhiculer l'intérêt commun, ce qui implique d'abord de le comprendre, puis de le diffuser afin d'y faire adhérer des groupes et personnes ciblées. Enfin, le leader doit pouvoir comprendre le contexte dans lequel il intervient s'il espère accroître son influence. Il est à noter que l'influence ne se manifeste pas uniquement par les actions, comme le laisse entendre la définition, mais aussi par un changement des perceptions véhiculées dans un discours. Ce dernier aspect sera mieux cerné lors de l'analyse de l'influence communicationnelle.

Le leadership a un ancrage territorial. L'influence entre acteurs peut donc intervenir dans un contexte régional. La région formera de fait l'élément contextuel sur lequel se fiera le leader pour accroitre son influence. Il s'agit d'un leadership territorial, qu'il soit local ou

régional. Le leadership local est « un processus d'influence partagé entre un ou des leaders et une communauté, à une époque et dans un contexte donné. Le véritable leader agit sur la culture de sa communauté au point d'en devenir l'architecte social et d'y introduire de nouvelles valeurs » (Prévost, 1996 : 6). Cette définition rappelle les composantes essentielles du leadership, l'influence et le contexte, en y ajoutant tacitement la notion d'influence des perceptions. Le leader introduira de nouvelles valeurs dans son milieu. Une analyse ultérieure démontrera que l'influence des perceptions peut aussi consister au rappel de valeurs communes.

Aspects et dimensions du leadership

Le leadership aurait deux aspects : l'un opératoire, l'autre émotionnel et affectif (Aebischer et Oberlé, 2007). Ils sont parfois qualifiés de dimension comportementale et de dimension psychologique (Wils *et al.*, 1998). Cela rejoint en partie la distinction entre savoir-faire et savoir-être. L'aspect opératoire réfère à l'efficacité personnelle et collective, l'atteinte d'objectifs communs et personnels, et l'ensemble des actions pouvant y contribuer. Le travail d'équipe est un autre indicateur. La dimension comportementale complète cet aspect opératoire. Il s'agit du comportement d'un acteur dans un collectif. Tout comportement consiste en un déploiement d'énergie, ou effort, dans trois directions (*Ibid.* : 36). L'effort d'amélioration continue sera orienté vers une amélioration de la qualité du travail personnel dans un groupe. L'effort d'alignement stratégique est celui qui fait en sorte que l'acteur agit selon les priorités organisationnelles. Enfin, l'effort de coordination spontanée sera inhérent au travail d'équipe, à savoir la capacité de l'acteur à coopérer spontanément avec autrui au sein d'un collectif. D'autre part, l'aspect émotionnel et affectif représente la motivation, l'engagement et les relations entre membres d'un collectif. La dimension psychologique concerne les « conceptions de soi (attitudes, croyances, valeurs, images de soi, etc.) et les

motivations (besoins, désirs des individus, etc.) » (*Ibid.* : 37). En définitive, l'un des aspects se rapporte aux actions, et l'autre aux émotions et perceptions.

L'aspect opératoire ou comportemental peut être perçu en recensant toutes les actions, tâches et rôles de chacun des membres d'un groupe. Mais ces actions doivent être efficaces, ou du moins jugées comme telles. Il s'agira d'un sentiment d'efficacité personnelle et collective. Le sentiment d'efficacité personnelle est « la croyance à la capacité de réussir dans des situations spécifiques, de pouvoir s'adapter et de pouvoir réussir dans des situations de stress et ce, peu importe le degré de difficulté du but poursuivi » (Luc, 2004 : 39). Les individus peuvent décider d'accroître leur efficacité personnelle ; ils feront un effort d'amélioration continue (Wils *et al.*, 1998). Quant à lui, le sentiment d'efficacité collective « repose sur la croyance qu'un groupe ou une équipe a en ses capacités d'atteindre ses buts et d'accomplir les tâches requises, que l'équipe peut agir mieux ensemble, qu'elle a les capacités et les compétences requises, et qu'elle peut résoudre les problèmes qui se présenteront » (Luc, 2004 : 49). Après les sentiments d'efficacité, viennent les efforts (Wils *et al.*, 1998 : 36) :

- **Efforts d'amélioration continue** : Ils se manifestent par un travail de qualité.
- **Efforts d'alignement stratégique** : La personne aura le souci d'aligner son travail sur les priorités de l'organisation. Son travail aura une valeur ajoutée dans le sens où il apportera quelque chose à l'organisation.
- **Efforts de coordination spontanée** : La personne aura le sens du travail en équipe, et collaborera volontiers avec ses collègues.

L'aspect psychologique, émotionnel et affectif, renvoie d'abord à l'engagement. La définition la plus opérationnelle de l'engagement est celle d' « engagement organisationnel » (Tremblay, Guay et Simard, 2000). Le concept d'engagement organisationnel a émergé dans le domaine de la gestion organisationnelle et des ressources humaines. Il a été d'une part

corrélé avec des concepts liés à la performance organisationnelle : stabilité du personnel, assiduité des employés, performance au travail, qualité du service à la clientèle (Meyer et Allen, 1997). Il existerait plusieurs niveaux d'engagement dans un collectif. Ils sont qualifiés respectivement, d'engagement affectif, d'engagement de continuité et d'engagement normatif (*Ibid.*). L'engagement affectif, le plus fort, se manifeste lorsque l'individu s'attache, s'identifie et s'implique émotionnellement dans son organisation. L'engagement de continuité résulterait d'une prise de conscience des coûts associés à un départ. Finalement, l'engagement normatif revêt une dimension morale dans la mesure où l'individu se sentirait obligé de rester au service de son organisation. Dans son acception affective, l'engagement a trois fondements : l'attachement au travail (idéal professionnel), l'attachement à la haute direction (intériorisation des priorités organisationnelles), l'attachement à la collectivité (identification aux valeurs organisationnelles) (Wils *et al.*, 1998 : 37). De ces fondements se distinguent trois types d'engagement :

- **Engagement dans le travail** : Il s'agit d'un attachement au travail, d'un idéal professionnel. La personne exprimant une passion pour son travail, est stimulée par des défis professionnels.
- **Engagement stratégique** : Il s'agit d'un attachement à la haute direction de l'organisation. Les priorités organisationnelles sont intériorisées par l'individu. L'individu fournira des efforts pour que son travail soit utile, c'est-à-dire qu'il s'aligne avec les priorités et les besoin de son organisation.
- **Engagement collectif** : C'est l'attachement à la collectivité, la relation affective entre un individu et les autres membres de l'organisation. L'individu s'identifiera aux valeurs organisationnelles et sera fier de les représenter, parce qu'il y aura compatibilité entre ses valeurs et celles du collectif.

Ensuite, l'aspect affectif du leadership se rapporterait à la motivation de l'acteur. Il existerait trois grandes catégories de motivations, organisées sur un continuum d'autodétermination : la motivation intrinsèque (MI), la motivation extrinsèque (ME), et l'amotivation (AM) (Blais et Lachance, 1993). La MI est celle dont le niveau d'autodétermination serait le plus grand, tandis qu'il serait le plus faible pour l'AM. L'amotivation correspond à une résignation acquise de facteurs externes ou internes (Blais et Vallerand, 1993). La motivation extrinsèque est qualifiée d'instrumentale (Deci et Ryan, 1985). La motivation intrinsèque est celle de l'individu qui participe pour la satisfaction et le plaisir que cela lui procure. Trois formes de MI se distinguent (Vallerand *et al.,* 1989, 1992), soit : la MI aux stimulations, la MI à la connaissance et la MI à l'accomplissement. La MI aux stimulations interviendrait lorsque l'individu participant ressent de par ses tâches, des stimulations plaisantes d'excitation, d'amusement, d'esthétisme ou de plaisirs sensoriels. La MI à la connaissance résulterait de la satisfaction et du plaisir d'apprendre de nouvelles choses tout à travaillant. Enfin, la MI à l'accomplissement est celle de l'individu qui participe par plaisir et satisfaction d'accomplir, créer ou relever un défi optimal.

En outre, l'aspect affectif du leadership fait allusion aux conceptions de soi, à savoir les attitudes, croyances, valeurs, images de soi, etc. Le leader aurait un système de valeurs, un ensemble de croyances auxquelles il accorderait de l'importance. Elles auraient une stabilité temporelle, ce qui influerait sur ses attitudes, perceptions et comportements (Ravlin et Meglino, 1987). Se distinguent deux types de valeurs : finales et instrumentales (Benfari, 1999). Les valeurs finales sont les buts ultimes que se donnent le leader (amour, amitié, paix, santé, etc.). Les valeurs instrumentales sont les moyens valorisés pour atteindre des fins (compassion, contrôle de soi, ouverture d'esprit, etc.). Ces valeurs conditionneraient les perceptions que le leader aura de lui-même, d'autrui (personnes ou groupes) ou d'une situation (définition d'un problème et sa résolution) (England et Lee, 1974). En d'autres

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

termes, la vision du monde du leader serait façonnée par ses valeurs. La vision a une connotation prospective. C'est une perception de l'avenir, « une manière de concevoir un futur possible et elle est généralement constituée d'un idéal à atteindre, défini comme un but visé » (Luc, 2004 : 120). Il y aurait trois types de vision : la vision fondatrice (quels sont ses principes de vie et valeurs fondamentales ?), la vision distinctive (quels sont ses talents et intérêts ?), la vision générative (que peut-on faire pour la génération à venir de sa collectivité ?) (*Ibid.* : 124-125).

Enfin, l'aspect affectif traduit les relations émotionnelles entre acteurs. Ils développeront des liens plus ou moins forts entre eux, de nature homophile (amitiés) ou hétérophile (relations professionnelles) (Lin, 2001). Il s'agit par ailleurs de types d'interactions se produisant aux cours d'actions collectives. Les études consacrées aux groupes restreints se sont plus précisément intéressées à ces aspects. Une interaction se définira comme « un échange entre membres du groupe, ou entre un membre et le groupe entier », expliquant « une communication avec action dans les deux sens : initiative d'intervention-réponse, ou encore initiative d'action et réaction-réponse » (Mucchielli, 2006 : 92). Ce sont des interventions, attitudes et rôles par rapport au groupe, s'articulant autour de problèmes : d'orientation, d'évaluation, de contrôle, de décision, de tension et d'intégration (Bales, 1965).

Dimensions individuelle, interpersonnelle et collective

La première dimension du leadership organisationnel régional fait référence à une approche microstructurelle. Le leadership organisationnel sera alors de type individuel, à savoir la somme des leaderships individuels. Le leader tirerait sa légitimité de son savoir-faire et de son savoir-être. Le savoir-faire est un ensemble des compétences, les « habiletés qui peuvent être acquises puis perfectionnées » (Lainey, 2008 : 67). Les premières habiletés sont

relatives au jugement social, en l'occurrence la compréhension des personnes et des systèmes sociaux, en vue d'une meilleure collaboration. Ensuite, les habiletés en résolution de problèmes formeront l'ensemble des capacités à définir un problème et à trouver des solutions originales. Enfin, la connaissance est « l'accumulation d'information et l'utilisation des structures mentales dans le but d'organiser cette information » (*Ibid.*). Dans le domaine du développement régional, ces compétences sont classées en quatre compétences génériques : analyse des territoires, animation des territoires, expertise technique, accompagnement des collectivités (Robitaille, 2006).

D'autre part, le savoir-être réfère à la personnalité et aux pensées du leader. Le leader se distinguerait d'abord des autres par ses traits de personnalité. Plusieurs d'entre eux ont été énumérés : l'intelligence (Stogdill, 1948 ; Mann, 1959 ; Lord *et al.*, 1986), la confiance en soi (Stogdill, 1948 ; Kirkpatrick et Locke, 1991), la détermination (Stogdill, 1948 ; Lord *et al.*, 1986 ; Kirkpatrick et Locke, 1991). Les traits de personnalité se confondent parfois avec la notion de charisme. En effet, un leader charismatique aurait pour principale caractéristique la confiance en soi et l'assurance (Lainey, 2008). Puis, le leader disposerait d'une intelligence sociale, comprise comme une capacité de lecture des émotions afin de s'y adapter. Cela comprend ses propres émotions, humeurs et impulsions, et celles d'autrui.

Le leadership organisationnel de type holistique provient d'une approche macrostructurelle. Selon celle-ci, le leadership serait plus que la somme des leaderships individuels : il est global. Cette approche renfermerait alors une dynamique de passage d'une forme de leadership à une autre. Les actions et comportements des membres d'une organisation seront guidés par leur sentiment d'appartenance et identification au groupe (Wils *et al.*, 1998). Les composantes du groupe occuperaient des fonctions utiles à son bon fonctionnement, donc à l'exercice de son leadership. Ce sont des fonctions instrumentales et socioémotives (Bales, 1970). Les premières fonctions réfèrent aux tâches exécutées en accord

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

avec des rôles spécifiques, afin d'atteindre des objectifs communs. L'individu travaillera pour contribuer aux bons résultats de son organisation (Wils *et al.*, 1998). Les fonctions socioémotives sont souvent associées à un engagement pour l'intérêt d'une collectivité. C'est un attachement émotionnel envers le collectif (Meyer et Allen, 1997). En remplissant ces deux fonctions en accord avec des objectifs communs, les membres d'un groupe contribueront à accroître son leadership. Il s'agit donc d'un leadership collectif holistique, lequel transcenderait tous les leaderships individuels et en serait plus que leur simple somme.

Enfin, le leadership peut être perçu comme un processus interpersonnel d'influence, plus qu'un rôle exercé par un individu ayant des qualités intrinsèques. Les actes de leadership seront observés au cours des interactions entre individus. Dans cette approche, les pratiques de leadership sont caractérisées par l'émergence du leadership individuel. Luc (2004 : 9) parle de leadership partagé, « une activité partagée ou distribuée parmi les membres d'une équipe, d'un groupe ou d'une organisation [...] ». Il serait d'autant plus partagé que le contexte cohésif serait fort ; une équipe par exemple (Katzenbach et Smith, 1993). Les acteurs seront en situation de communication interpersonnelle. Ces interactions seraient des indicateurs du niveau de participation au sein du groupe. Plus elles se multiplieront, plus le groupe serait dynamique (Mucchielli, 2006). Autrement dit, plus les leaders opteront pour un style participatif, plus le leadership sera partagé (Forsyth, 1990). D'autre part, le leadership est émergent. Il sera perçu comme un rôle se construisant au cours des interactions (Bormann, 1983 ; Landry, 1988). Le leader se forgerait au contact de son entourage, pour ensuite jouer divers rôles dans ce processus « d'actualisation du leadership » (Luc, 2004 : 95). Les personnes composant cet entourage peuvent incarner le rôle de : mentor, coach, challenger, passeur, modèle ou anti-modèle (tableau 4).

Tableau 4 : Acteurs potentiels dans l'actualisation du leadership

Rôle et définition	Impacts
1. Le mentor (orienter) • Grâce à sa vision, son expérience, sa sagesse, le mentor oriente, guide, questionne et suscite des réflexions en profondeur sur certaines questions.	• Développement des assises de sa pensée, de sa philosophie de vie et enracinement de ses valeurs. • Mises en garde importantes sur des choix stratégiques de vie et de carrière. • Dans certaines organisations, intervention au nom de son protégé en faisant en sorte qu'il soit assigné aux bons projets ou emplois. • Apprentissage des valeurs et de la culture de l'entreprise.
2. Le *coach* (instruire) • Le coach guide aussi mais l'objet est plus spécifique, circonscrit au développement de certaines compétences ou à des prises de décisions à court et moyen terme. Il instruit davantage.	• Développement de compétences spécifiques. • Plus grande assurance dans la prise de décisions. • Accompagnement aux moments critiques.
3. Le passeur (mettre en rapport) • Le passeur permet d'avoir accès à des personnes, des expériences, des informations qui, elles, seront un apport important à l'émergence du capital leadership.	• Contact avec des personnes, des informations ou des visions du monde critiques à l'actualisation du capital leadership.
4. Le challenger (mettre au défi) • Le challenger met au défi de se surpasser en offrant des projets difficiles ou exigeants, des tâches nouvelles ou complexes.	• Développement accéléré des compétences. • Développement de la confiance personnelle. • Capacité accrue de prendre certains risques mesurés, de sortir de la routine.
5. Le modèle (inspirer) • L'aspirant leader écoute, observe et imite des modèles qui correspondent à ses intérêts, ses valeurs, ses aspirations.	• Enracinement de certaines valeurs. • Apprentissage de nouvelles compétences, de nouveaux comportements.
6. L'antimodèle (contre-inspirer) • Personnes dont l'aspirant leader ne veut pas être l'émule.	• Identification de ses véritables valeurs ou aspirations. • Volonté de faire mieux, autrement.

Source : Luc (2004 : 111-112)

Leadership de l'acteur collectif : articulation des leaderships

Tel que mentionné précédemment, l'acteur collectif a plusieurs dimensions : la somme d'individus, une collectivité à existence propre, ou une combinaison des deux. Il sera alors mention d'acteurs collectifs, acteurs individus et acteurs pluriels. Les premiers seraient à l'origine d'un leadership holistique et les seconds la source d'un leadership personnel. Lorsqu'il est question d'un leadership au sein d'un groupe ou d'une collectivité, en l'occurrence d'un acteur collectif, auquel des deux faudra-t-il faire mention ? Si l'on

considère que l'acteur est pluriel, se sera donc aux deux. Ainsi dans les faits, une organisation de développement régional aurait en son sein la manifestation à la fois d'un leadership holistique et d'un leadership individuel, sans oublier le leadership interpersonnel.

Plus que compatibles, ces leaderships s'articuleraient. L'un entretiendrait l'autre, et *vice versa*. Pour leur leadership, certaines personnes sont désignées comme étant les plus à même de guider le groupe vers l'atteinte de ses objectifs communs (Landry, 1998). De cette façon, le leadership de l'individu alimenterait celui du collectif. Inversement, l'atteinte d'objectifs communs, contribuant au sentiment d'efficacité collective, alimenterait pour le moins les aspects affectifs du leadership personnel, tels que l'engagement ou la motivation (Bandura, 1997). Enfin, le leadership interpersonnel se trouve à la jonction des deux autres. Une personne accroitrait son leadership lors de ses interactions avec autrui (Landry, 1988 ; Luc, 2004). En outre, ces interactions engendreraient un renforcement du sentiment d'appartenance ou du désir d'engagement pour le groupe.

Opérationnalisation de l'influence du leadership organisationnel régional

Plusieurs éléments sont désormais réunis pour opérationnaliser le concept d'influence du leadership organisationnel régional. Ce concept désormais variable, déclinerait deux aspects et trois dimensions. Les aspects sont opératoires et affectifs (émotionnels). Les dimensions sont dites : individuelle, interpersonnelle et holistique. Par ailleurs, ce leadership a un ancrage territorial. Cela signifie qu'il est l'œuvre d'acteurs collectifs régionaux, individus formant une collectivité, dont les actions contribueraient à façonner leur territoire. Des organisations ayant pour vocation le développement régional peuvent exercer un leadership régional. Par conséquent, l'ensemble des motivations, engagements, efforts ou sentiments véhiculés, seront inhérents à des enjeux ou thématiques de développement régional (tableau 5).

Tableau 5 : Aspects et dimensions du leadership organisationnel régional

	Dimension individuelle (compétences, personnalité, pensée)	**Dimension interpersonnelle** (interactions, relations, collaboration)	**Dimension holistique** (intérêt commun, identité, appartenance)
Aspects opératoires (comportemental) : actions autour d'enjeux du développement régional	Sentiment d'efficacité personnelle ; Efforts d'amélioration continue ; Tâches/Rôles.	Efforts de coordination spontanée.	Sentiment d'efficacité collective ; Efforts d'alignement stratégique.
Aspects affectifs, émotionnels (psychologique) : émotions ressenties lors d'actions collectives en développement régional	Engagement dans le travail ; Motivation ; Valeurs/Vision.	Liens (homophiles, hétérophiles) ; Communication.	Engagement stratégique ; Engagement collectif.

L'influence du leader régional renverrait en définitive à l'exercice d'un leadership organisationnel régional. Il a été défini comme un acte d'influence entre acteurs d'une région. Il contient un aspect opératoire, référant aux actions à l'efficacité et aux efforts, et un aspect émotionnel et affectif caractérisé par l'engagement, la motivation et la vision. Ce leadership organisationnel régional aurait trois sources : l'individu, les relations interpersonnelles et le collectif. Il sera ainsi mention de leaderships organisationnels régionaux individuel, interpersonnel et holistique. Enfin, ces trois dimensions s'articuleraient au cours de l'action collective.

3.3.2. Influence communicationnelle ou influence du discours organisationnel

Très sommairement, l'influence communicationnelle pourrait s'apparenter à un processus d'influence sociale par le biais de l'argumentation. C'est l'idée selon laquelle, un acteur ne peut en influencer un autre que par la communication (Moscovici, 1988). Aussi conviendra-t-il d'abord de se familiariser avec les notions d'« influence sociale », de

« processus d'argumentation », puis de cerner de potentielles stratégies d'influence communicationnelle.

Processus d'influence sociale

Le processus d'influence sociale fait référence « aux modifications qu'entraîne dans les jugements, opinions, attitudes d'un individu – ou d'un groupe –, le fait de prendre connaissance des jugements, opinions et attitudes d'autres personnes sur le même sujet » (de Montmollin, 1977 : 7-8). Il contient essentiellement quatre éléments (Montmollin, 1958 ; Bruins, 1999 ; Yukl, 2002) : 1) acteur influencé (cible) ; 2) problème à propos duquel s'exerce l'influence ; 3) moyens de persuasion (communications persuasives (Kelley et Woodruff, 1956)) ; 4) agent d'influence (individu, groupe).

L'acteur ciblé réagira de trois manières différentes : soit il s'engagera, soit il se conformera, soit il résistera (Yukl, 2002). Ces réactions rendront compte de l'impact des stratégies et tactiques d'influence. D'abord, l'engagement de l'acteur cible se vérifiera lorsqu'il adhèrera naturellement aux opinions et attitudes de l'agent d'influence. Il peut par ailleurs se conformer. Dans ce cas, il ne fera qu'acquiescer sans plus de conviction. Le manque d'information et d'assurance par rapport à l'agent d'influence peut en être la cause. Enfin, l'acteur cible pourra résister aux demandes de l'agent d'influence. Il s'opposera alors à toute demande si elle n'est pas modifiée.

Processus d'argumentation

L'influence sociale implique des moyens de persuasion par le biais de la communication. La communication orale se résume souvent à un processus d'argumentation. L'argumentation est un processus interactionnel (Plantin, 1996), une « démarche par laquelle une personne – ou un groupe – entreprend d'amener un auditoire à adopter une position par le recours à des présentations ou assertions – arguments – qui visent à en montrer la validité ou

le bien-fondé » (Oléron, 1983 : 4). L'argumentation a donc pour objectif de convaincre autrui afin qu'il adhère à une perception. Le processus argumentatif a essentiellement deux fonctions : une fonction coopérative et une fonction dialectique (Champaud, 1994). La première vise une collaboration entre acteurs par la définition d'objectifs communs formulés lors de l'argumentation. La deuxième renvoie à la rhétorique développée en situation de résolution de problèmes ou de négociation.

Il existe deux phases dans le processus d'argumentation : la phase de cadrage du réel et la phase du lien entre arguments. La phase de cadrage du réel contiendrait trois types d'arguments (Breton, 1996). Le premier est qualifié d'autoritaire puisqu'il est fondé sur la compétence ou l'expérience. Le second fait appel à des présupposés communs, des valeurs ou croyances partagées. Le dernier est celui du recadrage du réel. L'agent d'influence définira un nouveau cadre, de nouvelles perceptions auxquelles il tentera de faire adhérer des acteurs cibles. La deuxième phase, du lien entre arguments, est celle où les arguments de cadrage sont reliés à l'opinion défendue. Cela est possible d'une part par l'utilisation d'arguments déductifs (causalité, finalité, etc.), d'autre part en ayant recourt à des arguments par analogie (métaphores, comparaisons, exemples, etc.). L'étude de cette dernière phase requiert une fine analyse du discours des acteurs. Quant à la première, elle sera perceptible par le type de stratégies argumentatives utilisées. Dans une ère de la communication, les acteurs peuvent s'influencer par des discours dont la structure argumentative pourra obéir à des stratégies d'influence communicationnelle.

Stratégies d'influence communicationnelle

L'argumentation est un moyen utilisé pour influencer des acteurs, afin qu'ils adhèrent à des perceptions contenues dans un discours. Le but de cette influence, tel que mentionné dans une de nos hypothèses de travail, serait de mobiliser des acteurs régionaux autour

d'enjeux de développement régional. Restera à connaître les stratégies élaborées à ces fins. Un des objectifs pourrait être d'étudier les similitudes ou décalages entre le discours des agents mobilisateurs et celui des acteurs à mobiliser. Les similitudes peuvent traduire un cadrage ou ancrage en cours, ou bien un recadrage réussi. Il conviendra donc de connaître le contexte d'étude, le discours ambiant en l'occurrence. Le constat de décalage invitera quant à lui au choix d'une des deux stratégies, soit d'ancrage, soit de recadrage.

En fin de compte, l'influence communicationnelle implique un processus d'influence sociale, à savoir des modifications d'opinions, attitudes et perceptions après avoir pris connaissance de celles d'autrui. Cela se produirait par le biais d'un processus d'argumentation, lequel consisterait à faire adopter un point de vue souvent pour de fins de collaboration. Les stratégies de l'argumentation peuvent intervenir soit pour un ancrage du réel, référence à des présupposés communs, ou pour un recadrage du réel, notamment le façonnement de nouvelles perceptions véhiculées dans un discours auquel devra adhérer autrui.

En synthèse de cette partie, des précisions peuvent être apportées quant au concept d'influence interactionnelle. Dans le domaine du développement, l'influence interactionnelle pourrait se produire par l'exercice d'un leadership organisationnel régional ou par la communication. Ce leadership serait en effet un acte d'influence à l'initiative d'un acteur individuel ou collectif, lequel serait perceptible par des comportements (efforts) ou des émotions (motivation, engagement). En outre, la communication concourrait à cette influence, puisque par un procédé argumentatif, un acteur pourra en faire adhérer d'autres à ses opinions, attitudes et perceptions.

3.4. Mobilisation pour l'action collective en développement régional

D'aucuns qualifieraient de pléonasme l'apposition des termes « mobilisation » et « action collective ». Pourtant, les subtilités engendrées par ces deux termes, ont bien été cernées dans les chapitres précédents. En effet, deux perspectives de mobilisation avaient été identifiées en développement régional. L'une en était la finalité. La mobilisation avait pour principal objectif d'accroître le pouvoir d'agir des populations et d'accompagner la réalisation d'un changement. L'autre percevait la mobilisation comme un instrument, ou un moyen de mettre collectivement en application des mesures inhérentes au développement d'une collectivité. L'action collective est requise pour garantir la réussite de ces mesures. Dans cette perspective, la mobilisation peut avoir une double acception. Elle s'apparenterait d'une part à une participation à des actions collectives visant l'atteinte d'objectifs communs à une région. D'autre part, du point de vue du paradigme interactionniste structuraliste, la mobilisation pour l'action collective ne serait rien d'autre que l'activation de réseaux sociaux latents, dans le but de coopérer (Lemieux, 1999). Il s'agirait de réseaux de mobilisation à visée coopérative. Après une définition plus précise du concept de mobilisation pour l'action collective, il conviendra dans cette section de le mesurer puis d'en définir les étapes.

3.4.1. Définition de la mobilisation pour l'action collective

La première définition doit être celle de l'action collective. Selon une approche méso-actionnelle, nous avions vu que l'action collective pouvait se définir comme un ensemble d'interactions entre individus, lesquelles en influant sur les perceptions de chacun d'entre eux tendront à se structurer pour au moins prendre la forme de réseaux sociaux. De fait, la mobilisation pour l'action collective équivaudrait à une mobilisation de réseaux sociaux.

Rapport-Gratuit.com

Mobilisation de réseaux de coopération

D'un point de vue interactionniste-structural, la mobilisation serait l'activation de liens entre acteurs d'un même réseau (Lemieux, 1999 : 77) : « Nous entendons par réseau de mobilisation ceux où des acteurs mobilisent des relations qu'ils ont avec d'autres acteurs, dans le but d'exercer du contrôle conjoint, de nature coopérative, ou du contrôle unilatéral (à leur avantage) de nature conflictuelle, par rapport à des acteurs-cibles. Ces contrôles portent généralement sur les ressources normatives, statutaires ou actionneuses des acteurs-cibles. » La mobilisation pour l'action collective en développement régional privilégiera la coopération entre acteurs. Les réseaux de mobilisation de nature coopérative feront donc l'objet d'une attention particulière. Les réseaux de coopération sont ceux qui « n'opposent pas des adversaires, mais [qui] sont plutôt faits de partenaires qui cherchent à coopérer les uns avec les autres » (*Ibid.* : 78).

Mobilisation partenariale en développement régional

Ce dernier élément précise que la mobilisation des réseaux de coopération implique nécessairement un partenariat entre acteurs. La mobilisation sera donc synonyme de partenariat. Dans cette logique, les étapes menant au partenariat seront équivalentes à celles de la mobilisation. La mobilisation de type partenariale serait de ce fait la plus aboutie. Avant de s'intéresser à d'éventuelles échelles de mobilisation, il conviendrait de mieux comprendre ce que pourrait être une mobilisation partenariale. Elle serait d'emblée celle qui vise à réunir des acteurs en vue d'une action collective. Afin d'affiner cette définition, il sera nécessaire de saisir le concept de partenariat.

De nombreuses définitions du partenariat sont données dans des disciplines variées. Dans la littérature du développement local et régional, le partenariat revêt une signification particulière :

> [La partenariat est une] méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités d'action – faire autrement ou faire mieux – sur objet commun – de par sa complexité et / ou le fait qu'il transcende le cadre d'action de chacun des acteurs -, et élaborent à cette fin un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce cadre. (Dhume, 2001 : 108)

Dans un partenariat, les parties sont liées par un contrat afin de « partager des responsabilités, [...] mettre en commun des ressources et [...] se diviser des tâches suite à une entente négociée » (Bourque, 2008 : 7).

Le partenariat est par ailleurs qualifié de « participation active », à l'instar de la concertation. La participation active inclut plusieurs niveaux. Le premier est celui de l'apaisement. Des acteurs habituellement externes aux processus décisionnels, seront par exemple impliqués sur un conseil d'administration (Arnstein, 1969), dans le but d'atteindre des objectifs matériels (Pretty, 1995). Lorsqu'elle est davantage active, cette participation sera jugée fonctionnelle (*Ibid.*), en collaboration (Cornwall, 1995), ou en concertation (OCDE, 2001). Le partenariat (Arnstein, 1969), la participation interactive (Pretty, 1995), et l'apprentissage collectif (Cornwall, 1995), sont des formes de participation dépassant le simple cadre de la concertation, puisqu'elles réclament une plus grande intégration des acteurs. Enfin, la participation active atteint son plein potentiel lorsqu'elle est contrôlée par les citoyens (Arstein, 1969), qu'elle est automotivée (Pretty, 1995), ou qu'elle est synonyme d'action collective (Cornwall, 1995). Inversement, il existe une participation passive. Elle est qualifiée de manipulation dans sa forme la plus passive (Arnstein, 1969 ; Pretty, 1995), ou de cooptation (Cornwall, 1995). À des niveaux de passiveté moindre se trouvent : l'information (Arnstein, 1969), la coopération (Cornwall, 1995) et la consultation (Arnstein, 1969 ; Cornwall, 1995 ; Pretty, 1995).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

En fin de compte, le partenariat serait un stade avancé de mobilisation, laquelle pourrait-être qualifiée d'active. La mobilisation serait alors un processus, se déclinant en plusieurs stades, d'une forme passive à une forme active. Ainsi se distingueraient « mobilisation passive » et « mobilisation active », sur le modèle de la participation. Cette conclusion rendrait aisée l'élaboration d'une échelle de mobilisation des réseaux de coopération en développement régional.

3.4.2. Échelle de mobilisation des réseaux de coopération en développement régional

Mobilisation passive

La cooptation serait la mobilisation la plus passive. Les personnes sont désignées pour occuper certaines fonctions dans le réseau (Cornwall, 1995). Ensuite, le stade de l'information est celui où des pouvoirs publics divulguent des informations à l'adresse d'une population, dans le seul but de les informer. Le flux d'information est unidirectionnel (OCDE, 2001). Enfin, les populations sont appelées à s'exprimer directement lors de consultations publiques ou d'audiences publiques aux niveaux local, régional ou national. Cela peut se faire par le biais d'un dépôt de mémoires, sur une ou plusieurs thématiques (Fontan et Lachapelle, 2000). Le flux d'information est bidirectionnel. Cependant, l'autorité à l'initiative de la consultation n'a pas obligation de tenir compte des informations ou recommandations exprimées.

Mobilisation active de collaboration

La collaboration est parfois un terme générique pour désigner en même temps la concertation et le partenariat (Klein, 1992). D'autres fois, elle désigne un rapprochement informel entre acteurs (Bourque, 2008). Elle serait un échange de bons procédés (entente de service, référence de clientèle, etc.) entre organismes souvent du même milieu, de distinct ou semblable domaine d'expertise. Pour d'autres, la collaboration se caractérise principalement

par son caractère éphémère et ponctuel (René et Gervais, 2001). Lorsqu'elle est formelle et de court terme, la collaboration peut prendre la forme d'un soutien financier pour le lancement d'un projet. Les collaborations peuvent être récurrentes et concerner le même projet. Des collaborations sont ainsi envisageables pour des programmes ponctuels renouvelés chaque année.

Mobilisation active de concertation

Au niveau supérieur de la mobilisation active de collaboration, se trouve la mobilisation active de concertation. La concertation peut se définir comme suit :

> Il s'agit d'un processus collectif de coordination basé sur une mise en relation structurée et durable entre des acteurs sociaux autonomes qui acceptent de partager de l'information, de discuter de problèmes ou d'enjeux spécifiques (par problématique ou par territoire) afin de convenir d'objectifs communs et d'actions susceptibles de les engager ou non dans des partenariats. » (Bourque, 2008 : 5)

D'après Fontan et Lachapelle (2000 : 5), la concertation a les caractéristiques suivantes : 1) petit groupe de personnes appartenant à un réseau d'organisations publiques, institutionnelles, privées ou associatives ; 2) regroupement au sein d'un mécanisme informel (concertation ponctuelle, sans contrat cadre) ou formel (concertation structurelle, avec ou sans entente ou contrat cadre) ; 3) l'objet de l'entente est prédéfini puisque préalablement négocié ; 4) le mode de participation à la structure de concertation est désigné, une personne par organisation, ou volontaire, selon l'intérêt de la personne. Les auteurs (2000 : 7-8) précisent qu'il existe plusieurs types de concertation : selon le territoire, selon le secteur (santé, emploi, etc.), selon la conjoncture (projet, événement), selon les objectifs (unique, multiples).

Mobilisation active de partenariat

La mobilisation active de partenariat serait plus aboutie que celle de concertation. Pour Fontan et Lachapelle (2000 : 5-6) ce type de mobilisation présente les caractéristiques suivantes : petit groupe de personnes appartenant à un réseau d'organisations publiques,

institutionnelles, privées ou associatives ; relations contractuelles d'alliance volontaire, incluses dans un contrat formel définissant le partage de pouvoir, responsabilités et ressources d'intervention entre partenaires.

Plusieurs typologies de partenariats ont été proposées. L'une des plus empruntées dans le développement local est celle de Gagnon et Klein (1991) :

- **Partenariat de concertation** : Cette forme de partenariat se confond avec la concertation. Un organisme est chargé de recueillir des idées auprès d'acteurs d'un milieu, afin d'élaborer un plan d'action.
- **Partenariat de structure** : Il consiste en une mise en commun de ressources humaines et financières.
- **Partenariat de référence** : C'est un partenariat qui implique des acteurs étrangers à un secteur, en raison de leur aide technique.
- **Partenariat ponctuel** : Ce partenariat est suscité par l'urgence d'une situation.

Klein (1992) présentera une autre typologie, en tenant compte de la nature des acteurs engagés dans le partenariat, des objectifs poursuivis et des instruments mis en œuvre (tableau 6). Fontan et Lachapelle (2000 : 8) élaboreront une typologie tenant compte des dimensions territoriales et sociales :

- **Partenariat industriel** : Réunit des entreprises autour d'axes de R-D ou de financement.
- **Partenariat social** : Réunit à parité syndicats et employeurs sur des axes de protection sociale, d'allocations de chômage, fermeture d'usines.
- **Partenariat territorial** : Réunit entreprises - collectivité - université d'un même territoire sur des thématiques variées.

Tableau 6 : Typologie de partenariat en développement local

Types de partenariat	Principaux acteurs	Objectifs	Instruments
Partenariat politique interétatique	Gouvernements centraux, structures régionales, pouvoirs locaux	Intégration des acteurs à la planification. Décentralisation de la gestion du développement. Transfert de responsabilités de l'État aux structures locales	Contrats et ententes signées entre les gouvernements et les structures régionales et locales
Partenariat mixte technoproductif	Entreprises, universités, gouvernements	Intégration horizontale de la production et de la technologie. Transfert technologique	Association universités-entreprises dans des institutions de recherche. Concentration spatiale de la technologie de pointe et de la production
Partenariat corporatiste à base privée	Grandes entreprises, PME, institutions locales et régionales, syndicats, universités	Promotion et financement d'entreprises. Reconversion industrielle et revitalisation sociale	Fonds pour la promotion de l'entrepreneuriat et pour le financement de la création d'emplois
Partenariat public-communautaire	Gouvernement, pouvoir local, institutions parapubliques, groupes communautaires	Revitalisation sociale. Dispensation des services. Amélioration de la qualité de la vie	Corporation de développement économique communautaire. Associations gouvernement-groupes pour la dispensation de services

Source : Klein (1992 : 499)

Mobilisation active de contrôle citoyen

C'est un scénario beaucoup moins fréquent, mais qui mérite d'être mentionné. Les acteurs auraient le contrôle total d'un programme ou d'une institution, dont ils définissent les priorités et les modes de gestion (Lafortune, 1989). Cette situation indique une véritable prise en main des citoyens. Le stade du contrôle citoyen s'avère d'un intérêt particulier dans une démarche d'évaluation de l'impact de mesures de développement régional en termes d'*empowerment*. Dans notre cas, il serait plus judicieux de ne s'en tenir qu'aux stades

reflétant une véritable gouvernance territoriale, à savoir une action collective entre acteurs de sphères variées, plutôt que de concentrer l'attention sur la prise de pouvoir de la société civile.

Échelle de mobilisation

Dans l'ensemble, les typologies ont été réalisées en tenant comptent des critères suivants : acteurs impliqués (gouvernements, pouvoirs locaux et régionaux, entreprises, universités, syndicats, groupes communautaires, etc.) ; échelle territoriale (région, MRC, municipalités) ; domaine (santé, emploi, formation, etc.) ; objectifs (transfert technologique, reconversion industrielle, amélioration de la qualité de vie, etc.) ; durée (ponctuel, périodique, indéfini, etc.). Si l'on considère l'élaboration d'une échelle de mobilisation, elle pourrait prendre en compte, par ordre décroissant : le partenariat, la concertation, la collaboration, la consultation, l'information et la cooptation. Enfin, si l'on admet que l'échelle régionale reflète une mobilisation de plus grande ampleur autour d'enjeux de développement régional, alors une mobilisation régionale serait plus aboutie qu'une mobilisation locale. Une échelle de mobilisation prenant compte l'ensemble de ces critères, pourrait à présent être construite (tableau 7).

Tableau 7 : Échelle de mobilisation des réseaux de coopération en développement régional

Type de mobilisation		Acteurs	Territoire	Domaine	Objectif	Durée	Période
Mobilisation active	**Partenariat** : Contrat formel de partage de pouvoir, responsabilités et ressources						
	Concertation : • Concertation informelle (ponctuelle, sans contrat). • Concertation formelle (structurelle, contrat).						
	Collaboration : • référence de clientèle ; • entente de service ; • soutien financier ; • lancement de projet.						
Mobilisation passive	**Consultation** : Flux d'information bidirectionnel						
	Information : Flux d'information unidirectionnel						
	Cooptation : Désignation						

3.4.3. Phases de mobilisation des réseaux de coopération en développement régional

Il y aurait principalement cinq phases de mobilisation en développement local et régional (La Clé, 2007) : 1) déclenchement et diagnostic, 2) mobilisation initiale, 3) vision commune et planification du développement, 4) mobilisation continue (réalisation de projet), 5) évaluation.

La première phase est celle du déclenchement et du diagnostic. La première étape de cette phase consistera à recueillir l'information pertinente, à analyser puis à communiquer, ce

qui permettra de faire un diagnostic. Ce diagnostic devra cerner une problématique dans un contexte particulier. Ensuite, il conviendra d'évaluer la capacité du milieu, en faisant un bilan des ressources (économique, sociale, humaine, environnementale, culturelle, etc.).

La seconde phase est qualifiée de mobilisation initiale. Deux étapes seraient nécessaires à sa réalisation. La première aura pour but de faire un portrait des acteurs du milieu afin de pouvoir encourager leur participation. La deuxième s'attache à cerner les acteurs pour mieux adapter son intervention, cela en fonction de leur niveau de conscientisation.

La troisième phase consiste à l'atteinte d'une vision commune et à la planification du développement. Cette phase contient deux démarches. La première requiert l'organisation et l'animation de la planification stratégique. Il s'agira de bâtir une vision rassembleuse et mobilisatrice en élaborant une stratégie de développement réalisée de concert. La deuxième nécessite la réalisation de la planification opérationnelle du développement, l'objectif principal étant la mobilisation des ressources utiles à la réalisation des plans d'actions.

La quatrième phase est celle de la mobilisation continue. C'est également la phase de réalisation des projets. Elle implique une gestion de projet, planification, organisation, coordination, en vue d'atteindre les objectifs définis préalablement. Les gestionnaires veilleront au respect de la planification (coûts, délais, etc.) et à leur réajustement au possible selon les changements de contexte.

La cinquième phase a principalement vocation à produire une évaluation de la mobilisation. Cette dernière phase consistera à juger les impacts et résultats des efforts de mobilisation. Même si elle est formulée en fin de projet, elle est néanmoins présente à toutes ses étapes de réalisation en cas de besoins de réajustement. L'évaluation est dans l'ensemble un bilan d'un projet, mettant de l'avant les succès et les erreurs.

En synthèse de cette partie, il serait d'emblée possible d'affirmer que la mobilisation pour l'action collective en développement régional équivaudrait à une activation de réseaux voués à la coopération. L'autre enseignement est inhérent au niveau de cette mobilisation. Elle serait passive, sous forme de cooptation, information ou consultation. Dans sa forme active, elle s'apparenterait à des collaborations, concertations et partenariats. Enfin, cette mobilisation se déroulerait en plusieurs phases de : déclenchement et diagnostic, mobilisation initiale, vision commune, mobilisation continue et évaluation.

3.5. Conclusion du chapitre 3

L'objectif de ce troisième chapitre aura été de traduire l'influence mobilisatrice en concept opérationnel, c'est-à-dire apte à la recherche empirique. En effet, la question de recherche s'interroge sur les influences susceptibles de provoquer une mobilisation. Il convenait en premier lieu de comprendre les concepts d'« influence » et de « mobilisation ». Dans le cadre de notre recherche, il s'agissait d'une « influence d'acteurs du développement régional » et d'une « mobilisation pour l'action collective ». D'une part, les précédentes revues de la littérature avaient démontré que ces influences étaient interactionnelles, puisqu'elles se produisaient lors d'interactions entre acteurs. D'autre part, la mobilisation pour l'action collective s'apparentait davantage à l'activation de liens entre acteurs faisant partie d'un même réseau social territorialement ancré.

L'opérationnalisation de l'influence mobilisatrice aura nécessité préalablement la définition d'un cadre d'analyse. Le contexte du développement régional, en l'occurrence endogène, présente des particularités devant être prises en considération dans cette opérationnalisation. La première d'entre elle est la possibilité de mobiliser des acteurs régionaux, à l'instar d'autres ressources, à des fins de dynamisation d'un milieu. Ces acteurs feraient partie de réseaux sociaux régionalement ancrés. Ils auraient été formés par des

Rapport-Gratuit.com

interactions ayant un pouvoir structurant. Ces interactions impliqueraient des jeux d'influence par le fait d'un leader ou d'une communication argumentative. Ces derniers aspects auront été ultérieurement précisés. Ce cadre aura fait apparaître des concepts-clés, primordiaux lors du processus d'opérationnalisation : mobilisation, acteurs régionaux, réseaux sociaux, interactions, influences, leadership et communication.

Le concept d'acteur du développement régional aura d'abord été clarifié. En effet, il fait peu souvent l'objet d'une opérationnalisation malgré sa récurrence dans les études de la discipline du développement régional. Le concept même d'acteur a des implications qui ne peuvent être éludées. Un acteur est un individu qui en plus de s'être approprié son vécu, aurait le pouvoir d'intervenir pour changer son environnement matériel, tout en maintenant une marge de liberté par rapport aux contraintes induites par sa collectivité. L'évocation de l'acteur collectif ne signifierait pas nécessairement un renvoi à la sempiternelle dichotomie entre l'individuel et le collectif.

Un collectif pourrait être perçu sous différents angles : soit comme une somme d'individualités, soit en tant que tout uni transcendant les particularités individuelles. En réalité, les articulations entre ces deux visions seraient bien plus fréquentes, de telle sorte que l'acteur serait pluriel. L'individu serait partie prenante d'un collectif auquel il s'identifierait, tout en maintenant une marge de manœuvre nécessaire à l'accomplissement de chaque individu. Enfin, cet acteur serait territorialement ancré, si bien que la région a une connotation stratégique. La région stratégique est qualifiée de milieu riche en opportunités, innovations et coopération entre acteurs formant des réseaux sociaux. Dans la présente étude, l'acteur collectif sera donc observé sous sa dimension plurielle, en lien avec une région constituée de réseaux sociaux de coopération.

L'influence interactionnelle serait favorisée par l'action d'un leader et par un jeu de communication entre acteurs. Ces deux variables indépendantes entreraient en compte dans l'évaluation du niveau d'influence interactionnelle dans une région. Elles expliqueraient la variation de la mobilisation des acteurs régionaux. En premier lieu, l'exercice d'un leadership régional définira l'intensité de l'influence interactionnelle. Des aspects opératoires et affectifs ont été identifiés. Le premier s'intéresse aux actions, tandis que le dernier traduit les émotions ressenties lors de la participation à des actions collectives.

En outre, le leadership organisationnel régional aurait trois dimensions. Selon sa dimension individuelle, ce leadership serait la somme des leaderships individuels. Le leader opèrera des tâches et rôles dans une structure. Il pourra en tirer un sentiment d'efficacité personnelle, qu'il pourra accroître en faisant des efforts d'amélioration continu. L'aspect psychologique est dès lors présent. L'individu peut être plus ou moins engagé dans son travail. S'il en est passionné, sa motivation sera intrinsèque, et l'accomplissement personnel d'autant plus grand. Enfin, la dimension individuelle pourra être perçue par les valeurs et visions qui animent l'acteur dans son quotidien. Ces visions seraient des jugements dans le présent et bien souvent dans le futur, sur l'individu lui-même, son environnement ou autrui. Ensuite, le leadership organisationnel de type interpersonnel, réfèrerait à un leadership émergent et partagé entre acteurs. Il serait d'autant plus grand que ces acteurs feraient preuve d'un effort de coordination spontanée. Leur désir de travailler ensemble en sera la démonstration. Par ailleurs, ils développeraient entre eux des liens homophiles, à savoir des liens d'amitié plus forts que ceux qui les unissent uniquement par le travail. La densité des communications en serait un indice.

La troisième et dernière dimension du leadership organisationnel régional est dite holistique. Elle concerne la structure dans son ensemble, à un niveau transcendant les individualités. Les acteurs éprouveraient un réel sentiment envers la structure. La

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

différenciation entre l'individu et le collectif serait peu marquée. Ce leadership s'exprimerait par un sentiment d'efficacité collectif ; les objectifs communs auront été atteints. Chaque acteur œuvrera pour une stratégie commune qu'il se serait auparavant approprié. Leur engagement serait collectif, dans la mesure où ils s'identifieraient à un groupe ou à une collectivité. Ces trois dimensions du leadership s'articuleraient, notamment dans un contexte organisationnel et lors d'actions collectives vouées à l'atteinte d'objectifs communs.

L'influence communicationnelle est une autre variable qui suscite l'attention dans la présente recherche, de par la dimension verbale du processus d'influence sociale qu'elle inclut. Argumenter reviendrait à influencer verbalement les perceptions, opinions et attitudes d'autrui. L'argumentation aurait une connotation stratégique. L'une des stratégies consisterait en un ancrage du discours. Pour rallier son auditoire, un acteur sera susceptible d'inclure dans son discours des présupposés communs à une collectivité, tels que l'histoire, la culture, la langue, etc. Inversement, une stratégie de recadrage du réel impliquerait de faire adhérer son auditoire à une nouvelle vision ou perceptions, en incluant dans son discours des notions peu conventionnelles par rapport aux croyances d'une collectivité. En définitive, l'influence communicationnelle serait d'autant plus grande que l'impact de ces stratégies sera certain. Dans notre recherche, l'influence interactionnelle sera observée au moyen du leadership régional et de l'influence communicationnelle. D'abord, toutes les dimensions du leadership seront prises en compte, de même que leurs articulations. Ensuite, l'influence communicationnelle sera plus précisément étudiée en observant l'impact des stratégies de l'argumentation.

La mobilisation des acteurs régionaux pour des actions collectives est la variable dépendante de notre recherche. Elle varierait en fonction de l'influence interactionnelle. Cette mobilisation serait en réalité l'activation de liens entre acteurs formant un même réseau social de coopération. L'aboutissement de la mobilisation de ces réseaux de coopération serait la

formation de partenariats. Ce type de coopération formelle serait un des niveaux les plus élevés de participation active, les autres étant la concertation et la coopération. Il en serait de même pour la mobilisation. S'il existe une mobilisation active, il y en aurait une autre qualifiée de passive. Les plus passives seraient la cooptation ou désignation, et les moins passives l'information et la consultation. En revanche, les formes de mobilisation actives seraient par ordre croissant : la collaboration, la concertation et le partenariat. Outre l'élaboration d'une échelle de la mobilisation rendue possible par ces derniers apports, plusieurs étapes de son déroulement auront été présentées. Ainsi, la mobilisation pourra être mesurée dans le temps tout comme les autres variables à l'étude : le leadership régional et l'impact des stratégies d'argumentation.

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE : ÉTUDE DU CAS DE LA STRATÉGIE MIGRACTION AU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN COMME STRATÉGIE DE RECHERCHE

L'objectif premier de ce chapitre méthodologique est de présenter les outils et les méthodes utilisés, au cours d'une démarche empirique destinée à éprouver la question et les hypothèses de recherche. Autrement dit, les choix méthodologiques seront déterminés par la nature de la recherche. Dans le cadre d'une recherche déductive, partant d'une problématique générale débouchant sur une question spécifique avec hypothèses, des méthodes apparentées à une démarche explicative ont été privilégiées. La présente recherche s'interroge particulièrement sur ce qui rend possible la mobilisation de réseaux d'acteurs autour d'enjeux de développement régional. Des hypothèses ont été suggérées à partir d'une approche interactionnelle intrinsèque, laquelle expliquait que cette mobilisation était due à des jeux d'influence, tels que l'exercice de leaderships ou d'influences communicationnelles.

Les méthodes de recherche utilisées devront rendre possible l'étude de ces hypothèses. Aussi, des sources variées ont été consultées dans la démarche empirique de la présente thèse. Même si elles sont principalement qualitatives, d'autres de type quantitatif ont été utilisées pour définir le contexte de l'étude. Ce chapitre suivra alors un plan en trois étapes. En premier lieu, les procédures de préparation du terrain seront expliquées. Cela implique de justifier le choix de l'étude de cas comme stratégie de preuve et de soulever les aspects éthiques inhérents. En second lieu, un compte rendu sera fait de toutes les méthodes de collecte des données empruntées pour construire le cas. En troisième lieu, seront détaillées les méthodes d'analyse des données et les stratégies de présentation des résultats.

4.1. Préparation du terrain

En amont de tout processus de validation empirique, demeure l'étape de préparation du terrain. Avant toute collecte de donnée, le chercheur a pour tâche de peaufiner sa stratégie de la preuve, celle-là qui l'aidera à faire toute sa démonstration. Ainsi, nous justifierons dans ce premier sous-chapitre, nos choix de stratégie en les soumettant à divers tests de validité. Finalement, la phase de la préparation du terrain, suivie de celle de la préenquête, sera expliquée tout en rappelant les principales préoccupations éthiques survenues au cours de cette démarche.

4.1.1. L'étude de cas comme stratégie de la preuve

Le type de question détermine la stratégie de la preuve à adopter. La question de la recherche est de type relationnel dans la mesure où elle s'intéresse à un lien de cause à effet entre des interactions et une mobilisation d'acteurs. Une question relationnelle implique généralement une stratégie de comparaison (Gauthier, 2009). Très souvent, des cas sont comparés pour « établir des liens de concomitance qui, associés à une théorie, permettent d'inférer des liens de causalité » (*Ibid.* : 171). L'étude de cas est par conséquent la stratégie de preuve à adopter. L'étude de cas « est une recherche empirique qui fait l'étude d'un phénomène contemporain dans son contexte en temps réel, notamment lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas si évidentes[19]» (Yin, 2003 : 13). Diverses démarches comparatives sont alors envisageables : comparaison selon une caractéristique propre, comparaison de groupes créés au hasard, comparaison dans le temps, (*Ibid.* : 183-190).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[19] Traduction libre : « A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. » (Yin, 2003 : 13)

L'utilisation de la méthode de l'étude de cas se justifierait en outre par la volonté de mettre de l'avant des aspects contextuels socio-territoriaux entourant le phénomène désigné dans la question et l'hypothèse de recherche (Roy, 2009). Le cas devra être étoffé en multipliant les sources de données, quantitatives ou qualitatives, secondaires ou primaires. Par exemple, les entrevues semi-dirigées sont des méthodes de collecte incontournables dans la constitution d'un cas.

4.1.2. Exemplarité de la Stratégie MigrAction

Pour être choisi, un cas fera la preuve de son exemplarité (Yin, 2003 : 160-162). Tout d'abord, un cas est exemplaire s'il est significatif. La pertinence du sujet et des thématiques abordées est une condition préalable. Ensuite, le cas est dit complet s'il est exhaustif, c'est-à-dire que toutes les composantes à l'étude y sont incluses. Mais pour être complet, un cas doit être aussi balisé : il est délimité dans le temps et dans l'espace. Enfin, un cas est exemplaire s'il considère des perspectives alternatives. Il doit pouvoir être construit de façon à être étudié selon une autre approche, si des recherches ultérieures devaient être menées en supposant d'autres facteurs explicatifs du phénomène à l'étude.

Le cas étudié est significatif car il illustre le foisonnement de collaborations locales ou régionales, ayant le développement régional comme thème d'action. Ainsi, dans des régions périphériques comme celles du Saguenay – Lac-Saint-Jean, le thème de la mobilisation des acteurs régionaux est illustré au quotidien par la mise en œuvre d'ententes spécifiques de régionalisation. L'une d'elles, la Stratégie MigrAction, a été observée comme un cas exemplaire mettant en évidence un phénomène de mobilisation d'un réseau d'organisations de jeunesse autour de la migration des jeunes, un enjeu du développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean. En effet, l'entente spécifique MigrAction a vu le jour le 25 juin 2004, sous l'impulsion d'organisations de jeunesse déjà en réseaux. Les organisations désignées sont,

l'ensemble des Carrefours jeunesse emploi (CJE) du Saguenay – Lac-Saint-Jean et le Regroupement action jeunesse-02 (RAJ-02). Elles avaient auparavant, le 15 septembre 2003, formé un partenariat du même nom pour mener des actions collectives visant à rétablir un bilan migratoire positif chez les jeunes.

Ensuite, selon la définition, le cas étudié est complet. D'une part, le cas de la Stratégie MigrAction peut théoriquement être exhaustivement documenté. Diverses sources d'informations ont été utilisées pour construire le cas et le doter d'un contexte territorial substantiel. Les données ont donc été triangulées. Des données secondaires de plusieurs sources et types ont été consultées : rapports organisationnels (RAJ-02, CJE, etc.), articles de presse locale (L'Étoile du Lac, le Lac-St-Jean) et régionale (Le Quotidien, le Progrès-dimanche), communiqués de presse, données statistiques de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) et de Statistique Canada. Le chercheur a pu constater que la Stratégie MigrAction était particulièrement médiatisée à travers la presse locale et régionale. En outre, des données primaires ont été accessibles par la rencontre de plusieurs agents de la Stratégie MigrAction, vingt-trois au total, impliqués dans chacune des périodes à l'étude.

D'autre part, le cas est complet car aisément circonscrit dans le temps et dans l'espace. Un cadre temporel de la mobilisation a été réalisé à partir d'étapes de mobilisation suggérées dans la littérature (La Clé, 2007). Ces étapes ont été délimitées dans le cas de la Stratégie MigrAction en relevant des dates charnières : 27 octobre 2001 (balbutiements de la Stratégie MigrAction), 15 septembre 2003 (concrétisation), 25 juin 2004 (mise en œuvre), 14 juillet 2008 (renouvellement). La période d'étude a alors débuté à cette première date, jusqu'à la possibilité la plus récente de collecter des données sur le cas, à savoir juin 2011. Les différentes périodes ainsi délimitées, ont été comparées dans cette étude longitudinale. Cette approche est qualifiée de comparative temporelle (Gauthier, 2009). D'un point de vue spatial, il est possible de localiser la Stratégie MigrAction sur les territoires d'action de ses

partenaires, donc dans toutes les localités du Saguenay – Lac-Saint-Jean. À noter qu'elle est présente dans chaque MRC via des tables locales de concertation.

Enfin, le cas étudié peut être utilisé pour des perspectives alternatives. Une fois complété, il pourrait être aisément exploité pour des recherches utilisant d'autres approches prédisant la mobilisation de réseaux d'acteurs. La reconstitution des réseaux pourrait par exemple, si l'approche avait été interactionnelle extrinsèque, rendre possible l'étude de l'impact de la proximité et de la localisation des acteurs quant à leur niveau de mobilisation. Il en va de même pour les autres approches possibles, ce qui a permis à l'issue de l'étude d'identifier d'autres facteurs de mobilisation : fonctionnels, culturels, émotionnels et rationnels.

4.1.3. Validité et fiabilité du cas

En plus d'être exemplaire, un cas doit pouvoir faire la preuve de sa validité. Il existe principalement quatre tests de validité d'une étude de cas : validité du cadre, validité interne, validité externe, et fiabilité (Kidder and Judd, 1986 : 26-29).

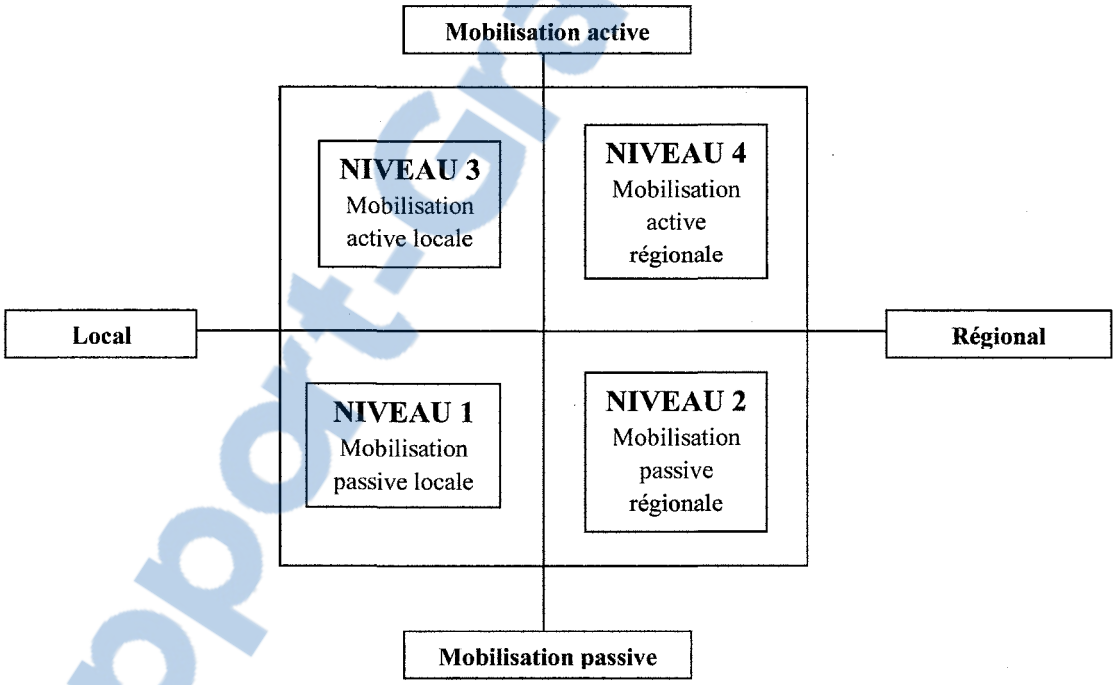
Validité du cadre : mesure des concepts

La validité du cadre réside dans l'opérationnalisation. Il s'agit de s'assurer que les concepts à l'étude, contenus dans le cas, sont mesurables. Ils le seront s'ils peuvent être traduits en indicateurs (Durand et Blais, 2009). Essentiellement dans le cas à l'étude, les concepts à mesurer sont : la mobilisation, le leadership organisationnel régional et l'influence communicationnelle.

La mobilisation a été mesurée grâce à un travail de double classification, selon la nature et selon le territoire. La mobilisation a une nature double, elle est passive ou active. Une catégorisation ordinale a été appliquée, puisque l'implication des acteurs dans cette

dernière nature est supérieure. Une deuxième catégorisation ordinale a été réalisée. La mobilisation passive est hiérarchisée. Par exemple, la consultation est moins passive que l'information. Concernant la mobilisation active, le niveau d'implication est par ordre décroissant : la participation, la concertation et la collaboration. D'autre part, une classification selon le territoire a donné lieu à une autre catégorisation ordinale : la mobilisation régionale a une plus grande portée qu'une mobilisation locale. Ces informations ont permis l'élaboration d'une matrice aidant à la mesure de la mobilisation des réseaux des organisations de jeunesse autour de l'enjeu de migration des jeunes.

Figure 3 : Matrice de niveau de mobilisation des acteurs régionaux



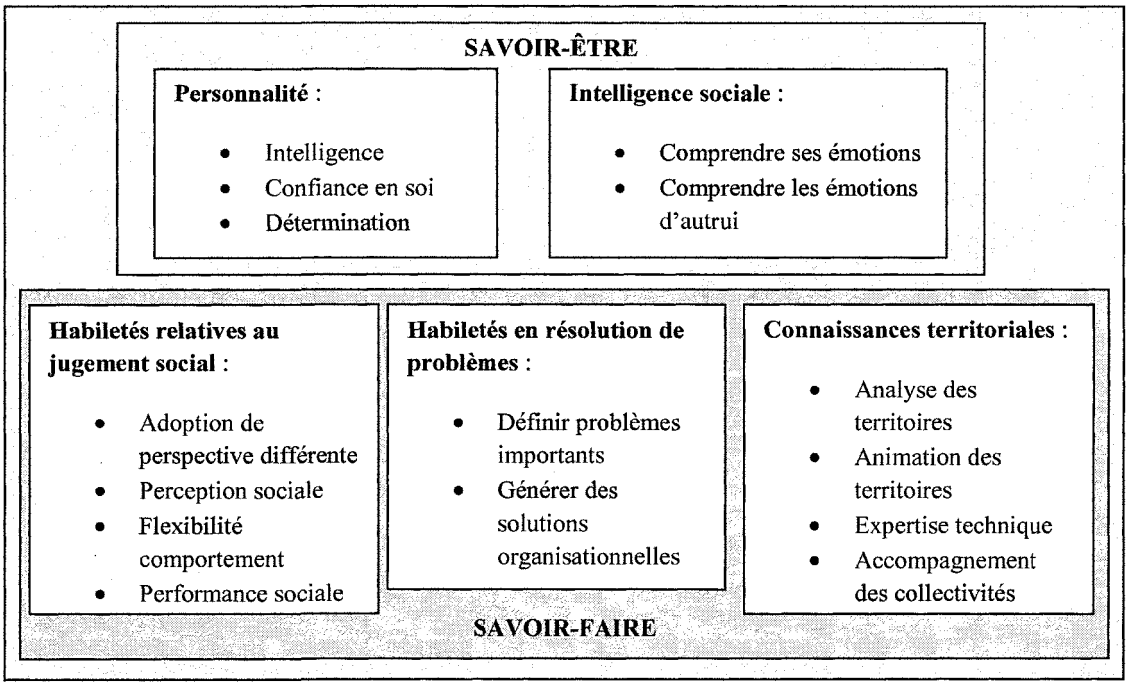
Tel que démontré dans le chapitre de l'opérationnalisation des concepts, la notion de leadership organisationnel régional présente essentiellement trois dimensions : individuelle, interpersonnelle et holistique. Les indicateurs ont été identifiés en faisant une revue extensive

Rapport-Gratuit.com

de la littérature inhérente au sujet (Deci et Ryan, 1985 ; Blais et Vallerand, 1993 ; Meyer et Allen, 1997 ; Wils *et al.*, 1998 ; Luc, 2004 ; Robitaille, 2006 ; Lainey, 2008).

D'abord, cette littérature a montré qu'il existait principalement deux composantes à la dimension personnelle du leadership. La première composante, du savoir-être, sera mise en évidence par la personnalité et l'intelligence sociale des acteurs. La deuxième composante, du savoir-faire, sera quant à elle observable au moyen de trois indicateurs : habiletés relatives au jugement social, habiletés en résolution de problèmes et connaissances territoriales. Tous ces éléments ont été classifiés nominalement, c'est-à-dire sans établir une hiérarchie entre eux. Ils ont été pris en compte pour l'élaboration d'une matrice rendant compte du leadership de chaque acteur (figure 4).

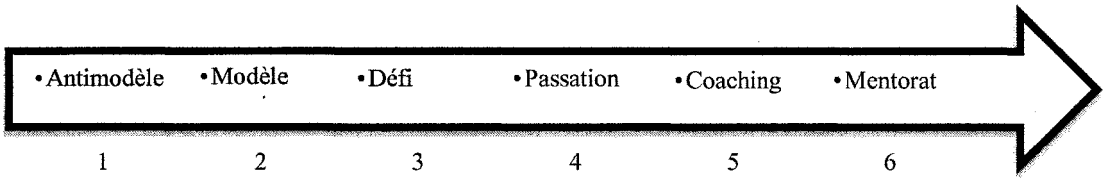
Figure 4 : Matrice d'évaluation de la dimension personnelle du leadership organisationnel régional



Ensuite, la dimension interpersonnelle du leadership a été évaluée. Selon cette dimension, les interactions entre acteurs contribuent à l'émergence de leur leadership. Six

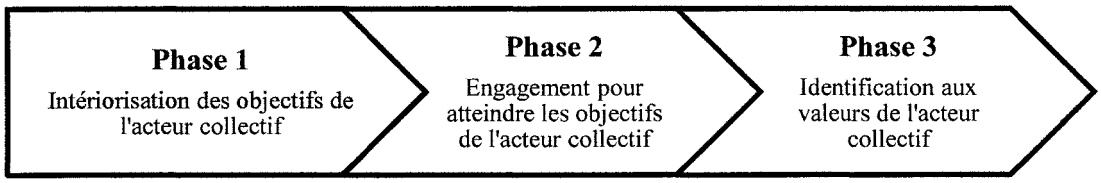
types de relations conduisant à cette émergence de leadership ont été identifiés (Luc, 2004 : 111) : mentorat, *coaching*, passation, défi, modèle et antimodèle. Selon cette catégorisation ordinale, en fonction du degré d'influence sur les valeurs et perceptions, une relation de mentorat se voudra plus influente qu'une autre de coaching ou de passation. Ainsi, une échelle de mesure de la dimension interpersonnelle du leadership a été construite (figure 5).

Figure 5 : Échelle de mesure de la dimension interpersonnelle du leadership organisationnel régional



Enfin, la dimension holistique du leadership organisationnel régional a été rendue par l'observation d'un processus de cheminement de leaderships personnels à un seul leadership holistique (figure 6). C'est concrètement la transition d'un « agir collectif » à un « sentiment collectif », ou la constitution de l'acteur collectif. Ce processus a été bâti comme une échelle montrant le passage de l'alignement stratégique à l'engagement stratégique, puis à l'engagement collectif (Wils *et al.*, 1998).

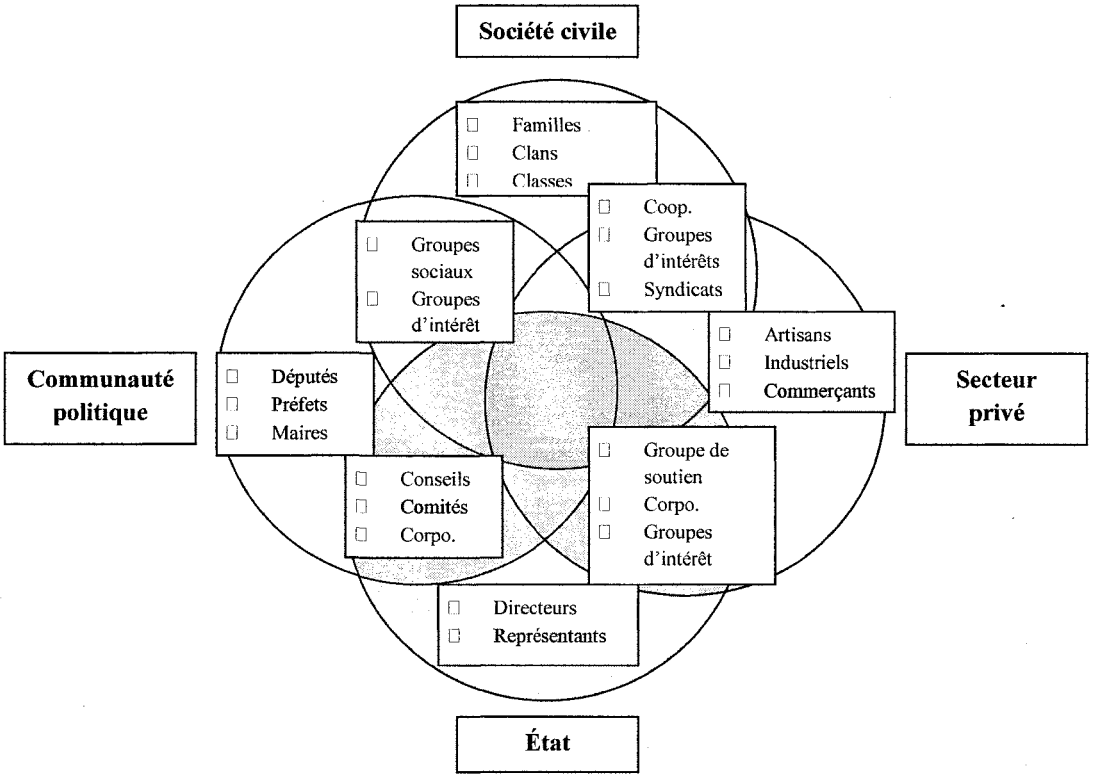
Figure 6 : Échelle de mesure de la dimension holistique du leadership organisationnel régional



Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Dernier concept à mesurer, l'influence communicationnelle a été perçue par l'adhésion au discours des organisations de jeunesse. L'appropriation des composantes du discours des organisations de jeunesse par les acteurs du milieu, a fait l'objet plus précisément d'une étude. La grande diversité des acteurs régionaux s'étant approprié ce discours, a pu témoigner de la vivacité de son influence, et *vice versa*. Cette appropriation a été présentée sous forme de matrice suivant le modèle de la sphère des acteurs du développement régional (figure 7).

Figure 7 : Matrice d'acteurs régionaux influencés par le discours



Validité interne

La validité interne concerne essentiellement les études de cas explicatives à causalité : un événement x conduit à un événement y. Le cas est valide lorsqu'il est susceptible d'apporter une réponse à la question de recherche. Cette dernière a enclenché un processus de

recherche explicative quant aux facteurs intervenant dans la mobilisation de réseaux d'acteurs autour d'enjeux de développement régional. La concordance de scénarios (*pattern matching*) est une façon de démontrer la validité interne d'un cas (Yin, 2003 : 36). L'hypothèse s'apparente alors à une proposition, sorte de scénario qui devrait concorder avec les données empiriques. Dans le cas à l'étude, les hypothèses peuvent être formulées comme deux scénarios qu'il restera à valider. Le premier explique que les organisations de jeunesse du Saguenay – Lac-Saint-Jean parviennent à mobiliser leurs réseaux de coopération par l'exercice d'un leadership organisationnel régional. Le deuxième affirme que cette même mobilisation a pu également être le fait de l'influence du discours des organisations de jeunesse.

Validité externe

La validité externe porte quant à elle sur la question de la généralisation des conclusions au-delà du cas. C'est tout le débat entourant le recours à l'étude de cas comme stratégie de la preuve. La critique portera souvent sur l'impossibilité de généraliser les résultats à partir de cas, encore plus d'un seul cas, à un ensemble plus large (Roy, 2009). Mais les études de cas s'attachent à une généralisation analytique, contrairement aux enquêtes ayant une démarche de généralisation statistique (Yin, 2003 : 11). Le cas est alors dit suggestif car il est un exemple étayant une théorie (Roy, 2009). L'utilisation d'un cas simple ouvre d'autres discussions. Lorsque le choix est donné, il est souvent judicieux d'avoir recourt à l'étude de cas multiple au lieu de l'étude de cas simple (Yin, 2003 : 53). Les conclusions théoriques sont de fait soutenues par plusieurs exemples. Cependant, le choix de l'étude de cas simple se justifie amplement pour tester une théorie formulée et des propositions, dans une démarche explicative portant sur les caractéristiques d'un phénomène (*Ibid.* : 39). La théorie sera d'autant plus renforcée à partir d'un seul exemple, que la possibilité sera donnée d'approfondir le cas.

Fiabilité du cas

Enfin, pour être valide, l'étude de cas doit être fiable. On entend par fiabilité, la possibilité qu'un autre chercheur puisse reconstituer le même cas à partir des mêmes informations, pour ensuite arriver aux mêmes conclusions. (*Ibid.* : 38). Pour cela, il se doit d'être documenté pour le mieux, en suivant un protocole : collecte des données et analyse des données. Les détails de ce protocole apparaissent dans les sections suivantes.

4.1.4. Aspects éthiques, préparation du terrain et préenquête

Pour préparer son entrée sur le terrain, comme suggéré (Roy, 2009), le chercheur a recueilli plusieurs informations générales sur la Stratégie MigrAction et son contexte régional. Il est d'abord rentré en contact avec deux représentants du RAJ-02, son directeur et son agente de projets régionaux. La démarche a été en accord avec les règles d'éthique telles que formulées par le Comité d'éthique et de la recherche (CER) de l'UQAC. Un certificat d'éthique a été accordé le 13 février 2011. Un formulaire de consentement a été signé par les sujets de la recherche, lesquels ont été avertis : des objectifs de la recherche, des avantages et risques de la recherche, des règles de confidentialité et de diffusion des résultats, et enfin des modalités relatives à leur participation (annexe 1). La rencontre d'une heure avait pour but d'évaluer le rôle de l'organisme dans la Stratégie MigrAction et les relations avec ses partenaires. De plus, une documentation a été recueillie sur les lieux : rapports annuels (de 2001 à 2010), rapports d'évaluation de la Stratégie MigrAction, publication organisationnelle (RAJ-02, 2003) et documents ministériels (entente spécifique du 25 juin 2004).

La préenquête a été complétée par la collecte de statistiques et d'articles de presse, locale et régionale, sur les périodes précédant celles de l'étude. Les statistiques de l'ISQ ont montré que la période de plus fort déficit du solde migratoire chez les jeunes se situait entre 1996 et 2001. Selon nos suppositions, cette période devait s'accompagner d'un vif débat

quant aux solutions à apporter au vu de ce phénomène. La consultation d'articles recensés, principalement dans Le Quotidien et le Progrès-dimanche, a permis de valider : l'urgence d'une mobilisation régionale autour de l'enjeu de la migration des jeunes, et le rôle central des organisations de jeunesse étudiées. Ils ont également fait connaître le contexte de création de nombreuses de ces structures, notamment la mise sur pied de points de service du CJE dans la région, l'ouverture de CLD, la création du RAJ-02, etc.

4.2. Méthodes de collecte des données utiles à la construction du cas

Les axes du cas à l'étude ont été désignés dans la question et les hypothèses de recherche : la mobilisation de réseaux d'acteurs, le leadership organisationnel régional et l'influence communicationnelle. À cela se rajoutent des éléments contextuels facilitant la compréhension du contexte entourant la thématique de la migration des jeunes, un enjeu du développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean. La principale tâche a été de cerner les caractéristiques physiques, sociales, économiques, etc., du territoire à l'étude, puis d'en retirer les enjeux de développement. Les objectifs de la collecte des données seront rappelés avant d'en relater le déroulement.

4.2.1. Objectifs de la collecte des données

L'essence de l'étude de cas est la construction de l'objet de recherche dans son contexte (Roy, 2009). Découlent des objectifs plus précis guidés par la question de recherche et les hypothèses. Le premier était en lien avec l'objet même de l'étude. Des phénomènes sociaux et humains peuvent être des objets de sciences humaines (Gingras et Côté, 2009). Le présent cas devait illustrer des phénomènes de mobilisation et d'influences au sein des réseaux de coopération des organisations de jeunesse, dans le cadre de la Stratégie MigrAction. Cet angle d'étude était une invitation à s'intéresser aux organisations de jeunesse

engagées dans la nommée stratégie. La construction du cas devait donc débuter par ces organisations pour ensuite en révéler les réseaux de coopération. Les phénomènes à l'étude ont alors pu être démontrés. La collecte des données devait aider à la réalisation d'une série de tâches propres à une démarche empirique. Ces données devaient répondre à des demandes précises : connaître la Stratégie MigrAction et les acteurs jeunesse impliqués ; connaître les réseaux de ces acteurs ; cerner la mobilisation depuis 2001 à 2011 ; rendre compte de l'évolution du leadership et de ses influences sur la mobilisation à travers le temps ; cerner les caractéristiques et composantes du discours des acteurs.

D'autre part, le contexte du cas devait être défini afin d'étayer la dimension externe de l'objet d'étude. Il s'agissait précisément de faire un profil socioéconomique et démographique du Saguenay – Lac-Saint-Jean, en saisir les enjeux de développement, notamment celui de la migration des jeunes. Ce dernier enjeu a fait l'objet de recherches plus précises, puisque la Stratégie MigrAction avait été envisagée comme un rempart à ce phénomène menaçant le dynamisme de la région. Ce contexte représente l'aspect statique du cas, étant donné que des éléments stables sont reconnus au cours de la période d'étude. En effet, le profil du Saguenay – Lac-Saint-Jean n'était pas susceptible de connaître des variations significatives entre 2001 et 2011, n'entraînant de fait aucun biais dans l'analyse.

L'atteinte de ces nombreux objectifs a été possible grâce à la collecte d'informations de tout type, primaire ou secondaire. En outre, la meilleure façon d'éviter des biais dans la constitution du cas, a été de multiplier les sources de données. Cette « triangulation des données [a permis] [...] de combler les lacunes ou biais de chacune des méthodes ou des sources d'information » (Roy, 2009 : 218).

4.2.2. Constitution d'un corpus de presse

Le premier but de la revue de presse a été de connaître les types de mobilisation mis en œuvre par les organisations de jeunesse. Le second but a été de reconstituer le discours de ces organisations sur la migration des jeunes et celui des acteurs régionaux.

La constitution d'un corpus de presse, ou dossier de presse, est une méthode de collecte des données à privilégier d'autant plus que le sujet contient un contexte socio-territorial complexe. Ce corpus devait être exhaustif, c'est-à-dire « ayant trait à son sujet de recherche afin d'être en mesure de prétendre qu'il suit une démarche scientifique » (Leray, 2008 : 41). La présente recherche souhaitait rendre compte de la mobilisation des réseaux des organisations de jeunesse du Saguenay – Lac-Saint-Jean autour de l'enjeu de migration des jeunes, dans le cadre de la Stratégie MigrAction. Cet objectif de recherche a généré plusieurs mots-clés utiles à la constitution du corpus de recherche.

Pour constituer un corpus de presse, il convenait effectivement avant tout de générer des entrées en lien avec : les organisations de jeunesse (« Carrefour jeunesse emploi », « Place aux jeunes », « Regroupement action jeunesse »), la « Stratégie MigrAction » et l'enjeu de développement régional étudié (« migration des jeunes » et « exode des jeunes »). Puis la période d'étude a été choisie. Le 27 octobre 2001 est une date clé de la construction de la Stratégie MigrAction, car s'y tenait le Rassemblement régional jeunesse à l'issu duquel les organisations de jeunesse avaient décidé de faire de l'exode des jeunes leur cheval de batail. La période de recherche se concluait en juin 2011, moment où le bilan annuel de la Stratégie MigrAction était rendu aux bailleurs de fonds. Il s'agit donc d'une période de dix ans. Le choix de la source est une autre étape importante. Dans le cas présent, les sources les plus précises étaient celles provenant de la région. Plusieurs titres locaux et régionaux sont notables : L'Étoile du Lac, le Journal Lac-St-Jean, le Quotidien ou le Progrès-dimanche.

L'utilisation du logiciel de recherche documentaire, Eureka.cc, a été une garantie de la prise en compte des critères répertoriés ci-dessus, donc de l'exhaustivité du corpus de presse. Après tri, 446 articles ont été conservés pour leur pertinence et surtout le fait qu'ils illustraient suffisamment les composantes majeures du cas.

4.2.3. L'entrevue semi-dirigée

Un canevas d'entrevue a été constitué afin de collecter des informations sur les dimensions du leadership des organisations de jeunesse participant à la Stratégie MigrAction. Plusieurs thèmes constituent ce canevas d'entrevue : les réalisations personnelles dans la Stratégie MigrAction, les réalisations d'équipes, les réalisations collectives, le lien entre le sentiment personnel et la participation de l'agent, le lien entre les agents, et le lien entre l'agent et la Stratégie MigrAction.

Les questions ont été testées sur deux membres du conseil d'administration du RAJ-02. Plusieurs constats sont apparus à la suite de cette procédure. Le premier est que des questions trop calquées sur le canevas ci-dessus avaient pour risque de générer un discours optimiste ou neutre, axé sur des données factuelles disponibles dans des sources secondaires. De plus, les deux participants ont été pris au dépourvu par des questions quelque peu abruptes, empêchant le développement de réponses spontanées. La génération d'informations plus subtiles sur la personnalité ou l'intelligence sociale, a été de fait limitée. Enfin, des questions trop précises influencent le discours des interviewés. Inversement des questions trop éloignées du canevas pouvaient empêcher la collecte d'informations utiles à la réalisation du cas. Pour pallier cette lacune, le chercheur a inclus de nombreuses relances au cours des entrevues. Le test a enfin fait prendre conscience qu'un discours est dans la réalité articulé. Cela signifie qu'une question peut générer plusieurs thématiques, ce qui est souhaitable si

l'interviewé doit développer son argumentation. Notre approche a donc été holistique, avec des questions pouvant déboucher simultanément sur plusieurs thématiques (annexe 2).

Le choix d'une étude de cas implique un travail sur une population et non sur un échantillon au sens statistique. L'étude de cas se distingue des études à échantillon en cela qu'elle se penche sur un petit nombre de sujets pour en recueillir un grand nombre d'informations (Tremblay, 1968). Cette population est souvent « incluse dans la définition même de l'objet » (Blanchet et Gotman, 2006). La population désignée pour l'administration d'entrevues est l'ensemble des personnes œuvrant, ou ayant œuvré, au sein des organisations de jeunesse engagées dans la Stratégie MigrAction. Il s'agit précisément des agents de l'équipe migrActive, présente ou passée, puisque l'étude est longitudinale. La revue de presse a été utile à la distinction des personnes incontournables. Un noyau de 13 personnes a alors été constitué. Pour compléter cette population, le chercheur a procédé à la méthode de l'échantillonnage en boule de neige, « une technique qui consiste à ajouter à un noyau d'individus tous ceux qui sont en relation avec eux, et ainsi de suite » (Beaud, 2009 : 266). Des agents nous ont par exemple référé à certains de leurs collègues. La taille de la population a finalement été de 24 personnes.

La prise de contact avec les personnes interviewées a été directe, par téléphone ou courriel professionnel. Le fichier de contacts s'est étoffé des coordonnées fournies par les agents déjà rencontrés, d'où l'utilité de la méthode en boule de neige. En tout, ce sont 23 personnes sur 24 qui ont accepté de participer à la recherche. L'avantage de ce très fort taux de participation garantissait une saturation des données, donc leur fiabilité. Toutes les entrevues ont été réalisées sur le lieu du travail, selon la disponibilité des personnes. Même si le lieu n'était pas neutre, il avait au moins pour avantage de garantir un huis clos. Chaque entrevue débutait après signature du formulaire de consentement. Les participants devaient

Rapport-Gratuit.com

par ailleurs approuver l'utilisation d'une enregistreuse numérique. L'enregistrement a permis de recueillir intégralement les propos de chaque agent.

4.2.4. Autres sources documentaires

D'autres données, secondaires en l'occurrence, ont prouvé leur utilité pour la construction du contexte entourant l'objet de recherche. Elles se sont avérées importantes pour diverses raisons : l'apport de données statistiques, la connaissance de plans et de bilans d'actions et l'accès à des enquêtes réalisées sur des populations de la région. Ces données secondaires provenaient de plusieurs sources qu'il convient de mentionner en détail.

Les sources gouvernementales ont été abondantes, notamment par le biais de nombreuses publications regorgeant de données statistiques. Ces sources ont également eu l'avantage de présenter des politiques gouvernementales, donnant des orientations quant à l'élaboration de plans d'action régionalisés. Des publications issues du gouvernement fédéral ont été consultées. Les plus pertinentes pour réaliser le profil du Saguenay – Lac-Saint-Jean, ont été celles de Développement économique Canada qui fait paraître annuellement des profils socioéconomiques régionaux[20]. Le gouvernement du Québec n'est pas en reste. Il publie annuellement de nombreuses données statistiques faisant l'objet d'une vaste analyse. Le Secrétariat à la jeunesse met également à disposition, sur son site internet, tous ses plans d'action[21]. L'ISQ diffuse chaque année des bulletins statistiques régionaux. Plusieurs de ces chiffres sont analysés par le ministère des finances et de l'économie. Des conclusions et prévisions sont ensuite publiées dans des « portraits annuels régionaux »[22].

---

[20] DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA. 2010. *Profil socioéconomique de la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean (02), Octobre 2010*, Ottawa, Gouvernement du Canada, 2p.

[21] SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE. 2006. *Pour une jeunesse engagée dans sa réussite. Stratégie d'action jeunesse 2006-2009*, Québec, Gouvernement du Québec, 64 p.

[22] MINISTÈRE DES FINANCES ET DE L'ÉCONOMIE. 2012. *Saguenay – Lac-Saint-Jean. Portrait régional. Automne 2012*, Québec, Gouvernement du Québec, 11p.

Les collectivités territoriales et les organismes situés au Saguenay – Lac-Saint-Jean ont constitué d'autres sources abondantes. La CRÉ du Saguenay – Lac-Saint-Jean a mis à disposition du grand public tous les documents d'ententes spécifiques de régionalisation conclues, y compris ceux de la Stratégie MigrAction[23]. Ils ont permis de prendre connaissance du plan d'action visant à rétablir un bilan migratoire positif au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Ensuite, les organisations de jeunesse ont livré une manne d'information de divers types. Le RAJ-02 garde informé le public en diffusant des bulletins d'information (AnCRAJ), des communiqués de presse[24], des rapports annuels (2001-2011) et des comptes-rendus d'activités. Les CJE possèdent aussi des documents organisationnels tels que, des bulletins d'information et des rapports annuels. Des administrations situées dans la région ont été d'autres sources primordiales, en raison de leurs enquêtes régionales. Sont, à titre d'exemples, l'enquête du Service aux étudiants de l'UQAC (SAE-UQAC) sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'université sur le marché régional de l'emploi[25], ou l'enquête de la SADC du Lac-Saint-Jean-Est concernant les comportements migratoires des jeunes de la MRC[26]. Ce type d'enquête a été généralisé au plan régional par le groupe ÉCOBES du Cégep de Jonquière[27].

---

[23] CRÉ, SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN. 2004. *L'entente spécifique visant à influencer positivement le bilan migratoire des jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean, Saguenay*, Jonquière, CRÉ, 42 p.

[24] Un total de 66 communiqués de presse, diffusés par le RAJ-02, ont été étudiés pour la période de 2001 à 2011.

[25] SAE-UQAC. 1998. *Enquête sur les diplômés de l'Université du Québec à Chicoutimi de 1994 à 1996*, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, 41 p.

[26] SOCIÉTÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DE LA COLLECTIVITÉ, LAC-SAINT-JEAN-EST. 1999. *Document de références. Stratégie Jeunes*, Alma, SADC.

[27] GAUDREAULT, M., M. PERRON, S. VEILLETTE et L. RICHARD. 2000. *Rester, partir ou revenir au Saguenay – Lac-Saint-Jean après les études. Analyse du désir d'enracinement des élèves du secondaire*, Jonquière, Cégep de Jonquière-Groupe ÉCOBES, 67 p.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

4.3. Méthodes d'analyse des données et de présentation des résultats

Dans ce sous-chapitre seront traités tous les aspects inhérents à l'analyse des données primaires ou secondaires, quantitatives ou qualitatives. Puis seront détaillées les procédures ayant trait à : l'analyse du discours des acteurs impliqués, la mobilisation de leurs réseaux, l'influence par leur leadership et par leur discours. Elles ont requis l'utilisation de méthodes d'analyse de contenu de corpus, parfois à l'aide de logiciels. Enfin, seront énoncées les approches retenues pour présenter les résultats de la recherche.

4.3.1. Cerner le discours ambiant sur la migration des jeunes

Un des objectifs a été de cerner le « discours ambiant », à savoir ce qui était dit sur la migration ou l'exode des jeunes avant la création de la Stratégie MigrAction le 15 septembre 2003. Tous les articles significatifs publiés dans la presse locale et régionale, entre le 27 octobre 2001 et le 15 septembre 2003, ont été consultés. Ils étaient au nombre de 74. Le contenu de ces articles a été analysé, c'est-à-dire qu'il a été codé. Par codage, on entend « le processus par lequel les données brutes sont transformées systématiquement et agrégées dans des unités qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu » (Holsti, 1969).

En pratique, le codage est une opération de découpage du corpus en unités d'information pertinentes. La méthode Morin-Chartier a été utilisée (Leray, 2008). Ainsi dans un premier temps, des unités d'information ont été circonscrites selon le thème, car l'objectif était de trouver des thématiques associées à la migration ou à l'exode des jeunes. Elles sont concrètement des affirmations sur le sujet en question. Dans un second temps, un travail de catégorisation a été mené. Cela consistait à classifier les unités d'information obtenues sous un générique commun. Le logiciel NVivo 9 a aidé au classement de ces thèmes et sous-

thèmes. Toutes les unités d'information ont été copiées dans des dossiers hiérarchisés, si bien qu'un arbre de catégorie a été généré pour mettre en évidence la logique de la classification. Cinq principaux thèmes ont été repérés, avec chacun des sous-thèmes :

1. Fatalité du phénomène d'exode des jeunes
    a. De plus en plus de jeunes partent
    b. Les jeunes sont attirés par les métropoles
    c. Les jeunes qui sont partis ne reviennent pas
2. Exode massif et de qualité
    a. Le bilan migratoire chez les jeunes se détériore
    b. Les jeunes qualifiés quittent le Saguenay – Lac-Saint-Jean
3. Cercle vicieux démographique
    a. L'exode des jeunes se traduit en vieillissement de la population, donc déclin démographique
    b. L'exode des jeunes entraîne celui de leurs parents
4. Emploi : cause de l'exode des jeunes
    a. Les licenciements signifient le chômage, donc l'exode des jeunes
5. Emploi : solution à l'exode des jeunes
    a. Des emplois de qualité sont plus à même de retenir les jeunes en région

4.3.2. Cerner le discours des agents de la Stratégie MigrAction sur la migration des jeunes

Afin de cerner avec plus d'acuité le discours des agents de la Stratégie MigrAction, le chercheur a procédé au codage de deux corpus, l'un formé des 446 articles, l'autre des 23 entrevues semi-dirigées. Ce dense contenu devait générer des thématiques constituantes d'un discours « migrActif ».

Le corpus constitué par les 23 entrevues semi-dirigées a été analysé. Mais auparavant, toutes les entrevues, enregistrées, ont été intégralement retranscrites. Le verbatim a été ensuite codé. L'analyse de contenu se complexifie lorsque le corpus se densifie. Les règles de découpage doivent alors obéir à des procédures plus strictes pour éviter des biais (Bardin, 2003). Dans un premier temps, le chercheur a découpé le corpus en propositions, tel qu'indiqué par les règles de l'analyse propositionnelle du discours (APD) (Ghiglione *et al.*, 1985). Le découpage propositionnel ne se fait pas selon la phrase, une unité d'autant moins pertinente que le texte retranscrit des propos oraux. Il a été effectué en recherchant des frontières à des propositions. Le terme frontière « désigne des extrémités, gauche et droite, de la proposition » (*Ibid.* : 25). Toutes les 23 entrevues ont été découpées de cette façon. Une moyenne d'un peu plus de 400 propositions par entrevue a été atteinte.

L'analyse privilégiée étant catégorielle, ces propositions ont été ultérieurement regroupées succinctement sous le chapeau d'une thématique commune. Le chercheur a recensé les unités d'information inhérentes au thème de la migration des jeunes. D'autres thématiques ont été repérées dans ces unités. Les plus récurrentes, donc en cooccurrence avec le sujet de la migration des jeunes, sont alors apparues comment étant des composantes majeures du discours migrActif. Six thématiques ou composantes ont été identifiées :

1. Avantages comparatifs du Saguenay – Lac-Saint-Jean
2. Insertion professionnelle des jeunes
3. Entrepreneuriat au Saguenay – Lac-Saint-Jean
4. Sentiment d'appartenance régional
5. Culture de la mobilisation
6. Amélioration du bilan migratoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean

Concernant l'analyse du corpus de presse, une étape antérieure à l'opération de codage a été réalisée. Les propos des agents ont été extraits des articles de presse. Leur chronologie a été respectée pour que l'évolution du discours soit perçue. Les déclarations entre guillemets ont donc été relevées. Elles ont été ensuite organisées en unités d'information. Enfin, elles ont été classifiées selon les règles d'une catégorisation par thème. Trois thématiques ont été mises à jour suite à l'analyse du contenu de presse :

1. Avantages comparatifs du Saguenay – Lac-Saint-Jean
    a. Le Saguenay – Lac-Saint-Jean est une belle région
    b. Il existe une qualité de vie au Saguenay – Lac-Saint-Jean
2. Insertion professionnelle des jeunes
    a. Il existe des emplois pour les jeunes contrairement à ce qui véhiculé
    b. Des emplois sont disponibles pour les jeunes en raison d'une pénurie de main-d'œuvre
3. Amélioration du bilan migratoire
    a. Les jeunes veulent moins migrer
    b. Plusieurs jeunes sont de retour
    c. Les jeunes reviennent avec un potentiel bénéfique au développement de la région
    d. La Stratégie MigrAction a grandement contribué à l'amélioration du bilan migratoire

4.3.3. Analyse de la mobilisation des réseaux des organisations de jeunesse participant à la Stratégie MigrAction

Le premier objectif était de connaître l'état des réseaux de coopération des organisations de jeunesse et la localisation relative des acteurs qui les composent, avant la matérialisation de la Stratégie MigrAction en entente spécifique. L'étude du corpus de presse a alors consisté au recensement d'informations sur les actions collectives impliquant les CJE d'une part, et le RAJ-02 d'autre part. Par actions collectives, nous entendons l'ensemble des partenariats, concertations, collaborations, consultations et séances d'information. Une liste d'acteurs a alors été générée. Une matrice de réseaux sociaux a pu être construite à l'aide du logiciel Ucinet 6. Dans cette matrice binaire, les relations ont été marquées d'un « 1 » et l'absence de relation d'un « 0 ». Le logiciel NetDraw a permis de générer des graphes objectivant les réseaux sociaux du RAJ-02 et de chaque CJE du Saguenay – Lac-Saint-Jean (figure 21). Enfin, la centralité des acteurs a été évaluée par le degré de centralité de Freeman (*degree centrality*), la proximité (*closeness*) pour le coefficient d'Eigenvector, et la position intermédiaire par la centralité d'intermédiaire de Freeman (*betweenness*) (Borgatti et al., 2002). Le logiciel Ucinet 6 traduit toutes ces mesures en données chiffrées, à partir de la matrice du réseau de coopération des organisations de jeunesse.

Un second objectif était de discerner des étapes de mobilisation de ces réseaux, en ayant également recourt au corpus de presse. L'analyse s'est alors apparentée à un recensement d'événements marquants de la structuration de la Stratégie MigrAction, pouvant être associés à des étapes de mobilisation tel que suggéré par la littérature (La Clé, 2007) : déclenchement et diagnostic ; mobilisation initiale ; vision commune et planification d'actions collectives ; opérationnalisation de l'action collective ; évaluation.

L'analyse du niveau de mobilisation des acteurs régionaux était un troisième objectif de l'analyse des réseaux du RAJ-02 et des CJE. Il convenait d'évaluer cette mobilisation au cours des périodes définies ci-dessus. Les actions collectives recensées dans la presse, ont été reportées dans une matrice attribuée à chaque période (annexe 3). Ainsi, le niveau de mobilisation pouvait être qualifié de : mobilisation active régionale, mobilisation active locale, mobilisation passive régionale et mobilisation passive locale (annexe 4).

4.3.4. Analyse des pratiques de leadership des organisations de jeunesse

L'analyse des pratiques de leadership des agents de la Stratégie MigrAction a débuté par la constitution de leurs réseaux, selon les propos des interviewés. Une liste des noms les plus récurrents a été générée. Une matrice a été construite grâce à Ucinet 6. La relation, lien entre la personne désignant et la désignée, a été marquée d'un « 1 » dans la matrice. Un test de centralité (coefficient d'Eigenvector) a ensuite été conduit avec Ucinet 6, afin de connaître les agents les plus centraux au réseau. Le réseau a été représenté grâce à un graphe obtenu au moyen du logiciel NetDraw (figure 26). Ces derniers ont été identifiés comme étant les leaders des organisations de jeunesse. Le chercheur a ensuite procédé à une analyse thématique des entrevues des leaders désignés. Les propositions référant aux thématiques contenues dans la matrice de la dimension personnelle du leadership, ont été singularisées à l'aide du logiciel NVivo 9 : personnalité, intelligence sociale, habiletés et connaissances territoriales. Puis, elles ont été classées dans la matrice pour rendre compte de l'ampleur du leadership des leaders des organisations de jeunesse (annexe 5). Enfin, à partir des données précédentes, un classement ordinal des leaders a été effectué.

La dimension interpersonnelle du leadership a été perçue en révélant la nature des relations entre agents dans leur réseau social. La littérature en avait mis six types en évidence, ordonnés selon l'intensité de l'influence sur les perceptions et les valeurs. Ce sont des

relations de : mentorat, *coaching*, passation, défi, modèle et antimodèle. Les entrevues donnaient des informations sur des aspects opératoires et affectifs de la participation des agents à la Stratégie MigrAction. Certaines d'entre elles renseignaient sur l'existence d'un travail conjoint entre deux agents, voire trois. Ces données ont par la suite été classées sur l'échelle de mesure de la dimension interpersonnelle du leadership, indiquant de fait le niveau de l'émergence de leadership au cours d'interactions.

L'analyse de la dimension holistique du leadership avait pour but de rendre compte, dans chaque période de mobilisation, de la construction d'un leadership commun aux agents. L'analyse portait spécifiquement sur la transition du leadership des agents à un leadership organisationnel global. Il s'agissait de voir dans quelle mesure chaque agent s'appropriait les objectifs et valeurs de la Stratégie MigrAction pour en faire sien. Ce phénomène a été étudié pour chaque période, d'après les données recueillies dans les entrevues. Les acteurs impliqués à chaque étape de la Stratégie MigrAction y livraient un témoignage de leurs perceptions de la Stratégie MigrAction, d'un point de vue opératoire et affectif. Chacune des propositions du discours a été associée à l'un des trois thèmes suivants : intériorisation des objectifs de l'acteur collectif, engagement pour atteindre les objectifs de l'acteur collectif, identification aux valeurs de l'acteur collectif. La démarche a été facilitée par une classification au moyen de NVivo 9. Enfin, les discours des agents impliqués dans les mêmes périodes ont été comparés pour établir une cohérence des propos.

4.3.5. Analyse et interprétation des données statistiques

Toutes les données statistiques collectées des sources gouvernementales ont été dans un premier temps rassemblées, puisqu'elles étaient issues de diverses publications. Elles ont ensuite été organisées selon les classifications les plus suggérées et les plus pertinentes pour la construction de l'étude de cas : caractéristiques territoriales et occupation du territoire,

économie et marché du travail, démographie, conditions de vie, éducation et formation. Pour une meilleure observation, ce dans le but de tirer des constats, les chiffres ont été organisés dans des tableaux du logiciel Excel. Les chiffres du Saguenay – Lac-Saint-Jean et ceux de la moyenne du Québec ont été comparés, si bien que des enjeux pour la région ont été discernés. Puisque l'enjeu de la migration des jeunes s'était singularisé, des données ont été reportées sur une période de 20 ans (1991 - 2011) pour appréhender avec plus de précision l'évolution du phénomène. Des tableaux ont été construits et des graphiques générés grâce au logiciel Excel.

4.3.6. Méthode de présentation des résultats

Diverses méthodes, ou approches, ont été suggérées par la littérature pour rendre compte des résultats de la recherche : l'approche linéaire-analytique, l'approche comparative, l'approche chronologique, la construction théorique continue et l'approche suspense (Yin, 2003 : 152-155). Le choix doit être dicté par l'auditoire ciblé, qu'il soit constitué de membres de la communauté scientifique, de groupes professionnels, des organismes subventionnaires, du groupe à l'étude, etc. (Roy, 2009).

Dans un cadre académique tel que le nôtre, une approche linéaire-analytique sera considérée comme « classique ». Elle recommande de présenter succinctement les éléments suivants : revue de la littérature, questions de recherche, méthode, résultats et conclusions (*Ibid.* : 221). De ce point de vue, la présente thèse a adopté une démarche classique procédant à la même structuration. La revue de la littérature sur le thème de la mobilisation des acteurs du développement régional, les questions et hypothèses de recherche, et la méthode, ont été réunies dans une première partie consacrée à l'apport de connaissances théoriques. Les résultats et conclusions de l'analyse des données empiriques ont quant à eux fait l'objet d'une deuxième partie. Néanmoins, bon nombre des résultats ont été communiqués en ayant recourt

Rapport-Gratuit.com

à l'approche chronologique. En effet, l'étude de cas était longitudinale sur une période de dix années, de 2001 à 2011. L'avantage d'une telle approche a été de mettre en évidence une chaîne de causalité « survenue linéairement à travers le temps[28] » (Yin, 2003 : 153).

Il convient enfin de noter que les noms des personnes mentionnées au cours de la rédaction, sont tous fictifs. Ce choix est en accord avec le principe de l'anonymat, tel que stipulé dans la déclaration de consentement. Par exemple, les noms cités dans l'étude des profils de leaders (Pierre, Irène, Sonia et Jeanne) ont tous été choisis par le chercheur, en lieu et place des véritables identités des sujets de la recherche.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

4.4. Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre méthodologique a en réalité consisté à présenter un protocole, chose requise pour assurer une fiabilité de la recherche (Yin, 2003). Ce protocole devait fournir tous les détails nécessaires à ce que la présente thèse puisse être soumise à des tests empiriques par d'autres chercheurs, lesquels seraient désireux de reconstituer toute la démarche pour arriver aux mêmes conclusions. Ce protocole se composait de trois grandes phases : la préparation du terrain, le terrain (collecte des données) et l'après terrain (l'analyse des données et la présentation des résultats).

Le premier stade de la préparation du terrain requerrait l'élaboration d'une stratégie de preuve en accord avec la nature de la question de recherche. Celle-là étant relationnelle et explicative, avec fort contexte socio-territorial, l'étude de cas avait semblé la plus adaptée des stratégies. Notre choix s'est porté sur la Stratégie MigrAction, une entente spécifique autour de laquelle ont été mobilisés les réseaux des organisations de jeunesse participantes. Un cas se révèle pertinent s'il est exemplaire et valide. L'exemplarité était avant tout due à la significativité du cas, à savoir la pertinence de la thématique de mobilisation des réseaux

[28] Traduction libre : « [...] causal sequences must occur linearly over time. » (Yin, 2003 : 153)

d'acteurs régionaux dans un contexte d'action collective. Ensuite, le cas était exemplaire car considéré comme complet. Sa documentation était très aisée, compte tenu de l'abondante documentation, en plus d'être circonscrite dans le temps (2001 à 2011) et dans l'espace (Saguenay – Lac-Saint-Jean). Finalement, la possibilité d'adopter une autre approche théorique pour l'étudier, interactionniste extrinsèque notamment, rendait compte de l'exemplarité du cas. D'autre part, le cas a été jugé valide. Les concepts étudiés étaient mesurables à l'aide de matrices et d'échelles, ce qui a rendu possible l'observation de probables corrélations entre la mobilisation et les influences par le leadership ou par le discours. La théorie de l'interaction mobilisatrice a de fait été testée. Cette première phase se terminait enfin par une préenquête, nécessaire à la préparation du terrain. Le canevas d'entrevue a alors été testé, puis bonifié. De ce point de vue, les règles éthiques énoncées par le CER de l'UQAC ont été respectées.

Le second stade était celui de la collecte des données sur le terrain d'étude. Après un rappel des objectifs de cette collecte, le chercheur a dans un premier temps constitué un corpus de presse rassemblant les informations pertinentes sur : l'enjeu de la migration des jeunes, la Stratégie MigrAction, les organisations de jeunesse partenaires et leurs actions collectives. Ces derniers concepts ont généré des entrées qui ont permis de réunir 446 articles pertinents. En outre, des entrevues semi-dirigées ont été conduites auprès d'une population de 23 personnes, toutes agentes de la Stratégie MigrAction, grâce à une méthode en boule de neige. Les personnes ont été contactées par téléphone et par courriel professionnel, avant entrevue sur leur lieu de travail pour des raisons de confidentialité. Enfin, des données secondaires, statistiques ou enquêtes, ont été colligées. Les sources variées, gouvernementales (fédéral, Québec), territoriales (collectivités) ou organisationnelles (organismes publics, groupes de recherche, etc.), ont généré une base de données chiffrées exploitées pour tirer des

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

constats. L'enjeu de la migration des jeunes était alors apparu comme primordial pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean.

La dernière phase, post-terrain, a eu pour vocation l'analyse des données collectées précédemment. Le premier objectif de cette phase d'analyse était de cerner le discours des acteurs impliqués dans le cas. Le discours ambiant au Saguenay – Lac-Saint-Jean sur la migration des jeunes, a été reconstitué à partir d'articles de presse antérieurs à la date de création de l'entente spécifique. Ces articles ont été codés, plus explicitement découpés en unités d'information contenant des thématiques associées à la migration ou à l'exode des jeunes. Elles ont été classifiées en thèmes et sous-thèmes, de telle sorte que des axes majeurs du discours sont apparus. La tâche consistant à cerner le discours des agents de la Stratégie MigrAction devait aboutir à l'analyse du contenu des entrevues. Le corpus a été fractionné en propositions, lesquelles ont été regroupées sous des thématiques communes. Après catégorisation, il est apparu que le discours « migrActif » avait six composantes majeures. Les propos des agents, médiatisés dans la presse locale et régionale, ont par ailleurs été analysés afin d'en connaître l'évolution dans le temps.

L'autre objectif était d'évaluer la mobilisation et les pratiques de leadership des organisations de jeunesse. Les articles ont fourni des informations utiles à la reconstitution des étapes de mobilisation et à l'évaluation de leur niveau. Concernant le leadership, les réseaux de coopération des organisations de jeunesse ont d'abord été recréés à l'aide des informations recueillies dans les articles de presse. Puis, ils ont donné lieu à des matrices de relations traduites en graphes. Cette démarche était préalable à l'évaluation du leadership des organisations de jeunesse au cours de la période d'étude. Les leaders ont été singularisés après avoir restructuré le réseau de relations des agents de l'équipe migrActive. Un graphe représentait les leaders, à savoir les personnes les plus centrales au réseau. Les entrevues de ces leaders ont été codées, c'est-à-dire découpées en propositions rattachées à un thème du

leadership individuel. Quant au leadership interpersonnel, des types de relations entre acteurs ont été codés sur une échelle dans le but de mesurer l'émergence du leadership personnel au cours d'interactions. Pour évaluer le leadership holistique, les entrevues des agents ont été codées en propositions, puis rattachées à l'un des thèmes contenus dans le processus de transition d'un leadership personnel à un leadership global.

Finalement, la présentation des résultats devait elle aussi obéir à une démarche méthodologique précise. Une double approche a été combinée pour présenter les résultats avec une plus grande cohérence. L'approche linéaire devait décliner succinctement les étapes d'une démarche déductive. L'approche temporelle quant à elle était adaptée pour notre étude longitudinale, puisque plusieurs phénomènes devaient être analysés dans le temps.

Ainsi s'achève la première partie de cette thèse. Elle aura défini la problématique de la recherche, tout en s'adonnant à une élaboration théorique. Les fondements de la thèse sont donc posés. Les questions et hypothèses orienteront la recherche empirique à suivre. La deuxième partie de cette thèse s'organisera en trois temps. D'abord seront apportés des éléments contextuels et facteurs, nécessaires à la construction du cas. Ensuite, seront analysées les données. Enfin, une discussion des résultats sera engagée, dans le but de confirmer ou d'infirmer les hypothèses.

DEUXIÈME PARTIE : ANALYSES DE L'ÉTUDE DE CAS, CONCLUSIONS, DISCUSSIONS ET PERSPECTIVES

CHAPITRE 5

LA MIGRATION CHEZ LES JEUNES DU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN : UN ENJEU DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL (2001-2011)

Ce cinquième chapitre est le premier consacré à la rédaction de la phase empirique de la présente recherche. Les élaborations théoriques des chapitres précédents constitueront les fondements à partir desquels seront formulées les conclusions inhérentes aux hypothèses posées. Mais auparavant, il sera primordial de cerner quelques enjeux de développement régional autour desquels pourraient potentiellement s'organiser une mobilisation. L'étude de cas s'avère essentielle dans une démarche consistant à habiller toutes les considérations théoriques d'un contexte actuel de développement régional. Le territoire d'étude sera le Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Après en avoir présenté les caractéristiques, en comparaison notamment avec l'ensemble du Québec, des constats seront dressés. Ils donneront lieu à la formulation d'enjeux essentiels au développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Tel sera l'objectif de ce chapitre. Dans les chapitres suivants, il sera loisible d'analyser la mobilisation des acteurs régionaux autour de ces principaux enjeux de développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Dans un premier sous-chapitre sera réalisé un profil du Saguenay – Lac-Saint-Jean, à partir duquel seront tirés des enjeux de développement régional. Dans un deuxième sous-chapitre, une étude sociohistorique du phénomène de migration des jeunes sera menée, puis seront énoncées des causes et des conséquences en termes de développement régional. Dans un troisième sous-chapitre, seront présentées des solutions envisagées collectivement, notamment la création de la Stratégie MigrAction.

5.1. Portrait du Saguenay – Lac-Saint-Jean : constats et enjeux de développement régional

La réalisation du portrait du Saguenay – Lac-Saint-Jean est une étape nécessaire à la définition du contexte territorial de l'étude de cas. Des données générales, d'ordre socioéconomique, seront présentées. Elles permettront éventuellement de dresser des constats à partir desquels seront formulés des enjeux de développement régional.

5.1.1. Portrait général et constats

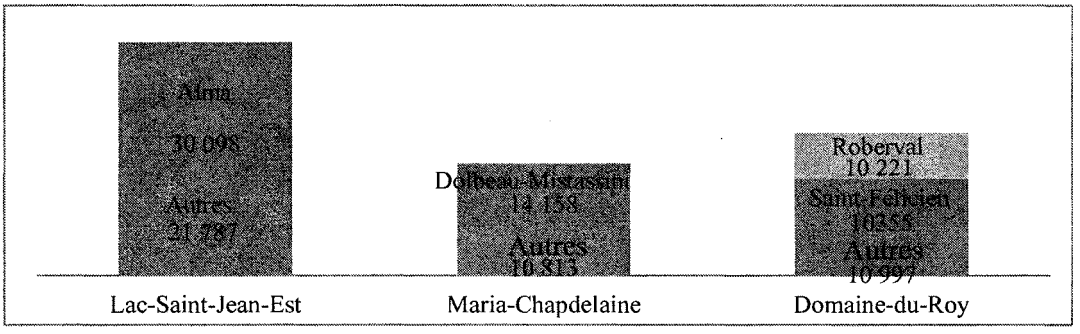
Ce portrait consistera à dégager des caractéristiques du Saguenay – Lac-Saint-Jean par rapport à l'ensemble du Québec. Il sera élaboré à l'aide de données territoriales, économiques et sociales. Le territoire et les acteurs seront par conséquent définis. Des constats seront ensuite énoncés grâce à l'apport de données statistiques.

Caractéristiques territoriales et occupation du territoire

Le Saguenay – Lac-Saint-Jean est l'une des sept « régions-ressources » ou régions périphériques du Québec, les autres étant : le Bas-Saint-Laurent, l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord, le Nord-du-Québec et la Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine. Elles sont qualifiées de la sorte en raison de plusieurs caractéristiques : éloignement des métropoles, développement économique fondé sur l'exploitation des ressources naturelles, etc. (OPDQ, 1988). Ces régions partagent également des problématiques qui seront formulées ultérieurement sous forme d'enjeux. Le territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean se subdivise en cinq MRC et territoire équivalent (TE) : Domaine-du-Roy, Maria-Chapdelaine, Lac-Saint-Jean-Est, Saguenay et le Fjord-du-Saguenay. Selon les données de 2009 (Développement économique Canada, 2010), la région est composée de 49 municipalités et d'une réserve autochtone.

La population du Saguenay – Lac-Saint-Jean représentait 3,43 % de celle du Québec en 2011, soit 273 461 habitants, ce qui la classe au 10ème rang sur les 17 régions (Ministère des Finances et de l'Économie, 2012). Concernant l'occupation du territoire, cette population est répartie sur 95 892 km², ce qui représente une densité de 3 hab./km². Mais cette population est inégalement dispersée sur le territoire, puisque la ville de Saguenay en capte 50 %, dans une région qui compte une cinquantaine de municipalités. En outre, les populations de chaque MRC sont concentrées dans les principales villes (figure 8). Le cas le plus patent est celui de la ville d'Alma qui regroupe à elle seule près de 60 % de la population de la MRC du Lac-Saint-Jean-Est. Dolbeau-Mistassini, dans la MRC Maria-Chapdelaine, se trouve dans le même cas de figure. Roberval et Saint-Félicien se partagent les deux-tiers de la population de la MRC du Domaine-du-Roy. Enfin, 27 % de cette population réside dans des milieux ruraux, contre 19,5 % pour l'ensemble du Québec, ce qui a pu conforter l'image d'une région rurale.

Figure 8 : Répartition de la population du Saguenay - Lac-Saint-Jean par villes et MRC (2011)

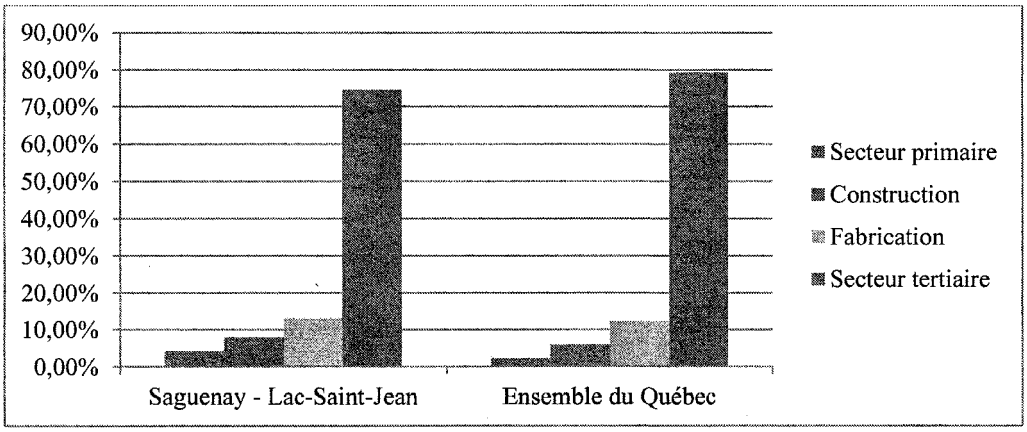


Source : Ministère des Finances et de l'Économie (2012)

Données sur l'économie et sur le marché du travail

La base économique du Saguenay – Lac-Saint-Jean est sensiblement la même que celle de l'ensemble du Québec (figure 9). Le secteur tertiaire y est dominant (74,8 % pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean et 79,4 % pour l'ensemble du Québec), bien que le secteur primaire (4,3 % pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean contre 2,3 % pour l'ensemble du Québec) et la construction (7,9 % pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean contre 6 % pour l'ensemble du Québec) y soient un peu plus représentés. L'importance du secteur primaire dans la région se vérifie également par la proportion des emplois. Il regroupe 4,3 % des emplois du Saguenay – Lac-Saint-Jean contre 2,3 % pour l'ensemble du Québec (Ministère des Finances et de l'Économie, 2012).

Figure 9 : Répartition des secteurs d'activité, Saguenay - Lac-Saint-Jean et ensemble du Québec (2011)

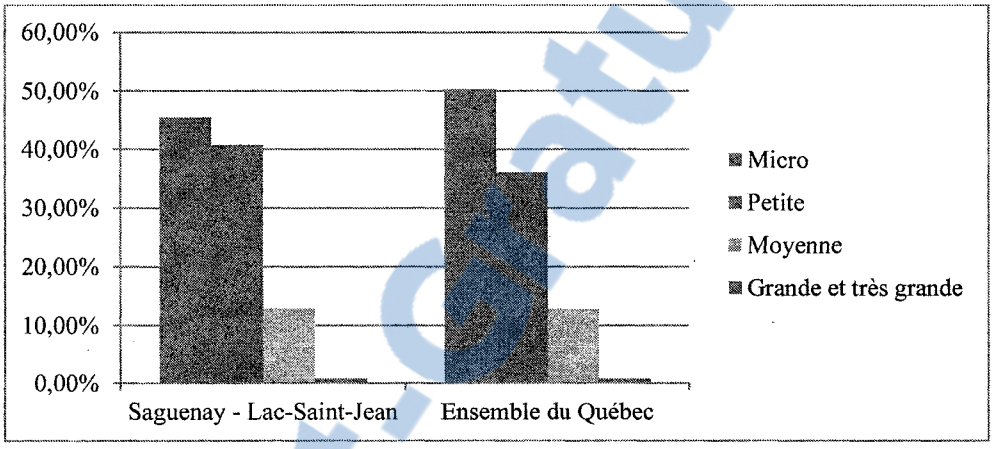


Source : Statistique Canada (2011)

La répartition des entreprises au Saguenay – Lac-Saint-Jean selon leur taille, est quasi semblable à celle de l'ensemble du Québec (figure 10). Les micros entreprises sont les plus nombreuses. Leur proportion est de l'ordre de 45 % au Saguenay – Lac-Saint-Jean, et 50 % pour l'ensemble du Québec, de la part totale des entreprises. L'une des particularités de la région pourrait être la surreprésentation de ses petites entreprises (41 % contre 35 % pour

l'ensemble du Québec). Cependant, même si les grandes et très grandes entreprises ne représentent que 0,8 % du nombre totale des entreprises du Saguenay – Lac-Saint-Jean, autant que la moyenne québécoise, celles d'entre elles qui comptent 500 employés ou plus, font partie des principaux employeurs de la région (Abitibi-Bowater, Rio Tinto Alcan) (Statistique Canada, 2009). Cela pourrait entretenir l'idée que l'économie du Saguenay – Lac-Saint-Jean est dominée par les grandes et très grandes entreprises.

Figure 10 : Répartition des entreprises selon leur taille, Saguenay - Lac-Saint-Jean et ensemble du Québec (2009)

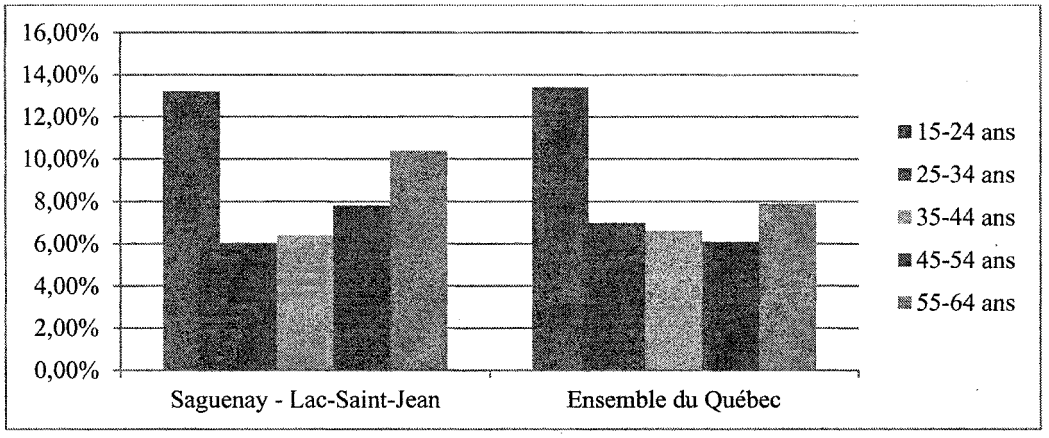


Source : Statistique Canada (2009)

Concernant l'emploi, le Saguenay – Lac-Saint-Jean n'est pas particulièrement touché par le chômage. Le taux était de 8,1 % en 2011, contre 7,8 % pour l'ensemble du Québec (Statistique Canada, 2012). Par ailleurs, les chiffres du chômage par tranche d'âge sont pratiquement similaires à ceux de la moyenne québécoise. Cependant, la tranche des 15-24 ans révèle le taux de chômage le plus élevé : 15,2 % pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean, 13,4 % pour l'ensemble du Québec (figure 11). À noter un phénomène de chômage des séniors ; les 55-64 ans présentant des chiffres supérieurs à la moyenne québécoise (respectivement 10, 4 % contre 7,9 %).

Rapport-Gratuit.com

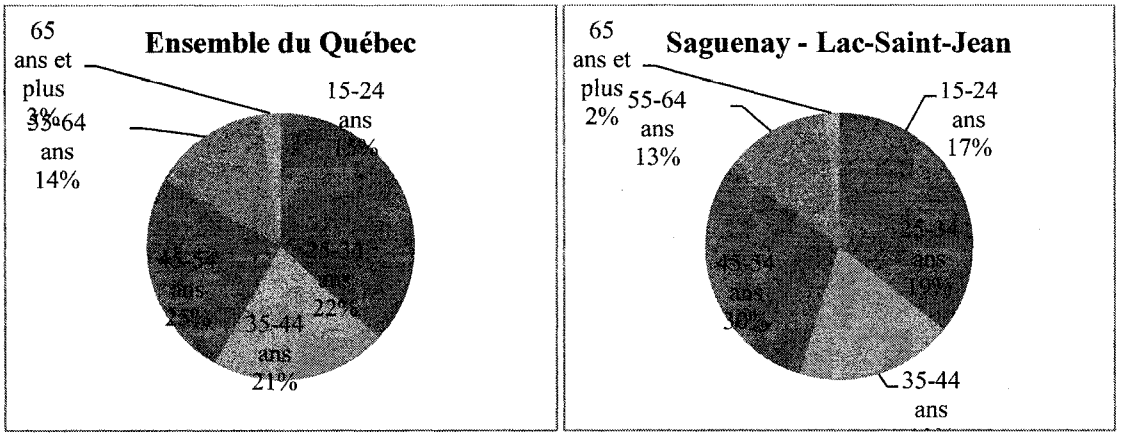
Figure 11 : Taux de chômage selon le groupe d'âge, population de 15 ans et plus, Saguenay - Lac-Saint-Jean et ensemble du Québec (2011)



Sources : Statistique Canada (2012)

La répartition de la population active du Saguenay – Lac-Saint-Jean, par tranche d'âge, n'est pas réellement différente de celle de l'ensemble du Québec (figure 12). Il existe néanmoins une différence notable pour la tranche d'âge 45-54 ans. La proportion pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean est de 30 %, tandis qu'elle est de 25 % pour l'ensemble du Québec. Il en est de même pour la tranche inférieure, les 35-44 ans, soit respectivement 19 % contre 21 %. Seulement, l'écart entre les deux est plus grand au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Dans l'état actuel, les chiffres dépeignent un contexte de déficit de relève professionnelle, d'autant plus grand au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Figure 12 : Répartition de la population active par tranche d'âge, Saguenay - Lac-Saint-Jean et ensemble du Québec (2011)



Source : Statistique Canada (2012)

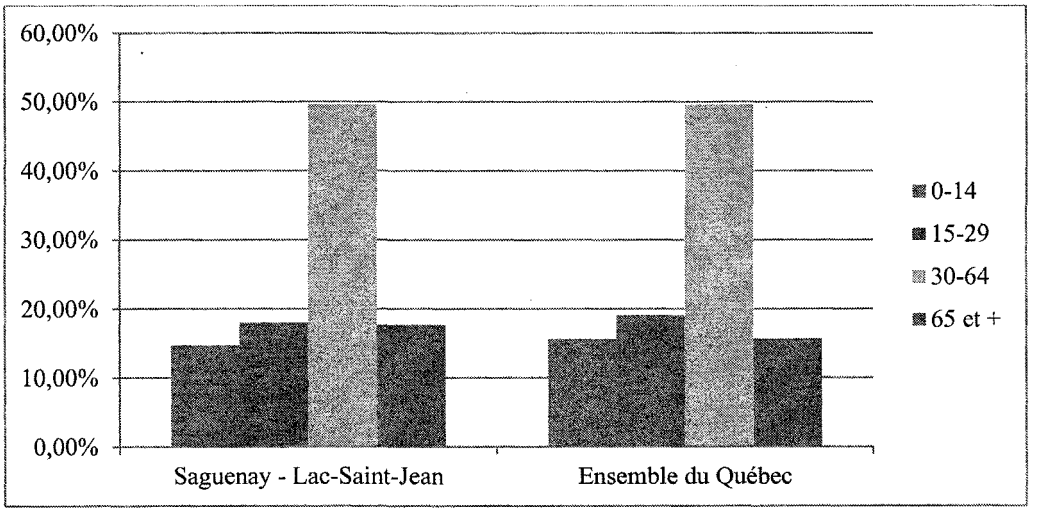
Données démographiques

Concernant la structure démographique, fort est de constater que la distribution de la population du Saguenay – Lac-Saint-Jean, par groupe d'âge, ne diffère pas beaucoup de celle du Québec (figure 13). La pyramide des âges est caractéristique de celle des pays ayant un indice de fécondité inférieur au seuil de renouvellement générationnel de 2,1 enfants par femme en âge de procréer, c'est-à-dire en forme de toupie (Gouvernement du Québec, 2005). C'est la structure démographique des pays ayant une population vieillissante. Le Québec n'y échappe pas. Le Saguenay – Lac-Saint-Jean peut malgré tout se rassurer d'avoir un indice de fécondité (1,83 % en 2011) supérieur à celui de la moyenne québécoise (1,69 % en 2011) (Ministère des Finances et de l'Économie, 2012). Les 30-64 ans représentent quasiment la majorité de la population. Néanmoins, les 0-14 ans sont un peu moins représentés au Saguenay – Lac-Saint-Jean (16 %) par rapport à l'ensemble du Québec (18 %), tandis que les 65 ans et plus le sont un peu plus ; respectivement 17 % et 15 %. Ces chiffres en corroborent d'autres. En effet, l'âge moyen (42,7 ans) et l'âge médian (45,6 ans) sont plus élevés au Saguenay – Lac-Saint-Jean comparés à ceux de l'ensemble du Québec (respectivement 40,9

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

ans et 41,5 ans). Qui plus est, en l'espace de 5 ans, l'âge moyen est passé de 40,8 ans en 2006, à 42,7 ans en 2011 (*Ibid.*). C'est un signe patent de vieillissement.

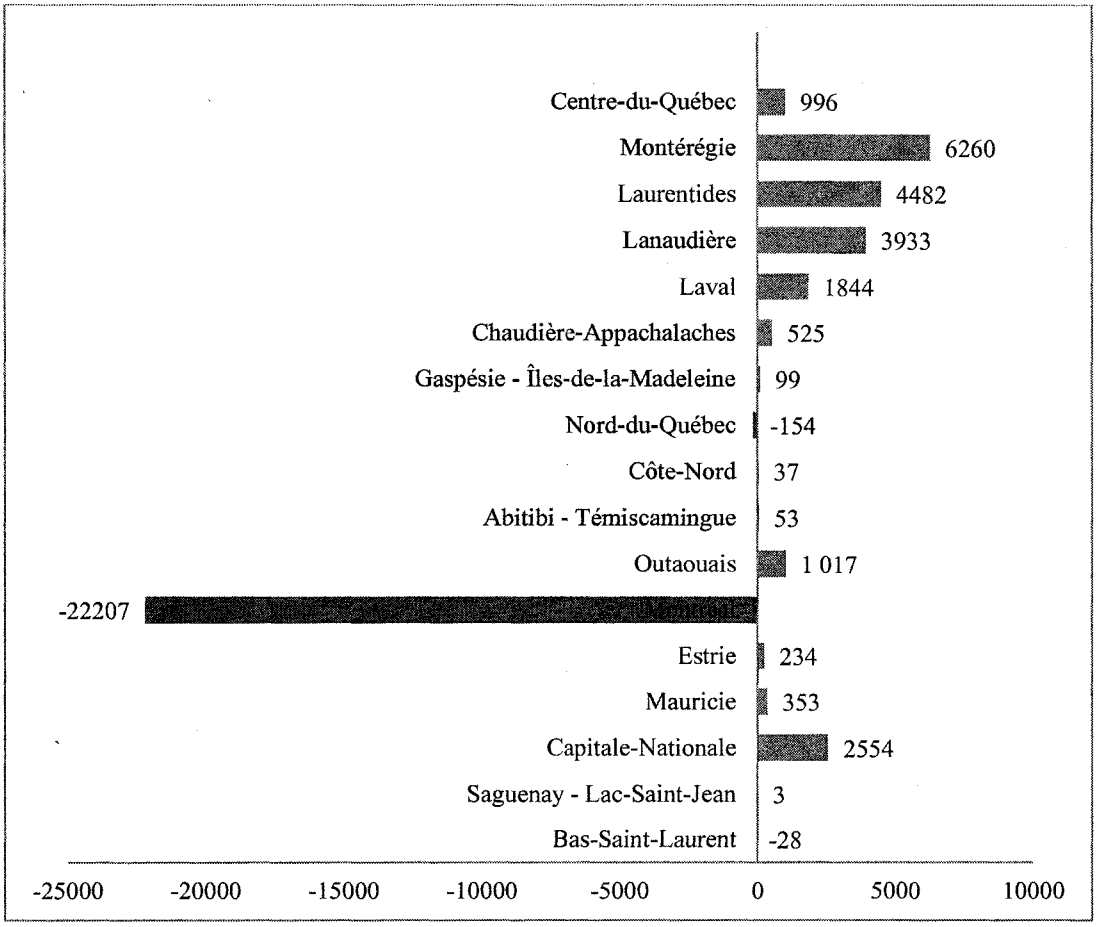
Figure 13 : Distribution de la population par grand groupe d'âge, Saguenay - Lac-Saint-Jean et ensemble du Québec (2011)



Sources : Statistique Canada ; ISQ. Compilation : Direction de l'analyse économique ; ministère des Finances et de l'Économie (2011)

Avec un solde migratoire de + 3 entre 2010 et 2011, le Saguenay – Lac-Saint-Jean fait partie des régions ayant un faible potentiel d'attraction (figure 14). Faisant partie de ce cercle, sont les régions qui ont un solde migratoire négatif ou à peine positif : Montréal (- 22 207), Nord-du-Québec (- 154), Bas-Saint-Laurent (- 28), Côte-Nord (+ 37), Abitibi-Témiscamingue (+ 53). Les chiffres de Montréal doivent être relativisés, compte tenu du fait qu'ils sont marginaux par rapport à la population totale. Mais pour des régions ayant moins de 300 000 habitants, un solde migratoire négatif de l'ordre de la centaine représente une plus grande pression démographique.

Figure 14 : Solde migratoire interrégional des régions administratives du Québec (2010-2011)



Sources : ISQ, Direction des statistiques sociodémographiques, FIPA-RAMQ.

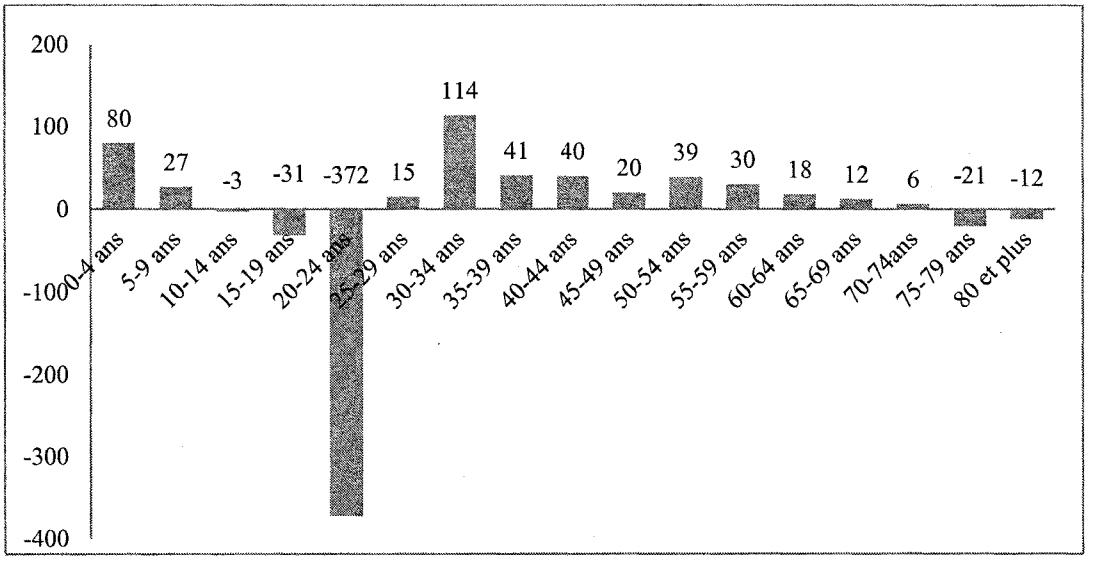
La migration du Saguenay – Lac-Saint-Jean est plus précisément interrégionale, car la très grande majorité des sortants vont vers d'autres régions du Québec. Sur les 4 033 sortants pour 2010-2011, la majorité (57 %) avait respectivement pour destination : la Capitale-Nationale (1 295), Montréal (536) et la Montérégie (486) (ISQ, 2012).

Une étude du solde migratoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean par tranche d'âge, pour la même période, révèle qu'il est négatif pour les : 10-14 ans (- 3), 15-19 ans (- 31), 20-24 ans (- 372), 75-79 ans (- 21) et 80 ans et plus (- 12) (figure 15). La tranche des 20-24 ans est particulièrement déficitaire. S'agit-il d'un constat passager, ou bien d'un phénomène installé dans la durée ? Une autre tranche d'âge de jeunes adultes, 30-34 ans, présente des chiffres

opposés. C'est la tranche la plus excédentaire avec 114 personnes en plus pour la période 2010-2011. Ce paradoxe du bilan migratoire chez les jeunes suscite de nombreux questionnements ? Les jeunes de 20-24 seraient-ils les plus portés à migrer, tandis que ceux de 30-34 ans seraient plus nombreux à rester, venir ou revenir au Saguenay – Lac-Saint-Jean ? La migration des jeunes implique-t-elle finalement un retour ? Peut-on dire que les jeunes en début d'insertion professionnelle, dans le début de la vingtaine, migrent puis reviennent dans leur région d'origine au début de la trentaine ? Est-il possible d'affirmer que le Saguenay – Lac-Saint-Jean est une région attractive pour les jeunes de 30 à 34 ans ? Quelles en seraient les raisons ? Ensuite une interrogation connexe aux derniers questionnements, l'excédent démographique chez les 0-4 ans est-il lié à celui des 30-34 ans ? Peut-on établir un lien entre les deux pour ensuite conclure que le Saguenay – Lac-Saint-Jean est attractif pour les jeunes familles ? Enfin, si tous ces questionnements peuvent être formulés en termes d'attractivité, il conviendrait alors de se demander pourquoi la région n'est pas autant attractive pour les personnes âgées de plus de 75 ans ? Nombreux de ces questionnements resteront en suspend dans notre étude[29], l'objectif n'étant pas l'analyse exhaustive des comportements migratoires des Saguenéens et des Jeannois. Dans les sections suivantes, il sera cependant nécessaire de connaître les facteurs ayant conduit à un déficit migratoire chez les 20-24 ans.

[29] Le GRMJ a apporté un certain nombre de réponses aux questions soulevées dans cette page (Gauthier, 2000 ; Gauthier *et al.*, 2004).

Figure 15 : Solde migratoire interrégional selon le groupe d'âge, Saguenay - Lac-Saint-Jean, 2010-2011

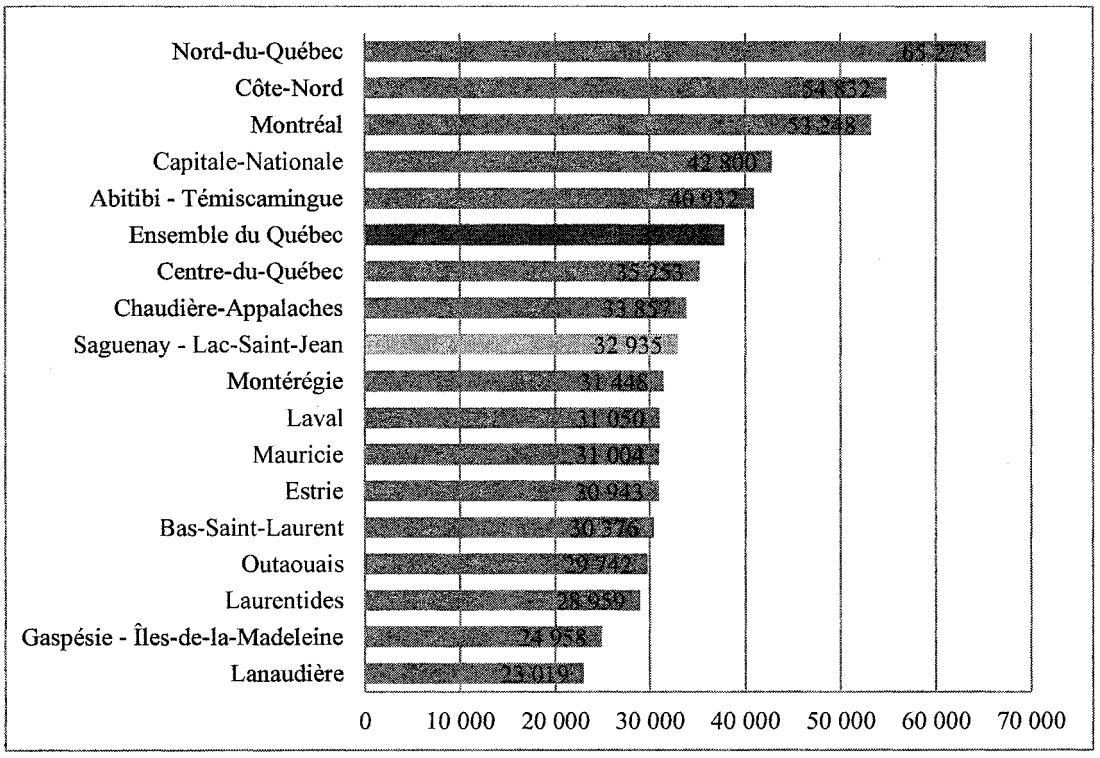


Source : ISQ, exploitation du Fichier d'inscription des personnes assurées (FIPA) de la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ).

Données sur les conditions de vie

Le PIB par habitant au Saguenay – Lac-Saint-Jean (32 935 dollars en 2011) est moins élevé que celui de l'ensemble du Québec (37 795 dollars en 2011) (figure 16). Est-ce à dire que la région produit moins de richesses que la moyenne québécoise, ou par extension que le niveau de vie des populations y est moins élevé ? D'autres indicateurs du niveau de vie devront être apportés afin de confirmer ou d'infirmer ce constat.

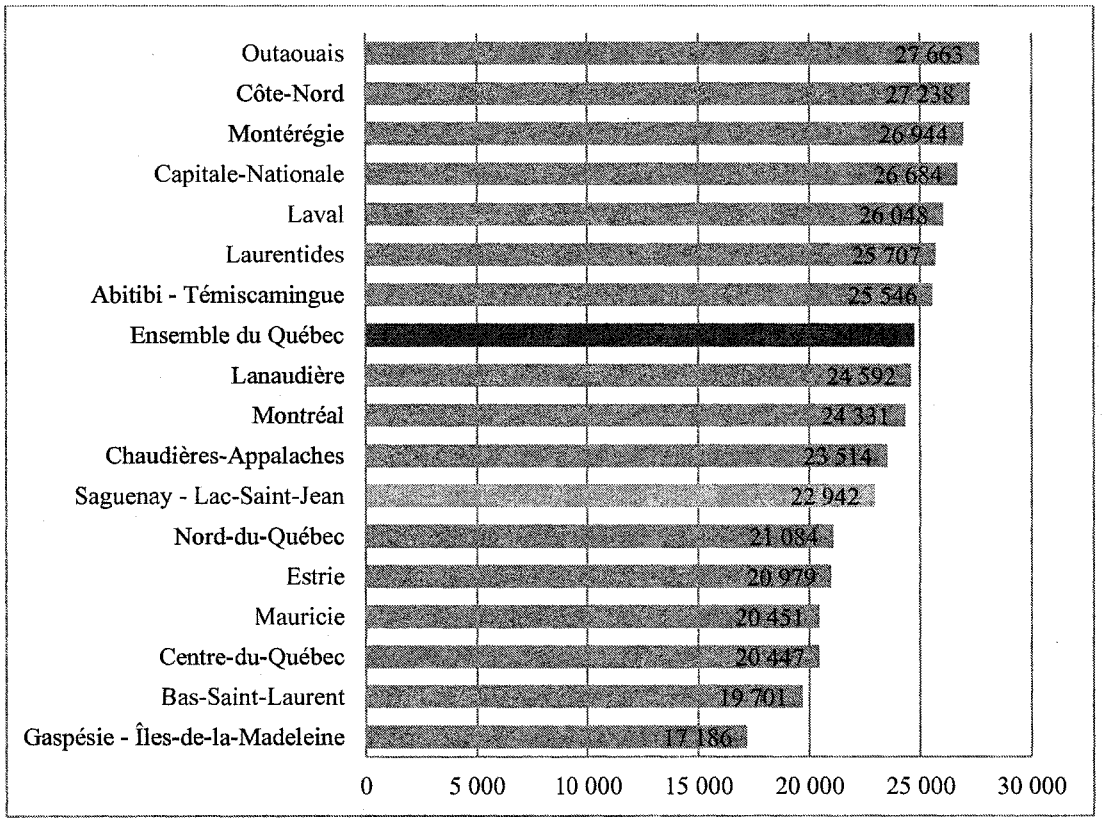
Figure 16 : PIB par habitant (dollar canadien), régions administratives et ensemble du Québec (2011) (par ordre décroissant)



Sources : ISQ, MAMRO, Revenu Québec, Pêches et Océans Canada, Statistique Canada.

Les chiffres sur le revenu de l'emploi par habitant confirment ce constat. Les revenus aux Saguenay – Lac-Saint-Jean (22 942 dollars en 2011) sont en moyenne moins élevés que ceux de l'ensemble du Québec (24 743 dollars en 2011), ce qui positionne la région au 11ème rang juste devant le Nord-du-Québec (21 084 dollars en 2011) (figure 17). Ce constat signifierait bien que le niveau de vie au Saguenay – Lac-Saint-Jean serait plus faible que dans la majorité des régions du Québec. Cela pourrait représenter un facteur de répulsion pour les populations originaires de la région et pour celles désirant s'y installer. D'autres données sur le coût de la vie devraient être considérées pour éventuellement relativiser ces constats.

Figure 17 : Revenu d'emploi par habitant (dollar canadien), régions administratives et ensemble du Québec (2010) (par ordre décroissant)

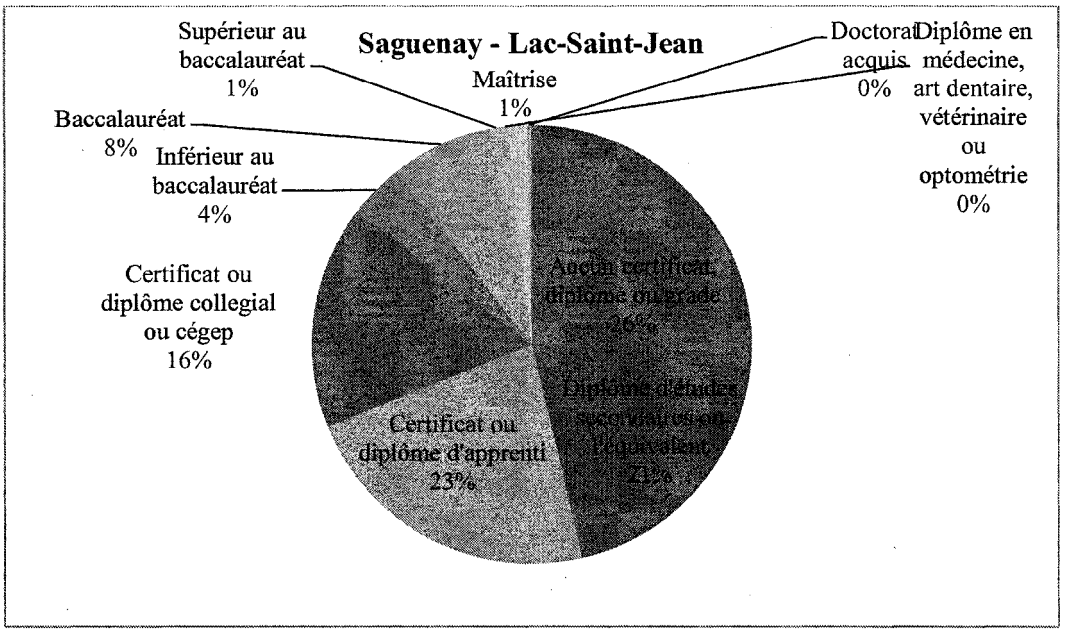


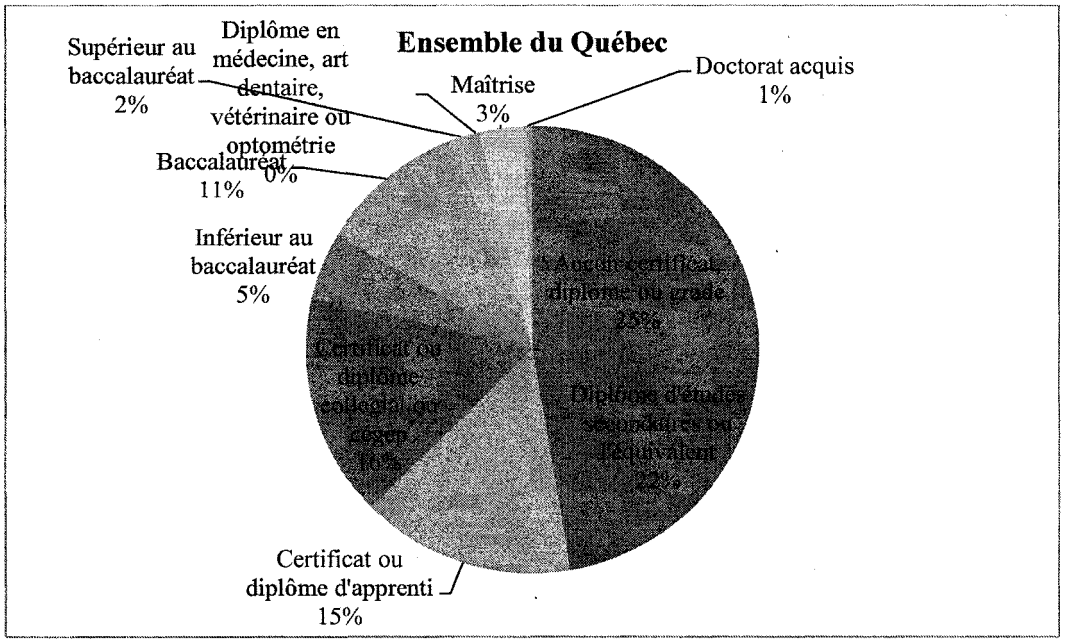
Source : ISQ, Statistique Canada (2012)

Données sur l'éducation et la formation

Les niveaux de scolarité au Saguenay – Lac-Saint-Jean sont pratiquement similaires à ceux de la moyenne québécoise (figure 18). Cependant, la proportion des personnes ayant obtenu un certificat ou un diplôme d'apprenti y est nettement supérieure : respectivement 23 % contre 15 %. Cela correspondrait à la réalité économique de la région, dont l'activité est davantage basée sur l'exploitation des ressources naturelles : aluminium, bois, électricité, minéraux industriels, etc. (Développement économique Canada, 2010).

Figure 18 : Plus haut niveau de scolarité atteint pour la population de 15 ans et plus, Saguenay - Lac-Saint-Jean et ensemble du Québec (2006)





Source : ISQ (2006)

5.1.2. Enjeux du développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean

Des enjeux peuvent à présent être formulés à partir des constats précédents. Aussi serait-il nécessaire de les rappeler. Cinq principaux constats sont apparus lors de l'analyse des données statistiques concernant le Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Le premier est celui de la concentration des populations dans les centres. Les cinq villes les plus peuplées, Saguenay (plus de 150 000 habitants), Alma (plus de 30 000 habitants), Dolbeau-Mistassini (plus de 14 000 habitants), Saint-Félicien (plus de 10 000 habitants) et Roberval (plus de 10 000 habitants), regroupent un peu plus de 78 % de population de la région. Cette concentration est d'autant plus forte que ces villes ne sont pas les plus grandes en superficie, et que la région compte une cinquantaine de municipalités et territoires.

Le deuxième constat s'impose de la lecture des chiffres du chômage. Ils sont plus élevés au Saguenay – Lac-Saint-Jean chez les 15-24 ans et les 55-64 ans, que dans l'ensemble du Québec, ce qui traduirait un problème d'insertion professionnelle des jeunes et des séniors.

Le troisième constant concerne le taux d'emploi par tranche d'âge. Il existe une différence plus grande au Saguenay – Lac-Saint-Jean entre les tranches 35-44 ans et 45-54 ans, si bien qu'un déficit de relève professionnelle serait à prévoir.

Le quatrième constat a trait à la démographie. Si le taux de fécondité du Saguenay – Lac-Saint est plus haut que celui de la moyenne québécoise, en revanche son solde migratoire interrégional est très peu élevé. La région fait ainsi partie des moins attractives du Québec. Pourtant, une étude par tranche d'âge révèle que le constat est surtout vrai pour les 20-24 ans, tandis qu'il ne peut être confirmé pour les 30-34 ans. D'où le paradoxe du bilan migratoire chez les jeunes.

Rapport-Gratuit.com

Enfin, cinquième constat, le niveau de vie des populations de la région est moins élevé que la moyenne québécoise. Restera à traduire tous ces constats en enjeux de développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Leur articulation sera mise en évidence dans les paragraphes suivants.

Enjeu d'attractivité

Du portrait démographique du Saguenay – Lac-Saint-Jean, s'était dressé un constat de faible attractivité en raison du bilan migratoire à peine positif. Ce constat est d'autant plus vrai pour les jeunes de 20 à 24 ans. Le rétablissement d'un bilan migratoire, notamment chez les jeunes, apparaît dès lors comme un des principaux enjeux pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean. Très sommairement, le solde migratoire exprime la différence entre les entrées et les sorties. Elle sera positive quand ces premières seront supérieures à ces dernières, et inversement négative. Les facteurs d'attractivité seront donc : le retour, l'attraction et la rétention des populations. Ils seront *in fine* des défis à relever pour rétablir un solde migratoire positif.

L'un des premiers écueils serait la rétention des jeunes en région. L'objectif d'une politique démographique serait de leur fournir les conditions nécessaires à leur maintien. Les solutions sont aussi diverses que les motifs de migration. L'autre objectif serait de favoriser le retour des « exilés ». Des jeunes ayant terminé leurs études hors de la région, pourraient se dire prêts à y retourner. Il conviendra donc d'encourager cette tendance. Il y en serait de même pour les personnes désirant retourner fonder leur famille dans leur région d'origine. L'attraction représente un autre défi. Il s'agira d'attirer des jeunes non originaires de la région. Le but sera de se différencier, car d'autres régions devront se montrer également attractives pour maintenir leur solde migratoire positif. Enfin, la rétention représentera un autre défi de taille. Les causes du départ devront être analysées avec acuité, de sorte à pallier

d'éventuels carences. Si l'emploi est un facteur de départ des jeunes, les efforts se concentreront sur leur insertion professionnelle. Les formations dispensées seront par ailleurs diversifiées si d'aventure le besoin de se former était une cause de migration.

Enjeu du niveau de vie

Quelques constats jouent en défaveur de l'attractivité. Les chiffres montrent que le revenu du travail par habitant et le produit intérieur brut (PIB) par habitant au Saguenay – Lac-Saint-Jean, sont inférieurs à la moyenne québécoise. Cela signifierait que le niveau de vie dans la région est des plus bas au Québec. Cette conclusion est en effet dissuasive pour quiconque souhaiterait se maintenir, revenir ou aller au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Le défi d'une politique d'atteinte d'un solde migratoire positif, serait de nuancer ces constats. En effet, un coût moindre de la vie contrebalancerait ce manque à gagner salarial. En 2004, une étude sur le « Dollar Saguenéen » montrait qu'il était par exemple beaucoup plus difficile et couteux de se loger à Montréal qu'à Saguenay[30]. Cela se traduirait en hausse du pouvoir d'achat et de qualité de vie pour les Saguenéens, puisque les sommes non allouées aux loyers et hypothèques iraient en loisirs, culture, villégiature, etc. La question du niveau de vie serait donc très liée à celle de la qualité de vie. Cette dernière pourrait être un argument de « vente » de la région.

Enjeu d'insertion professionnelle

Les chiffres du chômage ont conduit à la conclusion que les 20-24 ans éprouvaient de plus grandes difficultés à s'insérer professionnellement. Cette problématique est dans une certaine mesure partagée par l'ensemble des jeunes du Québec. L'accès au marché du travail fut compromis pour de nombreux jeunes, suite aux restructurations économiques intervenues après les crises successives des années 1980 et 1990 (Ellenfsen et Hamel, 2000 ; Laflamme et

[30] Étude citée dans SAINT-HILAIRE. 2004. « Selon une étude supervisée par Marc-Urbain Proulx. Bien plus cher de vivre à Montréal », *Le Quotidien*, 16 septembre 2004, p. 3.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Deschenaux, 2004). Dans ces années-là, émergera le thème du chômage chez les jeunes, mais aussi celui de leur précarité. En 1981, il était de 19,8 % pour le groupe d'âge de 15-24 ans, tandis que dans la tranche supérieure 25-34 ans il touchait 9,4 % de la population active totale du Québec[31]. Les emplois atypiques et précaires sont devenus une norme pour les jeunes, un passage obligatoire de leur insertion sur le marché de l'emploi (Rose, 1998 ; Vultur, 2003). Finalement, de ces événements découleront une série de conséquences. L'amélioration de la formation personnelle est alors apparue comme une solution pour s'assurer une meilleure insertion et une plus grande stabilité professionnelle, d'autant plus que de nombreuses entreprises se sont désengagées de leur rôle d'accompagnateur à l'entrée dans la vie active (Vernières, 1993). S'en suivra un allongement de la durée des études, avec pour conséquence un retard de l'entrée dans la vie adulte (Galland, 1996). Charlot et Glasman (1998 : 11) concluront que « l'insertion professionnelle n'est plus un moment dans l'histoire de l'individu, mais un processus qui tend à s'allonger ».

La difficulté d'insertion des jeunes sur le marché du travail pourrait être due à leur manque d'expérience professionnelle. C'est du moins cette impression qui transparaît des actions entreprises. Elles sont menées de telle sorte que les jeunes puissent avoir une première expérience professionnelle en lien avec leur domaine de formation. Au Saguenay – Lac-Saint-Jean, l'insertion professionnelle des jeunes a été principalement prise en charge par les CJE. Ces organismes publics ont pour mandat d'offrir localement aux jeunes de 16 à 35 ans, des services pour la recherche d'emplois et leur formation. Les CJE favoriseront l'insertion professionnelle des jeunes principalement de deux façons. Elle se fera d'une part via des programmes subventionnés par des fonds fédéraux, provinciaux ou régionaux, gérés localement par les CJE. Le programme « Potentiel + », et plus tard le programme « Connexion Jeunesse », auront pour objectif principal de donner aux jeunes une première

[31] Statistique Canada, Recensement de 1981, compilation.

expérience pertinente de travail. Le programme « Connexion Jeunesse » est quant à lui financé par le Fonds régional d'investissement jeunesse (FRIJ). Il s'adresse aux jeunes âgés de 16 à 30 ans. D'autre part, les CJE pourvoiront aux besoins de première expérience de travail au moyen de l'organisation de foires à l'emploi. Les CJE organisent aussi chaque année des « Emploithons », en partenariat avec des compagnies telles que Bell ou Desjardins. Les « Courses à l'emploi », également supervisées par les CJE, reprennent la même formule.

En outre, l'insertion professionnelle pourrait être facilitée par le réseautage. En effet, de nombreux emplois seraient obtenus sur le « marché caché », celui des emplois non publiés. Il existe pour se faire, des activités de réseautage entre les jeunes et le milieu professionnel de la région, en plus d'initiatives ayant pour but de dénicher des emplois cachés. Les CJE sont encore une fois les chefs de file de ce type d'initiatives. « En route vers l'emploi » et « Coup de fil pour l'emploi » sont des actions destinées à dénicher ces emplois cachés, ceux qui n'auront pas été publiés. Ils seront ensuite rendus publics lors de foires à l'emploi, en l'occurrence l'Emploithon et la Course à l'emploi. Le succès de ce type d'initiatives signifierait que l'accessibilité de l'emploi au Saguenay – Lac-Saint-Jean, serait en partie conditionnée par le réseautage, c'est-à-dire le réseau informel du marché de la demande de main-d'œuvre. En outre, depuis 1993, sont organisés via le programme Place aux jeunes, des séjours exploratoires pour les jeunes désirant venir ou revenir travailler dans la région, sont organisés via le programme Place aux jeunes. Plus récemment ont été incluses des activités de jumelage et de mentorat entre des jeunes et des entrepreneurs de la région. Le projet MENTORAT est un autre exemple de jumelage. D'autres actions plus originales sont menées. Par exemple, des « speed-meeting » permettent aux jeunes de vanter leurs qualités à de potentiels employeurs pendant une durée de trois minutes, le but étant de générer des réseaux de contacts professionnels.

Enjeu de relève professionnelle et entrepreneuriale

Le vieillissement de la population du Saguenay – Lac-Saint-Jean se traduit en enjeu de renouvellement générationnel, notamment de relève professionnelle et entrepreneuriale. La question de la relève entrepreneuriale se pose à l'ensemble du Québec. Dans sa *Stratégie jeunesse 2006-2009*[32], le Secrétariat à la jeunesse décline plusieurs cibles d'intervention afin de « favoriser l'insertion professionnelle des jeunes » (Secrétariat à la jeunesse, 2006 : 26). L'une de ces cibles sera consacrée à « renforcer la culture entrepreneuriale au Québec » (*Ibid.* : 28). Selon elle il sera primordial de « développer des partenariats avec les réseaux d'affaires pour favoriser le développement de la culture et de la relève entrepreneuriale » (*Ibid.*). Mais au Saguenay – Lac-Saint-Jean, le dynamisme entrepreneurial, mesuré par l'indice d'activité entrepreneuriale, est l'un des plus faibles au Québec. L'enjeu y sera d'autant plus grand. En 2004 cet indice était de 4,4 % par rapport à 7,4 % pour l'ensemble du Québec, le plus faible après la Côte-Nord et la Gaspésie (Proulx, 2007). Cela augure donc mal d'une potentielle relève entrepreneuriale au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Le principal défi réside alors dans le développement d'une culture entrepreneuriale régionale.

Au Saguenay – Lac-Saint-Jean, l'enjeu de la relève entrepreneuriale a été traité selon deux logiques. La première envisage la relève comme étant du ressort des entrepreneurs souhaitant prendre leur retraite. Ils seront encouragés à céder leurs fonds de commerce à de futurs entrepreneurs. Le concours « Planifiez votre relève », organisé en 2004, est un exemple d'initiatives. Selon la deuxième logique, la relève entrepreneuriale doit s'accompagner d'un soutien aux jeunes entrepreneurs, par des formations, des concours avec des bourses à la clé, etc. Les CJE ont également pour mandat de soutenir et accompagner les jeunes ayant des

[32] SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE. 2006. *Pour une jeunesse engagée dans sa réussite. Stratégie d'action jeunesse 2006-2009*, Québec, Gouvernement du Québec, 64 p.

projets d'entrepreneuriat individuel ou collectif. Ils atteindront cette mission grâce à des programmes gouvernementaux. Le volet entrepreneuriat du programme Connexion compétences en est un exemple. Les Jeunes chambres de commerce et d'industrie du Saguenay – Lac-Saint-Jean (JCCI) sont d'autres organisations ayant pour vocation de « s'occuper de la relève entrepreneuriale de [la] région, créer du réseautage et du maillage entre les jeunes entrepreneurs et ceux d'expérience » (JCCI, 2005 : 1). Des journées d'information sur la relève sont parfois organisées, l'une des plus notables étant celle de 2005 à l'initiative de plusieurs élus locaux. Enfin, des concours récompenseront par des bourses les jeunes ayant les meilleurs projets en entrepreneuriat. Ce sont entre autres : le Bonus Bleuets « Démarches d'affaires », le concours en entrepreneuriat, etc.

Enjeu d'occupation du territoire

La population du Saguenay – Lac-Saint-Jean a la caractéristique d'être concentrée autour des principales villes de chaque MRC. Reste à savoir si ce phénomène de concentration démographique ne se fait pas au détriment des municipalités environnantes, ce qui pourrait entraîner des problématiques de dévitalisation. L'occupation du territoire est donc un enjeu de développement régional. Certaines villes démontrent effectivement un potentiel d'attraction à un niveau local ou sous-régional. Peut-on y voir un phénomène de migration intrarégional ? L'enjeu de l'occupation du territoire ne serait-il pas en réalité celui d'une migration intrarégionale ?

Les chiffres de la migration intrarégionale sont très incertains. Cependant un sondage réalisé par le Groupe de recherche sur la migration des jeunes (GRMJ) entre 2004 et 2005, auprès de jeunes âgés de 20 à 34 ans, a pu en évaluer l'ampleur (LeBlanc *et al.*, 2007). Avec la Mauricie (38 %), l'Abitibi-Témiscamingue (32 %) et la Capitale-Nationale (31 %), le Saguenay – Lac-Saint-Jean (31 %), est la région ayant l'un des taux de migration

intrarégionale les plus élevés au Québec (moyenne provinciale : 24 %). Les régions où ils sont les plus bas sont la Gaspésie – Îles-de-la-Madeleine (7 %) et la Côte-Nord (16 %). Cette migration se fait dans la majorité des cas, des milieux ruraux aux milieux urbains. En outre, la migration interrégionale serait bien souvent précédée d'une migration intrarégionale, souvent qualifiée de « première migration » (LeBlanc *et al.*, 2003 : 51). Ce lien est assez évident au Saguenay – Lac-Saint-Jean compte tenu de l'ampleur des chiffres de la migration intrarégionale et interrégionale.

La conclusion de cette partie consacrée aux enjeux de développement régional est que le Saguenay – Lac-Saint-Jean souffre d'un déficit d'attractivité, notamment auprès des jeunes de 20 à 24 ans. Un manque de jeunes pourrait poser des problèmes de relève professionnelle et entrepreneuriale. Serait-il prématuré d'associer les causes du solde migratoire négatif des jeunes de 20 à 24 ans, à leurs difficultés d'insertion professionnelle ? Toujours est-il qu'une période prolongée de recherche d'emploi pourrait bien conduire à une migration. Le faible niveau de vie constaté au Saguenay – Lac-Saint-Jean pourrait être un autre facteur de répulsion des jeunes, s'il n'est pas relativisé par les données sur le faible coût de la vie dans la région. Faudrait-il enfin percevoir le phénomène de concentration des populations dans les centres régionaux comme étant un aspect intrarégional de la migration, se faisant au détriment de municipalités menacées de dévitalisation ? Cette question inhérente à l'occupation du territoire est primordiale. Ces différents enjeux concernent par conséquent le développement régional. Mais il y en a un qui est transversal à tous ceux-là. Il s'agit du bilan migratoire négatif chez les jeunes. Aussi conviendrait-il d'en connaître les tenants et les aboutissants.

5.2. Phénomène de la migration des jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean

Le bilan migratoire négatif chez les jeunes a été identifié comme un enjeu transversal du développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean, puisqu'il soulève des problématiques d'attractivité, d'insertion professionnelle, de relève entrepreneuriale et d'occupation du territoire. Il conviendra dans cette sous-section de vérifier la constance des chiffres du déficit migratoire, notamment chez les 20-24 ans. S'agit-il d'un constat passager, ou bien d'un phénomène régional ? Enfin, quelques causes seront identifiées.

5.2.1. Constat d'un phénomène et historique

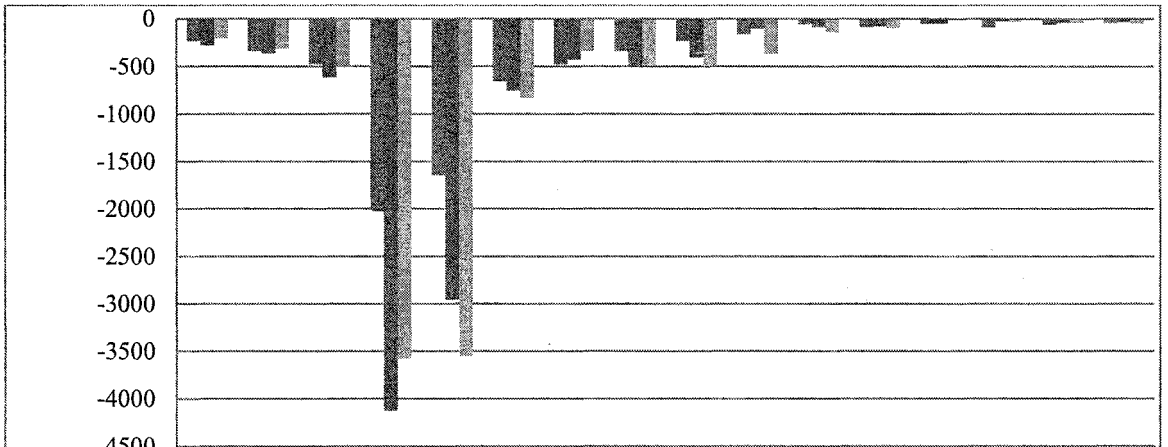
Constat du phénomène migratoire

Pour l'année 2011, un solde migratoire à peine positif avait été constaté pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean, preuve d'un manque d'attractivité. Cette conclusion s'affirme avec d'autant plus d'acuité que ce solde est négatif pour plusieurs catégories d'âge, notamment les 20-24 ans. La région serait donc peu attractive pour les jeunes. Il convenait alors de s'interroger sur la récurrence de ce constat : est-il passager, ou alors traduit-il une tendance qu'il serait juste de qualifier de phénomène ? Que disent les chiffres des recensements quinquennaux ? Existe-t-il des différences selon les MRC ?

Il serait de bon ton en premier lieu de se pencher plus en détail sur ce qu'il faudrait désigner comme le « phénomène migratoire » du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Une analyse plus fine permet de constater un fort marquage générationnel de ce phénomène. Un premier constat général est que toutes les catégories présentent un bilan migratoire négatif pour les trois périodes : 1991-1996, 1996-2001, 2001-2006 (figure 19). Cependant il est de loin le plus déficitaire pour les catégories de 20-24 ans et de 25-29 ans. De 1996 à 2006, le taux net de la migration interrégionale pour ces dernières, était en moyenne de - 16,5 %, alors qu'il était de -

5 % pour les 30-34 ans, troisième catégorie la plus déficitaire (ISQ, 2012). À la lumière de ces chiffres, il est loisible de mentionner l'existence d'un phénomène de migration chez les jeunes, au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Figure 19 : Migration interrégionale quinquennale par groupe d'âge, Saguenay - Lac-Saint-Jean, 1991-1996, 1996-2001 et 2001-2006

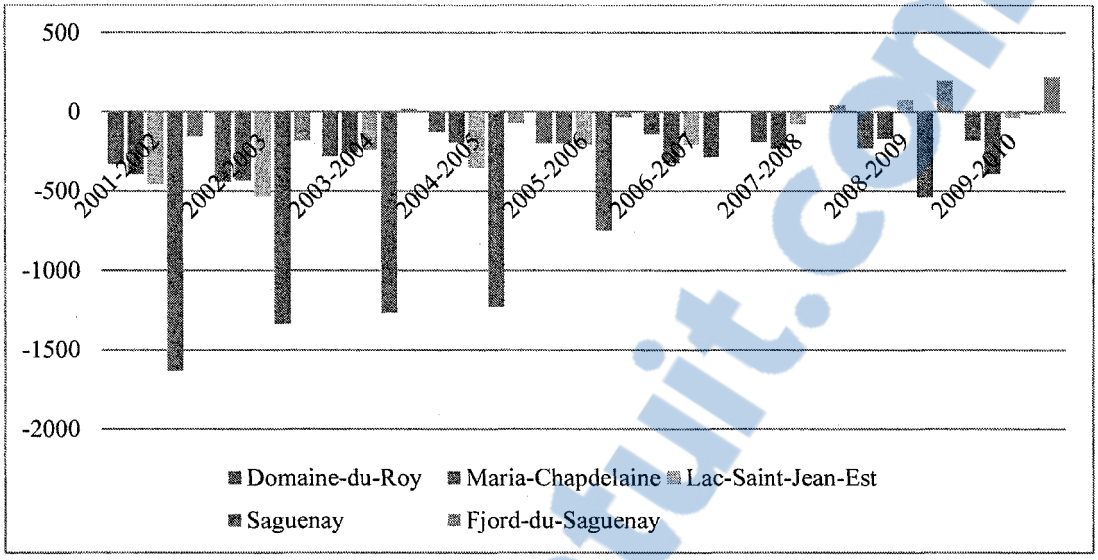


	5-9 ans	10-14 ans	15-19 ans	20-24 ans	25-29 ans	30-34 ans	35-39 ans	40-44 ans	45-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans	65-69 ans	70-74 ans	75-79 ans	80 ans +
1991-1996	-233	-340	-476	-2026	-1642	-654	-478	-340	-230	-161	-61	-87	-54	-91	-59	-46
1996-2001	-277	-363	-616	-4126	-2960	-754	-427	-504	-405	-104	-89	-82	-49	-29	-43	-38
2001-2006	-206	-315	-509	-3577	-3552	-832	-338	-482	-498	-365	-142	-100	-7	-33	-46	-49

Source : ISQ (2012)

Ce bilan migratoire peut être reporté à une échelle infrarégionale. Il existe en effet une différenciation de l'évolution du solde migratoire d'une MRC à une autre. Dans l'ensemble, toutes les MRC présentent un solde migratoire négatif depuis 2001 (figure 20). Mais ce constat tend à être nuancé. La MRC du Fjord-du-Saguenay jouit d'un excédent depuis 2007. Elle est une exception régionale dont les modèles de réussite en matière de migration devraient être scrutés à la loupe. En revanche, les MRC du Domaine-du-Roy et de Maria-Chapdelaine, ainsi que la ville de Saguenay, ont un déficit chronique dans la période 2001-2010. La conclusion est que certaines localités s'en sortent mieux que d'autres quant à leur bilan migratoire. Cette différenciation pourrait-elle empêcher la mise en œuvre d'une stratégie régionale destinée à favoriser un bilan migratoire positif chez les jeunes ?

Figure 20 : Solde migratoire interrégional des MRC et territoires équivalents du Saguenay - Lac-Saint-Jean, de 2001-2002 à 2009-2010



Source : ISQ (2011), Direction des statistiques sociodémographiques, FIPA-RAMQ.

Effets récents d'un phénomène ancien

Le phénomène de migration des jeunes du Saguenay – Lac-Saint-Jean n'est pas récent ; il est lié à l'histoire des migrations de la région. Il fut qualifié d'exode en raison des faibles retours. Ce n'est que tout récemment qu'il a été associé à une dynamique de retours (LeBlanc *et al.*, 2003). Dès la fin du XVIII^{ème} siècle, le Saguenay – Lac-Saint-Jean offre un bilan migratoire mitigé. Au XIX^{ème} siècle, alors que le Lac-Saint-Jean accueille des immigrants, le Saguenay voit une partie de sa population émigrer. Au XX^{ème} c'est l'inverse qui se produit (Pouyez et *al.*, 1983). Jusqu'aux années 1960, des taux de natalité élevés, associés à des taux de mortalité relativement bas, ont assuré un certain accroissement des populations régionales, cela malgré des soldes migratoires généralement négatifs. Le problème ne se manifeste qu'à partir des années 1980, avec une chute du taux de natalité en deçà du seuil de renouvellement des générations (LeBlanc et *al.*, 2003).

Rapport-Gratuit.com

5.2.2. Causes du phénomène migratoire chez les jeunes

Le phénomène migratoire a attiré l'attention des chercheurs, car ses causes étaient encore très incertaines. Effectivement, l'emploi est vite apparu comme un facteur principal de migration. Mais comment expliquer que des jeunes du secondaire encore peu concernés par leur insertion professionnelle, émettent autant le désir de migrer (Gaudreault *et al.*, 2000) ? Ce phénomène serait-il plurifactoriel ? Toujours est-il que plusieurs recherches ont été réalisées au Saguenay – Lac-Saint-Jean afin de mieux cerner les facteurs intervenant dans la décision des jeunes de migrer. Certaines d'entre elles sont des études « maison », menées à petite échelle territoriale avec des échantillons réduits, tandis que d'autres ont été réalisées dans le cadre de projets d'envergure nationale. L'année 1999 annonce le début d'une ère prolifique quant au thème de la migration des jeunes, alors qualifié d'exode. Les premières recherches menées ont conforté la croyance générale selon laquelle cette migration était principalement liée à des problématiques d'insertion professionnelle. Pour d'autres, elle était la conséquence d'un manque d'investissements publics ou d'un dysfonctionnement du système de financement du gouvernement du Québec. Progressivement, les pistes de recherche se sont orientées sur des facteurs socioculturels.

L'emploi facteur de migration

L'exode des jeunes pourrait être lié au type d'emplois créés. La création d'emploi dans les secteurs traditionnels ne pourrait retenir les jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean, toujours plus attirés par des carrières absentes de la région : aérospatiale, bioalimentaire, biotechnologies, commerce électronique, géomatique, etc. (Cartier, 2000). La création d'emplois dans les secteurs de deuxième et troisième transformation de l'aluminium aurait ce potentiel de rétention des jeunes (*Ibid.*). Cette idée de diversification économique comme facteur de rétention, est soutenue par Moussaly (2001). En prenant l'exemple de la Suède, il

montre comment le contrôle en amont et en aval d'une filière du bois, « grappe forestière », aurait pu être une opportunité de dynamisme régional, donc une solution à l'exode des jeunes.

Une nuance mérite néanmoins d'être apportée. Déjà en 1998, l'enquête « Relance 1998 » réalisée par le SAE de l'UQAC, relativisait en partie le fait que la difficulté d'insertion professionnelle des jeunes était un facteur de leur migration (SAE-UQAC, 1998). L'enquête montrait que les diplômés de l'UQAC parviennent en très grande majorité (91,6 %) à s'insérer très rapidement sur le marché régional du travail, souvent dans un délai de six mois (84,4 %). En outre, ces premiers emplois sont liés à leur domaine d'étude (81,1 %), en plus d'être permanents (58 %). Il existerait alors divers facteurs de migration des jeunes.

Besoin de se former

En 1999 une enquête sur les comportements migratoires a été réalisée auprès de 3 561 jeunes de la MRC Lac-Saint-Jean-Est. Elle a été menée à l'initiative de la SADC du Lac-Saint-Jean-Est (SADC, 1999). Sur l'ensemble de cette population, 60 % disait avoir principalement quitté la région pour poursuivre leurs études, alors que l'emploi en était la raison pour 30 % d'entre eux. Un sondage mené par les étudiants du Cégep de Jonquière en 2004, dans le cadre du cours « Démarche d'intégration des acquis en Sciences humaines », a étayé les conclusions de la précédente étude[33]. L'échantillon était composé de 100 répondants issus d'une formation pré-universitaire ou technique. Le besoin de se former (48 %) a été identifié comme un principal facteur de migration, suivi de l'emploi (29 %). Ces conclusions ont été confirmées par d'autres recherches régionales (Simard *et al.*, 2006).

[33] Sondage cité dans : « Jeunes et région : des chiffres révélateurs », *Le Quotidien*, lundi 10 mai 2004, p. 8.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Dysfonctionnement des politiques gouvernementales de redistribution

Une autre thèse plus marginale et marquée dans le temps, entre 1999 et 2000, est celle qui trouve une des principales causes de la migration des jeunes dans le dysfonctionnement du système de répartition des financements publics. Cette thèse est soutenue par Truchon (1999), Moussaly (2000) et Côté et Larouche (2000). Selon elle, la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean connaitrait un appauvrissement inexorable dû à un système de répartition lui étant défavorable. En effet, la région contribuerait plus à l'enrichissement du Québec qu'au sien. L'appauvrissement généralisé qui en résulterait aurait comme conséquence, entre autres, un exode massif des jeunes vers des territoires en développement. Ces études sont précisément des critiques du développement régional exogène tel qu'explicité dans le rapport Higgins-Martin-Raynaud[34].

Pour Truchon (1999), l'exode des jeunes est lié à un manque à gagner dû à un dysfonctionnement des politiques gouvernementales de redistribution. Il l'évalue à 100 millions de dollars par année. En 1991-1992, le Saguenay – Lac-Saint-Jean aurait reçu 3,5 % de toutes les dépenses consacrées par le gouvernement québécois en santé et services sociaux, alors qu'elle représentait 4,15 % de la population du Québec. Ce sous-financement des soins de santé entraînerait incidemment l'exode des jeunes, enclenchant un cercle vicieux d'appauvrissement, dévitalisation, etc. Cette étude fait échos à celle de Côté (1991) pour qui ce sous-financement est un facteur de « désintégration des régions ». L'année suivante, Moussaly (2000) démontrera que le Saguenay – Lac-Saint-Jean ne reçoit pas l'équivalent des sommes versées chaque année par le gouvernement du Québec. L'écart serait évalué à plus de 300 millions de dollars par année. Ce serait un facteur responsable de l'appauvrissement de la région, avec pour conséquences le chômage et l'exode des jeunes. Étayant cette conclusion,

[34] HIGGINS, B., F. MARTIN et A. RAYNAUD. 1970. *Les orientations du développement économique dans la province de Québec*, Ottawa, ministère de l'Expansion économique régionale, 365 p.

Côté et Larouche (2000) affirmeront que les mesures prises par le gouvernement du Québec depuis les années 1970, auraient été responsables de l'exode des jeunes. Les politiques de redistribution se feraient au profit des agglomérations en croissance (Québec, Montérégie, Outaouais), mais aux dépens du Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Migrer pour « vivre sa vie »

Des apports plus récents, mettent en évidence l'existence de raisons personnelles et non plus principalement structurelles à la migration. Les jeunes migreraient pour « vivre leur vie ». Ce serait un exercice d'occupation des espaces de liberté en société (Gauthier, 2004). Pour tester les limites de leur autonomie, plusieurs vont finalement décohabiter, s'éloignant du cocon familial (Molgat, 2003). En cela, la migration serait un parcours initiatique du passage à la vie adulte. Par leur migration, les jeunes expérimenteraient une occupation territoriale de leurs espaces de liberté. Le choix des études semble un « beau prétexte » pour migrer (Gauthier, 2000 : 11). L'utilitarisme rationalise le choix d'un départ présenté comme une « occasion d'avancement social » (Côté et Potvin, 2004 : 46).

Une étude réalisée en 2005 auprès d'un échantillon de 308 jeunes âgés de 20 à 34 ans, a corroboré ces facteurs de migration (Girard *et al.*, 2006). Elle nous enseigne que les départs se font davantage pour motifs de désirs personnels que par contraintes économiques ou autres. Par exemple, une proportion de 71,9 % migre pour « vivre sa vie », contre 28,1 % pour des raisons liées au travail. En outre, la plupart (70,7 %) affirment avoir quitté la région « mais [auraient] pu continuer à y vivre » (*Ibid.* : 22). Ensuite, ces migrations ne sont pas forcément irréversibles, car environ 66 % des jeunes admettent vouloir revenir dans leur région « si les conditions s'y prêtaient » (*Ibid.* : 29). Enfin, les retours sont surtout motivés par les perspectives d'amélioration de son confort matériel (qualité de vie, avoir une maison, etc.) et

pour des raisons affectives (se rapprocher de ses parents, de ses amis, élever les enfants) (*Ibid.* : 30).

Migrer pour pouvoir s'exprimer

En 1999, un sondage sur l'exode des jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean a été réalisé par les étudiants du cours de sociologie des moyens de communication du Cégep de Jonquière[35]. Outre l'emploi, l'étude révèlera que la création de structures conçues pour les jeunes, ou l'ouverture de postes électifs à leur attention au CRCD[36], à la MRC ou au conseil de ville, seraient de bons incitatifs pour les maintenir en région. Cette problématique sera débattue lors du colloque « L'imaginaire urbain et les jeunes », tenu à l'UQAC en 2003 (Boudreault et Parazelli, 2004). Une des questions centrales était : « Le milieu régional, par la faible place qu'il accorde aux jeunes, favorise-t-il inconsciemment leur départ vers d'autres coins de la province ? ». Quelques conclusions soutiendront l'idée que les jeunes disposent de peu d'espaces de liberté pour s'exprimer, ce qui ultimement entrainerait leur départ.

En définitive, la migration des jeunes serait un phénomène plurifactoriel. Il serait d'une part lié à des facteurs structurels tels que les conditions du marché de l'emploi, l'offre de formations, les politiques gouvernementales de redistribution, l'existence de structures jeunesse, etc. D'autre part, la migration s'expliquerait par des facteurs psychosociaux tels que le désir de s'exprimer ou de vivre sa vie. Cette dernière piste démontre que les jeunes sont des acteurs de leur migration, ce qui n'est pas sans conséquences à un niveau holistique lorsque la région est perçue en tant que collectivité. Des questions de conflit d'intérêts se posent donc pour les jeunes. En effet, la décision de migrer est personnelle et ne peut être ravisée au moyen de mesures coercitives initiées par des politiques publiques. Pourtant cette décision personnelle de migrer a des répercutions négatives sur le développement d'une collectivité.

[35] Étude citée dans le journal Le Quotidien, 19 mars 1999.
[36] Maintenant Conférence régionale des élus (CRÉ)

C'est un exemple que la somme des intérêts personnels n'équivaut pas toujours à l'intérêt général. Les deux mériteraient d'être réconciliés. Le retour devrait être justifié par un choix personnel, tout comme le départ. La migration des jeunes est un problème de société qui ne saurait être traité comme n'importe quel autre. Il s'agirait de manier la carotte plutôt que le bâton, réfléchir à des méthodes incitatives et non coercitives. Gauthier (2004 : 16) parle de « hiatus » pour exprimer ce dilemme récurrent. Les politiques publiques devront compter avec cette réalité. Les mesures qu'elles contiendront seront guidées par le respect d'une éthique que résument sublimement LeBlanc et Noreau (2000 : 27) : « Il ne faut pas tant chercher à empêcher les jeunes de partir qu'à favoriser leur retour ». En tenant compte de ces enjeux, défis et écueils, comment le Saguenay – Lac-Saint-Jean s'est-il donc pris pour traiter la problématique du bilan migratoire négatif chez les jeunes ?

5.3. MigrAction : stratégie globale pour rétablir un bilan migratoire positif chez les jeunes

La réponse régionale au bilan migratoire négatif chez les jeunes, s'est faite par la Stratégie MigrAction. Elle constitue un partenariat régional consacré spécifiquement à la problématique de migration des jeunes. Après une présentation générale de la Stratégie MigrAction, les différentes étapes de sa constitution seront mises en évidence. Enfin, un portrait général sera fait des acteurs impliqués, notamment les organisations jeunesse chargées d'opérationnaliser cette stratégie.

5.3.1. Généralités sur la Stratégie MigrAction

Régionalisation des politiques de migration des jeunes

Afin de mieux comprendre la Stratégie MigrAction, il serait en premier lieu nécessaire de cerner le contexte québécois de prise en charge de la question de migration des jeunes. Dans les politiques de jeunesse successives, le gouvernement du Québec a rappelé l'importance de maintenir les jeunes dans leur milieu, dans le souci de pérenniser un développement régional. Il s'est doté de mesures pour que les jeunes qui sont restés dans leur milieu de vie et ceux qui l'ont quitté, puissent contribuer à leur dynamisme.

La première politique jeunesse au Québec[37] consacrera son premier axe, « Des jeunes dans un Québec habité et animé », à la question de la migration des jeunes. Il y sera mentionné que cette migration contient des enjeux territoriaux et sociaux, compte tenu des risques de dévitalisation de certaines localités : « L'exode des jeunes de certaines régions du Québec peut avoir des effets tout aussi critiques pour ceux qui restent en région que pour ceux qui la quittent. En effet, le départ des jeunes de leur région d'origine nuit grandement à la vitalité de ces communautés, et il provoque souvent une démotivation chez les jeunes qui décident d'y rester. » (Secrétariat à la jeunesse, 2001 : 46). Puisque ces retours ne peuvent être forcés, la priorité sera la création de conditions nécessaires au maintien et au retour des jeunes qui le souhaiteraient, « pour assurer aux jeunes un milieu de vie stimulant » (*Ibid.* : 46).

Dans la politique jeunesse suivante, *Le Plan d'action jeunesse 2002-2005*[38], il n'est plus uniquement question d'« exode » mais de « migration » des jeunes, terme déjà promu par le GRMJ. Le document propose de « favoriser le retour des jeunes en région » (Secrétariat à la jeunesse, 2002 : 29), tout en apportant l'information optimiste que le désir de retour est

[37] SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE. 2001. *Politique québécoise de la jeunesse : La jeunesse au cœur du Québec*, Québec, Gouvernement du Québec, p. 21.
[38] SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE. 2002. *Plan d'action jeunesse 2002-2005. La jeunesse au cœur du Québec*, Québec, Gouvernement du Québec, 52 p.

présent chez plusieurs de ces jeunes migrants : « En effet, 62 % des Québécois ayant quitté leur région natale pour le travail ou les études affirment qu'ils y retourneraient si les conditions d'emploi le permettaient. » (*Ibid.* : 29). La Stratégie MigrAction fut dans cette période, mise sur pied comme une réponse régionale aux requêtes du *Plan d'action jeunesse*.

En 2006, *la Stratégie d'action jeunesse 2006-2009*[39] constituera une avancée significative pour l'application des politiques de jeunesse au Québec. Comme son nom l'indique, il se distinguera des précédentes en sa qualité de document stratégique définissant : des orientations, des actions à mettre en œuvre et des indicateurs de performance. Le terme de « migration » est définitivement à l'honneur, supplantant celui d' « exode ». C'est le signe que de nouvelles bases d'actions sont posées. Elles se feront sous la forme de partenariats avec des organismes locaux, régionaux et communautaires. Des intentions de la stratégie visant à contrer la migration sont formulées : « favoriser le maintien, le retour et l'établissement des jeunes en région. » (Secrétariat à la jeunesse, 2006 : 39). La Stratégie MigrAction fut renouvellée dans cette période, en accord avec les objectifs formulés dans la *Stratégie d'action jeunesse*.

Définition et présentation de la Stratégie MigrAction

La Stratégie MigrAction est qualifiée d'« *entente spécifique visant à influencer positivement le bilan migratoire des jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean*[40] ». Elle fut signée le 25 juin 2004 pour une durée de trois ans. Par cette entente, quinze partenaires s'engageaient à prendre des mesures pour contrer les effets négatifs induits par le phénomène de migration des jeunes. Les partenaires signataires étaient : le Premier ministre du Québec, le ministre délégué au développement régional, le ministre responsable du Saguenay – Lac-Saint-Jean, le

[39] SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE. 2006. *Pour une jeunesse engagée dans sa réussite. Stratégie d'action jeunesse 2006-2009*, Québec, Gouvernement du Québec, 64 p.
[40] CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS. 2004. *L'entente spécifique visant à influencer positivement le bilan migratoire des jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean, Saguenay*, CRÉ, 16 p.

député de Roberval, la CRÉ du Saguenay – Lac-Saint-Jean, toutes les MRC, la ville de Saguenay, le RAJ-02 et les CJE. La Stratégie MigrAction fut initialement créée le 15 septembre 2003 à l'initiative de groupes et d'organismes de jeunesse du Saguenay – Lac-Saint-Jean : le RAJ-02, le CJE Saguenay, le CJE du comté de Roberval, le CJE La Bivoie, Place aux Jeunes Saguenay, la JCCI de Chicoutimi, la JCCI Lac-St-Jean-Est et la Boîte à Bleuets. L'objectif général était alors l'insertion des jeunes dans leur milieu afin d'assurer leur rattachement à la région, mais également de garantir le retour de ceux qui auraient déjà migré. Elle ne prendra la forme d'une entente spécifique que dans les mois suivants. Le renouvellement de l'entente spécifique a été officialisé le 14 juillet 2008, cette fois-ci pour cinq ans avec 36 partenaires issus de l'éducation (Commissions scolaires du Saguenay – Lac-Saint-Jean, cégeps), de la finance (Desjardins), de l'insertion à l'emploi (CLE), etc.

De nombreux partenaires ont contribué au financement de la Stratégie MigrAction par le biais de la signature de l'entente spécifique, incluant le gouvernement du Québec, la CRÉ et les collectivités territoriales du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Ils se sont entendus pour la somme de 3,5 millions de dollars. Le gouvernement du Québec, via le Secrétariat à la jeunesse, transfert aux régions des fonds destinés aux politiques jeunesses. Ils parviendront à des organismes ou projets gouvernementaux déconcentrés, tels que les Forums jeunesse régionaux (FJR), CJE ou Place aux jeunes. Par exemple, le FRIJ transitera du Secrétariat à la jeunesse au RAJ-02, puis du RAJ-02 au CJE du comté Roberval, de la MRC du Fjord, et de la ville de Saguenay. La répartition des fonds se fait sur la base des MRC et de Saguenay. Place aux jeunes est en revanche financé par une autre enveloppe du Secrétariat à la jeunesse. Elle ira au projet Place aux jeunes de chaque MRC de la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean (Maria-Chapdelaine, Domaine-du-Roy, Lac-Saint-Jean Est, Fjord-du-Saguenay) et de Saguenay. La région contribue également au financement de la Stratégie MigrAction par des apports de la CRÉ, des MRC, et de la ville de Saguenay. La CRÉ participe par le Fonds de

développement régional, principalement alimenté par le gouvernement du Québec. Dans l'entente spécifique, chaque MRC de même que la ville de Saguenay, s'engage à « soutenir uniquement les initiatives migrActives réalisées sur leur territoire » (CRÉ, 2004 : 11). Ces sommes serviront à rémunérer des postes : d'agents de développement, d'agents de communication, d'agents de développement à la participation citoyenne, d'agents de sensibilisation à l'entrepreneuriat jeunesse, d'agents de migration aux jeunes. Dans l'ensemble, la stratégie MigrAction est financée par des fonds publics. Cependant, Desjardins apporte des fonds privés à la stratégie pour le financement des postes d'agents de migration aux jeunes.

Composantes de la Stratégie MigrAction

La stratégie MigrAction est dite globale en raison de la transversalité de ses axes d'intervention, à la fois dans le domaine économique, social et culturel. Les causes de ce phénomène étant multiples, les solutions seront logiquement variées. La Stratégie MigrAction sera alors déclinée en cibles d'intervention : garantir une image positive de la région, implanter des mesures incitatives à l'établissement, aider à l'insertion socioprofessionnelle, développer la culture entrepreneuriale, et favoriser l'implication sociale des jeunes. Chacun des organismes jeunesse impliqué aura vocation à intervenir selon l'un de ces axes. Les CJE seront les dépositaires des actions inhérentes à l'insertion socioprofessionnelle et le développement de l'entrepreneuriat, tandis que le RAJ-02 interviendra pour embélir l'image de la région et pour favoriser l'implication sociale des jeunes.

L'autre composante essentielle de la Stratégie MigrAction est son organe stratégique. Étant l'organisme porteur, le RAJ-02 a pour mission de coordonner et de donner les grandes orientations de la Stratégie MigrAction. Son conseil d'administration agira donc en tant qu'organe définissant les principaux axes d'intervention. Il se compose de 19 postes : la

Rapport-Gratuit.com

présidence, douze administrateurs « territoriaux » (deux par MRC et TE), et six administrateurs sectoriels.

L'équipe « migrActive » est un ressort important de la Stratégie MigrAction. Il s'agit de l'équipe chargée d'opérationnaliser les cibles d'intervention. Elle est pour cela qualifiée d'« équipe terrain ». Elle est aujourd'hui composée de quatorze agents : quatre agents de migration « Place aux jeunes Desjardins », trois agents de mobilisation, un agent de participation citoyenne, deux agents de communication, quatre agents d'entrepreneriat jeunesse. Chacun provient d'un organisme jeunesse partenaire de l'entente spécifique.

Structuration de la Stratégie MigrAction (27 octobre 2001 - 25 juin 2004)

La structuration de la Stratégie MigrAction s'est faite en plusieurs étapes qu'il conviendra de mentionner chronologiquement. La première débutera en 2001. C'est l'année du Rassemblement jeunesse au cours duquel la problématique de l'exode des jeunes a été identifiée comme une priorité pour la région, jusqu'à la création de la première entente spécifique de régionalisation le 25 juin 2004.

Lors du Rassemblement régionale jeunesse du 27 octobre 2001, la migration des jeunes a été désignée comme enjeu de développement du Saguenay – Lac-Saint. Ce fut une première dans la mesure où elle aura mené à l'élaboration d'une stratégie globale d'intervention pour rétablir un bilan migratoire positif chez les jeunes. Le RAJ-02 a invité les jeunes de 14 à 35 ans à s'exprimer autour d'une table ronde, afin de les consulter sur les sujets qui leur semblaient les plus préoccupants. La migration des jeunes vers les grands centres a été l'une des problématiques saillantes. Trois cibles d'intervention avaient été identifiées : valoriser la qualité de vie en région auprès des jeunes ; mettre en place des mécanismes pour garder le contact lors du départ ; doter la région de mesures attractives et de politiques d'accueil dans le but de vendre la région auprès des jeunes (RAJ-02, 2001).

Entre mars 2002 et mars 2003, le RAJ-02 a mis sur pied un comité de travail ayant pour mandat d'élaborer une stratégie favorisant l'atteinte d'un bilan migratoire positif chez les jeunes de la région. Ce comité réunira des représentants des CJE, des CLD, de l'UQAC, du CRCD (CRÉ), du ministère des Régions et du Secrétariat à la jeunesse. Ce comité s'intéressera principalement à la création d'emplois, la culture entrepreneuriale, une image positive de la région et la participation sociale des jeunes. Le but avoué de ce comité était la signature d'une entente spécifique (RAJ-02, 2003).

La Stratégie MigrAction, créé le 15 septembre 2003, est originellement le fruit d'un partenariat entre plusieurs organisations de jeunesse du Saguenay – Lac-Saint-Jean : RAJ-02, CJE du Saguenay – Lac-Saint-Jean, PAJ Saguenay, la JCCI de Chicoutimi et celle du Lac-Saint-Jean-Est, et la Boîte à Bleuets. L'équipe migrActive sera créée à ce moment-là. Elle sera composée de : quatre agentes de mobilisation, d'une agente de développement et d'un agent de communication. Cinq axes d'intervention ont été ciblés : le développement d'une image positive de la région ; la mise en place de mesures facilitant l'établissement des jeunes ; l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux diplômés ; le renforcement de la culture entrepreneuriale ; l'implication sociale des jeunes afin d'accroître leur sentiment d'appartenance (MigrAction, 2003).

La période s'étendant entre le 14 novembre et le 6 mars 2004, sera la période de création des premières tables migrActives. La première est celle du comté Roberval. Une autre fut créée au Lac-Saint-Jean-Est l'année suivante. Aujourd'hui il en existe dans toutes les MRC et la ville de Saguenay. Elles regroupent chacune localement une vingtaine de partenaires. Chaque MRC apportera son soutien financier à la Stratégie MigrAction par le biais de ces tables de concertation.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

La première entente spécifique sera signée le 25 juin 2004 pour une durée de trois ans. La réunion de quinze partenaires aura permis d'apporter un financement de la Stratégie MigrAction à hauteur de 3,5 millions de dollars. Les cinq cibles d'intervention resteront les mêmes.

5.3.2. Acteurs collectifs de la Stratégie MigrAction

Il existe de nombreux partenaires de la Stratégie MigrAction, la plupart n'étant que des bailleurs de fonds. Les organisations de jeunesse sont des acteurs collectifs chargés de mettre œuvre la Stratégie MigrAction au quotidien : le RAJ-02, le CJE Saguenay, le CJE comté Roberval et le CJE Lac-Saint-Jean-Est. Ne seront mentionnés que les organisations jeunesse faisant partie des signataires de l'entente spécifique. La Boîte à Bleuets et les Jeunes chambre de commerce pourtant membres fondateurs de la Stratégie MigrAction, ne figurent pas dans l'entente spécifique.

Le Regroupement action jeunesse-02 (RAJ-02)

Le RAJ-02 est un FJR. Ce sont des projets pilotes qui ont été créés « d'en haut » à l'initiative du gouvernement, pour répondre aux besoins des jeunes dans les régions du Québec. Ils ont ensuite été généralisés (TCFJRQ, 2005). L'action collective des jeunes du Saguenay – Lac-Saint-Jean, revêtira l'habit de cette structure gouvernementale dès 1999. Malgré la rigidité due aux institutions, trois choix organisationnels de FJR existent selon la composition de la structure représentative. Au Saguenay – Lac-Saint-Jean, les postes des membres du conseil d'administration du RAJ-02 sont distribués territorialement et sectoriellement, puis soumis à élection lors des rassemblements jeunesse. Par ce procédé de démocratie représentative, le RAJ-02 se positionnera comme le porte-parole de tous les jeunes du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Les missions sont cependant communes aux FJR : favoriser la représentation des jeunes en région ; encourager et maintenir la concertation entre les

représentants des jeunes et les partenaires locaux et régionaux ; exercer un rôle-conseil en matière de jeunesse ; coordonner les services d'information et de référence à l'intention des jeunes de la région ainsi que la mise à jour du portail jeunesse Espace J ; soutenir financièrement des actions jeunesse structurantes, ainsi que des projets locaux et régionaux, par l'intermédiaire du FRIJ.

La création du RAJ-02 met en quelque sorte fin à une période d'incertitude marquée par la recherche d'un leadership jeunesse. Jusqu'alors, la région n'avait pas d'interlocuteur représentant la voix des jeunes. Un sondage réalisé au Cégep de Jonquière[41] indiquait clairement la volonté des jeunes d'avoir des instances qui les représentaient. Avant le RAJ-02, il n'y avait pas d'interlocuteur jeunesse pour les jeunes dans la région. Des structures locales pouvaient jouer en quelque sorte ce rôle, les CJE par exemple, sans nécessairement prendre de positions sur des thématiques de jeunesse sortant du champ de l'emploi. Dans certaines localités, notamment à Alma, des conseils jeunesse ont vu le jour. Cependant pour des stratégies jeunesse d'ampleur régionale, un organisme représentant les jeunes de la région devrait exister. La fondation d'une aile de Force jeunesse au Saguenay – Lac-Saint-Jean en mars 1999 a suscité une première attente. Fondé en 1998, Force Jeunesse est un regroupement de jeunes travailleurs qui œuvre à la défense et à l'amélioration des conditions de travail des jeunes travailleurs, des perspectives d'emploi de la relève et de l'équité intergénérationnelle dans les politiques publiques. Cependant, l'organisme n'œuvre que dans le domaine de l'insertion professionnelle, ce qui ne peut lui donner une légitimité dans d'autres dossiers liés à la jeunesse. L'organisme n'a donc pas pu s'imposer en tant qu'interlocuteur des jeunes en région. Mais l'idée de création d'un organisme jeunesse spécifiquement en charge de défendre les intérêts des jeunes cheminait concrètement depuis 1998 avec la création d'un Comité

[41] Dans, DELISLE, C. 1999. « Exode des jeunes. Un sondage confirme l'ampleur du problème », *Le Quotidien*, p. 6.

provisoire Jeunesse, composé de 24 membres représentant chaque MRC et la région dans son ensemble.

Le rassemblement préparatif du Sommet du Québec et de la jeunesse de 2000, tenu les 13 et 14 nombre 1999 à Alma, aura conduit à la création d'un Forum jeunesse permanent pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean. La région s'est alors dotée d'un organisme représentant l'ensemble des jeunes. Ce forum a été formé de 18 personnes élues : neuf représentants pour la MRC du Fjord du Saguenay, et trois pour chacune des autres MRC (Maria-Chapdelaine, Domaine-du-Roy, Lac-Saint-Jean-Est). Ce Forum jeunesse est devenu l'instance régionale de concertation jeunesse associée au CRCD (CRÉ). Il prendra plus tard le nom de Regroupement action jeunesse-02. Son mandat sera de « favoriser la prise en charge, la promotion et la défense des intérêts des jeunes de la région et d'assurer la diffusion du message jeunesse auprès des instances décisionnelles et consultatives du CRCD et des autres organisations locales et régionales. » (RAJ-02, 2003 : 1). Un représentant du Forum sera le porte-parole des jeunes auprès de la CRCD.

Depuis sa création en 1999 jusqu'en octobre 2001, date du deuxième Rassemblement jeunesse, le RAJ-02 n'avait pas encore mûri sa position face à la question de la migration des jeunes. Sa vocation d'acteur engagé dans l'atteinte d'un bilan migratoire positif naîtra lors du Rassemblement jeunesse organisé le 27 octobre 2001 (RAJ-02, 2001). À l'issue de cette rencontre, les jeunes de 14 à 35 ans qui étaient conviés, ont fait savoir qu'ils souhaitaient de l'organisme qu'il s'implique dans des actions concrètes pour contrer le phénomène de l'exode des jeunes.

Les Carrefours jeunesse emploi (CJE) du Saguenay – Lac-Saint-Jean

Les CJE sont des organismes créés à l'échelle de l'ensemble du Québec, dans le but d'œuvrer pour l'insertion professionnelle des jeunes. Ils appartiennent au Réseau des

Carrefour jeunesse emploi du Québec (RCJEQ). Le premier Carrefour jeunesse-emploi a ouvert ses portes à Gatineau en 1995. C'est une initiative d'en bas dont l'efficacité séduira le Premier ministre Jacques Parizeau. Il décidera la création de CJE sur l'ensemble du territoire québécois. Le Saguenay Lac-Saint-Jean compte en tout sept points de services, sans compter les relais locaux assurés par des agents de développements municipaux, lesquels dépendent d'un des trois centres : le CJE Lac-Saint-Jean-Est, le CJE comté Roberval et le CJE Saguenay. Ils couvrent l'ensemble du territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Suite à la création de la Stratégie MigrAction, des agents de migration seront intégrés à chacun des CJE. Contrairement au RAJ-02, le territoire d'intervention des CJE est à une échelle locale.

Le CJE Lac-Saint-Jean est plus connu sous le nom de CJE La Bivoie. L'organisme La Bivoie, ayant pour vocation l'aide à l'insertion professionnelle des jeunes, a été créé en 1985. C'est en 1996 qu'il prendra le nom de Carrefour jeunesse emploi. Le CJE comté Roberval sera mis sur pied le 6 juin 1996. Son territoire d'intervention sera les MRC du Domaine-du-Roy et de Maria-Chapdelaine. Le CJE comté Roberval a trois points de service : Roberval, Saint-Félicien et Dolbeau. Enfin, le CJE Saguenay sera créé en 1997. Trois points de service seront ouverts, à La Baie le 1er décembre 1997, puis à Chicoutimi et Jonquière quelques mois après. Les trois CJE ont dès le début été des partenaires de la Stratégie MigrAction en leur qualité d'intervenants pour l'insertion professionnelle des jeunes. Ils ont par la suite été signataires des ententes spécifiques de régionalisation. Leurs actions ont pour objectif de favoriser le retour ou la rétention des jeunes par le soutien à l'emploi ou à l'entrepreneuriat.

Il conviendra dans les chapitres suivants de rendre compte du rôle du RAJ-02 et des CJE dans la mobilisation des acteurs du Saguenay – Lac-Saint-Jean autour des enjeux du bilan migratoire négatif chez les jeunes. En lien avec notre question de recherche, nous voudrons plus précisément savoir comment le RAJ-02 et les CJE ont pu influencer les acteurs régionaux, faisant en sorte qu'ils deviennent des signataires d'une entente spécifique

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

régionale destinée à favoriser un bilan migratoire positif chez les jeunes. Nos hypothèses ouvrent deux voies de recherche. L'une consistera à s'enquérir de l'influence mobilisatrice par l'exercice d'un leadership régional, tandis que l'autre s'attachera à comprendre cette influence par l'analyse des stratégies de communication de ces organisations de jeunesse.

5.4. Conclusion du chapitre 5

Ce cinquième chapitre aura permis de cerner un contexte de mobilisation d'acteurs en vue d'un développement régional. En effet, la question de recherche portait sur le potentiel mobilisateur des influences, et sur la manière dont elles pouvaient générer des actions collectives en développement régional. La présentation du portrait du Saguenay – Lac-Saint-Jean aura été l'occasion de dresser plusieurs constats. Le premier était celui de la concentration de la population du Saguenay – Lac-Saint-Jean dans des villes centres. Concernant l'économie, les chiffres ont montré que le secteur primaire est plus représenté dans la région par rapport à la moyenne québécoise. Le taux de chômage ne semblait pas particulièrement plus élevé au Saguenay – Lac-Saint-Jean qu'ailleurs au Québec, cependant les jeunes de 15 à 24 ans y sont les plus touchés. Par ailleurs, le décalage entre le taux d'activité des 35-44 ans et des 45-54 ans, a attiré l'attention sur un potentiel problème de relève professionnelle ou entrepreneuriale. D'un point de vue démographique, la population du Saguenay – Lac-Saint-Jean vieillirait plus vite que la moyenne québécoise. Cette tendance a sûrement été accélérée par le déficit du solde migratoire chez les jeunes, surtout de ceux âgés de 20 à 24 ans. Fallait-il imputer cette migration au faible niveau de vie constaté au Saguenay – Lac-Saint-Jean ? Les chiffres du PIB et du revenu annuel y sont effectivement plus bas que la moyenne québécoise.

Tous ces constats ont été formulés sous forme d'enjeux de développement régional. Pour continuer à se développer, une région doit d'abord être attractive, ce qui ne semble pas

être le cas du Saguenay – Lac-Saint-Jean, notamment auprès des jeunes. Le défi d'une politique démographique serait alors de favoriser le retour des jeunes originaires de la région, et d'en attirer d'autres, en plus d'intervenir pour leur rétention. Mais plusieurs régions du Québec sont dans cette situation. Le défi serait de se différencier pour attirer. L'enjeu du niveau de vie pourrait être relativisé par le coût de la vie moindre au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Ensuite, l'insertion professionnelle des jeunes est un enjeu de taille, puisqu'elle pourrait être un facteur de migration. Ces problèmes d'insertion seraient dus à un manque d'expérience et de réseaux professionnels. Les CJE ont relayé localement des programmes gouvernementaux destinés à pallier ces difficultés, en plus de développer leurs propres initiatives pour mettre en relation des jeunes et de potentiels employeurs. L'enjeu de la relève entrepreneuriale serait de taille dans une région telle que le Saguenay – Lac-Saint-Jean, où la culture entrepreneuriale semble moins répandue. Des initiatives ont été menées auprès d'entrepreneurs souhaitant planifier leur relève, et de jeunes ayant des projets de création d'entreprises. Enfin, dernier enjeu, l'occupation du territoire. Au niveau sous-régional, les chiffres indiquaient que des municipalités étaient plus attractives pour les jeunes que d'autres, étant donné la forte proportion de migration intrarégionale chez les jeunes Saguenéens et Jeannois.

La population des 20-24 ans semblait touchée par plusieurs des enjeux évoqués. Mais l'enjeu transversal identifié était celui de leur bilan migratoire négatif. Les chiffres de ces 15 dernières années ont montré qu'il s'agit d'un phénomène, lequel contiendrait des paradoxes. L'un est que chez les jeunes adultes se trouvent les soldes les plus élevés et les plus bas. L'autre paradoxe est territorial. La MRC du Fjord-du-Saguenay, n'ayant pas de ville de grande importance, est celle qui présente le plus souvent un solde migratoire positif. Le phénomène migratoire serait donc aussi complexe que ses causes. Elles seraient multiples, et principalement de deux types : structurel et psychosocial. Des structures politiques et

économiques peu avantageuses pour les jeunes pourraient conduire à leur migration. La recherche d'emploi et de formations adaptées en seraient des raisons. Le dysfonctionnement des politiques gouvernementales de répartition a été lui aussi évoqué. L'absence de structures jeunesse et le manque d'ouverture des institutions locales auraient été d'autres facteurs. Pour d'autres, la migration serait le fruit de décisions personnelles. Les jeunes partiraient du Saguenay – Lac-Saint-Jean pour pouvoir vivre leur vie.

Le Saguenay – Lac-Saint-Jean a réagi en créant la Stratégie MigrAction. Cette stratégie globale visant un bilan migratoire positif chez les jeunes, a réuni plusieurs acteurs régionaux autour d'une problématique de développement régional. Les acteurs régionaux ont été prompts à se prendre en main comme l'avaient souhaité les différentes politiques de jeunesse du gouvernement du Québec. Au fil des années, la Stratégie MigrAction, créée avec huit partenaires, a mobilisé plus tard 36 partenaires autour de l'enjeu du bilan migratoire des jeunes. Il conviendra dans les chapitres suivants, d'identifier les étapes de la mobilisation afin d'en déceler les facteurs. Nos hypothèses en présentaient deux : l'influence des leaders régionaux et l'influence communicationnelle.

CHAPITRE 6

MOBILISATION DES ACTEURS RÉGIONAUX DANS LE CADRE DE LA STRATÉGIE MIGRACTION (2001-2011)

La mobilisation régionale sera étudiée en analysant la démarche mobilisatrice des organisations de jeunesse du Saguenay – Lac-Saint-Jean, dans le cadre de la Stratégie MigrAction. Il s'agit donc d'une première étape de la validation des hypothèses formulées. Aussi, ce chapitre aura-t-il plusieurs objectifs. Le premier sera de reconstituer les réseaux de coopération du RAJ-02 et des CJE, afin de vérifier si la création de la Stratégie MigrAction résulte bien de la mobilisation de ces réseaux. Cette démarche consistera à éprouver l'idée selon laquelle la mobilisation pour l'action collective ne serait que l'activation des réseaux sociaux. Ensuite, les étapes de mobilisation de ces réseaux de coopération seront définies en recourant à une étude longitudinale de la Stratégie MigrAction dans la période de 2001 à 2011. Enfin, sera mesuré le niveau de mobilisation des acteurs régionaux en identifiant les types de mobilisation à travers le temps.

Ce sixième chapitre s'organisera en trois sous-chapitres. Dans le premier, un état des réseaux de coopération des organisations de jeunesse sera fait. Avant d'être analysés, ces réseaux seront reconstitués à partir des relations qu'ils ont entretenues par le passé avec différents acteurs du milieu. Dans le deuxième sous-chapitre, seront relatées les étapes successives de la mobilisation des réseaux de coopération. Il y en aura en tout six. Dans le troisième sous-chapitre, une évaluation qualitative de la mobilisation des réseaux sera réalisée, afin de connaître l'intensité et l'ancrage territorial de cette mobilisation.

Rapport-Gratuit.com

6.1. État des réseaux régionaux de coopération des organisations jeunesse

La première des interrogations portera sur les réseaux de coopération. La Stratégie MigrAction résulte-t-elle bel et bien de l'activation de réseaux de coopération ? Les organisations de jeunesse, le RAJ-02 et les CJE, ont-ils mobilisé leurs réseaux pour créer la Stratégie MigrAction ? Pour le savoir, il conviendra en premier lieu de reconstituer ces réseaux, puis d'analyser les liens entre acteurs, leur position dans le réseau et l'ancrage territorial de ces réseaux.

6.1.1. Reconstitution des réseaux

Des actions collectives structurantes

Les actions destinées à l'insertion professionnelle des jeunes sont qualifiées de structurantes, compte tenu de l'ampleur des liens alors tissés entre acteurs locaux ou régionaux. Il existe des actions de prospection, celles qui ont pour finalité de débusquer des emplois pour les jeunes. À l'occasion, des foires à l'emploi sont tenues, à l'instar de l' « Événement emploi 2001 »[42]. Le projet « Coup de fil pour l'emploi », organisé en 2003, aura pour but de dénicher des emplois non affichés ou « emplois cachés »[43]. D'autres actions de réseautage professionnel se sont déroulées dans la même période. Le projet « Mentorat » dont l'objectif était de jumeler des jeunes âgés de 16 à 30 ans avec des professionnels du milieu, a réuni le CJE comté Roberval et la Corporation Idéaux Travail. Les séjours exploratoires de Place aux jeunes, sont d'autres actions destinées à faire connaître les réseaux

[42] Foire à l'emploi réalisée en 2001 à l'initiative des : MRC du Domaine-du-Roy et Maria-Chapdelaine : CJE comté Roberval, Commission scolaire du Pays-des-Bleuets, CLE Roberval, CLE Maria-Chapdelaine, SADC Lac-Saint-Jean-Ouest, SADC Maria-Chapdelaine, CLD Domaine-du-Roy, CLD Maria-Chapdelaine.
[43] Organisé en 2003 par le CJE comté Roberval, associé au CLE de Roberval et au CLE Maria-Chapdelaine.

professionnels de la région à ceux qui souhaiteraient s'y établir[44]. D'autres actions viseront l'insertion professionnelle des jeunes à proprement dit. Le projet « Mon premier emploi Desjardins » garantit aux jeunes une première expérience de travail liée à leur domaine de formation[45]. Le projet liaison écoles-entreprises-milieu est un autre projet d'envergure réunissant des acteurs à une échelle régionale[46].

Les problématiques de financement des actions collectives ont également généré un dynamisme des liens entre acteurs du milieu. Ainsi, les campagnes de financement ont été d'autres moyens de solidifier les liens entre acteurs du Saguenay – Lac-Saint-Jean. D'une part, le partenariat financier entre le RAJ-02 et la MRC du Fjord-du-Saguenay, est une démonstration de l'implication des collectivités territoriales dans des initiatives adressées aux jeunes. D'autre part, une organisation vouée au développement local telle que le CLD Lac-Saint-Jean-Est, s'est jointe au RAJ-02 pour financer la Boîte à Bleuets, un lieu de rassemblement permanent pour les jeunes de la région.

Ensuite, des comités de travail ont démontré leur potentiel rassembleur à une échelle régionale. Le comité de travail pour l'élaboration d'une stratégie visant à rétablir un bilan migratoire positif chez les jeunes, en a été la démonstration. Des acteurs de toutes les MRC et des différentes sphères se sont réunis en mars 2002, dans la ferme intention d'élaborer des mesures pour enfin contrer le phénomène de l'exode des jeunes. Les acteurs formant ce comité sont : le RAJ-02, la CRÉ, l'UQAC, le CJE La Bivoie, le CJE comté Roberval, le CJE Saguenay, le CLD du Domaine-du-Roy, le CLD de Maria-Chapdelaine, le CLD Ville de

---

[44] Le CJE La Bivoie a impliqué le directeur du RAJ-02 pour son initiative Place aux jeunes 2002. Le CJE comté Roberval a quant à lui pris pour habitude de s'associer au CLD Maria-Chapdelaine et à la SADC Maria-Chapdelaine.

[45] Le CJE comté Roberval mènera le projet conjointement avec les Caisses Desjardins de Domaine-du-Roy, de Saint-Félicien et de Dolbeau-Mistassini.

[46] Les partenaires du projet sont : le RAJ-02, le Conseil régional sur la prévention de l'abandon scolaire (CRÉPAS), les commissions scolaires des Rives-du-Saguenay, de la Jonquière, du Lac-Saint-Jean et du Pays-des-Bleuets.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

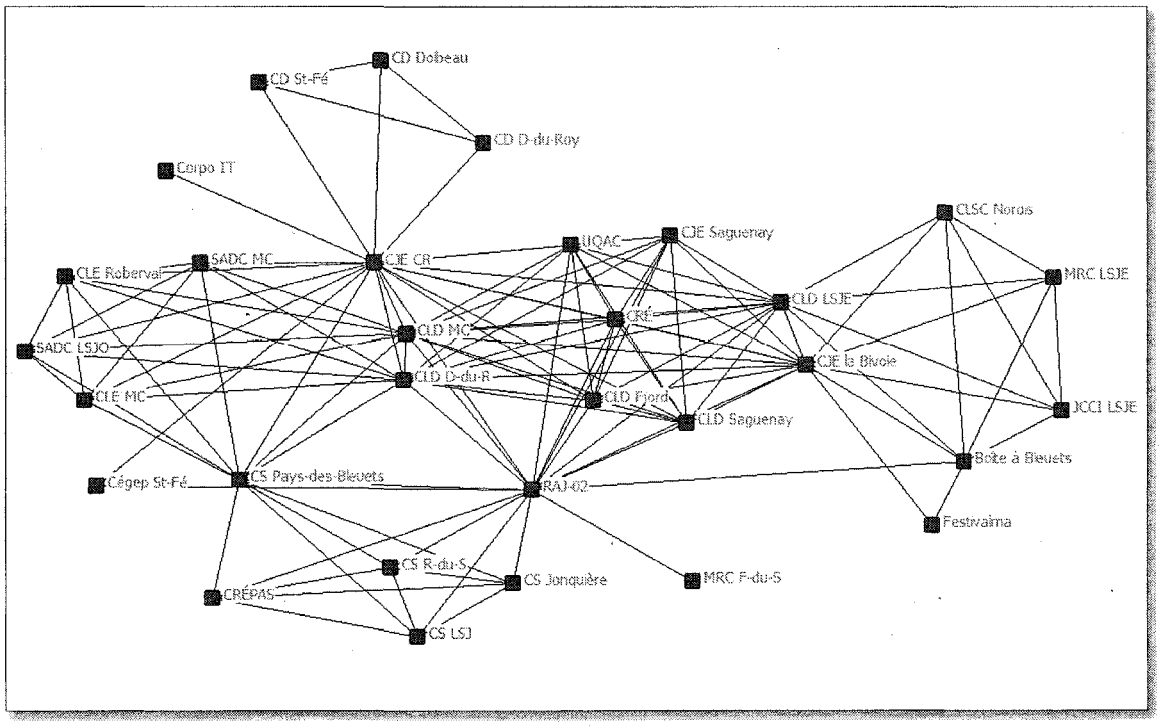
Saguenay, le CLD du Fjord et le CLD Lac-Saint-Jean-Est. Dans une moindre mesure, le comité de travail pour la mise en œuvre d'un système de transport collectif dans le comté Roberval, réunissait des acteurs des MRC de Maria-Chapdelaine et du Domaine-du-Roy, en l'occurrence le CJE comté Roberval et les CLD de Maria-Chapdelaine et du Domaine-du-Roy.

Les campagnes de sensibilisation ont été d'autres vecteurs de structuration résiliaire à ne pas ignorer. « Des actes gratuits qui coûtent chers », a été une des campagnes dont l'objectif était la réduction des actes de vandalisme commis au sein des écoles secondaires. Le CJE comté Roberval est intervenu en milieu scolaire en collaboration avec la Commission scolaire du Pays-des-Bleuets. Demokratia est une autre initiative de sensibilisation née du constat de la désaffection des jeunes pour la politique. Elle prendra la forme de simulations de conseils municipaux animés par les jeunes. La première initiative s'est tenue en avril 2004 grâce au CJE comté Roberval, au Cégep de Saint-Félicien et au RAJ-02.

Enfin, les activités à caractère social ont à leur tour contribué à la structuration du réseau de collaboration du RAJ-02 et des CJE. Il peut s'agir de spectacles bénéfice, tel que celui destiné à la récolte de fonds pour le CJE comté Roberval. La Commission scolaire du Pays-des-Bleuets y a été activement impliquée. La semaine de retrouvailles des Bleuets est une rencontre entre jeunes revenus dans la région, tenue lors du festival Festirame à Alma en juillet 2003. Le comité organisateur du nom de Festivalma, s'est associé au CJE La Bivoie et à la Boîte à Bleuets pour la circonstance. Les activités sociales peuvent par ailleurs se manifester sous forme de débats. « Raconte-moi ton village », s'est déroulé en avril 2004 afin de susciter le débat sur les jeunes et leur relation avec la ruralité. Plusieurs acteurs du Lac-Saint-Jean-Est ont pris part à l'événement : CLSC (Centre local de services communautaires) le Norois, CLD Lac-Saint-Jean, Boîte à Bleuets, CJE La Bivoie, JCCI Lac-Saint-Jean-Est et MRC Lac-Saint-Jean-Est.

L'ensemble de ces événements témoigne de l'existence de réseaux de collaboration. À de nombreuses occasions, plusieurs acteurs sont rentrés en interactions pour concrétiser des actions collectives inhérentes aux problématiques de jeunesse, que ce soit pour l'insertion professionnelle, la sensibilisation ou la concertation en vue de partenariats futurs. Il est à présent possible de représenter graphiquement cet enchevêtrement de relations (figure 21). Une description de ces réseaux s'accompagnera de la formulation de constats.

Figure 21 : Réseau de coopération du RAJ-02, du comté Roberval, du CJE Lac-Saint-Jean-Est et du CJE Saguenay (2001 - 2004)

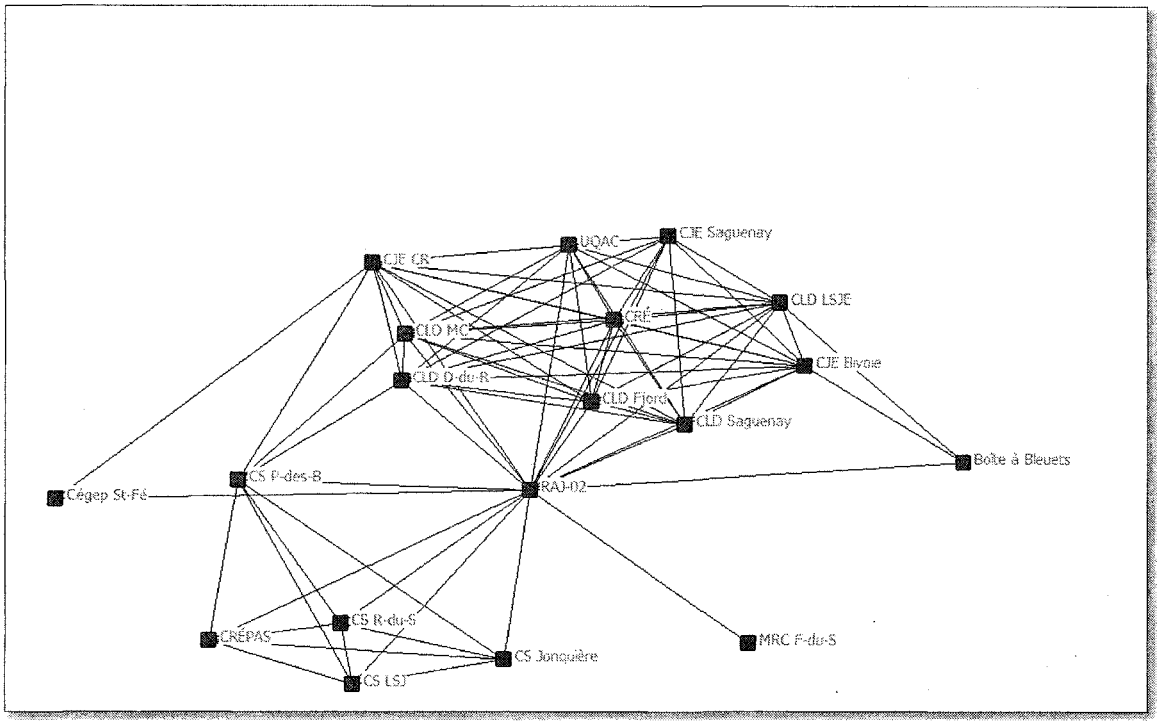


Description des réseaux de coopération du RAJ-02 et des CJE

Le réseau du RAJ-02 inclus une grande variété d'acteurs à une échelle régionale. Les CJE, CLD et commissions scolaires de chaque territoire et MRC y figurent, en plus de l'UQAC, du Cégep de Saint-Félicien, du CRÉPAS, de la Boîte à Bleuets, de la CRÉ et de la MRC du Fjord-du-Saguenay (figure 22). Un premier constat s'impose. Le RAJ-02 est un acteur d'envergure régionale et non locale. Par ailleurs, la réunion d'organismes de différentes

sphères pourrait témoigner de la transversalité de son intervention. Il serait par conséquent un relais au sein de l'ensemble du réseau de coopération. L'autre constat pourrait porter sur la densité du réseau. Elle serait de prime abord, relativement élevée. En effet, ses composantes sont dans l'ensemble peu isolées, chacune présentant des liens autres que ceux tissés avec le RAJ-02. Seule la MRC du Fjord-du-Saguenay a une connexion unique avec le RAJ-02. Des tests plus précis pourraient soutenir ce constat de densité.

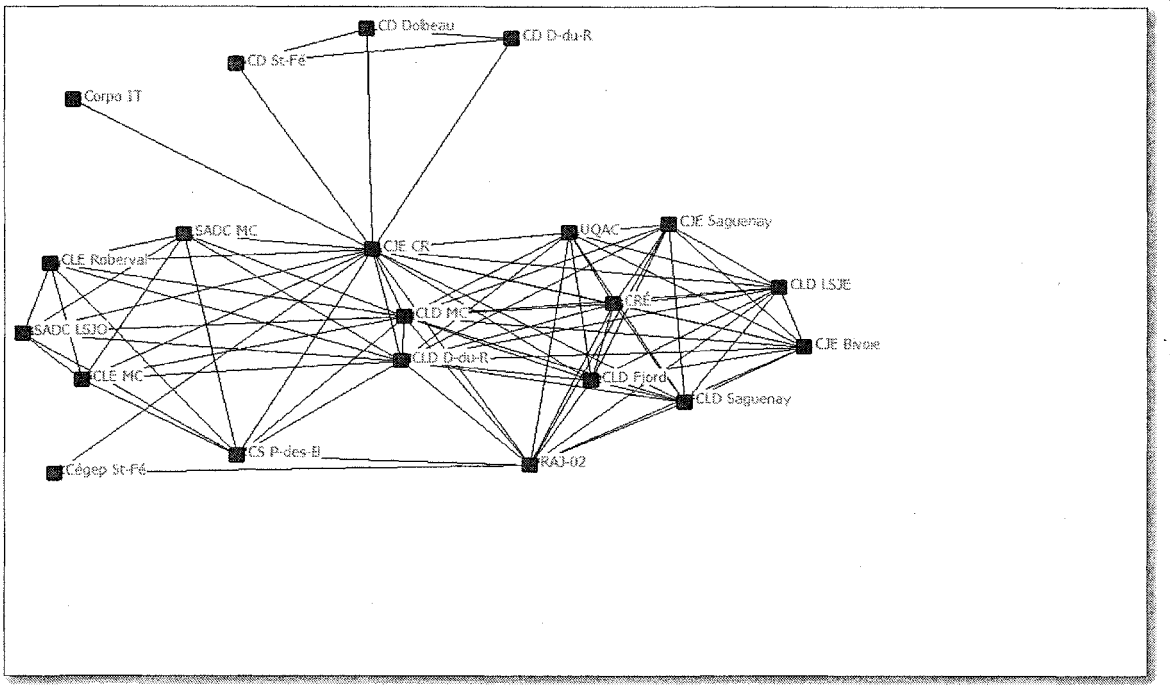
Figure 22 : Réseau de coopération du RAJ-02 (2001 - 2004)



Le réseau du CJE comté Roberval semble aussi vaste que celui du RAJ-02. La diversité des acteurs y est encore plus notable. En plus des CLD et des CJE, sont présents des CLE, SADC, des Caisses Desjardins et des organismes locaux à l'instar de la Corporation Idéaux Travail (figure 23). Les composantes de ce réseau entretiennent plusieurs liens entre elles. Seule la Corporation Idéaux Travail est uniquement reliée au CJE comté Roberval. Si ce dernier collabore avec des acteurs sur l'ensemble du territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean, son réseau a un ancrage local. Le CJE comté Roberval a pour territoires d'intervention les

MRC de Maria-Chapdelaine et du Domaine-du-Roy. Ainsi, il a au cours des années développé des liens privilégiés avec des organisations des deux MRC. En outre, la partie la plus dense du réseau du CJE comté Roberval est également celle de l'ensemble du réseau de collaboration du RAJ-02 et des autres CJE (figure 21 et figure 23). Deux conclusions pourraient donc être formulées. La première serait que le CJE comté Roberval est l'acteur central en matière de jeunesse. La deuxième désignerait les MRC du Domaine-du-Roy et de Maria-Chapdelaine comme des territoires où sont fortement ancrés les réseaux d'intervention jeunesse.

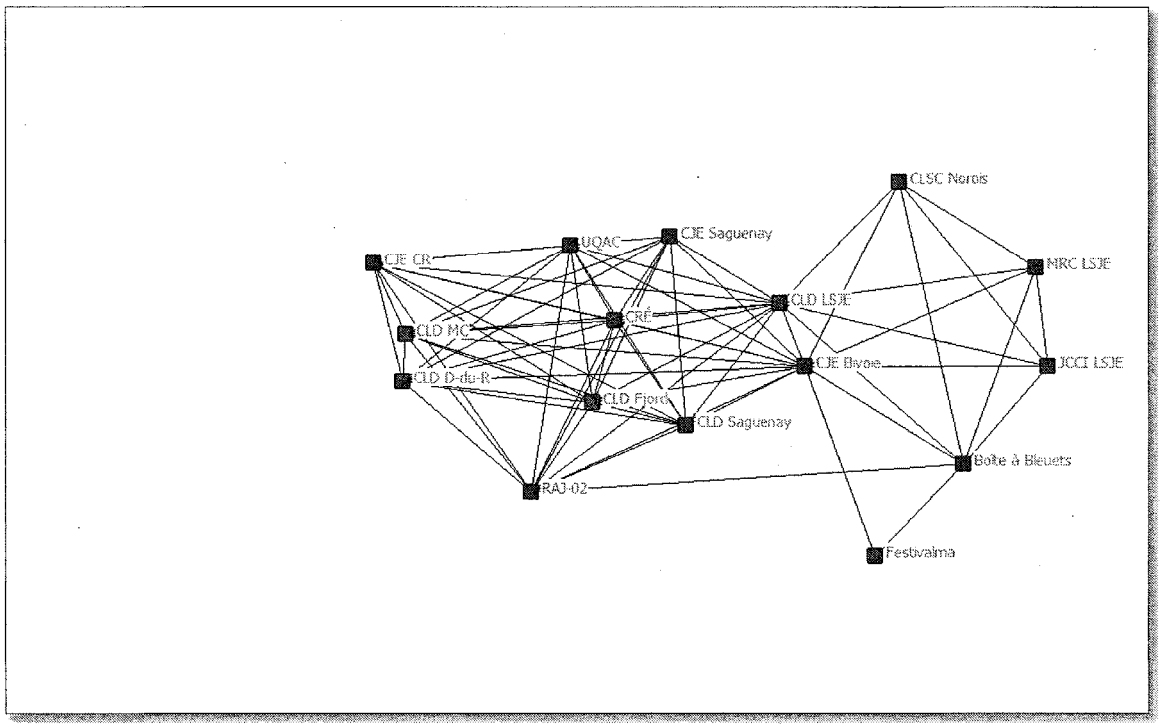
Figure 23 : Réseau de coopération du CJE comté Roberval (2001 - 2004)



Concernant le réseau de coopération du CJE La Bivoie, le constat marquant est sa très forte densité. Aucun collaborateur du CJE La Bivoie n'entretien de relation exclusive avec lui (figure 24). Il est en relation avec les autres CJE, tous les CLD, l'UQAC, le RAJ-02 et la CRÉ. Ses autres collaborateurs sont situés sur son territoire d'intervention. Ce sont : Festivalma, le CLSC le Norois, la JCCI du Lac-Saint-Jean-Est, la Boîte à Bleuets et la MRC Lac-Saint-Jean-Est. Le réseau du CJE La Bivoie comprend donc une composante régionale et

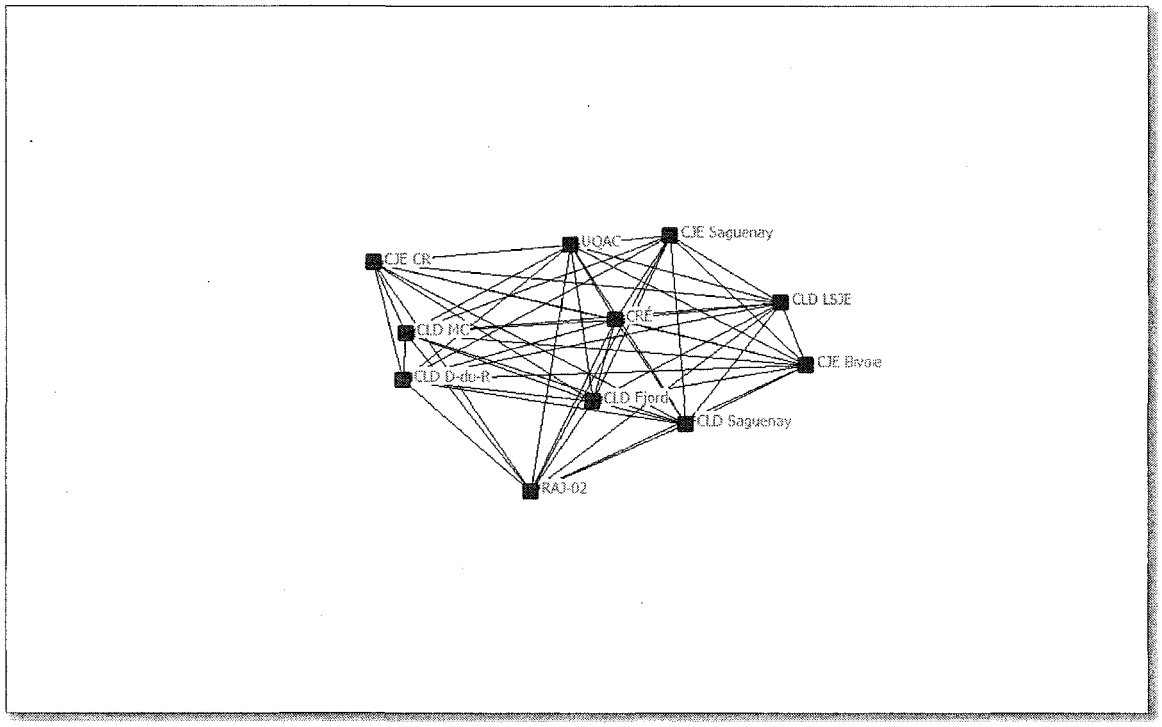
une autre locale. Avec le CLD Lac-Saint-Jean-Est, le CJE La Bivoie se positionne en animateur local et régional des questions touchant à la jeunesse. Ils sont par ailleurs des relais entre leurs localités et les autres de toute la région. En effet, ils sont situés à un carrefour de connexions territorialement démarquées.

Figure 24 : Réseau de coopération du CJE Lac-Saint-Jean-Est (La Bivoie)



Le CJE Saguenay semble quant à lui être moins en position de relais dans son réseau (figure 25). Il ne fait pas le pont entre des sous-ensembles, tant les relations sont denses d'un acteur à un autre. Ce réseau est constitué des autres CJE, des CLD, de l'UQAC, du RAJ-02 et de la CRÉ. Il n'est pas particulièrement caractérisé par un ancrage local. Les collaborateurs du CJE Saguenay sont des organisations provenant de chacune des MRC de la région.

Figure 25 : Réseau de coopération du CJE Saguenay



A la suite de la description des réseaux d'acteurs jeunesse impliqués dans la Stratégie MigrAction, notamment le RAJ-02 et les CJE, des constats ont été formulés. Ils étaient essentiellement de trois ordres. D'abord, la diversité des liens entre acteurs traduisait la densité du réseau. Certains de ces acteurs auront plus ou moins de connexions avec leur alter. Dans quelques-uns des réseaux observés, des organismes n'étaient liés qu'à un seul autre, tandis que d'autres bénéficiaient d'un réseautage plus grand. Ensuite, des constats ont été énoncés quant au positionnement des acteurs. Certains seraient en position de relais en assurant la liaison entre plusieurs sous-ensembles du réseau. Enfin, a été établie une corrélation entre la structuration du réseau et le territoire, preuve d'un ancrage territorial de ces réseaux de coopération. Ces constats ont dans un premier temps donné un aperçu du rôle que jouaient le RAJ-02 et les CJE dans leurs réseaux respectifs. Des analyses plus fines seront menées afin de cerner avec plus d'acuité les liens entre acteurs, leur positionnement et l'ancrage territorial de leur réseau. Les paragraphes suivants seront donc consacrés

à l'analyse : des liens entre acteurs, de la position des acteurs et de l'ancrage territorial des réseaux.

6.1.2. Analyse des réseaux

Des analyses, à partir des réseaux précédemment reconstitués, seront conduites dans l'objectif de vérifier si la création de l'entente spécifique MigrAction est bien le résultat de la mobilisation de réseaux de collaboration : analyse des liens entre acteurs, analyse de la position des acteurs, analyse de l'ancrage territorial.

Analyse des liens entre acteurs

Cette première analyse devait établir une possible corrélation entre la force des liens entre acteurs et la probabilité de formation d'un partenariat. Ces liens seront ceux des réseaux de coopération du RAJ-02 et des CJE, ce qui signifie qu'ils sont centrés. Chacun de ces organismes est en relation avec des collaborateurs, établissant des liens plus ou moins privilégiés. La force des liens dans un réseau est généralement quantifiée par la densité d'un réseau. Dans l'ensemble, plus la densité du réseau sera élevée et plus on pourra dire que les liens entre acteurs sont forts. La densité dite « sociocentrée » permettra d'évaluer les relations dans leur globalité. Les relations dyadiques, d'alter à ego, seront quant à elles jugées par la définition d'une densité « égocentrée ». Il convient donc d'une part de calculer la densité du réseau dans son ensemble, puis celle du RAJ-02 et de chacun des CJE[47].

Les calculs montrent que la densité sociocentrée est de 0,259, soit 25,9 %. À ce stade aucun commentaire ne peut être émis sur ce chiffre. Cette densité pourra éventuellement être comparée à celle des sous-ensembles du réseau, à savoir ceux formés par le RAJ-02 et les

[47] Pour le calcul de la densité, la formule suivante a été appliquée : N (N-1) / 2 ; « N » étant le nombre d'acteurs constituant le réseau. Puis a été fait un ratio entre le nombre de relations effectives et le nombre de relations possibles. Ce ratio sera d'autant plus élevé que les connexions seront nombreuses dans le réseau. Compte tenu du nombre important d'acteurs, le calcul a été fait en utilisant le logiciel UCINET 6.

CJE. La densité égocentrée du réseau du CJE comté Roberval est la plus faible avec 0,424 (42,7 %), pour 21 acteurs. Le réseau du RAJ-02, formé de 19 acteurs, présente quant à lui une densité de 0,447 (44,7 %). Celui du CJE La Bivoie est de 0,600 (60 %) pour 16 collaborateurs. Enfin, avec ses 11 membres, le réseau du CJE Saguenay présente la densité égocentrée la plus élevée, soit 1 (100 %). Une des premières remarques concerne la relation inverse entre le nombre d'acteurs formant un réseau et la densité. Il s'agit pour Scott (1991) d'un schéma de probabilité normal, puisqu'une densité est d'autant plus grande que le nombre d'acteurs est faible.

Reste à démontrer une corrélation entre la densité des réseaux, c'est-à-dire la force des liens, et les probabilités de constituer un partenariat. Les partenaires de la Stratégie MigrAction sont-ils ceux qui présentaient des liens forts entre eux auparavant ? La densité de l'ensemble du réseau de coopération est accrue par le fait que tous les CJE, les CLD, l'UQAC et le RAJ-02 sont en connexion (figure 21), raison pour laquelle le réseau du CJE Saguenay présente la plus forte densité avec 100 %. Ces acteurs auraient dû, selon toute vraisemblance, être des signataires de l'entente spécifique MigrAction le 25 juin 2004. La réalité est pourtant contrastée. Les CJE et le RAJ-02 ont fait partie de la première entente spécifique de 2004, tandis que les CLD et l'UQAC ne l'ont rejointe qu'en juillet 2008, lors de l'entérinement de son renouvellement. L'existence de liens forts peut être une prémisse de la constitution d'un partenariat, sans pour autant la garantir. D'autres facteurs entreraient en compte.

Analyse de la position des acteurs

L'existence d'une corrélation entre la position des acteurs dans un réseau et leur participation à un partenariat mériterait d'être démontrée. Les acteurs peuvent avoir divers positionnements dans un réseau : centrés, relais, excentrés. D'abord, la centralité de degré mesure l'importance d'un acteur dans un réseau. L'acteur ayant la place la plus centrale est

Rapport-Gratuit.com

celui qui a le plus grand nombre de connexions directes avec d'autres acteurs. Ensuite, la centralité de proximité traduit la longueur du plus court chemin reliant deux acteurs. Elle est évaluée pour connaître la capacité d'autonomie ou d'indépendance des acteurs ; les plus proches étant les plus dépendants, donc plus susceptibles de collaborer (Lemieux et Ouimet, 2004). Enfin, la centralité d'intermédiaire mesure la position d'intermédiaire qu'auront les acteurs du réseau. Les intermédiaires sont des relais qui assurent un rôle de coordination et de contrôle. Cette position est idéale pour contrôler le flux d'information entre les autres acteurs (*Ibid.*). En outre, l'intermédiaire peut revêtir le rôle d'agent de mobilisation en mettant en relation des acteurs qui autrement n'auraient pas de liens entre eux. Il aura donc une plus grande capacité à mobiliser ces réseaux. Ainsi, les acteurs ayant des positions d'intermédiaires seraient les plus susceptibles de mobiliser leurs réseaux.

Tableau 8 : Positionnement des acteurs régionaux du réseau de coopération du RAJ-02 et des CJE du Saguenay – Lac-Saint-Jean selon leur centralité, proximité et intermédiarité (2001 – 2004)

Position	Centralité	Proximité	Intermédiarité
1	CJE comté Roberval	CJE comté Roberval	CJE comté Roberval
2	RAJ-02	RAJ-02	RAJ-02
3	CLD Domaine-du-Roy	CLD Domaine-du-Roy	CJE La Bivoie
4	CLD Maria-Chapdelaine	CJE La Bivoie	CLD Lac-Saint-Jean-Est
5	CLD Lac-Saint-Jean-Est	CLD Maria-Chapdelaine	Commission scolaire Pays-des-Bleuets
6	CJE La Bivoie	CLD Lac-Saint-Jean-Est	CLD Domaine-du-Roy
7	CRÉ	CRÉ	CLD Maria-Chapdelaine
8	CJE Saguenay	CLD Saguenay	Boîte à Bleuets
9	Commission scolaire Pays-des-Bleuets	CJE Saguenay	Commission scolaire Jonquière
10	UQAC	CLD Fjord	Commission scolaire Rives-du-Saguenay
11	CLD Saguenay	Commission scolaire Pays-des-Bleuets	Commission scolaire Lac-Saint-Jean
12	CLD Fjord	UQAC	CRÉ
13	Boîte à Bleuets	SADC Maria-Chapdelaine	CLD Fjord
14	SADC Lac-Saint-Jean-Ouest	SADC Lac-Saint-Jean-Ouest	CJE Saguenay
15	CLE Maria-Chapdelaine	CLE Maria-Chapdelaine	CLD Saguenay
16	SADC Maria-Chapdelaine	CLE Roberval	Caisses Desjardins Saint-Félicien
17	CLE Roberval	Cégep de Saint-Félicien	Caisses Desjardins Domaine-du-Roy
18	CRÉPAS	Boîte à Bleuets	Corporation Idéaux Travail
19	Commission scolaire Jonquière	Commission scolaire Jonquière	CRÉPAS
20	CLSC le Norois	Commission scolaire Rives-du-Saguenay	Cégep de Saint-Félicien
21	JCCI Lac-Saint-Jean-Est	Commission scolaire Lac-Saint-Jean	Caisses Desjardins Dolbeau-Mistassini
22	Commission scolaire Lac-Saint-Jean	Caisses Desjardins Dolbeau-Mistassini	CLE Roberval
23	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Caisses Desjardins Saint-Félicien	CLSC le Norois
24	Commission scolaire Rives-du-Saguenay	Caisses Desjardins Domaine-du-Roy	Festivalma
25	Caisses Desjardins Domaine-du-Roy	CRÉPAS	JCCI Lac-Saint-Jean-Est
26	Caisses Desjardins Saint-Félicien	Corporation Idéaux Travail	MRC Fjord-du-Saguenay
27	Caisses Desjardins Dolbeau-Mistassini	CLSC le Norois	MRC Lac-Saint-Jean-Est
28	Festivalma	JCCI Lac-Saint-Jean-Est	CLE Maria-Chapdelaine
29	Cégep de Saint-Félicien	MRC Lac-Saint-Jean-Est	SADC Lac-Saint-Jean-Ouest
30	MRC Fjord-du-Saguenay	MRC Fjord-du-Saguenay	SADC Maria-Chapdelaine
31	Corporation Idéaux Travail	Festivalma	UQAC

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Les acteurs centraux sont logiquement le RAJ-02 et les CJE, puisque le réseau est centré sur eux (tableau 8). Néanmoins, les CLD du Domaine-du-Roy, de Maria-Chapdelaine et du Lac-Saint-Jean-Est apparaissent également comme étant des incontournables du réseau[48]. Les commissions scolaires sont moins centrales, à part celle du Pays-des-Bleuets, avec les Caisses Desjardins, la MRC du Fjord-du-Saguenay et la Corporation Idéaux Travail. Ensuite, l'éloignement des acteurs a été évalué. Le constat ne diffère pas de celui de la centralité. Les commissions scolaires, sauf celle du Pays-des-Bleuets, les Caisses Desjardins, la JCCI Lac-Saint-Jean-Est, le CRÉPAS, le CLSC le Norois, les MRC Lac-Saint-Jean-Est et Fjord-du-Saguenay, la Corporation Idéaux Travail et Festivalma sont les plus éloignés, donc les plus indépendants. Les plus proches sont les CJE, les CLD et le RAJ-02. Enfin, huit acteurs apparaissent comme des intermédiaires importants dans le réseau. Ils sont respectivement : le CJE comté Roberval, le RAJ-02, le CJE La Bivoie, le CLD du Lac-Saint-Jean-Est, la Commission scolaire Pays-des-Bleuets, le CLD du Domaine-du-Roy, le CLD de Maria-Chapdelaine et la Boîte à Bleuets. Ils seraient par conséquent dépendants, dans la mesure où ils compteraient sur plusieurs partenaires pour réaliser des actions collectives.

La corrélation entre le positionnement des acteurs dans un réseau et leur participation à un partenariat de développement régional, peut à présent être débattue. Les CLD ont souvent émergé comme étant les mieux positionnés dans le réseau, d'après les calculs de centralité, proximité et intermédiarité. Ils auraient dû logiquement être des mobilisateurs du réseau de coopération, donnant alors lieu à l'entente spécifique MigrAction. Il en est de même pour la Commission scolaire du Pays-des-Bleuets. Ils sont pourtant absents des signataires de l'entente en 2004. Le CJE comté Roberval confirme quant à lui sont statut d'indispensable en étant un de ces signataires, avec les autres CJE, le RAJ-02 et toutes les MRC. Mais en 2008, lors du renouvellement de l'entente spécifique, les CLD et les commissions scolaires feront

[48] Après calcul du coefficient de centralité, le logiciel UCINET a distingué un groupe de cinq acteurs dans lequel figurent trois CLD (Domaine-du-Roy, Maria-Chapdelaine, Lac-Saint-Jean-Est).

partie des signataires. A la lumière de ces faits, il serait possible de conclure que l'entente spécifique MigrAction a, en faisant abstraction de la dimension temporelle, résulté de la mobilisation de réseaux de coopération. Ces faits démontrent qu'une mobilisation se fera sur plusieurs échelles temporelles, court, moyen ou long terme.

Analyse de l'ancrage territorial des réseaux

Une stratégie régionale doit reposer sur un réseau régional, donc un ancrage plutôt régional que local. Certains acteurs en position d'intermédiaires, feraient le lien entre réseaux locaux. Ils auraient de fait un rôle d'agents de structuration à une échelle régionale. Les intermédiaires auraient donc un réseau territorialement diversifié. Dans une région aussi vaste que celle du Saguenay – Lac-Saint-Jean, la mobilisation de partenaires provenant de différentes localités et MRC pourrait être un enjeu. La problématique du bilan migratoire négatif chez les jeunes, notamment les 20-24 ans, est commune à l'ensemble des collectivités locales de la région. Cela ne faciliterait pas pour autant le rapprochement entre organismes intervenant localement grâce à leurs réseaux locaux. La présence d'intermédiaires serait alors nécessaire pour développer un maillage régional. L'étude du positionnement dans le réseau de coopération des organismes de jeunesse, montrait que le CJE comté Roberval, le RAJ-02 et le CJE La Bivoie étaient respectivement les meilleurs intermédiaires (tableau 8). Reste à voir si par cette fonction ils contribuent à mettre en connexion des réseaux locaux.

Le réseau du CJE comté Roberval comprend des membres de la ville de Saguenay et des quatre MRC, même s'il est fortement ancré sur son territoire d'intervention, à savoir les MRC de Maria-Chapdelaine et du Domaine-du-Roy (figure 23). Le réseau du RAJ-02 ne présente en revanche pas de préférence territoriale. Ses membres proviennent à proportion quasi égale de toutes les MRC et territoires (figure 22). Cette observation est en accord avec la mission du RAJ-02, lequel se définit comme l'organisme « animant le milieu jeunesse

régional » (RAJ-02, 2003 : 3). Enfin, le réseau du CJE La Bivoie présente des similitudes avec celui du CJE comté Roberval. Deux sous-ensembles se distinguent nettement : les acteurs de la MRC Lac-Saint-Jean-Est et les autres (figure 24). Malgré leur vocation à intervenir localement, les CJE La Bivoie et comté Roberval ont pris une envergure régionale en collaborant avec des acteurs provenant des autres MRC et localités. Cette démarche a densifié le réseau régional de coopération en matière de jeunesse, expliquant probablement en 2008 le renouvellement de la Stratégie MigrAction avec tous les CLD, les commissions scolaires et la fédération régionale des Caisses Desjardins.

6.1.3. Conclusions

Les différentes observations et analyses précédentes constituent une matière suffisante pour la formulation de conclusions. Notre démarche consistait à démontrer qu'un partenariat, ici la Stratégie MigrAction, serait la résultante de la mobilisation de réseaux préalablement formés. Plus précisément, des conclusions seront énoncées quant à la corrélation entre la mobilisation des acteurs et la force de leurs liens, leur positionnement et l'ancrage territorial des réseaux auxquels ils participent.

La première conclusion est que les réseaux où les liens sont les plus forts, c'est-à-dire les plus denses, ne sont pas nécessairement les premiers mobilisés. Dans le réseau du CJE Saguenay, ayant la plus forte densité (100 %), seuls cinq membres sur les onze ont pris part à la première entente spécifique MigrAction. Les autres s'y sont joints en 2008 lors de son renouvellement. Des liens moins forts peuvent cependant augurer d'un partenariat de moindre ampleur. Le réseau du CJE comté Roberval présentant la densité la moins forte (42,7 %), est également celui dont plusieurs des membres ne sont pas partie prenante de la Stratégie MigrAction (Corporation Idéaux Travail, SADC, CLE). Il serait donc possible de conclure

qu'une forte densité serait malgré tout indispensable pour accroître la réussite d'une mobilisation régionale.

La seconde conclusion discute des liens entre la mobilisation des réseaux et le positionnement des acteurs qui le constituent. Les acteurs ayant un positionnement central, très proches du cœur du réseau, et en relais, ne sont pas toujours les premiers mobilisateurs ou mobilisés à des fins de formation d'un partenariat. Si le RAJ-02 et les CJE ont pris part à la Stratégie MigrAction dès 2004, les CLD ont dû attendre l'année 2008.

La troisième conclusion met en évidence l'importance de l'ancrage territorial des réseaux pour l'ampleur de la mobilisation. Une mobilisation régionale ne devrait s'appuyer que sur des réseaux d'envergure régionale. Ils peuvent être un amalgame de réseaux locaux connectés entre eux par des intermédiaires. Les meilleurs intermédiaires du réseau, à savoir le CJE comté Roberval, le RAJ-02 et le CJE La Bivoie, présentaient un réseau territorialement diversifié. Ce constat était d'autant plus étonnant que les CJE ont normalement pour vocation d'intervenir à l'échelle des MRC. Le RAJ-02 a présenté un réseau très territorialement diversifié, ce qui correspond à son statut d'acteur régional.

En définitive, l'aspect temporel apporte des nuances à plusieurs des conclusions précédentes. Les acteurs présentant des liens forts entre eux, ou un meilleur positionnement dans le réseau, n'en demeurent pas moins des parties prenantes du partenariat, même s'ils n'ont pas été des partenaires privilégiés de prime abord. C'est notamment le cas des CLD, très intégrés dans le réseau de coopération, mais qui ne seront des signataires de l'entente spécifique MigrAction qu'en 2008 au lieu de 2004. Par ailleurs, l'ancrage territorial des réseaux influerait grandement sur l'échelle territoriale de la mobilisation. En effet, une mobilisation régionale ne pourrait reposer que sur des réseaux régionalement ancrés. Des intermédiaires joueront dès lors un rôle de connecteurs de réseaux locaux.

6.2. Étapes de mobilisation des réseaux de coopération

Après avoir mis en évidence l'existence de réseaux de coopération antérieurs à la formation du partenariat MigrAction, il convient à présent de discerner les étapes ayant concrétisé la mobilisation des acteurs régionaux autour de l'enjeu du bilan migratoire négatif chez les jeunes. Les différentes étapes de la mobilisation en développement endogène, ont été identifiées dans le cas de la Stratégie MigrAction : déclenchement et diagnostic, mobilisation initiale, vision commune, mobilisation continue et évaluation (La Clé, 2007). Suite à son évaluation, la Stratégie MigrAction a été renouvelée, d'où l'inclusion d'une seconde étape de mobilisation continue. Après le Rassemblement jeunesse régional du 27 octobre 2001, le RAJ-02 a été mandaté pour mettre en œuvre une stratégie globale visant le rétablissement d'un bilan migratoire positif chez les jeunes. Il est de fait désigné comme l'organisme porteur de la Stratégie MigrAction.

6.2.1. Déclenchement et diagnostic (2001)

La migration des jeunes a été identifiée comme problématique régionale lors du Rassemblement jeunesse du 27 octobre 2001. Un des cinq ateliers était consacré au thème de l'exode des jeunes, qualifié de priorité régionale par le RAJ-02 à la clôture du rassemblement. Le constat du bilan migratoire négatif chez les jeunes a été présenté à partir d'une étude du groupe ÉCOBES du Cégep de Jonquière (Gaudreault *et al.*, 2000). Selon la même étude, plusieurs jeunes migreraient pour poursuivre une formation post-secondaire. L'objectif énoncé par le RAJ-02 lors de ce rassemblement était celui du retour de ces jeunes, en favorisant leur insertion professionnelle. Plusieurs facteurs de résistance ont été discernés : le manque d'emploi en région et le discours négatif sur la région diffusé dans les médias (RAJ-02, 2001 : 7).

La réflexion a ensuite porté sur la disponibilité des ressources nécessaires au changement de l'état précédemment constaté. Il s'agissait d'évaluer les forces du Saguenay – Lac-Saint-Jean, en faisant un bilan de l'état des capitaux disponibles sur le territoire, qu'ils soient économiques, sociaux, humains, environnementaux ou culturels. Les milieux scolaires ont été désignés comme des lieux de promotion de la qualité de vie au Saguenay – Lac-Saint-Jean (*Ibid* : 8). À cet égard, le Saguenay – Lac-Saint-Jean compte sur un réseau étendu d'établissements de formation du, primaire, secondaire, post-secondaire et de l'université. Il pourrait être mobilisé pour soutenir des actions de recrutement des jeunes, telles que la tenue de kiosques promotionnels dans les collèges et à l'université. Ces ressources institutionnelles, nécessaires au développement endogène, sont en quelque sorte réunies (Stöhr, 1981). D'autre part, la presse télévisée et écrite est partie prenante du capital culturel de la région. Il devrait être mis à contribution pour pallier le déficit d'image de la région, potentiellement responsable de la migration. Les médias régionaux sont alors invités à « souligner les actions positives des citoyens de la région, plus particulièrement des jeunes » (*Ibid.*). Des références au capital environnemental ont par ailleurs été faites par l'évocation de la qualité de vie et du bon vivre au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

6.2.2. Mobilisation initiale (2002 - 2003)

Avant la création de la Stratégie MigrAction, le RAJ-02 avait un rôle mobilisateur par l'apport d'un soutien financier, via le Fonds Jeunesse Québec. Le 5 février 2002[49], le RAJ-02 fera l'annonce du financement de toutes les initiatives inhérentes à l'atteinte d'un bilan migratoire positif des jeunes : développement culturel, façonnement d'une image positive de la région, promotion de la place des jeunes dans les instances décisionnelles et le

[49] GIRARD, P. / RAJ-02 (Alma, 2002, 5 février). « Le RAJ-2 lance le 2e appel de projet : 225 000 $ de subventions pour la région ».

développement d'une culture entrepreneuriale. Le 17 septembre 2002[50], le RAJ-02 apportera sa contribution financière au CRÉPAS dans le cadre du projet « liaison écoles-entreprises-milieu » (ÉEM)[51]. La Boîte à Bleuets a également bénéficié d'une aide financière du RAJ-02 en juin 2003 pour sa mission visant à « dynamiser le milieu » et « favoriser l'enracinement et le retour des jeunes de la MRC du Lac-Saint-Jean-Est » (La Boîte à Bleuets, 2005 : 2). Les activités mobilisatrices dans le cadre de la future Stratégie MigrAction concerneront en fin de compte : le développement culturel, le façonnement d'une image positive de la région auprès des jeunes, l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et le développement d'une culture entrepreneuriale.

La mobilisation initiale consiste par ailleurs à identifier de potentiels partenaires. L'élaboration de mesures régionales pour la rétention et l'attraction des jeunes en région, devait nécessiter un partenariat non seulement régional mais aussi national. En effet, le gouvernement du Québec avait exprimé son intention de s'associer à des partenaires régionaux agissant collectivement pour juguler les effets négatifs de la migration des jeunes[52]. Au début de l'année 2002, le recensement des potentiels partenaires de la future stratégie globale d'intervention était déjà relativement avancé. Le 28 mars 2002[53] a été rendue publique la formation d'un comité de travail à l'initiative du RAJ-02, ayant pour mandat d'élaborer une stratégie globale visant l'atteinte d'un bilan migratoire positif chez les jeunes[54]. Les axes de ses travaux devaient toucher : la création d'emploi, la culture entrepreneuriale, l'image positive de la région et la participation sociale des jeunes. Puis en mars 2002[55], le RAJ-02

---

[50] GIRARD, P. / RAJ-02 (Jonquière, 2002, 17 septembre). « Un projet liaison écoles-entreprises-milieu voit le jour dans la région ».

[51] Projet dont le but est de favoriser la création de liens entre le monde scolaire et le milieu socioéconomique, afin de faciliter l'insertion professionnelle des jeunes.

[52] SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE. 2002. *Plan d'action jeunesse 2002-2005. La jeunesse au cœur du Québec*, Québec, Gouvernement du Québec, 52 p.

[53] ÉMOND, S. 2002. « Le RAJ s'attaque au bilan migratoire régional négatif », *Le Quotidien*, 28 mars, p. 6.

[54] Ce comité était formé : du RAJ-02, des CJE, des CLD, de l'UQAC, de la CRÉ et du ministère des régions et du Secrétariat à la jeunesse.

[55] GIRARD, P. / RAJ-02 (Saguenay, 2003, 12 mars). « Le RAJ-02 convainc la ministre Marois».

obtenait du gouvernement du Québec la garantie de l'instauration d'un crédit d'impôt pour nouveaux diplômés. Il agissait ainsi en partenaire privilégié d'une stratégie régionale. Les MRC ont emboîté le pas de cette mobilisation grandissante. Le 13 mai 2003[56], les représentants de la MRC du Fjord-du-Saguenay exprimaient leur intention de s'associer à l'élan régional en apportant un financement de 100 000 dollars sur cinq ans, destiné au soutien d'initiatives touchant aux axes d'intervention déjà identifiés par le RAJ-02.

6.2.3. Vision commune et planification d'actions collectives (15 septembre 2003 - 25 juin 2004)

La vision rassembleuse et mobilisatrice était en branle depuis le Rassemblement jeunesse du 27 octobre 2001, où des cibles d'intervention étaient en gestation. L'annonce de la création de la Stratégie MigrAction le 15 septembre 2003[57], et la divulgation de cinq cibles d'intervention, témoignera de l'existence d'une vision rassembleuse et mobilisatrice. Cette stratégie a été qualifiée de globale, car touchait plusieurs aspects de la migration : l'image du Saguenay – Lac-Saint-Jean, les mesures incitatives à l'établissement, l'insertion socioprofessionnelle, la culture entrepreneuriale et l'implication sociale. Ces cibles ont été le fruit de la concertation des organismes membres du comité de définition d'une stratégie globale, formé en mars 2002[58]. La création des tables de concertation migrActives dans la foulée, révélait la manifestation d'une vision rassembleuse. Chaque MRC avait sa Table migrActive (RAJ-02, 2004). L'apogée d'une vision commune et rassembleuse est atteint lors du remodelage de la Stratégie MigrAction en entente spécifique le 25 juin 2004. Les MRC,

---

[56] BOUCHARD, D. 2003. « Regroupement action jeunesse. La MRC du Fjord s'engage pour 100 000 dollars », *Le Quotidien*, 14 mai, p. 12.

[57] GRAVEL, M. et L. CLOUTIER / MigrAction (Roberval, 2003, 15 septembre). « Exode : Les jeunes de la région passent en « mode solutions » et proposent une stratégie d'intervention. OBJECTIF : 2000 JEUNES PAR ANNÉE ».

[58] Plusieurs membres de ce comité ne figuraient cependant pas dans la liste des fondateurs de la Stratégie MigrAction, notamment les CLD, la CRÉ (alors CRCD) et l'UQAC. Inversement, des organismes n'ayant pas participé au comité ont été intégré le partenariat, en l'occurrence les JCCI de Chicoutimi et du Lac-Saint-Jean-Est, et la Boîte à Bleuets.

Rapport-Gratuit.com

Ville de Saguenay et la CRÉ (CRÉ, 2004), absentes du partenariat en 2003, prendront finalement part à l'entente spécifique de régionalisation. En tout quinze partenaires, dont onze régionaux, s'entendront sur une vision commune d'actions collectives à mettre en œuvre pour favoriser un bilan migratoire positif chez les jeunes.

La planification opérationnelle consiste à mobiliser des ressources pour la réalisation de plans d'actions et à définir des indicateurs d'atteinte d'une vision commune. Le financement du premier partenariat MigrAction reposait en grande partie sur le FRIJ, administré par le Secrétariat à la jeunesse et géré par le RAJ-02. Certaines MRC, pas toutes, avaient déjà confirmé leur participation financière. La MRC Lac-Saint-Jean-Est annonçait le 3 mars 2004[59] qu'elle accordait une somme de 52 751 dollars, soit un dollar par habitant. Le financement de la Stratégie MigrAction sera de plus grande envergure lors de sa réévaluation en entente spécifique en 2004, avec un financement de plus de 3,5 millions de dollars sur cinq ans (CRÉ, 2004). D'autre part, des indicateurs de réussite par cible seront déclinés (*Ibid.* : 8). Peu de chiffres ont été explicitement avancés. Cependant dans la première cible, celle de l'image positive de la région, il est mention de « faire connaître annuellement 25 jeunes travailleurs ayant choisi la région » (*Ibid.*). Concernant l'insertion des jeunes, les indicateurs s'apparentaient davantage à un appel à saisir l'opportunité des emplois laissés vacants par les départs à la retraite, une prévision de 12 000 en 2006 selon les chiffres de 2004[60]. Enfin, en lien avec la cible de l'implication sociale des jeunes en octobre 2003, le RAJ-02 annonçait son intention de contribuer à l'objectif d'augmentation de 20 % des candidats âgés de moins de 35 ans aux élections municipales de 2005[61].

---

[59] SAINT-HILAIRE, M. 2004. « Stratégie MigrAction. La MRC Lac-Saint-Jean-Est consacre 52 751 dollars au projet », *Le Quotidien*, 3 mars, p. 16.

[60] GRAVEL, M. / RAJ-02 (Saguenay, 2004, 11 février). « Le RAJ recommande au gouvernement des mesures pour favoriser l'établissement des jeunes dans la région ».

[61] GRAVEL, M. / RAJ-02 (Saguenay, 2003, 8 octobre). « La STRATÉGIE MIGRACTION interpelle les jeunes ».

6.2.4. Opérationnalisation de la première entente spécifique (juin 2004 - juin 2007)

Cette phase de mobilisation continue et de réalisation d'actions collectives, se réalisera dans le but d'opérationnaliser la Stratégie MigrAction selon ses cibles d'intervention. Deux aspects seront présentés dans cette phase. L'un aura trait à la planification, l'organisation et la coordination de la régionalisation de la stratégie ; l'autre s'intéressera aux tâches réalisées pour l'atteinte des objectifs de chacune des cinq cibles d'intervention.

Coordination de la Stratégie MigrAction

En tant qu'organisme porteur de la Stratégie MigrAction, tel que stipulé dans l'entente spécifique de régionalisation (CRÉ, 2004 : 9), le RAJ-02 aura en charge sa coordination. Le travail de coordination est décrit dans les tâches et rôles des directeurs et directrices successifs du RAJ-02 (E9, E13). Dans la Stratégie MigrAction, le travail de coordination s'atèle en grande partie à assurer une cohésion entre agents provenant de divers organismes, donc de culture organisationnelle différente (E9) : « [...] et moi je coordonnais leur portion [aux agents de l'équipe MigrActive], leurs tâches qu'ils consacraient à la Stratégie MigrAction, leur mise en œuvre dans la Stratégie MigrAction. » Le travail de coordination implique par ailleurs de faire le relais entre les partenaires et les localités, de telle sorte que la Stratégie MigrAction se déploie réellement comme une stratégie régionale (E9) : « Mon rôle c'était de m'assurer [...] qu'il y ait une cohérence, une cohésion entre tout ce qu'on fait localement, régionalement, et puis nationalement, puisqu'on avait des activités aussi à l'extérieur de la région. » Des rencontres sont alors nécessaires entre plusieurs acteurs régionaux, en plus des liens qui sont maintenus avec les jeunes de la région :

> Mais c'est en février 2006, lors du départ de Pierre de la direction, où moi j'ai pris la direction du RAJ. C'est vraiment là où j'ai coordonné des rencontres même, on pourrait en reparler, coordonner avec l'aide des partenaires, le renouvellement de la Stratégie... de la seconde stratégie [...]. Mon rôle est devenu plus significatif dans la Stratégie lorsque je suis devenue directrice, parce que d'une part le RAJ

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

était l'organisme porteur de la stratégie, coordonateur, donc l'organisme de référence, autant dans ce qui était du soutien financier, dans la coordination des rencontres, dans l'animation des rencontres, et aussi dans la réponse aux médias, dans le feedback des jeunes, est-ce que ça répondait toujours à leurs attentes. (E13)

Cible 1 : Favoriser une image positive de la région

Plusieurs témoignages de jeunes ayant choisi de retourner au Saguenay – Lac-Saint-Jean pour leur carrière, vantaient dans la presse régionale la qualité de vie en région : « À Chicoutimi, nous aurons tous les avantages d'une grande ville sans les inconvénients. »[62] D'autres avantages de vivre au Saguenay – Lac-Saint-Jean ont été démontrés dans une étude intitulée « Le dollar saguenéen », publiée en septembre 2004. Les coûts moindres liés à l'existence, résulteraient en une hausse du pouvoir d'achat (Proulx, 2004). Des « Pages MigrActives » ont été publiées dans les journaux locaux, le Nouvelle/Hebdo et l'Étoile du Lac, à l'initiative de la Table migrActive du comté de Roberval. L'objectif de cette démarche était de mettre en valeur des témoignages de réussites dans la région[63]. Escouade 0-02 constitue un autre exemple de l'utilisation des médias pour vanter les mérites de bâtisseurs Saguenéens et Jeannois. Cette émission diffusée sur Radio-Canada a été animée par deux agents du RAJ-02[64]. Enfin, des activités se sont attelées à donner la parole aux jeunes afin de connaître leurs perceptions de leur milieu. Le CJE comté Roberval, les SADC et les CLD de la MRC du Domaine-du-Roy ont tenu une rencontre débat en avril 2006, dans la municipalité rurale de Saint-François-de-Sales, pour recueillir la vision des jeunes habitants et leurs projets d'avenir dans leur milieu[65].

---

[62] Dans SAINT-PIERRE, J. 2004. « Ian Burton fait le pari de vivre dans la région », *Progrès-dimanche*, 12 septembre 2004, p. A58.
[63] PARENT, M.-C. 2004. « MigrAction fait des petits à Roberval », *Le Quotidien*, 22 septembre, p. 23.
[64] GRAVEL, M. et M.-C. PARENT. 2004. *Escouade 0-02 du 1er octobre 2004* [vidéo internet], Saguenay, Radio-Canada (7 minutes).
[65] GAUTHIER, A. 2006. « L'avenir d'une municipalité vue par ses jeunes », *L'Étoile du Lac*, 27 mai, p. 14.

Cible 2 : Doter la région de mesures favorisant l'établissement des jeunes

Les tables migrActives ont assuré une concertation locale ayant donné lieu à des actions collectives contribuant à des actions locales de soutien à l'établissement des jeunes : carnets de poche, pochettes d'informations générales sur sa MRC, panier de produits d'artisans locaux[66], bourses d'établissement au Saguenay[67] ou dans le comté Roberval[68]. D'autres subventions ont été accordées. Les MRC de Maria-Chapdelaine et du Domaine-du-Roy, en partenariat avec les Caisses Desjardins et le CJE, ont mis sur pied le programme « Accession Première propriété » en octobre 2006. Cette subvention a été versée aux jeunes de moins de 35 ans ayant fait l'acquisition de leur première propriété[69]. Le concours « Défi du Parc » s'achevant en octobre 2006, avait pour objectif de proposer aux jeunes de l'extérieur désirant venir s'établir au Saguenay – Lac-Saint-Jean, une panoplie d'incitatifs financiers[70]. « Avantage Saguenay », dévoilé en décembre 2006 via Place aux jeunes, est un autre exemple d'incitatif financier adressé aux jeunes[71].

Cible 3 : Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des nouveaux diplômés

Des actions de réseautage sont menées en accord avec la cible 3. L'événement « Des Romains chez les Gaulois », organisé en 2004, consistait à favoriser une meilleure connaissance du Saguenay – Lac-Lac-Saint-Jean auprès des jeunes de la région montréalaise[72]. Des soirées de réseautage sont à l'occasion réalisées, comme celle tenue en

---

[66] PARENT, M.-C. 2004. « MigrAction fait des petits à Roberval », *Le Quotidien*, 22 septembre, p. 23 ; SAINT-HILAIRE, M. 2004. « MigrAction veut séduire les jeunes », *Le Quotidien*, 15 décembre, p. 19.
[67] SAINT-GELAIS, F. 2006. « Nouvelles bourses pour les jeunes arrivants », *Le Quotidien*, 18 mars, p. 8.
[68] POTVIN, L. 2006. « Mille dollars pour revenir en région », *Le Quotidien*, 13 juin, p. 9.
[69] PARENT, M.-C. 2006. « Nouveau programme d'accès à la propriété », *Le Quotidien*, 19 octobre, p. 26.
[70] PARADIS, F. 2006. « Défi du Parc : 34 jeunes s'établissent dans la MRC LSJE. Une première édition réussie », *Le Journal Lac-St-Jean*, 21 octobre, p. 12.
[71] BLACKBURN, R. 2006. « Avantage Saguenay. Nouvel effort pour séduire les jeunes exilés », *Le Quotidien*, 7 décembre, p. 16.
[72] BONNEAU, J.-F. 2004. « Nouvelle idée "migrActive" aux couleurs d'Astérix. Des Romains chez les Gaulois », *L'Étoile du Lac*, 27 novembre, p. 4.

simultané au Saguenay – Lac-Saint-Jean et à Montréal en février 2005[73]. D'autres 5 à 7 ont été organisées à Québec, Montréal et Gatineau dans le cadre de la tournée « Bleuets recherchés », inaugurée en novembre 2006[74]. « Les bleuets se retrouvent » était une autre activité de réseautage visant à rassembler les jeunes Saguenéens et Jeannois vivant à l'extérieur de leur région d'origine, et désirant y retourner[75]. Enfin, des activités sont menées pour garder un contact personnalisé avec les jeunes travaillant ou étudiant à l'extérieur[76]. D'autre part, des actions ont eu pour but de promouvoir une culture de la relève, compte tenu du vieillissement de la population[77]. En novembre 2004, une conférence intitulée « La rencontre des générations » informait du défi de la relève entrepreneuriale[78]. En décembre 2004, le concours « Planifiez votre relève », récompensait quatre entreprises pour leur vision d'intégration des jeunes[79]. Enfin, des projets avaient pour vocation de donner des opportunités de première expérience de travail à des nouveaux diplômés, à l'instar du « Connexion compétences »[80], du projet Jeunes au travail Desjardins[81] ou d'« Accès stages »[82].

Cible 4 : Offrir aux jeunes la possibilité de vivres des expériences d'entrepreneuriat

Le projet « Des jeunes impliqués dans leur milieu », fait partie d'une initiative éducative destinée à sensibiliser des jeunes de 5ème et 6ème année à l'entrepreneuriat. Ils seront accompagnés pour la réalisation de mini-entreprises dans leurs municipalités[83]. Le CJE La

---

[73] SAINT-HILAIRE, M. 2005. « Soirée de réseautage Alma-Montréal », *Le Quotidien*, 5 février, p. 30.
[74] GIRARD, P. 2006. « Des Bleuets partent le coffre plein de tourtières », *Le Quotidien*, 30 novembre, p. 15.
[75] PARENT, M.-C. 2007. « MigrAction et le Note Café invitent les « exilés » à Pâques », *Progrès-Dimanche*, 1 avril 2007, p. A51.
[76] MARTIN, P. 2004. « Place aux jeunes lance un défi », *Le Quotidien*, 2 décembre, p. 8.
[77] PARENT, M.-C. 2004. « La relève commence à représenter un défi », *Progrès-dimanche*, 21 novembre, p. A27.
[78] Le CJE comté Roberval, en partenariat avec la Chambre de commerce et d'industrie de Dolbeau-Mistassini et de Normandin.
[79] LABRIE, I. 2004. « Quatre entreprises de la région récompensées », *Progrès-dimanche*, 5 décembre, p. A40.
[80] PARENT, M.-C. 2005. « Le marché de l'emploi ouvert aux jeunes », *Progrès-dimanche*, 6 mars, p. A25.
[81] PARADIS, F. 2006. « Desjardins investit 25 000 dollars pour les jeunes et les entreprises », *Le Journal Lac-St-Jean*, 20 mai, p. 10.
[82] PARADIS, F. 2005. « Accès stages : au service des jeunes et des entreprises grâce aux Caisses Desjardins », *Transcontinental – Lac-Saint-Jean*, 24 septembre.
[83] LABRIE, I. 2004. « Projets pour jeunes entrepreneurs », *Le Quotidien*, 27 octobre, p. 15.

Bivoie offrait à 17 jeunes en août 2006, un camp de perfectionnement pour le « leadership entrepreneurial »[84]. Le CJE Saguenay et La Bivoie ont organisé en novembre 2006 « Entrepreneur d'un jour », une activité adressée à des jeunes du secondaire. Elle s'inscrivait dans une perspective éducative de sensibilisation à l'entrepreneuriat[85]. Le concours PME académie a été lancé en février 2006 en accord avec la Stratégie MigrAction. Les gagnants recevaient une subvention des SADC et des CLD pour le démarrage de leur PME[86]. Le Concours québécois en entrepreneuriat a été animé localement au Saguenay – Lac-Saint-Jean par les CJE[87]. La promotion de la réussite entrepreneuriale est un autre aspect de cette quatrième cible. L'ouverture du Note Café a été promue en tant qu'exemple d'entrepreneuriat jeunesse[88]. Des très jeunes entrepreneurs ont également été mis en valeur dans la presse régionale[89]. La promotion de l'entrepreneuriat passe également par un accompagnement. Le volet affaire du Bonus Bleuets, accordé par la Table MigrActive du comté Roberval, est la démonstration du soutien du milieu envers ses jeunes entrepreneurs[90].

Cible 5 : Favoriser la participation des jeunes dans le développement local et régional

Cette cible cherche notamment à renforcer le sentiment d'appartenance des jeunes. Un concours d'écriture se déroulant de juin à septembre 2006, organisé par la Table migrActive de Saguenay, invitait les jeunes à donner un récit des avantages à vivre au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Ce concours nommé « Rêver de son avenir en région », a été mis en œuvre pour sensibiliser les jeunes à l'importance de participer au développement local et régional, ce qui

---

[84] PARADIS, F. 2006. « Dix-sept jeunes participent au Camp Leader. Une expérience en leadership entrepreneurial », *Le Journal Lac-St-Jean*, 2 septembre, p. 36.
[85] GIRARD, P. 2006. « Une journée pour semer de la graine d'entrepreneurs », *Le Quotidien*, 20 novembre, p. 7.
[86] GAUTHIER, A. 2006. « Un Star Académie des affaires avec un soupçon de The Apprentice », *L'Étoile du Lac*, 18 février, p. 3.
[87] PARADIS, F. 2006. « Desjardins investit 25 000 dollars pour les jeunes et les entreprises », *Le Journal Lac-St-Jean*, 20 mai, p. 10.
[88] PARENT, M.-C. 2006. « Bel exemple d'entrepreneuriat jeunesse », *Progrès-dimanche*, 26 novembre, p. A49.
[89] VIAU, M. 2007. « A 12 ans Luca Fortin, entrepreneur », *Progrès-dimanche*, 13 mai, p. 63.
[90] PARENT, M.-C. 2007. « La famille « Bonus Bleuet » s'agrandit », *Le Quotidien*, 30 mai, p. 19.

devrait renforcer leur sentiment d'appartenance[91]. Le projet Démokratia a été élaboré pour que les jeunes soient sensibilisés à la politique municipale, de telle sorte que le nombre de candidats de moins de 35 ans augmente effectivement aux élections municipales de 2005[92]. Après les élections municipales de 2005, le projet Démokratia a subi quelques ajustements. Il fallait désormais maintenir l'intérêt des jeunes, afin qu'ils s'impliquent dans le dynamisme de leur milieu. Des 5 à 7 d'actualité se sont tenus à partir d'octobre 2006, animés par des conversations touchant à des enjeux de développement local et régional[93]. Toujours dans le cadre de Démokratia, une formation dénommée « L'expérience de la citoyenneté », s'est déroulée dans les centres d'éducation aux adultes de Saint-Félicien et de Roberval[94].

6.2.5. Évaluation et négociations de renouvellement (25 juin 2007 - 14 juillet 2008)

La période d'évaluation se profilait déjà à la fin du mois de mai 2007, où les chiffres du bilan migratoire ont été publiés. Le mois d'après, le 25 juin 2007, prenait officiellement fin la période de validité de trois ans de l'entente spécifique MigrAction. Une évaluation générale a été alors faite pour justifier sa reconduction. S'ouvrira cependant une période d'incertitude d'un an, pendant laquelle seront menées des négociations de renouvellement. L'annonce officielle du renouvellement sera faite le 14 juillet 2008.

Évaluation de la Stratégie MigrAction

La Stratégie MigrAction est dans l'ensemble évaluée en tenant compte des chiffres du bilan migratoire. Ceux dévoilés fin mai 2007, pour la période 2005-2006, indiquaient une amélioration globale. Bien qu'étant encore négatif (- 1375), ce solde migratoire était le

---

[91] PROGRÈS-DIMANCHE, ARTS-TÉLÉ. 2006. « Des jeunes choisissent le Saguenay – Lac-Saint-Jean », *Progrès-Dimanche*, 17 septembre, p. B34.
[92] LABRIE, I. 2004. « Démokratia continue d'initier les jeunes », *Progrès-Dimanche*, 22 août, p. A26.
[93] BONNEAU, J.-F. 2006. « Des 5 à 7 d'actualité. Une création de Démokratia », *L'Étoile du Lac*, 21 octobre, p. 29.
[94] BONNEAU, J.-F. 2007. « Des projets signés Démokratia dans les centres d'éducations aux adultes de Saint-Félicien et de Roberval », *L'Étoile du Lac*, 13 janvier, p. 8.

meilleur depuis 1998-1999[95]. Les chiffres de 2006-2007, confirmeront cette tendance. Les agents du RAJ-02 exprimeront leur satisfaction[96], d'autant plus que le solde de la catégorie des 30 et 34 ans redevenait positif. D'autre part, les actions menées en accord avec chaque cible ont donné des résultats. Le crédit d'impôt pour jeunes diplômés semblait être un succès, puisque le Saguenay – Lac-Saint-Jean captait en 2006 un peu plus d'un tiers des sommes perçues[97]. En outre, les impacts directs des projets financés par le FRIJ « toucheront plus de 6 000 jeunes dans la région »[98], en plus d'avoir généré 10 millions en retombées locales et régionales. Le programme Bonus Bleuets de la Table migrActive du comté Roberval a donné satisfaction en tant qu'incitatif à l'établissement[99]. Les efforts consentis par certaines localités pour l'insertion socioprofessionnelle des jeunes, ont été jugés encourageants[100]. Le programme Connexion compétences aurait « prouvé son utilité dans le comté Roberval[101] ». Enfin, les agents ont jugé que le retour des jeunes constaté depuis 2007, était le résultat d'une prise de conscience d'une meilleure qualité de vie en région : « J'en ai rencontré [des jeunes] qui sont revenus et ils sont tous unanimes : ils ont une meilleure qualité de vie ici.[102] »

L'évaluation des autres cibles est problématique. La pertinence des indicateurs et le choix des méthodes de mesures sont sujets à questionnement. D'abord, le développement de l'entrepreneuriat auprès des jeunes aurait pu être saisi avec plus d'acuité si des objectifs quantitatifs et qualitatifs s'étaient traduits en données chiffrées ou en échelles de mesure. Par exemple, l'indice d'activité entrepreneuriale jugé faible au Saguenay – Lac-Saint-Jean lors de constats préalables, aurait pu être pris en compte selon les catégories d'âge. Il aurait alors pu être calculé pour la tranche d'âge de 18 à 35 ans sur la période de 2004 à 2007. La

[95] SAINT-GELAIS, F. 2007. « Le bilan migratoire s'améliore », *Le Quotidien*, 31 mai, p. 8.
[96] Dans, SAINT-GELAIS. 2008. « Le robinet coule moins », *Le Quotidien*, 23 janvier, p. 6.
[97] BERGERON, C. 2008. « La région reçoit le tiers des crédits d'impôt », *Progrès-dimanche*, 30 mars, p. 6.
[98] GAGNON, M. 2008. « 1,2 M$ d'investissements ont généré 10 M$ en retombées », *Progrès-dimanche*, 4 mai, p. 33.
[99] ROY, M.-È. 2008. « Le retour des enfants prodigues », *Le Quotidien*, 4 juin, p. 17.
[100] MIGNEAULT, D. 2007. « Des actions encourageantes », *L'Étoile du Lac*, 30 juin, p. 6.
[101] MIGNEAULT, D. 2008. « Un programme qui fait ses preuves », *L'Étoile du Lac*, 26 janvier, p. 9.
[102] Dans, CÔTÉ, M. 2008. « Le phénomène de migration des jeunes », *Progrès-dimanche*, 13 avril, p. 28.

participation des jeunes au développement local et régional ne peut non plus être évaluée avec autant de précision. D'une part, les indicateurs ne semblent pas avoir été donnés avec autant de précision dans le document de l'entente spécifique, à part l'objectif d'augmentation du nombre de 25 % du nombre de candidats de moins de 35 ans aux élections municipales de 2005. D'autre part, certains indicateurs tels que l'intégration des jeunes dans les instances décisionnelles, auraient pu d'emblée être quantifiés. Cela n'a pas été le cas, si bien que cette intégration reste indiscernable. Ce sont quelques lacunes qui constituent les limites de l'évaluation dans son ensemble. Elles ont été soulignées par les agents eux-mêmes (E2, E4, E15, E17).

Limites de l'évaluation

Le processus d'évaluation présente des lacunes mises en évidences par plusieurs agents de la Stratégie MigrAction (E15) : « Moi je pense que, un des gros défauts, je ne me ferai pas d'amis avec ça, c'est le manque d'approche par résultats. » Selon certains d'entre eux, il mériterait d'être amélioré : (E20) « Donc des meilleurs moyens d'évaluation, pour la portée des actions, ça d'après moi c'est encore plus riche comme... Il y en avait déjà, mais c'est comme la façon de les évaluer. » La première de ces lacunes constatées est l'absence d'harmonisation des méthodes d'évaluation, lesquelles demeurent à la discrétion des agents : « Et puis une évaluation qui est collective aussi, pas seulement fait par l'agent. » (E2), « Que tout le monde calcule les mêmes affaires pour montrer l'impact, le changement. » (E15) La discordance des données remettrait en cause la fiabilité des chiffres, donc de l'évaluation de la Stratégie MigrAction :

> Il faut amener ces gens-là à travailler dans le même sens, et à parler le même langage. [...] C'était la question, c'était des chiffres dopés ou réels ? Et puis il ne faut pas doper justement. Il ne faut pas conter de mensonges, il faut dire la réalité. (E15)

> Parce que je me rappelle qu'à tous les ans quand c'était une fin d'année, c'était un petit peu l'enfer de dire comment on va recueillir tout ça. Et puis chacun avait ses indicateurs. Et après quand tu regardais ça, on dirait que ça ne témoignait pas nécessairement de l'ensemble du travail qui a été fait sur le terrain aussi. (E20)

L'autre lacune renvoie à l'absence de documentation. Une démarche de recherche action aurait généré une littérature utile pour les transferts d'expertise :

> On a des documents, oui mais… Évaluer l'impact, et puis comment on s'y est pris, ce qui tu es en train de faire dans le fond. Ça n'a pas été réfléchi au départ, de dire que ça va être important de… […] Je pense que maintenant ça serait le temps d'évaluer les impacts, les effets, l'importance que les actions de la Stratégie MigrAction ont eu dans cet aspect multifactoriel de la migration des jeunes. (E4)

Le manque de culture évaluative a été l'une des raisons avancées pour expliquer ces lacunes (E2). L'évaluation peu prise au sérieux, serait souvent faite au dernier moment (E2) : « L'évaluation c'est souvent quelque chose qui est mis de côté, on n'a pas le temps, ou finalement on le fait à la fin à la sauvette, de dire il faut le remettre. » Ce manque de culture évaluative entraînerait par ailleurs des incompréhensions quant au cheminement du processus. La phase de l'évaluation est souvent intervenue en aval des projets, alors qu'il aurait été salutaire de la réaliser en continu (E2) : « C'est [l'évaluation] un processus qui est continu. » La faiblesse des compétences en évaluation des agents, a été d'autre part soulevée (E2) : « Pas outillés du tout là-dedans [principe d'évaluation], les partenaires non plus, les agents non plus. […] En même temps, on ne peut pas demander aux ressources de le faire quand on ne sait pas comment. Cela rentre dans le développement des compétences aussi. » Cette lacune persisterait en l'absence de formations en évaluation (E20) : « Tu sais être plus coaché en termes d'évaluation. […] Tu sais il n'y avait pas beaucoup de sous qui étaient consacrés non plus à ça. »

Enfin, ces lacunes soulèvent l'enjeu du choix de variables pertinentes. En effet, la mauvaise connaissance de l'évaluation, pourtant nécessaire au renouvellement d'un projet,

Rapport-Gratuit.com

décuplerait la complexité du choix des indicateurs. Ces derniers se doivent d'être soigneusement choisis pour rendre compte le plus fidèlement possible de l'atteinte d'objectifs quantitatifs mais aussi qualitatifs (E15) : « Je reviens sur ce qu'on a dit tantôt ; mesurer, on est capable. Mais il faut les trouver les bonnes variables. Ce n'est pas facile là, tu sais. Oui, qui est très difficile, très long, très couteux aussi. » Une plus grande habileté dans l'évaluation aurait rendu possible le choix d'échelles ou indicateurs qualitatifs transversaux, capables de traduire le dynamisme régional induit par l'existence de la Stratégie MigrAction :

> Tu sais, c'est d'être capable de réussir dans l'évaluation de MigrAction, et puis dans l'évaluation des... Nous autres quand on fait nos plans d'action, et puis nos indicateurs, c'est d'être capable de faire ressortir les actions, mais pas nécessairement en lien avec le bilan, tu sais de voir autre chose. D'être toujours capable d'évaluer nos actions selon qu'est ce que ça a fait comme mobilisation, qu'est ce que ça a changé. Qualitativement, quelles organisations se sont parlées parce que MigrAction existe. (E17)

La justesse et la précision de l'évaluation d'une stratégie, sont des enjeux de son renouvellement. Le RAJ-02, organisme porteur de la Stratégie MigrAction, doit rendre chaque année des comptes à ses bailleurs de fonds. Arrivée à échéance trois ans après sa signature, la Stratégie MigrAction devait prouver son efficacité pour être renouvelée. Une période de négociation de plus d'un an s'ouvrira donc. En quoi consistait se renouvellement ? Comment a-t-il été vécu par les agents de la Stratégie MigrAction ?

Négociations de renouvellement de la Stratégie MigrAction

Les négociations de renouvellement de la Stratégie MigrAction débuteront en réalité avant son arrivée à échéance, c'est-à-dire avant le 25 juin 2007. Seulement, après cette date, un accord n'avait toujours pas été conclu entre les partenaires. La mobilisation des bailleurs de fond sera largement assujettie à l'impact perçu de la stratégie. Cette tâche du renouvellement échoyait à la direction du RAJ-02 (E13), organisme porteur de la Stratégie MigrAction. Le renouvellement impliquait essentiellement : l'évaluation de la pertinence des

cibles d'intervention pour pallier les lacunes ; la conduite d'une campagne de persuasion afin que le renouvellement se fasse avec autant si ce n'est plus de partenaires.

Après trois ans d'existence, la Stratégie MigrAction devait être « réactualisée » (E13), pour s'adapter aux besoins du moment (E13) : « Renouvellement ça veut dire renouvellement des orientations, revalider les besoins. Tu sais, on avait cinq cibles d'intervention qui n'étaient plus toujours les bonnes, étaient-elles toujours adaptées aux besoins ? La première stratégie avait été réfléchie depuis 2001. On était en 2006, cinq ans plus tard, il fallait réactualiser, reconfirmer les besoins [...]. » La cible de l'entrepreneuriat avait semblé lacunaire, si bien qu'un renouvellement impliquait la création d'une table de concertation en entrepreneuriat :

> Donc on avait vraiment travaillé sur l'aspect entrepreneurial. Parce qu'on s'était aperçu à la première entente, que le volet de l'entrepreneuriat on n'avait pas touché pratiquement. Et on voyait qu'il y avait un désir profond des élus de la Conférence régionale des élus, de s'attaquer à l'entrepreneuriat dans la région. Donc on a fait un super travail d'équipe, c'est vraiment un travail de tout le monde, où on a travaillé à mettre en place ce qui s'appelle la Table régionale en entrepreneuriat. C'est là qu'elle a été créée. (E19)

Le renouvellement passerait par la persuasion, soit des anciens partenaires pour qu'ils renouvellent leur engagement, soit de nouveaux souhaitant s'impliquer. Cette persuasion entraînerait un financement d'autant plus grand que le nombre des partenaires s'accroîtrait :

> Je dirai que j'ai vraiment eu ce rôle de coordonner le renouvellement et d'aller convaincre des bailleurs de fonds multiples, d'y croire encore pour cinq ans. [...] Ces années-là 2006-2007 ont été les années beaucoup de la reconduction du renouvellement. Alors qu'aujourd'hui on voit beaucoup plus la mise en action, le développement d'activités, de projets extraordinaires. Mais avant d'y arriver, il fallait trouver de l'argent, il fallait avoir une stratégie cohérente. [...] Il fallait convaincre les ministères, si ma mémoire est bonne, de convaincre la CRÉ qui a mis beaucoup d'argent, les organismes communautaires localement, les Carrefours jeunesse emploi, les MRC... [...] De mémoire ça a été quarante-sept rencontres pour le renouvellement, rencontres auprès de bailleurs de fonds ou de partenaires, pour présenter le nouveau plan de match. (E13)

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

6.2.6. Opérationnalisation de la deuxième entente spécifique (juillet 2008 - juin 2011)

Les cinq cibles de cette nouvelle entente sont les mêmes que la précédente, à cela près que certains indicateurs ont été reformulés. Dans l'ensemble, les objectifs déclinés par les cibles sont : 1) favoriser la diffusion d'une image positive de la région ; 2) développer des mesures incitatives à l'établissement des jeunes ; 3) faciliter l'insertion sociale et professionnelle des jeunes ; 4) diffuser une culture entrepreneuriale ; 5) favoriser l'implication citoyenne des jeunes. La nuance entre cette cinquième cible et celle de l'entente précédente, est que l'implication devrait conduire au développement d'un sentiment d'appartenance.

Cible 1 : Développer et diffuser une image positive de la région

Afin de mieux faire connaître les avantages comparatifs de vivre au Saguenay – Lac-Saint-Jean, des agents de liaison rattachés à la Stratégie MigrAction ont été basés à Québec, qui faut-il le rappeler regorge d'un bassin potentiel des jeunes désirant migrer vers le nord. Dans l'ensemble, l'objectif serait d'attirer une main-d'œuvre spécialisée, afin de palier d'éventuelles carences dues à des départs massifs à la retraite[103]. Cette action a été doublée en 2010 de l'initiative « S'impliquer et se développer », une émission qui devait montrer aux jeunes les avantages de vivre en région[104]. Des récits de jeunes de retour et, nouveauté, de jeunes non originaires de la région, ont été diffusés pour rendre compte de cette réalité. Pour certains, l'établissement au Saguenay – Lac-Saint-Jean est une occasion de « repartir à neuf, de défricher d'autres aspects de [sa] personnalité sans idées préconçues ou préjugés »[105], ce qui soutient la thèse de la migration pour « vivre sa vie ». En outre, le programme Place aux jeunes attirait de plus en plus de jeunes originaires d'autres régions du Québec, voire de l'international. Leur choix serait motivé par la recherche d'une meilleure qualité de vie et

[103] BOUCHARD, S. 2008. « Contrer l'exode à partir de Québec », *Le Quotidien*, 26 août, p. 6.
[104] GIRARD, P. 2010. « Les atouts du Lac à la télé », *Progrès-Dimanche*, 7 février, p. 35.
[105] GUILLEMETTE, L.-C. 2008. « Prendre la route du parc dans l'autre sens », *Le Quotidien / Courier du lecteur*, p. 11.

l'accès à la propriété, deux arguments vantés par les agents migrActifs : « On voulait commencer à élever une famille. On ne voulait pas le faire dans le béton. La qualité de vie est bien meilleure ici. Notre nouvelle maison coûte beaucoup moins cher que notre ancien appartement. »[106] Enfin, des distinctions ont été attribuées aux organisations et entreprises qui auront contribué à renforcer l'image positive du Saguenay – Lac-Saint-Jean[107].

Cible 2 : Doter la région de mesures favorisant l'établissement des jeunes

Les mesures incitatives à l'établissement des jeunes de l'extérieur, seront élaborées et mises en œuvre à l'échelle de chaque MRC, ce qui leur permettra de se différencier pour rendre leur territoire attractif. En septembre 2008, a été générée la campagne « Se démarquer pour attirer » à l'initiative du CJE comté Roberval[108]. Le programme « Avantages Saguenay » est le pendant saguenéen de la campagne « Se démarquer pour attirer »[109]. Des incitatifs financiers sous forme de bourse ont également été accordés par chaque table migrActive. Des Bonus Bleuets accordés en 2009, 2010 et 2011 par la Table migrActive du comté Roberval, vu que grâce à ces bourses « 90 % des [jeunes] sont demeurés dans la région » sur les 270 établis dans les MRC Maria-Chapdelaine et Domaine-du-Roy depuis 2006[110]. La Table du Lac-Saint-Jean-Est s'est aussi dotée de nombreuses initiatives : les bonis d'établissement[111], le Défi du Parc de la 169 avec ses bourses adressées aux jeunes de 18 à 35 ans[112], ou la bourse d'établissement « Des gens super avec l'accent sur l'établissement[113]. Enfin, la Table du Saguenay et du Fjord-du-Saguenay dévoilera son programme phare de bourses

---

[106] Dans, LÉVESQUE, L. 2008. « Trente jeunes visitent la région », *Progrès-dimanche*, 21 septembre, p. 24.
[107] PARADIS, F. 2011. « Mentions MigrAction : quatre nouvelles organisations à valoriser », *Le Lac-St-Jean*, 18 mai, p. 17.
[108] ROY, M.-È. 2008. « Un nouvel outil pour faciliter l'intégration », *Le Quotidien*, 30 septembre, p. 19.
[109] AINSLEY, D. 2009. « Bienvenue aux nouveaux résidants », *Progrès-dimanche*, 24 mai, p. 35.
[110] POTVIN, L. 2009. « Les Bonus Bleuets, ça marche », *Progrès-dimanche*, 8 novembre, p. 31.
[111] PARADIS, F. 2011. « Équipe Alma-LSJ remet 13 nouveaux bonis d'établissements », *Le Lac-St-Jean*, 25 mai, p. 26.
[112] PARADIS, F. 2008. « On lance le concours Le Défi du Parc de la 169. Plus de 60 000 dollars en prix pour 35 gagnants », *Le Journal Lac-St-Jean*, 19 juillet, p. 22.
[113] SAINT-HILAIRE, M. 2009. « Les grands moyens pour séduire », *Le Quotidien*, 17 juin, p. 21.

d'établissement « Le Fjord en prime », le 28 mai 2011[114]. D'autres mesures seront partie prenante de programmes d'envergure régionale, voire provinciale. Le programme Place aux jeunes, déployé à la grandeur du Québec, attirera des candidats de divers horizons à partir de 2008[115]. Au niveau régional, la prime à l'établissement des jeunes « Ça fait un bail qu'on t'attend », a été attribuée à des candidats souhaitant demeurer dans l'une des MRC de la région en 2011[116].

Cible 3 : Soutenir l'insertion sociale et professionnelle des jeunes dans la région

De nombreux programmes sont adressés aux jeunes, afin de favoriser leur insertion sur le marché régional de l'emploi, tels que les « courses aux emplois d'été », du 7 octobre 2010[117] et du 6 avril 2011[118], ou l'Emploithon Bell[119]. D'autres de ces programmes cibleront davantage des jeunes diplômés ou en cours de formation, désirant acquérir une première expérience pertinente de travail : « Jeunes au travail Desjardins »[120] et « Jeunes en action »[121]. Le maintien à l'emploi demeure un autre enjeu de l'insertion des jeunes, touché par l'initiative « Amène ta gang »[122]. Le réseautage professionnel s'effectuera quant à lui par des 5 à 7[123]. D'autres actions d'insertion professionnelle à caractère social s'adresseront à des jeunes ayant peu de formation et en situation de marginalisation sociale, comme le projet « À Traverre l'enfance »[124] ou « L'école en verre »[125]. Mais la particularité de cette cible par

---

[114] GAUTHIER, M. 2011. « Une soirée d'accueil pour 30 nouveaux résidants », *le Progrès-dimanche*, 29 mai, p. 29.
[115] BELLEY-MURRAY, K. 2010. « Dix-huit diplômés invités par Place aux jeunes. Un week-end pour découvrir le Saguenay », *Le Quotidien*, 13 mars, p. 20.
[116] SAINT-HILAIRE, M. 2010. « MigrAction lance une prime à l'établissement pour les jeunes », *Le Quotidien*, 1er mars, p. 8.
[117] PARADIS, F. 2010. « Ne manquez pas ce jeudi, la Course aux emplois 2010 », *Le Lac-St-Jean*, 6 octobre, p. 11.
[118] PARADIS, F. 2011. « Le 6 avril : c'est la course aux emplois... d'été », *Le Lac-St-Jean*, 30 mars, p. 5.
[119] VILLENEUVE, D. 2011. « Emploithon Bell », *le Progrès-dimanche*, 16 janvier, p. 24.
[120] LÉVESQUE, L. 2009. « Desjardins parraine 30 jeunes », *Progrès-dimanche*, 3 mai, p. 37.
[121] GAGNON, H. 2010. « Des jeunes motivés à réussir. Le programme Jeunes en action démontre son efficacité », *L'Étoile du Lac*, 19 mai, p. 10.
[122] VIAU, M. 2009. « Qu'est-ce que le programme Jeunes action ? », *Progrès-dimanche*, 22 février, p. 51.
[123] POULIOT, C. 2011. « Succès pour les chercheurs d'emploi », *le Progrès-dimanche*, 27 février, p. 30.
[124] MIGNEAULT, D. 2008. « Un accomplissement artistique et personnel. Les vitraux du projet « À traverre l'enfance » sont dévoilés au grand public », *L'Étoile du Lac*, 6 septembre, p. 3.

rapport à celle de l'entente précédente, réside dans l'apport d'actions directement adressées aux employeurs. Le 13 juin 2010, des brochures présentant des jeunes diplômés ont été envoyées à plus de 150 entreprises[126]. La même année, la Boîte à Bleuets attribuera des « Mentions MigrAction » aux entreprises ayant mis en œuvre des mesures d'attraction et de rétention des jeunes[127]. Le 3 mai 2011, un colloque sera organisé par le CJE comté Roberval à l'adresse d'employeurs souhaitant attirer et retenir des employés dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre[128]. Enfin, l'insertion sociale à travers des actions de réseautage, est une autre façon de contribuer à la rétention des jeunes dans leur milieu. Le « Comité Milieu en action » de la MRC du Domaine-du-Roy, organisait des activités de réseautage en accord avec les objectifs de rétention des jeunes. Une série de rencontres avait été annoncée pour la saison 2008-2009[129].

Cible 4 : Développer l'entrepreneuriat individuel et collectif chez les jeunes

Les premières mesures de cette cible consisteront à développer un environnement propice à l'émergence d'une culture entrepreneuriale. Le programme Créavenir en est un exemple[130]. D'autres actions auront pour finalité le soutien à l'acquisition de connaissances et de compétences entrepreneuriales. Elles prendront la forme de formations à l'entrepreneuriat[131], ou de colloques de sensibilisation à l'entrepreneuriat[132]. Enfin, la stimulation du désir d'entreprendre est un autre objectif de cette quatrième cible. Il est stimulé soit par des méthodes ludiques, comme la prise en main de logiciels de simulation

---

[125] GAGNON, H. 2009. « Un deuxième projet se conclut pour Idéaux Travail », *L'Étoile du Lac*, 18 mars, p. 7.
[126] RAINVILLE, P. 2010. « Invitation aux employeurs », *le Progrès-dimanche*, 13 juin, p. 42.
[127] SAINT-HILAIRE, M. 2010. « Entreprises honorées », *Le Quotidien*, 24 septembre, p. 9.
[128] ASSELIN, J.-P. 2011. « Recruter et retenir la main-d'œuvre : tout un défi ! », *L'Étoile du Lac*, 4 mai, p. 21.
[129] MIGNEAULT, D. 2008. « Pour mieux s'intégrer et s'engager dans le milieu », *L'Étoile du Lac*, 20 septembre, p. 4.
[130] ROY, M.-È. 2008. « Le programme Créavenir voit le jour », *Le Quotidien*, 17 octobre, p. 13.
[131] BLACKBURN, R. 2008. « Entrepreneuriat et PME », *Le Quotidien*, 24 octobre, p. 14.
[132] MIGNEAULT, D. 2008. « Un colloque pour stimuler l'entrepreneuriat », *L'Étoile du Lac*, 12 novembre, p. 15.

d'entreprise[133], soit par des concours en entrepreneuriat. Par exemple, le volet « Entrepreneuriat étudiant » a récompensé des étudiants ayant mené à bien des projets à caractère pédagogique, sportif, coopératif, communautaire, culturel ou scientifique[134]. D'autres activités sont consacrées à l'entrepreneuriat : la cinquième édition de la Semaine de l'entrepreneuriat organisée du 9 au 13 novembre[135], le Colloque sur l'entrepreneuriat tenu du 25 au 26 novembre 2009[136], ou le Concours québécois en entrepreneuriat[137].

Cible 5 : Accroître le sentiment d'appartenance par la participation citoyenne des jeunes

L'implication des jeunes dans le développement local et régional a été l'une des réflexions majeures des porteurs de la Stratégie MigrAction. Elle garantirait le développement d'un sentiment d'appartenance dès le plus jeune âge, rempart contre une migration future. Des concours seront organisés pour faire prendre conscience aux plus jeunes des attraits de leur région. Il s'agit du concours de photos « Ma région à mon image »[138], ou du concours « Vedettes de l'implication recherchées »[139]. L'organisation de la fête de la région en juin 2009, par les partenaires de la Stratégie MigrAction, est un autre exemple d'initiative visant à accroître le sentiment d'appartenance chez les jeunes[140]. Le RAJ-02 a mis au point en avril 2009, un nouvel outil baptisé « Passe à go ». Sous forme de jeu de société, les jeunes soumettaient des projets pour lesquels ils obtiendraient une aide financière, en plus d'un soutien logistique de la part des agents de MigrAction[141]. L'engagement politique pourrait

---

[133] PROGRÈS-DIMANCHE. 2008. « Des étudiants testent un simulateur d'entreprise », *Progrès-dimanche*, 16 novembre, p. 56.
[134] PARADIS, F. 2009. « On dévoile les lauréats locaux du Concours québécois en entrepreneuriat. On récompense 14 projets et quatre entreprises. », *Le Journal Lac-St-Jean*, 22 avril, p. 16.
[135] GRAVEL, A.-M. 2009. « L'entrepreneuriat à l'honneur », *Le Quotidien*, 9 octobre, p. 8.
[136] GAGNON, H. 2009. « Un message d'espoir pour les étudiants des CFP. Colloque sur l'entrepreneuriat », *L'Étoile du Lac*, 2 décembre, p. 16.
[137] GIRARD-BÉLANGER, P. 2010. « Une participation massive au Concours québécois en entrepreneuriat. Les lauréats du comté Roberval sont dévoilés », *L'Étoile du Lac*, 14 avril, p. 28.
[138] POULIOT, A. 2010. « Les étudiants manifesteront leur fierté », *le Progrès-dimanche*, 12 décembre, p. 33.
[139] PARADIS, F. 2010. « Vedettes de l'implication recherchées », *Le Lac-St-Jean*, 27 octobre, p. 17.
[140] LABRIE, I. 2009. « Une fête pour stimuler l'appartenance régionale », *Progrès-dimanche*, 7 juin, p. 28.
[141] MIGNEAULT, D. 2009. « Une chance pour les jeunes de s'impliquer. Lancement du projet Passe à go. », *L'Étoile du Lac*, 1 avril, p. 16.

être une autre voie de l'implication des jeunes dans le développement local et régional. C'est du moins la vision incarnée par Démokratia, un projet coordonné en partie par le RAJ-02. Les objectifs poursuivis étaient les mêmes que les années antérieures, à savoir accroître le nombre de candidats de moins de 35 ans aux élections municipales[142].

6.2.7. Conclusions

L'étude de la Stratégie MigrAction a permis de mettre en exergue des éléments nécessaires à la réalisation des étapes succinctes de mobilisation régionale. Avaient été distinguées plusieurs phases : de diagnostic, de mobilisation initiale, de vision commune et de planification des actions collectives, d'opérationnalisation, et de évaluation et de renouvellement. Leur agencement temporel dépendrait de plusieurs de ces éléments cernés au cours de l'étude, formant les conditions requises pour la mobilisation de réseaux régionaux de coopération.

Les phases de diagnostic et de mobilisation initiales ont constitué les fondements d'une mobilisation d'ampleur régionale, réunissant des acteurs régionaux de sphères diverses. Dans la phase de diagnostic, la migration des jeunes a été plébiscitée comme étant un problème à échelle régionale. Le diagnostic consistait à l'identification d'une problématique à échelle régionale, c'est-à-dire vécue dans de nombreuses localités. La migration des jeunes aurait été un enjeu fédérateur d'une action collective dans l'ensemble du Saguenay – Lac-Saint-Jean. La phase de mobilisation initiale était celle de l'identification d'activités mobilisatrices et de partenaires potentiels. Deux éléments ont été saillants. D'une part, l'aspect plurifactoriel des causes de la migration des jeunes invitait à une intervention globale, ce qui aurait facilité l'atteinte de consensus pour l'action collective. D'autre part, les problématiques induites par la migration des jeunes sont communes à de nombreux acteurs et

[142] PARADIS, F. 2009. « Élections municipales : on souhaite l'implication de plus de jeunes. Une invitation de l'organisme Démokratia. », *Le Journal Lac-St-Jean*, 29 juillet, p. 5.

localités du Saguenay – Lac-Saint-Jean, faisant d'eux des partenaires privilégiés dans la Stratégie MigrAction. Les probabilités de constitution d'une stratégie globale régionale étaient donc grandes.

La dense phase de vision commune et de planification des actions collectives, faisait ressortir trois éléments. D'abord, la définition de cinq cibles d'intervention explicitait la vision commune des acteurs, ce qui constituait un consensus d'intervention dans le cadre de la Stratégie MigrAction. Depuis le 27 octobre 2001 jusqu'à la signature de l'entente spécifique le 25 juin 2004, il était entendu de tous que la stratégie devait comporter plusieurs axes d'intervention, incluant les thématiques de l'emploi, des perceptions, de l'insertion sociale, de l'implication, c'est-à-dire de tous les aspects pouvant influer sur les décisions de migrer des jeunes. Le second élément est celui d'un financement d'envergure régionale. Les divers accords de financement utiles à la planification opérationnelle, ont été d'autres exemples de consensus préalables à la mise en œuvre d'actions collectives. Les fonds apportés par le RAJ-02 et les collectivités locales, ont concrétisé le déploiement de la Stratégie MigrAction. Enfin, la dotation d'indicateurs communs était un autre signe d'une vision commune, condition *sine qua non* à toute action collective.

La phase d'opérationnalisation passe par la réalisation d'actions mobilisatrices, lesquelles permettraient à un grand nombre d'acteurs, de localités et secteurs différents, de pouvoir s'associer. L'opérationnalisation de la Stratégie MigrAction s'est faite autour des cinq axes d'intervention désormais connus. La coordination des acteurs de terrain représentait tout d'abord un défi pour le RAJ-02, porteur de la Stratégie MigrAction, étant donné leur diversité non seulement sectorielle mais aussi culturelle. Ces difficultés ont été très souvent surmontées, en témoigneront les nombreuses actions collectives menées. L'insertion professionnelle et la transmission de la culture entrepreneuriale ont donné lieu à des actions très mobilisatrices, compte tenu de la diversité d'acteurs impliqués.

Dans la phase d'évaluation et de renouvellement, deux éléments ont été notés. D'une part, une culture de l'évaluation et des compétences était requise pour le déroulement de cette phase. D'autre part, les agents mobilisateurs devaient avoir la capacité de persuader les bailleurs de fonds de renouveler leur participation au partenariat, ce qu'ils feraient si l'évaluation s'avérait concluante.

En résumé, pour que les étapes de la mobilisation régionale s'enchainent, il faudrait respectivement : un problème à échelle régionale ; une multitude de pistes d'actions pour garantir un consensus ; un impact du problème sur une variété d'acteurs et de territoires ; une vision commune explicitée dans des axes d'intervention ; un financement d'envergure régionale ; la définition d'indicateurs communs ; la réalisation d'actions mobilisatrices ouvertes à une variété d'acteurs ; une culture et des compétences en évaluation ; une capacité de persuasion de ses bailleurs de fonds.

6.3. Évaluation qualitative de la mobilisation des réseaux par période

Après avoir pris connaissance de l'état du réseau régional de coopération, puis de ses phases de mobilisation, à présent intéressons-nous au niveau de cette mobilisation. Ses variations dans le temps devraient être constatées en mettant en évidence les différents types de mobilisation. Sera réalisée une étude longitudinale de la Stratégie MigrAction, de 2001 à 2011. La démarche consistera à identifier des types de mobilisation, active ou passive, pour ensuite rendre compte des variations temporelles observées. Cette étape de l'analyse sera primordiale dans notre cheminement analytique empirique, notamment pour évaluer l'influence des organisations de jeunesse dans ce processus.

Rapport-Gratuit.com

6.3.1. De la concertation aux partenariats régionaux (2002 - 2003)

Cette période est précédée d'un événement marquant pour la mobilisation des organisations de jeunesse[143]. Le 27 octobre 2001, le Rassemblement jeunesse régional a été un événement de consultation ayant eu le retentissement escompté. Les jeunes de la région ont été consultés afin de recueillir leurs idées et opinions inhérentes à leur condition. De ce rassemblement était née l'idée que la migration des jeunes, enjeu régional et plurifactoriel, devait faire l'objet d'une stratégie régionale globale. Dès lors, la solution de l'entente spécifique semblait la meilleure. La région du Saguenay – Lac-Saint-Jean n'était pas novice en la matière. Plusieurs ententes spécifiques de régionalisation étaient déjà en cours d'exercice, en l'occurrence celle sur la persévérance scolaire, conclue en 1995. En mars 2002, sera formé un comité chargé de plancher sur le sujet pendant trois mois. Le panache de ses membres (quelques ministères, la CRÉ, le RAJ-02, les CLD et les CJE, la CRÉ) issus de chacune des MRC et de la ville de Saguenay, laisse entendre les intentions de conclusion d'un partenariat régional d'envergure pour favoriser un bilan migratoire positif chez les jeunes.

La formation de partenariats locaux augurera d'une forte mobilisation à plus grande échelle. Dans les MRC de Maria-Chapdelaine et du Domaine-du-Roy, le programme « Stagiaires Canada » institué en août 2002, offrira l'occasion d'un partenariat entre la Corporation Idéaux Travail de Roberval et le CJE comté Roberval. L'insertion socioprofessionnelle de jeunes diplômés âgés de 16 à 30 ans, motivera cette démarche. Parallèlement, le 17 septembre 2002, un partenariat régional, intitulé « Liaison école-entreprise-milieu », sera formé entre le RAJ-02 et le CRÉPAS, pour favoriser les liens durables et efficaces entre le milieu scolaire et la sphère socioéconomique. L'idée d'un partenariat régional favorisant un bilan migratoire positif chez les jeunes, se bâtira progressivement après que la tâche du comité mandaté à cet effet arrivât à échéance. La MRC

[143] Chronologie des événements et références en annexe 3.

du Fjord-du-Saguenay a exprimé son intérêt en concluant avec le RAJ-02 en mai 2003, un partenariat financier pour une durée de cinq ans. Une entente régionale se profile alors. Elle restera néanmoins limitée tant que les autres MRC et la ville de Saguenay n'iront pas de leur contribution.

Cette période de deux ans, aura été riche en mobilisation. Les concertations, soit locales, soit régionales, ont donné lieu à des partenariats régionaux. Les étapes de la constitution de la Stratégie MigrAction sont visibles. Elle est d'abord discutée lors d'une concertation régionale. Simultanément, les acteurs engagés dans ce processus de concertation, collaboreront ou concluront entre eux des partenariats locaux en accord avec les objectifs d'une stratégie régionale à venir. L'articulation entre collaboration, concertation et partenariat, locales puis régionale, sont la démonstration d'une mobilisation très active.

6.3.2. Persistance des partenariats régionaux (15 septembre 2003 - 25 juin 2004)

Cette courte période transitoire, mais non moins intense en mobilisation, sera délimitée par deux partenariats régionaux. Le 15 septembre 2003, la Stratégie MigrAction sera lancée. Elle ne sera alors pas traduite en entente spécifique, plusieurs acteurs régionaux (collectivités territoriales), ne s'étant pas entendus sur les montants à attribuer. Les organismes de jeunesse du Saguenay – Lac-Saint, le RAJ-02, les CJE, les JCCI et la Boîte à Bleuets, auront malgré tout évoqué leur volonté de se voir concrétiser un partenariat régional d'envergure. Dans cet élan, des tables migrActives seront créées pour le comté Roberval et le Lac-Saint-Jean-Est, dès octobre 2003, pour que les actions collectives issues de la Stratégie MigrActive soient gérées localement selon les besoins de chacun. Enfin, une entente spécifique sera signée le 25 juin 2004, incluant la majorité des organisations de jeunesse, toutes les collectivités locales, des instances régionales et des ministères. La contribution de

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

tous ces partenaires servira à déployer les pleins potentiels d'une stratégie globale, pour favoriser un bilan migratoire positif chez les jeunes de la région.

6.3.3. Entre collaborations et partenariats locaux (juin 2004 - juin 2007)

La Stratégie MigrAction entrera dans une phase d'opérationnalisation pendant trois années. Les tables migrActives, seront des instruments de sa mise en œuvre localement. Les partenaires de la Stratégie MigrAction travailleront ainsi en plus étroite collaboration avec ceux qui leur seront plus proches physiquement, sur leur territoire d'intervention. Les CJE par exemple, dont le mandat couvre chaque MRC, renforceront leur réseau local de collaboration. Les cibles de l'insertion socioprofessionnelle et de l'entrepreneuriat ont suscité de nombreuses collaborations entre acteurs au niveau local. Ces collaborations se feront à l'occasion de conférences, concours, foire à l'emploi ou animations. En décembre 2004, sera organisé un colloque sur la relève entrepreneuriale, à l'initiative du CJE La Bivoie et de la CCI du Lac-Saint-Jean. La finale du Concours québécois en entrepreneuriat jeunesse tenue en avril 2006, sollicitera encore plus d'acteurs de la MRC du Lac-Saint-Jean-Est : Commission scolaire, CLD, CJE, CLE, Centre de santé et de services sociaux (CSSS), Maison des jeunes d'Alma et Organisme Tandem. Au Saguenay, l'Emploithon-Bell est devenu un autre rendez-vous autour duquel se mobiliseront les acteurs ayant à bien l'insertion professionnelle des jeunes. Ainsi entre le 25 et le 26 avril 2006, de nombreux organismes ont apporté leur contribution à l'événement : CJE Saguenay, Emploi Québec, Odyssée Québec-Monde, CLD Saguenay, Ville de Saguenay, Caisses Desjardins et Bell. D'autres collaborations locales ont eu une portée pratiquement régionale. Par exemple, à l'occasion d'« entrepreneur d'un jour », activité de sensibilisation à l'entrepreneuriat tenue le 20 novembre 2006, les CJE de Saguenay et La Bivoie ont uni leurs forces pour rendre l'événement possible dans les MRC du Fjord-du-Saguenay et du Lac-Saint-Jean, et à Ville de Saguenay.

Dans la même période, des partenariats locaux se sont formés ou renouvelés. Une entente de partenariat pour le retour en formation des jeunes de 16 à 24 ans, annoncée le 28 mars 2006, réunira les principaux acteurs locaux intervenant auprès des jeunes : Commission scolaire Lac-Saint-Jean, Maison des jeunes d'Alma, CLE, CSSS Lac-Saint-Jean-Est, Organisme Tandem, CJE La Bivoie. « Jeunes au travail Desjardins », programme ayant pour but d'offrir une première expérience de travail et développer des compétences aux jeunes âgés de 15 à 18 ans, en est un autre exemple. Les Caisses Desjardins du Lac-Saint-Jean-Est et le CJE La Bivoie ont été des partenaires lors de la mise en œuvre de ce programme. Le programme « Jeunes au travail Desjardins » sera renouvelé dans la MRC Lac-Saint-Jean-Est en mai 2007 avec les mêmes partenaires (les Caisses Desjardins et le CJE comté Roberval) en même temps que sera créé son équivalent dans les MRC Maria-Chapdelaine et Domaine-du-Roy.

À l'engouement d'une mobilisation régionale, notable dans la période précédente, aura succédé une mobilisation locale manifestant un désir de traduire les objectifs de la Stratégie MigrAction en actions ayant des impacts au plus près des administrés. Les acteurs impliqués dans les partenariats locaux ne pourraient alors se targuer de quelque impact régional, soit-il indirect. En effet, ces derniers seraient rehaussés au rang d'acteurs régionaux de par leur participation à des partenariats couvrant toute la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Ce qui pourrait sembler être un repli local de l'action collective, pourrait évoquer un recul de la mobilisation régionale.

6.3.4. Renforcement des collaborations et partenariats locaux (25 juin 2007 - 14 juillet 2008)

Les partenariats régionaux, en déclin dans la période précédente, se sont quelque peu ravivés. La « Certification Études-Travail », issue du partenariat entre le RAJ-02 et le CRÉPAS en novembre 2007, se veut d'envergure régionale. Il s'agit d'une accréditation des entreprises du Saguenay – Lac-Saint-Jean, visant la reconnaissance de leurs efforts pour favoriser la conciliation des études et du travail chez leurs employés, ainsi que la persévérance scolaire des jeunes. Le renouvellement de l'entente spécifique MigrAction en juillet 2008 pour une durée de cinq ans, démontrera l'engouement des acteurs régionaux. Ce regroupement de 36 partenaires, dissipera toute crainte de dépérissement des partenariats régionaux, lesquels semblaient ne se limiter qu'à deux signataires, comme l'indiquait l'exemple précédent.

Mais la période reste dominée par des partenariats locaux, notamment par la création ou le renouvellement de programmes adressés aux jeunes. Pendant la « Course aux contacts » ayant eu lieu en février 2008, le CJE comté Roberval et la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) du secteur Roberval se sont associés pour permettre aux jeunes de 35 ans et moins de nouer des contacts avec des personnes influentes du milieu. Le projet « À traverre l'enfance » a quant à lui été réalisé en collaboration avec le CJE comté Roberval et la Corporation Idéaux Travail, en avril 2008. La proximité entre les MRC de Maria-Chapdelaine et du Domaine-du-Roy se confirmera par la conclusion d'un partenariat dans le cadre du programme « Accession première propriété » le 18 octobre 2008, adressé aux jeunes souhaitant faire l'acquisition de leur première propriété. La MRC Lac-Saint-Jean-Est aura été également le théâtre de nombreux partenariats. Le Camp Leader a été concrétisé en août 2007 grâce à une ample collaboration : le CJE La Bivoie, le CLD Lac-Saint-Jean-Est, le CLSC Le Norois, la Coopérative de développement régional et la Coopérative jeunesse de solidarité. Au

Saguenay, la trousse « Jean Treprends » lancée en novembre 2007, adressée aux jeunes désirant acquérir des compétences utiles à l'entrepreneuriat, a mobilisé plusieurs collaborateurs : le CJE Saguenay, le CLD Saguenay et la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay.

Cette période de mobilisation, même active, demeure minime par rapport à la première. Sa limitation territoriale, uniquement à une échelle locale, semblerait indiquer un recul d'une action collective transcendant les localités et leurs clivages subséquents. En outre, le renforcement de collaborations locales pourrait être perçu comme un repli, contrastant avec les objectifs de prise en charge d'enjeux de développement régional. Ainsi, ce qui signifierait d'une part l'affirmation d'une mobilisation locale, s'apparenterait d'autre part à un recul de mobilisation régionale.

6.3.5. Perpétuation des collaborations et partenariats locaux (juillet 2008 - juin 2011)

Cette période confirme la volonté de recentrage sur les collaborations locales, laquelle semblait se dessiner au cours de la période précédente. L'opérationnalisation de la Stratégie MigrAction au niveau des localités aurait à nouveau entraîné une prise en charge locale de mesures déclinées dans les cibles d'action. Dans plusieurs MRC, des actions collectives ont été menées pour favoriser la relève et stimuler l'entrepreneuriat chez les jeunes, tel que souhaité par le cible 4 de la Stratégie MigrAction. Du 3 au 7 novembre 2008 sera organisée dans la ville de Saguenay, la semaine de la sensibilisation à l'emploi et l'Emploithon-Bell du 31 janvier au 18 février 2011. Ces événements auront pour vocation de favoriser l'emploi, la relève et la formation à l'entrepreneuriat. Des objectifs similaires seront poursuivis dans les MRC de Maria-Chapdelaine et du Domaine-du-Roy, au cours d'un colloque ayant pour thème

« L'entrepreneuriat, une force émergente »[144], ou d'un 5 à 7 de chercheurs d'emploi en février 2011[145]. Le même type d'initiative a été entrepris dans la MRC du Lac-Saint-Jean-Est en avril 2009, lors d'un concours pour l'entrepreneuriat des jeunes. Plusieurs organismes ont collaboré à cette occasion : la SADC Lac-Saint-Jean-Est, la Commission scolaire Lac-Saint-Jean, le Collège d'Alma, le CLD Lac-Saint-Jean-Est et le CJE La Bivoie.

Les partenariats locaux seront ravivés par l'institution de programmes liés à diverses cibles de la Stratégie MigrAction. Si l'insertion professionnelle et l'entrepreneuriat ont été des thèmes suscitant des partenariats, l'élaboration de mesures incitatives pour l'établissement des jeunes a généré une mobilisation locale très notable. Le « Programme Avantages Saguenay » est un ensemble d'incitatifs accordés sous forme d'avantages commerciaux pour jeunes nouvellement installés au Saguenay. Il a été dévoilé en mai 2009, grâce à plusieurs partenaires : la CCI Saguenay, la JCCI Saguenay, le CJE Saguenay et Ville de Saguenay. Quant à elle, la MRC Lac-Saint-Jean-Est lançait le 16 juin 2009, son « Des gens supers avec l'accent sur l'établissement », un incitatif financier pour l'établissement des jeunes. Des acteurs habitués à des collaborations en matière de jeunesse, se sont constitués membre de ce partenariat : l'Équipe Alma-LSJ, le CLD Lac-Saint-Jean-Est, le CJE La Bivoie.

À noter que quelques partenariats régionaux ont été conclus dans cette période, ce qui pourrait attester d'une certaine volonté d'agir de concert à une échelle supralocale. Le programme « Passe à go » a suscité une participation financière provenant des quatre coins du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Le RAJ-02 a été chargé de piloter ce programme avec l'accord de plusieurs bailleurs de fonds : l'Agence de santé et services sociaux du Saguenay – Lac-Saint-

[144] Cette collaboration ponctuelle a mobilisé de nombreux acteurs : la Table locale de l'entrepreneuriat du comté Roberval, le CJE comté Roberval, la Commission scolaire Pays-des-Bleuets, le RAJ-02, le CLD Maria-Chapdelaine, le CLD Domaine-du-Roy, la SADC Maria-Chapdelaine, la SADC Lac-Saint-Jean-Ouest, la Société de développement économique Ilnu, les Caisses Desjardins et le Cégep de Saint-Félicien.

[145] Il s'agit d'une activité de réseautage avec des employeurs. Le CJE comté Roberval a collaboré localement avec plusieurs entreprises : Malette, J.C. Boucher et fils, Construction Unibec, Ferlac, Métaux GBL et Corporation Waskahegem.

Jean, Service Canada, le Secrétariat à la jeunesse et les CJE. Passe à go est présenté sur la forme d'un jeu de société, pour des fins d'accompagnement à la réalisation de projets. Ensuite, la campagne « Ici c'est possible », lancée le 1er juin 2009, a fait l'objet d'un partenariat régional d'ampleur. Les organisations jeunesse participant à la Stratégie MigrAction se sont associées à cette campagne réalisée à l'initiative du groupe REPÈRE, avec l'appui de la CRÉ, des Caisses Desjardins, de l'Association touristique régionale (ATR) du Saguenay – Lac-Saint-Jean, de Promotion Saguenay et du Conseil interordre. Cette action collective est en accord avec les objectifs de la cible 1 de la Stratégie MigrAction, qui est celui de favoriser une image positive de la région. Enfin, les CJE du Saguenay – Lac-Saint-Jean ont lancé en octobre 2010 leur « campagne régionale » pour faire conjointement la promotion de leurs services.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

6.3.6. Conclusions

La mobilisation des acteurs régionaux autour des cibles de la Stratégie MigrAction se serait opérée en cinq grandes périodes. Chacune d'elle témoignera d'une intensité plus ou moins variable selon les types de mobilisation. D'emblée, il convient de remarquer que cette mobilisation a été surtout active. La Stratégie MigrAction aura donné lieu à de nombreuses collaborations, concertations et partenariats. Les partenariats régionaux ont été des exemples de mobilisation les plus abouties. Les cas de mobilisation passive ont été quant à eux marginaux. Le RAJ-02 consultait chaque année des groupes de jeunes, lesquels pouvaient donner leur avis sur les priorités de la Stratégie MigrAction. Si l'on s'en tient uniquement à la mobilisation faite dans le cadre de la Stratégie MigrAction, il serait loisible de constater une mobilisation active variant en intensité.

Dans la première période, de 2001 à 2003, les concertations locales et régionales auraient abouti à des partenariats régionaux. La mobilisation des acteurs régionaux serait

forte, afin de pouvoir concrétiser une entente spécifique de régionalisation. Ce renforcement des partenariats régionaux a été particulièrement illustré au cours de la deuxième période, du 15 septembre 2003 au 25 juin 2004. Dans une troisième période, de juin 2004 à juin 2007, la Stratégie MigrAction rentrait dans sa phase d'opérationnalisation. Les collaborations et partenariats locaux ont alors été dominants. Ce recul de l'action collective régionale aurait été également celui de la mobilisation, laquelle serait cependant restée bien active. La quatrième période, du 25 juin 2007 au 14 juillet 2008, aurait confirmé le renforcement des collaborations et partenariats locaux. Elle s'est cependant conclue par le renouvellement de l'entente spécifique de régionalisation avec 36 partenaires. Dans la cinquième période, de juillet 2008 à juin 2011, la Stratégie MigrAction rentrait à nouveau dans une phase d'opérationnalisation. Les collaborations locales si grandes, susciteraient des craintes de repli local. Pourtant, ces craintes pourraient être dissipées par un sensible regain de partenariats régionaux.

En résumé, la mise sur pied d'une stratégie régionale visant à rétablir un bilan migratoire positif chez les jeunes, se serait accompagnée d'une forte mobilisation des acteurs régionaux. Il en aurait été de même lors de son renouvellement. D'autre part, ces périodes de conclusions ou de renouvellement de partenariats régionaux, s'alterneraient d'autres caractérisées par un repli local de l'action collective. Dans l'étude de la Stratégie MigrAction, cela semblait systématique dans les phases d'opérationnalisation. Mais dans l'ensemble, la Stratégie MigrAction aurait suscité une mobilisation active des acteurs régionaux autour d'enjeux de migration des jeunes (annexe 4).

6.4. Conclusion du chapitre 6

L'apport général de ce chapitre pourrait résider dans le fait que la mobilisation des acteurs régionaux devrait avoir un ancrage régional, ce qui rendrait possible la mobilisation d'un réseau régional de coopération, plutôt qu'uniquement celui de réseaux localement ancrés. De nombreux autres apports ont été générés par l'analyse du réseau régional de coopération dans le cadre de la Stratégie MigrAction.

La Stratégie MigrAction aurait résulté de la mobilisation d'un réseau régional de coopération déjà existant. Il s'agit là d'un premier apport de ce chapitre. Tout d'abord, la force des liens entre les acteurs le constituant, aurait facilité cette mobilisation. Elle se serait concrétisée par la formation d'un partenariat régional. Par ailleurs, les acteurs les plus au cœur du réseau deviendraient éventuellement des agents mobilisateurs. Finalement, un partenariat régional ne pourrait reposer que sur un réseau régional ou un ensemble de réseaux locaux mis en relation par des relais : il a besoin d'un ancrage régional.

Le second apport a trait aux conditions d'agencement des phases de mobilisation du réseau régional de coopération. Afin qu'elles se réalisent, plusieurs éléments devraient temporellement s'agencer : un problème à échelle régionale ; une multitude de pistes d'actions pour garantir un consensus ; un impact du problème sur une variété d'acteurs et de territoires ; une vision commune explicitée dans des axes d'intervention ; un financement d'envergure régionale ; la définition d'indicateurs communs ; la réalisation d'actions mobilisatrices ouvertes à une variété d'acteurs ; une culture et des compétences en évaluation ; une capacité de persuasion de ses bailleurs de fonds.

Le troisième apport est d'abord émis sous forme de constats. La mobilisation du réseau régional aurait surtout été active, grâce aux nombreuses collaborations, concertations et partenariats. Des périodes d'études ont cependant mis en évidence la variation de l'intensité

Rapport-Gratuit.com

de cette mobilisation. Le processus de mise sur pied de la Stratégie MigrAction aurait suscité une forte mobilisation des acteurs régionaux : *idem* lors de son renouvellement. D'autre part, aux périodes de conclusions ou de renouvellement de partenariats régionaux, en succèderaient d'autres caractérisées par un repli local. Il s'agit d'un ancrage local du réseau régional de coopération.

Enfin, tous ces apports en entraîneraient un dernier. D'abord, la mobilisation des acteurs régionaux aurait été plus forte dans les phases de déclenchement et diagnostic, de mobilisation initiale et de vision, et de planification d'actions collectives. Pendant ces phases, les acteurs régionaux se sont concertés pour engendrer une entente spécifique de régionalisation visant à rétablir un bilan migratoire positif chez les jeunes. Puis un recul de la mobilisation du réseau régional a été constaté dans la phase d'opérationnalisation. Les réseaux locaux seraient davantage sollicités pour mettre en œuvre les mesures adoptées lors de l'entente de régionalisation, de telle sorte qu'elles aient des impacts locaux, au plus près des administrés. Ensuite, a été perçue une stabilisation de la mobilisation lors de la phase d'évaluation et de négociation de renouvellement. Enfin, au début de l'opérationnalisation de la deuxième entente, l'ancrage des réseaux de coopération aurait été local, reposant en l'occurrence sur des partenariats locaux. Certains partenariats régionaux ont été constatés, rappelant l'existence d'une mobilisation plus grande du réseau régional de coopération.

CHAPITRE 7

PRATIQUES DE LEADERSHIP DES ORGANISATIONS DE JEUNESSE DU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN

Ce septième chapitre sera consacré au leadership régional organisationnel, une thématique au cœur de notre première hypothèse de travail, du fait de sa potentielle influence sur la mobilisation des acteurs régionaux. Ce leadership est l'un des deux facteurs d'influence interactionnelle étudiés dans la présente thèse. L'objectif de ce chapitre sera de rendre compte des pratiques de leadership des organisations impliquées dans la Stratégie MigrAction, et de son évolution depuis 2001 jusqu'en 2011. Une étude comparative avec les périodes de mobilisation des acteurs du Saguenay – Lac-Saint-Jean pourra dès lors être réalisée. Nous souhaitons *in fine* établir une corrélation entre les concepts de « leadership » et de « mobilisation ».

Le leadership organisationnel sera observé selon ses trois approches : microstructurelle (la somme des leaderships individuels), mésostructurelle (interactions productrices de leadership), macrostructurelle (l'organisation est dotée de son propre leadership). A ces fins, chaque dimension du leadership régional des organisations de jeunesse, personnelle, interpersonnelle et holistique, sera soumise à analyse. Pour en évaluer l'intensité et les variations, des périodes d'étude seront discernées pour chaque dimension. Pour le leadership personnel, des profils de leaders seront d'abord réalisés. Ces leaders seront identifiés à travers la période d'étude. Les profils les plus complets équivaudront à de forts leaderships personnels. En ce qui a trait ensuite au leadership interpersonnel, les relations avec un potentiel d'émergence de leadership seront mises en évidence, puis temporellement ordonnées pour dégager des périodes. Ensuite, un leadership holistique sera révélé à partir des actions collectives inhérentes à l'élaboration et au déploiement de la Stratégie MigrAction entre 2001

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

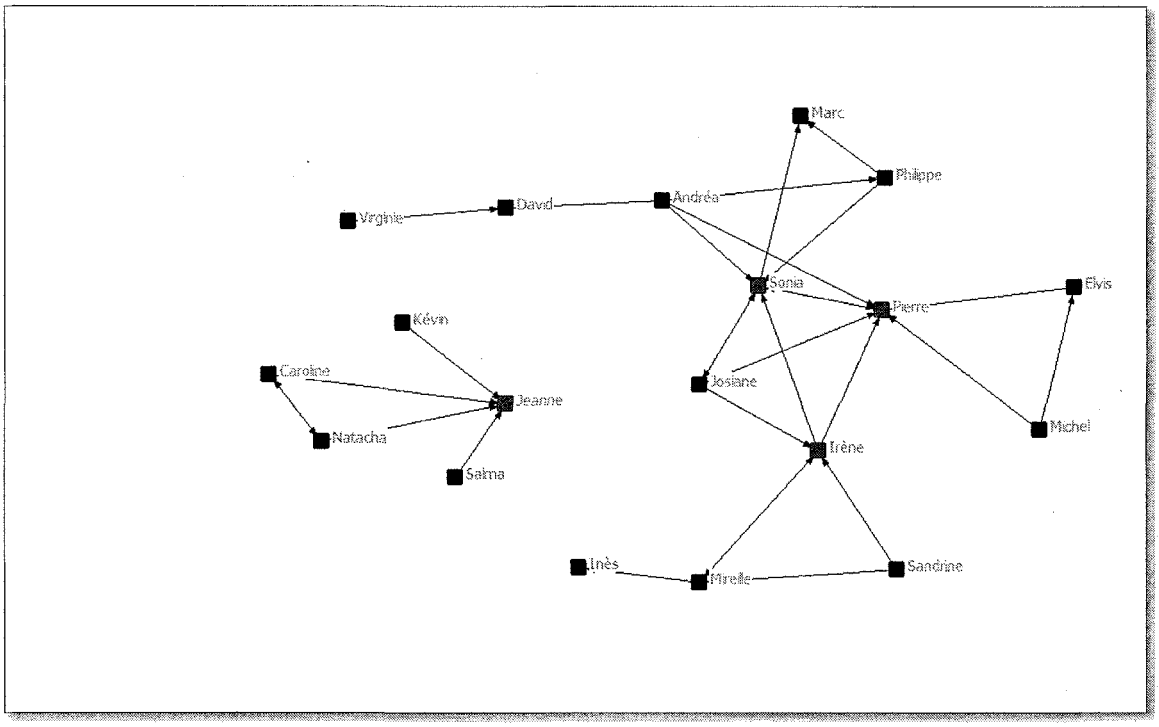
et 2011. L'apparition des trois phases de construction d'un leadership holistique témoignera de son niveau d'intensité. Enfin, une réflexion s'imposera quant à la manière de rendre compte du leadership régional des organisations de jeunesse du Saguenay – Lac-Saint-Jean, à partir des trois formes de leadership. Il s'agira de voir si leur articulation met en évidence des périodes cohérentes de leadership régional, ou si elles ont évolué indépendamment les unes des autres au cours de la période d'étude.

7.1. Profils de leaders

L'idée sera avant tout de repérer les leaders issus des organisations de jeunesse œuvrant pour la Stratégie MigrAction, depuis 2001 jusqu'à 2011. Les agents les plus récurrents dans le discours seront potentiellement des leaders, et seront étudiés comme tel. Les plus cités par ordre d'importance ont été : Pierre, Irène, Sonia et Jeanne[146] (figure 26). Puis, un profil de chacun de ces leaders sera réalisé. Les plus complets, avec le plus grand éventail de savoir-être et de savoir-faire, indiqueront un leadership d'autant plus fort.

[146] Rappelons que les noms cités sont tous fictifs, ce afin de garantir l'anonymat des participants à la recherche.

Figure 26 : Réseau d'agents et de leaders de la Stratégie MigrAction



7.1.1. Pierre (2001 - 2006)

Pierre est reconnu comme étant le leader incontesté de la Stratégie MigrAction lorsqu'il y était impliqué entre 2001 et 2006. Il en aurait été le père fondateur de par son engagement à chaque étape de sa constitution, depuis le Rassemblement jeunesse régional du 27 octobre 2001 jusqu'à la signature de l'entente spécifique de régionalisation le 25 avril 2004. Il mérite pour ses raisons de faire l'objet de ce premier profil de leader.

Un leader confiant et déterminé

La confiance en soi serait l'un des traits de personnalité saillant chez Pierre. Cette confiance en soi est une « foi en ses compétences et habiletés », une « assurance » et la « croyance que l'on peut faire une différence » (Lainey, 2008 : 32). Mandaté par le RAJ-02 pour négocier la Stratégie MigrAction, Pierre a cru en ce qui pouvait sembler être une utopie (E13) : « Mais moi je l'ai souvent dit, ça prenait un rêveur comme Pierre, moi je ne

l'aurais jamais rêvée cette stratégie. Je ne l'aurais jamais imaginée, j'y aurais possiblement moins cru. » Cette confiance aurait été la pierre angulaire de l'édification de la Stratégie MigrAction, car il fallait en premier lieu croire en un tel « projet de société » pour bâtir un partenariat régional global :

> Autant Pierre a été, moi je dis, la bougie d'allumage, l'audacieux qui a cru à quelque chose d'utopique... Parce que moi... Pierre est un sociologue de formation, moi j'ai étudié en administration. Ça fait que moi un rêve, un projet de société comme celui-là, moi je lui ai souvent dit, je n'y aurais jamais cru moi. J'ai été un véhicule plus politique et plus administratif, mes compétences à cet égard-là de rigueur et de professionnalisme, permettaient de donner la suite du vent que Pierre avait insufflé. Je l'ai souvent dit : « Moi je n'aurais jamais inventé MigrAction. » Pierre a inventé MigrAction. Ça prenait quelqu'un comme Pierre, un rêveur, un sociologue, pour y croire. Moi je ne me serais jamais levée un matin pour inventer une stratégie en cinq cibles. (E13)

L'autre trait saillant de la personnalité de Pierre serait sa détermination. La détermination se caractérise comme le « désir d'arriver aux objectifs que l'on s'est fixé », faire preuve « d'initiative », de « motivation » et de « persévérance devant les obstacles » (Lainey, 2008 : 32). Cette détermination expliquerait en partie la concrétisation de la Stratégie MigrAction (E15) : « C'était parti de gens qui avaient une tête de cochon, je pense à Pierre, qui n'est pas facile Pierre, mais qui a justement, peut-être que parce que c'était quelqu'un qui était assez fonceur, que ça a fonctionné. » Elle aura été manifeste à toutes les étapes de l'édification de la Stratégie MigrAction, du Rassemblement jeunesse régional du 27 octobre 2001 à la signature de l'entente spécifique de régionalisation le 25 juin 2004.

Depuis le Rassemblement jeunesse régional, le RAJ-02 avait reçu pour mandat des jeunes alors réunis, de faire en sorte qu'une stratégie globale de rétablissement d'un bilan migratoire positif chez les jeunes voie le jour. Pierre, ayant été délégué par le RAJ-02 à cet effet, aurait pris sa tâche à cœur. Obstiné, il ne voyait le salut du bilan migratoire que dans le passage en « mode solution », plus tard matérialisé par la Stratégie MigrAction :

> Tu sais Pierre a reçu la commande d'octobre 2001 et c'est lui qui l'a opérationnalisée, parce que c'était bien beau, c'était les jeunes qui étaient présents là qui ont eu l'idée, mais c'est Pierre qui a vraiment décidé de faire de son cheval de bataille, comme qui a reçu la commande... Lui il n'arrêtait pas de répéter : « Il faut passer en mode solution. » Il répétait ça pendant des jours, des mois, en 2002, 2003, 2004, jusqu'à ce que ça se signe l'entente spécifique. (E3)

Après sa création le 15 septembre 2003, la Stratégie MigrAction devait poser quelques assises la légitimant en tant que stratégie régionale. La négociation d'un incitatif financier pour la rétention des jeunes en région, en aura été l'un des piliers. Elle se sera déroulée dans le cadre du « Rendez-vous des régions » en novembre 2003. En effet, depuis le Rassemblement jeunesse régional, la création de mesures fiscales était une priorité pour les acteurs de la Stratégie MigrAction. Pierre s'est personnellement chargé de mener les négociations avec des élus au niveau ministériel. Ce travail de persuasion a débouché sur la création du crédit d'impôt pour jeunes diplômés :

> Ça c'est, en tout cas, je peux prendre le crédit plus personnel [de l'incitatif financier], parce que c'est vraiment moi et François du Forum jeunesse de la Gaspésie, tous les deux qui avons réussi à convaincre la ministre de l'époque, [...] des finances. [...] Au départ, [elle] avait dit : « Non on ne fait plus ça ces crédits d'impôts remboursables ». Ça fait qu'il a fallu se mobiliser. [...] On a eu une ouverture, et puis on a travaillé pendant trois mois avec des fonctionnaires du ministère à Québec, des finances. Puis on a été chanceux, on est tombé sur des individus qui eux autres, ils trippaient sur l'idée. [...] Ça fait qu'on a travaillé, on a fait un premier rapport qu'on a déposé à la ministre. Et puis on attendait une réponse. Finalement, il y avait un budget. Elle annonçait dans son budget, un crédit d'impôt.

Enfin, Pierre s'est montré persévérant face aux obstacles. Plusieurs d'entre eux se sont dressés lorsqu'il tentait de rallier les collectivités et les élus. D'aucuns furent sceptiques de prime abord, tant l'envergure d'une entente spécifique de régionalisation financée de plusieurs millions semblait démesurée :

> Mais les débuts dans le fond, il faut juste savoir qu'au départ, il y a eu des portes qui se sont fermées. On n'a pas eu des portes qui se sont ouvertes. Il a fallu

> réécrire plusieurs fois la stratégie, il a fallu revoir les budgets plusieurs fois. C'est correct. Mais je me souviens la première rencontre qui j'ai eue avec [le] ministre responsable de la région... Il m'avait quasiment ri dans la face : « Stratégie globale ? Tu me demandes dix millions, on n'est même pas capable de donner 500 000 au CLD pour les entreprises ! » Tu sais au début, je me souviens, ça n'avait pas été facile.

Intelligence sociale

L'intelligence sociale est la capacité de comprendre les émotions, les siennes et celles des autres, pour éventuellement s'y adapter. L'ouverture d'esprit de Pierre a été reconnue. Il partageait le point de vue de ses collaborateurs en dépit des différences (E12) : « Pierre et moi, on partageait cette communauté d'esprit. On est intervenu sur certains dossiers. Moi le militant, qui faisais des manifestations et de la désobéissance civile... » En outre, cette ouverture d'esprit se traduira par l'implication de jeunes et une meilleure collaboration (E12) : « [...] j'étais quelques fois avec le directeur Pierre... on travaillait à proximité. J'ai bien apprécié d'ailleurs l'ouverture qu'avait Pierre pour impliquer les gens au Regroupement action jeunesse de ce côté-là. Ce n'était pas en silos, on était informé des détails des enjeux aussi. »

L'intelligence sociale de Pierre se confirmera par la compréhension de ses propres émotions. Il serait parvenu à anticiper sa relève, dès lors que son désir de ne plus être membre de l'équipe MigrAction avait été ressenti : « Moi personnellement quand je suis arrivé à trente ans je me suis dis que c'est rendu embêtant d'être porte-parole des jeunes. J'ai décidé tranquillement de préparer la relève. Ça fait que je n'ai pas été là pour la deuxième phase qui était majeure, qui était la renégociation, même si la table était pas mal mise. » D'aucuns attribueront cette intelligence sociale à sa formation en sociologie, laquelle lui aurait permis d'intégrer de nombreux points de vue (E13) : « Mais en 2001-2003, je n'aurais pas eu la

capacité que Pierre a eu d'entendre les gens, d'avoir l'approche sociale nécessaire, sociologue, qu'il avait eue, tu sais. Pierre au début partait d'un projet de société. »

Performance sociale

La performance sociale rassemble toutes les facultés du leader à pouvoir communiquer sa vision aux autres, les rallier autour d'une idée. Il s'agit de persuader autrui, le mobiliser pour des changements quelconques. En tant que fer de lance d'une démarche consistant à convaincre les acteurs régionaux de coopérer autour de l'enjeu de la migration des jeunes, Pierre aurait fait figure de leader incontesté (E3) : « Le leadership de cette campagne-là de conviction, qui était de convaincre, a vraiment été mené par Pierre. Ça a été le leader incontesté. Nous les gens du conseil d'administration, on le poussait à ce que ça devienne sa priorité numéro un. Et ça n'a pas été long de le convaincre. »

La concrétisation de la Stratégie MigrAction en entente spécifique de régionalisation, passait nécessairement par la persuasion des élus. Pierre en a rencontrés plusieurs pour les convaincre ; discuter avec eux et leur présenter ses arguments :

> Pierre avait pris sa présentation PowerPoint, je m'en rappelle encore, et puis faisait le tour des instances pour les convaincre, le tour des élus. Tout cela commençait à se mettre en place. C'était dans ce bouillon-là. [...] Pierre et moi, pour parler à nos politiciens, que ce soit F.G. à l'époque ou..., mon Dieu, comment il s'appelait... R.C., avec qui... C'était des gens qu'il fallait convaincre. (E14)

Il fallait être soi-même convaincu pour convaincre les potentiels partenaires. Le succès de cette campagne de persuasion menée par Pierre, aurait engendré une forte mobilisation des instances régionales (E3) : « On était tellement convaincus de cette stratégie-là, qu'on a convaincu les leaders et puis les dirigeants. [...] Ça fait que là ce n'était plus nous autre qui portaient le message. Ce n'était plus les jeunes en 2007 qui portaient le message, mais la CRÉ. Ça a été une victoire extraordinaire [...]. »

Connaissances en analyse des territoires

L'analyse des territoires est une compétence en développement régional reconnue chez plusieurs leaders régionaux. Il s'agit de la capacité de : produire des connaissances sur un territoire ; dégager des problématiques et des solutions apportées sur forme de nouvelles perspectives de développement (Robitaille, 2006). Pierre se serait montré particulièrement habile dans la formulation d'un diagnostic, soulignant quelques forces, faiblesses, menaces et opportunités pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean.

D'abord le Saguenay – Lac-Saint-Jean jouirait d'un environnement naturel attrayant, déterminant d'une bonne qualité de vie. Elle est vantée dans la cible 1, laquelle consiste à divulguer une image positive de la région. Il reconnaît la qualité de vie comme un atout majeur. En outre, la région recèlerait de ressources humaines, naturelles et institutionnelles, conditions *sine qua non* d'un développement régional endogène, selon les principes de Stöhr (1981) :

> Moi je trouve que c'est un milieu de vie extraordinaire. [...] Je suis persuadé qu'on est un milieu de vie extraordinaire au niveau de la qualité de l'espace, des prospectives d'avenir aussi. Tout est possible. Il n'y a rien d'impossible dans une région comme le Saguenay – Lac-Saint-Jean. Il y a beaucoup de choses à faire encore. Il y a des richesses naturelles. Les gens, les individus, ce sont des gens souvent créatifs, innovants. D'un point de vue économique, il y a un tissu économique intéressant, il y a la grande entreprise qui est là. Et puis il y a quatre cégeps, une université... Au point de vue de l'éducation, tout est là.

Ensuite, plusieurs opportunités se présenteraient au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Selon Pierre, la région bénéficierait de conditions exceptionnelles pour développer une agriculture biologique : micro climat, isolement, etc. Autant d'opportunités exploitables pour que la région se différencie et soit reconnue :

> L'agriculture du Saguenay – Lac-Saint-Jean, aujourd'hui est marginalisée parce qu'il y a moins d'agriculteurs. [...] Alors qu'ici, on a un potentiel pour le faire.

> On a un micro climat. On est loin de Québec, loin de Chibougamau. On est isolé, on pourrait faire un territoire d'agriculture biologique et puis s'autoalimenter pour beaucoup, au moins 75 % de notre alimentation. Et puis vendre cette étiquette-là, cette « *trade* », marque-là à travers le monde comme 100 % bio.

En revanche, plusieurs faiblesses et menaces ont été mentionnées, en commençant par les lacunes de la démarche d'opérationnalisation. Cela suffirait d'emblée à expliquer l'échec de nombreux projets locaux ou régionaux, destinés à dynamiser des collectivités en proie à des problèmes structurels de développement : « Beaucoup, ça part parfois par des consultations citoyennes, ça fini par des plans stratégiques, mais ça ne se transforme pas en plan d'action [...]. Ça c'est rare en développement des communautés encore aujourd'hui, je vais te dire ça. »

L'une des faiblesses est attenante à la culture, notamment aux mentalités. Le déficit de culture entrepreneuriale, que doit palier la cible 4 de la Stratégie MigrAction, proviendrait d'un déterminisme ancré dans les mentalités régionales. Ainsi pour bon nombre, l'entrepreneuriat serait du domaine de l'inné et non de l'acquis. Pierre s'insurgerait contre cette fatalité :

> Et puis les entrepreneurs, ça pouvait se développer. Il y avait une idée reçue qui disait que tu nais entrepreneur, si tu ne nais pas entrepreneur… C'est inné, tu ne deviendras jamais entrepreneur. Moi je ne pense pas. Moi je pense que ça se travaille l'entrepreneurship, que tu peux présenter des modèles à des jeunes qu'ils vont vouloir atteindre, qui va vouloir susciter l'envie chez eux de développer une entreprise. C'est ça qu'on a dit aux porteurs d'entrepreneurship qui n'ont pas voulu embarquer au début.

L'autre faiblesse culturelle concernerait l'étroitesse d'esprit des décideurs politiques, ce qui serait notable dans leurs décisions. Ils privilégieraient injustement la dimension économique quand il faudrait une ouverture pour traiter des problématiques complexes : « Parce que ce sont des gens qui sont là, qui ont une perspective économique exclusivement du développement. »

Rapport-Gratuit.com

Pierre évoque également une absence de leadership régional qui, selon lui, s'explique par un manque de renouvellement de leadership : « Il n'y a pas de leadership rassembleur au niveau régional. C'est beaucoup les mêmes personnes qui sont là depuis longtemps. » Cette faiblesse du leadership régional se démontrerait par l'abandon successif de dossiers confiés aux hautes instances régionales :

> Moi je trouve que c'est très dangereux actuellement comment la gouvernance est organisée. Ça me préoccupe beaucoup. Et puis la région n'échappe pas à ça, ça m'inquiète. Parce qu'on est une région laboratoire de développement durable. Aujourd'hui il n'y a plus personne qui porte ça, sinon le Centre québécois du développement durable ou quelques personnes, mais la région ne porte plus.

Les nouvelles voix, celles des jeunes, seraient peu représentées car minoritaires dans les instances décisionnelles. Les causes seraient multiples. Cette sous-représentation serait due à une sous implication, causée par le manque de temps : « Mais tu sais tu ne peux pas savoir qu'entre 20 et 30 ans, quand tu fais une jeune famille, ce n'est pas facile de t'impliquer politiquement. Cela fait en sorte que l'espace est occupé par à peu près tout le genre de personnes qui pense à peu près tous pareils. »

Les conséquences découlant des obstacles à un renouvellement de leadership, seraient néfastes. L'absence de renouvellement des idées entraînerait une généralisation de la pensée unique : « Je siège juste sur des instances avec ces gens-là, et puis… Tu sais, la pensée unique est assez présente. […] Moi souvent je me suis opposé à ça par des questionnements. Tu te fais regarder comme un extraterrestre. Et puis c'est dérangeant de changer la pensée unique. » L'autre conséquence serait du domaine du conflit générationnel. Une frustration pourrait naître des jeunes qui, en dépit de leurs compétences et expériences, seraient relégués à des tâches secondaires. Cette cause de conflits a été édifiée par la théorie de la frustration de Gurr (1970) :

> C'est qu'on est en train je trouve, d'étouffer. On est une société-éteignoir pour le talent de la génération entre vingt et quarante ans. À l'heure où je suis rendu, on a de l'expérience, on a du vécu un peu, on a encore du dynamisme, on a encore de la créativité, on peut encore changer les choses. Actuellement, on a les compétences pour occuper les postes décisionnels importants. Actuellement on est confiné au deux, trois, quatrième rôle. Ça fait que ça c'est éteignoir parce que nous autres on est prêt à en changer des affaires, mais on n'a pas les deux mains sur le volant.

Enfin, problème majeur, la gouvernance régionale ferait défaut. D'une part, les jeunes seraient maintenus à l'écart de ce processus, une privation de ressources néfaste au développement régional :

> [...] c'est sûr que je ne suis pas convaincu que la gouvernance, les véhicules de développement, sont optimisés actuellement, qu'on a la bonne façon de se gouverner comme région, d'intéresser des jeunes de qualité et de compétence, à s'impliquer dans la gouvernance. Moi je parle des élus. Je trouve que si on avait une vision plus régionale, on pourrait encore en faire bien plus [...].

D'autre part, l'articulation du local et du régional serait mal assurée du fait d'un manque de collaboration :

> Ça, ça me préoccupe pour la région. [...] Tu sais je trouve que les dynamiques entre les municipalités et la MRC, ne sont pas constructives. Entre les MRC et la CRÉ, elles ne sont pas constructives non plus. Non constructives pour favoriser l'innovation sociale. Parce que pour faire de l'innovation sociale, ça prend vraiment une volonté de travailler ensemble, et puis de changer des choses. Actuellement ce n'est pas ça qu'on a du tout dans les instances et puis dans la gouvernance.

À ce problème de gouvernance régionale, Pierre apporte une solution régionalement ancrée. Pour lui, les intérêts du Saguenay – Lac-Saint-Jean devraient transcender les couleurs politiques : « Moi j'ai une idée à pousser peut-être pour les prochaines élections, de coopératives régionales de candidats aux élections municipales, qui se réseauteraient pour avoir une vision commune du développement de la région, et puis de la communauté. » Il reste néanmoins sceptique quant à la relève politique, gage de réforme de gouvernance

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

régionale, en raison de l'inamovibilité des dirigeants actuels : « Malheureusement dans dix ans, la génération qui occupe actuellement le pouvoir, j'ai bien peur qu'ils vont être encore accrochés au pouvoir. C'est plus dans vingt ans qu'il va y avoir un changement. »

Une expertise en coordination et en négociation

En tant que directeur du RAJ-02 pendant trois ans, Pierre aurait acquis une expertise dans la coordination des ressources humaines. Il avait pour tâche de coordonner des partenaires issus d'organisations différentes, formant l'équipe MigrActive. L'hétérogénéité et la cohésion du groupe réclamait donc la définition d'une vision commune et d'une compréhension harmonisée des objectifs de la Stratégie MigrAction :

> Chacun avait des employeurs différents, et moi je coordonnais leur portion [aux agents], leurs tâches qu'ils consacraient à la Stratégie MigrAction, mise en œuvre dans la Stratégie MigrAction. Dans le fond, je chapeautais un peu tout ça. [...] Mon rôle c'était de m'assurer que tout le monde comprenne bien c'est quoi leur rôle, leur mandat, s'assurer de motiver les troupes, s'assurer qu'il y ait une cohérence, une cohésion entre tout ce qu'on fait localement, régionalement, et puis nationalement, puisqu'on avait des activités aussi à l'extérieur de la région.

Pierre devait par ailleurs assurer un suivi auprès des bailleurs de fond, chose nécessaire à la négociation du renouvellement de la Stratégie MigrAction. Il a de fait développé une expertise en évaluation au cours du processus de reddition de compte : « Et aussi j'avais le mandat d'évaluer, de suivre l'impact qu'on avait de chacune de nos actions, parce qu'à quelque part c'est moi qui allais négocier le financement de tout ça. Ça incluait la responsabilité de livrer aux bailleurs de fonds, les résultats, les impacts. S'assurer qu'on allait continuer à avoir du financement. »

7.1.2. Irène (2001 - 2011)

Irène est la plus ancienne des membres de l'équipe de MigrAction. Elle a été agente de développement depuis les débuts de la Stratégie MigrAction, pendant sept ans, avant de devenir coordonatrice (E8) : « Et puis Irène, c'était une ancienne agente de développement aussi. Elle pourrait t'en dire long, elle a été sept ans comme agente de développement. » Avec Pierre, elle a été un des membres fondateurs de la Stratégie. Son rôle dans la mobilisation des réseaux de coopération serait non négligeable (E22) : « Puis Irène a travaillé fort à établir un beau partenariat comme ça. [...] Puis elle est vraiment là depuis les débuts de MigrAction. »

La croyance vectrice de confiance en soi

Cette croyance est une conviction, une foi, faisant en sorte que l'on est persuadé du bien fondé de ses actions et de leur impact. La participation d'Irène à la Stratégie MigrAction aurait été mue par une croyance : « La jeune, malgré mes vingt-huit ans de l'époque, la jeune qui arrive avec ses grands sabots et elle y croit donc fort, sur sa foi personnelle. » Mais cette croyance se devait d'être transmise, puisqu'il était impératif de convaincre des acteurs de s'impliquer dans la Stratégie MigrAction : « Parce qu'il faut convaincre les gens d'embarquer dans notre "religion", dans notre façon de faire. On y croit nous que ça se peut de renverser un bilan migratoire. Mais pour... Quand même que j'y croirais toute seule, ça ne changerait rien. Il faut que j'invite les gens à y croire avec moi. »

Il y a eu cependant des obstacles. Des acteurs plus réticents auraient été plus difficiles à convaincre. Ces obstacles auraient été surmontés grâce à la patience et à la foi. La persuasion des acteurs se serait au début faite sur la base de la foi. En effet, la Stratégie MigrAction apportait un précédent de par la diversité de ses axes d'intervention d'une part, et d'autre part parce qu'elle émanait de la décision de groupes de jeunes :

> Je ne peux pas dire que c'était facile, parce que la première année, les six à huit premiers mois, je me souviens avoir dit : « Je continue-tu moi là-dedans ? » Parce que c'est difficile de faire connaître, de convaincre, d'aller sur le terrain… Et puis ce n'est pas du… c'est du un à un, c'est du cas par cas. On va rencontrer le comité de tel organisme, on leur parle de ça. C'est un travail qui est laborieux, qui est long… On a tout à créer. On s'appuie sur quoi au départ ? On s'appuie sur rien. On s'appuie, moi je dis, sur ma foi encore. C'était à moi de convaincre. Mais sur quoi je m'appuie ? Je n'avais pas de résultats. J'avais les enquêtes statistiques de l'ISQ, mais bon à part ça sur quoi qu'on s'appuie.

D'autres obstacles ont été associés aux mentalités régionales, notamment l'esprit de clocher. Il a été surmonté grâce à la foi en la Stratégie MigrAction :

> Il fallait quand même que je me batte contre des préjugés et puis aussi contre… pas contre des politiciens, contre des idées politiques auxquelles j'étais confrontée, et puis que je ne pensais pas que ça pouvait nous *breaker*. Mais tu sais les esprits de clocher au départ, les guéguerres de village. On a senti ça un peu au début, mais rapidement c'est devenu… On a travaillé à ce que ça devienne régional. Rapidement l'esprit de clocher est tombé.

Une détermination par la motivation intrinsèque à l'accomplissement

L'un des traits de personnalité d'Irène serait sa détermination. Elle lui proviendrait en grande partie de sa motivation intrinsèque à s'impliquer dans la Stratégie MigrAction. La motivation intrinsèque présente trois formes identifiées par Vallerand *et al.* (1992) : la motivation intrinsèque aux stimulations, la motivation intrinsèque à la connaissance et la motivation intrinsèque à l'accomplissement. Cette motivation intrinsèque se développerait lors de la réalisation de tâches induisant une forte autodétermination. Quant à Irène, sa participation à la Stratégie MigrAction aurait été hautement valorisante. C'est donc de motivation intrinsèque à l'accomplissement qu'il s'agit, c'est-à-dire relever des défis, créer et se réaliser en réalisant :

> Beaucoup de valorisation c'est sûr, sur le plan personnel. Quand on est avec des gens de défi… Moi je suis une personne de défis, sur le plan personnel ça m'a amené beaucoup de motivation. Parce que j'aime construire, j'aime créer, j'aime

> innover, et puis au départ c'est ce que nous offrait le projet. Donc à la base du projet, tout était à faire. Donc le défi de créer, le défi de mobiliser.

Les sources de cette motivation seraient diverses. La première proviendrait du défi à relever dans la réalisation de ses tâches. Irène s'est sentie investie dans un nouveau projet qu'elle avait le pouvoir de façonner, étant donné que ses idées étaient prises en compte : « C'est sûr qu'il y a une grande motivation. Elle est intrinsèque d'abord. [...] En ce qui me concerne, MigrAction... Je suis arrivée avec un projet qui n'existait pas. Donc moi dans ce que je suis, dans les défis qui m'animent dans la vie, c'est de prendre un projet à la lettre A, de le mener à la lettre Z du mieux que je peux. »

Ensuite, la motivation à l'accomplissement proviendrait de la liberté de création et d'innovation offerte par la participation à la Stratégie MigrAction :

> Et puis ce qui m'a vraiment... ce qui a contribué à ce que je reste en place longtemps aussi, c'est la liberté de création et d'innovation. Ça, ça a été super important. Et puis le fait que je puisse y donner ma couleur. Moi dans ce que je suis, c'est ça qui est important. Surement que ça a contribué à tout ça, les résultats qu'on a maintenant, parce que j'ai eu de la liberté de la part des gens qui m'encadrent, mais de la part des partenaires aussi.

Cette motivation résulterait également du sentiment de reconnaissance. Les partenaires qu'Irène a convaincus de s'impliquer dans la Stratégie MigrAction, lui ont témoigné une entière confiance :

> J'ai probablement su les convaincre [les partenaires] de me faire confiance. Je pense que ça, ça a pu y jouer aussi grandement. Et puis ils m'ont fait confiance aussi. Mais c'est une relation avec les partenaires qui a été très en échange et ça a été vraiment bénéfique. Donc pour moi le défi est là, d'avoir un projet à créer de toute pièce, à monter de toute pièce.

Enfin, la motivation à l'accomplissement découlerait d'un sentiment de fierté, d'avoir fait naître un projet collectif territorialement ancré :

> Un projet comme la Stratégie MigrAction, c'est un projet que j'ai fait naître avec tous les gens autour, mais c'est un projet que je suis particulièrement fière d'avoir mené où je l'ai amené. Et puis c'est comme un enfant que l'on met au monde selon moi. C'est un projet qui a pris racine, qui est devenu plus grand, qui est devenu plus fort, qui est devenu vraiment collectif, de concertation locale.

Cette motivation intrinsèque aurait généré un pouvoir d'attraction chez Irène, si bien qu'elle a maintenu son implication dans la Stratégie MigrAction depuis sa création :

> J'ai appliqué sur ce poste parce que j'aimais le défi que ça représentait, j'aimais le tremplin que ça m'offrait à l'intérieur du Carrefour jeunesse emploi. Mais avant tout, je restais le pied dans MigrAction. C'est jusqu'à ce point-là. En ce sens que je n'étais pas encore tannée de MigrAction. Ce n'était pas pour partir de MigrAction, c'était pour faire autre chose en restant dans MigrAction. Ça va jusqu'à ce point-là.

Performance sociale : communiquer sa motivation intrinsèque et jouer un rôle de coach

La performance sociale est l'une des habiletés relatives au jugement social, lesquelles sont parties intégrantes du savoir-faire (Lainey, 2008). Irène démontrerait essentiellement sa performance sociale, soit par la communication de sa motivation intrinsèque, soit par son encadrement et par le rôle de *coach* qu'elle joue.

D'une part, Irène jouerait un rôle d'encadreuse ou de *coach*. Elle transmettrait son savoir, son expertise à une agente qui la remplace dans ses anciennes fonctions. Elle aurait préparé sa relève en cédant ses archives à sa remplaçante :

> Tantôt je faisais des recherches sur internet, je fouillais dans les dossiers d'Irène, pour voir de quelle façon je pourrais animer cette rencontre. Ça fait quelques fois que j'en fais, mais je veux toujours me perfectionner. [...] Oui, j'ai une grande marge de manœuvre. C'est l'avantage aussi qu'Irène ait déjà fait aussi mon poste, mais elle pendant plusieurs années. Ça fait qu'elle, elle le tient sur le bout des doigts. Mais elle sait aussi qu'elle peut me faire confiance, ça fait qu'elle me laisse aller. Elle sait que si j'ai besoin je vais aller la voir. (E22)

Elle ferait confiance à ses collaborateurs, en leur laissant une marge de manœuvre, c'est-à-dire la possibilité de faire leur propre expérience. Elle encadrerait par les conseils qu'elle prodigue. Ce partage pourrait éventuellement faire émerger un leadership :

> Mais elle me laisse vraiment aller, elle me laisse foncer, parce qu'elle m'a vu faire aussi et puis elle sait que je suis capable. Donc tu sais j'ai vraiment un beau lien de confiance avec Irène, et puis c'est plaisant. Ça fait que je suis capable de m'essayer, et puis quand je vois que je ne suis pas certaine, je vais la voir et puis je lui dis : « Qu'est-ce que tu penses de ça ? » Et puis elle est capable de m'enligner. (E22)

D'autre part, elle transmettrait sa motivation intrinsèque en aidant ses collaborateurs à s'autodéterminer dans la réalisation de leurs tâches. Elle leur laisserait une marge de liberté, les encourageant à créer et à innover :

> Donc je le sais que par la motivation que j'ai à leurs projets, qui est intrinsèque encore, je le sais que je peux les amener à s'auto-motiver et à se *challenger* eux-mêmes. Parce que moi c'est mon style de supervision. Et puis c'est ce que je veux le plus dans mon poste, c'est de les amener à cette liberté de création, sens d'innovation… S'ils ne l'ont pas, ce n'est pas quelque chose qui les habite, on va essayer de le développer. Je pense que ça se peut. Mais j'y crois.

Connaissances en analyse des territoires

Le diagnostic consiste en une revue des capacités du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Irène liste quelques forces provenant essentiellement du capital humain, là où le Saguenay – Lac-Saint-Jean se démarquerait des autres régions du Québec :

> Moi je trouve que toutes les régions ont leurs particularités aussi. Mais ce qui fait la différence je trouve, c'est les gens. Mais ça, ça va vraiment avec ce que je suis, parce que c'est important pour moi les gens, et puis c'est peut-être ce que je remarque le plus. Je trouve qu'il y a une simplicité ici en région, il y a quelque chose qui n'est pas pareil comme ailleurs. C'est ce que je pense. En même temps c'est ce que je veux prétendre.

L'une des principales forces serait la facilité de collaboration : « La région du Saguenay – Lac-Saint-Jean, c'est un milieu qui travaille collectivement [...], des gens qui sont toujours prêts à relever le défi. » Ce capital humain présente des archétypes, des modèles, sortes d'emblèmes régionaux : « On a beaucoup d'emblèmes tu sais. Le premier qui me vient en tête c'est Pierre Lavoie présentement. C'est un modèle. Il y a beaucoup de modèles comme ça je trouve au Saguenay – Lac-Saint-Jean. » Finalement, la force des populations de la région résiderait dans leur sens de la solidarité : « Il y a une espèce de solidarité qui est presque familiale. Et puis les liens se tissent quand même rapidement quand il faut le faire. La perception que j'ai de la région c'est un peu ça. »

Des opportunités sont d'autre part mises en évidence. Elles proviendraient également du capital humain. Le sentiment d'appartenance des Saguenéens et des Jeannois serait une opportunité pour la région. En effet, selon la cible 5 de la Stratégie MigrAction, le sentiment d'appartenance régionale serait un vecteur d'implication dans son milieu : « Moi je perçois les gens de la région comme des gens fervents revendicateurs de leur région, de leur milieu, de leurs avoirs, de leurs acquis. Des gens qui ont un sentiment d'appartenance très fort. Quand on va à l'extérieur, les gens aiment être reconnus, les gens du Saguenay – Lac-Saint-Jean. »

Néanmoins, Irène différencie ce diagnostic : une sous-région du Saguenay – Lac-Saint-Jean est comparée avec une autre. Cette démarche consisterait à relever des divergences territoriales, lesquelles requerraient des actions adaptées à chacune des réalités territoriales :

> Et puis quand j'entends ça, que le comté de Roberval se démarque beaucoup par rapport au reste de la région, c'est sûr que ça me fait plaisir. En même temps, je le sais que ça ne peut pas être la même réalité qu'au Saguenay. C'est la campagne par rapport au Saguenay ici. Et puis les gens de nature, c'est des gens de proximité, des gens qui ont besoin de proximité pour être plus forts. Et puis ils l'ont compris. C'est de génération en génération. Ça fait que c'est clair que ce n'est pas le même fonctionnement qu'à Ville de Saguenay. En même temps il faut que ce soit comme ça pour nous, parce que c'est plus dur pour nous d'attirer, qu'à Saguenay.

L'ancienneté : un atout pour l'animation des territoires

Irène aurait une expertise en animation des territoires. C'est le fait de créer des conditions favorables à la participation d'acteurs sur un territoire donné. L'animation, c'est la capacité de : mobiliser le milieu, créer des alliances sur le territoire, concilier les positions, développer les mécanismes de mobilisation et orienter les actions du milieu (Robitaille, 2006). Étant responsable d'une table migrActive, Irène avait pour tâches de concilier les positions d'acteurs du milieu afin de générer des actions collectives : « Oui c'est moi qui ai pris en main cette table-là, et puis qui lui ai insufflée l'air d'aller finalement. »

Son ancienneté dans la Stratégie MigrAction aurait rendu aisée l'animation des territoires. L'ancienneté serait gage de continuité de procédures familières aux agents les plus anciens, ce qui optimiserait l'action : « Notre structure et puis notre fonctionnement de base est efficace. Et puis comme je disais tantôt, j'ai été là tout le temps. Ça fait que le fonctionnement je le connais, je l'ai créé, je l'ai inventé, et puis c'est moi qui l'ai mis en place, c'est moi qui en ai eu les résultats aussi. » En effet, les partenaires seraient plus confiants envers un interlocuteur qu'ils connaissent de longue date. Les proximités développées faciliteraient une meilleure compréhension, d'où une rapidité de l'action collective : « Ça fait que c'est sûr que quand on prépare un projet en comité de travail et puis que moi je *leade*, et puis que je recrute les partenaires pour travailler sur une idée à développer, ma façon de faire ils la connaissent, c'est la même depuis le début. Ce n'est pas quelqu'un d'autre qui arrive avec d'autres façons de faire. Ça fait que tout le monde est déjà habitué, donc ça va vite. »

Cette continuité de l'animation des territoires aurait été un facteur de stabilité des ressources, contribuant grandement à l'efficacité du fonctionnement de l'organisation, *in fine* à la mobilisation des acteurs régionaux : « Ça va vite parce que la façon de faire est là depuis

Rapport-Gratuit.com

toujours, et puis c'est toujours la même. Tandis qu'ailleurs où ça a changé souvent de ressources, c'est sûr que ça a amené des ralentissements, ne serait-ce que pour la ressource elle-même de connaître comment ça fonctionne, ça prend un an. Donc si la ressource reste deux ans… »

7.1.3. Sonia (2004 - 2008)

Sonia fut intégrée à la Stratégie MigrAction peu de temps après sa consécration en entente spécifique. Son leadership aurait été décisif dans la phase de renouvellement de l'entente entre 2007 et 2008.

Confiance en soi par ses compétences personnelles et son efficacité personnelle

La confiance en soi proviendrait en premier lieu de l'assurance dans ses compétences personnelles (Lainey, 2008). À défaut d'expérience personnelle, le savoir-être ferait naître une confiance en soi : « J'avais [X] ans, pas énormément d'expérience, mais je pense que j'avais des compétences de professionnalisme, de rigueur et de crédibilité qui m'ont permis de me propulser et puis d'y croire, et de faire croire les autres à ce projet-là, de les amener à y croire autant que moi. » En outre, le sentiment d'avoir relevé un défi d'envergure aurait été un catalyseur de cette confiance en soi : « Donc ce que ça m'a apporté, c'est une réalisation professionnelle inespérée, et une confiance très grande en mes capacités de gérer des projets complexes comme ceux-là. Je me suis prouvée à moi-même jeune, des compétences et des aptitudes que j'avais. Sans ce projet d'envergure-là, ça aurait certainement pris plus de temps avant de découvrir en moi ces forces-là. » Finalement, cette confiance en soi se bâtirait lors d'interactions, car elle serait transmissible : « Oui, possiblement, j'ose croire que j'ai été un leader positif, qui a aidé d'autres personnes à y croire aussi. Mais seule je n'aurais jamais pu. […] Parce que ça prenait de nombreuses personnes pour y croire. »

En second lieu, la confiance en soi découlerait d'un sentiment d'efficacité personnelle (Luc, 2004). Le sentiment du devoir accompli né de la participation à un projet avec des impacts à échelle régionale, n'aurait pas été sans décupler cette confiance en soi : « Moi j'avais le sentiment du devoir accompli, j'avais le sentiment que j'avais tout fait ce que je pouvais faire, et puis j'avais quand même apporté un projet important pour la région… Pour moi, j'avais vécu un projet extraordinaire à cet âge-là. » Cette confiance annihilerait même l'insécurité de l'emploi, pourtant très fort chez des jeunes en proie à des difficultés d'insertion professionnelle : « Je partais avec une confiance en moi encore plus grande, avec cette réalisation-là dans mon baluchon… Parce que quand j'ai quitté, je n'avais pas d'emploi, je me suis jetée dans le vide. »

De plus, le renouvellement de la Stratégie MigrAction avec un plus grand financement et plus grand nombre de partenaires, aurait alimenté ce sentiment d'efficacité personnelle. Cette phase aurait été menée à bien, notamment par la croyance en l'efficacité de ses actions et de ses impacts :

> Pour renouveler une entente de cette ampleur-là, et arriver à signer une deuxième entente de 3,6 millions, ça prend plus qu'une paie, ça prend une passion, ça prend d'être convaincue de l'impact que les actions pouvaient avoir et de l'importance… […] Oui, ce n'était pas qu'une paye, parce qu'un moment donné les heures, l'énergie que tu y mets…

Le succès du renouvellement aurait été d'autant plus ressenti que Sonia avait la conviction d'y avoir contribué, en ralliant un plus grand nombre d'acteurs, traditionnellement divisés, autour de la Stratégie MigrAction :

> Je pense que mon passage ce que ça va avoir permis, c'est d'avoir conquis des partenaires, d'avoir convaincu certains partenaires plus réticents. Je pense que certains partenaires ministériels pour lesquels l'argent ne pousse pas dans les arbres… D'avoir convaincu certains partenaires de l'éducation, d'avoir convaincu, je pense que c'est trente-trois ou trente-six partenaires signataires différents, d'y avoir cru. Tous les cégeps ont signé, toutes les villes et MRC ont

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

> signé. Il n'y a pas eu de... Il n'y a pas eu d'exception, il n'y a pas eu de territoire qui n'a pas embarqué.

Finalement, le sentiment d'efficacité personnelle ne serait pas indissociable du sentiment d'avoir bâti et cédé un héritage :

> Donc je pense que c'est ce qui a permis quand je suis partie, que j'avais le sentiment de laisser quelque chose, de laisser un certain héritage que mon passage avait permis de construire... Quelque chose de plus grand que moi, que d'autres aussi avaient cru qu'il était possible de faire quelque chose de plus grand qu'eux. Je dirai que c'est ça, c'était peut-être un héritage.

Analyse des territoires

L'analyse des territoires s'apparenterait à un diagnostic chez Sonia. De ce diagnostic émergeront des forces et surtout des opportunités pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean. Son développement serait au cœur des préoccupations des leaders régionaux : « C'est une région où le développement régional, où le développement, a des privilèges, avec des leaders. Je voyais encore Marc-Urbain Proulx cette semaine parler du Plan Nord, à TVA ici. » Les forces du Saguenay – Lac-Saint-Jean lui proviendraient en partie de sa population. Elle aurait une capacité de se prendre en main et de se mobiliser dans l'adversité : « C'est une région qui est remplie de forces, de battants, et de capacité de prise en charge collective. » Ce serait une population épanouie par le potentiel « qu'offre la région, autant personnel que professionnel », avec une capacité à innover.

La situation périphérique du Saguenay – Lac-Saint-Jean, de relatif isolement, serait une autre opportunité. Les acteurs régionaux collaboreraient plus naturellement pour des actions collectives de développement. Les liens sociaux seraient par conséquent plus forts :

> Je trouve que son isolement, en n'étant voisine d'aucune autre région, à part par des centaines de kilomètres, fait en sorte que ça facilite son développement, de resserrer les liens entre les développeurs. J'ai constaté ça. [...] D'une part d'être

> isolé, mais d'être tissé serré finalement, où on voit des CLD qui travaillent ensemble, des SADC qui travaillent ensemble, qui travaillent en réseau, des cégeps qui travaillent ensemble. Donc le travailler ensemble, y croire collectivement, est très fort.

Cet isolement façonnerait un fort sentiment d'appartenance. Ce dernier se ressentirait à un niveau régional grâce à la proximité du Saguenay et du Lac-Saint-Jean :

> Le sentiment d'appartenance et l'isolement dont je parlais tout à l'heure, motive aussi à avoir le sentiment d'appartenance. [...] C'est sûr qu'on a toujours dit au Saguenay que le Lac ce n'était pas le Saguenay, mais c'est dit que c'est quand même le Saguenay – Lac-Saint-Jean. Bien qu'il y ait des différences, quand on regarde ça d'un regard de développement, c'est sûr qu'un citoyen de Saint-Félicien n'aura pas le même regard que moi, tu sais que je suis un peu biaisée par rapport à ça, mais au-delà de dire que le Saguenay et puis le Lac c'est différent, Alma c'est quand même à 25 minutes de Jonquière, Chicoutimi c'est quand même à une heure dix de Roberval.

Développement d'une expertise multiple dans la mobilisation des ressources

Au cours de ses tâches, Sonia aurait été appelée à développer des expertises multiples. Ce mode d'apprentissage dit « transversal », caractériserait notamment les leaders d'équipe ou de personnes, aussi qualifiés de généralistes. Ils développeraient un savoir-faire dans une diversité de domaines (Luc, 2004) :

> Mon rôle est devenu plus significatif dans la Stratégie lorsque je suis devenue directrice, parce que d'une part le RAJ était l'organisme porteur de la stratégie, coordonateur, donc l'organisme de référence, autant dans ce qui était du soutien financier, dans la coordination des rencontres, dans l'animation des rencontres, et aussi dans la réponse aux médias, dans le *feedback* des jeunes, est-ce que ça répondait toujours à leurs attentes.

Cette expertise multiple se percevrait dans les actions de mobilisation des ressources financières et humaines : « Je crois que mon passage et mon implication ont permis de mettre à la disposition des intervenants, entre 2007 et 2012, une somme d'argent significative, et de mettre à disposition des leviers financiers et humains significatifs. » Des ressources

financières ont été mobilisées dans le cadre de la Stratégie MigrAction. L'expertise de Sonia en la matière, s'illustrerait par la hausse du financement attribué à la stratégie (E9) : « C'est Sonia qui a pris le relais. Elle a très bien fait ça parce qu'il y a eu une augmentation du financement. » D'autre part, des ressources humaines ont été mobilisées. Leur coordination semblait primordiale pour le renouvellement de la Stratégie MigrAction :

> Mais c'est en février 2006, lors du départ de Pierre de la direction, où moi j'ai pris la direction du RAJ. C'est vraiment là où j'ai coordonné des rencontres même, on pourrait en reparler, coordonner avec l'aide des partenaires, le renouvellement de la Stratégie… de la seconde stratégie. Donc de février 2006 à janvier 2008, donc ces deux ans-là. Je devrais plutôt dire quatre ans au total dans MigrAction, dans un rôle quand même significatif les deux dernières années avec le renouvellement.

Le renouvellement aurait donc été une phase requérant de Sonia une plus grande démonstration de son expertise en mobilisation des ressources humaines. Elle aurait été très investie dans cette phase primordiale à la continuité de la Stratégie MigrAction. Ainsi, la mobilisation des ressources humaines consisterait essentiellement à maintenir l'engouement chez les partenaires afin qu'ils réitèrent leur engagement dans la Stratégie MigrAction :

> Mon rôle a été surtout au renouvellement de l'entente, de la première. […] Dès 2006, quand je suis arrivée, le défi était déjà celui de penser au renouvellement. Donc c'est beaucoup là où mon rôle a été très présent pour le renouvellement. […] Ça, ça a été une chose de la faire en intersectorialité avec les partenaires ministériels, les partenaires de l'éducation, les partenaires des employés privés, les partenaires communautaires. Ensuite, c'était de faire la tournée des fonds, parce qu'il fallait trouver des sous.

Cet engagement dans le renouvellement aurait fait de Sonia une agente de mobilisation reconnue, quand bien même n'était-ce pas sa fonction originelle (E15) : « Je pense qu'agent de mobilisation, Sonia ça a été la meilleure, même si elle ne l'était pas. Tu sais, d'aller rallier tout le monde autour de cette cause-là, de se poser des questions, de refaire des objectifs. Et puis tu sais, l'argent a suivi aussi. »

7.1.4. Jeanne (2009 - 2011)

Jeanne conclura cette liste de leaders. La plus récente d'entre eux, elle fut impliquée dans le second déploiement de la Stratégie MigrAction, suite aux négociations de son renouvellement.

Déterminée pour éradiquer un discours défaitiste

La persévérance face aux obstacles serait un signe de détermination (Lainey, 2008). Chez Jeanne, cette persévérance se manifesterait par un engagement dans une démarche d'éradication d'un discours défaitiste. Cette détermination découlerait avant tout d'une passion pour la région : « Je suis une fille qui est quand même passionnée de sa région, qui crois vraiment au potentiel de ma région. J'ai la qualité que quand je suis passionnée de quelque chose je ne lâche pas. » Cette passion désinhibitrice conduirait à l'action pour le bien être de sa région : « Moi si je peux changer quelque chose, c'est sûr que je vais le faire. Moi je vais tout mettre mes œufs dans le même panier, si je peux dire cette expression-là. Je vais tout mettre les œufs dans le développement de la région. » Le discours défaitiste, obstacle à la promotion d'une image positive de la région, serait surmonté par cette détermination née de la passion pour la région :

> Moi quand je parle soit à mes amis, soit à des collègues, ou des gens, des connaissances... quand je me mets à parler de la région, et puis quand la personne commence à être défaitiste, je l'arrête tout de suite : « Non, ne soit pas défaitiste tu sais. » Ici on en a des avantages. Et puis on a un bel avenir. Je ne dirai jamais quelque chose de négatif sur ma région. En étant passionnée, je suis très convaincante.

Enfin de cette détermination émergeraient des qualités nécessaires à la mobilisation, en l'occurrence le don de la persuasion : « Moi je suis terriblement convaincante quand j'ai

une passion. Donc tu sais, si je peux contaminer le plus de monde possible, pour que les gens se prennent en... aient conscience de ça, tant mieux. »

Détermination par la motivation intrinsèque à la connaissance

La motivation est une preuve de détermination des leaders, laquelle entre en compte dans la définition de la personnalité. Chez Jeanne, la motivation serait intrinsèque à la connaissance. Cette motivation proviendrait de la satisfaction et du plaisir d'apprendre dans des domaines divers, au cours de la réalisation de ses tâches (Vallerand *et al.*, 1992).

L'impératif de concertation pour la mise en œuvre d'actions collectives, apporterait une connaissance des acteurs issus de sphères variées, qu'elles soient gouvernementales, sociales ou économiques : « Donc c'est beaucoup de travail, de concertation avec des partenaires, de concertation avec le local, de concertation avec le régional, concertation avec les gouvernements. Donc moi ce que je trouve que ça m'apprend beaucoup, c'est aussi d'agir avec le milieu socioéconomique, avec les partenaires. »

Ensuite, l'implication dans une démarche de persuasion, incluse dans le processus de mobilisation des acteurs régionaux, aurait une portée didactique. Les agents pourraient développer des atouts en communication utiles à la promotion de la Stratégie MigrAction : « Ça m'apprend beaucoup à faire des présentations, à m'exprimer... à développer un peu mon côté vendeur ; vendeur de la stratégie, vendeur de la région. Je n'avais pas ce côté-là, je ne suis pas vendeuse. Mais quand c'est pour la région, ça c'est correct. » Ces aptitudes en communication auraient été mises à profit pour véhiculer un discours positif à travers les médias :

> Après tout ce qui est le côté média, le côté... c'est spécial, et puis c'est quelque chose qui se développe, en tout cas pour moi, qui se développe beaucoup sur le tard je pourrais dire. [...] Les journaux, les radios, la télé,... Tu sais, veut, veut pas, en étant devenue à coordonner la Stratégie MigrAction, quand ils ont à parler

de la Stratégie MigrAction, c'est moi qui interviens. Donc c'est beaucoup de travail avec les journalistes, et puis tout ça.

Analyse des territoires : défaitisme des médias et qualité de vie au Saguenay – Lac-Saint-Jean

La principale faiblesse du Saguenay – Lac-Saint-Jean résiderait dans la diffusion d'un discours défaitiste attisé par les médias locaux et régionaux. Ils persisteraient dans cette démarche, en dépit de l'amélioration du bilan migratoire :

> Eux autres [les médias] ils ont un discours beaucoup défaitiste. Exemple, quand le bilan migratoire est sorti en janvier, - 396, c'est le meilleur bilan migratoire qu'on a depuis les quinze dernières années. [...] Puis c'était l'année de la crise économique. Crime ! on s'attendait à un chiffre épouvantable, mais non c'est le meilleur qu'on a eu. Mais c'était encore défaitiste ce qui était dans les journaux. Et puis là, tout le monde s'improvise démographe.

Ces médias pessimistes auraient tendances à se délecter des nouvelles négatives, quand par ailleurs une analyse plus fine de certaines données pourrait générer une actualité de bon augure :

> Oui, c'est ce qui s'est passé dans la MRC Maria-Chapdelaine justement ; fermeture d'usines. Tu sais, rien qu'à eux autres, ils ont - 391. C'est quand même quelque chose là. Mais on voit que les autres sont partis dans les autres MRC. Ils ne sont pas tous partis à l'extérieur. On le voit beaucoup dans le bilan migratoire, tu sais les gens sont partis, des gens viennent et tout ça. Mais les médias vont toujours rester défaitistes, que ce soit une bonne nouvelle ou une mauvaise nouvelle.

Les agents de la Stratégie MigrAction seraient donc contraints à une veille de l'information pour pouvoir contrecarrer ce discours défaitiste, tâche d'autant plus difficile que les journalistes jouissent d'un crédit : « Et puis tu sais... parce que nous aussi on travaille au sentiment d'appartenance à l'intérieur de la région, et puis tu sais quand on se fait dire des affaires défaitistes, ce que les gens ont pris dans les journaux, là il faut aller démentir ça. Mais tu sais, les journalistes ont raison, nous on n'a pas raison. » Une meilleure collaboration avec les médias pallierait cette faiblesse : « Ils vont être capables d'aller chercher en dessous c'est

quoi le bobo qui est quasiment cicatrisé et qu'ils vont aller rouvrir. C'est ça qui est décevant des médias, sauf que quand on est capable de les avoir de notre côté, c'est un très bel atout. »

Le Saguenay – Lac-Saint-Jean possèderait néanmoins une force non négligeable. La région serait reconnue pour fournir à sa population une très bonne qualité de vie. Elle renfermerait de grands ensembles urbains dépouillés d'inconvénients, si nombreux en contexte citadin :

> On est une région riche à quelque part, parce qu'on a les deux envers de la médaille. On a l'urbain qui est Ville de Saguenay, qui est quand même la septième plus grande ville au Québec, puis on a tous les milieux ruraux qui sont autour. Tu sais, c'est un amalgame de... Je peux rester à la campagne et puis travailler en ville, sans avoir les inconvénients de la grande ville : le traffic, le smog, l'air pollué, les trucs comme ça.

De plus, ces villes sont proches d'espaces ruraux, ce qui offrirait un cadre bucolique idéal pour la villégiature :

> Je peux partir du bureau, quinze minutes après être sur un lac tout seul en kayak. Tu sais, c'est un peu cet aspect-là qui est intéressant du Saguenay – Lac-Saint-Jean. C'est toutes les possibilités. C'est la qualité de vie, c'est le temps qu'on a pour nous, qu'on n'a pas dans le traffic tu sais. Donc moi le Saguenay – Lac-Saint-Jean, c'est sûr que c'est le meilleur des deux mondes. En plus on a des paysages magnifiques.

Le dynamisme culturel rajouterait à cette qualité de vie : « Il y a des festivals. C'est une région dynamique, c'est une région qui bouge beaucoup. C'est très dur de mal vivre ici finalement, il faut vouloir. »

Cette qualité de vie est promue comme un avantage comparatif, améliorant ainsi l'attractivité du Saguenay – Lac-Saint-Jean auprès des jeunes : « C'est vraiment quelque chose que notre génération du moins, va aller rechercher : la qualité de vie, la sécurité, l'accès à la propriété. » Les perspectives d'amélioration du pouvoir d'achat au Saguenay – Lac-Saint-

Jean, en raison d'un faible coût de la vie, entreraient en compte dans l'amélioration de la qualité de vie :

> C'est le premier argument qu'on dit quand on sort à l'extérieur. Au Saguenay – Lac-Saint-Jean, vous avez une qualité de vie, un accès à la propriété, ça coûte moins cher d'accéder à une maison, les logements sont moins chers, ça vous met de l'argent dans les poches pour faire plus d'activités. Des activités, il y en a, il y en a plein. Les festivals, les trois-quarts sont gratuits, donc tu sais…

Enfin, la proximité de Québec, ville en développement, représenterait une opportunité pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean. Cette opportunité serait d'autant plus grande que l'accessibilité à Québec a été améliorée par la construction récente de l'autoroute à quatre voies :

> On est à proximité avec la ville de Québec. Maintenant avec la voie ça se fait en une journée, aller-retour Québec. En fait si je vais au bout du Saguenay, au bout du Lac, ça me prend beaucoup plus de temps que d'aller à Québec. À quelque part on est à proximité de Québec, c'est une ville qui se développe beaucoup Québec. Donc nous je pense que ça va se répercuter beaucoup sur nous ici, le fait que Québec se développe.

7.1.5. Conclusions

La première conclusion porte sur la capacité qu'auraient les agents de la Stratégie MigrAction à identifier leurs leaders, puisque les plus cités ont respectivement présenté les profils de leadership personnel les plus complets. Le premier était Pierre, le leader présentant les savoir-être et savoir-faire les plus distincts. Ces leaders partagent quelques points communs dans leur profil. Tous tirent surtout leur leadership de leur capacité d'analyse des territoires. Ils sont capables de faire un diagnostic territorial assez élaboré, duquel ressortent surtout des forces. Les plus notables sont : la qualité de vie et le sentiment d'appartenance.

Rapport-Gratuit.com

Des nuances se dessineront ensuite. Pierre, Irène et Sonia seraient des leaders confiants. Chez les deux premiers, la confiance en soi se confondrait avec foi et confiance en la Stratégie MigrAction. Par contre chez Sonia, cette confiance naîtrait de ses compétences personnelles et de son sentiment d'efficacité personnelle. Pierre, Irène et Jeanne feraient preuve d'une grande détermination. Pour le premier, la détermination révèle des capacités de persuasion, surtout lors de négociations. Les deux dernières tireraient leur détermination d'une motivation intrinsèque : à l'accomplissement pour Irène, à la connaissance pour Jeanne. Pierre et Irène, les deux principaux leaders, font état de leurs habiletés relatives au jugement social ; la performance sociale principalement. Pierre serait un leader convaincant, tandis qu'Irène serait capable de communiquer sa motivation intrinsèque à ses collaborateurs. Sonia et Pierre ont fait montre d'une expertise au cours de la gestion des ressources humaines et financières. En leur qualité de directeur et directrice d'organisme, les deux ont été appelés à coordonner des ressources humaines issues de diverses organisations de jeunesse, et à négocier le financement de la Stratégie MigrAction. En fin de compte, Pierre se distinguerait des autres leaders par son intelligence sociale. Il démontrerait le mieux sa capacité à comprendre les émotions d'autrui et les siennes. Il est reconnu pour son ouverture d'esprit, le partage du point de vue de ses collaborateurs et son enthousiasme par l'implication des jeunes. Il a en outre formé sa relève, anticipant son désir de quitter son organisation.

D'autres conclusions seront formulées à partir de l'étude des périodes de leadership organisationnel. Il pourrait être évalué au cours des périodes d'élaboration de la Stratégie MigrAction, en faisant la pondération des leaderships personnels, tout en tenant compte du niveau de chacun. Ainsi, des périodes d'exercice de leadership personnel ont été juxtaposées. En apparaîtront cinq : 1) 2001 - 2004 (Pierre et Irène) ; 2) 2004 - 2006 (Pierre, Irène et Sonia) ; 3) 2006 - 2008 (Irène et Sonia) ; 4) 2008 - 2009 (Irène) ; 5) 2009 - 2011 (Irène et Jeanne).

Le leadership organisationnel dans la première période aurait été plutôt élevé, du fait de la présence de deux des leaders les plus distingués de la Stratégie MigrAction. Ce leadership aurait été encore plus fort entre 2004 et 2006, lorsque Sonia se joindra au groupe. Il aurait décliné entre 2006 et 2008, suite au départ de Pierre. Sonia partira à son tour en 2008, laissant Irène devenue l'unique leader distincte. Ainsi, entre 2008 et 2009, le leadership organisationnel aurait été à son plus bas. Jeanne arrivera en 2009 pour prêter main forte à Irène, relevant de fait le niveau de leadership. Il ne serait néanmoins pas revenu à ses niveaux d'antan.

Autrement dit, ce qui nous mène à la seconde conclusion, le leadership organisationnel de type individuel aurait été le plus fort lors du diagnostic et de la mobilisation initiale, surtout pendant les deux premières années de la mise en œuvre de la Stratégie MigrAction. Il se serait maintenu lors de la négociation de renouvellement, quoiqu'à un niveau moindre. Il aurait en revanche été à son plus faible après le renouvellement de l'entente spécifique, malgré un léger regain à partir de 2009.

7.2. Leadership interpersonnel au sein de la Stratégie MigrAction

Dans un deuxième temps, le leadership organisationnel sera perçu d'un point de vue mésostructurel. Le leadership interpersonnel est reconnu pour être à la fois émergent et partagé (Luc, 2004). Certains leaders contribueront à faire émerger un leadership chez leurs collaborateurs : il sera alors mention de leadership partagé. Ces leaders seront plus inclusifs, ouverts à leurs collaborateurs et leur laissant une marge de manœuvre (Mucchielli, 2006). D'autre part, les situations d'interactions feraient émerger un leadership. Au cours de ce processus, des acteurs incarneraient des rôles, aidant d'autres acteurs à acquérir un leadership.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Après avoir mis en évidence des situations d'interaction intervenant dans le déroulement de la Stratégie MigrAction, nous montrerons le rôle de certains agents dans l'émergence d'un leadership chez leurs collègues. Ensuite, nous dégagerons des périodes de leadership organisationnel, en fonction des dynamiques interpersonnelles produites dans la période d'étude. Enfin, nous verrons s'il y a eu effectivement partage de leadership au cours de ce processus.

7.2.1. Situations d'interactions entre acteurs

Les situations d'interactions entre acteurs peuvent être qualifiées de « structuro-temporelles », dans la mesure où elles ont un contexte à la fois structurel et temporel. Le premier précisera les interactions intraorganisationnelles et interorganisationnelles, tandis que le deuxième les recadrera dans le temps.

Interactions intraorganisationnelles

Ces premières interactions seront explicitées grâce à l'exemple du RAJ-02. De nombreuses interactions s'y manifestent entre acteurs de la Stratégie MigrAction. S'y côtoient : des bénévoles, membres du conseil d'administration (CA) ; et des employés permanents, salariés chargés entre autres d'opérationnaliser la Stratégie MigrAction. D'où l'existence potentielle d'interactions de trois ordres : entre membres du CA, entre permanents et membres du CA, entre permanents eux-mêmes.

En premier lieu, le CA est un chantre d'interactions se concrétisant lors de réunions bimensuelles, voire mensuelles (E3). Il est un exemple pour diverses raisons. D'une part, il réunit 19 membres d'âges et d'aspirations variées (E3) : « Et puis à la table du CA, il y en avait qui avaient seize ans. Tous les âges étaient représentés, et puis les secteurs d'activité au niveau des jeunes. [...] Et puis il y en a là-dedans que c'était une implication totalement

désintéressée, et d'autres qu'on voyait ils voulaient faire de la politique un jour. » D'autre part, il est dynamique et très engagé dans la Stratégie MigrAction, malgré l'implication bénévole de ses membres (E3) : « Ça fait qu'on est allé convaincre tous les partenaires. Quand je dis "on", c'était les membres du CA qui assistaient aux réunions [...] ». Cela laisse entendre une intensité des interactions.

En second lieu, le CA et la direction du RAJ-02 auraient été en constantes relations dans la réalisation de la Stratégie MigrAction, lorsque la présidente du CA et le directeur du RAJ-02 travaillaient de concert (E14) : « C'est sûr que comme présidente du Regroupement action jeunesse j'étais plus impliquée, je travaillais de plus près avec Pierre qui était directeur général à l'époque, et MigrAction était un dossier qui était très d'actualité parce que la première attente était finalisée avant que je sois présidente. »

Enfin, des interactions se produiraient entre employés permanents, y compris ceux qui n'ont pas de mandat spécifique dans la conduite de la Stratégie MigrAction, tels que les analystes du FRIJ. La réalisation du projet « Passe à go » a par exemple introduit une dynamique d'équipe entre une agente de participation et le directeur (E14). Il existerait également des interactions avec des analystes successifs du FRIJ, moins impliqués dans la Stratégie MigrAction (E13) : « Le premier rôle a été celui d'agente de développement analyste pour le FRIJ. [...] Et j'étais plus en support à ce moment-là aux joueurs directs qui étaient Marc à l'époque, qui étaient Pierre [...]. Donc j'étais plutôt un support moins actif comme rôle ou moins en avant plan. » Ils auraient cependant joué progressivement un rôle déterminant dans l'expansion de la Stratégie MigrAction (E15) : « Je vais toujours me souvenir qu'avec Sonia, quand on appelait ça justement la "*run* de lait". S'il y a trente six partenaires présentement autour de la Stratégie MigrAction, c'est bien parce qu'il y a eu une *run* de lait. »

Interactions interorganisationnelles

En tant qu'organe régional, la CRÉ favoriserait les interactions interorganisationnelles à une échelle régionale. Plusieurs passerelles existeraient entre elle et le RAJ-02. D'une part, le RAJ-02 est un organisme consultatif auprès de la CRÉ en matière de jeunesse. Par conséquent, plusieurs de ses membres siègent à la table des représentants régionaux (E14). D'autre part, des représentants de la CRÉ sont responsables des dossiers jeunesse, ce qui les amènerait à être en relations avec les membres du RAJ-02 (E19) : « Dans le fond moi, c'était un de mes dossiers à la CRÉ. Moi j'avais le dossier jeunesse. Donc, entre autres, j'avais le Regroupement action jeunesse, qui est notre forum jeunesse. Et on arrivait à l'échéance d'une entente spécifique, qui était cette entente-là. »

Les réunions en comités seraient d'autres occasions d'interactions interorganisationnelles. L'hétérogénéité des membres de l'équipe MigrActive, issus de diverses organisations jeunesse, poserait des problèmes de coordination et de cohésion : d'où la création d'un comité de coordination. Il rend possible la rencontre, donc la cohésion des membres de l'équipe terrain, « à peu près aux deux mois » (E6). Ce serait de « faire le lien avec [les] autres collègues [...] au niveau local, mais beaucoup aussi au niveau régional » (E20). En outre, le comité de coordination a pour utilité de faciliter le travail de coordination du directeur, lequel doit gérer les ressources humaines « entièrement payées par la Stratégie » et logées « par exemple dans un Carrefour jeunesse emploi » (E1). Le comité de suivi et d'évaluation se réunit quant à lui chaque année pour évaluer les impacts de la Stratégie MigrAction. C'est une démarche de reddition de compte auprès des bailleurs de fonds, puisqu'en tant qu'organisme porteur de la Stratégie, le RAJ-02 « va devoir rendre des comptes » (E1). Outre la reddition de compte, ce comité évalue la stratégie afin de « bonifier le plan d'action » (E4). Enfin, des comités de la Stratégie MigrAction seront consacrés exclusivement à chaque cible, par exemple « un comité essentiellement pour la cible 3 » (E1).

D'autres auront trait à des actions transversales, en l'occurrence le comité de communication ou de « Promotion ». Il « crée tous les outils [de communication] pour l'externe et pour l'interne » (E10).

Les tables de concertation seraient d'autres lieux d'interactions interorganisationelles. Les tables migrActives réunissent de nombreux partenaires qui se concertent sur des actions à mener dans leur localité, dans le but d'influer sur le bilan migratoire des jeunes. Elles ont vocation à maintenir une mobilisation locale autour des cibles de la Stratégie MigrAction. Elle se traduit par une « mobilisation des partenaires, information des partenaires pour qu'ils sachent qu'est ce qui se passe à la stratégie régionale » (E8). Elles facilitent un dialogue avec des acteurs traditionnellement peu en contact les uns avec les autres, et qui ont « différentes visions, différentes façons de travailler » (E2).

La constitution et la vocation des tables diffèreraient selon les territoires. Les interactions seraient alors territorialement conditionnées. La constitution des tables reflèterait la nature du territoire. À la table du Fjord-du-Saguenay, il y avait par exemple treize agents de développement ruraux, soit un par municipalité, alors qu'« habituellement on va avoir un ou deux agents de développement ruraux pour un territoire » (E2). Les priorités de chaque table divergeraient selon les enjeux locaux les plus pressants (E2) : « [...] parce que le développement de Saguenay est plus un développement où il faut y aller par contacts, représentations, tu sais. Puis le développement du Fjord, c'est de la revitalisation, c'est de la mobilisation de la population [...] ».

D'autre part, le territoire conditionnerait l'intensité des interactions au sein des tables. Le niveau d'engagement varierait d'une table migrActive à une autre (E2) : « Mais il y avait des tables migrActives où je sentais qu'il manquait de l'engagement. » Si certains attribuent

ces disparités à l'agent de mobilisation (E2) ou à la stabilité de l'équipe (E20, E21), d'autres y voient une caractéristique territoriale :

> Et puis quand j'entends ça, que le comté de Roberval se démarque beaucoup par rapport au reste de la région, c'est sûr que ça me fait plaisir. En même temps, je le sais que ça ne peut pas être la même réalité qu'au Saguenay. C'est la campagne par rapport au Saguenay ici. Et puis les gens de nature, c'est des gens de proximité, des gens qui ont besoin de proximité pour être plus forts. (E23)

La région du Saguenay – Lac-Saint-Jean compte d'autres tables de concertation. Par exemple, la Table en entrepreneuriat est née lors du renouvellement de la Stratégie MigrAction, suite au constat de lacunes des actions conduites pour développer l'entrepreneuriat chez les jeunes :

> Donc on avait vraiment travaillé sur l'aspect entrepreneurial. Parce qu'on s'était aperçu à la première entente, que le volet de l'entrepreneuriat on n'avait pas touché pratiquement. [...] Donc on a fait un super travail d'équipe, c'est vraiment un travail de tout le monde, où on a travaillé à mettre en place ce qui s'appelle la Table régionale en entrepreneuriat. C'est là qu'elle a été créée. (E19)

Plus de tables sont à répertorier, en raison de la conclusion de quelques ententes spécifiques de régionalisation. Des agents de la Stratégie MigrAction y trouveront des lieux d'implication où ils seront en interaction avec des acteurs de divers domaines (E1) : « Et puis je sens aussi que je contribue à l'amélioration de ma région, parce que personnellement je siège sur plusieurs tables régionales pour la région. »

Contexte temporel des interactions

Les acteurs de la Stratégie MigrAction ont parfois été en interaction avec des représentants politiques lors de rencontres d'information ou de consultation. Les suggestions avancées par les jeunes ont, à plusieurs occasions, mené à des collaborations. Le premier exemple est celui des taxes sur les couches :

> Un moment donné au cours de la rencontre avec la ministre, moi et les autres membres [...] on leur lance des mesures que l'État devrait prendre dans son budget. On dit par exemple : « Les jeunes familles, ce n'est pas évident d'arriver à joindre les deux bouts au niveau financier [...] Pourquoi est-ce qu'on n'enlèverait pas les taxes sur les couches et sur les produits nécessaires aux nouveau-nés ? [...] Et il y a eu une étincelle dans les yeux de la ministre, et puis un mois après dans le budget qui a été déposé par le Parti québécois, ils ont enlevé les taxes sur les couches. Ils ont pris la peine de nous appeler au RAJ, pour dire : « On l'a enlevée grâce à vous. C'est vous qui nous avez donnés l'idée de faire ça. » Donc il y a des mesures qui émanaient du RAJ-02, qui ont été retenues. (E3)

L'autre exemple, plus connu, est celui du crédit jeune diplômé en région ressource :

> Ça c'est, en tout cas, je peux prendre le crédit plus personnel, parce que c'est vraiment moi et François du Forum jeunesse de la Gaspésie, tous les deux qui avons réussi à convaincre la ministre [...] des finances. Au début ça avait été un non, ça se passait dans le cadre du Rendez-vous des régions, où chaque région avait une délégation. [Puis] ce qu'elle a dit, c'est que : « Je vais vous organiser un comité de travail, il va y avoir des fonctionnaires avec vous autres, et essayez de nous démontrer que c'est vraiment quelque chose qui va avoir un impact. » On a eu une ouverture, et puis on a travaillé pendant trois mois avec des fonctionnaires du ministère à Québec, des finances. [...] Ça fait qu'on a travaillé, on a fait un premier rapport qu'on a déposé à la ministre. [...] Finalement, il y avait un budget. Elle annonçait dans son budget, un crédit d'impôt. (E9)

Les rassemblements jeunesse seraient des événements riches en interactions. Ces dernières renfermeraient une dynamique double. D'une part, le Rassemblement jeunesse régional est un événement consultatif. Des débats sont organisés sous forme d'ateliers thématiques, afin de recueillir le point de vue des jeunes sur des problématiques diverses. Le RAJ-02, organisme représentatif des jeunes du Saguenay – Lac-Saint-Jean, s'est chargé de faire savoir l'ensemble de ces préoccupations aux décideurs régionaux via des rapports de discussion envoyés « à plus de 150 organisations de la région, les municipalités [...], pour qu'ils puissent prendre connaissance de la parole des jeunes, de voir ce que des jeunes de la région pensent » (E17). D'autre part, un discours est diffusé aux jeunes présents lors de l'événement, pour instiller l'envie de s'impliquer (E9) : « Tu sais souvent dans les

rassemblements jeunesse, c'est ça que je portais comme discours : "Vous êtes intéressés, vous voulez vous impliquer ? Ça peut vous amener une job peut-être. Commencez à vous impliquer et puis vous allez voir". »

Les missions sont des actions qui exposeraient les agents à des interactions. Elles sont menées dans des sphères d'interactions leur étant peu familières : soit un territoire, soit un milieu organisationnel. Des missions peuvent par exemple être conduites dans des écoles de la région pour entretenir leur sentiment d'appartenance par l'implication, comme le souhaitait la cible 5 (E17) : « Et puis en plus l'année dernière on a commencé à faire des ateliers dans les écoles sur l'implication. Donc on se déplace dans les écoles, on fait des ateliers d'une heure dans le cadre d'un cours sur l'implication, c'est tout ça. ». Il peut s'agir par ailleurs de missions à l'extérieur de la région, comme par exemple « partir une fin de semaine [...] en Outaouais pour essayer de faire du recrutement » (E15). Plusieurs missions ont été motivées par un transfert d'expertise à d'autres régions espérant se doter d'une stratégie similaire à celle de MigrAction (E14) : « Et on était régulièrement appelés à en parler avec les autres Forums jeunesse, pour en faire la promotion et puis pour les aider à construire quelque chose de semblable dans les régions qui vivaient une problématique semblable à la nôtre. Je pense entre autres à : la Gaspésie, les Îles de la Madeleine, la Côte-Nord... »

Des étapes de la structuration de la Stratégie MigrAction auraient donné lieu à de nombreuses situations d'interactions « conjoncturelles ». La signature de l'entente spécifique a été l'aboutissement de rencontres successives dont l'objectif était de convaincre les potentiels partenaires :

> Donc il y a eu un an et demi de négociation de cette entente-là spécifique. Entre octobre 2001 où l'idée germe, et on commence la négociation probablement entre 2002-2003, et la signature en 2004. Donc c'est tout le délai pour aller convaincre les partenaires un par un, organiser des rencontres, faire des PowerPoint, etc., expliquer ce qu'on veut faire. (E3)

La création des tables migrActives constituera d'autres interactions conjoncturelles. La logique accompagnant la création des tables migrActives, était celle de la création de consensus avec un grand nombre d'acteurs locaux. Il fallait donc en solliciter un maximum pour espérer une forte mobilisation locale autour de l'enjeu de migration des jeunes :

> Donc c'est là qu'on a dans le fond créé la Table migrActive en mobilisant les partenaires. On présentait déjà la Stratégie aux partenaires, on voulait déjà une adhésion. La façon qu'on avait faite pour créer notre Table migrActive, c'était de faire un rassemblement. […] On avait espoir d'avoir une dizaine de personnes. Au final de la journée, on a eu vingt personnes, vingt organisations différentes qui ont démontré de l'intérêt. (E23)

Les phases de renouvellement de l'entente spécifique auraient à leur tour produit une multitude d'interactions. Tout d'abord, renouveler signifie négocier. L'établissement de liens s'avère alors nécessaire. Ils se manifesteraient doublement. Non seulement ces négociations ont été entreprises auprès des partenaires déjà engagés ou de ceux qui pourraient l'être, en faisant « des présentations aux partenaires, toute la *game* politique pour aller chercher des fonds […] aller rencontrer des partenaires potentiels » (E1), mais en plus elles se seraient faites collectivement. Autre remarque, le renouvellement serait indissociable de la concertation (E1) : « On est en comité pour voir à renégocier cette entente-là. Donc MigrAction c'est une belle preuve de concertation. » Finalement, renouveler ce serait réfléchir ensemble, mener des réflexions communes ; un « remue méninge » propice à de riches échanges (E10) : « Il y a le "Comité réflexion" sur les suites de MigrAction, parce que l'entente spécifique se termine le 31 mars 2012. Donc on est dans la dernière année de notre entente spécifique. […] On est dans toute cette amorce de réflexion, de comment on peut faire évoluer l'entente MigrAction… »

Rapport-Gratuit.com

Interactions peu formelles

Il conviendra enfin de mentionner les interactions peu formelles. Elles sont des collaborations conduites par les agents dans le cadre de la réalisation de leurs tâches. En effet, la collaboration garde un degré de formalité moindre par rapport au partenariat (Bourque, 2008). Il existerait plusieurs cercles de collaboration : 1) entre agents de l'équipe migrActive ; 2) entre partenaires de l'entente spécifique ; 3) avec des non membres de la Stratégie MigrAction.

Les premières collaborations sont constatées entre agents faisant eux-mêmes partie de l'équipe migrActive, précisément l'ensemble des représentants des organisations de jeunesse réalisant un travail de terrain:

> Oui c'est ça, l'équipe terrain c'est toutes les personnes, les gens qui sont dans les Carrefours jeunesse emploi, Saguenay, Lac-Saint-Jean Est, comté Roberval, l'agent de participation citoyenne au Regroupement action jeunesse, l'agent de projets régionaux qui est là aussi. C'est environ une quinzaine de personnes. L'équipe terrain c'est une quinzaine de personnes. (E6)

Ces collaborations sont fréquemment réalisées à l'extérieur des comités et des réunions bimensuelles, souvent pour les besoins des agents requérant une aide particulière dans la réalisation de leurs tâches au quotidien:

> C'est sûr que quand on a des questions et qu'on a besoin, on le dit tout de suite, et puis… Je ne dis pas que le besoin est comblé tout de suite quand je le dis, mais ils sont ouverts. Et puis on communique beaucoup moi et puis les autres agents. Et puis si jamais j'ai une question par rapport à MigrAction, j'appelle Jeanne et puis il n'y a pas de problèmes avec ça. Donc je pense que ça fonctionne bien. […] On travaille beaucoup en équipe. Quand j'ai des questions, on s'envoie des courriels avec les autres agentes de MigrAction, il n'y a pas de guerre, pas du tout. (E11)

La deuxième sphère, plus vaste, est celle des collaborations entre partenaires de la Stratégie MigrAction. Il peut s'agir : de partenaires ministériels, de décideurs régionaux,

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

d'élus régionaux, etc. Ces collaborations seraient plus ou moins formelles. La proximité existant dans les milieux exigus, impliquerait un jeu de relations en réseaux (E22) : « Et puis ça arrive souvent qu'on s'envoie des courriels et puis des petits téléphones : "J'aurais telle affaire, tel projet, t'aurais tu quelqu'un ? Oui ok." Ça fait qu'on a quand même un bon lien. [...] Parce qu'on est un petit milieu, tout le monde se connait. Et puis on a de beaux réseaux. »

La troisième sphère est celle des collaborations avec les non-membres de la Stratégie MigrAction. Cette collaboration, en quelque sorte pragmatique, se déroulerait à l'intérieur des réseaux que se seraient constitués les agents eux-mêmes (E21) : « On participe aussi à des activités qui sont déjà dans le milieu, comme les festivités de la fête nationale à Dolbeau-Mistassini, on s'est adjoint à l'organisme Portes-ouvertes-sur-le-Lac qui travaille en immigration, parce qu'on a beaucoup d'immigrants maintenant qui participent à nos activités, ça fait partie de notre clientèle aussi. »

L'observation de ces réseaux personnels suscite plusieurs remarques. D'abord, les trois sphères de collaboration se chevaucheraient au sein de ces réseaux (E7) : « On collabore moi, l'agente de migration de Ville de Saguenay, puis l'agente de développement du Saguenay, on collabore à créer un réseau. Donc tous ceux qui ont des offres d'emploi, le Carrefour jeunesse emploi, le SEMO, les cégeps qui sont approchés par les entreprises... » Ensuite, ce réseautage serait associé à un gain d'expérience de travail en équipe, c'est-à-dire une meilleure compréhension mutuelle des collaborateurs (E21) : « C'est un travail qui doit être fait vraiment en synergie d'équipe MigrAction, pour la continuité, mais il faut vraiment être réseauté dans le milieu. » Enfin, la mobilisation des réseaux personnels est utile à la réalisation de ses tâches au quotidien (E11) : « C'est sûr que ça élargit mon réseau de contacts. Sur le plan personnel oui, mais aussi dans mon travail j'ai plus de contacts, mettons par rapport à Portes-Ouvertes-sur-le-Lac. »

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Avant de passer à l'étude des interactions dans les cadres structurels et temporels évoqués ci-dessus, il conviendra de faire un rappel des éléments les plus saillants. Il a été d'abord démontré que les interactions ont un contexte structurel, soit intraorganisationnel, soit interorganisationnel (comités, tables de concertation, etc.), et un contexte temporel (événementiel ou conjoncturel). Les agents de MigrAction ont démontré par leur pratique, l'existence de plusieurs sphères d'interactions qui transcenderaient les cadres structurels. Autre élément à retenir, ces interactions ont un ancrage territorial. Cela implique qu'elles pourraient être territorialement conditionnées, c'est-à-dire selon la nature du territoire : sa culture de la mobilisation, ses caractéristiques socioéconomiques, etc. Enfin, le degré de formalité des interactions serait variable, de telle sorte qu'elles prendraient la forme de réseaux de collaboration.

7.2.2. Acteurs de l'émergence de leadership

Selon l'approche interactionnelle du leadership, les relations d'interaction entraînent l'émergence de leadership. Autrement dit, une personne pourrait contribuer à faire émerger un leadership chez une autre. Ces premiers sont qualifiés d' « acteurs dans l'actualisation du leadership » (Luc, 2004 : 93) ou, dans notre cas, d'« acteurs régionaux dans l'actualisation du leadership ». Il en existerait six types : le mentor, le *coach*, le *challenger*, le passeur, le modèle inspirant et l'antimodèle (Luc, 2004 : 96). Ils correspondent à autant de types d'interactions. Après avoir identifié ces acteurs et leur rôle dans l'émergence du leadership, il conviendra en conclusion de situer temporellement ces interactions, afin de rendre compte de l'évolution du niveau de leadership interactionnel.

Mentor

Le mentor a pour fonction d'orienter et de guider. Il permet d'enraciner l'aspirant leader dans « ses valeurs » et de le mettre « en garde [...] sur des choix stratégiques de vie et

de carrière » (Luc, 2004 : 111). La relation de Pierre et Marc avec Sonia, serait de l'ordre du mentorat. Ils auraient orienté Sonia dans l'ancrage de ses valeurs, entrainant une réorientation de choix de carrière :

> Moi ça a changé ma vie. Ça a complètement orienté mes choix professionnels. Sincèrement quand je suis arrivée au Saguenay au début de 2004, j'avais comme souhait d'être représentante pharmaceutique, avec mon bac en administration profil marketing. [...] Et puis je te dirai que je suis tombée par hasard à la gestion du FRIJ, et j'ai fait la rencontre de Pierre, et rapidement ensuite de Marc, qui ont complètement changé ma vie, de me rendre compte que... de me rappeler que j'avais eu des valeurs familiales totalement tournées vers les vocations sociales, de partage, de collaboration, de coopération. (E13)

Le mentorat de Pierre a par ailleurs conforté Sonia dans la définition de son profil professionnel. Elle s'est construite en tant que personne pragmatique, une administratrice opérationnalisant une utopie née de Pierre le sociologue:

> Autant Pierre a été, moi je dis, la bougie d'allumage, l'audacieux qui a cru à quelque chose d'utopique... Parce que moi... Pierre est un sociologue de formation, moi j'ai étudié en administration. Ça fait que moi un rêve social, un projet de société comme celui-là... Moi je lui ai souvent dit, je n'y aurais jamais cru moi. J'ai été un véhicule plus politique et plus administratif, mes compétences à cet égard-là de rigueur et de professionnalisme, permettaient de donner la suite du vent que Pierre avait insufflé. (E13)

Coach

Le *coach* a pour mission d'instruire. Il assure : un développement de compétences spécifiques ; une plus grande assurance dans la prise de décisions, un accompagnement aux moments critiques (Luc, 2004 : 111). La relation entre Mireille et Irène s'apparenterait à celle d'élève à *coach*. Irène aurait été consciente de son rôle de *coach* auprès de Mireille (E23) : « Moi par exemple je continue avec MigrAction, étant donné que j'avais déjà développé cette expertise. Et puis *coacher* Mireille à prendre la relève. »

Cet encadrement aurait eu pour résultat de conforter Mireille dans ses prises de décision, grâce à la marge de manœuvre qu'elle avait, ce qui fut reçu comme une marque de confiance par sa supérieure hiérarchique (E22) : « Oui, j'ai une très grande marge de manœuvre. C'est l'avantage aussi qu'Irène ait déjà fait aussi mon poste, mais elle pendant plusieurs années. Ça fait qu'elle, elle le tient sur le bout des doigts. Mais elle sait aussi qu'elle peut me faire confiance, ça fait qu'elle me laisse aller. » Ayant occupé le poste de Mireille auparavant, Irène peut l'accompagner dans les moments critiques, lorsque les limites de ses compétences se feraient ressentir (E22) : « Elle sait que si j'ai besoin je vais aller la voir. Mais elle me laisse vraiment aller, elle me laisse foncer, parce qu'elle m'a vue faire aussi et puis elle sait que je suis capable. [...] Ça fait que je suis capable de m'essayer, et puis quand je vois que je ne suis pas certaine, je vais la voir et puis je lui dis : "Qu'est-ce que tu penses de ça ?" Et puis elle est capable de m'enligner. »

Passeur

Le passeur se définit comme celui qui « permet d'avoir accès à des personnes, des expériences, des informations » (*Ibid.*). Dans notre étude, nous constatons que les potentiels passeurs occupaient les postes de ceux à qui ils « passent ». Irène était agente de développement avant Mireille (E22) : « C'est l'avantage aussi qu'Irène ait déjà fait aussi mon poste, mais elle pendant plusieurs années. Ça fait qu'elle, elle le tient sur le bout des doigts. » David était agent de participation avant Virginie (E17) : « Parce que quand on allait sur le terrain, et puis ça s'est fait en collaboration avec David qui travaillait comme agent de participation avant moi, on se rendait compte que les jeunes avaient des idées, mais ils n'avaient pas les moyens financiers de réaliser leurs..., les moyens de leurs ambitions si on veut. »

Ils sont donc détenteurs d'une information qu'ils pourront transmettre aux successeurs occupant leurs anciennes fonctions (E22) : « Tantôt, je faisais des recherches sur internet, je fouillais dans les dossiers d'Irène, pour voir de quelle façon je pourrais animer cette rencontre. Ça fait quelques fois que j'en fais, mais je veux toujours me perfectionner. » Cette transmission d'information contribuerait par conséquent au perfectionnement des compétences. La transmission d'information garantirait de plus l'accès à des fonctions, donc à des expériences utiles à l'émergence d'un leadership. Par exemple, David a transmis à Virginie une offre d'emploi d'agent de participation, lorsqu'il a quitté ses fonctions:

> Et puis, je me cherchais un emploi qui allait être avec les jeunes. J'avais vraiment envie de travailler à ce niveau-là, et puis j'avais envie de travailler en développement régional. [...] À la suite de ça, David m'a dit : « Il y a un poste au RAJ. Pas un poste à temps plein, mais ça peut peut-être t'intéresser. Si tu veux m'envoyer ton CV. » Lorsque j'ai eu l'emploi comme agente de sensibilisation à l'entrepreneuriat jeunesse, David m'a rappelée le lendemain pour me dire : « Finalement le poste, ça serait comme un poste à temps plein. On a besoin de quelqu'un... » Ce qui fait qu'il me dit : « Je t'inviterai à venir passer l'entrevue. » (E17)

Challenger

Le *challenger* mettra au défi de se surpasser. Il contribuera de fait : au développement accéléré des compétences ; au développement de la confiance personnelle ; à la capacité accrue de prendre certains risques mesurés, de sortir de la routine (Luc, 2004 : 111-112). Le cas le plus patent d'interaction de type *challenger* serait celui relaté par Sonia. L'émergence de leadership chez Sonia se serait faite grâce à « l'équipe » qui lui aurait fait prendre conscience du rôle qu'elle devait occuper pour la Stratégie MigrAction. L'équipe aurait donc eu un rôle de *challenger*, en mettant Sonia face à ses responsabilités et en l'invitant à relever des défis (E13) : « Tu sais j'avais l'impression d'être dans quelque chose qui était beaucoup plus grand que moi, d'y jouer un rôle significatif, mais non pas être la seule... Tu sais je pourrais dire que j'avais les deux mains sur le volant et que l'auto était très rapide... Seule

dans l'auto, je serais allée nulle part. » Le résultat aurait été un accroissement de la confiance personnelle (E13) : « Je me suis prouvée à moi-même jeune, des compétences et des aptitudes que j'avais. Sans ce projet d'envergure-là, ça aurait certainement pris plus de temps avant de découvrir en moi ces forces-là. C'est par l'équipe que j'y suis arrivée. C'est que moi j'avais une certaine confiance, mais qui était renforcée par les partenaires. »

Modèle

Le modèle est une figure qui inspire. Dans le cas de notre étude, il s'agira de modèles régionaux, plus ou moins accessibles, silencieux, familiers ou médiatisés. Le modèle est une source d'inspiration que l'on écoute, observe, voire imite. Ils permettent de s'enraciner de ses valeurs propres, d'apprendre de nouvelles compétences ou de nouveaux comportements (Luc, 2004 : 112).

Le CRÉPAS est cité en modèle par les agents de la Stratégie MigrAction pour plusieurs raisons. En premier lieu, il constitue une entente spécifique pour les jeunes, antérieure à la Stratégie MigrAction. Cela en fait donc un précurseur (E3) : « Il faut savoir que le CRÉPAS avait, comme on dit par ici, avait "battu la trail". Il y avait un sentier de fait. La possibilité de faire une entente spécifique, que la région se donne une priorité, le CRÉPAS l'avait réussi ça. » En second lieu, elle réunirait des partenaires régionaux offrant un exemple de collaboration harmonieuse (E17) : « Et puis nous autres je pense [...] qu'on surfe sur la vague des projets d'envergure, un peu comme le CRÉPAS, qui ont fait travailler toutes ces organisations-là ensemble [...]. » Enfin, le professionnalisme du CRÉPAS est loué, particulièrement sa capacité à évaluer l'impact de ses actions (E20) : « Ça fait que ça, moi je l'ai vu avec d'autres comme le CRÉPAS, en prévention de l'abandon scolaire, où l'évaluation est tellement pointue, que là tu peux faire des comparatifs, tout ça. »

La figure du jeune politicien serait appréciée de plusieurs agents de la Stratégie MigrAction. Ces jeunes politiciens seraient des exemples d'implication, modèles à suivre pour tous les jeunes qui désirent apporter un changement (E17) : « J'ai un exemple d'un jeune qui s'implique par exemple. Lui, il est devenu maire de Desbiens. Il doit avoir 30, 35 ans. Tu sais, lui il change les choses à sa manière. » Leur jeunesse apporterait un dynamisme local, voire un développement (E17) : « Et puis regarde Desbiens au niveau économique, il y a encore plein d'affaires nouvelles. » En fin de compte, cette implication politique aurait bénéficié à l'ensemble des jeunes de la région (E3) : « Et puis il n'y avait pas de force régionale jeunesse identifiée. Donc Stéphan Tremblay et d'autres ont eu l'idée à la fin des années 1990, de mettre sur pied un forum jeunesse régional. Et finalement en 1999, ça a été une demande qui est venue d'en haut. »

Finalement, des exemples d'entrepreneurs de la région sont nommés. L'entrepreneuriat jeunesse, objet de la quatrième cible de la Stratégie MigrAction, demeure un enjeu majeur au Saguenay – Lac-Saint-Jean où l'indice d'activité entrepreneurial serait un des plus bas au Québec (Proulx, 2007). Ainsi, les entrepreneurs sont donnés en modèle (E6) : « Comme on peut voir, il y a plusieurs exemples d'entrepreneurs qui ont réussi dans la région. Je pense à Wendigo Studios, DeVinci [...]. » Ces modèles sont par ailleurs source de fierté (E1) : « Il y a de belles choses qui me rendent fière, comme par exemple je ne sais pas moi, Wendigo Studios qui ont ouvert ici, qui font quelque chose à partir d'ici. »

Antimodèle

Certains élus locaux apparaissent comme des antimodèles. Les agents leur reprocheraient avant tout leur sectarisme, autrement qualifié de « guerre de clochers » (E1, E3, E9, E12), ce qui rendrait impossible toute action collective au niveau régional (E9) : « Moi je parle des élus. Je trouve que si on avait une vision plus régionale, on pourrait encore

en faire bien plus [...]. » Cette attitude n'aurait pas été sans déconcerter les acteurs de la Stratégie MigrAction, lesquels devaient promouvoir une unité régionale utile à la réalisation d'une stratégie globale traitant de l'enjeu de la migration des jeunes:

> [La ville] était en froid avec la région à ce moment-là. Le maire faisait des sorties publiques contre le CRCD, contre les politiques régionales. [...] Un moment donné, il a été au sommet des régions à Québec se plaindre du CRCD. Nous on était vraiment démoralisés de l'attitude de la ville. On était des jeunes idéalistes avec des objectifs, et on trouvait que tout le monde embarquait rapidement. À l'époque c'était trois, quatre mille... Le bilan migratoire était négatif de trois, quatre mille personnes par année. [...] Donc, c'était une décroissance excessivement rapide. (E3)

Ce sectarisme serait donc un contre-exemple, duquel plusieurs agents des organismes de jeunesse voulaient se distancer en présentant une alternative. Ainsi s'exprime Irène (E23) : « Mais tu sais les esprits de clocher au départ, les guéguerres de villages. On a senti ça un peu au début, mais rapidement c'est devenu... On a travaillé à ce que ça devienne régional. Rapidement l'esprit de clocher est tombé. » Selon Pierre, la jeunesse des acteurs de la Stratégie MigrAction a été un atout pour rompre avec ce contre-modèle de mobilisation (E9) : « Il faut laisser le côté corporatiste. Et puis, je pense qu'on a réussi à faire ça parce qu'on était des jeunes un peu verts dans l'esprit, c'est-à-dire qu'on... il n'y avait personne qui avait un vécu avec les autres, qui avait déjà vécu des choses, des défaites, des insuccès avec telle personne ou telle personne. » En définitive, les acteurs jeunesse ont eu la conviction d'avoir été des modèles aux antipodes des antimodèles:

> D'arriver à trouver des compromis et puis des objectifs communs, c'est tout un défi. Et puis on a réussi, je pense, à l'époque où la région se déchirait sur plein d'affaires, à l'époque où les réunions de la CRÉ et du CRCD c'était le chaos parce qu'il y avait le maire qui s'opposait au CRCD, et tu avais des maires qui se chicanaient entre eux... Nous autres, le Forum jeunesse régional qui regroupait des jeunes de toute la région, on s'était entendu sur une stratégie et puis on avait réussi à l'écrire. [...] Ça je suis fier au bout de tout ça. On a été un exemple pour les élus et pour ceux qui étaient les dirigeants de l'époque. (E3)

Le manque de vision du développement local de certains élus locaux, serait un autre irritant contribuant à façonner leur image d'antimodèles :

> Le développement, seulement le développement de [la ville] me fait peur des fois. Tu sais qu'on mette des édifices ancestraux à terre pour construire des maisons, des bungalows de petits vieux, ça me fait capoter. […] Tu sais, je trouve qu'on développe mal, premièrement notre rue [principale]. Tous les commerces ferment pour s'en aller vers les centres d'achat. Tu sais on n'a pas… Je ne sais pas pour qui on développe. Est-ce qu'on développe pour les personnes âgées, ou on suit nous notre temps ? Est-ce qu'on suit notre temps ? Puis on développe pour la jeunesse, on développe avec les idées des jeunes. J'ai de la difficulté tu sais… (E8)

Ce manque de vision du développement serait notable par le fait que « les dynamiques entre les municipalités et la MRC, ne sont pas constructives ; entre les MRC et la CRÉ, elles ne sont pas constructives non plus […] pour favoriser l'innovation sociale » (E9).

En définitive, une relève politique serait nécessaire, pour « faire table rase actuellement des élus municipaux qui […] proposent absolument rien que le *statu quo*, que de quêter une fois de temps en temps au gouvernement, que des chicanes de clochers […] » (E12). Cependant, ces élus locaux resteraient « accrochés au pouvoir », empêchant de fait un renouvellement des idées (E9).

Les médias seraient la deuxième figure d'antimodèle la plus saillante. Leur défaitisme serait mis en cause, en raison de leur propension à relayer des nouvelles pessimistes (E16) : « [Les médias] ont un discours beaucoup défaitiste. Exemple, quand le bilan migratoire est sorti en janvier, - 396, c'est le meilleur bilan migratoire qu'on a depuis les quinze dernières années. Puis c'était l'année de la crise économique. […] Mais c'était encore défaitiste ce qui était dans les journaux. » Ce défaitisme, souvent associé à du sensationnalisme, nuirait au sentiment d'appartenance, ô combien utile au retour des jeunes (E16) : « Et puis tu sais… parce que nous aussi on travaille au sentiment d'appartenance à l'intérieur de la région, et puis

Rapport-Gratuit.com

tu sais quand on se fait dire des affaires défaitistes, ce que les gens ont pris dans les journaux, là il faut aller démentir ça. » Les jeunes seraient donc très tôt conditionnés à migrer en raison de cette image négative véhiculée par les médias (E19) : « Même s'ils [les jeunes] sont en cinquième, sixième année, si on leur inculque ça tout le temps… C'est que, arrivé au secondaire, ils ont toujours entendu ça, ils ne cherchent pas à savoir qu'est ce qui est intéressant : "C'est plate, c'est plate, c'est plate ! C'est plate, on s'en va." »

Pourtant une plus grande profondeur de leur analyse permettrait de relativiser ce ton alarmiste, tout en découvrant des pistes de solution. En effet, le fameux exode des jeunes, tant éventé dans la presse, ne se résumerait en réalité qu'à un phénomène réversible de bilan migratoire négatif :

> Malheureusement, on a beaucoup de journaux dans la région, beaucoup de médias, mais souvent ils font plus… en tout cas, ils ne font pas nécessairement du journalisme d'enquête ou du journalisme approfondi. […] c'est de la migration, c'est un processus, pourquoi on met maintenant l'accent sur un exode ? C'est qu'on fait moins d'enfants. C'est ça la vraie chose. Il y a toujours eu un mouvement de population de la région depuis une cinquantaine d'années. (E15)

Pour conclure cette partie traitant des acteurs de l'émergence du leadership, il faudrait d'abord retenir l'existence de trois champs de dynamiques interpersonnelles : entre Pierre, Marc et Sonia ; entre Irène et Mireille ; entre David et Virginie. Le premier est une relation de mentorat, le second de *coaching* et de passation, le troisième uniquement de passation. Ces relations pourront être temporellement ordonnées afin de dégager des périodes de fort leadership interpersonnel. D'autre part, il est à noter que les mêmes personnes peuvent avoir plusieurs fonctions en tant qu'acteurs de l'actualisation de leadership, contribuant ainsi de plusieurs façons à son émergence. Ils peuvent à ces fins ne pas être en contact direct avec les aspirants leaders, comme c'est souvent le cas pour les modèles et les antimodèles. Dernière

remarque, ces acteurs peuvent être des collectifs : des groupes, des organisations, des partenariats, etc.

7.2.3. Conclusions

Plusieurs conclusions seront formulées de l'étude du leadership interpersonnel au sein de la Stratégie MigrAction : l'une sur le leadership partagé, l'autre sur les cadres temporel et structurel du leadership personnel, la dernière sur les périodes de ce leadership.

Une des premières conclusions concerne le leadership partagé. Les acteurs contribuant à l'émergence du leadership chez les agents de la Stratégie MigrAction, seraient eux-mêmes des leaders. Pierre et Irène ont été respectivement mentor et *coach* pour Sonia et Mireille. Ces premiers seraient donc des leaders participatifs (Forsyth, 1990). En effet, le leader participatif est celui qui collabore ou délègue le plus souvent. Il « consulte ses subordonnés, sollicite leurs idées et tient compte de leurs opinions lorsqu'il prend ses décisions » (Lainey, 2008 : 126). Ce leadership a pour effet « d'inspirer, de motiver et d'inciter les gens à être performants » (Lainey, 2008 : 193). Bref, il est l'antithèse du leader autocratique. Plusieurs caractéristiques sont précisément identifiées : l'aptitude à solliciter des idées, la prise en compte des opinions et la motivation à la performance des collaborateurs. Ce sont précisément des rôles incarnés par Pierre et Irène lorsqu'ils étaient mentor et *coach*.

Des conclusions s'imposent quant aux cadres temporel et structurel. Le leadership interpersonnel se manifesterait davantage dans un cadre temporel continu que ponctuel. En effet, les interactions significatives favorisant l'émergence de leadership l'ont été au cours des relations du quotidien, plutôt que lors d'événements. Ensuite, le leadership interpersonnel prendrait plutôt forme lors de relations intraorganisationnelles. Cela signifierait enfin que la proximité continue entre acteurs favoriserait un leadership interpersonnel.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

La première période des trois périodes de leadership interpersonnel, de 2004 à 2006, serait celle où Pierre (2001 - 2006), Marc (2002 - 2007) et Sonia (2004 - 2008) étaient simultanément agents de la Stratégie MigrAction. Cette période de leadership interpersonnel pourrait être considérée comme forte, puisque caractérisée par une relation de mentorat. La période de 2007 à 2010 serait marquée par la collaboration entre David et Virginie. David aurait été un passeur pour Virginie, lui donnant accès au RAJ-02, au plus grand plaisir de cette dernière. L'influence d'une relation fondée sur la passation serait moindre que celle du mentorat, car plus d'ordre technique que spirituel. Ainsi, l'interaction interpersonnelle au cours de la période de 2007 à 2010 aurait été moins forte qu'entre 2004 et 2006. La dernière période, de 2010 à 2011, se caractériserait par une interaction de type *coaching* pour un accompagnement au développement des compétences personnelles. Cette relation contribuerait à l'épanouissement personnel de la personne instruite. Irène (2001 - 2011) serait le coach de Mireille (2010 - 2011) qui a pris sa relève en tant qu'agente de migration pour la Stratégie MigrAction. Elle aurait été aidée par cette première dans l'accomplissement de ses tâches, lui donnant de fait une plus grande assurance dans ses prises de décision. L'influence du *coaching* serait plus grande que celle de la passation, étant donné qu'elle façonnerait la personnalité du « coaché ».

En résumé, la première période, de 2004 à 2006, aurait connu le leadership interpersonnel le plus fort. La seconde, se situant entre 2007 et 2010, aurait été de moindre ampleur. Une troisième période, prenant forme entre 2010 et 2011, aurait été plus forte que la précédente, mais moins intense que la première.

7.3. Leadership de l'acteur collectif jeunesse

L'objectif de cette sous-section est d'identifier des périodes rendant compte de l'existence d'un leadership de l'acteur collectif jeunesse, transcendant chaque agent et chaque organisation de jeunesse. De cette façon, un leadership holistique sera mis en évidence. Rappelons qu'un leadership holistique naîtrait d'une prise de conscience de son appartenance à un collectif, discernable par des sentiments liés à l'action collective. Ce sont : le sentiment d'efficacité collective, l'effort d'alignement stratégique, l'engagement stratégique et l'engagement collectif. Tous seraient des étapes du processus de formation d'un leadership holistique.

Il s'agit donc de comprendre comment du sentiment d'efficacité collective, né des actions collectives réalisées dans le cadre de la Stratégie MigrAction, peut surgir un processus de construction d'un leadership holistique en trois phases : 1) appropriation par l'agent des objectifs d'amélioration du bilan migratoire ; 2) efforts de l'agent pour atteindre un bilan migratoire positif ; 3) identification de l'agent aux valeurs contenues dans la Stratégie MigrAction. Ce processus serait plus ou moins au cœur du sentiment d'efficacité inhérent au bilan migratoire. Pour en faire la preuve, il conviendrait avant tout d'identifier toutes les actions collectives qui génèreraient un sentiment d'efficacité collective et ce par période, puis d'en discerner les étapes de formation de leadership de l'acteur collectif jeunesse. Plus ces étapes seront visibles dans chaque période, plus le leadership holistique serait fort.

7.3.1. Négociation de l'entente spécifique (2001 - 2004)

La première phase de leadership holistique prendrait forme lors de la période de négociation de l'entente spécifique entre 2001 et 2004. Elle se caractériserait par la définition d'un consensus à échelle régionale, de la base jusqu'aux principaux décideurs politiques

locaux, régionaux et provinciaux. Le sentiment d'efficacité collective proviendrait d'un consensus aux fondements de l'action collective. Il aurait suscité une adhésion, symbolisée par l'intériorisation d'un discours positif quant à la question de la migration des jeunes.

Consensus autour de la thématique de migration des jeunes

La Stratégie MigrAction aura créé un consensus autour de la problématique de la migration des jeunes, ce à partir de 2001. Il s'est conclu par la signature d'une entente spécifique de régionalisation en 2004, renouvelée en 2008. Ce consensus aurait été aux fondements de la définition d'objectifs communs transcendant ceux des agents et de chacune des organisations. La Stratégie MigrAction serait née d'un consensus ayant pris racine à la « base ». Elle est issue de la consultation d'un grand nombre de jeunes de la région lors des rassemblements jeunesse régionaux (E9) : « Ça vient des rassemblements jeunesse, ça vient des jeunes. » Cette approche de « bas en haut », démocratique, est donnée comme exemple de développement communautaire :

> Et puis en termes de développement des communautés [...] je trouve que c'est un modèle extraordinaire en matière de développement des communautés. Pourquoi ? Parce que ça part d'abord de la base, ça part des jeunes, des jeunes citoyens qui se sont rassemblés un samedi, qui n'étaient pas obligés d'être là [...]. Ce n'était pas trois ou quatre jeunes, c'était cent cinquante jeunes. Ça c'était en 2001, et puis en 2003, on est allé valider ça avec cette fois deux cents jeunes. (E9)

Cette stratégie aurait maintenu un lien avec sa base, rendant compte avec transparence de son déploiement « publiquement dans les médias [en faisant] des comptes-rendus » (E9). Les jeunes auraient été galvanisés, car pour ceux « qui ont participé à ça c'était intéressant, parce que [...] c'était intéressant de voir que ça aboutissait » (E9).

Il s'agit d'un consensus entre acteurs de diverses sphères et à différentes échelles territoriales : ministères, instances régionales (CRÉ), localités (municipalités et MRC), chambres de commerce, associations, etc. Les agents de MigrAction sont « allés voir chacun

des maires des MRC, ils ont rencontré tous les maires de la région, les ministères, les Chambres de commerce, les associations étudiantes » (E3). De fait, « vraiment progressivement, le nombre d'adhérents et puis d'organismes, s'est ajouté » (E3). Ce consensus aurait été rendu possible à la fois par une entreprise de persuasion, « aller gagner les appuis un par un » (E3), et par une dynamique partenariale impulsée par le CRÉPAS, une entente spécifique antérieure à la Stratégie MigrAction qui « avait donné ses fruits » (E3).

Structuration du consensus

Ce consensus aurait rendu possible la mise sur pied d'un fonds régional d'investissement jeunesse, dans la mesure où « ça faisait consensus au sein du conseil d'administration du RAJ, ça faisait consensus aussi auprès [des] partenaires, et puis des jeunes qu'on avait rencontré » (E14). Ce fonds aura facilité la mise « en place des agents sur le terrain, qui ont travaillé au niveau local, qui ont posé des actions locales » (E14). Seront également formées des tables de concertation sur la thématique de la migration des jeunes. Elles génèreront une adhésion locale et régionale, de telle sorte que le consensus sera synonyme d'adhésion (E23) : « Donc nous on a ici localement participé à la naissance de la Table migrActive du comté Roberval. Donc c'est là qu'on a dans le fond créé la Table migrActive en mobilisant les partenaires. On présentait déjà la Stratégie aux partenaires, on voulait déjà une adhésion. »

Adhésion à un discours positif

L'adhésion signifierait l'intériorisation par les agents d'un discours organisationnel se voulant positif, auquel ils se seraient identifiés. L'exode des jeunes serait désormais considéré comme un bilan migratoire négatif mais réversible, rompant de fait avec la fatalité de l'« autobus jaune par semaine qui s'en va, qui quitte la région » (E3). L'engouement pour ce discours aurait généré un désir d'engagement dans la Stratégie MigrAction (E12) : « Vraiment

l'attrait du discours qui était porté par le Regroupement action jeunesse, cette mission-là. [...] Alors c'est un peu ce qui m'a amené à choisir ce lieu d'implication, à contribuer de facto à la Stratégie MigrAction par mon implication avec le Regroupement action jeunesse. » Cet engagement serait une vocation, sorte de mission de diffusion d'un message d'espoir auprès des jeunes :

> C'est pour ça que ça m'a tant interpelé de faire ma part, pour que des jeunes comme moi qui avaient le désir de revenir dans la région, n'entendent plus ça, n'entendent plus : « Et oh, qu'est-ce que tu fais là, pourquoi tu retournes là ! » Et puis les discours de « il n'y a pas de job », « il n'y a rien à faire », ça ne me rejoignait pas. Je savais que ce n'était pas vrai. (E14)

En fin de compte, cette adhésion à la problématique de migration des jeunes, symboliserait le dépassement des sempiternels différends intermunicipaux. Les groupes de jeunes tireraient fierté d'en avoir été les modèles:

> Et puis on a réussi, je pense, à l'époque où la région se déchirait sur plein d'affaires, à l'époque où les réunions de la CRÉ et du CRCD c'était le chaos [...] et tu avais des maires qui se chicanaient entre eux, nous autres, le Forum jeunesse régional qui regroupait des jeunes de toute la région, on s'était entendu sur une stratégie et puis on avait réussi à l'écrire. Ça fait que quelque part, on... Ça je suis fier au bout de tout ça. On a été un exemple pour les élus et pour ceux qui étaient les dirigeants de l'époque. (E3)

7.3.2. Réalisation de la première entente spécifique (2004 - 2007)

La seconde période serait celle de la réalisation de la première entente spécifique de régionalisation entre 2004 et 2007. Trois éléments majeurs auraient généré un sentiment d'efficacité collective. Premièrement, son ancrage régional. La Stratégie MigrAction est une stratégie globale à échelle régionale. Deuxièmement, son opérationnalisation serait une réussite quand plusieurs autres stratégies restent à un stade théorique. Troisièmement, elle

aurait ouvert la voie à de nombreuses innovations et expérimentations de méthodes adaptées à une stratégie somme toute originale.

Ancrage régional

Tout d'abord, la Stratégie MigrAction a un ancrage régional. Sa portée régionale lui vient de son amalgame d'acteurs issus de localités couvrant l'ensemble du territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean (E9) : « Quand même ça reste encore après plusieurs années, ces tentacules-là d'une stratégie qui n'est pas juste dans le bureau à Jonquière, mais qui est partout. » Ensuite, l'ancrage territorial implique le déploiement d'une stratégie harmonisée pour « développer la région au complet » et que « chaque MRC de la région soit en santé, pour que [la] région au complet soit en santé » (E16).

L'harmonisation signifie par ailleurs une coordination des actions de chaque localité. En effet, plusieurs acteurs engagés dans la Stratégie MigrAction, les CJE par exemple, ont pour territoire d'intervention leur MRC de rattachement. Seul le RAJ-02, organisme porteur de la Stratégie MigrAction, intervenait à grandeur régionale (E9) : « L'organisme qui *leadait* ça, c'était le Regroupement action jeunesse [...]. C'était la seule organisation qui avait un territoire régional. Les autres c'était des organisations qui avaient un territoire à l'échelle d'une MRC. » Le RAJ-02 aura donc pour mission de coordonner l'action collective, ce dans le souci que « tout le monde [puisse] avoir sa particularité au sein de la grosse machine de MigrAction » (E10).

Opérationnalisation

La Stratégie MigrAction se distingue du fait de son opérationnalisation « parce que souvent malheureusement, quand il y a ce genre de mobilisation citoyenne-là dans les communautés, il n'y a pas de suivi, il n'y a pas de suite » (E9). L'opérationnalisation de la Stratégie MigrAction serait le fruit de la persévérance des jeunes qui ont « tapé sur le clou

continuellement » (E9), pour rompre avec un attentisme prégnant lorsqu'il s'agissait de prendre des initiatives destinées à contrer la migration des jeunes. Cette stratégie caractériserait le passage à l'action (E15) : « C'est ce que MigrAction a un peu fait à son échelle, ou du moins a permis de faire, c'est d'arrêter justement de dire : "Faudrait, faudrait, faudrait. Vous allez faire quelque chose parce que vous n'arrêtez pas de dire faudrait." [...] Plus terrain, moins théorique. » Cela aurait été l'occasion d'expérimenter des principes jusque-là théoriques quant à la mobilisation des acteurs régionaux :

> Toutes les étapes qui ont été aussi expérimentées, à savoir les trois étapes de partenariat ou d'engagement. Tu sensibilises, une fois que tu as sensibilisé le monde à la problématique, tu les mobilises autour d'actions communes. Et puis après ça ils portent un engagement, ils se font..., ils veulent s'engager activement. Si tu arrives avec l'engagement dès le départ, ça ne marche pas. Toutes ces trois étapes-là, qui ont été mises en place à l'intérieur de la Stratégie MigrAction et puis qui a donné des résultats intéressants, ça, moi c'est quelque chose que j'ai appris. (E4)

L'opérationnalisation inclut une chaîne d'événements, depuis la définition d'indicateurs jusqu'à la reddition de comptes. La définition d'indicateurs mesurables aura constitué une pierre angulaire du processus d'opérationnalisation. Cette avancée se serait avérée être un stimulant de la participation (E9) : « C'est sûr que personnellement c'est très stimulant. Quand je travaillais en développement des communautés, je vois toujours comment on avait construit la stratégie aussi avec des indicateurs mesurables, des objectifs mesurables dans le temps, chiffrés et mesurables dans le temps. » L'opérationnalisation implique enfin « une reddition de comptes entre les acteurs qui portent les actions, entre les acteurs qui reçoivent des sous, et entre l'équipe migrActive et le milieu, et les bailleurs de fonds » (E9). Cette ultime étape de la mise en œuvre de la stratégie, vise à en mesurer les impacts réels sur son environnement. Tel aurait été « un des succès de MigrAction » (E9).

Innovations de la Stratégie MigrAction

Le dernier sentiment d'efficacité collective noté, proviendrait du caractère innovateur de la Stratégie MigrAction. Son originalité aurait donné lieu à des innovations non négligeables. Ses agents sont conscients que « c'était clairement de l'innovation » (E15). Ils pensent avoir « fait école, [avoir] construit quelque chose qui est super novateur » (E14) et être sortis des sentiers battus (E14) : « On fait quelque chose autrement. [...] C'était clairement de l'innovation. » Ailleurs, ces innovations seront appréciées car c'était « du jamais vu à ce moment-là au Québec » (E14), à tel point que « même en Europe ils se sont intéressé à MigrAction » (E14).

Les innovations portent sur plusieurs points. D'abord, la Stratégie MigrAction a la particularité d'être formée de plusieurs cibles d'intervention, grâce à la volonté des « jeunes [qui] ont imposé l'idée [qu'elle] devait être à plein de volets » (E3) puisqu'il n'était plus uniquement question de « lutter contre l'exode des jeunes en [en allant] chercher une usine » (E3). Ensuite, la Stratégie MigrAction entraînerait une concertation faisant une place de choix au développement. Les tables de concertation migrActives, notamment en milieu rural, ont une composition peu commune au Québec. Habituellement « on va avoir un ou deux agents de développement ruraux pour un territoire, tandis [qu'au Saguenay] on avait treize agents de développement, un dans chaque municipalité » (E2). Cela « constituait une tribune de développement super intéressante » (E2). Enfin, la Stratégie MigrAction s'accompagnerait d'un discours novateur positif, faisant la promotion de l'attractivité territoriale. D'une part il démontrera que la migration des jeunes se doublerait de retours, d'autre part que le bilan migratoire peut dans l'ensemble être appréhendé en termes d'attraction de jeunes non originaires de la région (E3) : « C'est l'enracinement des jeunes en région, et puis le désir qu'on peut donner à d'autres d'ailleurs de venir s'implanter ici... Il faut qu'on devienne attractif. »

Rapport-Gratuit.com

Toutes ces innovations n'auraient pas été sans produire des effets sur les agents. Le défi d'innovation auquel ont été soumis les agents de la Stratégie MigrAction, aurait été le pendant d'un long processus d'apprentissage. Ils ont été des bâtisseurs « partis de zéro » avec « des moyens relativement limités au niveau des communications » (E5). Un savoir pratique se serait développé en cours d'action (E15) : « On a appris en faisant du *learning by doing.* » L'innovation aurait été en outre source de motivation pour l'engagement dans l'action collective. En innovant, les jeunes jugeant que « c'était très stimulant » (E15) de participer à la Stratégie MigrAction, ont apporté une touche de créativité, « des idées un peu *flyées* [pour] régler cette problématique [...] qui est multifactorielle » (E4). En aurait découlé une motivation collective, à force « de travailler avec du monde hyper motivé, qui ont la cause à cœur, qui s'investissent à 110 % » (E4). Cette motivation collective pourrait être le signe d'un engagement pour l'atteinte d'objectifs communs.

7.3.3. Négociation de renouvellement (2007 - 2008)

La phase de négociation de renouvellement s'étendra sur une année, de 2007 à 2008. Elle ne demeure pas moins intense, compte tenu des nombreuses négociations conduites dans l'espoir de conquérir un plus grand nombre de partenaires. Cette tâche se serait accompagnée d'une campagne de persuasion sans relâche.

Sentiment d'efficacité collective et persuasion des partenaires

Le sentiment d'efficacité collective naîtrait d'une campagne de persuasion auprès des acteurs régionaux. Elle aura été un succès car son renouvellement a inclus de nombreux autres partenaires, augmentant leur nombre de 17 à 36 ; une victoire pour certains (E14) : « Pour moi, ça a été une expérience positive du début à la fin, parce qu'on a eu plein de victoires avec MigrAction. On a réussi à convaincre les gens que ce qu'on faisait, ça se pouvait. » Ce renouvellement, reflet d'une collaboration éclectique réunissant « de nombreux partenaires

provenant de différents secteurs », aurait été un exemple de réussite d'un nouveau « projet de société, qui est devenu affaire de tous » (E13). Le processus de persuasion des partenaires aurait de plus inclus une dynamique d'équipe (E13) : « On a préparé des PowerPoint de présentation adaptés à chacun des partenaires qu'on rencontrait. De mémoire, ça a été quarante-sept rencontres pour le renouvellement, rencontres auprès de bailleurs de fonds ou de partenaires, pour présenter le nouveau plan de match. » Finalement, les agents auraient eu l'opportunité de développer leurs compétences, puisque leur engagement dans le renouvellement « demandait des compétences en coordination, en organisation du travail, mais aussi politiques et partenariales [...] » (E13).

Contraintes de la persuasion des partenaires

Pour convaincre, quoi de mieux que de montrer l'impact de ses actions, leur pertinence, non seulement aux bailleurs de fonds, mais aussi aux potentiels partenaires :

> Il y avait des représentations politiques aussi qu'on avait à faire, pour convaincre les politiciens que notre idée était bonne, que c'était possible, et que les résultats étaient là. Autant on a eu des discussions au niveau provincial avec les différents représentants du Secrétariat à la jeunesse ou les différents adjoints parlementaires à la jeunesse. Avec le temps, on a présenté MigrAction sur toutes les tribunes qu'on pouvait faire. (E14)

Pour persuader de la nécessité de son renouvellement, la Stratégie MigrAction devait faire la preuve de son adaptation à des « enjeux nouveaux », ou de l'amélioration de ses actions, comme par exemple « [travailler] sur l'aspect entrepreneurial » (E19). En effet, les agents s'étaient « [aperçus] à la première entente, que le volet de l'entrepreneuriat [ils n'y avaient] pas touché pratiquement, [alors] qu'il y avait un désir profond des élus de la Conférence régionale des élus, de s'attaquer à l'entrepreneuriat dans la région » (E19). D'autres contraintes sont liées à la persuasion d'acteurs sceptiques, « certaines municipalités ou territoires municipaux [étaient] plus difficiles à embarquer que d'autres » (E13). En outre,

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

cette persuasion serait constante. Les changements politiques et administratifs auraient été des aléas à maîtriser, afin de pérenniser la Stratégie MigrAction :

> [...] c'était des gens qu'il fallait convaincre. Tout cela avait été instauré sous un régime du Parti québécois. Et il a fallu convaincre les Libéraux, année après année, que ce qu'on faisait c'était bien, il y avait des retombées, qu'il fallait qu'ils continuent de nous supporter, que ce soit bleu, rouge, orange, ou d'autres, on s'en fout. (E14)

Engagement pour convaincre

La participation au processus de persuasion des partenaires évoquait à un engagement pour « une cause », ou « bâton de pèlerin » (E15), ce qui serait la démonstration de l'intériorisation d'objectifs communs par les agents (E13) : « Ça prend plus qu'une paie pour renouveler une entente de cette ampleur. » Mais pour convaincre « ça prend d'être [soi-même] convaincu de l'impact que les actions pouvaient avoir et de l'importance » (E13). Il faudrait « croire en l'intersectorialité et [...] croire au travail collectif » (E13).

7.3.4. Réalisation de la deuxième entente spécifique (2008 - 2011)

Sentiment d'impact sur le bilan migratoire du Saguenay – Lac-Saint

Plusieurs des agents ont évoqué l'impact de leurs actions collectives sur le bilan démographique du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Les chiffres de l'ISQ montrent en effet que « depuis que la Stratégie MigrAction a été mise en place, à chaque année, on constate qu'il y a eu une amélioration du bilan migratoire » (E18). Ce sentiment d'avoir eu un impact serait dû à l'influence qu'aurait eue la Stratégie MigrAction sur les prévisions démographiques aux « projections alarmistes » (E18), présentées inexorablement à la baisse. Ils sont conscients d'avoir « influencé des modèles mathématiques » (E15) et « une tendance aussi lourde que la baisse démographique » (E14). Ces impacts sont corroborés par le vécu des agents (E23) : « Ça fait qu'au fil du temps il y avait des résultats, il y a des jeunes qui reviennent, qui font

des témoignages. » Ils seraient le fruit d'un travail de terrain (E21) : « Sauf qu'au niveau de la sensibilisation, et puis de réveiller le milieu, je pense qu'on a joué un rôle majeur. On n'est pas étranger, c'est sûr qu'on n'est pas étranger au résultat ». De ce sentiment d'avoir eu un impact sur le bilan migratoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean, les agents auraient pris conscience de leur appartenance à un collectif. Les étapes de formation du leadership régional sont alors mises à nu.

Premièrement, les agents se seraient approprié les objectifs d'amélioration du bilan migratoire. Ils auraient dans l'ensemble la certitude que leur objectif est « d'atteindre le bilan migratoire qui est positif » (E6). Il serait pour plusieurs le fruit d'un désir personnel (E23) : « Ce que j'espère, c'est sûr que si je vais dans ce que j'espère, c'est j'espère qu'on puisse encore plus renverser la tendance du bilan migratoire. C'est sûr. C'est pourquoi on est là et qu'on y œuvre ardemment. » D'autres considèrent que c'est « une plus value [...] d'atteindre un bilan migratoire positif », raison pour laquelle ils y « travaillent » (E18).

Deuxièmement, les agents fourniraient des efforts pour atteindre un bilan migratoire positif, après avoir intériorisé les priorités de la Stratégie MigrAction. Il faudrait pour cela avoir foi aux objectifs de rétablissement d'un bilan migratoire positif, car pour « ramener des jeunes [en région] et puis les inciter à venir s'installer, il faut que tu y croies » (E1). Cette foi serait le moteur de l'engagement pour l'action collective (E17) : « C'est sûr que moi je suis vendue, parce que c'est ce qui m'a permis comme personne de me rendre quelque part. » (E17). Ensuite, certains auraient eu le sentiment d'avoir contribué aux objectifs communs, de « voir [qu'on a] atteint un bilan migratoire positif et puis [qu'ils y ont personnellement] contribué » (E1). Enfin, cette participation active à la réalisation du bilan migratoire positif aurait généré un sentiment d'accomplissement, car il est « valorisant de participer au développement de la région [...] en travaillant directement sur son bilan migratoire » (E10).

Troisièmement, les agents s'identifieraient à des valeurs collectives contenues dans le « discours migrActif » (E1). Ce discours génèrerait un « sentiment de fierté » (E6) et d'appartenance à la Stratégie MigrAction. C'est la « fierté de voir la présence de MigrAction dans le milieu » (E14). Ce dernier aspect du processus de construction du leadership holistique, fera la transition avec une autre action à l'origine du sentiment d'efficacité collective, à savoir l'impact du discours.

Sentiment d'impact sur les perceptions par le discours

Le discours « migrActif », est un même discours que les « agents s'approprient » (E1) et qu'ils utilisent comme un outil de leur action, afin d'avoir un « impact sur les perceptions », tout en « détruisant des mythes » (E14). Ce discours irait donc à contre courant des lieux communs véhiculés sur la région. Il s'agirait par exemple « d'arrêter de parler d'exode, d'arrêter de dire qu'il n'y a pas de job [en région] [...] d'arrêter de lire "exode" et de lire "bilan migratoire" » (E14). Ce discours cible autant les jeunes que leurs parents, ou la collectivité à laquelle ils appartiennent.

Le discours aurait d'abord fait prendre conscience aux collectivités que des jeunes sont prêts à « revenir » ou à « venir s'établir » en région (E21). Ce besoin aurait été satisfait en créant les meilleures conditions d'accueil pour « des jeunes très mobiles [qui] vont aller où [...] ils ont un bon emploi, mais où on va leur offrir des services aussi, où on va être capable de les accueillir convenablement » (E21).

Ce discours aurait par ailleurs eu un impact sur les perceptions que les jeunes ont de leur milieu. Ces jeunes auraient développé « un attachement à leur milieu » (E21). Peu d'entre eux envisageraient maintenant un départ définitif de la région :

> Moi je le vois en tout cas, ne serait-ce qu'au niveau des jeunes du secondaire. Quand je vais faire des ateliers, je leur demande, je leur fais lever la main : « Est-

> ce qu'il y en a qui veulent absolument partir de la région, ou est-ce qu'il y en a qui prévoient de partir ? » Oui il y a des mains qui se lèvent. « Est-ce qu'il y en a qui veulent partir et pas revenir ? » Il n'y en a pas tant que ça. (E21)

La migration ne serait plus une obligation pour les jeunes. Bien au contraire, cela semblerait être une tendance que de se maintenir en région pour contribuer à son développement (E4) : « Moi je pense qu'un des résultats c'est d'être capable de changer le discours sur "il faut que tu sortes de la région pour réussir, pour sortir de ce trou-là". Alors que maintenant c'est "*in*" de contribuer au développement de ta région, d'aller faire des expériences à l'extérieur de la région, et après de revenir contribuer à son développement. »

Ce discours aurait enfin eu un impact sur les parents. Ces derniers auraient une influence sur les perceptions qu'ont leurs enfants sur la région. Plusieurs de ces parents seraient sceptiques quant à l'insertion socioprofessionnelle de leur progéniture au Saguenay – Lac-Saint-Jean (E21) : « [Les parents] disent : "Mon fils ne réussira pas à travailler, parce que c'est souvent les parents, il est à Montréal et puis il a une bonne job." » Des actions ont alors été menées à leur adresse, leur démontrant qu'il y a des emplois pour les jeunes en région :

> Souvent quand on parle à des parents… On s'installe dans des Tim Hortons cette journée-là, on distribue les cartes postales […]. Puis cette journée-là on se prépare une liste avec cent cinquante emplois dessus de disponibles, dans la semaine qu'on fait. Et puis on peut leur montrer que ce n'est pas vrai, il y a des emplois. (E16)

Transferts d'expertise

Les nombreux transferts d'expertise réalisés seraient la marque de reconnaissance des impacts de la Stratégie MigrAction. Ils ont bénéficié aux autres régions désireuses de se doter d'une stratégie similaire à MigrAction (E6) : « Mais d'autres régions administratives comme, le Bas-Saint-Laurent, la Côte-Nord, […] l'Abitibi Temiscamingue [ont] les mêmes problématiques. Les jeunes quittent, donc ils essaient aussi par des moyens de faire revenir

leurs jeunes en région. » Le succès de la Stratégie MigrAction a finalement dépassé les frontières du Québec, puisque certains de ses représentants ont été appelés à intervenir dans le reste du Canada, au Yukon, au Nouveau-Brunswick (E18), et même en France, en Bretagne (E1). Ce transfert d'expertise aurait été un motif de « fierté » et de « réussite » (E17), de reconnaissance de sa contribution personnelle au développement régional. Cette expérience aurait été en définitive très valorisante :

> Après ça, ça a été tout le transfert d'expertise qu'on a été appelé à faire, que j'ai fait à l'extérieur de la région, pour voir comment on avait la longueur d'avance à ce moment-là sur les autres régions, comment est ce que les autres régions avaient à s'inspirer de nous autres. Ça a été des trucs qui ont été très valorisants, et pour moi en tant que personne, qui se valorise quand son milieu... (E23)

7.3.5. Conclusions

Tout d'abord, certaines thématiques sont porteuses de sentiment d'efficacité collective. Elles sont par période de mobilisation : le consensus régional, l'innovation, la persuasion des partenaires et la perception de l'impact des actions collectives. Ces thématiques sont des actions collectives à partir desquelles se bâtirait un leadership de type holistique, dont l'étude longitudinale pourrait rendre compte de l'édification d'un leadership d'acteur collectif jeunesse. Ce sont en tout quatre périodes de leadership de type holistique qui se distinguent : 1) négociation de l'entente spécifique (2001 - 2004) ; 2) réalisation de la première entente spécifique (2004 - 2007) ; 3) négociation de renouvellement (2007 - 2008) ; 4) réalisation de la deuxième entente spécifique (2008 - 2011). Leur niveau d'intensité, très variable, pourrait être évalué en discernant les phases de construction d'un leadership de type holistique à chacune d'elles.

Dans la première période (2001 - 2004), le consensus régional créé par les organisations de jeunesse, en dépit de certaines réticences d'acteurs du milieu, a pu produire

chez eux un sentiment d'efficacité collective. Il aurait fait naître un fort leadership de type holistique puisque ses trois phases de structuration sont discernables. D'abord, un consensus se serait produit autour de la thématique de la migration des jeunes. Elle aurait ensuite été interprétée comme objectif général. Ainsi dans la deuxième phase, un consensus sera atteint afin de mettre sur pied un fonds pour l'action collective. Enfin, dans une troisième phase, le consensus aurait entraîné l'adhésion à un discours positif quant au phénomène de migration des jeunes.

Dans la deuxième période (2004 - 2007), le leadership de type holistique aurait été à son plus bas. Le sentiment d'efficacité collective aurait été principalement entretenu par l'innovation, laquelle aurait permis la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie originale à bien des égards. La deuxième phase de structuration du leadership de type holistique aurait été la plus notable. Les agents se seraient sentis collectivement motivés pour s'engager dans l'action collective, grâce aux sensations d'accomplissement, de réalisation et de stimulation engendrées par la possibilité d'innover.

Le leadership de type holistique aurait entamé son regain au cours de la troisième période (2007 - 2008), lors de la négociation de renouvellement de l'entente spécifique. Les organisations de jeunesse auraient tiré essentiellement leur sentiment d'efficacité collective de leur capacité à convaincre des partenaires de s'associer à la Stratégie MigrAction. L'augmentation de leur nombre de dix-sept à trente-six, montre bien que cela fut un succès. Il aurait été attribué à l'engagement dont ont fait preuve plusieurs agents pour convaincre même les plus réticents. Mais pour convaincre, ont dit certains, il fallait être soi-même convaincu. La deuxième phase de structuration est bel et bien visible. La première aurait été cependant une étape nécessaire à la deuxième. En effet, l'engagement pour convaincre n'aurait été possible qu'à condition d'être soi-même convaincu. Cela signifierait une appropriation préalable d'objectifs communs auxquels on croit.

Dans la quatrième et dernière période (2008 - 2011), le leadership holistique sera à son plus haut, probablement le résultat d'un sentiment d'efficacité collective, comblé par la perception de l'atteinte des objectifs de la Stratégie MigrAction. Les trois phases de structuration du leadership holistique sont donc bien distinctes. Premièrement, les agents se seraient approprié cet objectif, désormais confondu avec tout but personnel. Deuxièmement, après intériorisation de ces priorités organisationnelles, les agents auraient alors fourni tous leurs efforts pour l'atteinte d'un bilan migratoire positif chez les jeunes du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Troisièmement, les agents se seraient identifié à des valeurs vantant le sentiment d'appartenance régional et le bon-vivre en région, au moyen d'un « discours migrActif ».

En fin de compte, le leadership de l'acteur collectif jeunesse aurait été une réalité, quoique parfois en demi-teinte. Il aurait été vigoureux dans la période de négociation de l'entente spécifique (2001 - 2004), pour ensuite se dissiper au cours de la réalisation de la première entente spécifique (2004 - 2007). Puis il aurait entamé un regain pendant les négociations de renouvellement (2007 - 2008). Enfin, le leadership de l'acteur collectif jeunesse aurait été à son plus haut lors de la réalisation de la deuxième entente spécifique (2008 - 2011). En définitive, se seraient alternées phases de déclin et de regain.

Enfin, il serait possible de désigner les thématiques les plus porteuses pour l'édification d'un leadership de type holistique. À ce propos, la perception de l'atteinte des objectifs communs serait vertueuse, dans la mesure où elle ferait prendre conscience à l'individu de son appartenance à un collectif. Ainsi, se déclineraient les phases de structuration d'un leadership de type holistique : appropriation des objectifs communs, engagement pour ces objectifs communs et identification à des valeurs communes. Cette perception ne peut arriver qu'en aval d'un processus, étant donné que des actions doivent auparavant avoir eu des impacts notables. Dans notre cas, elle aurait été ressentie près de cinq ans après le déploiement de la Stratégie MigrAction. Inversement, l'innovation n'aurait pas

été fondatrice de leadership de type holistique. En effet, dans l'exemple de la Stratégie MigrAction, l'innovation connoterait davantage l'action, le passage « en mode solution » comme le mentionne certains agents. Elle serait plutôt un moyen qu'une finalité. Dans la situation inverse, elle aurait probablement généré un leadership de type holistique au même titre que la thématique du bilan migratoire. Pour conclure ce raisonnement, une organisation désirant garantir un leadership de type holistique aurait tout intérêt à se doter de plusieurs objectifs.

7.4. Conclusion du chapitre 7

Le leadership régional des organisations de jeunesse aura été étudié selon trois angles, au cours de la mise en œuvre de la Stratégie MigrAction entre 2001 et 2011. Chacun de ces angles est associé à une forme de leadership : le leadership de type holistique pour l'angle macrostructurel, le leadership de type interpersonnel pour l'angle mésostructurel, et le leadership de type individuel pour l'angle microstructurel. Dans cette conclusion, nous tâcherons de répondre à deux questions fondamentales. La première portera sur la cohérence des conclusions, d'un angle à un autre. La deuxième s'intéressera aux potentielles articulations entre les trois dimensions du leadership régional des organisations de jeunesse.

Il conviendra avant tout de rappeler l'évolution des trois formes de leadership[147]. Cinq périodes de leadership de type individuel auront été discernées, avec une phase à la hausse et une à la baisse. Il serait croissant jusqu'en 2006, puis déclinerait jusqu'en 2009, pour enfin avoir un léger regain. Le leadership de type interpersonnel, au cours de ses trois périodes d'évolution, connaîtrait une baisse progressive. Il serait le plus fort à partir de 2004, avant de décliner jusqu'en 2009. Il sera en légère hausse à partir de 2010. Enfin, après avoir été fort entre 2001 et 2004, le leadership de type holistique aurait chuté à son plus faible niveau entre

[147] Un schéma d'évolution des trois formes de leadership se trouve en annexe 7.

Rapport-Gratuit.com

2004 et 2007. Il continuerait ensuite sa progression pour atteindre son plus fort niveau entre 2008 et 2011. Les trajectoires de ces trois formes de leadership ne seraient donc pas exactement les mêmes. La première question de conclusion trouvera là une réponse, puisque les discussions ci-dessus concluent à une différenciation de leadership régional selon l'angle adopté. Nous comprenons cependant que les organisations de jeunesse auraient toujours eu un leadership organisationnel régional, mais que sa nature aurait changé. La tendance aurait en début de période d'étude été celle du leadership de type individuel et de type holistique, puis celle du leadership de type individuel entre 2004 et 2008. Enfin à partir de 2008, la forme holistique du leadership des organisations de jeunesse sera la plus notable.

Reste à savoir s'il existe des articulations entre ces trois formes de leadership. Cela équivaudrait à mettre en évidence des cohérences dans leur évolution. En tenant compte des tendances générales, il serait loisible de faire un parallèle entre la trajectoire du leadership de type individuel et celle du leadership de type interpersonnel. Ils demeureraient tous les deux à leur plus fort niveau entre 2004 et 2006, c'est-à-dire lors de l'opérationnalisation de la première mouture de la Stratégie MigrAction. Ils seraient de même bas au cours de la réalisation de la deuxième entente spécifique, notamment vers 2009, quoiqu'avec un léger décalage. La baisse du leadership de type individuel se répercuterait alors l'année suivante sur le leadership de type interpersonnel. Cette corrélation pourrait se justifier par le lien révélé entre les deux. En effet, il a été démontré auparavant que les leaders favoriseraient l'émergence d'un leadership personnel au cours d'interactions avec leurs collaborateurs. La rupture de cette dynamique se traduirait inexorablement par une baisse de leadership type interpersonnel.

La cohérence de l'évolution des formes de leadership serait par ailleurs perceptible par l'exposé d'une relation inverse entre le leadership de type individuel et le leadership de type holistique. Il convient avant tout de faire remarquer que tous deux partent, entre 2001 et 2004,

à des niveaux élevés avant de suivre une trajectoire différente. Le leadership régional des organisations de jeunesse battait alors son plein dans une période de négociation de partenariat. Il se traduirait par un consensus régional doublé de l'impulsion de deux leaders bien identifiés : Pierre et Irène. Mais à partir de 2004, les leaderships de type individuel et holistique évolueront inversement. Entre 2004 et 2006, l'un serait à son plus haut, tandis que l'autre serait larvé. En 2008 cependant, la tendance se serait inversée. Une conclusion s'imposerait de ces constats. Dans un processus de construction de leadership régional d'un organisme, un leadership de type holistique pourrait se substituer à des leaderships personnel et interpersonnel. L'explication pourrait résider dans le processus de construction de leadership holistique. Il voudrait que le leadership fondé sur les personnes elles-mêmes tende à s'estomper lorsqu'elles s'approprieraient des objectifs communs et qu'elles s'identifieraient à des valeurs organisationnelles. D'autres conclusions de ce chapitre montrent que ce processus aurait été abouti suite à l'évaluation de l'impact de l'action collective, donc de la réalisation d'objectifs communs.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

CHAPITRE 8

INFLUENCES DU DISCOURS DES ORGANISATIONS DE JEUNESSE SUR LES PERCEPTIONS RÉGIONALES DE LA MIGRATION DES JEUNES

Le discours des acteurs sera étudié en tant que deuxième facteur d'influence mobilisatrice, tel que stipulé dans la deuxième hypothèse de la présente thèse. Dans le cas à l'étude, il s'agira de voir comment par leur discours, les organisations de jeunesse ont pu influencer les acteurs régionaux, c'est-à-dire les faire adhérer à une vision de la migration des jeunes. En effet, ces organisations voulaient changer la perception générale sur la migration des jeunes, alors perçue comme un phénomène irréversible conduisant la région vers une dévitalisation inexorable. D'ailleurs, plusieurs agents sont persuadés que la Stratégie MigrAction a eu pour impact, outre celui du bilan migratoire, d'influencer la perception des acteurs régionaux. Leur volonté, dès les balbutiements de la Stratégie MigrAction, a été de construire un discours positif, allant à l'encontre d'un défaitisme souvent véhiculé par la presse. Ce discours « migrActif » allait donc être médiatisé.

L'objectif général de ce chapitre sera de connaître l'influence du discours migrActif sur un autre discours ambiant, quant aux enjeux de la migration des jeunes. Cet objectif sera réalisé en deux étapes. Compte tenu de l'aspect médiatique impliqué, les composantes de chacun de ces discours seront d'une part cernées en consultant la presse locale et régionale dans la période de 2001 à 2011 : comment les organisations de jeunesse parlent de la migration des jeunes ? Comment le milieu parle de la migration des jeunes ? D'autre part, des périodes seront discernées afin d'évaluer temporellement les niveaux d'influence. Forts de ces

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

apports, nous pourrons enfin nous livrer à un travail d'analyse des stratégies d'influence utilisées.

8.1. Discours régionaux sur la migration des jeunes : « discours ambiant » et « discours migrActif »

Il conviendra plus spécifiquement dans ce sous-chapitre de connaître les spécificités de chaque discours et de trouver éventuellement des points de convergence. Dans un premier temps, les thématiques se dégageant du discours ambiant seront cernées pour ensuite en faire une synthèse. Puis dans un second temps, les composantes et caractéristiques du discours migrActif seront identifiées. Enfin, une comparaison entre ces deux discours pourra être envisagée pour en connaître les points de divergence et de convergence.

8.1.1. Discours ambiant sur la migration des jeunes

Le discours ambiant met de l'avant des thématiques rattachées plus spécifiquement à l'exode des jeunes, un phénomène nocif au développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Quatre d'entre elles ont été particulièrement discernées lors de la revue d'articles tirés de la presse locale et régionale : la fatalité du phénomène, ses aspects quantitatifs et qualitatifs, ses conséquences et ses relations avec l'emploi.

Fatalité du phénomène d'exode des jeunes

L'exode des jeunes serait vécu au Saguenay – Lac-Saint-Jean comme une fatalité, un phénomène inexorable poussant de plus en plus d'entre eux à « l'exil ». Ils seraient dès le plus jeune âge attirés par les métropoles, si bien que « la région se [viderait] au profit des grands

centres urbains »[148]. Malgré la qualité de l'enseignement dispensé par les établissements scolaires de la région, par les cégeps en l'occurrence, les jeunes maintiendraient leur attrait pour des formations similaires offertes à Montréal ou à Québec, ce que ne peuvent expliquer certains directeurs : « Que les jeunes s'en aillent pour aller suivre un cours ailleurs, c'est compréhensible, mais parfois on peut se questionner sur les raisons réelles qui motivent leur départ.[149] » L'irréversibilité de l'exode des jeunes ne ferait qu'ajouter à la fatalité du phénomène. Les jeunes « ayant quitté la région pour leurs études »[150] ne reviendraient pas après s'être insérés professionnellement dans leur nouvel environnement. Ce constat est jugé « très décourageant car les jeunes vont tout simplement demeurer dans les grands centres »[151].

Un exode massif de qualité

La migration des jeunes est d'une part décrite comme un exode de masse, allant en s'aggravant. La situation après 2001 se dégraderait par rapport aux périodes précédentes, lesquelles présentaient un bilan pourtant très mauvais :

> En neuf ans, de 1992 à 2001, le Saguenay – Lac-Saint-Jean a perdu 13 161 personnes. Au fil des ans, le déficit n'a pas cessé de s'amplifier. Entre 1992-93 et 1995-96, la région perdait en moyenne 17 personnes par semaine. Aujourd'hui, ce sont 28 personnes qui quittent la région, chaque semaine. De ce nombre, près de la moitié appartient au groupe des 18-24 ans. (Delisle, 2003 : 4)

La période de 2003 à 2006 pourrait être l'une des plus problématiques, en raison d'une pénurie d'emplois (Tremblay, 2003 : 12) : « Peut-être que je fais fausse route mais l'exode des jeunes, pendant ces trois années, se poursuivra et comme le montrent les statistiques, au

[148] Dans, CÔTÉ, D. 2001. « Du 18 au 20 mai à Chicoutimi "Place aux jeunes du Saguenay" offre une formation gratuite », *Le Quotidien*, 3 avril, p. 6.
[149] Le directeur général du Cégep de Saint-Félicien dans, POTVIN, C. 2002. « Pas facile pour le Cégep de St-Félicien. Les grands centres attirent davantage les jeunes », *Le Quotidien*, 30 novembre, p. 10.
[150] Un conseiller municipal de Ville de Saguenay dans, DELISLE, C. 2001. « Nouvelle ville fusionnée Jonquière fait confiance à ses élus », *Le Quotidien*, 26 novembre, p. 14.
[151] Un porte-parole régional de la FTQ dans, TREMBLAY, R. 2003. « Budget Séguin. Les groupes sociaux n'y voient rien de bon », *Le Quotidien*, 13 juin, p. 6.

moins un autobus par semaine rempli de jeunes, va continuer à les transporter vers Québec ou Montréal, faute d'emplois. »

Cet exode serait d'autre part qualitatif. L'« exode des cerveaux » désigne le départ de jeunes qualifiés ayant la possibilité d'apporter un dynamisme économique et social à la région, des jeunes « porteurs d'idées novatrices et d'esprit d'entrepreneurship »[152]. Les jeunes diplômés de formations de pointe, en informatique entre autres, pourraient désormais « remplir ces fameux autobus [jaunes] qui quittent la région » (Thériault, 2001 : A38).

Exode des jeunes : un cercle vicieux démographique

L'exode des jeunes s'avèrerait être à l'origine d'un cercle vicieux démographique. La baisse inexorable de la part représentative des jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean, suite à leur exode, se traduit statistiquement en vieillissement de la population. Les chiffres d'une étude présentée par le groupe ÉCOBES sont éloquents : « Par exemple, la cohorte de cinq à 14 ans comptait en tout 69 895 jeunes en 1971, comparativement à 41 480 en 1996, ce qui représente une diminution de plus de 40 pour cent en 25 ans.[153] » De plus, cet exode enclencherait une spirale de l'exode. Selon la présidente régionale de l'Association québécoise de défense des droits des personnes retraitées, « il ne faut pas oublier que l'exode des jeunes, entraîne aussi l'exode des vieux »[154]. À leur retraite, les parents seraient tentés de rejoindre leurs enfants ayant décidé de poursuivre leurs projets de vie hors du Saguenay – Lac-Saint-Jean (Blackburn, 2003 : 12). Couplée à la baisse de taux de natalité, cette spirale de l'exode transgénérationnel pourrait résulter en un dépérissement démographique, charriant son lot de conséquences sociales, économiques et politiques (*Ibid.*).

---

[152] Un intervenant social dans, TREMBLAY, R. 2002. « Place aux jeunes. Benoît Bouchard accepte la présidence d'honneur », *Progrès-Dimanche*, 3 février, p. A27.
[153] Dans, CÔTÉ, C. 2001. « Les ruraux tiennent à vivre ici », *Le Quotidien*, 21 février, p. 6.
[154] Dans, SABLONIÈRE (DE LA), J. 2001. « Future "Ville de Saguenay" : Marthe Vaillancourt craint pour les aînés », *Le Quotidien*, 30 août, p. 7.

L'emploi : causes et solution à l'exode des jeunes

Le discours ambiant désigne l'emploi à la fois comme la cause et la solution à l'exode des jeunes. La vague de fermetures d'usines régionales, culminant à la fin des années 1990 et début 2001, s'est traduite en une explosion du taux de chômage, ce qui avait valu à la région le triste titre de champion canadien du chômage. Le chômage des jeunes était alors au plus haut. Le bilan migratoire des 20 à 35 ans était quant à lui de plus en plus déficitaire. Cette « morosité » avait donné lieu à un « défaitisme » déploré par plusieurs acteurs jeunesse. Ainsi, chaque fermeture d'usine, ou plan de licenciement, devait remémorer l'autobus jaune traversant le parc des Laurentides en direction des grandes métropoles, pour un voyage sans retour.

L'année 2001 évoque des réductions d'emplois dans des industries régionales, naguère florissantes. Par exemple « Agropur [avait éliminé] 123 emplois à Chambord et non 50 » (Champagne, 2001 : 3) contrairement à ce qui avait été annoncé, au grand dam d'un maire fustigeant « des compagnies comme Agropur, qui ne pensent qu'à faire des bénéfices et qui ne démontrent aucun engagement social, [elles] représentent la première cause de l'exode des jeunes » (*Ibid.*). Simultanément, l'emploi se serait précarisé chez les jeunes. De l'avis du président du Conseil régional de la FTQ, « on échange des emplois syndiqués rémunérés à 18 dollars de l'heure pour d'autres à 14 dollars, [une] instabilité chez les emplois régionaux dont Alcan est complice, attise l'exode des jeunes qui cherchent des emplois permanents plutôt que des emplois temporaires aléatoires »[155]. Les compagnies publiques auraient également leur part de responsabilité. Le directeur général du CLD de Lac-Saint-Jean-Est s'est exprimé sur des licenciements à Postes Canada : « Si nous voulons contrer l'exode des jeunes et développer les régions dites ressources, nos organisations leaders se doivent de mettre en

[155] Dans, BOIVIN, N. 2002. « Nettoyage industriel. La FTQ s'en prend à la décision d'Alcan », *Le Quotidien*, 31 janvier, p. 16.

œuvre les outils et les moyens nécessaires au maintien des emplois dans nos municipalités.[156] »

La création d'emploi serait, par le fait même, la solution à l'exode des jeunes. Contrairement au passé, ces emplois devront être de qualité et absorber la masse de jeunes diplômés désirant s'insérer professionnellement au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Se serait donc un défi pour une région qui devra diversifier son économie. Selon un économiste à Développement des ressources humaines Canada (DRHC), les emplois des secteurs dits traditionnels (bois, aluminium, etc.) ne seraient plus adaptés pour « enrayer l'exode des jeunes »[157]. Les jeunes seraient davantage attirés par des emplois peu présents, voire inexistants dans la région : aérospatiale, bioalimentaire, biotechnologies, commerce électronique, géomatique, etc. En outre, le secteur de l'aluminium pourvoirait à des emplois de qualité en « tenant ses promesses de deuxième et troisième transformation »[158]. Le grand projet de vallée de l'aluminium irait dans ce sens, de l'avis d'une candidate du Parti québécois dans la circonscription de Jonquière : « La Vallée de l'aluminium en est un sur lequel on compte beaucoup [...]. C'est un programme prometteur pour l'avenir. Avec tous les incitatifs, j'ai espoir que ce sera porteur d'emplois pour nos jeunes. Les mesures mises en place vont inciter les entreprises à s'installer ici.[159] »

Les décideurs politiques interviendront pour faire de l'emploi un vecteur de rétention des jeunes. Leur insertion professionnelle sera facilitée par la mise en œuvre de programmes de stages ou d'emplois d'étés, afin qu'ils acquièrent une première expérience de travail en lien avec leur formation. Ces initiatives émaneront à la fois du pallier provincial, par le biais des

---

[156] Dans, CÔTÉ, C. 2002. « Les employés des Postes d'Alma manifestent », *Le Quotidien*, 24 mai, p. 6.
[157] Dans, BOUCHARD, D. 2001. « Pour ralentir l'exode des jeunes. Une usine de transformation de l'aluminium s'impose », *Le Quotidien*, 27 janvier, p. 4.
[158] *Ibid.*
[159] Dans, ÉMOND, S. 2001. « Débat sur les ondes de CKRS. Le PQ encaisse la majorité des attaques », *Le Quotidien*, 20 septembre, p. 6.

CLD (Émond, 2002 : 19), et fédéral, notamment avec le programme « Jeunes stagiaires Canada » (Tremblay, 2002 : A45).

8.1.2. Composantes du discours migrActif

Le discours migrActif présente de grandes composantes qui lui donnent sa consistance. Elles ont une connotation non seulement économique, mais aussi sociale, culturelle et psychologique. C'est ainsi que le discours gagne en profondeur. Six de ces composantes sont apparues en étudiant le discours des agents impliqués dans la Stratégie MigrAction, depuis ses origines en 2001 jusqu'en 2011 : avantages comparatifs du Saguenay – Lac-Saint-Jean, insertion professionnelle des jeunes, entrepreneuriat au Saguenay – Lac-Saint-Jean, sentiment d'appartenance régional, culture de la mobilisation et amélioration du bilan migratoire.

Les avantages comparatifs du Saguenay – Lac-Saint-Jean

L'image positive du Saguenay – Lac-Saint-Jean est surtout entretenue par la mise en valeur d'avantages comparatifs. En d'autres termes, qu'est-ce qui ferait sa particularité, et pourquoi un jeune s'y établirait, la préférant à d'autres régions périphériques ou métropolitaines ? D'aucuns ont spontanément loué la beauté de la région, une « très belle région » (E1, E11, E22), voire la « plus belle au monde » (E5). Mais ce cri du cœur se double d'arguments pesés et polis à la lumière de nombreux avantages comparatifs, tels que : la qualité de vie, l'accès à la propriété, le dynamisme culturel et l'abondance d'opportunités.

Le Saguenay – Lac-Saint-Jean offrirait une qualité de vie exceptionnelle à sa population, lui proccurant avant tout les avantages intrinsèques aux grandes villes (services et infrastructures), sans pour autant l'accabler de ses inconvénients : ce serait le « meilleur des deux mondes » (E16). Les avantages des grandes villes reposeraient principalement sur

l'accès garanti aux services et infrastructures, multiples dans les métropoles. Les infrastructures scolaires au Saguenay – Lac-Saint-Jean couvrent tous les niveaux de formation y compris universitaire, grâce à l'édification de l'Université du Québec à Chicoutimi (E5, E14). Les autres services, de santé par exemple, seraient possibles grâce à la taille des villes et leur « masse critique de population qui donne une richesse » (E5). Les infrastructures routières quant à elles, facilitent la communication entre le Saguenay et le Lac-Saint-Jean, assurant de fait une cohésion territoriale (E14) : « Contrairement à la Côte-Nord, c'est très étendu mais tu n'as pas de pôle, que ce soit un pôle ou deux pôles, tu as Sept-Îles, Baie Comeau, mais ils sont tellement étendus sur le territoire que tu n'as pas de lien entre les deux. Ça fait que l'échange ne se fait pas aussi bien que si tu es entre : Saguenay, Alma, Roberval. Ça se voyage bien. » La proximité entre la région et Québec est de même aisée grâce à l'autoroute à quatre voies, ce qui atténue l'effet d'éloignement (E20) : « On parle de région éloignée, mais quand tu regardes la proximité avec Québec, et puis quand tu regardes d'autres régions, comme la Côte-Nord. […] Tu sais quand on parle de région éloignée, eux autres ça leur prend comme six heures pour aller à Québec. »

Les villes du Saguenay – Lac-Saint-Jean ne seraient pas soumises aux inconvénients des milieux urbains. Contrairement à celles des métropoles, elles ne connaîtraient pas d'encombrement de leur réseau routier, autrement appelé « *traffic* ». Ainsi, la réduction de la durée de déplacement entre le lieu de travail et le domicile, offrirait davantage de temps pour : les loisirs, « partir du bureau, quinze minutes après être sur un lac tout seul en kayak. » (E16) ; et la famille, « passer une heure avec [son] enfant dans un parc à proximité » (E16). En outre, l'air y serait de meilleure qualité, car « il y a beaucoup moins de *smog* » (E1) et « d'air pollué » (E16). Enfin, les villes du Saguenay – Lac-Saint-Jean seraient sécuritaires : il est même possible « de laisser l'auto débarrée » (E16).

Rapport-Gratuit.com

L'autre élément de qualité de vie est la proximité entre la ville et la nature. Les populations peuvent avoir accès aux plaisirs connus à la fois des citadins et des ruraux. Elles bénéficieraient de nombreuses activités culturelles, expositions et festivals (E14, E16, E21), en plus de pouvoir profiter de la nature (E1) : « [...] moi je peux aller me baigner et puis être sur le bord de l'eau, faire un feu avec des amis, aller coucher chez nous dans un quartier, et puis c'est tout à proximité. » Ce « vent de ruralité » (E7) serait un désir exprimé chez de nombreux jeunes à la recherche d'un havre de paix à proximité de leur travail (E7) : « Tant qu'à ça, on va travailler à Ville de Saguenay et on va aller s'établir à Falardeau dans le bois. »

Outre la qualité de vie, l'accès à la propriété au Saguenay – Lac-Saint-Jean serait plus aisé qu'ailleurs, et le coût de la vie moindre. Cet argument a fait l'objet d'une recherche communément appelée « Dollar Saguenéen[160] ». Elle étayait l'argument selon lequel le coût de la vie dans la région était moindre, ce qui était perceptible par les prix de l'immobilier ou des loisirs. Ce serait là un argument d'attraction des jeunes (E16) : « C'est le premier argument qu'on dit quand on sort à l'extérieur. Au Saguenay – Lac-Saint-Jean, vous avez une qualité de vie, un accès à la propriété, ça coûte moins cher d'accéder à une maison, les logements sont moins chers, ça vous met de l'argent dans les poches pour faire plus d'activités. »

Le dynamisme culturel du Saguenay – Lac-Saint-Jean serait un atout supplémentaire de son attractivité. Le milieu artistique du Saguenay – Lac-Saint-Jean serait reconnu dans tout le Québec, à l'instar de ceux de Montréal ou de Québec. Il formerait un « bassin bouillonnant : d'acteurs, de peintres, de sculpteurs, de photographes, d'écrivains, de scénaristes, d'acteurs, de musiciens » (E8). Qui plus est, les Saguenéens et les Jeannois seraient très représentés dans le monde du cinéma (E12) : « Regarde tous les films québécois qui ont été produits ces vingt-cinq dernières années, tu y vois quelqu'un de la région. » Ce

[160] PROULX, M.-U (dir.). 2004. *Étude comparative sur le coût de la vie*, Jonquière, RAJ-02.

dynamisme culturel se ressentirait aussi dans la région. La vie culturelle serait enrichie par la « poussée des festivals » (E16), notamment celui des Rythmes du monde. Les infrastructures de qualité témoigneraient de ce dynamisme (E21) : « Il y a une super salle de spectacle, une des plus belles au Canada. »

Enfin, le Saguenay – Lac-Saint-Jean est décrit comme une « terre d'opportunités » où « tout est possible » (E9), et qui « offre plein de possibilités » (E5). La possibilité « de se faire connaître » au Saguenay – Lac-Saint-Jean pour son implication existerait, ce qui ne serait pas le cas à Montréal où on n'est qu'un « numéro » (E3). Le « rêve des [défricheurs] se perpétue » (E12) à travers toutes ces opportunités offertes aux jeunes en région.

L'insertion professionnelle des jeunes

De nombreux emplois seraient disponibles pour les jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean, ce qui trancherait avec le « mythe » du chômage élevé chez les jeunes. Les agents chargés de l'insertion professionnelle n'éprouveraient aucune difficulté à « vendre qu'il y a de l'emploi » (E7). Mais le mythe du chômage des jeunes persisterait à cause notamment du marché « caché » de l'emploi (E6). Ce marché serait accessible à condition de prendre contact « directement avec les entreprises » (E6). Malheureusement, ce mythe serait perpétué par des parents s'imaginant que leur enfant « ne réussira pas à travailler, [et] parce qu'il est à Montréal il a une bonne job » (E21). Pourtant dans la région, « beaucoup d'employeurs cherchent » (E21).

Les emplois pour les jeunes seraient à l'avenir d'autant plus disponibles que se ferait sentir une pénurie de main-d'œuvre. D'ailleurs, « il y a beaucoup d'employeurs qui ont de la difficulté à recruter, qui affichent une, deux, trois, quatre fois, et puis ils ne trouvent pas » (E21). Il conviendrait donc à la fois « d'accueillir des jeunes » et de « faciliter leur intégration » (E1, E10). Cette pénurie est perceptible dans plusieurs domaines. Dans la santé

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

par exemple, « il y a un manque de radiologistes » (E21). La demande serait également croissante dans d'autres domaines de moindre spécialisation (E21) : « Carrossier par exemple, on ne penserait pas que c'est un métier rare. Boucher, ça ne demande pas un doctorat de faire ça. On penserait tout le temps que ce sont des emplois hyperspécialisés qui sont en recrutement. Mais pas toujours. » Pour capter cette main-d'œuvre rare, les « employeurs vont offrir d'excellentes conditions de travail pour justement se "chicaner" les meilleurs employés » (E22). Enfin, la pénurie de main-d'œuvre, rimerait avec pénurie de décideurs. Les jeunes devront combler ce vide en apportant de nouvelles idées (E20) : « [...] le recrutement de main-d'œuvre est devenu difficile, ça va être un enjeu majeur. [...] Déjà des jeunes qui peuvent accéder à des postes de haut niveau. Tout ça je pense que ça peut changer les organisations, parce que les jeunes qui sont à la tête vont réfléchir aussi différemment. »

Le vieillissement de la main-d'œuvre est un autre facteur augurant de la création d'emplois à l'avenir, donc d'une meilleure insertion professionnelle des jeunes. De nombreux départs à la retraite seraient prévus, si bien que « entre 12 000 et 15 000 emplois seraient disponibles d'ici quelques années » (E6), voire « environ 20 000 à 22 000 emplois qui vont être à combler d'ici 2014 » (E18). Le renouvellement de la main-d'œuvre suite aux départs à la retraite, seraient des enjeux du développement de la région (E18) : « Alors si on ne réussit pas à remplacer ces ressources-là, on va prendre du retard dans le développement économique de la région. Alors c'est sûr que ça ne serait peut-être pas catastrophique, mais ça ralentirait en tout cas l'essor qu'on pourrait prendre. »

Entreprendre au Saguenay – Lac-Saint-Jean

L'entrepreneuriat au Saguenay – Lac-Saint-Jean serait chose possible. Sont à noter plusieurs exemples d'entreprises, de réputation internationale, créées dans la région. Il s'agit notamment de DeVinci et de Wendigo Studios, deux « exemples d'entrepreneurs qui ont

réussi dans la région » (E6) et qui montrent « qu'on peut le faire ici » (E1). Cela prouverait l'existence de conditions idéales pour entreprendre au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Il y aurait des facteurs géographiques et météorologiques propices à l'entrepreneuriat. La nordicité de la ville de Saguenay, la huitième par sa population au Québec, permettrait de l'envisager comme « une métropole du Nord » (E15) car « tout va passer par [la] région qui va être une porte d'entrée vers le Nord » (E4). Le « micro climat » et le « relatif isolement » en ferait « un territoire d'agriculture biologique pour s'autoalimenter, au moins 75 % de notre alimentation » (E9). Par ailleurs, les jeunes de retour y trouveraient un terrain propice à l'implantation d'idées captées lors de leurs séjours à l'extérieur (E21) : « C'est des jeunes qui reviennent et qui décollent des choses comme ça. Des micros brasseries, on en a maintenant, ça se fait des festivals internationaux. On n'est plus monochrome. »

Le Saguenay – Lac-Saint est assimilé à un milieu innovateur. Les Saguenéens et les Jeannois sont perçus comme étant « créatifs » (E17) et « imaginatifs » (E21). Aujourd'hui en période de crises économiques, ce capital humain serait un atout pour innover et développer des alternatives aux industries d'antan ayant fleuri dans des temps de prospérité (E4). Des jeunes seraient à l'origine de nombreuses initiatives, puisque le milieu s'y prête (E21) : « Ça fait partie des avantages, si tu veux faire ta place dans le milieu, que tu veux décoller quelque chose ici, tu veux démarrer quelque chose, c'est toujours facile de le faire ici qu'à Montréal. [...] Tu vas partir d'un numéro à Montréal, et puis ici tu es quelqu'un. » Cette contribution à la diversification économique, créatrice d'une valeur ajoutée par des PME locales, serait un vecteur de développement régional (E10) : « Notre évolution s'est faite via la grande entreprise, mais de plus en plus on se rend compte qu'on est tellement dépendant d'eux. Il faut qu'on diversifie nos champs de compétence. Moi je pense que de plus en plus l'entrepreneuriat va prendre de l'expansion [...], les PME vont être de plus en plus importantes. »

Enfin, la culture entrepreneuriale se développerait au Saguenay – Lac-Saint-Jean pour pallier le manque de relève. L'entrepreneuriat ne serait pas inné, mais acquis, contrairement à « l'idée reçue » selon laquelle « tu nais entrepreneur, si tu ne nais pas entrepreneur [...] tu ne deviendras jamais entrepreneur » (E9). Alors, « ça se travaille l'entrepreneurship, [...] tu peux présenter des modèles à des jeunes qu'ils vont vouloir atteindre, qui va vouloir susciter l'envie chez eux de développer une entreprise » (E9). Le développement de cette culture entrepreneuriale au Saguenay – Lac-Saint-Jean devrait résorber un problème de relève de plus en plus évident (E6).

Sentiment d'appartenance régional

En dépit de quelques disparités locales, il existerait au Saguenay – Lac-Saint-Jean un sentiment d'appartenance régional fort. Ses habitants formeraient « un peuple fier [avec] une belle histoire » (E16). Cette fierté régionale, serait née d'un « attachement à [son] milieu qui est hors de l'ordinaire » (E14). Il s'agit particulièrement d'un « attachement viscéral » à un territoire qualifié de « pays » (E18). Il en résulterait un « lien filial entre les gens du Saguenay – Lac-Saint-Jean », lequel faciliterait leur rapprochement surtout « à l'extérieur de la région [où] le contact se fait rapidement [grâce] aux mêmes repères, à la même ouverture à l'autre » (E18).

En effet, « les gens sont fiers de se dire Bleuets quand ils vont à Québec puis à Montréal » (E3). Les Saguenéens et les Jeannois revendiqueraient leur identité commune à l'extérieur de la région (E18) : « Et puis on s'affiche avec le drapeau régional. Et puis aussi, lorsque les gens voient le drapeau, ils viennent nous voir [...] Ils viennent nous dire qu'ils sont originaires de tel ou tel endroit, qu'ils aiment bien y retourner, qu'ils ont encore de la famille dans la région, etc. » Ils tireraient même fierté d'être reconnus et identifiés comme « étant des Bleuets » avec « un accent distinct » (E23). Cette fierté, preuve d'un sentiment

d'appartenance régional très fort, serait reconnue dans les autres régions du Québec (E14) : « On ne s'en rend pas compte [de ce sentiment d'appartenance régional] tant qu'on n'a pas eu l'occasion d'en parler avec des gens d'autres régions. Ils nous disent aussi ça. »

Les raisons de ce fort sentiment d'appartenance régional, toujours peu précises, pourraient en partie être attribuées au relatif isolement du Saguenay – Lac-Saint-Jean. En dépit de certaines disparités, il existerait une proximité entre le Lac-Saint-Jean et le Saguenay. Elle serait entretenue par l'amélioration des moyens de communication et des infrastructures routières, ce qui raccourcirait les distances, donc les disparités sous-régionales :

> L'isolement dont je parlais tout à l'heure, motive aussi à avoir le sentiment d'appartenance. [...] Moi je suis à Lévis, je suis collée sur la Mauricie, je suis collée sur Québec [...], l'appartenance est beaucoup plus difficile, parce que les différences aussi sont grandes. [...] Bien qu'il y ait des différences, [...] Alma c'est quand même à 25 minutes de Jonquière, Chicoutimi c'est quand même à une heure dix de Roberval. Il y a quand même une unité qui est possible et puis des liens qui sont possibles, et puis des barrières qui sont moins présentes je trouve au Saguenay – Lac-Saint-Jean. (E13)

Culture de la mobilisation au Saguenay – Lac-Saint-Jean

La Saguenay – Lac-Saint-Jean serait reconnu au Québec de par sa culture de la mobilisation, raison pour laquelle « d'autres régions sont souvent impressionnées par sa mobilisation » (E7). C'est « une région qui est facilement mobilisable » (E2) où « les gens embarquent » (E18). Cette culture serait notable par les diverses collaborations ou concertations. C'est par exemple « la région au Québec où il y a le plus d'ententes spécifiques » (E2). En outre, « culturellement, [au Saguenay – Lac-Saint-Jean] on est habitué de faire des tables, des rencontres, des comités » (E19). Les problématiques au Saguenay – Lac-Saint-Jean seraient envisagées collectivement par « des gens qui sont toujours prêts à relever le défi » (E23). Ainsi, les organisations travailleraient de concert en dépit de leurs disparités. L'approche « en silo » (E2, E12) selon laquelle chacun accompli son mandat sans

autre forme de concertation, serait révolue (E2) : « On est quand même dans une perspective de travailler ensemble, pas juste au niveau local, mais au niveau régional aussi. »

Cette collaboration a pu mener à des partenariats d'envergure régionale. La culture de la mobilisation s'en serait renforcée de deux façons. D'une part, des partenariats ont pu en inspirer d'autres. D'autre part, la mobilisation se serait réalisée au-delà de causes particulières. À titre d'exemple, le CRÉPAS qui traitait d'abandon scolaire a généré une mobilisation utile à d'autres enjeux. Il a pu aider à mobiliser autour de l'enjeu de la migration des jeunes, car il aurait « battu la trail » (E4).

L'isolement encore une fois pourrait justifier cette culture de la mobilisation. Les acteurs régionaux « tissés serrés » croient au « travailler ensemble » (E13), si bien qu'ils collaborent malgré la disparité de leurs domaines d'intervention (E13) : « D'une part d'être isolé, mais d'être tissé serré finalement, où on voit des CLD qui travaillent ensemble, des SADC qui travaillent ensemble, qui travaillent en réseau, des cégeps qui travaillent ensemble. »

La Stratégie MigrAction ne serait pas tant la conséquence de la culture de la mobilisation que sa cause. Son rôle dans le développement de cette culture serait un autre de ses impacts, cependant « difficile à quantifier » (E5). La Stratégie MigrAction aurait en effet participé à la structuration de réseaux, facilitant ainsi d'autres collaborations (E19) : « Les liens qui se sont créés, les réseaux qui se sont créés. [...] Ce réseau-là étant créé... Je suis sure que ça a même aidé d'autres ententes. Je suis certaine que cette entente-là a aidé d'autres ententes. » Cette structuration serait telle, qu'elle s'apparenterait à un mouvement. La Stratégie MigrAction serait donc « un mouvement de mobilisation [faisant] que le Saguenay et le Lac-Saint-Jean peuvent travailler de concert » (E8), en plus d'être « un exemple de réussite de mobilisation locale et régionale » (E23).

Le principal effet de la Stratégie MigrAction aurait été la collaboration des acteurs régionaux, de les « faire sortir un peu de leur organisation » afin qu'ils développent une « vision commune » utile pour œuvrer à des « projets communs » induisant un « gain collectif de société » (E2). L'adhésion à une vision commune impliquerait de « laisser de côté [ses] intérêts particuliers et [ses] missions d'organisation » et de travailler ensemble malgré ses « différences » (E19). Ce défi aurait été relevé avec succès par les agents de la Stratégie, lesquels n'avaient pas vécu « des défaites, des insuccès avec telle ou telle personne » (E9). La culture de la mobilisation se serait en fin de compte consolidée au gré de ces collaborations autour de l'enjeu de la migration des jeunes.

Amélioration du bilan migratoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean

Dans l'ensemble, le déclin démographique au Saguenay – Lac-Saint-Jean, annoncé par les prévisions, aurait ralenti. La baisse de la population serait moins rapide que prévu (E15) : « [...] quand on regarde les scénarios démographiques de l'Institut de la statistique du Québec, [...] quand on compare en cinq ans, leur matrice a changé. Même leurs pronostics sont encore négatifs d'ici 2050, mais sont moins négatifs qu'avant. »

La rétention des jeunes serait plus que jamais une priorité « parce que [MigrAction] a beaucoup travaillé à l'attraction » (E10). Elle le serait autant que l'attraction, puisqu'« on se rend compte qu'on veut faire venir des jeunes, mais qu'il y en a beaucoup qui partent encore » (E10). Néanmoins, les jeunes manifesteraient plus que par le passé, leur désir de rester dans la région (E7) : « Tout le monde voulait partir, ne pas rester dans ce trou-là. Puis je n'entends pas vraiment ça. » Ce discours tendrait à changer dès le secondaire (E21) : « Moi je le vois en tout cas, ne serait-ce qu'au niveau des jeunes du secondaire. Quand je vais faire des ateliers, je leur demande, je leur fais lever la main : "Est-ce qu'il y en a qui veulent partir et pas revenir ?" Il n'y en a pas tant que ça. » Enfin, l'objectif de rétention pourrait être atteint en présentant

aux jeunes toutes les opportunités auxquelles ils pourraient avoir accès en région, « que c'est possible d'étudier dans la région », « que c'est possible de travailler en région » (E21).

Le retour des jeunes est une autre composante de la thématique du bilan migratoire. Nombreux de ceux qui ont quitté le Saguenay – Lac-Saint-Jean y retourneraient. Ce phénomène serait amplifié par un effet de cohorte (E21) : « Souvent [les jeunes] quittent et puis ils reviennent à trois ou quatre, parce qu'ils ont eu un enfant, un conjoint entre temps. » Ils reviendraient avec un « potentiel incroyable », ce qui en ferait de « futurs leaders » et « futurs innovateurs » (E5). Ils détiendraient une expertise nouvelle, acquise au cours de formations ou d'expériences professionnelles absentes ou peu développées dans la région (E19) : « Là on va avoir des jeunes de qualité. Pas des jeunes qui restent ici et puis qui n'ont pas d'expérience sur le marché du travail, qui n'ont pas été chercher de formation. On n'a pas toutes les formations ici. »

L'amélioration du bilan migratoire serait en partie attribuable à la Stratégie MigrAction. En effet, le bilan migratoire chez les jeunes s'est amélioré « chaque année » (E18) depuis son instauration, alors « [qu'il] était négatif de trois, quatre mille personnes par année » (E3). Son succès en ferait un exemple, ou plus précisément « un précurseur » de l'action collective en matière de démographie (E1, E6). La Stratégie MigrAction aurait « fait école » (E14, E17, E19), de telle sorte que son expertise serait reconnue et transmise :

> Lorsqu'on parle d'exode des jeunes, c'est nous qu'on appelle. Lorsque d'autres régions veulent partir des choses, c'est nous qu'on appelle aussi pour avoir des transferts d'expertise. On a fait des transferts d'expertise dans plusieurs endroits au Québec. On en a fait pour le Nouveau-Brunswick. L'année passée à pareille date, on était en Bretagne, et puis ça a donné lieu à quelque chose. Donc c'est une initiative en Bretagne, dans le Finistère, qui a été faite, justement issue, enfin inspirée de MigrAction. Donc on est allé à Yellow Knife il n'y a pas si longtemps. Donc la Stratégie MigrAction est précurseur et fait école dans son domaine. (E1)

8.1.3. Caractéristiques du discours migrActif

En plus d'être formé de composantes, le discours migrActif sera fondé sur des principes qui en feront les caractéristiques principales : discours novateur, discours positif, discours rassembleur, discours orienté vers l'action.

Discours novateur

Le discours migrActif aurait pour principale caractéristique d'être novateur. D'une part, les termes « bilan migratoire » et « migration » se substituent à celui d'« exode », négativement connoté (E14). Ces deux premiers rappelleraient la réversibilité d'un phénomène désormais jugulé par l'intervention des acteurs régionaux. D'autre part, le discours migrActif aurait « innové » (E3) en affirmant que les causes de la migration des jeunes étaient plurifactorielles. L'emploi n'en serait donc pas l'unique responsable contrairement aux idées reçues, mais le seraient également : « la qualité de vie », « l'enracinement », etc. (E3).

De fait, certaines localités pourraient accuser un déficit d'attractivité en dépit des emplois qui s'y créent (E15) : « Moi, l'exemple que je donne toujours, c'est que je ne connais pas beaucoup de monde qui s'installe à Eastmain actuellement parce qu'il y a beaucoup de jobs, ou encore à La Romaine. Ils vont travailler et puis ils reviennent, c'est drôle. Donc ça ne prend pas juste des emplois. » Par conséquent, les cibles d'intervention devaient être multiples, d'où la création d'une stratégie « à plusieurs volets » (E3). En définitive, l'attractivité d'un milieu ne serait pas uniquement conditionnée par l'emploi. Il devrait prouver « qu'il est dynamique [et] intéressant [où] les jeunes peuvent s'impliquer et avoir une qualité de vie » (E21).

Rapport-Gratuit.com

Discours positif

Le discours migrActif est qualifié de « discours positif » (E5, E12), tranchant ainsi avec le « défaitisme des médias » (E16, E18). Il ferait la promotion des changements positifs, amélioration du bilan migratoire ou changement de mentalités, et des progrès augurant d'un dynamisme régional.

Le changement de mentalités serait des plus positifs. Le discours migrActif devait servir de contrepoids à des « mythes » (E3, E14) entourant la migration des jeunes. Ce nouveau discours aurait donc enrayé le discours du « il faut que tu sortes de la région pour réussir » (E4). Dans l'ensemble, « les perceptions auraient énormément changé » (E7). Alors qu'auparavant les jeunes de retour « devaient se battre pour faire valoir leur point de vue » (E14), il serait maintenant « "*in*" de contribuer au développement de sa région » (E4). Ce changement de mentalité aurait accompagné un changement majeur, qui n'est autre que l'amélioration du bilan migratoire. Les chiffres bien que généralement négatifs, sont devenus positifs dans la tranche des jeunes âgés de 30 à 34 ans, ce qui fait dire « qu'on va passer la barre des zéros » (E23).

Ensuite, le Saguenay – Lac-Saint-Jean pourrait jouir d'un avenir radieux. De nouvelles initiatives donneraient des fruits dans un futur proche (E21) : « Il y a plein de choses qui sont en train de germer chez nous. Quand ça va décoller, ça va vraiment être extraordinaire. » Cet optimisme porterait principalement sur le développement régional et le bilan migratoire.

Il existerait des opportunités et conditions gagnantes pour un développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean : proximité avec la ville de Québec, mise en œuvre du Plan Nord, etc. La proximité avec Québec, une ville en développement, représenterait une opportunité pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean :

> On est à proximité avec la ville de Québec. Maintenant avec la voie ça se fait en une journée, aller-retour Québec. En fait si je vais au bout du Saguenay, au bout du Lac, ça me prend beaucoup plus de temps que d'aller à Québec. À quelque part on est à proximité de Québec, c'est une ville qui se développe beaucoup Québec. Donc nous, je pense que ça va se répercuter beaucoup sur nous ici, le fait que Québec se développe. (E16)

En outre, l'éclosion du Plan Nord serait une aubaine pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean. La ville de Saguenay, « la huitième au Québec » (E14), aurait tout dans « son palmarès » (E12) pour s'imposer comme « une métropole du Nord » (E15) avec ses infrastructures et ses ressources humaines et naturelles.

Le développement régional s'apparenterait à un dynamisme à plusieurs niveaux, « économiquement, culturellement, sportivement, dans toutes les sphères » (E21). Sur le plan économique, l'industrie forestière pourrait « repartir en trombe » après quelques années de crise, grâce à des « initiatives qui ont été mises de l'avant pour favoriser le bois dans la construction d'édifices et de bâtiments » (E18). Les industries du bois pourraient se restructurer, entraînant la création « emplois plus spécialisés en deuxième, troisième transformation » (E5). Le dynamisme culturel serait également gage de développement régional (E16) : « C'est sûr qu'au niveau culturel on commence à avoir des choses intéressantes. [...] On a de belles expositions aussi qui viennent, qui se promènent au niveau international et puis qui arrêtent à Saguenay. » L'essor du tourisme, notamment grâce à « l'arrivée des bateaux de croisière » (E16), serait un autre vecteur de dynamisme culturel, donc de développement régional.

Discours rassembleur

Le discours migrActif est jugé rassembleur pour divers motifs : il transcenderait la dichotomie entre le Saguenay et Lac-Saint-Jean, ainsi que les scissions locales ; il génèrerait

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

de la mobilisation ; il aurait été approprié par les acteurs locaux et régionaux ; il toucherait à des convictions personnelles et raviverait un sentiment d'appartenance régional.

Le discours migrActif se veut avant tout régional, c'est-à-dire au-delà des ruptures marquées entre le Saguenay et le Lac-Saint-Jean, entre MRC, ou entre municipalités. Il transcenderait les « guéguerres de clochers » (E1). Il ne perdrait pas pour autant « son ancrage local » (E9), chaque localité pouvant s'y reconnaître (E10) : « Il y a le régional, il y a la façon de voir qui englobe tout le monde, mais cette façon de voir, elle touche les tables locales. » De fait, le discours migrActif assurerait « une cohésion, un arrimage [...] entre le pallier régional et local » (E20).

Ensuite, ce discours génèrerait de la mobilisation ; pour preuve l'augmentation du nombre de partenaires associés à la Stratégie MigrAction. Grâce à lui, « les gens se sont concertés autour de la Stratégie MigrAction, [ce qui] n'a pas été facile au départ » (E1). L'attrait pour ce discours louant la « cause de la migration des jeunes », aurait en fin de compte entraîné une « dynamique rassembleuse » (E20).

Une autre caractéristique du discours migrActif découlerait de son assimilation active. Il aurait été « approprié » par les acteurs locaux et régionaux ayant « un même discours », c'est-à-dire « parlant de la même façon de la région » (E1). À un degré élevé, cette appropriation serait un acte de croyance ou de foi (E1) : « Tu t'appropries un discours pour qu'il vienne de ton organisation mais qui fait partie de toi après, on dirait que tu l'achètes ce discours là. [...] Nous tu sais on y croit. Il faut y croire. Maintenant quand je parle, et puis je dis des arguments comme ça, ce n'est pas MigrAction qui parle, c'est [moi] qui parle. »

Enfin, le discours migrActif serait mobilisateur, parce qu'il raviverait un sentiment d'appartenance régional partagé par de nombreux acteurs de la Stratégie MigrAction. Il s'exprime de différentes façons : amour pour la région (E2, E7, E10), fibre régionaliste (E5),

passion de la région (E5), sentiment de fierté (E6), etc. Il ferait d'autre part écho à des convictions et valeurs personnelles (E22) : « Donc, c'est sûr que je voulais travailler avec l'équipe, mais je voulais aussi travailler au sein de MigrAction, parce que c'est quelque chose qui rejoint vraiment mes valeurs personnelles. Faire connaître mon coin de pays, comme c'est beau... » C'est la conviction que la participation au développement régional serait aujourd'hui un devoir pour les jeunes ayant un sentiment d'appartenance à leur milieu[161], en plus de procurer « motivation » (E4), « sentiment de fierté » (E6), et « valorisation » (E7, E10).

Discours orienté vers l'action

Le discours migrActif serait orienté vers l'action, sorte d'injonction à « passer en mode solution » (E4). Il se voudrait actif, en rupture avec un fatalisme accablant. Il symboliserait alors « une réelle prise en charge du milieu pour son avenir » (E20). Le discours migrActif voudrait en finir avec le « mythe de l'autobus jaune » (E3, E13), cet autobus scolaire rempli de jeunes qui « quittent la région à chaque semaine [et qui] ne reviendraient jamais » (E18). Selon le même mythe, « la région [devait] se vider ». Le discours migrActif marquerait donc une « volonté d'agir » (E19) pour « briser le mythe de l'autobus jaune » (E17), car « on ne voulait plus entendre ça les autobus jaunes » (E19). La volonté d'agir est contenue dans le slogan « passer en mode solution » (E3) : « On n'arrêtait pas de répéter : "Il faut passer en mode solution". [On] répétait ça pendant des jours, des mois, en 2002, 2003, 2004, jusqu'à ce que ça se signe l'entente spécifique. » Le discours migrActif connoterait l'action, puisqu'il aurait été envisagé comme « un moyen de passer à l'action, [...] de la

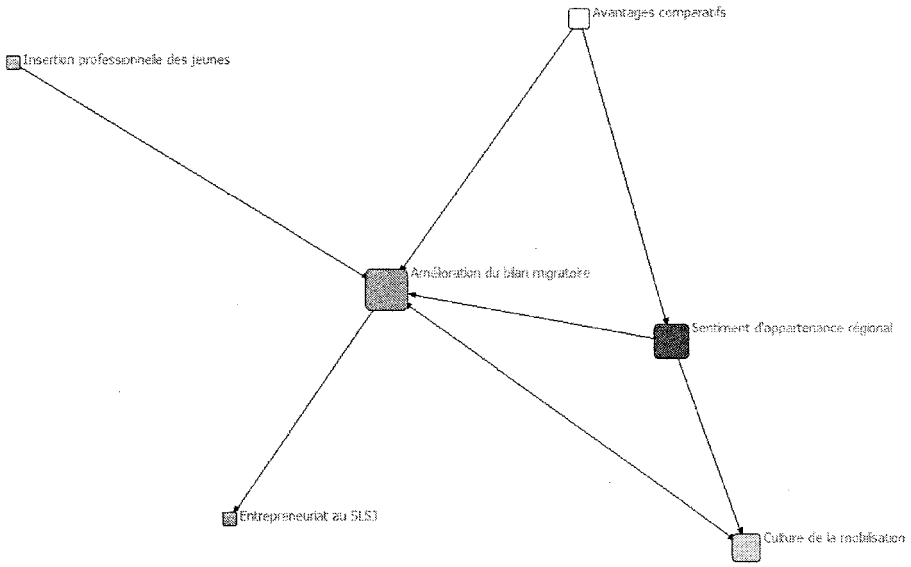
[161] « J'ai beaucoup ma région à cœur. Travailler pour le développement de ma région, c'est quelque chose qui est très important pour moi. [...] À reconnaître la beauté et l'unicité de ma région. » (E16) « Le sentiment d'appartenance en région aide aussi à son développement. Donc j'ai eu le goût de relever des défis ici. » (E15)

parole aux actes » (E8), afin de se démarquer des autres discours restés au stade des promesses (E5, E9, E12).

8.1.4. Articulation des composantes du discours migrActif

Des articulations entre les six composantes du discours migrActif pourraient à présent être mises en évidence (figure 27). Ces composantes sont agencées à mesure que se structure le discours, si bien que les unes et les autres entretiennent des liens de cause à effet[162]. Ainsi, apparaîtraient plusieurs cooccurrences formant la structure argumentaire du discours migrActif. Pour en rendre compte, plusieurs constats seront relevés. L'importance des composantes est relative. Elles ne seraient pas toutes d'égale importance dans le discours, certaines étant plus centrales que d'autres. Cette centralité se jugerait à l'aune du nombre de connexions et de leur direction, à savoir la nature des articulations : soit de cause, soit d'effet.

Figure 27 : Articulation des composantes du discours migrActif



[162] Ces articulations sont tirées de l'ensemble des entrevues. Il s'agit précisément des thématiques les plus fréquemment en cooccurrence dans le discours de chacune des personnes interviewées.

Avant tout, quelques remarques générales seront mentionnées. D'abord, le discours serait dense, dans la mesure où toutes les composantes seraient directement ou indirectement connectées entre elles. Ensuite, la thématique de l'amélioration du bilan migratoire semble être centrale au discours migrActif. Elle exposerait des liens avec toutes les autres, d'autant plus que certaines relations seraient à double sens, à la fois de cause et de conséquence. Puis troisième remarque, toutes les composantes ne s'articuleraient pas nécessairement entre elles. Enfin, certaines ont des relations exclusives entre elles, par exemple : « insertion professionnelle des jeunes » et « amélioration du bilan migratoire » ; « entreprendre au Saguenay – Lac-Saint-Jean » et « amélioration du bilan migratoire ».

Amélioration du bilan migratoire

La composante « amélioration du bilan migratoire » serait la plus importante. Elle serait la plus centrale car directement reliée à chacune des autres composantes, en plus d'avoir des liens à double sens avec elles. L'amélioration du bilan migratoire entraînerait et découlerait simultanément : des avantages comparatifs, de l'insertion professionnelle des jeunes, de l'entrepreneuriat au Saguenay – Lac-Saint-Jean, du sentiment d'appartenance régional et de la culture de la mobilisation.

L'amélioration du bilan migratoire conduirait à l'entrepreneuriat, via la thématique du retour des jeunes. Les jeunes de retour seraient de « futurs innovateurs » (E5), capables d'emmener avec eux un « esprit d'innovation » (E15) acquis lors de leurs expériences migratoires. C'est ainsi qu'ils auraient « des idées incroyables à donner à la région ». Par ailleurs, l'amélioration du bilan migratoire insufflerait une culture de la mobilisation. Les succès constatés d'une stratégie globale visant à rétablir un bilan migratoire chez les jeunes, auraient eu pour effet de galvaniser des acteurs régionaux encore plus enclins à se mobiliser (E21) : « Je pense que si on n'avait pas eu de bons résultats, si ça n'avait pas fait ses preuves,

on ne serait pas passé de six, sept partenaires à la première entente, à trente-six à la deuxième. Je pense qu'on a démontré qu'on était capable de mobiliser un milieu. Ça c'est sûr. C'est la clé. »

Plus généralement, l'amélioration du bilan migratoire serait une conséquence de toutes les autres composantes. En premier lieu, l'amélioration du bilan migratoire découlerait des avantages comparatifs du Saguenay – Lac-Saint-Jean, le plus notable étant la qualité de vie exceptionnelle. Elle serait à l'origine des rétentions, attraction, retour et autres éléments grossissant le solde migratoire annuel. Les infrastructures scolaires ou routières, de même que l'exubérance de la nature à proximité des villes, seraient autant d'atouts pour offrir de bonnes conditions de vie aux jeunes ayant désiré s'installer dans la région. Ils auraient la possibilité soit de suivre une formation universitaire (E14), soit d'élever leurs enfants (E16) dans un environnent paisible et sécuritaire.

En second lieu, l'insertion professionnelle des jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean garantirait un bilan migratoire positif. La pénurie de main-d'œuvre est présentée comme un argument d'attraction. Déjà, « beaucoup d'employeurs [auraient] de la difficulté à recruter », raison pour laquelle ils devront « fournir des conditions avantageuses pour attirer de la main-d'œuvre » (E22). Ce message, constamment répété dans des campagnes de sensibilisation (E11, E21), serait maintenant intégré par des jeunes de moins en moins candidats au départ (E21).

En troisième lieu, le sentiment d'appartenance régional serait un motif de rétention ou de retour. Quelles que soient les raisons du départ, il existerait toujours un « fil invisible » (E17) qui retiendrait les jeunes à leur région. De nombreux agents impliqués dans la stratégie affirment en avoir fait le constat personnel, puisque leur retour (E1, E3, E4, E5, E8, E9, E10,

E12, E14, E17, E19) ou rétention (E2, E6, E11, E21, E22) auraient été motivés par un sentiment d'appartenance régional fort.

En quatrième lieu, la culture de la mobilisation aurait contribué à l'amélioration du bilan migratoire par le biais de la Stratégie MigrAction. En effet, la fameuse culture de la mobilisation au Saguenay – Lac-Saint-Jean, vérifiée par l'expérience du CRÉPAS (E4, E14), aurait suscité une adhésion autour de l'action collective inhérente aux enjeux de migration des jeunes.

Sentiment d'appartenance régional

Le « sentiment d'appartenance régional » serait la deuxième plus importante composante. Les acteurs se mobiliseraient en raison du fort sentiment d'appartenance régional ressenti. Il serait un moteur de leur mobilisation en vue de « contribuer au développement régional » (E4). Ce sentiment d'appartenance, mêlé de « fierté » et d'« attachement », évoquerait en outre un « amour de son milieu » doublé d'une promesse de « l'enrichir, pour qu'il continue de grandir tout le temps » (E14). C'est alors que la mobilisation se ferait vive et que *in fine* le bilan migratoire s'améliorerait. Le sentiment d'appartenance régional découlerait de certains avantages comparatifs. La qualité de vie offerte par la facilité d'accès à toutes les localités de la région, entre autres grâce à un réseau routier développé, apporterait une « meilleure cohésion régionale » (E14). Cette dernière demeurerait aux fondements de l'appartenance régionale et non plus uniquement locale.

Culture de la mobilisation

La culture de la mobilisation serait directement à l'origine de l'amélioration du bilan migratoire. Cette relation ayant été mise en évidence auparavant, se justifie par le rôle de MigrAction dans le développement de cette culture (E23) : « La Stratégie MigrAction c'est un

modèle de développement et de mobilisation qui a réussi jusqu'à maintenant. » La relation inverse serait aussi valable. L'amélioration du bilan migratoire, grâce aux nombreux succès de la Stratégie MigrAction, aurait raffermi la mobilisation régionale (E21) : « On le voit avec les résultats de la démographie. Ce n'est surement pas un hasard que ce se soit amélioré comme ça. [...] Le point majeur je pense de MigrAction, c'est la mobilisation qu'elle a permis, en fait la mobilisation qui était nécessaire à la mise en place de MigrAction. » Enfin, la culture de la mobilisation naîtrait du sentiment d'appartenance régional : un autre lien ultérieurement commenté.

Avantages comparatifs

Les avantages comparatifs seraient des facteurs d'amélioration du bilan migratoire et du développement d'un sentiment d'appartenance régional. D'une part, la qualité de vie au Saguenay – Lac-Saint-Jean, découlant de ses espaces, de sa proximité avec Québec, de son dynamisme culturel, serait un argument facilitant la rétention, l'attraction et le retour des jeunes. Des jeunes originaires de la ville de Québec par exemple, pourraient alors être tentés de vivre au Saguenay – Lac-Saint-Jean, d'autant plus « qu'avec l'autoroute [elle] va être une banlieue quasiment de Québec » (E4). De plus, la présence d'une « université [...] ça joue beaucoup [...] pour la rétention des jeunes » (E14). Enfin, « de plus en plus les jeunes reviennent parce qu'ils cherchent la qualité de vie, recherchent la sécurité, sont rendus à fonder des familles » (E16). D'autre part, la qualité de vie, signifiée par la possibilité de parcourir aisément les quatre coins de la région, assurerait une « cohésion sociale » peu commune au Québec (E13, E14). Le sentiment d'appartenance régional s'en trouverait renforcé.

Insertion professionnelle des jeunes

L'insertion professionnelle des jeunes serait l'une des principales causes de l'amélioration du bilan migratoire. L'emploi demeurerait un fort facteur d'attraction et de rétention des jeunes, raison pour laquelle des campagnes de sensibilisation sont menées pour non seulement montrer qu'il est « possible de travailler en région » (E21), mais aussi en finir avec le « mythe » selon lequel « il n'y a pas de job en région » (E11). En outre, la pénurie de main-d'œuvre, toujours plus grande, exigerait déjà un afflux massif de « jeunes qualifiés » (E10) pour « renverser la tendance » (E21). En définitive, les possibilités d'insertion des jeunes sur le marché du travail au Saguenay – Lac-Saint-Jean, serait un argument de poids pour les inciter à s'établir dans la région, qu'ils en soient originaires ou non.

Entrepreneuriat au Saguenay – Lac-Saint-Jean

L'entrepreneuriat au Saguenay – Lac-Saint-Jean pourrait être une conséquence de l'amélioration du bilan migratoire. En effet, des jeunes de retour emmèneraient avec eux de nouvelles idées, « décollent des choses », fruits de leurs expériences migratoires : micros-brasseries, festivals internationaux, etc. (E21). Ces projets-là seraient viables au Saguenay – Lac-Saint-Jean, région où « décoller quelque chose […] c'est toujours plus facile de le faire qu'à Montréal. […] » (E21). Il serait plus aisé au Saguenay – Lac-Saint-Jean de « faire sa place », « tu as un nom, un visage, les gens te connaissent rapidement », alors qu'à Montréal on ne serait « qu'un numéro » (E21).

Rapport-Gratuit.com

8.1.5. Conclusions

Le discours ambiant sur la migration des jeunes s'articulerait autour de cinq axes. Premièrement, le phénomène de l'exode des jeunes est présenté comme une fatalité. De plus en plus de jeunes quitteraient la région, attirés par les métropoles. Ils n'envisageraient pas leur retour. Deuxièmement, cet exode serait massif et de qualité. Le bilan migratoire chez les jeunes se détériorerait rapidement d'année en année. De plus, ces pertes sont de qualité puisque les jeunes plus enclins au départ, seraient dans l'ensemble les plus diplômés. Troisièmement, l'exode des jeunes entraînerait un cercle vicieux démographique. Il se traduirait statistiquement en vieillissement de la population, donc en déclin démographique. Cet exode provoquerait enfin celui de leurs parents. Quatrièmement, l'emploi serait la cause de cet exil. En effet, les fermetures d'usines et les licenciements auraient fait exploser les chiffres du chômage, ce qui aurait instantanément poussé de nombreux jeunes hors de la région. Cinquièmement, l'emploi serait également la solution au problème, notamment par la création d'emplois de qualité.

Le discours migrActif contiendrait six composantes. La première, et plus détaillé, est celle des avantages comparatifs du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Ce serait une belle région où les populations jouiraient d'une qualité de vie exceptionnelle. Elle serait une terre d'opportunité propice à l'entrepreneuriat et à l'implication. La seconde composante met de l'avant l'insertion professionnelle des jeunes. Il y existerait de nombreux emplois contrairement à ce qui est dit, parce qu'ils sont sur le marché caché. Ils seraient disponibles en raison d'une pénurie de main-d'œuvre toujours plus grande sous l'effet des départs à la retraite. La troisième composante convainc d'entreprendre au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Il serait un milieu innovateur où les idées d'affaires se concrétiseraient. La culture de l'entrepreneuriat s'y développerait également. La quatrième composante focalise sur le sentiment d'appartenance régional. Il serait l'équivalent d'une fierté et d'un attachement à son

milieu. La proximité entre ses habitants serait favorisée par son relatif isolement. La cinquième composante traite de la culture de la mobilisation. La concertation au Saguenay – Lac-Saint-Jean serait plus forte qu'ailleurs au Québec. La Stratégie MigrAction semblerait avoir renforcé cette culture en concourant au tissage de réseaux sociaux. La sixième et dernière composante concerne l'amélioration du bilan migratoire. Plusieurs jeunes sont de retour et d'autres ne voudraient pas migrer. En fin de compte, ces améliorations auraient été possibles grâce à la Stratégie MigrAction.

Le discours migrActif présenterait quatre principales caractéristiques. En premier lieu, il est qualifié de novateur. Le vocabulaire est nouveau : « migration » ou « bilan migratoire » à la place d'« exode ». Autre nouveauté, les causes de la migration des jeunes sont jugées multiples, l'attractivité du milieu en étant une, et non plus uniquement reliées à l'emploi. En second lieu, le discours est positif car relate des changements positifs dans les mentalités. Les jeunes, moins exposés à un discours défaitiste, auraient désormais une meilleure perception de leur milieu. En troisième lieu, il s'agirait d'un discours rassembleur. Le discours migrActif serait régional, car transcenderait les dissensions locales. Il génèrerait donc de la mobilisation. Ce discours serait par ailleurs approprié par les acteurs locaux et régionaux. Enfin, il raviverait le sentiment d'appartenance régional, faisant écho à des convictions et valeurs personnelles. En quatrième lieu, le discours migrActif propose des solutions à mettre en œuvre pour briser un *statu quo* quant à l'intervention visant le rétablissement d'un bilan migratoire positif.

Les articulations des composantes du discours migrActif peuvent être formulées sous forme de propositions, dans lesquelles sont agencées des composantes ayant un lien de cause à effet entre elles. La composante centrale au discours migrActif serait « l'amélioration du bilan migratoire ». L'amélioration du bilan migratoire, notamment par le retour des jeunes, représenterait une opportunité de hausse de l'activité entrepreneuriale. Elle alimenterait

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

également la culture de la mobilisation, car les succès sont rassembleurs. Cette amélioration serait le résultat des avantages comparatifs du Saguenay – Lac-Saint-Jean, lesquels auraient joué sur l'attraction et la rétention des jeunes. L'insertion professionnelle des jeunes serait une garantie de l'amélioration du bilan migratoire. Le sentiment d'appartenance régional serait un attachement qui permettrait le maintien des jeunes dans leur milieu, donc l'amélioration du bilan migratoire. La culture de la mobilisation, entretenue par la Stratégie MigrAction, aurait conduit à des actions collectives destinées à améliorer le bilan migratoire. D'autres articulations n'incluent pas « l'amélioration du bilan migratoire ». Les acteurs régionaux maintiendraient vive la culture de la mobilisation parce qu'ils ressentiraient une proximité transcrite par le sentiment d'appartenance régional. Enfin, le sentiment d'appartenance régional proviendrait d'avantages comparatifs structurant les réseaux sociaux, tels que des infrastructures de communication développées.

Le discours migrActif et le discours ambiant révèlent deux états d'esprit distincts. Le ton de l'un est nettement plus positif. S'agit-il d'une vision « jovialiste » contrastant avec une autre « pessimiste » ? Toujours est-il que pour le discours migrActif, la situation est radieuse, tandis que pour le discours ambiant les problèmes paraissent nombreux et insolubles. Pour le premier le bilan migratoire est en voie de s'améliorer, quand pour le second son déficit est inéluctable. L'un présente le vieillissement de la main-d'œuvre comme une opportunité de l'insertion professionnelle des jeunes, alors que l'autre y voit une menace pour l'accroissement démographique. Le discours migrActif touche à des aspects pyschosociaux et culturels, lorsqu'il traite du sentiment d'appartenance et de la culture de la mobilisation. Les relations de causes à effets sont par conséquent plus complexes, ce qui fait prendre conscience de la difficulté des enjeux des politiques démographiques dans leur ensemble. Dans le discours ambiant, la démonstration est plus simplifiée. Les jeunes partiraient vers les métropoles pour un voyage sans retour, à cause du chômage toujours plus élevé, suite aux

fermetures d'usines. La conséquence serait le vieillissement de la population, donc le déclin démographique.

En dépit de leurs nombreuses divergences, ces deux discours peuvent soulever des questionnements identiques ou complémentaires. L'insertion professionnelle des jeunes se révèlerait être un enjeu important de leur établissement au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Qu'il soit une menace où une opportunité, le vieillissement de la population est acté. D'autre part, le discours migrActif complète le discours ambiant sur certains points. Si l'emploi est un facteur important du retour des jeunes, il ne doit pas en écarter d'autres comme l'entrepreneuriat, toujours dans le domaine de l'insertion professionnelle, ou certains de nature différente tels que : la qualité de vie, le sentiment d'appartenance, etc.

8.2. Influences du discours migrActif sur le discours ambiant (2001 - 2011)

Pour savoir comment le discours migrActif a influencé le discours ambiant, la première démarche consistera à discerner des périodes marquantes de leur évolution. Il s'agira de dégager des thématiques centrales du discours migrActif entre 2001 et 2011. Ce travail sera réalisé en consultant la presse locale et régionale, puisque la volonté des acteurs de la Stratégie MigrAction était de médiatiser leur discours. Deux tâches spécifiques pourront alors être mises en œuvre : rendre compte de la construction du discours migrActif à travers le temps, identifier des stratégies d'influence par le discours.

8.2.1. Genèse du discours migrActif (2001 - 2003)

Il convient à présent de se reporter aux événements pour comprendre comment certaines composantes et caractéristiques ont façonné le discours migrActif dès les premiers instants. Ensuite, son évolution et son influence sur le discours ambiant seront relatés. Les fondements du discours migrActif seraient antérieurs à la Stratégie MigrAction mise sur pied

le 13 septembre 2003. Ils auraient été posés lors du Rassemblement jeunesse régional du 27 octobre 2001, journée où l'exode des jeunes a été désigné comme priorité d'action des organisations de jeunesse du Saguenay – Lac-Saint-Jean. L'embryon d'un discours propre aux organisations de jeunesse, s'articulera alors autour de trois axes plus tard déclinés en cinq cibles d'intervention regroupées dans une stratégie globale. Ainsi, la période s'étendant de 2001 à 2003 doit être particulièrement analysée, antérieurement aux périodes de déploiement de la Stratégie MigrAction et d'influence du discours migrActif.

Rassemblement jeunesse régional du 27 octobre 2001

La thématique des avantages comparatifs deviendra une composante du discours migrActif dès ses origines, à l'issue du Rassemblement jeunesse régional du 27 octobre 2001. C'est la preuve que le discours précède la Stratégie MigrAction. Ce serait donc à ce moment-là un anachronisme que de faire mention d'un « discours migrActif ». Toujours est-il qu'un discours prend forme avec l'apport de cette composante essentielle. En conclusion de l'atelier sur l'exode des jeunes, lors du Rassemblement jeunesse régional, trois cibles d'une future stratégie globale d'intervention se sont distinguées : 1) travailler en amont en valorisant la qualité de vie en région ; 2) mettre en place des mécanismes pour garder le contact lors du départ de certains jeunes ; 3) doter la région de mesures attractives et de politiques d'accueil. Selon la première cible, les avantages comparatifs du Saguenay – Lac-Saint-Jean résideraient en partie dans la qualité de vie qu'elle procure. Ce serait là l'embryon de la composante des avantages comparatifs, plus largement du discours migrActif.

Les cibles d'intervention prouvent la caractéristique novatrice du discours. Les objectifs d'une « vaste stratégie régionale [...] dans le but d'atteindre un bilan migratoire positif des jeunes » (RAJ-02, 2001 : 9) par la promotion de la qualité de vie, de mesures attractives et de politiques d'accueil, est une nouveauté étant donné que l'emploi est

traditionnellement désigné comme solution à l'exode des jeunes. L'autre point novateur du discours concerne le changement de lexique. Un coordonateur du CJE Saguenay affirme que « l'exode des jeunes est une expression à bannir » et « qu'il faudrait être plus positif, et davantage parler de bilan migratoire »[163]. Cette volonté transcrit une autre caractéristique du discours migrActif, celle d'un discours positif exhortant à « changer les mentalités et les discours »[164].

Sources d'inspiration du discours migrActif

Pour évoluer de sorte à être plus élaboré et consistant, le discours migrActif aurait eu plusieurs sources d'inspirations. Les organisations de jeunesse, dans un contexte où l'emploi devait contrer l'exode des jeunes, avaient pris une position prenant le contrepied des chiffres indiquant un chômage élevé chez les jeunes. Leur inspiration a pu alors provenir de la ministre déléguée à l'Emploi, laquelle avait décidé de s'attaquer au « mythe » du manque d'emploi au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Dans son discours de Saguenay du 26 août 2002, elle alléguait que « plus de 11 700 emplois [étaient] disponibles dans la région pour la période de 2001 à 2005 », en raison de « postes laissés vacants par les retraités », pour enfin conclure : « Ce n'est pas vrai que le Saguenay – Lac-Saint-Jean possède le plus haut taux de chômage au Canada.[165] » La ministre récidivera en février 2003 en promouvant un discours positif en contrepoids à celui des « médias régionaux alarmistes » (Savard, 2003 : 10). Elle affirmera à nouveau que « la mise à la retraite massive devrait libérer 12 000 postes de qualité » (*Ibid.*).

D'autres sources d'inspiration confirmeront la pluralité des causes de la migration des jeunes. Les avantages comparatifs, en gestation dans la cible ayant trait à la qualité de vie, seront étayés par une étude livrant les conclusions de la perception qu'entretiennent les jeunes

[163] Dans, LABRIE, I. 2002. « Exode des jeunes à bannir. Mentalités et discours doivent changer », *Progrès-dimanche*, 6 janvier, p. A14.
[164] *Ibid.*
[165] Dans, VOYER, P. 2002. « Assez la morosité ! De l'emploi, il y en a, affirme la ministre », *Le Quotidien*, 27 août, p. 9.

par rapport à la région. Selon elle, « même s'il peut décrocher un emploi au Saguenay – Lac-Saint-Jean, ce jeune préférera, dans plus de 50 pour cent des cas, s'établir ailleurs, parce qu'il entretient une perception négative de l'environnement socio-culturel »[166]. Autrement dit, l'emploi n'apparaît plus comme l'unique facteur de migration des jeunes. Cette tendance sera corroborée par les résultats d'enquêtes révélant que « 62,0 % retourneraient vivre dans leur région si les circonstances s'y prêtaient »[167].

8.2.2. Passage en « mode solution » (avril 2003 - mars 2004)

Lors du troisième Rassemblement jeunesse régional tenu le 26 avril 2003 à Alma, le RAJ-02 affirmait, via son président, son intention « de passer en mode solution »[168]. Il faisait par cela référence à la négociation d'une entente spécifique de régionalisation ayant pour objectif de rétablir un bilan migratoire positif au Saguenay – Lac-Saint-Jean (Thériault, 2003 : A14). Cette intention de passer en mode solution, sera pour l'année à venir un leitmotiv ressassé à l'envi par les membres l'équipe migrActive. En juin 2003, la Boîte à Bleuet, autre organisme de jeunesse, se déclare également apte au passage en mode solution. Son président explique : « Je ne veux plus parler d'exode, mais des solutions.[169] »

Finalement, le 15 septembre 2003, l'adhésion d'autres organisations de jeunesse à cet appel au pragmatisme, aboutira à la création de la Stratégie MigrAction. Ce partenariat, ne faisant pas pour l'instant l'objet d'une entente spécifique, ne sera pas moins doté de mesures visant à rétablir un bilan migratoire positif chez les jeunes. Le communiqué de presse du RAJ-02 fera mention « d'une stratégie globale d'intervention visant l'atteinte d'un bilan migratoire positif des jeunes [dont le] contenu suggère de passer en mode solutions en attaquant la

[166] Dans, CÔTÉ, C. 2002. « Occupation de l'édifice J-Léo-Duguay à Alma. La Boîte à Bleuets fait campagne », *Le Quotidien*, 19 décembre, p. 10.
[167] Dans, GIRARD, P. / RAJ-02 (Saguenay, 2003, 12 mars). « Le RAJ-02 convainc la ministre Marois ».
[168] Dans, THÉRIAULT, P.-É. 2003. « À Alma des jeunes parlent d'avenir et de développement », *Progrès-dimanche*, 27 avril, p. A14.
[169] Dans, THÉRIAULT, P.-É. 2003. « Concours québécois en entrepreneurship. La Boîte à bleuets ira étudier en France », *Le Quotidien*, 23 juin, p. 10.

problématique de l'exode des jeunes sous différents angles » (Gravel et Cloutier, 2003). Dans une lettre d'opinion datée du 3 novembre 2003, le directeur du RAJ-02 apportera des précisions sur ce discours tourné vers l'action. Pour lui, passer en mode solution signifierait « créer les conditions favorables à l'établissement des jeunes dans la région » (Girard, 2003 : 8).

L'adhésion d'autres acteurs régionaux, notamment des décideurs politiques et institutionnels ayant habituellement la responsabilité du dossier de la migration des jeunes, se serait avérée délicate, car perçue comme un aveu d'échec et d'inaction. Telle aurait pu être la conséquence de l'expression « passer en mode solution ». Pourtant en mars 2004, le préfet de la MRC Lac-Saint-Jean-Est paraphrasera les organisations de jeunesse en enjoignant les acteurs régionaux de « se retrousser les manches et de passer en mode solution »[170]. Il joindra le geste à la parole en accordant, de la part de sa MRC, un montant de 52 751 dollars à la Stratégie MigrAction. Mais le premier projet de stratégie globale ne sera porté que par les organisations de jeunesse, en l'absence des collectivités territoriales.

8.2.3. De la pénurie de main-d'œuvre à l'attractivité (avril 2004 - janvier 2006)

En avril 2004, l'ISQ a livré des données encourageantes sur l'emploi. Elles annonçaient 12 000 emplois disponibles jusqu'en 2006 au Saguenay – Lac-Saint-Jean, quand à Québec et à Montréal leur nombre serait respectivement de 17 000 et de 53 000. Mais un économiste à Développement des ressources humaines Canada met en garde : « Dans un contexte où la génération de jeunes sera moins nombreuse que par le passé et où l'emploi demeure une pièce charnière dans la décision de migrer, une compétition de plus en plus vive entre les régions pour attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée et instruite verra le

[170] SAINT-HILAIRE, M. 2004. « Stratégie MigrAction : La MRC Lac-Saint-Jean-Est consacre 52 751 dollars au projet », *Le Quotidien*, 3 mars, p. 16.

jour.[171] » Les régions du Québec devront alors mettre tout en leur pouvoir pour attirer les jeunes qui n'auront que l'embarras du choix. Par conséquent, l'emploi ne sera plus un facteur suffisant de l'attraction et de la rétention des jeunes.

Constat de pénurie de main-d'œuvre

Les perspectives d'emplois couplées à un bilan migratoire négatif chez les jeunes, sont synonymes de pénurie de main-d'œuvre. Ce qui serait en soi un moindre mal, compte tenu que la migration des jeunes était imputée à un manque d'emploi et à un chômage de longue durée, soulève pourtant des inquiétudes.

D'une part, ce phénomène semblerait s'inscrire dans la durée. La pénurie de main-d'œuvre s'aggraverait avec les départs à la retraite des baby-boomers, sans compter les emplois cachés qui représenteraient au moins 80 % de l'offre en région, selon les estimations d'un agent de liaison auprès des entreprises pour Carrefour jeunesse emploi (Boivin, 2004 : 5). À mesure que les données se préciseront, elles feront état d'un besoin en main-d'œuvre encore plus grand. Sur les 18 000 postes annoncés jusqu'en 2007, 12 000 auraient été dus à des remplacements. En 2007, cela aurait équivalu à une augmentation de 6 000 emplois par rapport à 2002[172].

D'autre part, acteurs jeunesse, média, etc., sont unanimes sur le fait que l'offre d'emploi pourrait être plus grande dans les métropoles ayant un fort pouvoir d'attraction sur les jeunes, ce qui n'apporterait aucune amélioration au bilan migratoire. La première réaction médiatique est édifiante à ce propos :

> Le marché de l'emploi ne suffit donc plus à la rétention des jeunes. Pour les garder, il faudra leur proposer des bonbons plus délicieux que ceux offerts

[171] Dans, CÔTÉ, E. 2004. « Les jeunes et l'emploi : opération « séduction » ! », *Le Quotidien*, 2 avril, p. 9.
[172] Dans, HARVEY, É. 2004. « Main-d'œuvre : au-delà des simples statistiques », *Le Quotidien*, 19 novembre, p. 9.

> ailleurs. Dans la bataille des salaires, nous sommes perdants. Pour le même emploi, nos travailleurs ont généralement un salaire moins élevé ici que dans une grande ville. Nous devons miser sur des atouts plus *sexy*. Par exemple, le dynamisme socioculturel de notre région, la qualité du milieu de vie et de ses infrastructures d'accueil, la possibilité de se créer rapidement un réseau de contacts, représentent des facteurs à considérer pour faire pencher la balance. (Côté, É. 2004 : 9)

La réaction des représentants des organisations de jeunesse est toute semblable. Pour le président de la Boîte à Bleuets, « les autres régions et les grands centres assisteront simultanément au même phénomène de création d'emplois »[173]. Selon un agent de Place aux jeunes du Québec, la nouvelle de la disponibilité d'emplois pour les jeunes, annoncée pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean, n'est pas nécessairement réjouissante car « s'il y a des emplois par milliers dans la région, il y en aura par centaine de milliers dans les grands centres »[174].

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Enjeux d'attractivité et apport au discours migrActif

Ces chiffres seront commentés par les organisations de jeunesse, faisant évoluer le débat d'un simple constat de pénurie de main-d'œuvre à un discours sur les actions à mettre en œuvre pour faire du Saguenay – Lac-Saint-Jean une région attractive.

Cette situation de prime abord paradoxale, de constat de main-d'œuvre avec un risque de bilan migratoire négatif encore existant, corrobore les arguments des organismes de jeunesse quant aux causes multiples de la migration des jeunes. Elles avaient effectivement, depuis le premier Rassemblement jeunesse régional du 27 octobre 2001, débusqué des pistes d'action faisant de la qualité de vie un incitatif à la rétention et au retour des jeunes en région. Les acteurs jeunesse ne semblent donc pas surpris, eux qui avaient pressenti que l'emploi ne serait pas la panacée pour guérir les maux de l'exode :

---

[173] Dans, PARADIS, F. 2004. « La Boîte à Bleuets ouvre ses portes à Alma. Un espace café socioculturel », *Le Journal Lac St-Jean*, 10 avril.
[174] Dans, BOUCHARD, D. 2004. « Conflit de générations. Des problèmes et des solutions », *Le Quotidien*, 13 octobre, p. 4.

> L'emploi est un élément majeur pour attirer les nouvelles familles, mais il n'y a pas que ça. Bientôt, on raconte que des milliers d'emplois seront offerts au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Ce sera aussi le cas pour les régions de Montréal et de Québec, où l'on parle de dizaines de milliers d'emplois. Il faut mettre en place des atouts attractifs comme la Boîte à Bleuets pour participer à la guerre de marché qui s'annonce.[175]

Ces constats chiffrés auraient contribué à donner une force et une crédibilité au discours migrActif, lequel se veut novateur en apportant des pistes de solutions nouvelles. Un des principaux objectifs sera dès lors de « positionner la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean comme un milieu de vie attrayant pour les jeunes d'ici et d'ailleurs, pour la future main-d'œuvre qualifiée », comme l'explique la première entente spécifique dévoilée le 25 avril 2004 (CRÉ, 2004 : 3). L'étude du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT), communément appelée « Dollar Saguenéen », louera l'attractivité du Saguenay – Lac-Saint-Jean en développant quelques arguments ou avantages comparatifs. Elle conclura qu'il « est définitivement plus difficile et coûteux de se loger à Montréal qu'à Ville (de) Saguenay »[176]. L'accès à la propriété serait alors un de ces avantages comparatifs faisant en sorte qu'un jeune déciderait d'occuper un emploi offert en région et non à Québec ou à Montréal.

Le discours migrActif se serait par conséquent étoffé et médiatisé. Mais comment les acteurs du milieu ont adhéré à cette nouvelle logique, comment ont-ils de fait relayé cette transition entre débat sur la pénurie de main-d'œuvre à discours sur l'attractivité du Saguenay – Lac-Saint-Jean ?

---

[175] Directeur de la Boîte à Bleuets dans, SAINT-HILAIRE, M. 2004. « La Boîte à Bleuets s'ouvre sur Alma », *Le Quotidien*, 9 avril, p. 10.
[176] Dans, SAINT-HILAIRE, M. 2004. « Bien plus cher de vivre à Montréal », *Le Quotidien*, 16 septembre, p. 3.

Relais du discours par les acteurs régionaux

Plusieurs acteurs des milieux, politique, syndical ou scolaire, auraient identifié l'attractivité comme un facteur de rétention des jeunes. À l'occasion de la signature de la première entente spécifique MigrAction, le député de Roberval a appelé à « vendre un milieu de vie attrayant pour les jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean »[177]. Cette intention faisait écho à la vision de l'entente qui aspirait à « positionner la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean comme un milieu de vie attrayant pour les jeunes » (CRÉ, 2004 : 3). Lors du 11ème colloque du regroupement des établissements de santé et de services sociaux, tenu à Saint-Félicien le 15 octobre 2004, le président du colloque et secrétaire régional de la CSN invitait les professionnels du domaine à planifier leur relève pour pallier la pénurie de main-d'œuvre. De son aveu, la solution résiderait dans l'attractivité des jeunes, c'est-à-dire « être imaginatif et créer des conditions favorables pour que [les] jeunes demeurent et travaillent dans la région »[178]. Selon le directeur général du Cégep de Saint-Félicien, certains secteurs seraient plus concernés par l'enjeu de la relève, puisque la pénurie de main-d'œuvre se doublerait d'une désaffection. Les compagnies forestières par exemple, malgré les emplois proposés aux jeunes « vont faire face à une grave pénurie de main-d'œuvre [car] les travailleurs vieillissent et vont prendre leur retraite »[179] et les jeunes « fuient les emplois liés à la forêt » (Saint-Gelais, 2005 : 13). Le défi serait alors de « trouver un moyen d'attirer et de former cette relève » (*Ibid.*).

Des voix teintées d'optimisme se feront entendre. Elles feront savoir que les conditions d'attraction sont déjà présentes. Le préfet de la MRC du Domaine-du-Roy percevait la pénurie de main-d'œuvre comme un argument en soi pour retenir et attirer les

[177] Dans, SAINT-HILAIRE, M. 2004. « MigrAction roule à fond de train », *Le Quotidien*, 26 juin, p. 7.
[178] Dans, DELISLE, C. 2004. « Il ne faudra pas attendre le départ des baby-boomers », *Le Quotidien*, 16 octobre, p. 4.
[179] Dans, SAINT-GELAIS, F. 2005. « Les jeunes fuient les emplois liés à la forêt », *Le Quotidien*, 2 novembre, p. 13.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

jeunes en région. Il affirmait même que « ce phénomène [pouvait] servir d'élément promotionnel afin d'attirer des jeunes » (*Ibid.*). Ces derniers devraient aussi se laisser tenter par une très bonne qualité de vie des habitants du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Après avoir rappelé qu' « avec les départs des baby-boomers pour la retraite, il y [aurait] environ 5000 postes de disponibles dans la région », une conseillère municipale de Saguenay louait la qualité de vie en région : « Les gens de l'extérieur arrivent chez nous et nous disent à quel point nous sommes chanceux d'avoir une région aussi riche en termes d'activités, un endroit sécuritaire et où il fait bon vivre. Arrêtons d'avoir une image négative de nous-mêmes.[180] »

8.2.4. Amélioration du bilan migratoire (février 2006 - janvier 2008)

En février 2006, quelques données de l'ISQ rendront compte d'un léger reflux du déficit migratoire au Saguenay – Lac-Saint, possiblement grâce à l'amorce d'un mouvement de retour de plusieurs jeunes ayant quitté la région quelques années auparavant. Certains y verront les premiers résultats d'actions visant à rendre la région plus attractive. D'autres demeureront cependant plus sceptiques, jugeant l'inquiétude de l'exode encore plus grande malgré la divulgation de statistiques encourageantes. Comment les agents de la Stratégie MigrAction ont-ils, au moyen de ces preuves tangibles que sont les données statistiques, pu influer sur le débat de la migration des jeunes ? Comment ont-ils fait prendre conscience, même aux plus sceptiques, de l'amélioration du bilan migratoire des jeunes, donc de l'impact de leurs actions ?

Discours sur le bilan migratoire : deux sons de cloche

Les données chiffrées de l'ISQ sur les mouvements migratoires des jeunes Québécois âgés de 16 ans en 1994, annonçaient des embellies sur le front de la migration des jeunes du

[180] Dans, SIMARD, J. 2005. « Simard propose un développement positif », *Le Quotidien*, 11 mai, p. 16.

Saguenay – Lac-Saint-Jean[181]. Dans l'ensemble elles ont été la preuve d'un phénomène encore peu quantifié jusqu'alors, à savoir le retour des jeunes. Plusieurs d'entre eux, un quart environ, seraient disposés à retourner dans leur région d'origine après dix années d'absence. Loin de générer un enthousiasme unanime, ces apports raviveront le débat sur les tenants et les aboutissants de la migration des jeunes. Deux sons de cloche se feront entendre.

La tendance du retour des jeunes québécois dans les régions, mise en évidence par l'ISQ, est manifeste au Saguenay – Lac-Saint-Jean selon une étude menée par Simard (2006) : « Nos recherches démontrent que 75 % des résidants de 30 ans se trouvaient ici dix ans auparavant. Cela prouve que même si les jeunes bougent beaucoup, plusieurs reviennent, entre autres après leurs études. Ils ne partent donc pas tous définitivement.[182] » L'amélioration du bilan migratoire s'illustrerait par le regain démographique de certaines localités en développement. En octobre 2006, la municipalité d'Alma dévoilait des chiffres éloquents quant à la santé du secteur de la construction. Pour certains responsables, ce serait un constat de rétention et de retour des jeunes, bénéfices d'actions promues par la Stratégie MigrAction : « Il ne faudrait pas négliger les efforts déployés avec la Stratégie MigrAction, qui vise à encourager le retour des jeunes en région. L'image de prospérité de notre ville est aussi à considérer lorsque l'on obtient de tels résultats. Je suis persuadé que notre situation économique contamine le reste de la région.[183] »

Pour d'autres, la bataille de la migration des jeunes ne serait pas en passe d'être gagnée : ses causes et conséquences demeureraient. L'absence de dynamisme économique du Saguenay – Lac-Saint-Jean serait un problème structurel uniquement surmontable par une transition vers la deuxième et la troisième transformation. Mais elle se ferait attendre depuis

[181] Dans, GIRARD, P. 2006. « La région la moins attirante du Québec », *Le Quotidien*, 2 février, p. 3.
[182] Dans, SAINT-GELAIS, F. 2006. « Une perception à changer », *Le Quotidien*, 10 avril, p. 11.
[183] Président du comité de consultation en urbanisme (CCU) de la ville d'Alma dans, SAINT-HILAIRE, M. 2006. « Quand la construction va, tout va ! », *Le Quotidien*, 8 novembre, p. 3.

vingt ans, ce qui entraînerait « des pertes d'emplois, une hausse du chômage, l'exode des jeunes »[184]. En outre, cet exode amplifierait les effets de vieillissement de la population. La perte de dynamisme démographique se vérifierait par le recul du « nombre de mariages et [du] taux d'accroissement naturel » (Saint-Gelais, 2006 : 2). Cette baisse démographique aurait pour conséquence la diminution d'un poids politique, d'après le président de la Fédération québécoise des municipalités (FQM) : « Alors que plusieurs milieux sont aux prises avec des problèmes comme l'exode des jeunes et des difficultés économiques, quelles régions peuvent se permettre de perdre un député pour défendre leurs intérêts.[185] »

Poids argumentaire des acteurs de la Stratégie MigrAction

L'engagement dans le débat pour les acteurs de la Stratégie MigrAction semble dans un premier temps quelque peu tardive et timorée, malgré les chiffres annonçant un recul du déficit migratoire chez les jeunes au début de l'année 2006. Ils livreront d'abord un bilan positif de leurs actions de terrain. Une agente de migration affirmait que « depuis janvier 2006, 49 personnes et familles se sont installées à Saguenay »[186]. Elle avançait d'autres statistiques encourageantes, suite aux ateliers de Place aux jeunes : « Sur les 15 jeunes, il y en a 10 présentement qui travaillent au Saguenay. De ceux-là, il y en a huit qui travaillent dans leur domaine et deux qui étudient au bacc à l'UQAC.[187] » Place aux jeunes aurait par ailleurs permis l'établissement de neuf jeunes sur douze dans la MRC Maria-Chapdelaine, assurait une autre agente de migration[188]. Un des responsables du RAJ-02 affirmait quant à lui, que

[184] Dans, SAINT-GELAIS, F. 2006. « Marc-Urbain Proulx sonne l'alarme », *Le Quotidien*, 22 septembre, p. 8.
[185] Dans, GÉNÉREUX, B. 2006. « Les régions encore pénalisées », *Courrier du lecteur/Le Quotidien*, 18 avril, p. 10.
[186] Dans, BLACKBURN, R. 2006. « Nouvel effort pour séduire les jeunes exilés », *Le Quotidien*, 7 décembre, p. 16.
[187] Dans, GIRARD, P. 2007. « Les jeunes de la région ont rendez-vous avec des emplois », *Progrès-dimanche*, 18 février, p. A17.
[188] *Ibid.*

« beaucoup s'en revenaient » et démontraient leur enthousiasme lors de rencontres[189]. De leur côté, les directeurs des cégeps semblaient indifférents à cet élan d'espoir, les améliorations constatées ci-et-là ne se répercutant pas sur leurs effectifs. En effet, les inscriptions des cégeps de la région en net recul depuis 1999, devraient être à leur plus bas en 2014[190]. Cette réalité est résumée par le président de la CRÉ : « Les jeunes continuent de quitter la région.[191] »

Le second temps de l'argumentation débuterait en mai 2007, suite à la publication des chiffres sur l'amélioration du bilan migratoire. Ils devaient logiquement donner l'ascendant au discours migrActif sur le discours ambiant. Ce premier deviendra effectivement plus offensif, puisque ces chiffres seront commentés par les membres de l'équipe migrActive. La directrice du RAJ-02 se réjouissait du tassement du déficit, n'étant plus que de 1375 personnes pour la période 2005-2006, le nombre le plus faible depuis 1998-1999 : « Clairement, le bilan démographique s'améliore et la tendance négative se résorbe alors que tous les intervenants concernés unissent leur effort vers cet objectif.[192] » Les organisations de jeunesse pouvaient dès lors vanter le succès de leur action, ce que fera la directrice du RAJ-02 : « Le nombre de personnes revenant s'établir dans la région augmente. Nous commençons à récolter les graines.[193] »

En 2008, d'autres données statistiques consolideront le discours migrActif, notamment sa composante de l'amélioration du bilan migratoire. À nouveau, la directrice déclarera avec enthousiasme que la « tendance négative se résorbe »[194] et « [que l'équipe est] sur la bonne

---

[189] Dans, GIRARD, P. 2006. « Les Bleuets exilés renouent avec la « grosse » », *Progrès-dimanche*, 24 décembre, p. A24.
[190] Dans, NÉRON, C. 2007. « Investir dans le savoir pour garder nos jeunes », *Le Quotidien*, 9 janvier, p. 10.
[191] Dans, SAINT-GELAIS, F. 2007. « Association UQAC et Cégep de Jonquière », *Le Quotidien*, 18 mai, p. 17.
[192] Dans, SAINT-GELAIS, F. 2007. « Le bilan migratoire s'améliore », *Le Quotidien*, 31 mai, p. 8.
[193] Dans, SAINT-GELAIS, F. 2007. « La plupart des gens qui partent sont des jeunes », *Le Quotidien*, 31 mai, p. 9.
[194] Dans, SAINT-GELAIS, F. 2008. « La santé économique ramène la population », *Le Quotidien*, 12 janvier, p. 2.

voie »[195]. D'autres acteurs du milieu emboiteront le pas, en louant le succès des actions mises en place. Le président du CLD Domaine-du-Roy précisera que les « résultats commencent à se faire ressentir [dans des] milieux qui résistent à la dévitalisation et qui se dotent d'outils pour la contrer »[196]. En définitive, les voix auront été moins discordantes dans ce second temps, tous admettant une amélioration sensible du bilan migratoire chez les jeunes.

8.2.5. Qualité de vie et image positive du Saguenay – Lac-Saint-Jean (février 2008 - juin 2009)

Une majorité de jeunes reviendrait au Saguenay – Lac-Saint-Jean pour sa qualité de vie. Telle est l'une des assertions récurrentes dans le discours des agents de la Stratégie MigrAction, particulièrement dans la période allant de mars 2008 à juin 2009. L'agente de communication du RAJ-02 en apporte la preuve par les chiffres : « De tous ceux qui partent, 50 % nous disent qu'ils le font pour la qualité de vie qu'ils peuvent trouver ailleurs. Mais 83 % des jeunes qui reviennent le font pour la même raison ![197] » Au-delà de la véracité des chiffres, ce constat soulève un débat quant à la perception de la région auprès des jeunes. Une étude publiée en 2006 (Simard, 2006) montrait déjà que les jeunes avaient une bonne opinion de leur ville. L'image de l'ensemble de la région ne doit par conséquent souffrir aucun déficit auprès des jeunes, s'il faut que ces derniers s'y établissent à long terme. Pour l'heure, les retours ou les arrivées sembleraient être motivés par la qualité de vie.

Image positive auprès des jeunes familles

De l'avis d'une agente de Place aux jeunes, l'argument de la qualité de vie a eu un impact plus grand auprès des jeunes familles, celles-là dont les couples ont terminé leurs

[195] Dans, SAINT-GELAIS, F. 2008. « Le RAJ se réjouit », *Le Quotidien*, 23 janvier, p. 6.
[196] Dans, MIGNEAULT, D. 2007. « Un coup de pouce pour les jeunes entrepreneurs. La Table MigrActive dévoile un nouveau Bonus Bleuet », *L'Étoile du Lac*, 2 juin, p. 3.
[197] Dans, CÔTÉ, M. 2008. « Le phénomène de migration des jeunes », *Progrès-dimanche*, 13 avril, p. 28.

études, qui « ont travaillé à l'extérieur et qui désirent maintenant fonder une famille »[198]. Ses déclarations sont fondées sur les données statistiques de septembre 2008. Celles-ci font état d'une amélioration du bilan migratoire encore plus marquée chez les 25-35 ans et les 0-14 ans : « Les jeunes privilégient de plus en plus la qualité de vie, les valeurs familiales. On constate un attachement de plus en plus marqué pour leurs racines régionales. Les couples ne veulent pas élever leur famille sur un petit balcon de la rue Saint-Denis [à Montréal].[199] » L'image du Saguenay – Lac-Saint-Jean serait donc bonne auprès de cette clientèle prête à quitter des grands centres pourtant attractifs, pour s'établir dans une région périphérique du Québec. Les chiffres de 2008 sont confirmés par ceux de 2009. Première depuis 1997, le bilan migratoire pour le groupe d'âge de 25 à 35 ans est positif, tout comme celui de 0 à 14 ans, ce qui ne serait pas une coïncidence, sachant que « les jeunes familles s'établissent de plus en plus dans [la] région »[200].

Compréhension du concept de « qualité de vie »

Le concept de « qualité de vie » semblerait revêtir diverses acceptions. La qualité de vie, ce serait tout d'abord l'accès à la nature et aux « grands espaces »[201]. Mais elle irait au-delà de l'aspect physique et naturel. Elle est décrite comme le « temps que [les gens] ne passent pas au travail, [...] du temps pour eux »[202]. Pour le coordonnateur du CJE comté Roberval, la recherche de la qualité de vie équivaudrait au désir « d'offrir un milieu de vie plus sain à [ses] enfants », ce qui serait possible au Lac-Saint-Jean[203]. Pour le député de Roberval, la qualité de vie renverrait davantage à des services publics aux administrés,

---

[198] Dans, LÉVESQUE, L. 2008. « Trente jeunes visitent la région », *Progrès-dimanche*, 21 septembre, p. 24.
[199] Agente de communication du RAJ-02 dans, SAINT-GELAIS, F. 2008. « La tendance se renverse peu à peu. L'exode des jeunes, bientôt un souvenir ? », *Le Quotidien*, 20 septembre, p. 3.
[200] Agente de communication du RAJ-02 dans, PARADIS, F. 2009. « Le bilan migratoire s'améliore. En 2007-2008 : 57 % plus d'établissements », *Le Journal Lac St-Jean*, 11 février, p. 11.
[201] Agente de communication du RAJ-02 dans, SAINT-GELAIS, F. 2008. « La tendance se renverse peu à peu. L'exode des jeunes, bientôt un souvenir ? », *Le Quotidien*, 20 septembre, p. 3.
[202] *Ibid.*
[203] Dans, POTVIN, L. 2008. « Les efforts consentis », *Progrès-dimanche*, 15 juin, p. 42.

particulièrement aux personnes âgées, avis partagé par la présidente du club d'âge d'or de Dolbeau-Mistassini : « D'augmenter la qualité de nos services et de régler nos problèmes techniques, va sans aucun doute contribuer à briser l'isolement dont souffre beaucoup d'aînés.[204] »

Ces acceptions de la qualité de vie se complètent cependant. En effet, la qualité de vie renverrait aussi à l'accès à des infrastructures, scolaires par exemple, de l'aveu de certains agents de la Stratégie MigrAction (E5, E14). De fait, « les agents terrain de l'équipe MigrActive n'hésitent pas à vanter la qualité exceptionnelle du réseau de l'éducation régional, [et tout le monde peut être] fier d'avoir [dans la région] quatre cégeps et une université, sans compter l'offre de formations professionnelles qui se démarque par sa diversité »[205]. Cette démarche promotionnelle serait d'autant plus importante que « le jeune obtient son premier emploi dans la ville où il a fait ses études »[206].

Impact sur le discours des politiciens et élus

Quel impact aura le discours migrActif sur le discours des politiciens ? Lors des élections fédérales déclenchées en juin 2008, bon nombre d'entre eux interviendront sur le thème de la migration des jeunes. L'argument économique prédominera encore chez certains candidats aux élections fédérales, et les solutions à l'exode des jeunes passeront notamment par « l'implantation d'une nouvelle filière de développement »[207]. La candidate dans la circonscription de Jonquière-Alma fera quant à elle valoir le crédit d'impôt pour nouveaux diplômés, un incitatif financier « ayant fait ses preuves [et] grandement bénéfique pour la

[204] Dans, ROY, M.-É. 2008. « Aide aux aînés et aux jeunes », *Le Quotidien*, 22 avril, p. 22.
[205] Agente de communication du RAJ-02 dans, PARADIS, F. 2008. « Les partenaires de MigrAction se réjouissent. Hausse de la clientèle dans les Cégeps », *Le Journal Lac St-Jean*, 30 août, p. 12.
[206] Directeur du SAE de l'UQAC dans, LÉVESQUE, L. 2008. « Un nouvel outil pour guider les jeunes », *Le Quotidien*, 9 octobre, p. 8.
[207] Dans, GRAVEL, A.-M. 2008. « Une course à trois, soutient Pettersen », *Progrès-dimanche*, 21 septembre, p. 12.

région »[208]. La corrélation entre « qualité de vie » et « migration des jeunes » a cependant fait son chemin chez d'autres décideurs politiques. Même si le terme « exode » persiste, contrairement aux campagnes électorales passées la qualité de vie figure parmi les principaux facteurs de rétention des jeunes : « La véritable clef du problème d'exode des jeunes réside dans la création d'emplois, la création de richesse et la valorisation de la qualité de vie qui prévaut dans les régions.[209] » Le député provincial de Jonquière ira quant à lui exactement dans le même sens que le discours migrActif en alléguant que « le bilan migratoire est stable », mais surtout qu'il est le fait de « gens qui veulent retrouver une qualité de vie »[210].

Qualité de vie et action collective pour un bilan migratoire positif chez les jeunes

Cette adhésion au discours migrActif a pu conduire à des actions collectives en accord avec les objectifs de la Stratégie MigrAction. Conscients des enjeux de la qualité de vie et de ses impacts démographiques, de nombreux élus de la MRC du Domaine-du-Roy ont appelé à l'organisation d'un chantier sur le thème de « Population et qualité de vie ». Il prendra la forme de consultations à l'échelle des municipalités de la MRC, en vue de proposer des moyens « renforçant le pouvoir d'attraction [des] collectivité et de soutenir l'engagement [des] citoyens envers le développement de leur communauté »[211]. L'objectif ultime, selon le préfet de la MRC, serait « d'attirer de nouvelles familles sur le territoire »[212]. D'autre part, les efforts des agents de la Stratégie MigrAction pour promouvoir une image positive du Saguenay – Lac-Saint-Jean, seront couronnés par la création de la campagne « Ici c'est possible ». Le groupe REPERE et ses partenaires, CRÉ, RAJ-02, CJE, ATR, Promotion

[208] Dans, PARADIS, F. 2008. « Le Bloc Québécois prend ses engagements », *Le Journal Lac St-Jean*, 27 septembre, p. 33.
[209] Dans, SAINT-GELAIS, F. 2008. « Maltais critique », *Le Quotidien*, 21 juin, p. 24.
[210] Dans, LÉVESQUE, L. 2008. « Trente jeunes visitent la région », *Progrès-dimanche*, 21 septembre, p. 24.
[211] Présidente du chantier dans, MIGNEAULT, D. 2008. « Une tournée… à votre santé. Vision stratégique de la MRC du Domaine-du-Roy », *L'Étoile du Lac*, 3 mai, p. 3.
[212] Dans, POTVIN, L. 2008. « Une MRC attirante », *Le Quotidien*, 29 mai, p. 6.

Rapport-Gratuit.com

Saguenay, médias, etc., se sont entendus en juin 2009 pour lancer cette campagne dont le but serait de redonner à la région une image positive (Saint-Hilaire, 2009 : 6).

8.2.6. Saguenay – Lac-Saint-Jean : un milieu de vie attrayant (juillet 2009 - Juin 2011)

Les agents de MigrAction affirmaient en juillet 2009, vouloir « positionner le Saguenay – Lac-Saint-Jean comme un milieu de vie attrayant »[213]. Les données statistiques et les bilans d'actions révèleront au cours des années 2009, 2010 et 2011, un engouement pour la région, majoritairement chez les jeunes déjà insérés professionnellement et en voie de fonder une famille. Chose nouvelle, elle aurait charmé de plus en plus de jeunes non originaires de la région. Ces éléments tangibles seront-ils à même d'établir enfin le discours migrActif, tout en lui donnant un réel pouvoir d'influence sur des acteurs régionaux toujours probablement sous l'emprise du discours ambiant de l'exode des jeunes ?

Une région confirmée attrayante

Les chiffres du bilan migratoire publiés en 2009, confirmeront la tendance à l'amélioration, visible depuis les années précédentes. Ils seront en nette progrès en 2011 (Bégin, 2011 : 8) : « Le bilan précise que le solde est positif chez les 0-14 ans et les 30-34 ans, mais que 25 pour cent des 400 personnes parties appartiennent au groupe des 20-24 ans. » Ce serait la preuve irréfutable que le Saguenay – Lac-Saint-Jean est un milieu de vie attrayant, d'autant plus véridique dans un contexte de crise économique. D'aucuns sont même persuadés qu'il aurait avantagé le Saguenay – Lac-Saint-Jean : « Il y a des gens qui ont décidé de quitter les grands centres pour revenir s'établir ici parce que le travail était rare et que ça coûte cher

[213] Dans, DUCHAINE, H. 2009. « Le RAJ-02 voit les choses positivement », *Progrès-dimanche*, 19 juillet, p. 27.

vivre en ville.[214] » Qui plus est, la durabilité de cet effet d'attraction ne ferait aucun doute « car 90 % des personnes sont demeurées dans la région »[215].

Afin de réaliser leur promesse, à savoir le positionnement du Saguenay – Lac-Saint-Jean comme un milieu de vie attrayant, les agents de la Stratégie MigrAction feront appel à des axes de communication ayant dominé le discours dans les périodes précédentes, à savoir : la qualité de vie, la pénurie de main-d'œuvre, etc.[216]. Concernant cette pénurie de main-d'œuvre, 18 000 emplois seraient à combler à l'horizon 2013, annonçait le coordonnateur du CJE comté Roberval[217]. Mais cette pénurie se ferait déjà ressentir. Les employeurs seraient contraints de combler au plus vite « leurs besoins en main-d'œuvre [...] dans le secteur des services et dans différents corps de métier »[218]. De plus, les postes proposés représenteraient un attrait pour les étudiants diplômés. Une agente de planification de l'Agence de la santé de Saguenay – Lac-Saint-Jean, expliquait par exemple que 80 % des étudiants finissants rencontrés à l'extérieur seraient prêts à occuper un emploi en région dans le domaine de la santé « si on leur faisait des offres intéressantes »[219] . En fin de compte, ces « nombreuses opportunités de carrière [positionneraient] le Saguenay – Lac-Saint-Jean comme un milieu de vie attrayant »[220]. Du point de vue de l'entrepreneuriat, le Saguenay – Lac-Saint-Jean serait une terre d'opportunité pour les entrepreneurs, lesquels auraient de « nombreux avantages à

---

[214] Coordonnateur du CJE comté Roberval dans, POTVIN, L. 2009. « Les Bonus Bleuets, ça marche », *Progrès-dimanche*, 8 novembre, p. 31.
[215] Agente de développement du CJE dans, POTVIN, L. 2009. « Les Bonus Bleuets, ça marche », *Progrès-dimanche*, 8 novembre, p. 31.
[216] Agente de communication du RAJ-02 dans, SAINT-PIERRE, J. 2010. « Opération séduction », *Le Quotidien*, 17 mars, p. 2.
[217] Dans, PALIN, É. 2010. « Bienvenue aux 73 nouveaux jeunes dans le comté Roberval », *L'Étoile du Lac*, 27 octobre, p. 7.
[218] Agente de communication du CJE comté Roberval dans, LABRIE, I. 2011. « L'édition 2011 promet d'être intéressante », *Le Quotidien*, 1er février, p. 22.
[219] Dans, LABRIE, I. 2010. « Les hôpitaux d'ici rivalisent avec les autres établissements », *Le Quotidien*, 16 octobre, p. 9.
[220] Dans, GIRARD-BÉLANGER, P. 2010. « MigrAction effectue une mobilisation régionale », *L'Étoile du Lac*, 8 septembre, p. 9.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

s'installer en région »[221]. D'autres arguments seront enfin présentés : l'absence de stress, l'accès à la propriété, la proximité avec la nature, les loisirs, le sport, le dynamisme culturel, etc.[222].

Outre les données de l'ISQ, le programme Place aux jeunes donnera la mesure de l'effet d'attraction auprès des jeunes. D'un point de vue quantitatif, le taux de rétention des séjours exploratoires seront en constante hausse : « Des 14 diplômés qui se sont rendus dans la région, deux ont déjà décidé de s'y installer, alors qu'une troisième personne le fera dans les semaines à venir. Nous pensons que d'autres jeunes pourraient choisir la région dans les mois à venir.[223] » D'un point de vue qualitatif, les candidats seraient dans la tranche d'âge des 30-34 ans, comme le montre les statistiques, c'est-à-dire des personnes sur le point de fonder une famille. En outre, leur profil culturel se diversifierait. Si plusieurs demeurent à Montréal, nombreux d'entre eux sont originaires d'autres régions du Québec, voire d'autres pays.

D'une part, les jeunes familles seraient toujours plus nombreuses à s'établir dans la région, surtout sur le territoire de la ville de Saguenay, concluait une démographe au groupe ÉCOBES pour qui « le travail fait sur le terrain, notamment par les agents de MigrAction, porte fruit »[224]. D'autre part, la majorité des candidats ne sont pas originaires de la région, d'après le bilan des activités. Par exemple, lors de l'activité du 12 mars 2010, sur les 18 personnes inscrites au séjour exploratoire, une seule était originaire de la région (Belley-Murray, 2010 : 20). Cela relance le débat sur l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants et immigrants en région. Le député d'Hochelaga affirmait qu'il fallait « encourager les

---

[221] Agente de communication du CJE comté de Roberval dans, GIRARD, P. 2010. « Les atouts du Lac à la télé », *Progrès-dimanche*, 7 février, p. 35.
[222] Dans, DORÉ, C. 2010. « Un millier des jeunes québécois courtisés », *Le Quotidien*, 9 septembre, p. 18. ; dans, MADORE, C. 2010. « Agir pour faciliter l'intégration », *Courrier du lecteur/Le Quotidien*, 4 septembre, p. 10.
[223] Une agente du RAJ-02 dans, BÉGIN, S. 2009. « 17e édition des Séjours exploratoires. Opération charme pour 14 diplômés », *Le Quotidien*, 26 octobre, p. 11.
[224] Dans, PARADIS, F. 2011. « Le bilan migratoire régional franchit des pas de géants », *Le Lac-St-Jean*, 2 février, p. 7.

immigrants qualifiés à s'installer dans toutes les régions du Québec »[225]. Selon le président de l'organisme Portes-Ouvertes-sur-le-Lac, les localités du Saguenay – Lac-Saint-Jean devront réviser leurs politiques d'accueil pour s'adapter à cette nouvelle réalité, ce qui signifierait « mettre en place des structures qui permettront d'accueillir davantage d'immigrants et favoriser leur rétention »[226].

Quelle adhésion au discours migrActif ?

Les données statistiques seraient bel et bien la preuve de l'efficacité de la Stratégie MigrAction. Elle aurait partiellement atteint ses objectifs de bilan migratoire positif chez les jeunes, en œuvrant pour faire du Saguenay – Lac-Saint-Jean un milieu de vie attrayant. La Stratégie MigrAction bénéficierait donc d'un rayonnement, raison pour laquelle elle « est citée en exemple pour [ses] actions »[227]. Pour preuve, ses agents seront appelés à témoigner de leur expérience en France, auprès des collectivités également aux prises avec les enjeux de migration de leurs jeunes (Saint-Pierre, 2010 : 2). Cela signifierait-il pour autant une adhésion massive au discours migrActif ?

L'embellie de ces chiffres ne dissipera pas le spectre de l'exode des jeunes et de la baisse démographique. En effet, plutôt que de remettre en cause ses prévisions démographiques, l'ISQ validera à nouveau le scénario de déclin pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean ; un scénario « préoccupant » selon le député de Chicoutimi-Le Fjord, qualifié « d'irréaliste » par l'agente de projets régionaux du RAJ-02[228]. Cette dernière s'intéressera plutôt aux évolutions encourageantes de ces dernières années-là, lesquelles auraient démontré

[225] Dans, POULIOT, A. 2010. « Le Québec ignoré par les conservateurs », *Le Quotidien*, 13 novembre, p. 25.
[226] Président de l'organisme Portes Ouvertes sur le Lac dans, GAGNON, M. 2011. « 200 jeunes parlent de développement d'avenir », *Progrès-dimanche*, 20 mars, p. 21.
[227] Agente de migratoire pour la ville de Saguenay dans, GIRARD, P. 2010. « Deux fins de semaine en une », *Progrès-dimanche*, 10 janvier, p. 33.
[228] Dans, CÔTÉ, M. 2011. « Pas la réalité, selon Stratégie MigrAction », *Le Quotidien*, 5 février, p. 13.

la capacité des agents de MigrAction à « faire mentir les chiffres de l'ISQ »[229]. Un professeur en démographie de l'UQAC abondera dans ce sens, en ajoutant qu'à long terme la situation serait « moins négative que l'on peut penser »[230].

Des discordances dans le discours seront par ailleurs perceptibles à la lumière des données statistiques territorialement différenciées. L'effet d'attractivité bénéfique à la ville de Saguenay ou aux autres pôles régionaux attractifs, ne le serait aucunement pour des localités situées en grande majorité dans les MRC de Maria-Chapdelaine et du Domaine-du-Roy, voire aux confins de la MRC du Fjord-du-Saguenay. Les candidats à la municipalité de Petit-Saguenay étaient unanimes sur le fait que l'exode des jeunes demeurait une préoccupation pour les habitants, en plus de « l'augmentation faramineuse du compte de taxe, la crainte de la fermeture de la scierie [...] et le vieillissement de la population »[231]. En effet, les jeunes attirés par des opportunités professionnelles en région seraient plus enclins à s'établir à Saguenay ou dans ses environs, exerçant un pouvoir d'attraction au détriment d'autres municipalités.

Ces municipalités en dévitalisation seront alors contraintes de se « démarquer et innover dans [leurs] façons de faire afin d'inciter les gens à s'y établir »[232]. Les MRC du Domaine-du-Roy et de Maria-Chapdelaine par exemple, devront se démarquer en faisant valoir leurs caractéristiques propres, ce afin de capter un nombre suffisant de jeunes ayant fait le choix de s'établir au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Leur atout serait, selon le coordonnateur du CJE comté Roberval, leur « accueil chaleureux »[233]. Mais ces quelques initiatives locales pour faire de certaines municipalités des milieux de vie attrayants, seraient des signes

---

[229] *Ibid.*
[230] *Ibid.*
[231] Dans, BLACKBURN, R. 2009. « Petit-Saguenay : promesse de solidarité », *Le Quotidien*, 27 octobre, p. 12.
[232] Agente de communication du CJE comté Roberval dans, POTVIN, L. 2010. « Albanel veut attirer les immigrants », *Progrès-dimanche*, 21 novembre, p. 35.
[233] Coordonnateur du CJE comté Roberval dans, POTVIN, L. 2010. « MigrAction saluera l'arrivée de 73 jeunes », *Le Quotidien*, 26 octobre, p. 27.

d'adhésion au discours migrActif. La municipalité d'Albanel serait par exemple réputée attractive auprès des « jeunes familles », parce qu'elle aurait « l'avantage d'avoir des terrains pas chers et un taux de taxe bas », en plus d'être située près de pôles locaux attractifs que sont Dolbeau-Mistassini et Normandin[234].

En dépit de certaines résistances, le discours politique aura évolué à son rythme, probablement sous l'influence du discours migrActif. Dans un contexte d'élections fédérales, le débat sur l'exode des jeunes sera relancé, comme il est de coutume lors de chaque élection à chaque palier décisionnel. Pour un des candidats, l'exode demeure « un des pires éléments [qu'il peut] mentionner »[235]. Selon un autre candidat, « il y a encore trop de jeunes qui quittent [la] région parce qu'ils sont incapables d'y trouver un emploi »[236].

Mais dans l'ensemble, les politiciens semblent conscients de l'enjeu de l'attraction. Il se retrouvera au cœur du débat politique, étonnamment par le biais du crédit d'impôt pour nouveaux diplômés. Un des candidats aux élections fédérales accusera son opposant, le député sortant, d'avoir voté contre le projet de loi autorisant un crédit d'impôt de 8 000 dollars (Martel Bouchard, 2011 : 13). D'après lui, cela équivaudrait à dire aux jeunes « d'aller travailler en Alberta, sur le Côte-Nord ou en Abitibi », d'autres provinces ou régions souhaitant les attirer. Un autre candidat surenchérira en proposant l'élargissement des critères d'attribution du crédit d'impôt : « Les médecins de famille seront admissibles à un effacement de leur prêt étudiant jusqu'à 8 000 dollars par an pour un maximum de 40 000 dollars. Les infirmières et les infirmières praticiennes seront admissibles à un effacement de leur prêt étudiant jusqu'à 4 000 dollars par an pour un maximum de 20 000 dollars.[237] »

---

[234] Mairesse d'Albanel dans, POTVIN, L. 2010. « Albanel veut attirer les immigrants », *Progrès-dimanche*, 21 novembre, p. 35.
[235] Candidat aux élections fédérales de 2011 dans, MARTEL BOUCHARD, A. 2011. « Pierre Forest fustige les conservateurs », *Le Quotidien*, 8 avril, p. 13.
[236] Dans, POTVIN, L. 2011. « Des mesures pour stimuler l'emploi », *Le Quotidien*, 12 avril, p. 15.
[237] Dans, POTVIN, L. 2011. « Des mesures pour stimuler l'emploi », *Le Quotidien*, 12 avril, p. 15.

8.2.7. Conclusions

La première période (2001 - 2003) a relaté la genèse du discours migrActif. Le Rassemblement jeunesse régional du 27 octobre 2001, avait posé les premières bases du discours migrActif. La lutte contre l'exode des jeunes est devenue une priorité pour les organisations de jeunesse du Saguenay – Lac-Saint-Jean. La promotion de la qualité de vie était l'un des trois axes d'intervention, preuve que la migration des jeunes est un phénomène plurifactoriel. Ce ton novateur est en phase avec un nouveau vocabulaire. Le terme de « migration des jeunes » s'est substitué à celui d'« exode des jeunes ». Mais ces nouveautés auraient été en réalité, l'aboutissement de réflexions inspirées par des discours politiques et des études. Allant à contre courant, brisant des mythes, ils ont affirmé en substance que des emplois sont disponibles pour les jeunes, même s'il n'est pas le seul motif de rétention ; il y a aussi l'environnement socio-culturel.

La deuxième période (avril 2003 - mars 2004) a été celle de l'exhortation à l'action collective. À partir d'avril 2003, plusieurs organismes de jeunesse ont décidé de passer en mode solution, ce qui conduira le 15 septembre 2003 à la création de la Stratégie MigrAction par sept de ces organismes. Des collectivités territoriales ont ensuite joint leur voix, la première étant la MRC du Lac-Saint-Jean-Est. Le fait que les acteurs territoriaux participent tardivement à la Stratégie MigrAction, peut révéler un certain scepticisme quant à l'idée de passer en mode solution à l'appel de groupes de jeunes.

Dans la troisième période (avril 2004 - janvier 2006), le débat a évolué d'une problématique de pénurie de main-d'œuvre à des défis d'attractivité. Une pénurie de main-d'œuvre devait se faire ressentir au Saguenay – Lac-Saint-Jean à cause de nombreux départs à la retraite. Cependant plusieurs ont été unanimes sur le fait que seules, ces données ne pouvaient signifier une rétention ou un retour des jeunes. En effet, les métropoles, au grand

potentiel d'attraction, devaient elles aussi connaître de telles pénuries. Entre temps la Stratégie MigrAction, devenue une entente spécifique avec 17 partenaires (élus, représentants régionaux, etc.), a fait de l'attractivité de la région un de ses principaux objectifs. Des avantages comparatifs, notamment l'accès à la propriété et les coûts de vie moindre, ont été mis de l'avant. Le défi de l'attractivité a été malgré tout relayé par des acteurs régionaux politiques, syndicaux ou scolaires. Ils ont donc adhéré à la vision plurifactorielle du phénomène de migration des jeunes.

Dans la quatrième période (février 2006 - janvier 2008), l'annonce de l'amélioration du bilan migratoire a été suivie d'une bataille retranchée entre « optimistes » et « sceptiques ». Les uns décrivaient un mouvement de retour en région. Les autres faisaient appel à la prudence, car les changements structurels économiques nécessaires à une amélioration durable n'étaient pas réunis. Les agents de la Stratégie MigrAction ont tenté de renforcer le camp des optimistes en allant de leurs arguments. Selon eux, les bilans positifs de leurs actions étaient la preuve suffisante d'une amélioration du bilan migratoire. Cependant, malgré les données annuelles corroborant ce discours, l'adhésion à la vision optimiste semble enrayée, sans doute par réflexe de prudence.

Au cours de la cinquième période (février 2008 - juin 2009), le discours migrActif semblait dominé par les thématiques de « qualité de vie » et « d'image positive ». C'est donc une suite donnée aux arguments des avantages comparatifs, explorés lors de la deuxième période. La qualité de vie a été confirmée comme facteur de l'établissement des jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean, dont l'image était surtout positive auprès des jeunes familles. Le concept de qualité de vie a été davantage défini au cours des années 2008 et 2009, par les agents de la Stratégie MigrAction, et en moindre proportion par des élus et responsables du milieu associatif. Le consensus était que la qualité de vie signifiait aussi l'accès aux services. Des politiciens en campagne ont intégré la qualité de vie à leur discours, même si le terme

« exode » était indélébile et que l'argument économique primait. Enfin, la qualité de vie a été perçue comme un enjeu majeur, si bien qu'elle aurait généré des actions collectives localement et régionalement. Elles ont donné lieu à des partenariats d'ampleur.

Lors de la sixième période (juillet 2009 - juin 2011), le discours migrActif qualifiait constamment le Saguenay – Lac-Saint-Jean de milieu de vie attrayant. Les données statistiques et les actions de terrain confirmaient entre 2009 et 2011 l'attractivité du Saguenay – Lac-Saint-Jean, ce qui combiné à une situation de pénurie de main-d'œuvre pouvait être la recette gagnante pour un bilan migratoire positif. D'après l'expérience des agents de terrain, l'attrait de la région était plus grand chez les jeunes en voie de fonder une famille et chez ceux provenant d'autres régions du Québec ou d'autres pays : d'où la nécessité d'améliorer les conditions d'accueil et d'intégration des immigrants en région. En dépit de toutes les preuves validant le Saguenay – Lac-Saint-Jean comme un milieu de vie attrayant, l'adhésion au discours migrActif paraît limitée. En effet, l'embellie du bilan migratoire n'est pas partagée par toutes les localités. Elles vivent toujours sous la contrainte de se démarquer par rapport à l'attrayante Ville de Saguenay, si elles espèrent récupérer une partie des jeunes de retour en région. Néanmoins, la teneur des débats politiques inhérents à la migration des jeunes démontre une évolution du discours ambiant. Malgré certains accents alarmistes, les partis politiques ont désigné les incitatifs fiscaux comme des moyens de rendre le Saguenay – Lac-Saint-Jean attrayant. Le discours migrActif a donc pu avoir une influence conséquente, même s'il ne peut être validé par toutes les réalités territoriales.

En guise de synthèse, l'influence du discours migrActif se serait fait ressentir à partir d'avril 2003, au cours de sa deuxième période de déploiement, après sa genèse. Sa portée paraît d'emblée limitée. Mais dans la troisième période (avril 2004 - janvier 2006), cette influence aurait agi dans diverses sphères d'acteurs régionaux. Dans la quatrième période (février 2006 - janvier 2008), dans un contexte de dissension quant à l'amélioration du bilan

migratoire, le discours migrActif ne pouvait faire consensus. Son écho aurait à ce moment-là été le plus faible dans le milieu. Le discours migrActif se serait ravivé dans la cinquième période (février 2008 - juin 2009), puisqu'il aurait influencé le discours politique et l'action collective des localités. Enfin, lors de la sixième période (juillet 2009 - juin 2011), il aurait connu un léger recul en raison de son décalage avec certaines réalités locales. En conclusion, ces différentes périodes, hormis la première, peuvent être ordonnées par ordre d'influence décroissante : la cinquième (février 2008 - juin 2009), la troisième (avril 2004 - janvier 2006), la sixième (juillet 2009 - juin 2011), la deuxième (avril 2003 - mars 2004) et la quatrième (février 2006 - janvier 2008).

8.3. Conclusion du chapitre 8

Ce premier point de conclusion débutera par des commentaires et analyses de la constitution du discours migrActif. Le discours migrActif s'est constitué succinctement entre 2001 et 2011, de l'amalgame de thématiques liées à la problématique de migration des jeunes. L'articulation de ses thématiques et la définition de ses caractéristiques essentielles, seront par ailleurs mises à jour au cours de la même période. Dès ses débuts en 2001, le discours migrActif encore en gestation, révèlera ses principales caractéristiques : un discours novateur envisageant plusieurs cibles d'intervention quant à l'exode des jeunes, désormais associé à une problématique de bilan migratoire ; un discours orienté vers l'action pour enfin passer en mode solution. Les organisations de jeunesse envisageront également de faire la promotion des avantages comparatifs de la région.

À partir d'avril 2004, suite à la conclusion de la première entente spécifique, le discours migrActif gagnera en vigueur quand les composantes de l'insertion professionnelle des jeunes et de l'amélioration du bilan migratoire émergeront. Elles s'articuleront, dans la mesure où la pénurie de main-d'œuvre devra favoriser le retour des jeunes, à condition que le

Rapport-Gratuit.com

Saguenay – Lac-Saint-Jean devienne attractif. Dans la quatrième période (février 2006 - janvier 2008), la composante de l'amélioration du bilan migratoire sera consolidée par le récit d'un retour massif de jeunes. Au cours de la cinquième période (février 2008 - juin 2009), le discours sur le retour des jeunes gagnera en vigueur grâce à des données statistiques encourageantes. La composante de l'avantage comparatif figurera à nouveau en bonne place dans le discours, notamment par la promotion de la qualité de vie et de l'image positive de la région. Leur articulation sera logique, étant donné que cette image positive et la qualité de vie sont réputées pour être des vecteurs majeurs du retour des jeunes.

Dans la dernière période d'étude (juillet 2009 - juin 2011), le discours migrActif sera le plus abouti. Trois de ses composantes essentielles seront présentées sous le couvert de l'attraction du milieu. En effet, le Saguenay – Lac-Saint-Jean est un milieu de vie attrayant grâce à : ses avantages comparatifs (qualité de vie) ; les opportunités d'insertion professionnelle pour les jeunes en raison de la pénurie de main-d'œuvre ; l'amélioration de son bilan migratoire dû à l'afflux de jeunes originaires ou non de la région. Quelques articulations figurent dans le discours. L'une démontre que les avantages comparatifs conduisent à l'amélioration du bilan migratoire, l'autre que les opportunités d'insertion professionnelle entraînent de même une amélioration du bilan migratoire.

Des constats peuvent être relevés, en lien avec les composantes, articulations et caractéristiques du discours migrActif. D'abord, trois des six composantes ont été médiatisées. Elles sont, par ordre d'importance : l'amélioration du bilan migratoire, les avantages comparatifs et l'insertion professionnelle des jeunes. À noter que l'amélioration du bilan migratoire avait aussi émergé comme principale composante à l'issue de l'étude des entrevues des agents de MigrAction. Les trois autres composantes sont marginales dans le discours médiatisé : entreprendre, sentiment d'appartenance régional et culture de la mobilisation. Ensuite, les articulations entre ces composantes sont plus restreintes : elles ne

sont plus qu'au nombre de deux au lieu de quatre. L'une explique que l'insertion professionnelle des jeunes est un facteur de l'amélioration du bilan migratoire, parce qu'une pénurie de main-d'œuvre favorise les retours et l'attraction. Dans l'autre, les avantages comparatifs sont aussi des facteurs. L'image positive de la région et la qualité de vie, seraient susceptibles d'attirer de nombreux jeunes. Ces constats soulèvent une remarque. L'amélioration du bilan migratoire ne serait plus qu'une conséquence de l'insertion professionnelle et des avantages comparatifs, alors que d'après les entrevues des agents elle serait également une cause de l'entrepreneuriat et de la culture de mobilisation.

Les caractéristiques du discours migrActif sont notables dans les balbutiements de la Stratégie MigrAction jusqu'à sa métamorphose en entente spécifique. Les organismes de jeunesse ont alors plus la préoccupation d'instiller un changement de ton sur la question de l'exode des jeunes. Ce discours apparaît d'emblée comme étant novateur et orienté vers l'action. Puis, aucune autre caractéristique ne sera mise en exergue dans les années ultérieures. De fait, les deux autres caractéristiques, « discours rassembleur » et « discours positif », seront éludées au cours du processus de médiatisation. Même si le ton positif du discours demeure omniprésent, il ne se manifestera aucunement en perspectives de changements positifs possibles au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Il existerait en fin de compte deux discours migrActif : un discours du « quotidien » et un discours « médiatisé ». Ce dernier serait une version allégée de ce premier, avec moins de composantes, caractéristiques et articulations. Le discours médiatisé serait façonné pour rendre compte des impacts de la Stratégie MigrAction et de son évaluation quantitative, délaissant néanmoins des dimensions qualitatives telles que le sentiment d'appartenance régional ou la culture de la mobilisation. Le bilan migratoire ne serait alors possible qu'en insérant professionnellement les jeunes ou en démontrant les avantages comparatifs du Saguenay – Lac-Saint-Jean. L'entrepreneuriat est par ailleurs étonnamment peu saillant, alors

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

qu'il fait partie de l'un des mandats des CJE. Concernant ses caractéristiques, le discours médiatique fait peu état de son potentiel rassembleur, alors qu'il est parvenu à réunir des acteurs régionaux autour de l'enjeu de migration des jeunes.

Le deuxième point de conclusion devait mettre à jour d'éventuelles stratégies d'influence. La théorie montrait qu'au cours du processus d'influence communicationnelle par le discours, deux types de stratégies primaient : une stratégie d'ancrage et une stratégie de recadrage. La première a fait appel à des présupposés communs, à des valeurs et à des croyances partagées par une collectivité. La deuxième a consisté à la définition de nouveaux cadres et nouvelles perceptions pour les acteurs régionaux. Ces deux stratégies ont été repérées distinctement ou alternativement dans notre étude.

À partir d'avril 2003, l'appel à passer en mode solution invitait tacitement à passer de l'inaction à l'action. Il s'agissait alors de changer les mentalités défaitistes pour enfin confronter la question de l'exode des jeunes. Cette stratégie de recadrage se perpétuera dans le ton novateur du discours migrActif d'avril 2004 à janvier 2006. Pour démontrer la multiplicité des facteurs de migration des jeunes, les organisations de jeunesse devaient façonner un discours de rupture. Cette stratégie de recadrage aurait dominé jusqu'à la veille du renouvellement de la Stratégie MigrAction en janvier 2008. Il convenait alors d'en finir avec les récits d'exode des jeunes, en propageant la nouvelle de leur retour. Mais après le renouvellement de l'entente spécifique, la stratégie d'ancrage sera privilégiée. Les jeunes désormais sensibilisés aux valeurs familiales, sont à la recherche d'un havre de paix pour élever leurs enfants. La promotion de la qualité de vie se fera donc par la diffusion de valeurs partagées. Dans la dernière période, les stratégies d'ancrage et de recadrage seront mises en œuvre simultanément pour, respectivement, promouvoir les avantages comparatifs du Saguenay – Lac-Saint-Jean et démontrer l'établissement toujours plus croissant de jeunes dans la région.

Enfin, ces constats soulèvent quelques remarques. D'une part, les composantes du discours migrActif semblent être associées à une stratégie particulière. Lorsqu'il était question de diffuser le thème des avantages comparatifs, la stratégie était celle de l'ancrage du discours. Inversement, la stratégie de recadrage primait pour le thème de l'amélioration du bilan migratoire. Il fallait en effet aller à contre-courant et convaincre de l'inflexion du phénomène de migration des jeunes. D'autre part, il ne serait pour l'heure pas possible de juger de l'efficacité de l'une des stratégies par rapport à l'autre, même si sur le court terme la stratégie d'ancrage serait gagnante. Sur le long terme, le lien entre le pouvoir d'influence par le discours et le type de stratégie pourrait être marginal : tout dépendrait du contexte d'influence.

CHAPITRE 9

DISCUSSION DES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES

Forts des apports des chapitres d'analyse précédents, nous pouvons à présent débattre du potentiel mobilisateur des influences interactionnelles. Ainsi seront confrontées les hypothèses de recherche. La première suggérait que la mobilisation de réseaux d'acteurs résultait en réalité d'un effet de pratiques combinées de leadership par l'acteur collectif et individuel. La deuxième stipulait que certains acteurs de ces réseaux en influenceraient d'autres de par leur discours mobilisateur ayant une portée régionale. Après avoir analysé le leadership et le discours des organisations de jeunesse du Saguenay – Lac-Saint-Jean mobilisant autour de l'enjeu de migration des jeunes, il est à présent possible d'établir une discussion quant à leur pouvoir mobilisateur.

Dans un premier temps seront commentées les évolutions des leaderships, de l'influence du discours et de la mobilisation, au cours de la période de 2001 à 2011. Des constats seront énoncés sur les trajectoires évolutives de ces différentes variables. Puis des points de convergence et de divergence seront soulevés dans le but d'établir des corrélations, qu'elles soient positives ou négatives. Ces constats seront les premiers éléments nécessaires à la discussion des hypothèses, dans le but de connaître leur degré de validité. Dans un deuxième temps, seront énumérées des pistes de recherches futures que cette thèse aura effleurées, ainsi que des perspectives pour toute organisation souhaitant mobiliser autour d'enjeux de développement régional. Ce chapitre sera structuré en cinq sous-chapitres qui aborderont respectivement : la mobilisation des réseaux des organisations de jeunesse, l'influence mobilisatrice des diverses formes de leadership organisationnel, l'influence mobilisatrice du discours organisationnel, les potentielles perspectives de recherche ou d'interventions futures et la conclusion du chapitre.

9.1. Mobilisation du réseau de coopération des organisations de jeunesse

Il avait été mentionné, dans le chapitre 6, que la première condition de la réalisation de la mobilisation régionale, outre l'existence de réseaux d'acteurs, était la possibilité que les étapes de mobilisation puissent s'enchaîner. Plusieurs éléments devaient s'articuler pour perpétuer ce processus : un problème à échelle régionale ; une multitude de pistes d'actions pour garantir un consensus ; un impact du problème sur une variété d'acteurs et de territoires ; une vision commune explicitée dans des axes d'intervention ; un financement d'envergure régionale ; la définition d'indicateurs communs ; la réalisation d'actions mobilisatrices ouvertes à une variété d'acteurs ; une culture et des compétences en évaluation ; une capacité de persuasion de ses bailleurs de fonds. En prenant pour exemple la Stratégie MigrAction, il a été possible de voir comment ces étapes se sont égrainées dans une période de dix ans, et comment elles ont contribué à la structuration des réseaux d'acteurs régionaux. En outre, les analyses précédentes ont montré que ces phases s'accompagnaient d'influences interactionnelles diverses, telles que le leadership et le discours. Cette évolution sera commentée tout en rendant compte des dynamiques d'acteurs impliquées.

9.1.1. Évolution de la mobilisation (2001 - 2011) et constats de facteurs d'influence

Le RAJ-02 et les CJE ont mobilisé leurs réseaux de coopération autour de l'enjeu de migration des jeunes, au début de l'année 2002, après une phase de diagnostic. Le RAJ-02 avait alors convoqué le Rassemblement jeunesse régional pour recueillir les préoccupations des jeunes. À la suite de cette consultation régionale, l'exode des jeunes était ressorti comme un enjeu majeur. Des axes d'intervention avaient été proposés, tout en tenant compte des forces de la région. Son dense réseau d'établissements de formation et ses nombreux médias, ont été ciblés comme plateformes de diffusion d'une image positive de la région auprès des jeunes. Les futures partenaires de la stratégie globale à venir, jouissaient déjà d'un leadership

régional, vérifiable par le dynamisme de ses leaders et leur influence dans leur milieu en tant qu'acteurs collectifs.

Lors de la phase de mobilisation initiale (2002 - 2003), le RAJ-02 et les CJE sont parvenus à activer vigoureusement leurs réseaux respectifs. Dans la même période, les leaderships individuels et le leadership holistique ont maintenu leur forme. La phase de vision commune et de planification de l'action collective (15 septembre 2003 - 25 juin 2004) est toute semblable, à cela près que l'émergence d'autres leaders a été constatée. Sonia s'est hissée au statut de leader, au contact de Pierre un autre leader. Cette phase se caractérise par la création d'une stratégie globale d'intervention en cinq cibles, visant l'atteinte d'un bilan migratoire positif chez les jeunes, et par la mue de cette dernière en entente spécifique de régionalisation. La mobilisation atteint alors son niveau le plus élevé. Enfin, le discours « migrActif », en gestation depuis le Rassemblement régional jeunesse, faisait ses premières impressions sur les acteurs régionaux.

L'entente spécifique est rentrée dans une phase d'opérationnalisation (juin 2004 - juin 2007) au lendemain de sa signature. Le niveau de mobilisation régionale devait à ce moment décroître, puisque les réseaux locaux ont été davantage sollicités pour mettre en œuvre les objectifs déclinés par la Stratégie MigrAction. Les organisations de jeunesse se distinguaient à ce moment par le fort leadership de certains de ses agents, entretenu par une vive dynamique d'acteurs à l'intérieur des organisations. Seulement, la dimension globale de leur leadership peinait à se faire ressentir, faute probablement d'articulations entre les individus et le collectif organisationnel. Néanmoins, le discours organisationnel gagnait à être connu. Son impact s'est fait ressentir, notamment dans la communauté politique ou le milieu syndical.

Après son déploiement pendant trois ans, arrivant à son terme, la Stratégie MigrAction devait être évaluée pour qu'une reconduction soit envisagée (25 juin 2007 - 14 juillet 2008).

Cette phase d'incertitude s'est accompagnée d'un sensible recul de la mobilisation des réseaux du RAJ-02 et des CJE. Le leadership des agents connaissait également une légère baisse, due supposément à une perte de dynamique d'émergence de leadership. Le leadership de type holistique entamera quant à lui une pente ascendante : même cas de figure pour l'influence du discours migrActif. Il avait été acculé à ses derniers retranchements suite à un vif débat sur le bilan migratoire. Les organisations de jeunesse auraient été incapables de faire le poids dans un débat opposant « optimistes » et « pessimistes ». Après cette épreuve, le discours migrActif renaissait de ses cendres. Son influence aurait alors été la plus forte auprès de bon nombre d'acteurs régionaux.

La négociation aboutira au renouvellement de l'entente spécifique MigrAction le 14 juillet 2008. Aussitôt, elle entrera dans une deuxième phase d'opérationnalisation (juillet 2008 - juin 2011). La mobilisation reprendra un nouveau souffle. Même si cette deuxième phase d'opérationnalisation devait activer à nouveau des réseaux locaux, ce repli local aura été tout relatif. Des partenariats régionaux ont en effet été conclus dans plusieurs MRC. Le leadership des agents aura été des plus bas, sans l'espoir d'être soutenu par une dynamique d'émergence. Les années suivantes, 2009, 2010, montreront cependant un léger renouveau. Inversement, le leadership de type holistique connaîtra ses meilleures années. Sa force confirmerait l'aboutissement d'un processus de passage d'une forme individuelle de leadership à une autre, transcendant de fait chacun des agents. Le discours migrActif conservait toute sa vigueur, même s'il devait s'émousser à partir de 2009. Son impact a malgré tout été visible, notamment auprès de la communauté politique (élus, candidats, etc.), de la société civile et des médias.

La mobilisation des réseaux du RAJ-02 et des CJE s'est maintenue relativement élevée depuis 2001 jusqu'à 2011. Elle a été dans l'ensemble active, dans la mesure où les collaborations, concertations et partenariats ont été les formes d'actions collectives les plus

dominantes. Elles se sont manifestées à échelles territoriales distinctes, si bien que les niveaux de mobilisation devaient varier d'une période à une autre. Dans les premières années d'étude, avant la conclusion de l'entente spécifique de régionalisation, les organisations de jeunesse avaient activement mobilisé leurs réseaux. Dans les phases de mobilisation initiale et de définition d'une vision commune des futurs partenaires de la Stratégie MigrAction, les collaborations devaient se traduire en concertation puis en partenariats à échelle régionale. Paradoxalement, débutait une phase de déclin de la mobilisation régionale à la conclusion de l'entente spécifique. La raison principale pourrait résider dans la nécessité de mobiliser des réseaux de proximité, donc locaux, pour opérationnaliser une telle stratégie au plus près des administrés. Lors de l'évaluation de la Stratégie et des négociations en vue de son renouvellement, la mobilisation demeurait locale. Elle aura connu cependant une légère hausse, au cours de la deuxième opérationnalisation, puisque certains partenariats ont été signés à une échelle régionale.

9.1.2. Mobilisation structurante des réseaux de coopération

Si les étapes de la mobilisation ont surtout consisté à mobiliser un réseau, ils ont eu un effet structurant depuis 2004 à 2011[238]. Ce phénomène aurait créé la condition même de la mobilisation, dans la mesure où l'existence préalable de réseaux sociaux serait une condition *sine qua non* à toute mobilisation. Après 2004, d'autres acteurs régionaux ont été mobilisés. Au vu du réseau de coopération en 2011, et du fait que les réseaux sont mobilisés pour des enjeux de développement régional, il serait loisible de penser que la prochaine entente spécifique inclurait encore plus de partenaires.

Les réseaux du RAJ-02 et des CJE se sont élargis depuis la signature de la première entente spécifique en 2004. Des organisations locales (Chambres du commerce et de

[238] Près de 70 % des partenaires régionaux de la deuxième entente spécifique MigrAction signée en 2008, faisait déjà partie du même réseau de coopération à la veille de la conclusion de la première entente du 25 juin 2004.

l'industrie) ou régionales (CRÉPAS, Centre de solidarité international) et des entreprises (Bell, Canal Vox, Malette, etc.), se sont jointes à un réseau principalement constitué d'organismes publics et de collectivités territoriales. Le changement notable après 2004, est certainement l'inclusion de plusieurs entreprises locales ou régionales telles que Malette, Unibec ou Ferlac. Le réseau se serait de fait diversifié en incluant des partenaires et collaborateurs de toutes les sphères d'acteurs régionaux (figure 28).

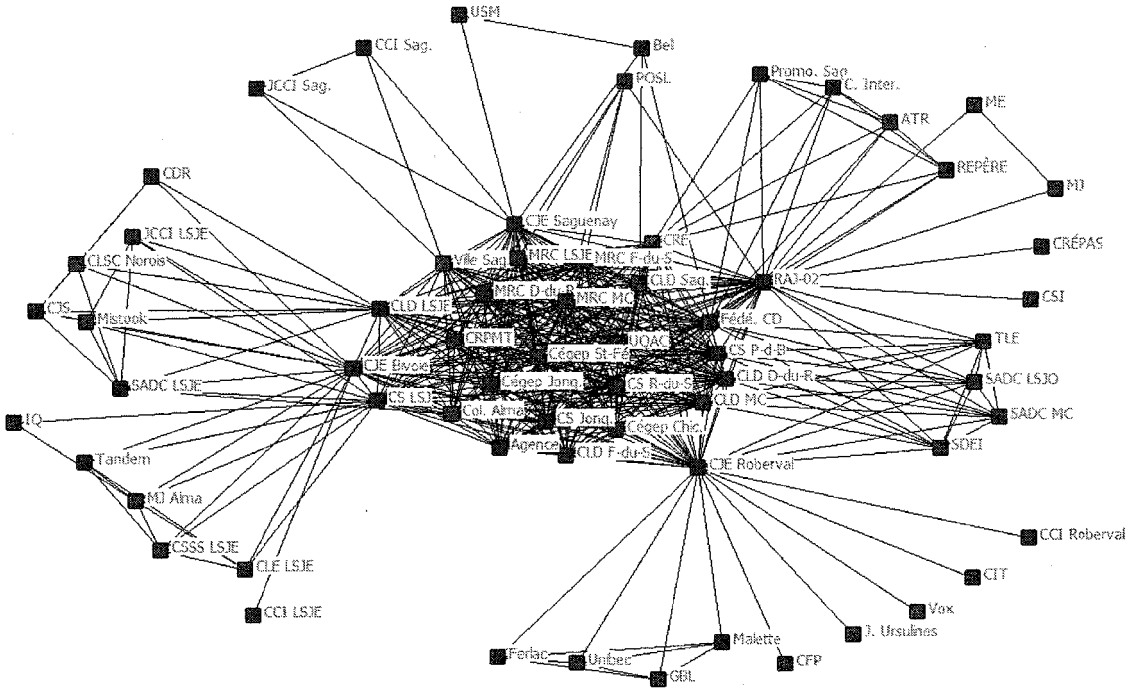
Cette structuration pourrait avoir été le fait des CJE. Ils continuent d'être des relais entre leur localité respective et le reste de la région, par le biais de la Stratégie MigrAction, ce qui perpétuerait la mobilisation régionale. Le CJE La Bivoie partage cette fonction avec le CLD Lac-Saint-Jean-Est et la Commission scolaire du Lac-Saint-Jean, contribuant à densifier les liens dans la MRC Lac-Saint-Jean-Est. Les CJE Saguenay et comté Roberval sont les principaux mobilisateurs locaux intervenant en matière de bilan migratoire chez les jeunes. Le RAJ-02 quant à lui, confirme son statut d'organisme régional en structurant son réseau autour d'organisations ayant une assise régionale, ou d'autres organismes dans différentes MRC. En plus d'être des relais, ces organisations de jeunesse seraient des « tisseuses » de liens. En effet, elles diminueraient les risques de trous structuraux, c'est-à-dire de probabilité d'isolement de certains acteurs locaux. De ce point de vue, l'enjeu de migration aura été un motif de structuration, donc un élément rassembleur.

Dans l'ensemble, le réseau régional de coopération s'est grandement structuré de 2004 à 2011, à partir de ses deux principaux ancrages : l'entente spécifique de régionalisation et les réseaux locaux. Selon toute vraisemblance, et d'après la théorie de l'approche interactionnelle, la portée des mobilisations futures serait d'autant plus grande que le réseau s'agrandirait. Autrement dit, la connaissance des réseaux présents peut augurer des mobilisations à venir. Transposé à notre cas, il est à prévoir une entente spécifique avec encore plus de partenaires, et de divers secteurs. Des entreprises privées pourraient même y

Rapport-Gratuit.com

être incluses, si toutefois elles pouvaient s'adapter à la culture décisionnelle des organismes publics (E23).

Figure 28 : Réseau de coopération du RAJ-02 et des CJE du Saguenay - Lac-Saint-Jean (2001 - 2011)



9.1.3. Discussions sur la mobilisation des réseaux de coopération

Le premier questionnement survient d'un constat formulé dans le chapitre 6. Pourquoi les réseaux où les liens sont les plus forts, ne seraient pas nécessairement les premiers mobilisés ? Si la mobilisation fait explicitement référence à la conclusion d'une entente spécifique de régionalisation, il est en effet possible de tirer de telles conclusions. Mais rien n'est plus sûr quant au fait que l'absence d'acteurs dans la liste des signataires de l'entente, est un indicateur de latence des réseaux. En d'autres termes, les réseaux de coopération pourraient être mobilisés sans que la finalité ne soit nécessairement la conclusion d'un partenariat d'envergure régionale. Dans le cas étudié, certaines organisations ont contribué de près ou de loin à la Stratégie MigrAction, sans en être officiellement partenaires. D'autres en

ont été des fondateurs, sans être non plus partenaires de l'entente. Enfin, dès organisations ont choisi le moment opportun pour se joindre à l'entente spécifique. Selon ces conclusions, la Stratégie MigrAction ne serait que la partie émergée de l'iceberg. Le nombre des signataires de l'entente serait en fin de compte anecdotique, si ce n'était pour des questions de contribution financière.

De cette première discussion découle un autre questionnement. Pourquoi alors l'entente MigrAction ne prendrait-elle pas en compte l'ensemble de ses mécènes ? Une piste de réponse avait été suggérée par une agente (E23). La raison pour laquelle aucune des entreprises privées gravitant autour de MigrAction n'en seraient partenaires, résiderait principalement dans une divergence d'approche temporelle du processus décisionnel. Les entrepreneurs s'attendraient à un *modus operandi* accéléré, quand pour des exigences de bonne gouvernance les administrations publiques auraient des procédures plus longues. L'autre explication serait que la mobilisation régionale ne peut se résumer uniquement à une entente spécifique. Elle formerait un canevas propice au maintien d'une dynamique mobilisatrice, transcendant les échelons locaux. Ses grandes lignes sont des axes de ralliement autour d'enjeux de développement communs. Pour ces raisons, l'ensemble des contributeurs à l'amélioration du bilan migratoire positif au Saguenay – Lac-Saint-Jean, ne peuvent être répertoriés dans la liste des signataires de l'entente MigrAction.

En fin de compte, cet agrandissement et diversification des réseaux représente-t-ils des opportunités ou des menaces pour les mobilisations futures ? Si l'on s'en tient toujours au postulat voulant qu'une structuration équivaudrait à des mobilisations futures, alors cet agrandissement et diversification seraient souhaitables pour les mobilisations à venir. Seulement, une réflexion inhérente à la gouvernance régionale soulève de nombreuses problématiques. L'entente spécifique de régionalisation est l'illustration d'une gouvernance régionale dont l'équilibre serait conditionné par l'atteinte d'un consensus au cours des

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

différentes phases de mobilisation. La logique voudrait que plus d'acteurs seraient engagés dans le processus décisionnel, et plus difficile serait à atteindre un consensus. L'inclusion de nombreux partenaires issus de différentes sphères représenterait donc un défi pour la gouvernance régionale. Aussi faudrait-il établir une nouvelle gouvernance pour des acteurs de culture organisationnelle différente. Ce défi de taille ne suffirait donc pas à lui seul, à établir une corrélation systématique entre la structuration d'un réseau et sa mobilisation.

Un autre type de menace a été mentionné par un agent de la Stratégie MigrAction (E2). L'introduction d'une nouvelle gouvernance aura été un motif de sollicitation de nombreux acteurs régionaux, lesquels interviennent souvent sur divers enjeux de développement régional. La sur-implication devient alors un risque. En dépit de liens de coopération existants, certains acteurs pourraient avoir à faire des choix de mobilisation. Ils établiraient des priorités, ce qui les mènerait à se détourner de certains enjeux. Les entreprises seraient de fait plus enclines à privilégier des enjeux économiques, aux dépens d'autres de nature plus sociale. Les organismes sociaux ne seraient plus que les seuls porteurs de projets dans leur domaine spécifique d'intervention, alors qu'une diversité d'acteurs serait souhaitable pour innover dans l'action collective.

Après s'être livré à un commentaire croisé de la mobilisation, du leadership et de l'influence du discours, et avoir formulé des commentaires suivis de discussions, il est maintenant temps de s'enquérir de la réelle influence mobilisatrice du leadership et du discours organisationnel. Ces objectifs seront poursuivis dans les sous-chapitres suivants, en mettant en évidence des liens entre les différentes variables étudiées. De cette façon seront éprouvées les hypothèses de recherche.

9.2. Influence mobilisatrice du leadership organisationnel régional

Dans ce sous-chapitre, l'influence du leadership organisationnel régional sur la mobilisation de réseaux d'acteurs régionaux sera discutée, dans le but de vérifier la première hypothèse de recherche. La démarche consistait à savoir si par des pratiques de leadership régional, des organisations pouvaient activer leurs réseaux, souvent latents, autour d'enjeux de développement régional. Dans le cas étudié, l'enjeu était celui de la migration des jeunes. Le leadership organisationnel a été présenté selon ses trois facettes : individuelle, interpersonnelle et holistique. Les trajectoires de leurs évolutions seront commentées, afin de mettre en évidence des tendances convergentes ou divergentes. Puis leur influence sur la mobilisation des réseaux d'acteurs régionaux sera évaluée. Enfin, des discussions seront suscitées à partir des conclusions retenues.

9.2.1. Évolution du leadership organisationnel régional

Depuis la première ébauche de la Stratégie MigrAction le 15 septembre 2003, différentes formes de leadership régional avaient été constatées chez les organisations de jeunesse. Restera à évaluer leur influence sur la mobilisation. Dans le sous-chapitre précédent, l'évolution différenciée de ces leaderships avait été révélée. Cela signifie-t-il pour autant une distinction de leur influence sur la mobilisation ?

Le leadership organisationnel de type individuel, aura connu lui aussi des variations au cours de la période d'étude. Il débute à de forts niveaux en 2001, pour culminer en 2005 au début de l'opérationnalisation de la première entente. Il connaîtra son niveau le plus bas en 2008-2009, pendant la deuxième opérationnalisation (annexe 7). Les variations de ce leadership semblent n'obéir à aucune logique, du point de vue des étapes de mobilisation. Elle connaît son niveau le plus faible et le plus fort dans les mêmes phases d'opérationnalisation.

En revanche, s'il devait y avoir une règle spécifique, il conviendrait de mentionner qu'une forte présence de leaders dans les premières étapes de mobilisation serait une nécessité pour impulser une dynamique mobilisatrice et son affirmation par des actions collectives à échelle régionale. Son déclin dans les phases ultérieures, signifierait qu'un leadership organisationnel pourrait ne plus reposer sur des leaders, une fois le ton de la mobilisation donné et la démarche institutionnalisée.

Le scénario est similaire d'un point de vue interpersonnel du leadership organisationnel. Les interactions au sein des organisations auraient été productrices d'un leadership personnel à partir de la phase de définition d'une vision commune. Logiquement, ces interactions ont fortement alimenté le leadership organisationnel d'un point de vue individuel, ce qui expliquerait son apogée lors de la phase de première opérationnalisation. Ces dynamiques seront néanmoins interrompues en pleine phase d'évaluation et de négociation, enrayant la « chaîne de production » de leaders. En définitive, si les leaders s'avèrent être des moteurs de mobilisation initiale et d'opérationnalisation d'actions collectives à des paliers locaux, la dynamique de leur émergence doit être maintenue intacte le temps nécessaire.

L'évolution du leadership organisationnel régional d'un point de vue holistique, présente des disparités. Sa courbe d'évolution en « U » diffère des autres. De 2001 à 2004, à la veille de la signature de l'entente spécifique, le leadership des organisations de jeunesse était à un niveau élevé. Le RAJ-02 et le CJE avaient une démarche cohérente d'acteur collectif, d'autant plus nécessaire qu'il fallait se doter d'une vision commune pour planifier des actions collectives en matière de migration des jeunes. Lors de la phase de première opérationnalisation, le repli sur les réseaux locaux aurait émoussé la notion d'acteur collectif jeunesse. En effet, chacun activait ses réseaux respectifs pour mettre en œuvre des actions découlant des cibles d'intervention ; d'où une distanciation entre les organisations de

jeunesse. Il ne peut néanmoins y avoir de corrélation absolue entre l'opérationnalisation, le repli local et l'affaiblissement du leadership organisationnel holistique. Dans la phase de la deuxième opérationnalisation, ce dernier sera à son plus haut niveau. L'acteur collectif jeunesse devient donc une réalité, au-delà des distances et disparités territoriales.

9.2.2. Influence des diverses formes de leadership organisationnel régional

Dans les phases de déclenchement, mobilisation initiale et vision commune, la mobilisation et le leadership organisationnel de type individuel seraient tous deux à des niveaux élevés. Pourtant, après la signature de l'entente spécifique, les trajectoires divergeront : la mobilisation reculera tandis que les pratiques de leadership augmenteront. Puis à partir de 2006, les courbes évolueront en sens inverse. Le leadership perdrait de sa vigueur, alors que la mobilisation stagnera dans un premier temps pour ensuite connaître une légère augmentation. Ce chassé-croisé fera dire dans un premier temps que le leadership organisationnel régional ne joue pas de rôle significatif dans la mobilisation d'acteurs régionaux. Pourtant, si l'on s'en tient aux premières phases critiques, des pratiques de leadership ont pu influer sur la mobilisation. Des leaders, Pierre notamment, ont eu pour mandat d'aller chercher des bailleurs de fonds et les rallier à la « cause » jeunesse (E3, E14, E19).

D'un point de vue interpersonnel, l'évolution du leadership organisationnel régional serait similaire à celle de l'approche individuelle. Les connexions ont logiquement été établies dans cette étude, puisque certains leaders contribueraient à l'émergence d'autres leaders dans leurs structures organisationnelles, par des relations de type : mentorat, *coaching*, passation, etc. La conclusion pourrait être, de ce point de vue interpersonnel, que des pratiques de leadership ne peuvent avoir de rôle majeur dans la mobilisation des réseaux d'acteurs

régionaux. Leur influence serait soit insignifiante, soit insuffisante en l'absence d'autres facteurs.

Les conclusions sont tout autres selon une approche holistique. Les évolutions du niveau de mobilisation et du leadership organisationnel régional seraient assez similaires. De 2001 à la vieille de la conclusion de l'entente spécifique, le fort niveau de mobilisation se serait accompagné d'un leadership régional vigoureux de la part du RAJ-02 et des CJE. Ces organisations sont impliquées dans un processus de concertation régionale qui débouchera sur la conclusion de partenariats régionaux. Puis lors de la première opérationnalisation, la mobilisation régionale se retranchera dans ses bastions locaux, tandis que le leadership de type holistique des organisations de jeunesse serait insignifiant. Il existerait donc un lien logique entre le repli sur des réseaux locaux, le recul de l'action collective à échelle régionale, et l'effritement de l'acteur collectif jeunesse incarné par l'équipe migrActive. Au sortir de la phase d'évaluation et de négociation de renouvellement, le leadership des organisations de jeunesse aurait été à son plus haut, alors que la mobilisation prendrait des accents régionaux. En conclusion, le leadership organisationnel régional pourrait être un facteur de mobilisation des réseaux d'acteurs régionaux.

De l'étude de ces trois approches du leadership organisationnel régional, ont été tirées des conclusions différentes. Cela pourrait bien rappeler la nature distincte de ces approches, donc la différenciation de leurs impacts. En outre, des questionnements majeurs sont soulevés : pourquoi ce changement de perspective de leadership conduit-il à des résultats différents ? Quelles explications ? Autant de préoccupations qui seront incluses dans la discussion à suivre.

9.2.3. Discussions sur l'influence différenciée des types de leadership organisationnel régional

Les conclusions précédentes susciteront quelques discussions quant aux influences différenciées des types de leadership organisationnel. Ils avaient déjà par leurs évolutions, plus ou moins distinctes, éveillé ces soupçons. Aussi conviendra-t-il d'établir plus précisément une discussion sur les causes et conséquences de ces influences différenciées sur la mobilisation régionale.

La forme holistique de leadership semblait être la plus mobilisatrice. S'il s'avérait que ces différentes approches étaient incompatibles, les organisations mobilisatrices devraient alors s'assurer de l'existence d'un processus de construction de leadership de type holistique en leur sein. Ainsi, les leaderships individuels n'en formeraient plus qu'un seul, incarné par la structure organisationnelle. La première phase consisterait à ce que les agents intériorisent les objectifs de leur organisation, ou du partenariat s'ils sont partie prenante d'une entente spécifique. Dans la deuxième phase, ces agents s'engageraient pour atteindre des objectifs communs bien définis. Enfin, dans une troisième phase, les agents devraient s'identifier à des valeurs communes.

L'influence limitée du leadership organisationnel régional de type individuel sur la mobilisation des réseaux d'acteurs, pourrait trouver bon nombre d'explications. Un raccourci serait d'associer ce leadership à la recherche de l'intérêt commun, pour ensuite le juger incompatible avec l'action collective. Cela relancerait le sempiternel débat sur l'individualisme en tant que cause de l'effritement de l'action collective. Dans le cas étudié, bien au contraire, les leaders (Pierre, Irène, Sonia et Jeanne) ont fait la démonstration de leur sentiment d'appartenance et de leur adhésion aux objectifs communs. La principale explication serait que le mandat de mobilisation ne pourrait incomber aux seuls leaders,

comme cela a souvent été le cas dans l'historique de la Stratégie MigrAction (E3, E14). Cela signifierait que l'action de mobiliser doit être le fait de toute une organisation, une compétence transversale dévolue à chacun de ses membres. Selon cette logique, la création d'un poste spécifique d'agent de mobilisation serait contreproductive.

Néanmoins, cette différenciation de l'effet de mobilisation régional trouverait une explication territorialisée, ce qui pourrait bien réhabiliter le leadership organisationnel de type individuel. Il est loisible de juger, à l'observation des trajectoires, que certains types de leaderships sont compatibles avec d'autres échelles de mobilisation. En effet, lorsque la mobilisation devait se réaliser à échelle régionale, le leadership de type holistique semblait le plus à même d'activer simultanément plusieurs réseaux locaux. Inversement, quand la Stratégie MigrAction a du être opérationnalisée pour la première fois au niveau des MRC et des municipalités, la forme individuelle du leadership organisationnel révélait son plein potentiel pour mobiliser les réseaux locaux et les réunir autour d'enjeux communs. La mobilisation régionale ne peut alors être que plus renforcée de ces mobilisations locales. Par conséquent, la cohabitation de toutes les formes de leadership, leur articulation, serait vitale à la perpétuation d'une mobilisation sur du long terme. Il ne serait donc pas souhaitable que le leadership des agents se dilue totalement dans l'organisation, ou inversement qu'il soit uniquement concentré chez certains d'entre eux. L'exercice deviendrait périlleux pour les leaders. Ils devront s'adapter aux phases de mobilisation : ne pas concentrer le rôle de mobilisateur dans des phases de diagnostic, mobilisation initiale et vision commune ; jouer un rôle de mobilisateur lors des opérationnalisations de stratégie au niveau des localités.

Ce constat fait dire que ces formes de leadership peuvent se compléter voire s'articuler. La mobilisation du réseau régional s'inscrirait dans une dynamique de mobilisation de réseaux locaux sur lesquels le leadership de type individuel semblait avoir plus d'effet. Il aurait donc toute sa pertinence dans le processus de mobilisation. Il faudrait

dans ce cas favoriser son émergence. Il avait été noté que les relations du quotidien, plutôt que celles survenues lors d'événements ponctuels, avaient contribué à l'émergence de leaders. La multiplication des fréquences d'interactions serait donc souhaitable. Seulement, dans des partenariats régionaux fondés sur l'amalgame d'organisations exerçant un travail de terrain, ces interactions au quotidien sont moins évidentes. Les agents de l'équipe migrActive, issus d'organisations différentes, se réunissent une fois par mois en plus de discussions informelles (E11). Les plus en contacts sont logiquement ceux qui appartiennent à la même structure ou au même territoire d'action. Cela pourrait bien expliquer la compatibilité entre le leadership organisationnel de type individuel avec une mobilisation de réseaux de proximité, à échelle locale.

9.3. Influence mobilisatrice du discours organisationnel

Tel que constaté précédemment, le discours organisationnel aurait eu des impacts de niveaux variables sur les acteurs du milieu au cours de la décennie d'étude. Il s'agit maintenant de comprendre comment ces impacts peuvent se retranscrire en influence sur la mobilisation régionale. Les conclusions tirées de l'influence mobilisatrice du discours des organisations de jeunesse, susciteront ensuite une discussion.

9.3.1. Évolution et impacts du discours organisationnel sur la mobilisation régionale

L'évolution de l'influence du discours migrActif, montre que ses impacts se feront ressentir dès ses débuts, quoique très timidement. Ils seront plus vérifiables au cours de la première phase d'opérationnalisation. Le discours migrActif produira ses effets, d'abord auprès de la communauté politique puis de la société civile, à mesure que la Stratégie MigrAction gagnera en notoriété. Pourtant, dans les dernières années de l'opérationnalisation et au début de l'évaluation, cette influence aurait été très minime. Mais le discours migrActif

Rapport-Gratuit.com

aurait regagné de la vigueur au début de la deuxième opérationnalisation, ayant son impact le plus fort sur le milieu (annexe 6). Son évolution présenterait en fin de compte un schéma logique. En effet, l'impact aurait été le plus significatif dans la première année des phases d'opérationnalisation. Aucune explication évidente ne peut être apportée dans l'état actuel de nos recherches. Il est cependant de bon ton de s'interroger sur de possibles liens entre l'influence du discours migrActif et la cohésion des organisations de jeunesse. L'étude du leadership de type holistique, avait révélé des périodes d'effritement de l'acteur collectif, et *vice versa*. Cette évolution fait-elle donc écho à celle du discours migrActif ? Sont effectivement notables certaines similitudes. Aux alentours de 2006, l'influence du discours était la plus faible, de même que celle du leadership de type holistique. Mais en 2009, ils seront tous deux à leur plus haut.

De prime abord, le discours des organisations de jeunesse n'aurait pas eu d'impact majeur dans la mobilisation des réseaux. Cet impact semble mineur au moment où la mobilisation paraît la plus élevée. Pendant la phase de vision commune, en vue d'une planification de l'action collective, la mobilisation aurait été à ses niveaux les plus forts quand l'influence du discours était anecdotique. Inversement, au cours de la négociation de renouvellement, la mobilisation régionale aurait été en veille alors que l'influence du discours battait son plein. Faudrait-il alors rejeter en bloc l'influence du discours migrActif dans la mobilisation des réseaux autour de l'enjeu de migration des jeunes ? Une lecture plus attentive pourrait nuancer les grandes tendances.

Au cours de l'évaluation de l'entente spécifique, le niveau d'influence du discours aurait été à son plus bas lorsque la mobilisation s'était repliée sur des réseaux locaux. Le discours organisationnel n'aurait alors pas pu garder toute sa cohérence. Des disparités de tons auraient affaibli l'impact du discours migrActif. En effet, au-delà de la cohérence d'un discours articulé autour de ses six composantes, quelques divergences ont été notables. Elles

seraient une traduction de réalités territoriales distinctes sur le vaste territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean. En outre, toutes les MRC et municipalités ne sont pas logées à la même enseigne en matière de bilan migratoire. Plusieurs municipalités des MRC de Maria-Chapdelaine et du Domaine-du-Roy sont dites « perdantes », car ne peuvent glaner les chiffres positifs, indicateurs d'une affluence de jeunes familles au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Ainsi, les agents de l'équipe migrActive intervenant sur ces territoires, seront davantage préoccupés par le fait de se différencier pour attirer. La qualité de vie ne peut donc à elle seule être un argument valable, quand Saguenay a le potentiel d'attirer encore plus en tenant le même discours (E21, E22, E23).

Lors de la deuxième opérationnalisation, l'influence du discours migrActif aurait été à son plus haut. Dans le même temps, les réseaux régionaux seront à l'occasion mobilisés, atténuant l'effet de repli local. D'après les explications précédentes, cela signifierait l'adhésion à des composantes rassembleuses du discours, dépassant les divergences de ton. Le Saguenay – Lac-Saint-Jean est alors présenté comme une région où il fait bon vivre et où tout est possible. D'ailleurs le slogan « Ici c'est possible » du groupe REPÈRE, sera entonné à la fois par les agents du Lac-Saint-Jean et par ceux du Saguenay. Il s'agirait là d'un fondement rassembleur autour d'une image commune de la région.

Partant du fait qu'une influence du discours migrActif sur les acteurs régionaux a eu un certain impact sur leur mobilisation, il est possible de s'interroger sur la portée des thématiques du discours. Certaines sont apparues plus rassembleuses ou plus mobilisatrices que d'autres. Entre 2007 et 2008, pendant l'évaluation, le discours s'évertuait davantage à prouver l'efficacité de la Stratégie MigrAction. Ce thème, apparemment controversé, n'a pu ni susciter l'adhésion du milieu, ni mobiliser, puisque les collaborations locales auraient primé sur les actions collectives régionales. Inversement, au cours de l'opérationnalisation de la deuxième entente, à partir de 2008, l'influence du discours migrActif aurait été

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

retentissante. Le thème de la qualité de vie et l'image positive de la région aurait obtenu les faveurs à la fois de la communauté politique, des jeunes familles nouvellement établies en région et des médias pourtant défaitistes. Ce thème, moins polémique et chargé de vertu, serait par conséquent un meilleur véhicule de mobilisation que d'autres sujets largement controversés, tels que l'amélioration du bilan migratoire.

Nous avions vu que la diffusion du discours migrActif s'accompagnait d'une double stratégie. La stratégie de recadrage consistait à changer les perceptions, pour faire admettre que les actions menées avaient contribué à améliorer le bilan migratoire. La stratégie d'ancrage quant à elle devait rappeler aux acteurs du milieu des valeurs partagées, un sentiment d'appartenance fondé sur la fierté d'être originaire d'une région où il fait bon vivre. Ce discours axé sur les valeurs du terroir, n'aurait pas été sans créer l'émoi chez des jeunes familles à la recherche de terres propices pour voir grandir leurs enfants. Cette dernière stratégie aurait été déployée avec une grande habilité au cours de la période de deuxième opérationnalisation, où l'impact du discours migrActif aurait été le plus fort sur les perceptions des acteurs du milieu, suscitant ainsi leur mobilisation. Le contraire fut constaté au cours de la période d'évaluation et de négociation. La stratégie de recadrage n'aurait pas permis au discours migrActif d'avoir l'influence escomptée. Son impact aurait été de fait moindre sur la mobilisation des acteurs régionaux. Une conclusion s'impose de tous ces constats. Pour qu'un organisme mobilise à un palier régional, il devrait s'assurer de l'influence de son discours et de sa concrétisation en mobilisation. La stratégie d'ancrage aurait été la meilleure pour rallier l'assentiment du milieu.

Le thème de l'amélioration du bilan migratoire aurait eu des effets distincts sur les facteurs d'influence, donc sur la mobilisation elle-même. En effet, il avait créé des divergences d'opinion, si bien que le discours migrActif n'avait pu influencer les acteurs du milieu et le rallier à l'action collective. À l'inverse, ce thème aurait alimenté le leadership

organisationnel de type holistique, qui à son tour aurait influencé en grande partie la mobilisation régionale. Par conséquent, le thème de l'amélioration du bilan migratoire ne devrait pas être uniformément exploité. L'existence de deux discours migrActifs, comme cela a été constaté, devrait apporter une solution à ce dilemme. Dans un discours à l'interne, c'est-à-dire partagé par les agents, l'amélioration du bilan migratoire pourrait figurer au premier plan pour motiver un sentiment d'efficacité collective. En revanche, il devrait être inséré avec davantage de précautions dans un discours médiatisé, dans le but de ne faire enfler aucune polémique ni controverse.

9.3.2. Discussions

Le constat de relative portée mobilisatrice du discours doit-il pour autant remettre en cause la théorie de la mobilisation par l'influence communicationnelle ? Plusieurs éléments de l'analyse invitent à plus de nuance. Il avait été constaté que dans l'ensemble, le discours des agents de la Stratégie MigrAction se déclinait en six composantes majeures : avantages comparatifs du Saguenay – Lac-Saint-Jean, insertion professionnelle des jeunes, entrepreneuriat au Saguenay – Lac-Saint-Jean, amélioration du bilan migratoire, sentiment d'appartenance régional et culture de la mobilisation au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Seulement, n'ont été médiatisées que trois d'entre elles : avantages comparatifs, insertion professionnelle et amélioration du bilan migratoire. Les thématiques de l'entrepreneuriat, du sentiment d'appartenance régional et de la culture de la mobilisation, ont été éludées à mesure de la construction du discours migrActif. Si l'entrepreneuriat reste une variable sur laquelle les organisations de jeunesse ont encore peu d'emprise, elles pourraient en revanche renforcer le volet psychologique du discours. Les aspects affectif et culturel demeurent donc des champs en friche.

Un autre questionnement a trait à l'articulation du discours. Faut-il qu'il soit le plus articulé pour avoir le plus d'influence ? Les résultats de l'analyse de l'impact du discours pourraient, dans l'état actuel, conduire à l'établissement d'un lien entre le degré d'articulation du discours et le niveau de son influence. Dans les périodes où l'influence avait été jugée la plus faible, le discours aurait été réduit à des thématiques simples, à faible articulation. Au cours de la phase de définition de vision commune, le slogan « passer en mode solution » ne semblait pas avoir eu l'effet escompté sur les acteurs régionaux. Entre 2006 et 2008, des chiffres attestant de l'amélioration du bilan migratoire avaient été commentés par les agents de la Stratégie MigrAction, sans autre forme d'explication. Le discours ne consistait qu'à rappeler ces chiffres, plutôt que de faire des démonstrations de cause à effet. En revanche, dans les périodes de forte influence, le discours paraissait quelque peu articulé. Lors de la première opérationnalisation entre 2004 et 2006, le lien avait été fait entre l'attractivité du Saguenay – Lac-Saint-Jean et les perspectives de pénurie d'emploi. *Idem* entre 2007 et 2008, quand l'amélioration du bilan migratoire régional chez les jeunes avait été attribuée aux effets de la qualité de vie et de l'image positive. Les jeunes originaires et non originaires du Saguenay – Lac-Saint-Jean, en auraient été charmés.

Le troisième questionnement porte sur les raisons de l'abandon de thématiques, pourtant à fort potentiel d'influence, au cours de la médiatisation du discours migrActif. Rappelons que des thématiques associées à l'action, telles que l'insertion professionnelle des jeunes et l'amélioration du bilan migratoire, ont été davantage mises en valeur. Celle des avantages comparatifs était la seule à introduire une dimension psychologique, du fait des changements de perceptions escomptés. Néanmoins, les thématiques à connotation plus fortement psychologique et culturelle, sentiment d'appartenance régional et culture de la mobilisation, n'auraient pas fait autant l'objet d'une médiatisation.

Ces choix de communication ont-ils été faits sciemment ou inconsciemment ? Tout d'abord, il apparaîtrait plus ardu pour des intervenants de terrain de s'improviser stratèges en communication. Lorsque la parole leur est donnée, ils seraient plus enclins à relater leurs actions, voire des constats énoncés en termes d'impacts sur leur public-cible. La vision globale d'un discours ne peut donc être de la seule responsabilité des intervenants. Le poste d'agent de communication, existant dans certaines organisations de jeunesse, gagne dans ce cas toute sa pertinence. L'élaboration d'une stratégie de communication s'avèrerait être une mission de premier ordre pour ces agents de communication. Dans une stratégie d'ancrage du discours, les thématiques du sentiment d'appartenance régional et de la culture de la mobilisation s'insèrent idéalement. Elles rappellent des valeurs communes auxquelles il serait aisé d'adhérer. Le discours migrActif s'équilibrerait, fort de la combinaison de ses dimensions actionnelles et psychologiques-affectives. Son influence sur les acteurs du milieu ne pourrait être que plus grande.

Le changement des perceptions et des mentalités, tel que souhaité par les acteurs de la Stratégie MigrAction, impliquerait logiquement les aspects mentionnés ci-dessus. La médiatisation du discours migrActif, donc son impact, pourrait être décuplée en intégrant ce volet psychologique. La preuve du sentiment d'appartenance et de la mobilisation régionale serait faite en promouvant les valeurs régionales incluses dans les différentes actions collectives inhérentes à l'enjeu de la migration des jeunes. Par ailleurs, devrait être souligné le rôle de MigrAction dans la structuration des liens entre acteurs du milieu, une façon de rappeler qu'elle a contribué à perpétuer une culture de la mobilisation.

Faudrait-il pour autant se contenter de cette stratégie de « *statu quo* », quand il appert qu'un discours axé sur un sentiment d'efficacité collective pourrait dissiper un fatalisme ou un défaitisme jugés contreproductifs ? En effet, la construction d'un discours positif vantant les réussites en matière de migration des jeunes, pourrait susciter à l'avenir un engouement

rassembleur autour de nombreux enjeux de développement régional. Nous pouvons enfin supposer que les impacts d'une stratégie d'ancrage sont immédiats par rapport à ceux d'une stratégie de recadrage qui, du fait des changements de mentalités qu'elle implique à la longue, sont visibles sur du long terme. Les deux stratégies seraient alors souhaitables dans un processus d'influence à court et à long terme.

Enfin, nous pouvons nous demander si la mobilisation aurait été moins forte, si l'enjeu de développement régional avait été autre que celui de la migration des jeunes. Tous les enjeux régionaux ne pourraient effectivement de façon égale, susciter une mobilisation régionale. Les conclusions suggéraient qu'un consensus se manifeste tout au long des phases de mobilisation. À l'origine pour que la première étape de mobilisation s'enclenche, il serait nécessaire de créer le consensus autour d'une problématique. Au Saguenay – Lac-Saint-Jean, il était certain que l'exode des jeunes était néfaste au développement régional depuis qu'il s'était traduit en baisse démographique. Les conséquences de ce phénomène ne faisaient donc aucun mystère, ce qui naturellement provoquait le consensus. Il en aurait été autrement avec d'autres phénomènes dont les manifestations et les conséquences sont encore incertaines sur le développement régional.

Mais pour qu'il y ait mobilisation effective, le consensus devrait se traduire en actions collectives à partir d'objectifs communs. Concernant la Stratégie MigrAction, l'objectif commun était peu contestable, puisqu'il s'agissait de rétablir un bilan migratoire positif chez les jeunes. Les actions à mener ont dès lors été laissées à la discrétion des organisations de jeunesse. Le consensus serait enfin achevé lorsque les acteurs adhèreraient à un discours commun. Encore une fois, le thème de la migration des jeunes s'accorderait avec de nombreuses thématiques rassembleuses. Le lien entre sentiment d'appartenance régional et migration des jeunes avait été affirmé dans la cinquième cible d'action, si bien qu'il était de

bon augure de rassembler autour de valeurs communes. De ce point de vue, l'enjeu de migration des jeunes aurait fortement mobilisé car incluant des consensus.

9.4. Perspectives de recherches et d'intervention

Ce chapitre de discussions se termine sur des perspectives de recherches et d'intervention. Dans notre démarche, nous nous étions intéressés plus spécifiquement aux facteurs de mobilisation pour l'action collective en développement régional, selon une approche interactionniste. Nous avions donc opté pour l'étude des influences entrant en compte dans la mobilisation de réseaux d'acteurs régionaux. Mais ce choix devait délaisser d'autres voies dont les apports seraient considérables pour la thématique de la mobilisation pour l'action collective. Il conviendra dans un premier temps de voir comment les analyses et conclusions de la présente recherche pourraient à l'avenir être approfondies, en empruntant d'autres approches et cadres théoriques. Dans un deuxième temps, nous apporterons des suggestions à l'adresse de nombreux organismes dont la mission est de mobiliser autour d'enjeux de développement régional.

9.4.1. Perspectives de recherches

Les conclusions découlant des analyses précédentes débordent le cadre définit par l'approche interactionnelle intrinsèque. Concernant le cas de la Stratégie MigrAction, des théories issues d'autres courants de l'action collective pourraient bien être sollicitées en vue d'approfondir ces conclusions, et ouvrir à l'avenir de nombreuses pistes de recherche. En effet, les théories de l'influence interactionnelle ont non seulement permis de valider quelques points avancés par les hypothèses, mais en plus elles ont soulevé des facteurs explicatifs contenus dans des théories fonctionnalistes, culturalistes ou « émotionalistes ».

Les facteurs fonctionnels expliquaient la mobilisation pour l'action collective en développement régional, soit par la théorie du consensus, soit par la théorie du lien social, soit par la théorie de l'adaptation.

Selon la théorie du consensus, l'atteinte d'une vision commune, souvent au moyen de la concertation, faciliterait la mobilisation. La Stratégie MigrAction serait en réalité fondée sur un large consensus. Nombreux pensaient effectivement que la migration des jeunes, si elle est irréversible, pouvait entraîner des conséquences néfastes pour le développement des localités du Saguenay – Lac-Saint-Jean. La mobilisation initiale ne semblait donc pas poser problème à ce stade. La définition d'une vision commune aurait de même été facilitée par l'atteinte d'un consensus. De la consultation, puis de la concertation, avait émergé le consensus selon lequel des actions inhérentes à l'enjeu de migration des jeunes devaient être conduites selon cinq axes. L'ultime consensus serait illustré par la conclusion de l'entente spécifique, document dans lequel en plus de s'entendre sur les cinq axes d'actions, les partenaires ont convenu d'une formule avantageuse de financement. Tous ces constats suffiraient d'emblée à valider la théorie du consensus dans le cadre de l'étude de la Stratégie MigrAction. Des études futures pourraient approfondir ce lien, en vérifiant l'hypothèse selon laquelle la mobilisation ne serait en réalité qu'un processus continu de consensus, encastré dans des étapes succinctes de mobilisation. Une étude multicas permettrait de comparer plusieurs étapes de mobilisation, de sorte à établir une corrélation entre le déroulement du processus de consensus et l'enchaînement des étapes de mobilisation.

Pour la théorie du lien social, la volonté de coopérer inhérente au tissu social, déterminerait la mobilisation. Trivialement, cette théorie fait référence au « tricoté serré » de certains milieux où la mobilisation découle logiquement des liens de proximité. Une démarche empirique consisterait à comparer plusieurs localités d'une même région, soumises aux mêmes problématiques, afin de voir comment elles se mobilisent à leur niveau pour traiter

d'un enjeu d'envergure régionale. Cette suggestion est dans notre cas inspirée des agents du CJE comté Roberval (E21, E22, E23), pour qui la forte mobilisation constatée dans leur secteur d'intervention serait la résultante de la densité des liens sociaux. Ces affirmations pourraient être empiriquement vérifiées. Le concept de lien social devrait tout d'abord être opérationnalisé, puis mesuré pour chaque MRC du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Une mesure différenciée de la mobilisation, par MRC, pourrait ensuite entre envisagée. Il ne resterait enfin plus qu'à établir une corrélation entre la force du lien social et la force de la mobilisation dans chacune des MRC.

La théorie de l'adaptation explique que la continuité de la mobilisation pour des actions collectives, découle de la capacité d'un milieu à maintenir une cohésion interne en dépit de bouleversements dans son environnement. Cela signifierait que les localités ou les régions les plus mobilisées sont en réalité celles qui s'adapteraient le mieux à des transformations de leur environnement, à diverses échelles territoriales : régionale, nationale, continentale et internationale. Dans notre étude, aucune piste ne tendrait vers cette analyse. En effet, peu d'éléments de changement contextuel majeur ont été répertoriés en cours d'analyse. Cependant, certains défis ont été mentionnés, en l'occurrence la capacité pour les municipalités à anticiper les prochains changements induits par le Plan Nord. Des études futures pourraient effectivement s'intéresser aux impacts de ce plan sur les localités du Saguenay – Lac-Saint-Jean, et voir en quoi le renforcement d'une mobilisation pour un développement local, traduirait leur capacité à s'adapter à de nouveaux enjeux.

L'étude du cas de la Stratégie MigrAction a pu également soulever des facteurs culturels de mobilisation. Ils ont été identifiés au cœur de plusieurs théories : de la culture collaborative, de l'articulation identitaire, du sentiment d'appartenance territorial.

Rapport-Gratuit.com

La théorie de la culture collaborative mentionnait que certaines régions auraient une plus grande culture de la collaboration que d'autres. Cet avis fut partagé par une majorité d'agents de la Stratégie MigrAction, selon lesquels le Saguenay – Lac-Saint-Jean fait figure de modèle en matière de mobilisation au Québec. Les autres régions s'étonneraient même de la coopération avancée de certains organismes n'opérant traditionnellement que sur leur territoire d'intervention (CLD, CJE, SADC, commissions scolaires, etc.). Pour cause, le Saguenay – Lac-Saint-Jean serait la région du Québec où se seraient signées le plus d'ententes spécifiques de régionalisation. Soit ces partenariats aurait été la résultante d'une culture de la mobilisation, soit ils y auraient contribué. Il en irait de même pour la Stratégie MigrAction. Elle aurait été facilitée par une culture de mobilisation instillée auparavant par des ententes régionales : le CRÉPAS en est un exemple. Ce dernier aurait donc ouvert la voie à d'autres partenariats régionaux. D'autre part, la Stratégie MigrAction aurait perpétué cette culture de la mobilisation en ralliant de nombreux acteurs régionaux autour d'un même enjeu. Néanmoins, ce concept de culture de la mobilisation reste diffus dans notre étude, faute d'avoir été préalablement opérationnalisé. Une future recherche structurée, dotée d'un cadre opératoire, pourrait s'attacher à identifier les indicateurs d'une culture de la mobilisation.

Pour la théorie de l'articulation identitaire, la mobilisation résulterait de la création d'un acteur collectif ayant une conscience collective partagée. D'une certaine façon, l'étude longitudinale du leadership organisationnel de type holistique, mettait en évidence des périodes charnières de la constitution d'un acteur collectif jeunesse. Ce dernier se serait davantage concrétisé à l'issue d'un processus où des agents s'identifiaient aux valeurs de l'acteur collectif, après avoir intériorisé des objectifs communs et s'être engagés pour leur réalisation. Ainsi, notre étude a pu révéler que l'articulation identitaire s'inscrivait dans un processus à plusieurs phases. Nous prenons effectivement conscience qu'il peut s'agir d'un processus parmi d'autres. D'autres recherches pourraient avoir pour objectif d'étudier d'autres

processus d'articulation identitaire, puis d'en évaluer le potentiel mobilisateur. Il s'agirait par exemple de voir comment ce processus accompagne les étapes de la mobilisation.

La théorie du sentiment d'appartenance territorial a pu trouver application dans notre cas, au vu de plusieurs conclusions. Cette théorie explique que le sentiment d'appartenance territorial, sentiment d'identification à une collectivité, est une source de la mobilisation. C'est du moins l'avis partagé par des agents de la Stratégie MigrAction, dont le discours mettait en valeur le sentiment d'appartenance régional. Témoignant de leur expérience personnelle, plusieurs ont établi un lien entre leur motivation à l'engagement et ce sentiment d'appartenance régional. D'autres validaient l'idée que ce sentiment était commun aux habitants du Saguenay – Lac-Saint qui, à l'extérieur de la région, seraient enclins à revendiquer la fierté de leurs origines. Ces agents se sont cependant gardés d'établir un lien réel entre ce sentiment d'appartenance régional et la mobilisation.

Une des conclusions de notre étude pourrait malgré tout ouvrir la voie à une recherche plus spécifique. Les stratégies d'ancrage, reposant sur des valeurs et présupposés communs, auraient eu un pouvoir d'influence mobilisatrice plus fort. Si l'ont considère que le sentiment d'appartenance régional réfère à ces valeurs communes, il serait alors possible d'établir une corrélation avec le niveau de mobilisation. Cette dernière affirmation reste à préciser, puisqu'elle pourrait bien être reformulée en hypothèse de recherche. Une vaste étude à l'échelle du Québec, aurait pour intérêt de vérifier cette corrélation. Au moyen d'un questionnaire, le sentiment d'appartenance des acteurs-clés de chaque région serait sondé. Simultanément serait établi un classement des régions par activités de mobilisation.

Dans le cadre de cette recherche, l'étude d'un leadership organisationnel de type individuel a ouvert la voie à des interprétations de la mobilisation du point de vue de l'acteur-

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

individu. Des théories inhérentes aux facteurs émotionnels, voire rationnels, seraient mises à bon escient dans le but d'approfondir l'aspect psychologique de la mobilisation.

La théorie de la frustration expliquait qu'un sentiment de privation relative serait à l'origine d'une frustration qui, dans bien des cas, mènerait à une mobilisation. La logique d'affrontement que cela implique interdit d'envisager toute coopération. Il est cependant intéressant de constater dans notre cas que des groupes de jeunes, connaissant toutes les problématiques de précarités auxquelles ils sont confrontés, ont décidé de faire de leur privation relative un moteur de participation à des actions collectives en développement régional. L'étude longitudinale de la Stratégie MigrAction montre bien la manière avec laquelle les groupes de jeunes se sont insérés dans des partenariats, pour ainsi défendre des intérêts communs à toute une collectivité territoriale. Une étude descriptive de la Stratégie MigrAction, de type monographique ou sous forme de récit de vie, aurait permis de mettre en évidence dans le temps, des périodes où des jeunes issus d'une culture du militantisme ont intégré au sein de leurs mouvements des thématiques issues du développement régional. De telles études seraient pertinentes en cela qu'elles débusqueraient de nouvelles formes de mobilisations ou de mouvements sociaux.

La théorie de l'adhésion est propice à la compréhension d'une appartenance volontaire à un collectif. De ce point de vue, les individus considèrent avoir le choix de se joindre à un groupe de leur plein gré, parfois pour revendiquer leur adhésion à des valeurs. De nombreux agents interviewés avaient fait part du lien qui pouvait exister entre leur sentiment d'appartenance régional et leur adhésion au discours de la Stratégie MigrAction. En effet, l'une des composantes majeures du discours migrActif, après étude des entrevues, était le sentiment d'appartenance régional. Certains associent même leur implication dans la Stratégie MigrAction à un engagement pour une cause à laquelle ils croient fermement. Appliquée à notre cas, la théorie de l'adhésion verrait plus spécifiquement dans quelle mesure la

participation à des actions collectives en développement régional équivaudrait à la revendication de valeurs et de croyances personnelles. Ce serait une façon de pallier les carences de connaissances liées aux articulations entre acteur-individu et acteur collectif.

La théorie du choix rationnel serait le pendant instrumental de la théorie de l'adhésion. Le but d'un ralliement à l'action collective ne serait pas tant la revendication de valeurs que la recherche d'un intérêt personnel. Cette piste d'étude quelque peu controversée en raison de larges critiques exprimées à l'encontre de l'individualisme, s'avèrerait néanmoins des plus passionnantes. Pour plusieurs agents interviewés, la participation à la Stratégie MigrAction était certes motivée par l'intérêt pour le défi, mais aussi par nécessité économique et sociale. Plusieurs d'entre eux, de retour en région après une formation à l'extérieur, ont décidé de s'insérer professionnellement sans trop d'expérience à leur actif. Le RAJ-02 ou les CJE ont représenté pour eux ces opportunités d'insertion, tout en leur octroyant suffisamment de liberté d'action pour acquérir une expérience qu'ils feraient valoir plus tard dans un autre poste. Ils auraient de fait acquis un *empowerment* personnel, plus tard traduit en *empowerment* collectif, en raison de la structuration d'une stratégie globale allant dans le sens de l'intérêt commun. Il serait donc intéressant dans de futures recherches, de comprendre ces trajectoires de vie de jeunes en quête d'insertion socioprofessionnelle, qui en fin de compte par la combinaison de leurs intérêts propres, auraient joué un rôle dans la dynamisation de leur milieu.

La théorie de la stratégie de l'acteur serait également d'une très grande utilité pour cerner les facteurs de mobilisation, à partir de choix personnels. Dans ce cas de figure, l'acteur-individu use de stratégies pour atteindre des fins personnelles de prime abord. Cela signifie que dans un environnement se voulant contraignant, les individus ont une marge de liberté pour se stimuler ou s'accomplir personnellement. L'action collective se sustenterait de cet ensemble de jeux d'acteurs. Dans le cas de la Stratégie MigrAction, plusieurs agents

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

affirmaient avoir eu une marge de manœuvre suffisante pour laisser libre cours à leur imagination. La jeune Stratégie devait s'enrichir de diverses innovations mises en branle par plusieurs des agents. Ce faisant, ils auraient acquis un sentiment de motivation par l'accomplissement de tâches stimulantes, pour ensuite se sentir accomplis dans leur environnement professionnel. Selon la théorie de la stratégie de l'acteur, ces diverses stratégies d'agents occupant de leur mieux leur marge de liberté, auraient contribué à l'enchaînement de toutes les étapes d'une mobilisation pour rétablir un bilan migratoire positif au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Des études plus poussées dans ce domaine, pourraient s'intéresser au lien réel entre l'occupation des marges de liberté dans un milieu et la manifestation de mobilisations régionales.

La théorie de la proximité des acteurs, souligne l'importance des interactions dans la réalisation d'actions collectives. Cette approche analytique des réseaux rend compte des proximités et des liens existants entre acteurs. Les liens forts de proximité sont perçus comme étant des conditions préalables à toute mobilisation. Dans notre démarche, une étude des réseaux des organisations de jeunesse avait été antérieurement réalisée pour valider le postulat de la mobilisation en tant qu'activation de réseaux de coopération. Pourtant, cette théorie pourrait faire l'objet de recherches plus détaillées. Elles s'attarderaient plus longuement sur les liens de proximité dans l'activation de réseaux voués à la réalisation d'actions collectives en développement régional. Il s'agirait de proximités dans des réseaux territorialement ancrés. Dans notre recherche, certains constats soutenaient cette théorie. Au cours de certaines phases de mobilisation, notamment pendant l'opérationnalisation de l'action collective, les réseaux les plus mobilisés seraient prioritairement des réseaux de proximité. À l'évidence, les CJE particulièrement, solliciteraient avant tout les acteurs de leur milieu respectif. D'autres études plus poussées dans ce domaine, à l'aide de plusieurs cas, feraient état de l'ancrage de mobilisations de large envergure dans divers réseaux structurés par des liens de proximité.

La théorie de la localisation insiste quant à elle sur la localisation stratégique de certains acteurs d'un réseau. De par leur position de pont ou de relais entre les parties de ce réseau, certains agents, ou organisations, auraient un rôle primordial à jouer dans la mobilisation. Dans le cas de notre recherche, cette approche a été limitée car les réseaux sociaux étaient centrés sur les organisations de jeunesse. Ils apparaissaient de fait comme les relais de plusieurs réseaux. Pour rendre compte de l'importance d'organisations dans la mobilisation d'acteurs régionaux, selon la théorie de la localisation, une démarche aurait été de construire des réseaux à partir de plusieurs enjeux de développement régional. Un exercice intéressant, mais laborieux, aurait d'abord consisté à l'identification de l'ensemble des organisations gravitant autour de toutes les ententes spécifiques signées au Saguenay – Lac-Saint-Jean, puis à objectiver leurs liens sous forme d'un réseau global. Les principales entités agissant à titre de relais seraient aisément localisées. Enfin, l'hypothèse selon laquelle elles seraient effectivement les plus mobilisatrices par leurs initiatives, resterait à vérifier.

9.4.2. Perspectives pour les intervenants

De nombreux acteurs régionaux interviennent, inconsciemment ou consciemment, sur des enjeux de développement régional. Pour certains d'entre eux, la tâche s'avèrerait des plus délicates lorsqu'il s'agit de mobiliser leurs réseaux déjà existants autour de l'un de ces enjeux. À titre de rappel, le plan quinquennal de développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean[239] en citait plusieurs du domaine : démographique, économique, social ou culturel. Ainsi depuis 2007, plusieurs ententes spécifiques ont été signées ou renouvelées : sur les ressources naturelles, sur la condition féminine, sur la culture, sur l'immigration, sur l'économie sociale, sur la persévérance scolaire, sur l'agroalimentaire, sur la migration des jeunes, etc. Cela ne ferait qu'accroître le nombre d'organismes concernés par la mobilisation, gage de pérennité

[239] CRÉ. 2007. *Plan quinquennal de développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean 2007 - 2012*, Jonquière, CRÉ, 42 p.

d'une entente spécifique. Les divers organismes engagés dans ces ententes doivent concrètement s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour maintenir une mobilisation active.

Ces organismes mobilisateurs doivent avant tout pouvoir cerner toute la dimension du concept d'influence mobilisatrice, ce afin d'en saisir les nombreux défis. L'influence mobilisatrice serait la capacité qu'aurait un acteur à activer ses réseaux de coopération. De là le défi de leur activation. Notre étude proposait deux facteurs d'influence mobilisatrice. Apparemment, d'après les analyses et conclusions précédentes, leur utilisation induirait des effets souhaitables et d'autres pervers. La connaissance du processus d'influence mobilisatrice devrait par conséquent optimiser la démarche des organismes mobilisateurs, en limitant les effets indésirables.

Tout d'abord, ils doivent connaître leur environnement, à savoir leur localisation dans un réseau débordant les limites de leur territoire d'intervention. En effet, dans une entente spécifique, les acteurs proviennent de diverses localités et MRC. Les organismes mobilisateurs pourraient alors prendre conscience de leur rôle de relais avec leurs réseaux locaux. Ce dernier devra également être cerné avec le plus de précision. Ainsi, différents niveaux de mobilisation seront envisagés en fonction du profil des coopérants. Par exemple, notre étude avait montré que les entreprises étaient le plus souvent engagées dans des relations de collaboration, plutôt que dans des actions en concertation ou en partenariat.

L'influence mobilisatrice par le leadership régional, impliquerait un processus dont la maîtrise s'avère vitale pour la mise en œuvre d'actions collectives futures. Les organismes mobilisateurs devront prendre conscience de l'existence de différentes formes de leadership en leur sein. Un diagnostic très précis, en suivant les étapes proposées dans la présente recherche, serait à même d'en faire le bilan. Pour être prolifiques, les trois formes de

leadership, devront être utilisées à bon escient pour ne pas engendrer de graves incompatibilités. Même si le leadership de type holistique s'était dans l'ensemble montré plus efficace pour mobiliser les réseaux, il était en revanche nécessaire de s'appuyer sur la forme individuelle de leadership organisationnel pour animer les réseaux locaux. Par conséquent, un organisme mobilisateur devrait s'assurer non seulement d'une articulation vitale au processus de mobilisation, mais aussi des conditions nécessaires à leur pérennité.

Les leaders devront jouer un rôle d'importance dans cette articulation. Conscients des enjeux des dynamiques d'influence mobilisatrice, ils agiraient non seulement à titre d'animateurs de leur milieu, mais aussi en tant que « chefs d'orchestre » : l'intervenant se doublerait d'un planificateur. Les leaders devraient s'assurer d'une part qu'ils ne constituent pas une entrave à la pérennisation d'une forme holistique de leadership, d'autre part qu'ils la favorisent. Pour ce faire, il faudrait prendre en compte plusieurs conclusions tirées de nos analyses. Le leadership organisationnel de type holistique découlerait d'un processus qui serait alimenté par des thématiques porteuses. Le leader agirait alors en tant qu'accompagnateur. Il veillerait à ce que le processus de passage d'un leadership individuel à un holistique, se développe.

Le leader aurait pour tâche préalable de définir des objectifs communs précis et compréhensibles de tous, s'il fallait les intérioriser. Ensuite, il conviendrait de s'assurer de l'engagement personnel de tout un chacun. L'engagement renvoyant à la motivation, l'autodétermination des agents deviendrait une priorité. Une motivation intrinsèque par la réalisation de tâches stimulantes, pourrait dès lors accroître l'engagement pour la réalisation d'objectifs communs. Enfin, la définition de valeurs communes apparaît aussi importante que les objectifs. En effet, l'ultime étape de la construction du leadership de type holistique serait axiologique, dans la mesure où elle requerrait une adhésion à des valeurs partagées. Ces dernières doivent faire écho à des valeurs personnelles. Certains des agents rencontrés au

cours des entrevues, avaient identifié le sentiment d'appartenance régional comme une valeur personnelle ayant motivé leur engagement dans la Stratégie MigrAction. En revanche, même si elle est partagée par nombre de ces agents, elle n'est pas officiellement une valeur commune aux organisations de jeunesse. Ce sentiment d'appartenance régional serait en définitive un terreau fertile pour la croissance d'un leadership de type holistique.

L'influence par le discours peut être un autre instrument à la disposition d'organismes souhaitant mobiliser autour d'enjeux de développement régional. Après avoir constaté qu'une stratégie d'ancrage du discours pouvait se révéler mobilisatrice, la démarche à suivre pour accroître l'influence du discours organisationnel devient évidente. Les organismes mobilisateurs auraient pour défi de rallier divers acteurs à un discours faisant écho à des valeurs partagées. Le sentiment d'appartenance régional, souvent interprété comme un sentiment de fierté d'appartenir à une belle région, semblait avoir obtenu les faveurs d'un large public. Les leaders devraient être conscients des enjeux du discours organisationnel. S'il s'avère rassembleur, ce discours pourrait mobiliser des acteurs régionaux issus de diverses sphères et localités. Il incomberait donc au leader de saisir la portée du discours organisationnel, les thématiques porteuses et les stratégies appropriées dans le temps. Il devra faire preuve de discernement pour juger du pouvoir mobilisateur de certaines thématiques. En effet, la thématique de l'amélioration du bilan migratoire avait été un moteur du leadership holistique, alors qu'il avait montré son incapacité à mobiliser les acteurs du milieu.

Il conviendrait par conséquent d'élaborer plusieurs discours, l'un pour les membres de l'organisation, l'autre à l'adresse des acteurs du milieu, pour optimiser l'impact des thématiques. Le leader aurait en définitive pour mission de définir des discours ayant la capacité de mobiliser, à la fois à l'intérieur de la structure organisationnelle et à l'extérieur. Un excellent savoir-être serait un atout majeur pour ce poste. Ce faisant, le leader deviendrait un stratège. Il ferait appel à son instinct pour agencer les stratégies de communications dans le

temps. Dans le court et moyen terme, les stratégies d'ancrage faisant appel aux valeurs communes, auraient été les plus rassembleuses. Pourtant, sur le long terme, les stratégies de recadrage visant un changement de mentalité s'avèreraient plus efficaces. La décision finale échoirait à un leader à même de comprendre la vision à court, moyen et long terme de son organisation engagée dans un processus de mobilisation régionale.

9.5. Conclusion du chapitre 9

La mobilisation des réseaux aura été active dans l'ensemble, car les formes de coopérations privilégiées ont été celles de la collaboration, concertation et partenariat. Paradoxalement, jusqu'à la signature de l'entente spécifique MigrAction, la mobilisation aurait été à ses niveaux les plus élevés. Le RAJ-02 et les CJE ont mobilisé leurs réseaux à partir de 2002, après une phase de diagnostic. La mobilisation des réseaux aurait été la plus active lors des phases de mobilisation initiale et de vision commune, entre 2002 jusqu'à la signature de l'entente spécifique le 25 juin 2004. Le leadership organisationnel, de type individuel et holistique, était à un niveau relativement élevé. Les premières influences du discours migrActif, très moindres, se faisaient ressentir.

Le niveau de mobilisation a légèrement reculé à partir de la phase d'opérationnalisation, suite à un repli sur les réseaux locaux de coopération. Le leadership organisationnel, individuel et interpersonnel, était à son plus fort, tandis que sa forme holistique était à son plus faible niveau. L'influence du discours organisationnel était dans la même période très forte. Au cours de la phase d'évaluation et de négociation (25 juin 2007 - 18 juillet 2008), la mobilisation serait restées au même niveau, alors que toutes les formes de leadership connaissaient des niveaux relativement bas. Après avoir eu son plus faible impact, le discours migrActif aurait regagné en influence. Pendant la deuxième opérationnalisation de l'entente spécifique, les formes individuelle et interpersonnelle de leadership auraient été à

Rapport-Gratuit.com

leur plus bas, alors que le leadership organisationnel de type holistique semblait à son niveau le plus élevé. Même chose pour l'influence du discours, même s'il aurait tendu à la baisse en fin de période d'étude.

La mobilisation aurait eu des effets structurants. Les réseaux se seraient considérablement élargis depuis 2004, à la veille de la signature de la première entente spécifique. Les acteurs se seraient diversifiés, étant donné qu'ils proviennent désormais de sphères variées. Des entreprises locales et régionales se sont jointes au réseau. Cette structuration du réseau de coopération en matière de migration des jeunes, aurait été l'œuvre des CJE et du RAJ-02 qui, en position de relais, ont su faire le lien entre le local et le régional. Cet agrandissement pourrait faire écho à des mobilisations futures.

Plusieurs discussions ont été engagées à la suite de ces constats et remarques. Les acteurs mobilisés en premier lieu ne seraient pas nécessairement ceux qui entretiennent des liens les plus forts entre eux, parce qu'il existe plusieurs niveaux de mobilisation. Parfois les acteurs les plus proches auraient recours à des types moins formels de mobilisation. Tous les acteurs participant à la Stratégie MigrAction n'en sont pas signataires, ce qui assurerait une flexibilité nécessaire à l'inclusion d'entreprises n'ayant pas la même culture décisionnelle que les organismes publics. L'agrandissement du réseau ne fait pas nécessairement écho à une dynamisation de la mobilisation. Cet agrandissement pourrait compromettre l'atteinte de consensus, aisé dans des réseaux de taille moindre. Cela soulèverait des défis quant à la gouvernance régionale, soumise à de nouveaux modes décisionnels. La sur-implication d'acteurs régionaux dans des enjeux de développement régional, génèrerait des risques de dispersion et de découragement. L'action collective pourrait en être appauvrie. Le dernier point de débat sur la mobilisation des réseaux, concerne l'enjeu de la migration des jeunes. Il aurait été plus mobilisateur que d'autres, car aurait permis l'atteinte de consensus au cours de toutes les phases de mobilisation.

Les différentes formes de leadership organisationnel régional auront eu des évolutions simultanées, parfois divergentes, parfois convergentes. La forme individuelle aurait été à son plus fort dans les premières phases de mobilisation, de 2002 à 2006. Même cas de figure pour la forme interpersonnelle de leadership, ce qui est logique puisque les leaders auraient largement contribué à l'émergence d'autres leaders. Le leadership organisationnel de type holistique aurait été à ses plus hauts niveaux en début et en fin de période d'étude ; à la veille de la signature de l'entente et à partir de sa deuxième opérationnalisation. Les années précédant la création de la Stratégie MigrAction, auraient été marquées par un fort leadership organisationnel régional.

Les diverses formes de leadership organisationnel auraient eu des influences différenciées sur la mobilisation. Le leadership de type individuel aurait eu son influence la plus notable sur la mobilisation, dans les phases antérieures à la première opérationnalisation de l'entente spécifique. La forme interpersonnelle ne serait manifestée qu'après la conclusion de l'entente. Ses effets sur la mobilisation auraient été moindres. L'influence du leadership organisationnel de type holistique aurait été notable avant la première opérationnalisation et lors de la deuxième opérationnalisation. Ces deux phases d'influence font de cette dernière forme de leadership, celle ayant le plus d'influence sur la mobilisation régionale.

Les influences différenciées de ces différentes formes de leadership organisationnel, ont généré des discussions. Si le leadership organisationnel de type holistique est apparu comme étant le plus mobilisateur, cela implique que chaque organisation devrait garantir la continuité du processus dont il découle : intériorisation des objectifs communs, atteinte des objectifs communs et identification à des valeurs communes. Ensuite, les effets limités du leadership de type individuel, après la conclusion de l'entente spécifique, pourraient s'expliquer par le rôle des leaders. Leur potentiel serait limité pour mobiliser des réseaux à échelle régionale. En revanche, ils se seraient avérés très efficaces pour mobiliser des réseaux

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

locaux. Cette différenciation d'impacts des formes de leadership, serait donc territorialement conditionnée. Enfin, étant donné que la mobilisation des réseaux régionaux équivaudrait à celle de tous les réseaux locaux, une articulation de tous les types de leadership organisationnel serait souhaitable.

Le récit de l'évolution du discours organisationnel, aura démontré quelques influences sur la mobilisation régionale. L'influence du discours migrActif sur la mobilisation régionale, se serait fait davantage ressentir dans les premières années des phases d'opérationnalisation. Cette influence aurait été la plus faible dans les périodes d'effritement du leadership holistique, c'est-à-dire dans les moments où le leadership holistique paraissait à son plus bas. La corrélation entre l'influence du discours et la mobilisation sera la plus évidente dans une phase de repli sur les réseaux locaux de coopération, plus précisément pendant la phase d'évaluation et de négociation de renouvellement de l'entente. Certaines thématiques du discours auraient eu plus de portée que d'autres. Celle de la qualité de vie et de l'image positive aurait été plus rassembleuse que celle de l'amélioration du bilan migratoire. Le discours migrActif s'accompagnerait d'une double stratégie. La stratégie d'ancrage a semblé avoir eu un plus grand impact sur la mobilisation que celle de recadrage, du moins à court terme.

Une discussion s'est engagée à la lecture de ces évolutions et impacts. L'influence plus ou moins limitée du discours migrActif, pourrait s'expliquer par le délaissement de thématiques au demeurant plus rassembleuses telles que, le sentiment d'appartenance ou la culture de la mobilisation. Un discours plus articulé aurait un plus grand impact sur la mobilisation. Toute seule, la thématique de l'amélioration du bilan avait suscité la polémique, tandis qu'associée à celle de qualité de vie et d'image positive, elle aurait été mobilisatrice. Ces choix de communication n'ont sans doute pas été volontaires, faute de stratégie cohérente. Même si une stratégie d'ancrage du discours a pu avoir un impact sur la

mobilisation, nous pouvons nous demander si à long terme une combinaison avec la stratégie de recadrage ne serait pas nécessaire pour amorcer des changements de mentalités.

De potentiels facteurs de mobilisation régionale ont émergé de nos analyses et conclusions. Des études futures consisteront à saisir avec plus d'acuité, leur rôle dans une mobilisation d'ampleur régionale. Ces facteurs sont : le consensus encastré dans le processus de mobilisation, la densité des liens sociaux par localité, la capacité à s'adapter à de nouveaux enjeux de développement régional, la culture de la mobilisation régionalement ancrée, l'articulation identitaire pour la construction de l'acteur collectif, le sentiment d'appartenance régional, le dépassement de la frustration, l'adhésion volontaire à la mobilisation, la conciliation des intérêts personnels et collectifs, les stratégies d'occupation de l'espace de liberté par l'acteur-individu, la proximité entre acteurs régionaux en réseau, la localisation des acteurs dans leur réseau.

Les organismes désirant mobiliser autour d'enjeux de développement régional, seraient les premiers concernés par nos conclusions. Ces dernières soulèvent autant de défis. Les organismes mobilisateurs devront en premier lieu connaître leur environnement, afin de mieux se situer dans leur réseau. En second lieu, il leur faudrait prendre conscience de l'existence de types distincts, mais non moins articulés, de leadership organisationnel en leur sein. En troisième lieu, les leaders seraient sollicités pour pérenniser le processus de construction du leadership de type holistique, donc de l'acteur collectif. Enfin, les stratégies d'élaboration et de communication du discours devront être connues, afin d'optimiser l'impact du discours et son influence sur la mobilisation.

En fin de compte, comment ces apports peuvent-ils confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche ? La question de recherche s'attachait à comprendre le rôle des influences entre acteurs dans la mobilisation de réseaux de coopération, en vue d'actions

collectives en développement régional. La première hypothèse stipulait que la mobilisation de réseaux d'acteurs régionaux résultait d'un effet de leadership combiné de l'acteur collectif et individuel. La deuxième hypothèse quant à elle, suggérait que par leur discours ayant un ancrage régional, certains acteurs pouvaient mobiliser leurs réseaux.

La première hypothèse pourrait bien être validée, compte tenu de certaines conclusions. La première démontre l'évolution simultanée de types individuel et holistique de leadership, au sein d'un même collectif. Leur effet combiné s'est avéré des plus mobilisateurs dans les phases antérieures à l'opérationnalisation de la première entente spécifique. Lorsque ces types de leadership évoluaient en sens contraire, la mobilisation régionale aurait connu un léger recul. Ces conclusions permettent donc d'affirmer que l'effet de leadership combiné de l'acteur collectif et individuel, influence grandement la mobilisation de réseaux d'acteurs régionaux.

La seconde hypothèse serait soutenue par quelques conclusions. Dans les phases de plus fort ancrage régional du discours organisationnel, l'influence sur les acteurs du milieu était la plus forte. L'articulation de plusieurs thématiques référant à des valeurs communes, ne faisait qu'accentuer cette influence. Cependant, son influence mobilisatrice n'aurait été notable que lors de l'opérationnalisation de la deuxième entente. Si l'effet positif ne peut être démontré dans d'autres phases, il est en revanche notable dans une démonstration par la négative. En effet, la période de faible impact du discours organisationnel correspondait à celle de repli de la mobilisation régionale. Même si l'influence mobilisatrice du discours n'est pas aussi évidente que celle du leadership organisationnel, le discours demeure un facteur non négligeable pour activer des réseaux régionaux, à condition qu'il soit régionalement ancré de par ses thématiques rassembleuses.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous avons dans cette thèse, exploré les facteurs interactionnels intrinsèques de mobilisation. Autrement dit, nous avons voulu connaître le potentiel mobilisateur des influences se produisant au cours d'interactions entre acteurs constitués en réseaux sociaux. Deux éléments de ces interactions ont été particulièrement étudiés : le leadership organisationnel régional et l'influence du discours organisationnel. Il s'agissait donc de savoir comment une organisation intervenant sur des problématiques de développement régional pouvait, à l'aide de son leadership régional et de son discours, susciter la mobilisation de divers acteurs régionaux. Nous avons débuté cette recherche en élaborant une problématique inhérente à la mobilisation d'acteurs autour d'enjeux de développement régional. En raffinant cette problématique, il était apparu que cette mobilisation pouvait être l'activation de réseaux latents d'acteurs régionaux. Dans un deuxième temps, des conclusions avaient émergé des analyses de la mobilisation des réseaux d'acteurs, du leadership organisationnel régional et de l'influence du discours. Ces conclusions constituent les apports scientifiques et sociaux de cette thèse. Il conviendra cependant dans cette conclusion générale, de relever les limites de la recherche. Enfin, des perspectives d'études futures ont été suggérées, étant donné la diversité des potentiels facteurs de mobilisation identifiés en cours d'analyse.

10.1. Problématique de la mobilisation d'acteurs régionaux autour d'enjeux de développement régional

Avant tout, cette recherche aura été motivée par un questionnement général, récurrent chez les décideurs politiques et les intervenants du domaine du développement territorial : qu'est-ce qui fera que des acteurs régionaux se mobiliseront autour d'enjeux de développement régional ? En effet, la mobilisation des acteurs régionaux a été jugée comme

étant primordiale pour améliorer les impacts de politiques publiques ayant pour objectif la revitalisation ou vitalisation d'une région. Les enjeux de développement régional sont de divers types : socioéconomiques, environnementaux, démographiques, etc. La gouvernance territoriale que cela implique, devait rendre possible un consensus entre plusieurs acteurs régionaux et le gouvernement du Québec, donc une plus grande prise en compte des besoins spécifiques à chacune des régions. Les ententes spécifiques de régionalisation ont par exemple été l'illustration d'une gouvernance territoriale, de telle sorte que des organisations des divers secteurs pouvaient former des partenariats pour envisager des actions collectives touchant à une même problématique. Une revue de la littérature aura été réalisée afin de mieux connaître le thème de la mobilisation des acteurs autour d'enjeux du développement régional. Ce faisant, des termes clés tels que « mobilisation », « acteurs régionaux » et « développement régional », auront été précisés.

Le développement a longtemps été synonyme de développement économique. Ainsi, pour se développer, il fallait atteindre une croissance toujours plus élevée. Cette définition serait incomplète de nos jours, sans la prise en compte de la dimension humaine. La croissance économique doit donc s'accompagner d'une amélioration générale des conditions de vie des humains. Le développement des régions pourrait être conduit selon deux principales modalités. La première est dite exogène, parce que le développement est impulsé principalement avec des ressources extérieures à la région, ou par des dynamiques de dépendance avec une métropole en constante croissance. Inversement, la modalité endogène du développement serait conduite en mobilisant au mieux les ressources naturelles, humaines et institutionnelles de la région. Dans la réalité, ces deux modalités s'articuleraient. Mais le but aujourd'hui serait d'encourager un développement endogène, souvent difficile à atteindre, tout en gardant ouverte la possibilité d'avoir recourt à des ressources exogènes. Dans une ère

de gouvernance régionale, cette mobilisation de ressources endogènes implique un consensus dont le but ultime serait de générer des actions collectives.

La mobilisation envisagée dans notre thèse, avait pour but la réalisation d'actions collectives visant la vitalisation d'une région. Elle est dans ce cas un instrument de développement régional. Les acteurs régionaux interviennent alors en tant qu'experts ou consultants. En revanche, l'approche de la mobilisation comme finalité du développement régional s'apparenterait à un processus de gain de pouvoir par les populations démunies (*empowerment*). Le mécanisme de gouvernance régionale serait la modalité d'une mobilisation destinée à l'action collective. La réalisation de projets de développement régional se ferait désormais en partenariat, tout en valorisant les ressources locales et régionales.

Dans le second chapitre, nous avions vu que de nombreux facteurs pouvaient intervenir dans la mobilisation d'acteurs régionaux. Trois principaux types de facteurs sont apparus pertinents. Selon le premier, qualifié de structurel, la mobilisation ne serait possible que si le bon fonctionnement d'une structure sociale était garanti. Plusieurs facteurs structurels ont été identifiés. Le consensus, le lien social et l'adaptabilité sont des facteurs structurels-fonctionnels. Ils assureraient le bon fonctionnement d'une collectivité, donc ses capacités à se mobiliser. Les autres facteurs structurels désignaient des éléments culturels. La mobilisation serait alors la résultante d'une culture de la collaboration et d'un sentiment d'appartenance territorial partagé par les membres d'une collectivité. En second lieu ont été considérés des facteurs individuels. Les raisons de la mobilisation ne résideraient plus dans la structure sociale, mais dans la structure émotionnelle et cognitive de l'individu. Il se mobiliserait d'une part pour des raisons émotives, soit par frustration, soit pour revendiquer son adhésion à des valeurs et croyances. D'autre part, la démarche mobilisatrice de l'individu serait rationnelle. Sa mobilisation serait motivée par la recherche d'un « intérêt sélectif », ou

par une stratégie de maîtrise de ses espaces de liberté dans une structure contraignante. Le troisième type de facteurs est interactionnel. Les interactions seraient mobilisatrices. Les raisons pourraient être la proximité entre acteurs d'un même réseau, ou la localisation de certains acteurs à des endroits stratégiques de ce réseau.

Mais les interactions seraient surtout mobilisatrices, parce qu'elles s'accompagneraient de jeux d'influence entre acteurs. Le leadership régional et le discours pourraient contenir des dynamiques d'influence. Le leader tirerait son influence de son savoir-être et son savoir-faire. Le savoir-être connote la personnalité, tandis que le savoir-faire renvoie à un ensemble de compétences approfondies et variées, et à une vision. D'autre part, l'acteur peut influencer par son discours. Cette influence communicationnelle serait la capacité d'exprimer une réalité afin d'orienter les actions d'un collectif. La stratégie d'influence par le discours peut être soit d'ancrage, par un appel à des présupposés et valeurs communes, ou de recadrage. Dans ce dernier cas, le discours véhiculera un changement.

Mais ces influences sont-elles mobilisatrices ? Ce questionnement allait être édifié en question de recherche. Il s'agissait plus précisément de savoir comment des influences induites par le leadership et le discours, au cours d'interactions, pouvaient mobiliser des réseaux d'acteurs autour d'enjeux du développement régional. Deux hypothèses ont été posées. La première avait pris en compte la versatilité de l'acteur du développement régional et du leadership régional. En effet, l'acteur peut être l'individu ou le collectif. L'hypothèse a donc suggéré une articulation entre les deux, en stipulant qu'au sein d'une organisation intervenant sur des problématiques de développement régional, l'articulation de formes holistiques et individuelles de leadership régional pouvait mobiliser des réseaux d'acteurs. La deuxième hypothèse avançait quant elle, que des organisations mobilisatrices pouvaient influencer grâce à un discours ayant une portée régionale.

Avant d'élaborer une recherche empirique, nous avons voulu mieux cerner les concepts centraux de la question et des hypothèses de recherche. Le premier était celui de « région ». Dans notre perspective d'étude, la région a été perçue comme le réceptacle de dynamiques d'acteurs. La région est de fait vécue, perçue et conçue. Elle est non seulement un espace de pratiques sociales et de manifestations d'identités, mais aussi un espace construit. La région devait aussi être considérée comme un territoire stratégique, en tant qu'espace ou milieu de stratégies mobilisatrices, c'est-à-dire un territoire formé de réseaux d'acteurs entre coopération/concurrence. Dans notre cas, les réseaux de coopération ont été observés. Ils sont formés d'acteurs régionaux ayant plusieurs facettes. Ils peuvent être soit des individus, soit des collectifs, voire les deux en même temps. En effet, l'individu faisant partie d'un collectif, garde une marge de manœuvre dans ses actions. Ils peuvent provenir du secteur privé ou du public, être mobilisateurs ou mobilisés. Mais dans l'ensemble ils peuvent faire partie d'une ou de deux sphères : celle de la société civile, de la communauté politique, du privé ou de l'État. Ils ont également la possibilité de coopérer grâce à la mise sur pied de canevas d'actions collectives : les ententes spécifiques de régionalisation en sont un exemple.

La question de recherche suggérait la mobilisation d'acteurs organisés en réseaux territorialement ancrés. Il convenait donc de désigner par la mobilisation, l'activation de réseaux de coopération en vue de la réalisation d'actions collectives dont les objectifs seraient ceux du développement régional. Cette mobilisation a une portée territoriale et un niveau d'intensité variable, ce qui a rendu possible l'élaboration d'une échelle. En haut se trouvaient les mobilisations actives, de type collaboration, concertation et partenariat, et en bas les mobilisations passives telles que les informations ou les consultations. Activées à un niveau régional, ces mobilisations devaient avoir une plus grande portée, donc intensité supérieure, que si elles avaient été menées à des échelles locales. En outre, ces mobilisations se construiraient en cinq grandes phases : 1) déclenchement et diagnostic ; 2) mobilisation

Rapport-Gratuit.com

initiale ; 3) vision commune et planification du développement ; 4) mobilisation continue ; 5) évaluation.

Ensuite, la question de recherche s'intéressait à la façon dont les influences pouvaient être mobilisatrices. Le leadership organisationnel régional peut être compris comme un acte d'influence à un niveau régional, « volontairement accepté par les membres du groupe, qui oriente un groupe vers ses buts reconnus et qui maintient le groupe comme groupe » (Barker *et al.*, 1987 : 153). Nous avions vu qu'il en existait trois formes, individuelle (somme des leaderships individuels), interpersonnelle (émergence du leadership individuel) et holistique (leadership global), et que chacune de celles-ci induisait des influences mobilisatrices. Chacune de ses formes fera effectivement en sorte que l'influence soit volontairement acceptée, le groupe soit orienté vers ses buts reconnus et que le groupe garde sa cohésion. Pour ce faire, le leader influence par ses actions (aspect opératoire du leadership), et par l'affectif. Lorsque ce leadership devient holistique, les actions et les émotions des leaders se confondraient avec ceux du collectif. L'influence du leadership sera mobilisatrice lorsque le groupe sera orienté vers ses buts reconnus, tout en maintenant la cohésion du groupe.

D'autre part, l'influence mobilisatrice du discours devait provenir d'une influence communicationnelle. Une organisation mobiliserait en n'utilisant rien d'autre que son discours. L'influence mobilisatrice se manifesterait au cours d'un processus d'influence sociale. L'influence peut alors se comprendre comme le fait qu'un agent d'influence induise par le moyen d'une communication persuasive, des modifications de jugements, opinions et attitudes chez un acteur influencé. Ce dernier témoignerait de son influence en s'engageant ou en se conformant à un discours. En outre, le processus d'argumentation soulignait l'aspect stratégique de cette influence par le discours. Pour influencer, l'agent d'influence aura recourt à un ensemble d'arguments qui formeront un discours. Les stratégies argumentatives seraient

principalement de trois formes : autoritaires, d'ancrage (valeurs et présupposés communs), de recadrage (nouvelles perceptions).

Pour vérifier les influences mobilisatrices du leadership organisationnel régional et du discours organisationnel, nous avons étudié un cas spécifique. Nous nous sommes interrogés sur la façon dont des organisations de jeunesse du Saguenay – Lac-Saint-Jean, étaient parvenues à mobiliser divers acteurs de la région autour de l'enjeu de la migration des jeunes. Nous avions supposé que l'entente spécifique de régionalisation visant à rétablir un bilan migratoire chez les jeunes, baptisée Stratégie MigrAction, était le fruit de l'activation de réseaux de coopération d'organisations de jeunesse, RAJ-02 et CJE, au moyen d'un leadership régional et d'un discours à portée régional.

Cette initiative d'envergure régionale avait été encouragée par le constat d'un bilan migratoire de plus en plus négatif chez les jeunes, notamment ceux âgés de 20 à 25 ans. Les forts mouvements migratoires, pourtant structurels au Saguenay – Lac-Saint-Jean, étaient devenus problématiques depuis la chute des taux de natalité. Les conséquences démographiques, mais aussi sociales et économiques, avaient donc précipité des actions collectives, plus tard structurées en entente spécifique de régionalisation. Pour la réalisation de cette recherche, des entrevues semi-dirigées ont été conduites auprès d'agents participant, ou ayant participé, à la Stratégie MigrAction, puisque le but était de réaliser une étude longitudinale sur une période de dix ans, entre 2001 et 2011. La constitution d'une revue de presse sur la même période, aura permis de cerner le discours véhiculé quant à la migration des jeunes. L'analyse de ce cas aura généré de nombreux apports qui seront détaillés dans les paragraphes suivants.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

10.2. Apports de la recherche

Les premiers apports de la recherche ont été générés par l'analyse des réseaux de coopération du RAJ-02 et des CJE. Ces réseaux ont été reconstitués en consultant toutes les actions collectives impliquant ces dernières organisations de jeunesse. Un dense réseau ancré dans toutes les MRC de la région était apparu. Le premier apport soutenait l'importance de liens forts en amont du processus de mobilisation, notamment sur du moyen et du long terme. Ensuite, si la position de relais entre sous-ensembles faisait d'un acteur un pilier de son réseau, il n'était en revanche pas certain qu'il fût un agent mobilisateur de premier ordre. Les CLD illustraient bien ce cas de figure, car bien qu'étant positionnés en relais entre plusieurs réseaux locaux, ils n'ont pas été partenaires de la première mouture de l'entente spécifique MigrAction. Cela ne remettait pas non plus en cause le fait qu'un relais devait agir en tant qu'agent mobilisateur. Enfin, puisqu'il est territorialisé, le réseau d'acteurs régionaux se présentait comme un ensemble de réseaux locaux connectés entre eux par des relais ou des intermédiaires. Le RAJ-02 et les CJE ont joué ce rôle, rappelant ainsi l'importance d'avoir des relais incarnés par des agents de mobilisation.

L'analyse des étapes de mobilisation des réseaux de coopération, a par ailleurs produit quelques connaissances. Ces étapes auraient en réalité mis à jour un processus complexe de mobilisation, rendu possible par l'enchaînement d'événements agencés logiquement entre eux selon un continuum temporel. Ainsi, une chaîne d'événements devait se produire pour que la mobilisation passe d'un stade de diagnostic à celui de son opérationnalisation. Il s'agissait respectivement de : 1) la définition d'un problème à échelle régionale ; 2) l'identification d'une multitude de pistes d'actions afin de garantir un consensus ; 3) la prise de conscience de l'impact du problème sur une variété d'acteurs et de territoires ; 4) la construction d'une vision commune explicitée dans des axes d'intervention ; 5) le captage d'un financement

d'envergure régionale ; 6) la définition d'indicateurs communs compris de tous ; 7) la réalisation d'actions mobilisatrices ouvertes à une variété d'acteurs ; 8) l'acquisition d'une culture et des compétences en évaluation ; 9) la persuasion de ses bailleurs de fonds en vue d'un refinancement de l'action collective.

L'évaluation qualitative de la mobilisation des réseaux aura également été une étape importante de la constitution de connaissances. Nous avons principalement remarqué que les étapes de la mobilisation pouvaient influencer son niveau. Les réseaux régionaux seraient principalement activés dans les premières phases de la mobilisation, lors du diagnostic et de la mobilisation initiale. Des concertations régionales donneraient ainsi lieu à des partenariats régionaux. Inversement, les réseaux locaux seraient davantage activés au cours des phases d'opérationnalisation. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les réseaux de proximité seraient les premiers sollicités pour la mise en œuvre d'actions devant avoir un impact sur le territoire d'intervention des agents mobilisateurs. Ces derniers agissant souvent à titre de relais entre réseaux locaux, recentreraient leurs actions sur leur territoire d'appartenance. Ils délaisseraient de fait leur rôle de relais dans le réseau régional.

De nombreux apports sont provenus de l'étude du leadership des organisations de jeunesse du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Des leaders ont pris une part active dans la mobilisation au cours des dix années de déploiement de la Stratégie MigrAction. L'une des conclusions est que le leadership de type individuel aurait plusieurs sources issues du savoir-faire et du savoir-être. Dans notre cas, ce leadership aurait été en partie alimenté par trois sources. La première aurait été la confiance en soi. Plusieurs leaders étaient persuadés de pouvoir faire la différence grâce à leurs compétences personnelles ou à leur foi en la Stratégie MigrAction. La détermination aurait été une autre source. Elle aurait résulté d'une obstination pour rendre opérationnelle la Stratégie MigrAction. La détermination traduirait par ailleurs une motivation intrinsèque, à l'accomplissement ou à la connaissance. L'accomplissement

aurait été le sentiment d'avoir participé à une des actions valorisantes, de défi ou de création. La connaissance des régions et de ses acteurs aurait formé l'ensemble des connaissances entrant en compte dans le façonnement d'une motivation intrinsèque. Enfin, le leadership de type individuel aurait eu pour source un ensemble de savoir-faire, notamment des connaissances en analyse des territoires. Les leaders ont pu poser un diagnostic régional, en dégageant des forces et des faiblesses, parfois des solutions.

Le leadership de type interpersonnel désigne le processus d'émergence de leaders au cours d'interactions entre acteurs, qu'elles soient intraorganisationnelles ou interorganisationnelles. Ces interactions seraient plus ou moins formelles, en plus de survenir sur plusieurs échelles temporelles. Ces relations peuvent être de plusieurs types : mentorat, *coaching*, passation, défi, modèle ou antimodèle. Dans notre cas, les trois premiers se seraient avérés des plus efficaces pour entretenir le processus d'émergence de leaders au sein des organisations de jeunesse, puisqu'elles impliquaient des relations de proximité avec une influence sur le système de pensée et de valeurs. Une des conclusions était que les leaders auraient été les plus impliqués dans ce processus. Ils peuvent alors être qualifiés de leaders participatifs, contrairement aux autocratiques. Un autre constat portait sur l'échelle spatiale et temporelle de ces interactions. Elles se développeraient davantage lors de relations continues et intraorganisationnelles. Autrement dit, les leaders émergeraient le plus au sein d'une même organisation ayant déjà des leaders.

Le leadership de type holistique est celui qui est partagé par l'ensemble des individus. Son analyse dans le cadre des organisations de jeunesse formant l'équipe migrActive, a été riche en enseignements. Cette forme de leadership désignait entre autres, le passage du leadership de l'acteur-individu à celui de l'acteur collectif, selon un processus en trois phases : 1) appropriation par l'agent des objectifs d'amélioration du bilan migratoire ; 2) efforts de l'agent pour atteindre un bilan migratoire positif ; 3) identification de l'agent aux

valeurs contenues dans la Stratégie MigrAction. Certains facteurs auraient contribué au passage d'une phase à une autre. La perception chez les agents de l'équipe migrActive d'avoir atteint l'objectif de réduction du bilan migratoire négatif, aurait permis de cheminer d'une phase d'appropriation à une autre d'identification. D'autres facteurs connotant davantage l'action, l'innovation par exemple, n'auraient pas abondé dans le processus de construction de l'acteur collectif jeunesse. L'aspect opératoire pourrait être doublé d'un aspect affectif, lorsqu'il s'agirait de réaliser un processus de construction de leadership organisationnel régional.

D'autres apports ont découlé de l'analyse de l'influence du discours des organisations de jeunesse sur les perceptions régionales de la migration des jeunes. Ce discours migrActif devait représenter une alternative à un discours ambiant ayant longtemps façonné les perceptions sur le thème de l'exode des jeunes. Ce discours s'articulait autour de six composantes, chacune organisée en sous-thèmes constituant des arguments. Il affichait également des caractéristiques : discours novateur, discours positif, discours rassembleur et discours orienté vers l'action. L'un des principaux enseignements de l'analyse est qu'il peut y avoir une distinction entre un discours intraorganisationnel et un autre médiatisé. Ensuite, des stratégies d'ancrage et de recadrage du discours pourraient être menées simultanément. En outre, ces stratégies conviendraient davantage à certaines thématiques qu'à d'autres. Pour recueillir l'assentiment général, sur la qualité de vie dans une collectivité par exemple, la stratégie d'ancrage semblerait plus adaptée. En revanche, l'argumentation sur un sujet polémique requerrait une stratégie de recadrage. Le dernier apport concerne l'efficacité de ces stratégies. Il semblerait que sur du court terme, la stratégie d'ancrage soit plus efficace. Seulement sur le long terme, une stratégie de recadrage serait plus utile s'il était question de changer des perceptions.

Mais les apports les plus conséquents de cette thèse, auront été inhérents aux influences mobilisatrices du leadership organisationnel régional et de celles du discours organisationnel. Les formes individuelles et interpersonnelles de leadership avaient été jugées plus efficaces pour mobiliser des réseaux d'acteurs locaux. Les leaders seraient plus à même de jouer un rôle d'animateurs localement sur leur territoire d'intervention. Les mécanismes d'émergence de leaders seraient également plus efficaces lorsque les leaders participatifs affirment leur rôle de mobilisateurs de réseaux locaux. En revanche, le leadership de type holistique semblait avoir une influence sur la mobilisation du réseau régional. À ce moment-là, les organisations en relais assumeraient le rôle d'agents mobilisateurs, et non plus les leaders. La conclusion la plus importante apportera une réponse à notre première hypothèse de travail. L'exercice simultané de toutes les formes de leadership garantirait une mobilisation active régionale. Ainsi, les leaders et leurs organisations seraient en même temps des agents de mobilisation des réseaux de coopération.

La deuxième hypothèse supposait une influence mobilisatrice du discours organisationnel. L'enseignement majeur est que pour avoir une influence mobilisatrice, un discours devrait être constitué de thématiques ayant suffisamment d'impact sur les perceptions, à une échelle régionale. Ces thématiques devraient par ailleurs être associées à une stratégie adaptée. Les effets instantanés du discours sur la mobilisation, seraient plus évidents lorsque les thématiques sont dénuées de polémique et qu'elles véhiculent un consensus évident. Nous pouvons néanmoins nous interroger sur la viabilité d'une telle stratégie. Est-il à long terme souhaitable d'entretenir un consensus à tout prix, même au rabais, ou alors faudrait-il prendre le risque de véhiculer des idées fortement controversées ? Autre constat, un thème pourrait avoir des impacts distincts. Par exemple, le thème de l'amélioration du bilan migratoire aurait permis de structurer l'acteur collectif jeunesse, alors

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

qu'au même moment il aurait limité l'influence du discours. Enfin, dernier apport, une meilleure articulation du discours pourrait accroître son influence mobilisatrice.

10.3. Limites de la recherche

Certaines limites de la recherche invitent à prendre avec grande précaution les conclusions tirées de nos analyses. Ces limites proviennent en grande partie de lacunes que pourraient comporter la stratégie de la preuve, ou bien les méthodes de collecte et d'analyse des données. Le choix d'étudier en profondeur un cas unique sur une période de dix ans, impliquait de délaisser l'analyse multicas. Dans ce dernier cas, les résultats auraient été soit confirmés, soit nuancés. Dans l'état actuel, un seul exemple de mobilisation a été étudié dans une seule région, pendant une période limitée, auprès d'une petite population. Plusieurs types de limites sont donc à noter : limite temporelle, limite de la stratégie de la preuve, limite de la population, limite des méthodes de collecte des données et limite de l'analyse.

Les premières limites sont temporelles. L'étude de cas a peut-être été arbitrairement circonscrite. L'événement du Rassemblement jeunesse du 27 octobre 2001 avait été désigné comme étant le point de départ de la mobilisation. La prise en compte de périodes antérieures aurait probablement mis en évidence des phases tout aussi importantes pour la mobilisation. Cette période de dix ans d'étude s'inscrirait alors dans un contexte temporel plus large, donc plus propice à la compréhension de certaines dynamiques d'acteurs. Une analyse historique aurait alors été utile pour replacer la période d'étude dans un contexte nationale ou international, tout en tenant compte de conjonctures ayant pu influer sur l'issue de la mobilisation. Par exemple, l'année 2008 a été marquée par une crise économique majeure, avec toutes les remises en causes et conséquences politiques et sociales que cela implique. Les choix des décideurs politiques ont alors pu être orientés par la perspective d'une raréfaction

des sources de financement. Les investissements publics auraient de fait été limités dans les années suivantes, restreignant la portée des partenariats.

La principale limite aurait été induite par le choix d'une étude de cas unique comme stratégie de la preuve. Ce choix impliquait alors de restreindre le cadre spatial et de faire abstraction d'autres phénomènes de mobilisation pouvant illustrer la théorie des influences mobilisatrices. La portée des conclusions est par conséquent étriquée. Dans l'état actuel, elles ne peuvent concerner que la mobilisation au Saguenay – Lac-Saint-Jean autour d'un seul enjeu de développement régional. Nous nous étions effectivement interrogés sur le biais que pouvait représenter l'enjeu de la mobilisation. La migration des jeunes avait semblé être une problématique mobilisatrice, du fait de son association unanime à un problème majeur du développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean. D'autres enjeux n'auraient sans doute pas été aussi rassembleurs. D'autre part, la culture de mobilisation au Saguenay – Lac-Saint-Jean avait été jugée plus forte qu'ailleurs au Québec. Il était donc évident d'observer une mobilisation active régionale et une activation de réseaux d'acteurs régionaux, ce qui aurait peut-être été peu possible dans d'autres régions. La comparaison avec des résultats obtenus dans une région réputée pour être peu mobilisée, aurait donné un plus grand écho à nos conclusions.

La portée des conclusions est également limitée par le choix d'une population de petite taille. Les organisations de jeunesse, par le biais de ses agents mobilisateurs, ne représentaient qu'une trentaine de personnes au cours d'une décennie. La mobilisation autour de l'enjeu de migration des jeunes a alors été réduite à un noyau de personnes, quand il aurait peut-être fallu comprendre le rôle d'autres acteurs dans cette mobilisation. Cela aurait inclus de la diversité, donc révélé l'existence d'autres discours quant à la migration des jeunes. Les influences du discours auraient été observées sur un champ communicationnel plus vaste. Les sources du discours migrActif auraient probablement été davantage connues. Il en va de

même pour les pratiques de leadership. Le déclin du leadership exercé par les organisations de jeunesse ne faisait peut-être pas automatiquement écho avec une baisse de l'ensemble du leadership régional. Des jeux de passation de pouvoir s'opéraient possiblement entre acteurs.

Le choix de méthodes de collecte de données entraîne des biais souvent incontournables. En effet, la plupart des données primaires ont été colligées au moyen d'entrevues semi-dirigées. Malgré l'homogénéité des questions, le discours des interviewés pouvait varier selon l'humeur et la période des entrevues. Plusieurs des interviewés avaient été rencontrés quelques années après leur désengagement de la Stratégie MigrAction. Ce recul pouvait bien évidemment influer sur le récit de leur implication. De même, leurs perceptions sur la région pouvaient avoir varié, si bien que leur vision et prospective auraient maturé entre temps. Ainsi, des pratiques de leadership passé ont été évaluées avec un discours du présent. La méthode de la revue de presse pourrait en outre avoir quelques lacunes. Elle a été utilisée pour cerner le discours ambiant et le discours migrActif. Ces derniers sont alors médiatisés. Cette médiatisation ne représenterait qu'une facette ou un échantillon du discours. Mentionner un discours ambiant à partir de quelques éléments collectés sur une période de quatre ans, reviendrait à faire de l'extrapolation. Ce discours ambiant aurait été mieux cerné par le biais d'entrevues conduites auprès d'un échantillon d'acteurs régionaux des différentes sphères : société civile, communauté politique, administrations déconcentrées et secteur privé.

Enfin, les méthodes d'analyse présentaient quelques limites. L'analyse est d'autant plus délicate que les données sont qualitatives. Dans notre cas, des échelles et des matrices ont été construites, à partir d'une vaste revue de la littérature, pour apporter une plus grande fiabilité à la mesure. Il demeure que la mobilisation, le leadership et l'influence communicationnelle sont des concepts difficilement mesurables. Enfin, nos instruments de mesure, élaborés pour les fins de la recherche, n'ont pas été durablement éprouvés dans d'autres études.

Rapport-Gratuit.com

En dépit de ces limites, cette thèse aura ouvert de vastes horizons de réflexion sur la mobilisation des acteurs régionaux, et plus largement sur les dynamiques d'acteurs en mouvements. En plus d'avoir distingué d'autres potentiels facteurs de mobilisation (culture, émotion, rationalité, etc.), cette recherche a attiré l'attention sur des points essentiels pour l'étude d'acteurs en mouvement sur un territoire. Notre recherche montrait que des groupes de jeunes mus par des frustrations et revendications générationnelles, pouvaient opter pour une coopération au sein de réseaux territoriaux. Faudrait-il s'interdire pour autant tout raisonnement quant à leur rapprochement avec quelques mouvements sociaux ?

De prime abord, l'étude de réseaux de coopération ne laisse aucune part à l'analyse de relations conflictuelles entre acteurs. Pourtant, les organisations de jeunesse prennent, à bien des égards, des accents de mouvements sociaux dans leur structuration et revendications. Touraine (1973) explique que les mouvements sociaux, ou les nouveaux mouvements sociaux, ont trois caractéristiques bien distinctes : ils s'opposent à un groupe (principe d'opposition) ; ils ont une identité bien distincte (principe d'identité) ; ils ont une thématique d'action collective (principe de totalité). Ces mouvements construisent leur cohésion envers et contre des opposants qui se dressent en obstacles sur leur marche pour la prise du pouvoir. Sans atteindre de tels extrêmes, l'étude des organisations de jeunesse apporte un raisonnement nuancé qui nous interroge sur la versatilité des mouvements sociaux les plus récents.

Faudrait-il nécessairement que ces mouvements s'inscrivent d'emblée dans une lutte pour le contrôle de l'historicité, comme l'explique Touraine (1965) ? Dans un contexte actuel de coopérations nécessaires, comme c'est le cas pour l'action collective en développement régional, les principes sous-tendant les mouvements sociaux ne seraient-ils pas plus subtiles, nuancés, ou même progressifs dans le temps ? Les trois principes mentionnés ci-dessus pourraient être subtilement observés dans le cas des organisations de jeunesse. La construction d'une identité ne fait ici aucun doute, d'autant plus qu'elle a été analysée sur une

période de dix ans. La construction d'un leadership holistique équivalait à la structuration d'un acteur collectif, donc d'une identité commune. Ensuite, si le principe d'opposition n'est pas partie prenante de l'action des organismes de jeunesse, ces derniers ne sont pas moins exempts de griefs envers des comportements incarnés par une classe d'individus. Même si aucun adversaire n'a été explicitement désigné, des antimodèles sont identifiés comme des figures d'opposition. Ainsi, les comportements de certains élus locaux et des médias sont fustigés. Cependant, la lutte des organisations de jeunesse s'adresse d'avantage à des comportements, diviseurs ou défaitistes, plutôt qu'à des classes d'individus. Enfin, si la prise de pouvoir n'est pas l'objectif des organisations de jeunesse, leur « passage en mode solution » connote une offensive menée par des jeunes en rupture avec un *statu quo*.

En fin de compte, notre étude invite à la réflexion sur la particularité de certains mouvements larvés, dont les logiques d'action s'inscrivent entre la nécessité d'une coopération autour d'enjeux de développement territorial et le refus de comportements néfastes à cette coopération. Des analyses longitudinales mettent en exergue des dynamiques et processus souvent peu perceptibles par une observation statique des structures et des comportements sociaux. En toute organisation au demeurant institutionnalisée, pourrait alors sommeiller un mouvement social structuré, qu'il s'agisse de son identité, de l'identification de ses opposants ou de la connaissance de son thème d'action.

Enfin, les apports théoriques de cette thèse doivent être soulignés. Ils sont notamment perçus à travers les différents niveaux d'articulations mis en évidence entre les individus et leur structure organisationnelle. La perception de telles complexités s'avère pertinente dans toutes les études consacrées aux dynamiques de groupes restreints, voire à des réseaux plus vastes. Certaines théories ont ainsi été enrichies.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

La théorie des influences mobilisatrices se voit considérablement renforcée, puisque plusieurs niveaux d'influences ont été révélés dans cette thèse : entre acteurs, entre l'acteur et sa structure et entre l'acteur et son environnement. Il a été particulièrement démontré que ces influences pouvaient être internes ou externes à l'organisation. À l'interne, certains pouvaient jouer un rôle dans l'émergence du leadership chez d'autres individus. Par ailleurs, des influences organisationnelles ont contribué à l'articulation des acteurs-individus, de telle sorte qu'ils forment un acteur collectif. Enfin, le discours intériorisé par cet acteur collectif, a un pouvoir d'influence sur l'environnement externe de l'organisation. Le choix d'une stratégie adaptée, d'ancrage ou de recadrage, peut être un facteur décisif dans cette influence mobilisatrice.

Ces dynamiques d'articulation ont également constitué un apport pour les théories du leadership. Plus récemment, les théories du leadership partagé ont renouvelé le champ d'étude du leadership, en présentant une alternative aux théories du leader charismatique. Notre étude constitue une avancée, puisqu'elle met non seulement en évidence le processus de partage du leadership, un leadership interpersonnel, mais aussi parce qu'elle démontre un mouvement de convergence de leadership à la suite de ce partage. En effet, les leaders peuvent être des acteurs de la formation d'un leadership commun à l'organisation.

Les différents angles d'analyse adoptés dans cette thèse, individuel, interpersonnel et collectif, ont en définitive permis de mettre en lumière des mécanismes complexes d'influences, au cœur de structures plus ou moins formelles.

ANNEXES

Annexe 1. Déclaration de consentement

Université du Québec à Chicoutimi

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Saguenay),
Québec (G7H 2B1)
(418) 545-5011

DÉCLARATION DE CONSENTEMENT
ETUDE : ACTION COLLECTIVE ET DEVELOPPEMENT REGIONAL :
L'enjeu de la conciliation d'intérêts dans le cadre de la stratégie *MigrAction* au Saguenay – Lac-Saint-Jean

INVITATION À PARTICIPER AU PROJET

Vous êtes invité à prendre part à une étude universitaire traitant de la participation des jeunes au développement régional. Cette recherche vise à mieux comprendre la dimension sociale du développement régional. Celle-ci devrait également contenir des recommandations pratiques. Dans ce contexte, votre expérience en tant que participant à la stratégie *MigrAction* nous intéresse vivement.

Ce projet est sous la responsabilité de M. Hervé Stecq qui est doctorant en développement régional au Département des sciences humaines de l'UQAC (418-545-5011 / 4515). Si vous acceptez, vous ferez partie d'un groupe d'environ 30 répondants impliqués dans le développement régional.

Pour plus d'information, vous pouvez rejoindre le coordonnateur du comité d'éthique de la recherche, M. François Guérard, au numéro suivant : 418-545-5011 / 5095.

DESCRIPTION DU PROJET

L'objectif général de la recherche sera de comprendre les motivations des jeunes intervenants prenant part à la stratégie MigrAction, tout en s'informant de leur expérience. C'est un questionnement primordial pour comprendre le rôle des jeunes dans le développement régional.

Votre consentement est donc requis pour la tenue d'une entrevue au cours de laquelle, vous vous exprimerez sur : les motifs de votre participation à la stratégie MigrAction, la nature de cette participation, ses effets, et ses limites. L'entrevue sera enregistrée et conduite une seule fois, pour une durée maximale d'une heure. Elle se tiendra selon votre disponibilité, dans votre lieu de travail. Il sera important d'en aviser votre supérieur hiérarchique.

Le contenu de l'entrevue, une fois analysé, devrait pouvoir apporter des conclusions sur les facteurs entrant en compte dans la participation des jeunes au

développement régional. Ces conclusions sont utiles pour les sciences régionales, dans la mesure où elles permettraient la découverte de facteurs encore peu observés. Les conclusions de la recherche se révèleront par ailleurs utiles pour les décideurs publics et intervenants jeunesse, puisqu'elles serviront à l'élaboration de mesures incitant la participation des jeunes.

ÉVALUATION DES AVANTAGES ET DES RISQUES

En prenant part à cette recherche, vous avez la possibilité de contribuer à une démarche pertinente à la fois scientifiquement et socialement. En outre, l'expérience de la stratégie *MigrAction* gagnera à être connue davantage. Toute cette démarche se fera sans aucun risque de votre part.

CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES ET DIFFUSION DES RÉSULTATS

Les informations que vous nous divulguerez seront anonymes et confidentielles. Le contenu de l'entrevue ne sera accessible qu'au chercheur, son directeur de recherche, et les pairs chargés de l'évaluation de la démarche scientifique.

Votre nom ne sera jamais associé à une affirmation dans documents écrits ou autres. Si vous l'acceptez, l'enregistrement de l'entrevue sera gardé sous scellé et détruit dans un délai de deux ans à compter du dépôt final de la thèse.

MODALITÉS RELATIVES À LA PARTICIPATION DU SUJET

Votre contribution est volontaire, en cela qu'aucune rémunération ou compensation ne vous sera accordée. Les résultats de la recherche vous seront accessibles avant diffusion, à condition d'en garder la confidentialité.

Vous pourrez interrompre votre contribution en vous adressant uniquement au responsable du projet, lequel sera disponible pour répondre à vos questions avant, pendant et après étude.

SIGNATURES REQUISES

_____ _____

Date Signature du chercheur

_____ _____

Date Signature du sujet de la recherche

Annexe 2. Canevas d'entrevue

Le canevas d'entrevue est composé de questions principales et de potentielles questions de relance. Les questions suivantes invitent à développer simultanément et spontanément plusieurs thèmes que l'on souhaite voir traités par les personnes interviewées.

- **Thème 1 : Réalisations personnelles dans la Stratégie MigrAction.**
- **Thème 2 : Réalisations d'équipe pendant la mise en œuvre de la Stratégie MigrAction.**
- **Thème 3 : Réalisations collectives pendant la mise en œuvre de la Stratégie MigrAction.**
- **Thème 4 : Lien entre sentiment personnel et participation à la Stratégie MigrAction.**
- **Thème 5 : Liens entre les agents.**
- **Thème 6 : Liens entre l'agent et la Stratégie MigrAction.**
- **Thème 7 : Connaissances territoriales.**

---

1. Depuis quand participez-vous à la Stratégie MigrAction ? (À quelle période et pendant combien de temps avez-vous participé à la Stratégie MigrAction ?)

---

2. Comment êtes-vous devenu agent de la Stratégie MigrAction, y a-t-il eu des raisons et motivations particulières ?

- Quelles ont été vos motivations personnelles ?
- Votre participation à la Stratégie MigrAction n'est-elle qu'un concours de circonstance ?
- Aviez-vous pour premier désir d'être un(e) agent(e) de la Stratégie MigrAction ?
- La recherche d'emploi était-elle l'unique raison de votre participation à la Stratégie MigrAction ?
- Votre participation à la Stratégie MigrAction a-t-elle un lien avec votre parcours personnel ?

---

3. Quel rôle et quelle fonction occupez-vous (occupiez-vous) dans la Stratégie MigrAction, en quoi cela consiste-t-il ? (Consistait-il ?)

- Quelles ont été vos principales tâches et fonctions ?

- Donnez des exemples de ce que vous réalisez dans la Stratégie MigrAction ?
- Sur quelle cible de la Stratégie MigrAction travaillez-vous ?
- Occupez-vous d'autres fonctions que celle mentionnées ?
- Quelle est la tâche qui vous semble prioritaire ?
- Votre travail dans la Stratégie MigrAction est-il en lien avec votre formation initiale ?
- Considérez-vous votre poste comme polyvalent ou non ?
- Vous donnez-vous une marge d'erreur dans votre travail ?
- Avez-vous assez de flexibilité pour organiser vos tâches, ou alors sont-elles imposées ?
- Quelles sont les qualités requises pour être un agent de la Stratégie MigrAction ?
- Y a-t-il un aspect politique à votre travail ?

---

4. Qu'est-ce que cela vous apporte (a apporté) sur le plan personnel de faire partie de la Stratégie MigrAction, en quoi est-ce que cela est (a été) une expérience enrichissante ?

- Vous sentez-vous reconnu(e) pour tout ce que vous faites dans la Stratégie MigrAction ?
- En quoi votre participation à la Stratégie MigrAction a-t-elle permis de développer vos capacités personnelles ?
- Avez-vous pu développer des aptitudes particulières lors de votre participation à la Stratégie MigrAction ?
- En quoi votre participation à la Stratégie MigrAction a-t-elle permis de vous réaliser pleinement ?
- Qu'est-ce que cela vous a-t-il permis de découvrir ?
- Avez-vous pu acquérir des compétences supplémentaires, en plus de votre formation initiale ?

---

5. Qu'est-ce qui pourrait (aurait pu) faire de votre participation à la Stratégie MigrAction, une expérience plus enrichissante ?

- Y a-t-il quelque chose à changer pour faire en sorte que votre expérience au sein de la Stratégie MigrAction soit (encore) meilleure ?
- Que feriez-vous s'il fallait faire les choses différemment ?
- Quels ont été pour vous les obstacles significatifs à votre développement personnel au sein de la Stratégie MigrAction ?
- Quelles compétences vous ont manqué pour bien réaliser votre travail ?
- Vous sentez-vous soutenu(e) d[illegible]s votre travail ?
- Y aurait-il quelque chose à changer pour que cette expérience soit meilleure ?

---

6. Quelle est votre perception de la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean ?

- Quelle image vous renvoie la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean ?
- Quelles sont les forces de la région ?
- Quelles sont les faiblesses de la région ?
- Quels sont les avantages de vivre au Saguenay – Lac-Saint-Jean ?
- Quelles sont les opportunités qui existent au Saguenay – Lac-Saint-Jean ?
- Quelles sont les principales avancées du Saguenay – Lac-Saint-Jean au cours de ces dernières années ?
- Sur quel point la région a-t-elle reculé dernièrement ?
- Qu'est-ce qui différencie le Saguenay – Lac-Saint-Jean d'une autre région ?
- Y a-t-il une harmonie entre le Saguenay et le Lac-Saint-Jean ?

---

7. Comment voyez-vous la région dans dix ans ?

- Quelles sont les conditions gagnantes pour garantir un bel avenir au Saguenay – Lac-Saint-Jean ?
- Où est-ce qu'on peut voir la région dans dix ans ?
- Comment voudriez-vous que soit la région dans dix ans ?
- Pouvons-nous être optimistes quant à l'avenir de la région ?
- Quelles seront les priorités pour la région à l'avenir ?
- Quels sont les défis pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean dans dix ans ?
- Quels sont les moyens de faire évoluer positivement la région ?
- Dix ans, est-ce suffisant pour envisager des changements ?
- Les conditions d'un changement positif sont-elle déjà présentes ?
- Est-ce suffisant dix ans pour faire des changements ?

---

8. En quoi est-ce que votre participation à la Stratégie MigrAction a-t-elle eu, ou pourrait avoir, une influence sur l'avenir de la région ?

- En quoi aidez-vous la région à se développer ?
- Comment avez-vous activement contribué à des changements ?
- Estimez-vous que votre impact est toujours quantifiable (mesurable) ?
- Quels étaient vos moyens d'action pour changer les choses ?
- Quels ont été les impacts de vos actions sur les mentalités et les esprits ?
- Qu'est-ce que vous auriez pu faire pour améliorer l'avenir de la région ?
- Quel rôle pouvez-vous jouer pour que la région ait un bel avenir ?
- Avez-vous besoin de vous entendre dire que votre contribution personnelle a pu faire la différence ?

---

9. La Stratégie MigrAction, pour vous c'est quoi ?

- Si on pouvait définir la Stratégie MigrAction en un mot, quel serait-il ?
- Quelle serait votre définition personnelle de la Stratégie MigrAction ?
- Quelle est l'originalité de la Stratégie MigrAction ?
- La Stratégie MigrAction a-t-elle une signification particulière pour vous ?
- Votre participation à la Stratégie MigrAction touche-t-elle à des valeurs personnelles ?
- Qu'est-ce que ça représente pour vous la Stratégie MigrAction ?
- Les impacts de la Stratégie MigrAction sont-ils significatifs sur le milieu ?
- Qu'est-ce que les gens retiennent de la Stratégie MigrAction ?
- En quoi la Stratégie MigrAction peut être un exemple pour d'autres stratégie ?
- Peut-on dire que la Stratégie MigrAction est un mouvement ?
- Quelles sont les forces et limites de la Stratégie MigrAction ?
- Qu'est-ce qui pourrait faire que la Stratégie MigrAction se termine ?
- Quels vont être les défis pour la Stratégie MigrAction à l'avenir ?
- Qu'est-ce qui pourrait améliorer la Stratégie MigrAction ?
- Quels sont les autres partenaires qui pourraient se joindre à la Stratégie MigrAction ?
- La Stratégie MigrAction a-t-elle accru le capital-crédibilité des jeunes de la région ?
- La Stratégie MigrAction va-t-elle au-delà de ses objectifs ?
- La Stratégie MigrAction devra-t-elle s'arrêter une fois le bilan migratoire positif chez les jeunes atteint ?

Annexe 3. Périodes de mobilisation des acteurs de la Stratégie MigrAction

N°	Date	Nom de l'événement	Acteurs	Territoire	Type de mobilisation	Période (durée)	Objectif	Source
			1. Déclenchement et diagnostic (2001)					
1	27 octobre 2001	Rassemblement jeunesse régional	RAJ-02	Région	Consultation régionale	Ponctuel	Consulter les jeunes sur différents enjeux les concernant dans le but de recueillir leurs idées et opinions	THÉRIAULT, P.-É. 2008. « Objectif RAJ-02. Migration positive », *Progrès-Dimanche*, 28 octobre, p. D16.
			2. Mobilisation initiale (2002 – 2003)					
2	Février 2002	MENTORAT	Idéaux Travail ; CJE comté Roberval ; Fonds Jeunesse Québec	MRC Maria Chapdelaine ; MRC Domaine-du-Roy	Partenariat local	Février-juillet	Jumeler des jeunes de 16 à 30 ans avec des professionnels	TREMBLAY, R. 2002. « Première cohorte du MENTORAT. Le projet donne des résultats probants », *Progrès-Dimanche*, 25 août, p. 29.
3	Mars 2002	Création d'un comité de travail pour l'élaboration d'une stratégie	RAJ-02 ; CJE ; CLD ; UQAC ; CRCD (CRÉ) ; Ministère des régions ; Secrétariat à la jeunesse	Région	Concertation régionale	Mars-mai	Négociation d'une entente spécifique de régionalisation	ÉMOND, S. 2002. « Le RAJ s'attaque au bilan migratoire régional négatif », *Le Quotidien*, 28 mars, p. 6.
4	Août 2002	Jeunes stagiaires Canada	Corporation Idéaux Travail ; CJE comté Roberval ; Stratégie emploi jeunesse du Canada	MRC Maria Chapdelaine ; MRC Domaine-du-Roy	Partenariat local	2002-2003	Insertion professionnelle des jeunes diplômés âgés de 16 à 30 ans	TREMBLAY, R. 2002. « Jeunes stagiaires Canada. Le programme revient à nouveau cette année », *Progrès-Dimanche*, 18 août, p. A45.
5	17 septembre 2002	Liaison école-entreprise-milieu	RAJ-02 ; CRÉPAS ; quatre commissions scolaires ; Fonds jeunesse Québec	Région	Partenariat régional	Indéfini	Favoriser la création de liens durables et efficaces entre le milieu scolaire et le milieu socioéconomique	BERNIER, Y. 2002. « Projet pour contrer l'abandon scolaire. L'accès au monde du travail sera favorisé », *Le Quotidien*, 18 septembre, p. 11.

RapportGratuit.com

6	26 avril 2003	Troisième Rassemblement jeunesse régional	RAJ-02	Région	Consultation régionale	Ponctuel	Consulter les jeunes sur les enjeux qui les touchent : implication, emploi, études, etc.	JOBIN-GAGNON, C. 2003. « Rassemblement pour le raj », *Le Quotidien*, 12 avril, p. 18.
7	13 mai 2003	Financement du RAJ-02	RAJ-02 ; MRC Fjord-du-Saguenay	Région	Partenariat régional	5 ans	Financement des projets du RAJ-02 visant un bilan migratoire positif chez les jeunes	BOUCHARD, D. 2003. « Regroupement action jeunesse. La MRC du Fjord s'engage pour 100 000 dollars », *Le Quotidien*, 14 mai, p. 12.
8	28 mai 2003	Mon premier emploi Desjardins	CJE comté Roberval ; Caisse Desjardins Maria-Chapdelaine et Domaine-du-Roy	MRC Maria-Chapdelaine ; MRC Domaine-du-Roy	Partenariat local	Renouvelable	Subvention pour l'embauche pendant la période estivale de jeunes âgés de 15 à 17 ans	SAVARD, L.-G. 2003. « Mon premier emploi Desjardins. Trente jeunes du comté Roberval en profiteront », *Le Quotidien*, 28 mai, p. 17.
9	8 juin 2003	Des actes gratuits qui coûtent cher	CJE comté Roberval ; Commission scolaire Pays-des-Bleuets	MRC Domaine-du-Roy	Collaboration locale	Ponctuel	Programme de sensibilisation pour les élèves du secondaire, visant la réduction des actes de vandalisme à l'école	TREMBLAY, R. 2003. « Des actes gratuits qui coûtent chers. Le projet de l'école des chutes s'avère un succès », *Progrès-Dimanche*, 8 juin, p. A29.
10	11 juillet 2003	Retrouvailles des Bleuets	Festivalma ; CJE La Bivoie ; Boîte à Bleuets	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Collaboration locale	Ponctuel	Rencontre de type 5 à 7 entre les jeunes revenus dans la région	THÉRIAULT, P.-É. 2003. « Retrouvailles des Bleuets », *Progrès-Dimanche*, 6 juillet, p. A23.

3. Vision commune et planification d'actions collectives (15 sept. 2003 – 25 juin 2004)

11	15 septembre 2003	Lancement de la Stratégie MigrAction	RAJ-02 ; CJE ; JCCI ; Boîte à Bleuets	Région	Partenariat régional	Indéfini	Stratégie globale d'intervention visant l'atteinte d'un bilan migratoire positif des jeunes	LABRIE, I. 2003. « Exode des jeunes. Huit organisations passent en mode solution », *Le Quotidien*, 16 septembre, p. 5.
12	Novembre 2003	Enquête sur les mesures d'établissement souhaitées par les	CJE La Bivoie ; JCCI Lac-Saint-Jean-Est	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Collaboration locale	Ponctuel	Connaître l'opinion des jeunes sur ce qui favoriserait leur établissement dans la MRC	CÔTÉ, C. 2003. « La Bivoie entreprend une enquête », *Le Quotidien*, 5 novembre, p. 26.

		jeunes					Lac-Saint-Jean-Est	
13	Novembre 2003	Projet liaison-entreprises-milieu	RAJ-02 ; CRÉPAS ; commissions scolaires ; Fonds jeunesse du Québec	Région	Partenariat régional	Indéfini	Prévenir l'abandon scolaire chez les jeunes du primaire, secondaire et des adultes	VILLENEUVE, D. 2003. « Implication des quatre commissions scolaires 200 000 dollars pour prévenir le décrochage scolaire », *Progrès-Dimanche*, 30 novembre, p. A32.
14	Février 2004	Comité de travail sur la mise en œuvre d'un système de transport collectif	CLD Maria-Chapdelaine ; CLD Domaine-du-Roy ; CJE comté Roberval	MRC Maria-Chapdelaine ; MRC Domaine-du-Roy	Concertation locale	Indéfini	Mettre en œuvre un système de transport collectif dans les MRC Maria-Chapdelaine et Domaine-du-Roy	GAGNON, M. 2004. « Un comité de travail voit le jour dans le comté Roberval », *Le Quotidien*, 4 février, p. 27.
15	Mars 2004	Création de la Table MigrActive du Lac-Saint-Jean-Est	CJE La Bivoie ; MRC Lac-Saint-Jean-Est	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Concertation locale	Indéfini	Table chargée d'animer les actions de la Stratégie MigrActive au niveau de la MRC Lac-Saint-Jean-Est	PARADIS, F. 2004. « Une Table migractive voit le jour. Avec la MRC, on crée le Fonds MigrAction », *Le Journal Lac-St-Jean*, 6 mars.
16	9 avril 2004	Ouverture de la Boîte à Bleuets	Boîte à Bleuets ; RAJ-02 ; CLD Lac-Saint-Jean-Est ; Fonds jeunesse Québec ; Ville d'Alma ; Emploi Québec ; Secrétariat à la jeunesse	Région	Partenariat régional	Renouvelable	La Boîte à Bleuets est un lieu de rassemblement des jeunes de la région	PARADIS, F. 2004. « La Boîte à Bleuets ouvre ses portes à Alma. Un espace café socioculturel », *Le Journal Lac-St-Jean*, 10 avril.
17	22-23 avril 2004	Raconte-moi ton village !	Boîte à Bleuets ; CJE La Bivoie ; JCCI Lac-Saint-Jean-Est ; MRC Lac-Saint-Jean-Est ; Caisses Desjardins ; Regroupement Emploi Jeunesse ; Emploi Québec	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Collaboration locale	Ponctuel	Permettre aux jeunes du milieu rural de s'exprimer sur leurs besoins	PARADIS, F. 2004. « Raconte-moi ton village ! Pour les 18-29 ans », *Le Journal Lac-St-Jean*, 10 avril.
18	1 mai 2004	Démokratia	Cégep de Saint-Félicien ; RAJ-02 ; CJE comté Roberval	Région	Collaboration locale	Ponctuel	Initier les jeunes de 16 à 30 ans à la politique municipale	TREMBLAY, S. 2004. « Des jeunes s'initient à la politique », *Le Quotidien*, 4 mai, p. 14.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

19	5 juin 2004	Rassemblement jeunesse régional	RAJ-02	Région	Consultation régionale	Ponctuel	Consulter les jeunes sur des sujets de société	LABRIE, I. 2004. « Les jeunes se projettent dans la société de demain », *Progrès-Dimanche*, 13 juin, p. A46.
20	25 juin 2004	Entente spécifique de régionalisation MigrAction	PM du Québec ; ministre déléguée au développement régional ; ministre responsable du Saguenay – Lac-Saint-Jean ; Ministre du développement économique ; CRÉ ; MRC ; Ville de Saguenay ; RAJ-02 ; CJE	Région	Partenariat régional	3 ans	Entente spécifique visant à influencer positivement le bilan migratoire des jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean	SAINT-HILAIRE, M. 2004. « MigrAction roule à fond de train », *Le Quotidien*, 26 juin, p. 7.

4. Opérationnalisation 1ère entente spécifique (juin 2004 - juin 2007)

21	30 novembre 2004	Conférence sur la relève entrepreneuriale	Table MigrActive comté Roberval ; Chambre de commerce et d'industrie de Dolbeau-Mistassini et de Normandin	MRC Maria-Chapdelaine ; MRC Domaine-du-Roy	Collaboration locale	Ponctuel	Conférence pour sensibiliser les employeurs et la population à la problématique de la relève entrepreneuriale	PARENT, M.-C. 2004. « La relève commence à représenter un défi », *Progrès-Dimanche*, 21 novembre, p. A27.
22	Fin novembre 2004	Campagne de sensibilisation à la consommation responsable	RAJ-02 ; Centre de solidarité internationale	Région	Partenariat régional	Renouvelable	Sensibiliser les jeunes de la région aux effets néfastes de la surconsommation	BÉGIN, S. 2004. « Sensibilisation auprès de 25 000 jeunes », *Progrès-Dimanche*, 28 novembre, p. A35.
23	1er décembre 2004	Conférence sur la relève entrepreneuriale	CJE La Bivoie ; CCI Lac-Saint-Jean-Est ; Emploi Québec	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Collaboration locale	Ponctuel	Conférence pour sensibiliser les employeurs et la population à la problématique de la relève entrepreneuriale	PARADIS, F. 2004. « La rencontre des générations, un nouveau défi s'impose ! La gestion des âges en entreprises », *Le Journal Lac-St-Jean*, 27 novembre.
24	28 mars 2006	Entente de partenariat pour le retour en formation des jeunes de 16 à 24	Commission scolaire Lac-Saint-Jean ; Maison des jeunes d'Alma ; CLE ; CSS LSJE ; organisme tandem ; CJE La	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Partenariat local (entente de partenariat)	Indéfini	Entente de partenariat visant à encadrer les interventions des partenaires, en favorisant l'échange	SAINT-HILAIRE, M. 2006. « L'Union fait la force au profit des 16-24 », *Le Quotidien*, 29

		ans	Bivoie				d'informations, d'expertise et de services.	mars, p. 17.
25	Avril 2006	Finale locale du Concours québécois en entrepreneuriat jeunesse	Commission scolaire LSJ ; CLD Lac-Saint-Jean-Est ; SADC LSJE ; Produits Mistook ; JCCI LSJE ; CJE La Bivoie	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Collaboration locale	Ponctuel	Évaluer les participants au Concours québécois en entrepreneuriat	PARADIS, F. 2006. « Bravo aux organisateurs de la 8e édition. Concours québécois en entrepreneuriat », *Le Journal Lac-St-Jean*, 15 avril, p. 17.
26	25-26 avril 2006	Emploithon Bell-Desjardins	CJE Saguenay ; Emploi-Québec ; Odyssée Québec-Monde, CLD, Ville de Saguenay ; Caisses Desjardins ; Bell	Saguenay	Collaboration locale	Ponctuel	Mettre en contact des jeunes chercheurs d'emploi et des entrepreneurs	LABRIE, I. 2006. « L'Emploithon fait peau neuve », *Progrès-Dimanche*, 23 avril, p. A24.
27	13 mai 2006	Rassemblement jeunesse régional « L'avenir de Ma région, à Ma façon »	RAJ-02	Région	Consultation régionale	Ponctuel	Recueillir les impressions des jeunes sur l'avenir de la région	SAINT-HILAIRE, M. 2006. « Sixième édition du RAJ-02 », *Le Quotidien*, 12 mai, p. 7.
28	Mai 2006	Jeunes au travail Desjardins	Caisses Desjardins ; CJE Lac-Saint-Jean-Est	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Partenariat local	Renouvelable	Offrir aux jeunes âgés de 15 à 18 ans une première expérience de travail et développer des compétences	PARADIS, F. 2006. « Desjardins investit 25 000 dollars pour les jeunes et les entreprises. Jeunes au travail », *Le Journal Lac-St-Jean*, 20 mai, p. 10.
29	21 au 23 août 2006	Camp Leader	Coopérative jeunesse de services ; CJE La Bivoie ; CLD LSJE ; CLSC Norois ; SADC LSJE	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Collaboration locale	Ponctuel	Offrir aux jeunes âgés de 12 à 17 ans la possibilité de vivre des expériences en leadership entrepreneurial	PARADIS, F. « Dix-sept jeunes participent au Camp Leader. Une expérience en leadership entrepreneurial », *Le Journal Lac-St-Jean*, 2 septembre, p. 36.
30	18 octobre 2006	Accession Première Propriété	Caisses Desjardins des MRC Maria-Chapdelaine et Domaine-du-Roy ; CJE comté Roberval	MRC Maria-Chapdelaine ; MRC Domaine-du-Roy	Partenariat local	Indéfini	Programme d'accès à la propriété	PARENT, M.-C. 2006. « Nouveau programme d'accès à la propriété », *Le Quotidien*, 19 octobre, p. 26.

31	20 novembre 2006	Entrepreneur d'un jour	CJE La Bivoie ; CJE Saguenay	Ville de Saguenay ; MRC Fjord-du-Saguenay ; MRC Lac-Saint-Jean-Est	Collaboration régionale	Ponctuel	Activité de sensibilisation à l'entrepreneuriat	GIRARD, P. 2006. « Une journée pour semer de la graine d'entrepreneurs », *Le Quotidien*, 20 novembre, p. 7.
32	25 mars 2007	Électeurs en herbe	RAJ-02 ; maison de jeunes ; maisons d'enseignement	Région	Collaboration régionale	Ponctuel	Simulation de vote pour les jeunes n'ayant pas encore l'âge de voter. Exercice de sensibilisation à la démocratie	PARENT, M.-C. 2007. « Les électeurs en herbe exercent leur droit », *Progrès-Dimanche*, p. A47.
33	Mai 2007	Emploi-thon Bell/Desjardins	Bell ; Caisses Desjardins ; CJE Saguenay	Saguenay	Collaboration locale	Ponctuel	Garantir aux jeunes un accès aux emplois disponibles dans la région	RAINVILLE, A. 2007. « Jeunes en quête d'emploi », *Le Quotidien*, 16 mai, p. 14.
34	10 mai 2007	Jeunes au travail Desjardins et Accès Stage Desjardins	Caisses Desjardins Lac-Saint-Jean-Est ; CJE Lac-Saint-Jean-Est	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Partenariat local	Renouvelable	Programme facilitant l'insertion professionnelle des jeunes	Le Journal Lac-St-Jean / Vie communautaire. 2007. « Desjardins invvestit 50 000 dollars dans des projets d'emplois. Jeunes au travail Desjardins et Accès Stage Desjardins », *Le Journal Lac-St-Jean*, 30 juin, p. 26.
35	26 mai 2007	Jeunes au travail Desjardins	Caisses Desjardins ; CS Pays-des-Bleuets ; CJE comté Roberval	MRC Maria-Chapdelaine ; MRC Domaine-du-Roy	Partenariat local	Renouvelable	Subventions pour attribuer aux jeunes des emplois d'été	BONNEAU, J.-F. 2007. « Le programme d'emploi d'été Jeunes au travail Desjardins est de retour », *L'Étoile du Lac*, 26 mai, p. 19.

5. Évaluation et négociations de renouvellement (25 juin 2007 - 14 juillet 2008)

36	Juillet 2007	Programmes « Pour une jeunesse engagée dans sa réussite » et « Jeunes en action »	CJE comté Roberval ; Jardin des Ursulines	MRC Maria Chapdelaine ; MRC Domaine-du-Roy	Partenariat local	Renouvelable	Projet pour l'aide à l'emploi des jeunes âgés de 16 à 24 ans	L'Étoile du Lac / Actualités. 2007. « Le Jardin des Ursulines accueille la relève », *L'Étoile du Lac*, 21 juillet, p. 17.
37	20 au 22 août	Camp Leader	CJE La Bivoie ; CLD LSJE ; CLSC Norois ;	MRC Lac-Saint-Jean-	Collaboration locale	Ponctuel	Activités de découverte à l'entrepreneuria	PARADIS, F. 2007. « La 2e édition du Camp

	2007		Coopérative de développement régional ; CJS	Est			t, adressées aux jeunes âgés de 12 à 15 ans	leader… suite obtient un franc succès. Découvrir l'entrepreneuriat dans la MRC », *Le Journal Lac-St-Jean*, 1 septembre, p. 41.
38	Novembre 2007	Trousse « Jean Treprends »	CJE Saguenay ; CLD Saguenay ; CS Rives-du-Saguenay	Saguenay	Collaboration locale	Ponctuel	Réalisation d'une trousse adressée aux jeunes désirant acquérir des connaissances utiles à l'entrepreneuriat	SAINT-GELAIS, F. 2007. « Initier les jeunes à l'esprit d'entrepreneurship », *Le Quotidien*, 2 novembre, p. 15.
39	Novembre 2007	Certification Études-Travail	CRÉPAS ; RAJ-02	Région	Partenariat régional	Indéfini	Accréditation des entreprises du Saguenay – Lac-Saint-Jean visant à reconnaître leurs efforts pour favoriser la conciliation des études et du travail chez leurs employés et la persévérance scolaire des jeunes	PARADIS, F. « Parce qu'engager… c'est s'engager pour la réussite des jeunes. Le CRÉPAS lance le Certification Études-Travail », *Le Journal Lac-St-Jean*, 17 novembre, p. 16.
40	Décembre 2007	Ouverture de locaux de l'organisme Portes ouvertes sur le Lac	Portes ouvertes sur le Lac ; trois MRC du Lac-Saint-Jean ; RAJ-02	MRC Maria-Chapdelaine ; MRC Domaine-du-Roy ; MRC Lac-Saint-Jean-Est	Collaboration réginale (commandites)	Ponctuelle	Expansion de points de services afin de traiter les demandes des nouveaux arrivants sur un plus grand territoire	SAINT-HILAIRE, M. 2007. « Deux autres points de service au Lac », *Le Quotidien*, 8 décembre, p. 29.
41	Février 2008	Course aux contacts	CJE comté Roberval ; CCI secteur Roberval	MRC Maria-Chapdelaine ; MRC Domaine-du-Roy	Collaboration régionale	Ponctuel	Permettre aux jeunes de 35 ans et moins d'établir des contacts avec des personnes influentes du milieu	MIGNEAULT, D. 2008. « Chercheurs d'emploi recherchés. Initiative du Carrefour jeunesse emploi du comté Roberval », *L'Étoile du Lac*, 23 février, p. 12.
42	Avril 2008	A traverre l'enfance	Corporation Idéaux Travail ; CJE comté Roberval	MRC Maria Chapdelaine ; MRC Domaine-du-Roy	Collaboration locale	Ponctuel	Projet d'insertion professionnelle et sociale des jeunes par la réalisation de	MIGNEAULT, D. 2008. « L'art au service de la réinsertion sociale. Projet A traverre l'enfance »,

							vitraux	*L'Étoile du Lac*, 26 avril, p. 1.
43	Mai 2008	Jeunes au travail Desjardins	CJE comté Roberval ; Caisses Desjardins ; CS Pays-des-Bleuets	MRC MRC Maria Chapdelaine ; MRC Domaine-du-Roy	Partenariat local	Renouvelable	Projet adressé aux jeunes de 14 à 17 ans, pour les aider à trouver un premier emploi d'été	ROY, M.-É. 2008. « Un emploi estival pour 30 Robervalois », *Le Quotidien*, 15 mai, p. 17.
44	4 juin 2008	Jeunes au travail Desjardins	Caisses Desjardins Lac-Saint-Jean-Est ; CJE LSJE	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Partenariat local	Renouvelable	Projet adressé aux jeunes de 15 à 18 ans, leur permettant d'avoir accès à une première expérience significative de travail	BERGERON, C. 2008. « Retour du projet Jeunes au travail », *Le Quotidien*, 4 juin, p. 22.
45	14 juillet 2008	Renouvellement de l'entente spécifique MigrAction	PM du Québec ; Ministre de l'emploi ; Ministre de l'éducation ; Ministre du développement économique ; Ministre de la culture ; Ministre de l'immigration ; Ministre responsable de la région ; Agence SSS SLSJ ; CRÉ ; RAJ-02 ; MRC ; Ville de Saguenay ; UQAC ; Cégep Jonquière ; Cégep Chicoutimi ; Cégep Saint-Félicien ; Collège d'Alma ; Commissions scolaires ; CLD SLSJ ; CJE ; Place aux jeunes ; Fédération Caisses Desjardins ; Conseil régional partenaires du marché du travail SLSJ	Région	Partenariat régional	5 ans	Entente spécifique pour rétablir un bilan migratoire positif chez les jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean	BERGERON, C. 2008. « La CRÉ investit 625 000 dollars », *Le Quotidien*, 15 juillet, p. 6.

6. Opérationnalisation de la deuxième entente spécifique (juillet 2008 - juin 2011)

46	Octobre 2008	Créavenir	Caisses Desjardins MRC Maria-Chapdelaine	MRC Maria-Chapdelaine	Partenariat local	3 ans	Programme de soutien aux jeunes entrepreneurs	ROY, M.-É. 2008. « Le programme Créavenir voit le jour », *Le Quotidien*, 17

								octobre, p. 13.
47	25 octobre 2008	Rassemblement jeunesse régional	RAJ-02	Région	Consultation régionale	Ponctuel	Consulter les jeunes sur leur perception de la région	VILLENEUVE, D. 2008. « Les jeunes veulent une image positive », *Progrès-Dimanche*, 26 octobre, p. 16.
48	3 au 7 novembre 2008	Semaine de l'entrepreneuriat et de la PME	CLD Ville de Saguenay ; CJE Saguenay	Ville de Saguenay	Collaboration locale	Ponctuel	Semaine de sensibilisation pour favoriser la relève et soutenir la formation à l'entrepreneuriat des jeunes	BLACKBURN, R. 2008. « Entrepreneuriat et PME », *Le Quotidien*, 24 octobre, p. 14.
49	18 novembre 2008	Colloque en entrepreneuriat sur le thème « L'entrepreneuriat, une force émergente »	Table locale de l'entrepreneuriat (comté Roberval) ; CJE comté Roberval ; CS Pays-des-Bleuets, RAJ-02 ; CLD Maria-Chapdelaine ; CLD Domaine-du-Roy ; SADC Maria-Chapdelaine ; SADC Lac-Saint-Jean-Ouest ; Société de développement économique Ilnu ; Caisses Desjardins ; Cégep de Saint-Félicien	MRC Maria-Chapdelaine ; MRC Domaine-du-Roy	Collaboration locale	Ponctuel	Colloque pour stimuler chez les jeunes l'envie d'entreprendre	MIGNEAULT, D. 2008. « Un colloque pour stimuler l'entrepreneuriat », *L'Étoile du Lac*, 12 novembre, p. 15.
50	21 février 2009	Confection et vente de napperons verts	CJE La Bivoie ; CSSS Lac-Saint-Jean-Est	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Collaboration locale	Ponctuel	Activité de financement du CJE La Bivoie	SAINT-HILAIRE, M. 2009. « Des napperons verts pour se financer », *Le Quotidien*, 21 février, p. 16.
51	Mars 2009	Connexion compétences – projet de vitrail	Corporation Idéaux Travail ; CJE comté Roberval	MRC Maria-Chapdelaine ; MRC Domaine-du-Roy	Collaboration locale	Ponctuel	Projet visant l'insertion socioprofesionnelle des jeunes	GAGNON, H. 2009. « Un deuxième projet se conclut pour Idéaux Travail », *L'Étoile du Lac*, 18 mars, p. 7.
52	1avril 2009	Passe à go	RAJ-02 ; Agence de santé et services sociaux du SLSJ ; Service Canada ; Secrétariat à la	Région	Partenariat régional	Indéfini	Programme présenté sur la forme d'un jeu de société afin d'accompagner des jeunes dans	MIGNEAULT, D. « Une chance pour les jeunes de s'impliquer. Lancement du projet Passe à

			jeunesse ; CJE				la réalisation de leurs projets	go », *L'Étoile du Lac*, 1 avril, p. 16.
53	Avril 2009	Concours québécois en entrepreneuriat	SADC LSJE ; Commission scolaire LSJ ; Collège d'Alma ; CLD LSJE ; CJE La Bivoie	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Collaboration locale	Ponctuel	Concours pour stimuler l'entrepreneuriat chez les jeunes	PARADIS, F. 2009. « On dévoile les lauréats locaux du Concours québécois en entrepreneuriat. On récompense 14 projets et quatre entreprises », *Le Journal Lac-St-Jean*, 22 avril, p. 16.
54	Mai 2009	Jeunes au travail Desjardins	Caisses Desjardins MRC Domaine-du-Roy et Maria-Chapdelaine	MRC Maria-Chapdelaine ; MRC Domaine-du-Roy	Partenariat local	Renouvelable	Programme d'emplois d'été pour des jeunes scolarisés âgés de 15 à 18 ans	LÉVESQUE, L. 2009. « Desjardins parraine 30 jeunes », *Progrès-Dimanche*, 3 mai, p. 37.
55	Mai 2009	Programme Avantages Saguenay	CCI Saguenay ; JCCI Saguenay ; CJE Saguenay ; Ville de Saguenay	Saguenay	Partenariat local	Indéfini	Incitatifs sous forme d'avantages commerciaux adressés aux jeunes nouvellement installés au Saguenay	AINSLEY, D. 2009. « Bienvenue aux nouveaux résidants », *Progrès-Dimanche*, 24 mai, p. 35.
56	1 Juin 2009	Campagne Ici c'est possible	Groupe REPÈRE ; CRÉ ; MigrAction ; Caisses Desjardins ; ATR ; Promotion Saguenay ; Conseil interordre	Région	Partenariat régional	3 ans	Favoriser une image positive de la région	SAINT-HILAIRE, M. 2009. « Redonner une image positive à la région », *Le Quotidien*, 2 juin, p. 6.
57	16 juin 2009	Des gens supers avec l'accent sur l'établissement	Équipe Alma-LSJ, CLD LSJE ; CJE La Bivoie	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Partenariat local	Indéfini	Incitatif financier à l'établissement des jeunes dans la MRC Lac-Saint-Jean-Est	SAINT-HILAIRE, M. 2009. « Les grands moyens pour séduire », *Le Quotidien*, 17 juin, p. 21.
58	9 au 13 novembre 2009	Semaine de l'entrepreneuriat et de la PME	CLD Ville de Saguenay ; CJE Saguenay ; CEE-UQAC ; CLD Lac-Saint-Jean-Est	Saguenay ; Lac-Saint-Jean-Est	Collaboration locale	Ponctuel	Semaine de promotion de l'entrepreneuriat auprès des jeunes	GRAVEL, A.-M. 2009. « L'entrepreneuriat à l'honneur », *Le Quotidien*, 9 octobre, p. 8.
59	25-26 nov.	Colloque sur l'entrepreneu	CFP Roberval-Saint-Félicien et Dolbeau-	MRC Maria-Chapdelain	Collaboration locale	Ponctuel	Colloque pour la sensibilisation à	GAGNON, H. 2009. « Un message d'espoir

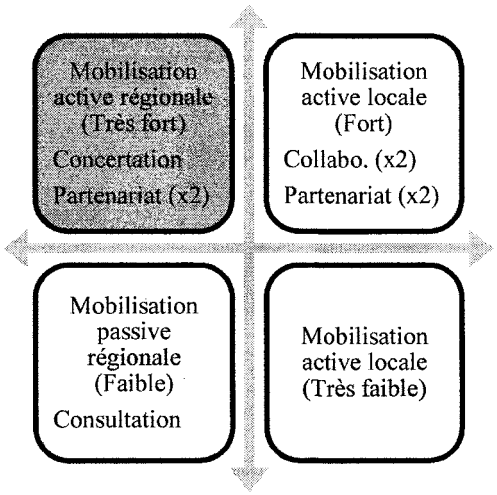
	2009	uriat	Mistassini ; CJE comté Roberval	e ; MRC Dolbeau-Mistassini			l'entrepreneuriat	pour les étudiants des CFP. Colloque sur l'entrepreneuriat », *L'Étoile du Lac*, 2 décembre, p. 16.
60	Avril 2010	Jeunes au travail Desjardins	Caisses Desjardins MRC Domaine-du-Roy et MRC Maria-Chapdelaine ; CS Pays-des-Bleuets ; CJE comté Roberval	MRC Maria-Chapdelaine ; MRC Dolbeau-Mistassini	Partenariat local	Renouvelable	Programme d'accès à l'emploi pour les jeunes âgés de 15 à 18 ans	MIGNEAULT, D. 2010. « Une chance de se dénicher un emploi d'été. Jeunes au travail Desjardins », *L'Étoile du Lac*, 28 avril, p. 16.
61	Mai 2010	Vent d'Artiste	Maison des jeunes d'Alma ; Service Canada ; CJE La Bivoie ; IQ l'Atelier ; école primaire St-Sacrement ; CS Lac-Saint-Jean ; Ville d'Alma	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Partenariat local		Projet artistique de prévention des actes de vandalisme et acquise des compétences pour les jeunes	PARADIS, F. 2010. « Contrer le vandalisme à travers le projet Vent d'Artiste. Une immense fresque sur le mur de l'école St-Sacrement », *Le Journal Lac-St-Jean*, 26 mai, p. 18.
62	Sept. 2010	S'impliquer et se développer	CJE comté Roberval ; Canal Vox	MRC Domaine-du-Roy ; MRC Maria-Chapdelaine	Collaboration locale		Émission télévisée pour médiatiser les réussites entrepreneuriales	GIRARD-BÉLANGER, P. 2010. « Le Canal Vox lance sa programmation automnale », *L'Étoile du Lac*, 15 septembre, p. 11.
63	6 octobre 2010	Campagne régionale des CJE	CJE La Bivoie ; CJE comté Roberval ; CJE Saguenay	Région	Partenariat régional		Campagne de promotion des services des CJE. Création d'un site internet en commun	PARADIS, F. 2010. « Les CJE lancent une campagne régionale », *le Lac-St-Jean*, 6 octobre, p. 40.
64	31 janv.-18 fév. 2011	5ème édition de l'Emploithon-Bell	Bell ; CJE Saguenay ; Usinage SM	Saguenay	Collaboration locale		Salon de l'emploi	VILLENEUVE, D. 2011. « Emploithon Bell », *le Progrès-dimanche*, 16 janvier, p. 24.
65	16 février	5 à 7 chercheurs	CJE comté Roberval ; Malette, J.C.	MRC Maria-Chapdelain	Collaboration locale		Activité de réseautage avec	POULIOT, C. 2011. « Succès pour les

Rapport-Gratuit.com

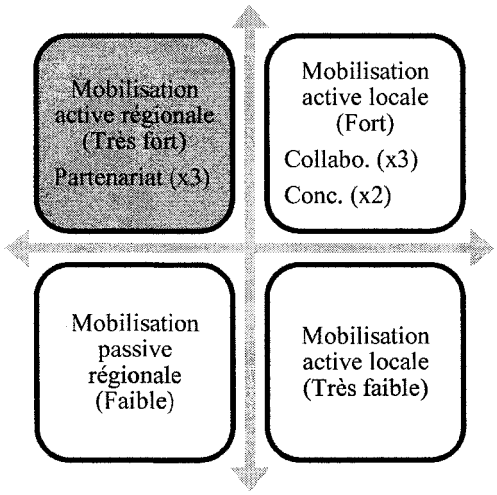
	2011	d'emploi	Boucher et fils ; Construction Unibec, Ferlac, Métaux GBL ; Corporation Waskahegem	e ; MRC Domaine-du-Roy			des employeurs	chercheurs d'emploi », *le Progrès-dimanche*, 27 février, p. 30.
66	19 mars 2011	7ème édition du Rassemblement jeunesse régional	RAJ-02	Région	Consultation régionale		Consultation régionale sur le thème « Ensemble, traçons l'avenir »	GAGNON, M. 2011. « 200 jeunes parlent de développement d'avenir », *le Progrès-dimanche*, 20 mars, p. 21.

Annexe 4. Matrices d'évaluation de la mobilisation régionale autour de l'enjeu de migration des jeunes, par étape de mobilisation

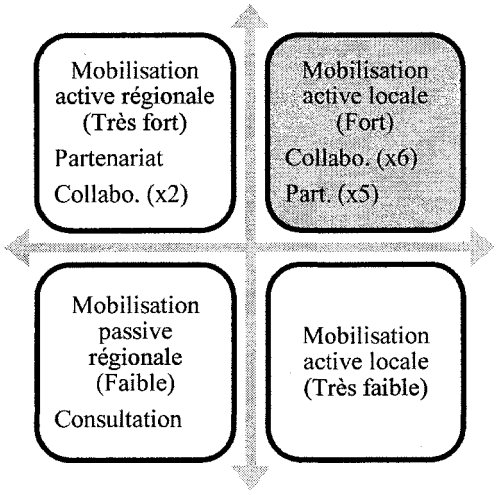
Mobilisation initiale (2002 - 2003)



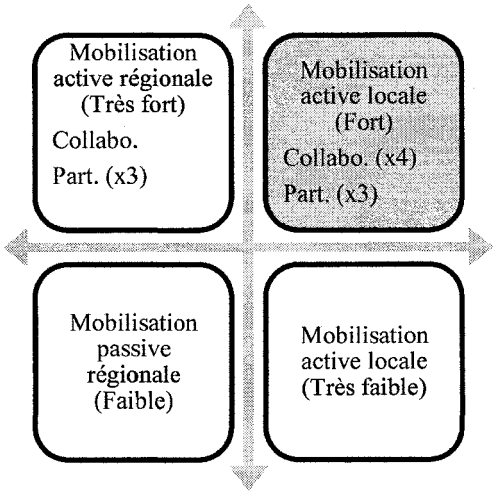
Vision commune et planification d'actions collective (15 sept. 2003 - 25 juin 2004)



Opérationnalisation de la 1ère entente spécifique (juin 2004 - juin 2007)

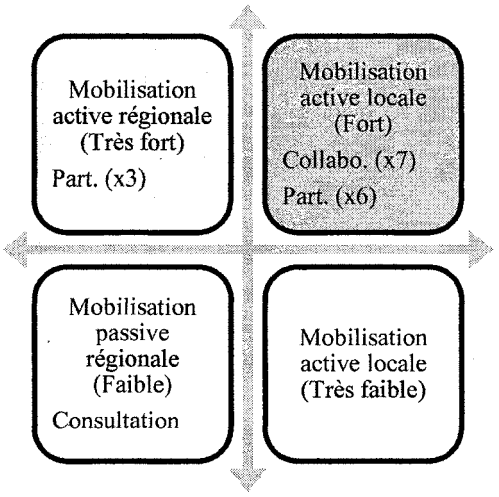


Évaluation et négociation de renouvellement (25 juin 2007 - 14 juillet 2008)



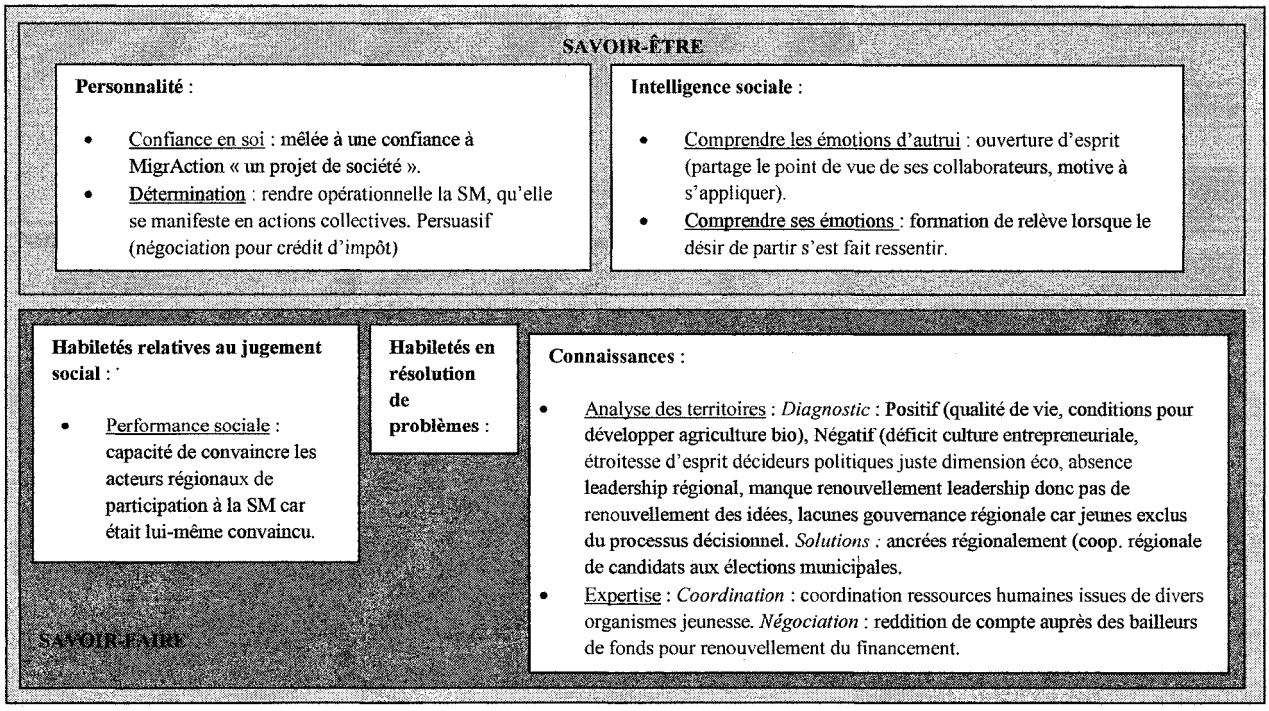
Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Opérationnalisation de la deuxième entente spécifique (juillet 2008 - juin 2011)

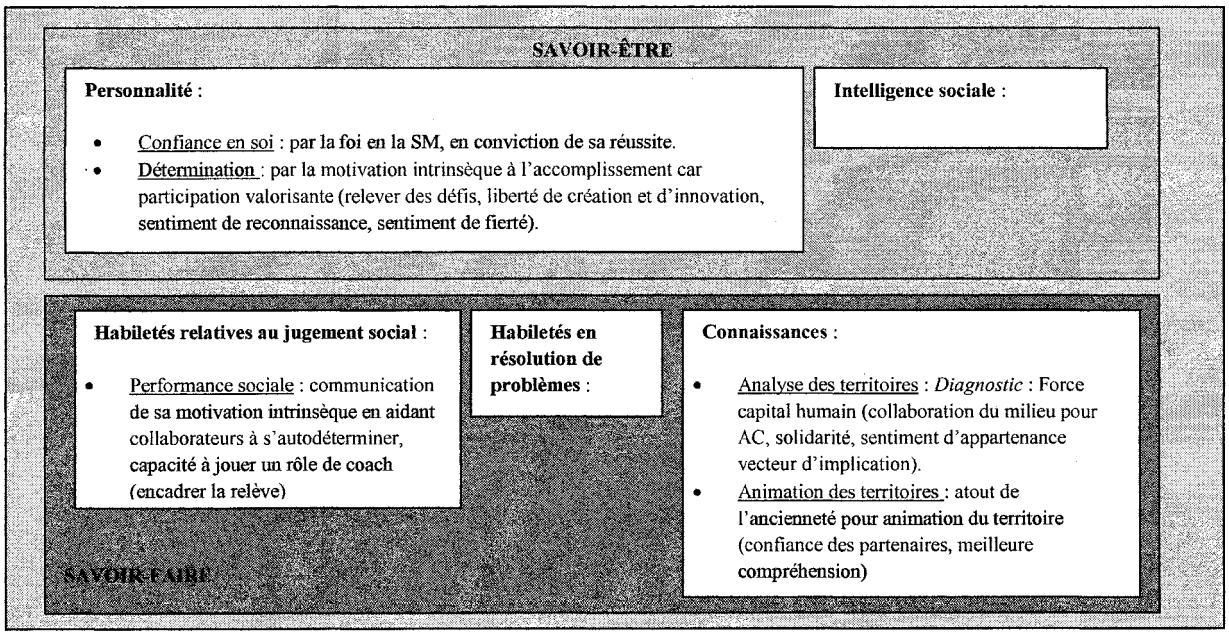


Annexe 5. Matrices des leaders de la Stratégie MigrAction

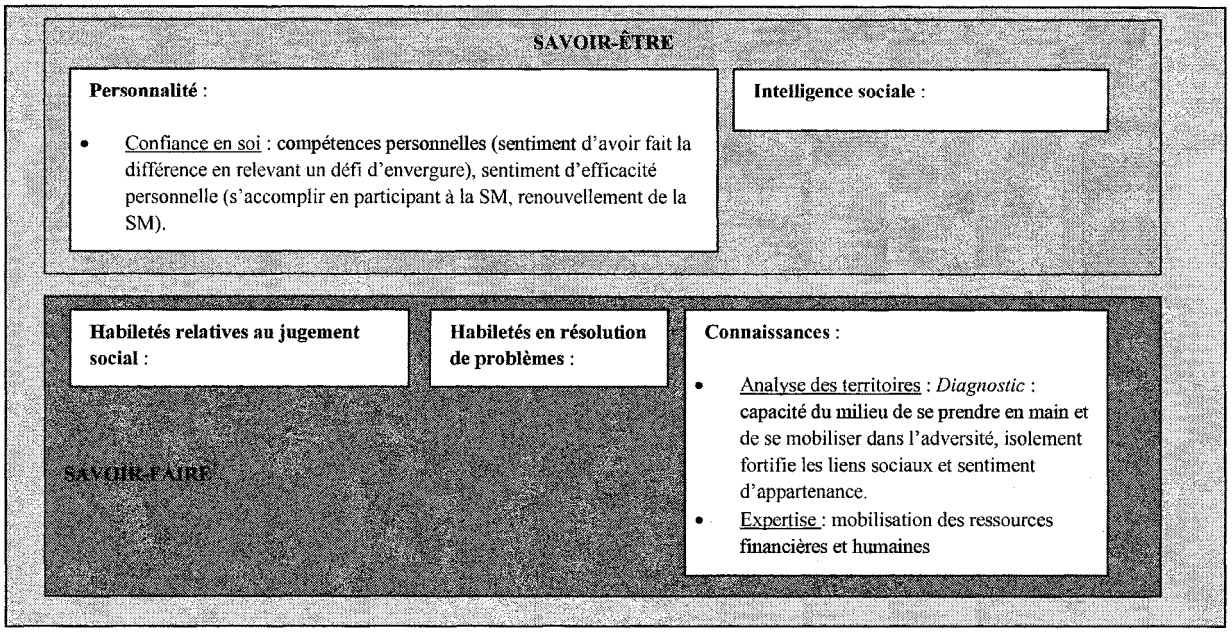
PIERRE



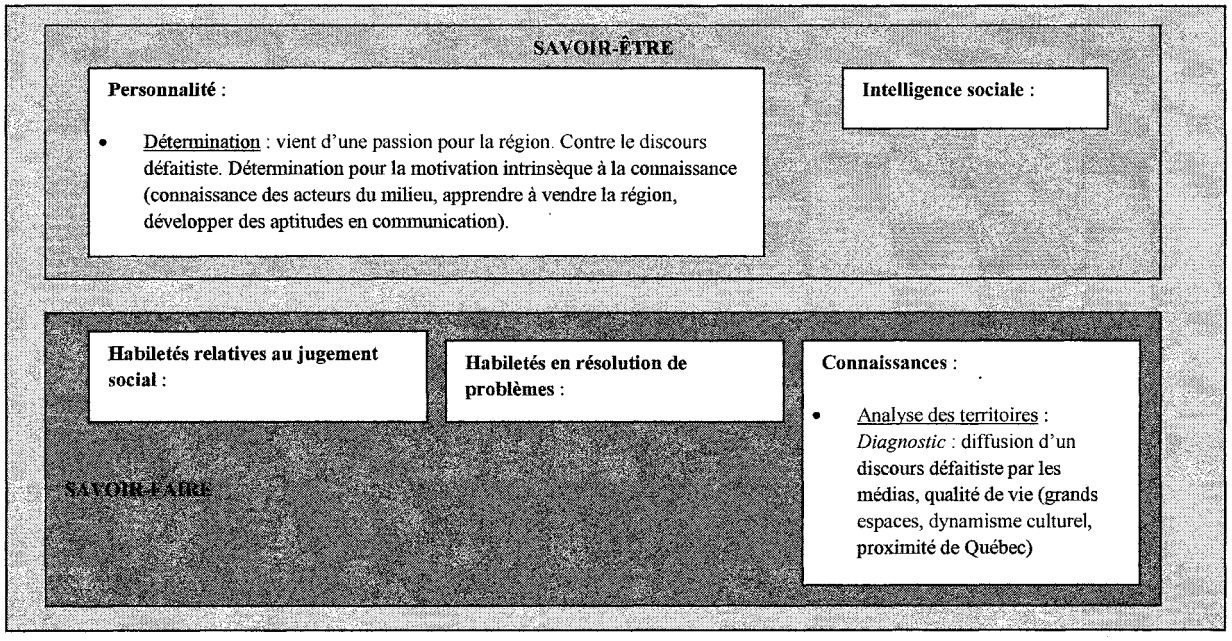
IRÈNE



SONIA

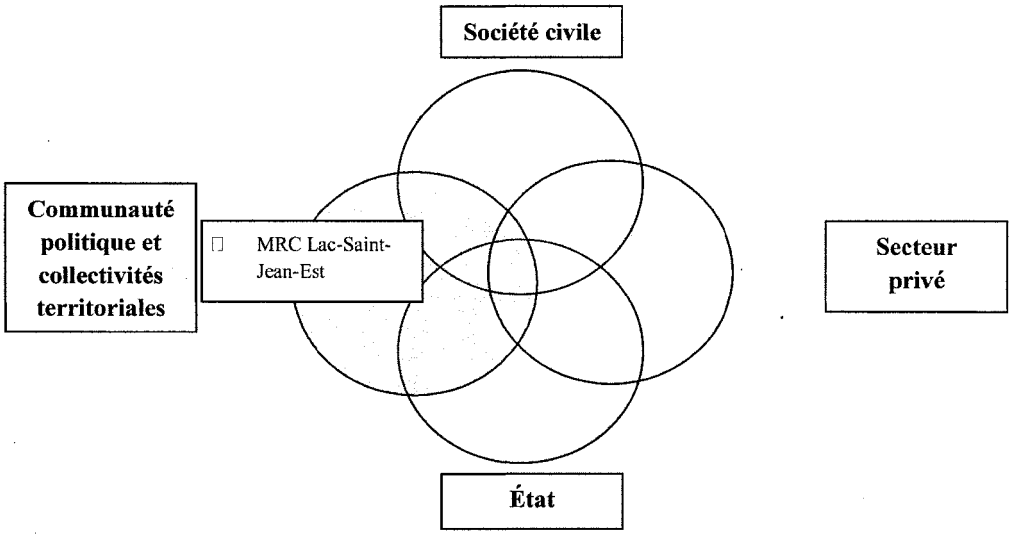


JEANNE

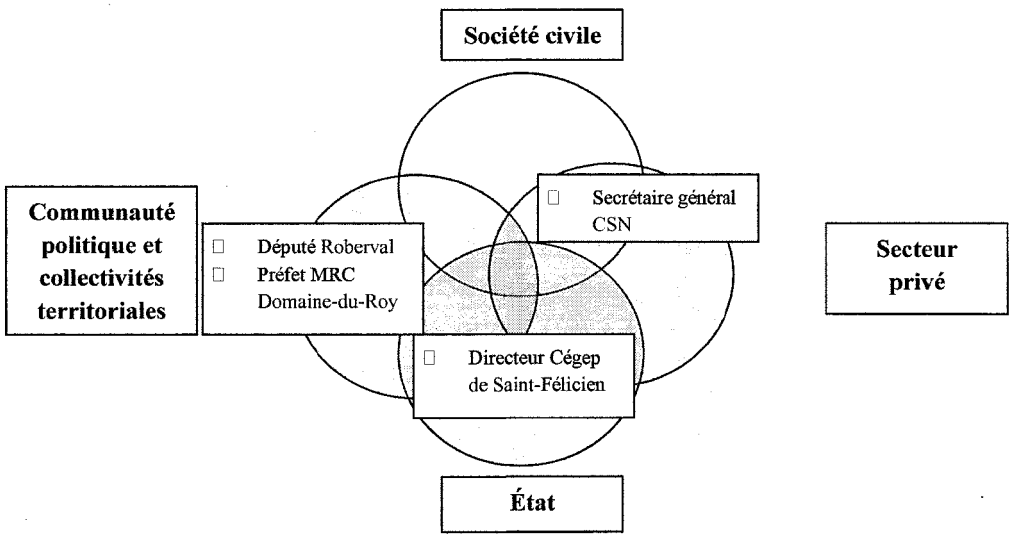


Annexe 6. Acteurs régionaux influencés par le discours migrActif entre avril 2003 et juin 2011

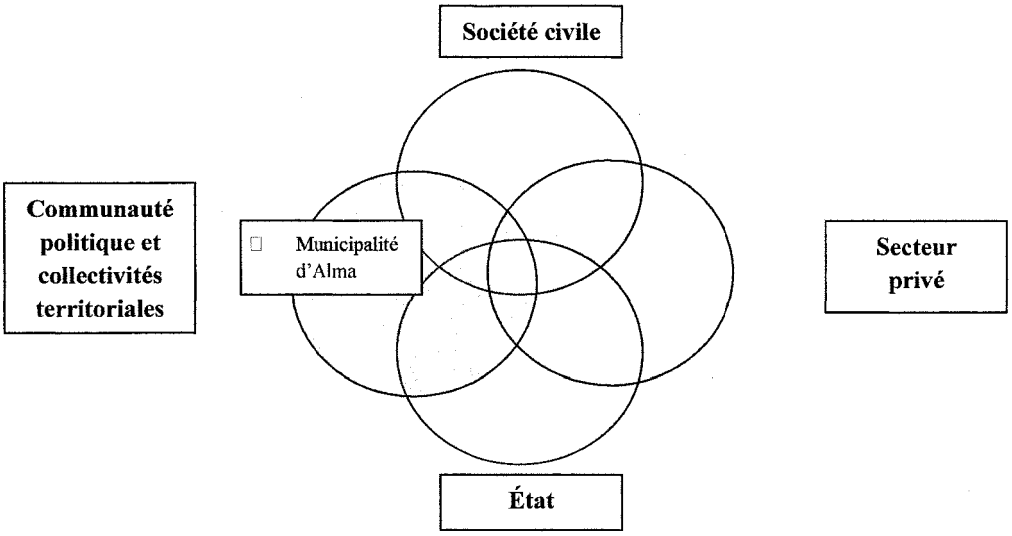
Deuxième période : Passage en « mode solution » (avril 2003 - mars 2004)



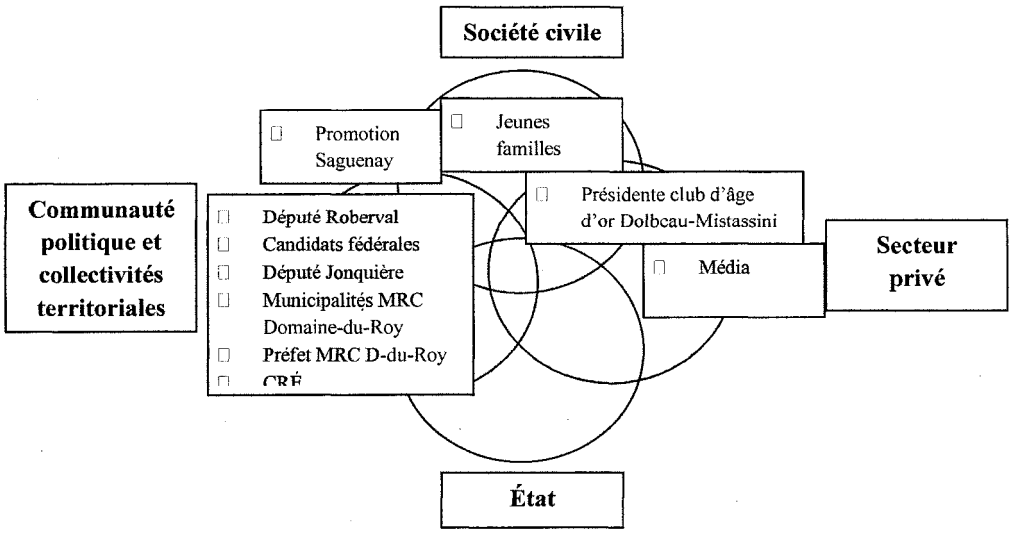
Troisième période : De la pénurie de main-d'œuvre à l'attractivité (avril 2004 – janvier 2006)



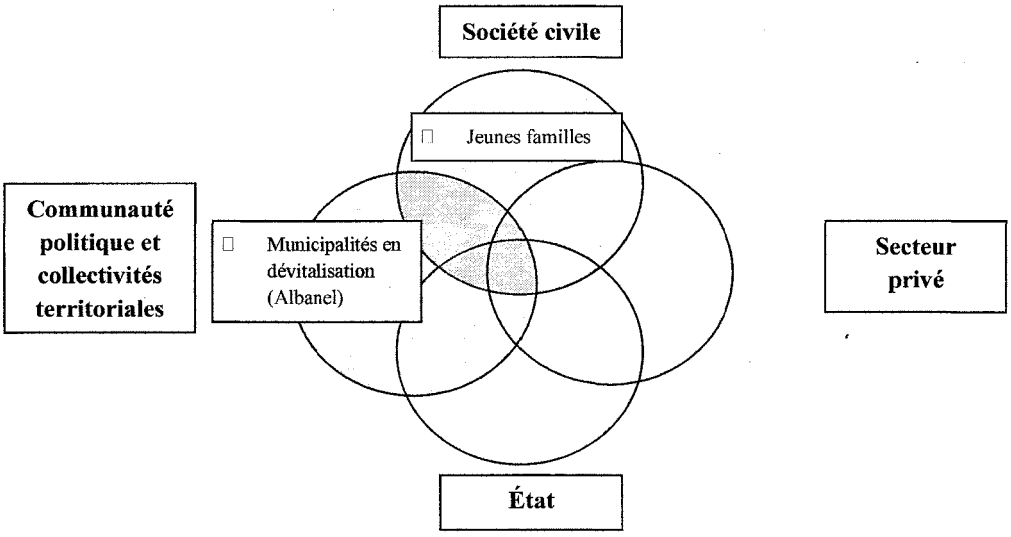
Quatrième période : Amélioration du bilan migratoire (février 2006 – janvier 2008)



Cinquième période : Qualité de vie et image positive du SLSJ (février 2008 – juin 2009)



Quatrième période : Amélioration du bilan migratoire (février 2006 – janvier 2008)



Annexe 7. Évolution de la mobilisation régionale, du leadership organisationnel régional et de l'influence du discours organisationnel

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Étapes de la mobilisation	Déclenchement, diag.	Mobilisation initiale		Vision commune	Opérationnalisation 1ère entente		Éval. négo.	Opérationnalisation 2ème entente			
Mobilisation qualitative		TRÈS FORT		TRÈS FORT	FORT		FORT	FORT +			
Leadership (Ap. indiv.)	4				5 + fort		3	1 - fort		2	
Leadership (Ap. inter.)				3 + fort			1 – fort			2	
Leadership (Ap. hol.)	3				1 - fort		2	4 + fort			
Influence par le discours			2	4		1 - fort		5 + fort		3	

BIBLIOGRAPHIE

AEBISCHER, V. et D. OBERLÉ. 2007. *Le groupe en psychologie sociale*, Paris, Dunod, 223 p.

AGLIETTA, M. 1979. *A Theory of Capitalist Regulation: The U.S. Experience*, London, NLB, 157 p.

ANCELIN SCHÜTZENBERGER, A. 1971. *Vocabulaire des techniques de groupe*, Paris, Épi, 193 p.

ANDREWS, R. B. 1953. « Mechanics of the urban economic base: Historical development of the base concept », *Land economics*, vol. 29, n° 2, pp. 161-167.

ARNSTEIN, S. R. 1969. « Ladder of citizen participation », *American Institute of Planning*, vol. 35, pp. 216-224.

ATKINSON, R. 1998. « Les aléas de la participation des habitants à la gouvernance urbaine en Europe », *Les annales de la recherche urbaine*, n° 80-81, pp. 75-84.

AYDALOT, P. 1986. *Les milieux innovateurs en Europe*, Paris, Economica / GREMI, 361 p.

AYDALOT, P. 1985. *Economie régionale et urbaine*, Paris, Economica, 487 p.

BAGNASCO, A. 1981. *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologne, Il Mulino, vol. 74.

BALES, R. F. 1970. *Personality and Interpersonal Behavior*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 571 p.

BALES, R. F. 1965. « The equilibrium problem in small groups », dans A. P. Hare *et al.* (dir.), *Small Groups: Studies in Social Interaction*, New York, Alfred A. Knopf, pp. 170-184.

BANDURA, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*, New York, Freeman, 859 p.

BANVILLE, C. 1977. *Les Opérations Dignité*, Québec, Le fonds de recherché forestières de l'Université Laval, 128 p.

BARDIN, L. 2003. *L'analyse de contenu*, Paris, PUF, 289 p.

BARGE, J. K. et R. Y. HIROKAWA. 1989. « Toward a communication competency model of group leadership », *Small Group Behavior*, Vol. 20, n° 2, pp. 167-189.

BARKER, L. L. *et al.* 1987. *Groups in Process*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 305 p.

BARNES, J. A. 1954. « Class and Committees in a Norwegian Island Parish », *Human Relation*, vol. 7, pp. 39-58.

BATESON, G. 1971. « Communication », dans N. Mac Quown (dir.), *The Natural History of an Interview*, Chicago, Bibliothèque de l'université, pp. 1-40.

BEAUCHEMIN, J. 1997. « Conservatisme et traditionalisme dans le Québec duplessiste : aux origines d'une confusion conceptuelle », dans A.-G. Gagnon et M. Sara-Bournet (dir.),

Rapport-Gratuit.com

Duplessis. Entre la grande noirceur et la société libérale, Montréal, Les Éditions Québec/Amérique, pp. 33-54.

BEAUD, J. P. 2009. « L'échantillonnage », dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, PUQ, pp. 251-283.

BEAUDRY, R. et H. DIONNE. 1996. « Vivre quelque part comme agir subversif : les solidarités territoriales », *Recherches sociographiques*, vol. 37, n° 3, pp. 537-557.

BECCATINI, G. 1992. « Le district marshallien : une notion socio-économique », dans G.Benko et A. Lipietz (dir.), *Les régions qui gagnent - districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, Coll. Economie en liberté, pp. 35-55.

BECATTINI, G. 1979. « Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unita di indagine dell'economia industriale », *Rivista di economia e politica industriale*, vol. 5, n° 1, pp.7-21.

BEHIELS, M. D. 1985. *Prelude to Quebec's Quiet Revolution : Liberalism versus Neo-Nationalism*, Montréal, McGill-Queen's University Press, 366 p.

BÉLANGER, Y. 1987. « L'État québécois : un État hybride », *Interventions économiques*, n° 17, pp. 117-126.

BÉLANGER, Y. et P. FOURNIER. 1987. *L'entreprise québécoise : développement historique et dynamique contemporaine*, Montréal, Hurtubise HMH, 187 p.

BENFARI, R. C. 1999. *Understanding and Changing your Management Style*, San Francisco, Jossey-Bass, 304 p.

BENKO, G. 1998. *La science régionale*, PUF, Paris, 128 p.

BENTHAM, J. [1789] 1970. *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation,* London, University of London, 343 p.

BERLIN, I. 1979. *Against the Current*, Londres, Hogarth, 394 p.

BEVERIDGE, W. H. 1944. *Full Employment in a Free Society,* New York, Norton, 429 p.

BEVERIDGE, W. H. 1942. *Social Insurance and Allied Services*, New-York, MacmillanCo, 299 p.

BLAIS, M. R., L. LACHANCE, R. J. VALLERAND, N. M. BRIÈRE, A. S. RIDDLE. 1993. « L'inventaire des motivations au travail de Blais ». *Revue québécoise de psychologie*, vol. 14, n° 3, pp.185-215.

BLAIS, M.R., R. J. VALLERAND, L. G. PELLETIER, N. M. BRIÈRE. 1993. *L'inventaire des motivations interpersonnelles*. Manuscrit non publié, UQAM.

BLANCHET, A. et A. GOTMAN. 2006. *L'enquête et ses méthodes. L'entretien*, Paris, Armand Colin, 127 p.

BOÎTE À BLEUETS (LA). 2005. *Consultation sur le projet de Plan de développement durable du Québec. Mémoire présenté au ministère de l'Environnement. Février 2005*, Alma, La Boîte à Bleuets, 13 p.

BOISVERT, M. 1996. «L'analyse économique régionale un éventail de concepts anciens et nouveaux », dans M.-U. Proulx (dir.), *Le phénomène régional au Québec,* Sainte-Foy, PUQ, pp. 187-213.

BORGATTI, S. P., M. G. EVERETT et L. C. FREEMAN. 2002. *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*, Harvard, MA, Analytic Technologies.

BORGMANN, A. 1992. *Crossing the Postmodern Divide*, Chicago, The University of Chicago Press, 173 p.

BORMANN, E. G. 1983. *Discussion and Group Methods. Theory and Practice*, New York, Harper and Row, 340 p.

BOUCHER, J. et L. FAVREAU. 1994. « L'évolution du discours de la CSN sur les stratégies syndicales », dans P. R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, PUM, Coll. Politique et Économie, pp. 259-278.

BOUCHER, J. L. et D. TREMBLAY. 1999. « La gouvernance locale : enjeux scientifique et politique », *Économie et solidarités*, vol. 30, n° 2, pp. 1-6.

BOUDEVILLE, J. 1968. *L'espace et les pôles de croissance*, Paris, PUF, 230 p.

BOUDON, R. 1992. « Action », dans R. Boudon et J. Baechler (dir.), *Traité de sociologie*, Paris, PUF, pp. 21-55.

BOUDON, R. 1979. *La logique du social. Introduction à l'analyse sociologique*, Paris, Hachette, 333 p.

BOUDON, R. 1977. *Effets pervers et ordre social,* Paris, PUF, 286 p.

BOUDREAU, J.-A. 2004. « Territoire vécu, territoire stratégique et territoire institutionnalisé : de la redéfinition de la solidarité sociale à Los Angeles », *Lien social et Politiques*, n° 52, pp. 107-118.

BOUDREAULT, P.-W. et M. PARAZELLI (dir.). 2004. *L'imaginaire urbain et les jeunes. La ville comme espace d'expériences identitaires et créatrices*, Sainte-Foy, PUQ, 354 p.

BOURDIEU, P. 1992. « La « jeunesse » n'est qu'un mot », *Questions de sociologie*, Paris, Éditions de Minuit, pp. 143-154.

BOURDIEU, P. 1987. *Choses dites*, Paris, Minuit, 229 p.

BOURDIEU, P. 1972. *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Genève, Droz, 269 p.

BOUREILLE, B. et B, GUESNIER. 1994. *Dynamiques des activités et évolution des territoires*, Poitiers, ADICUEER, 355 p.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

BOURQUE, D. 2008. *Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés*, Québec, PUQ, 142 p.

BOYCE, W. F. 2001. « Disadvantaged persons' participation in health promotion projects: Some structural dimensions. », *Social Science and Medicine,* vol. 52, pp. 1551–1564.

BRAIS, N. et W. FROHN. 2002. « État local et mouvement des femmes à Québec : une étude de cas », *Lien social et Politiques*, n° 47, pp. 55-66.

BRETON, P. 1996. *L'argumentation dans la communication*, Paris, La Découverte, 120 p.

BRUINS, J. 1999. « Social power and influence tactics: a theoretical introduction », *Journal of Social Issues*, vol. 55, n° 1, pp. 7-14.

BRUNEL, S. 1995. *Le Sud dans la nouvelle économie mondiale,* Paris, PUF, 421 p.

BRUNELLE, D. 1978. *La désillusion tranquille*, Montréal, Hurtubise HMH, 412 p.

BUREAU D'AMÉNAGEMENT DE L'EST DU QUÉBEC (BAEQ). 1966. *Plan de développement du Bas-Saint-Laurent, de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine*, Mont-Joli, 30 juin 1966.

BUREAU D'AMÉNAGEMENT DE L'EST DU QUÉBEC (BAEQ). 1964. *Définition du BAEQ et son mandat.*

BURKE, E. 1790. *Réflexions sur la révolution en France*, Paris, Laurent Fils, 364 p.

BURT, R. S. 1992. *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 313 p.

CAILLOUETTE, J. *et al.* 2007. « Territorialité, action publique et développement des communautés », *Économie et Solidarités*, vol. 38, n° 1, pp. 8-23.

CAILLOUETTE, J. 2001. « Pratiques de partenariat, pratiques d'articulation identitaire et mouvement communautaire », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14, n° 1, pp. 81-96.

CARRIER, R. 1979. « La coopérative du JAL : des rapports nouveaux entre la population et les travailleurs », *Possibles*, vol. 3, n° 3-4, pp. 225-247.

CARTIER, F. 2000. *Les carrières d'avenir au Québec*, Québec, Éditions Ma Carrière, 417 p.

CASSIDY, E. *et al.* 2005. « CRIC Cluster conference Beyond Cluster », *Current Practices and Future Strategies*, Ballarat, june 30-july 1.

CASTELLS, M. 1999. *Le pouvoir de l'identité. L'ère de l'information*, Paris, Fayard, 538 p.

CEFAÏ, D. 2007. *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*, Paris, La Découverte, 727 p.

CENTRE DE FEMMES DU TÉMISCAMINGUE (CCFT). 1999. *Rapport d'activités 1998-99*, Ville Marie, miméo.

CHAMBERS, R. 1998. « Foreword », dans V. Johnson, E. Ivan-Smith, G. Gordon, P. Pridmore, et P. Scott (dir.), *Stepping forward: children and young people's participation in the development process*, London, Intermediate Technology Publications, pp. xvi–xvii.

CHAMPAUD, C. 1994. « L'argumentation », *Psychologie française*, vol. 39, pp. 193-203.

CHARLOT, B. et D. GLASMAN (dir.). 1998. *Les jeunes, l'insertion, l'emploi*, Paris, PUF, 341 p.

CHASSAGNE, M. E. et A. ROMEFORT. 1987. *Initiatives et solidarités pour le développement local : l'affaire de tous*, Paris, Syros/Adels, 268 p.

CHEVRIER, J. 2009. « La spécification de la problématique », dans B. Gauthier (dir.), Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données, Sainte-Foy, PUQ, pp. 53-87.

CHRISTALLER, W. 1966. Central Places in Southern Germany, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 230 p.

CLARK, C. 1951. *The conditions of economic progress*, London, MacMillan, 584 p.

COALITION URGENCE RURALE (CUR). 1991. *Notre Politique de Développement Rural*, Coalition Urgence Rurale du Bas-Saint-Laurent, février 1991, 26 p.

COLEMAN, J. 1988. « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, n° 94, pp. 95-120.

COLEMAN, W. D. 1984. *The Independence Movement in Quebec, 1945-1980*, Toronto, University of Toronto Press, 274 p.

COLES, B. 1996. « Youth transitions in the United Kingdom : A Review of Recent research », dans B. Galaway et J. Hudson (dir.), *Youth in transition : perspectives on research and policy*, Toronto, Thompson Educational, pp. 23-31.

COMEAU, Y. *et al.* 2001. *Emploi, économie sociale, développement local. Les nouvelles filières*, Québec, PUQ, 336 p.

CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX (CSN). 1996. *Nos outils collectifs*, Montréal, CSN (Service de l'information de la CSN), 24 p.

CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX (CSN). 1992. *Nos outils collectifs*, Montréal, CSN (Service de l'information de la CSN), 24 p.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS (CRÉ), SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN. 2007. *Plan quinquennal de développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean 2007 - 2012*, Jonquière, CRÉ, 42 p.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS (CRÉ), SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN. 2004. *L'entente spécifique visant à influencer positivement le bilan migratoire des jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean, Saguenay*, Jonquière, CRÉ, 16 p.

CONSEIL DES AFFAIRES SOCIALES (CAS). 1992. *Un Québec solidaire : rapport sur le développement*, Montréal, Gaëtan Morin, 182 p.

CONSEIL D'ORIENTATION ÉCONOMIQUE DU BAS-SAINT-LAURENT. 1963. « La région-pilote d'aménagement de l'Est du Québec », mémoire, Rimouski, mars 1963.

COOPÉRATIVE DE CONSULTATION EN DÉVELOPPEMENT (LA CLÉ). 2009. *Compétences significatives en mobilisation des communautés locales*, Victoriaville, Coopérative de consultation en développement, 4 p.

COOPÉRATIVE DE CONSULTATION EN DÉVELOPPEMENT (LA CLÉ). 2007. *La mobilisation des communautés locales. Compétences requises*, Victoriaville, La Clé, 8 p.

CORAGGIO, J. L. 1972. « Hacia una revisión de la teoría de los polos de desarrollo », *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, vol. 2, pp. 25-40.

CORNWALL, A. 1995. « Towards participatory practice: PRA and the participatory process », dans K. de Koning et M. Martin (dir.), *Participatory Research in Health*, London, Zed Books, pp. 94-107.

CÔTÉ, C. 1991. *La désintégration des régions*, Chicoutimi, JCL, 261 p.

CÔTÉ, C. et D. LAROUCHE. 2000. *Radiographie d'une mort fine : dimension sociale de la maladie au Québec*, Chicoutimi, JCL, 286 p.

CÔTÉ, G. et C. GAGNON. 2005. « Gouvernance environnementale et participation citoyenne : pratique ou utopie ? Le cas de l'implantation du mégaprojet industriel Alcan (Alma) », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 18, n° 1, pp. 57-72.

CÔTÉ, L. 2002. « Le capital social dans les régions québécoises », *Recherches sociographiques*, vol. 43, n° 2, pp. 353-368.

CÔTÉ, S. 1999. « Délestage tapageur ou décentralisation tranquille », dans R. Côté (dir.), *Québec 1999*, Montréal, Fides-Le Devoir, 1998, pp. 341-350.

CÔTÉ, S. et D. POTVIN. 2004. « La migration interrégionale des jeunes au Québec : des parcours différenciés selon le lieu d'origine », dans P. Leblanc et M. Molgat (dir.), *La migration des jeunes. Aux frontières de l'espace et du temps*, Sainte-Foy, PUL, pp. 33-80.

COURLET, C. 1994. « Les systèmes productifs localisés, de quoi parle-t-on ? », dans C. Courlet et B. Soulage (dir.), *Industrie, territoire et politiques publiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 13-32.

COURLET, C. et GAROFOLI, G. 1995. « Districts industriels, systèmes productifs localisés et développement », *Actes du XXXIVe Colloque international de l'Association de Science Régionale de Langue Française « Dynamiques industrielles, dynamiques territoriales »*, Toulouse, 31 août - 1 septembre.

COURLET, C., B. PECQUEUR et B. SOULAGE. 1993. « Industrie et dynamiques de territoires », *Revue d'économie industrielle*, n° 64, pp. 7-21.

COURVILLE, S. 1993. « Tradition et modernité : leurs significations spatiales », *Recherches sociographiques*, vol. 34, n° 2, pp. 211-231.

CROZIER, M. et E. FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, 504 p.

D'AMOURS, M. 1996. *Le rapport des entreprises au territoire : le cas du RESO et de quatre entreprises du Sud-Ouest de Montréal*, Montréal, Mémoire de maîtrise (département de sociologie, UQAM).

DECI, E. L., RYAN, R. M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*, New York, Plenum Press, 371 p.

DE COSTER, M., B. BAWIN-LEGROS, et M. PONCELET. 2006. *Introduction à la sociologie*, Paris, De Boeck, 267 p.

DEGENNE, A et M. FORSÉ. 1994. *Les réseaux sociaux : une analyse structurale en sociologie*, Paris, Armand Colin.

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA. 2010. *Profil socioéconomique de la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean (02), Octobre 2010*, Ottawa, Gouvernement du Canada, 2 p.

DEWIEL, B. 2005. *La Démocratie : histoire des idées*, Sainte-Foy, PUL, 270 p.

DHUME, F. 2001. *Du travail social au travail ensemble / le partenariat dans le champ des politiques sociales*, Paris, Éditions ASH, 206 p.

DION, L. 1993. *Québec 1945-2000. Les Intellectuels et le temps de Duplessis*, Québec, PUL, 452 p.

DIONNE, H. 1983. *Aménagement intégré des ressources et luttes en milieu rural*, Rimouski, Université du Québec à Rimouski, GRIDEQ, Cahiers n° 11, 351 p.

DIONNE, H. et J.-L. KLEIN. 1993. « La question régionale au Québec contemporain », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 37, n° 101, pp. 219-240.

DIONNE, H. et J.-L. KLEIN. 1982. « L'aménagement intégré des ressources : une alternative à la marginalité rurale », *Intervention économique pour une alternative sociale*, n° 8, pp. 85-90.

DOMAR, E. 1946. « Capital Expansion, Rate of Growth, and Employment », *Econometrica*, vol. 14, pp. 137-147.

DUFOUR, P. 2012. « Pouvoir et leadership des mouvements sociaux au Québec », dans M. Fahmy (dir), *L'état du Québec en 2012. Le Québec en panne de leadership*, Montréal, Les Éditions du Boréal, pp. 92-98.

DUPERRÉ, M. 2004. *L'organisation communautaire : la mobilisation des acteurs collectifs*, Québec, PUL, 130 p.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

DUPERRÉ, M. 1992. « Du discours à la réalité dans le partenariat public-communautaire en santé mentale : une expérience au Saguenay – Lac-Saint-Jean », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 5, n° 2, pp. 131-146.

DURANT, C et A. BLAIS. 2009. « La mesure », dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, PUQ, pp. 227-250.

DURKHEIM, É. [1895] 1983. *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Vrin, 254 p.

DURKHEIM, É. 1909. « Société religieuse et théorie de la connaissance », *Revue de métaphysique et de morale*, n° 17.

DUVAL, M, *et al.* 2005. « Le Centre de femmes du Témiscamingue : un acteur majeur dans le développement local », *Recherches féministes*, vol. 18, n° 1, pp. 117-136.

ELIAS, N. 1991. *La société des individus*, Paris, Fayard, 301 p.

ELLENFSEN, B. et J. HAMEL. 2000. « Citoyenneté, jeunesse et exclusion. Lien social et politique à l'heure de la précarité », *Lien Social et Politiques/RIAC*, vol. 43, pp. 133-142.

ENGLAND, G. W. et R. LEE. 1974. « The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia », *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, n° 4, pp. 411-419.

FAHMY, M (dir.). 2012. *L'état du Québec 2012. Le Québec en panne de leadership ?*, Montréal, Les Éditions du Boréal, 511 p.

FALARDEAU, J.-C. (dir.). 1953. « Avant-propos », *Essais sur le Québec contemporain*, Québec, PUL, pp. 13-21.

FAVREAU, L. 2003. *La lutte contre la pauvreté aujourd'hui : quelle(s) stratégie(s) ?*, Copublication CRISES et CRDC, Cahiers du CRISES, Collection « Working Papers », n° 0202, 27 p.

FAVREAU, L. et B. LÉVESQUE. 1999. *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*, Québec, PUQ, 230 p.

FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC (FTQ). 1994. *Développer ensemble tous les coins du pays*, Document d'appui pour le Colloque sur le développement socio-économique régional, Jonquière 25 et 26 octobre 1994.

FISHER, G. B. 1933. « Capital and the growth of knowledge », *Economic Journal*, Vol. 43, pp. 379-359.

FONTAN, J.-M. et J.-L. KLEIN. 2004. « La mobilisation du capital socio-territorial : le cas du technopôle Angus », *Lien social et Politiques*, n° 52, pp. 139-149.

FONTAN, J.-M. et R. LACHAPELLE. 2000. « Concertation/Partenariat », *Formation à l'Institut de développement communautaire*, Montréal, Université Concordia, 23 p.

FONTAN, J.-M. et A. LÉVESQUE. 1992. *Initiation au développement économique local et au développement économique communautaire*, Montréal, IFDÉC, 160 p.

FORSYTH, D. R. 1990. *Group Dynamics*, Pacific Grove, Brooks/Cole, 680 p.

FORTIN, A. 1996. « Les trajets de la modernité », dans M. Elbaz, A. Fortin et G. Laforest (dir.), *Les frontières de l'identité. Modernité et postmodernisme au Québec*, Paris, L'Harmattan, pp. 23-28.

FORTIN, M.-J. et S. LE FLOCH. 2010. « Contester les parcs éoliens au nom du paysage : le droit de défendre sa cour contre un certain modèle de développement », dans S. Savard et M. Pâquet (dir.), *Énergie et citoyenneté*, pp. 27-50.

FOURASTIÉ, J. 1979. *Les trente glorieuses ou la Révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard, 299 p.

FOURNIER, L. 1993. « Une institution financière syndicale vouée au développement de l'emploi », *Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives (RECMA)*, n° 48(250), pp. 53-60.

FOURNIER, M. 1986. *L'Entrée dans la modernité : science, culture et société au Québec*, Montréal, Éditions Albert Saint-Martin, 239 p.

FOURNIER, P. 1987. « Les sociétés d'État au Québec », *Interventions économiques*, Vol. 18, pp. 173-192.

FOURNIER, P. 1986. *La concertation au Québec, études de cas et perspectives*, Québec, Commission consultative sur le travail et la révision du code du travail, 53 p.

FOURNIS, Y. 2007. « Les idéologies du territoire en Bretagne (1972-1984) : les mouvements culturels et écologistes face aux institutions régionales (CESR, Conseil régional) », dans L. Arnaud, C. Le Bart et R. Pasquier (dir.), *Idéologies et action publique territoriale. La politique change-t-elle encore les politiques ?*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, pp. 177-196.

FREUND, J. 1968. *Sociologie de Max Weber*, Paris, PUF, 256 p.

FRIEDMANN, J. 1992. *Empowerment : the politics of alternative development*, Oxford, Blackwell, 1996.

FRIEDMANN, J. 1969. « A general theory of polarized development », The ford foundation, Urban and regional development advisory program, mimeo, Santiago, Chile: august, 1967, revised October, 1969 for the symposium on the role of growth center in regional economic development, Austin, Texas, November 20-22.

GAGNON, A.-G. 1985. *Développement régional, État et groupes populaires*, Hull, Asticou, 286 p.

GAGNON, A.-G. et M. B. MONTCALM. 1992. *Québec : au-delà de la Révolution tranquille*, Montréal, VLB Éditeur, 333 p.

GAGNON, A.-G., et M. B. MONTCALM. 1982. « Economic Peripheralization and Quebec Unrest », *La Revue d'études canadiennes*, vol. 17, n° 2, pp. 32-42.

GAGNON, C et J.-L. KLEIN. 1991. « Le partenariat dans le développement local : tendances actuelles et perspectives de changement social », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 35, n° 95, pp. 239-255.

GALLAND, O. 1996. « L'entrée dans la vie adulte en France. Bilan et perspectives sociologiques », *Sociologie et sociétés*, vol. 28, n° 1, pp. 37-46.

GAUDREAULT, M., M. PERRON, S. VEILLETTE et L. RICHARD. 2000. *Rester, partir ou revenir au Saguenay – Lac-Saint-Jean après les études. Analyse du désir d'enracinement des élèves du secondaire*, Jonquière, Cégep de Jonquière-Groupe ÉCOBES, 67 p.

GAUTHIER, B (dir.). 2009. « La Structure de la preuve », dans *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, PUQ, pp. 169-198.

GAUTHIER, M. 2004. « À la recherche du « sens » de la migration des jeunes Québécois », dans P. LeBlanc et M. Molgat (dir.), *La migration des jeunes. Aux frontières de l'espace et du temps*, Sainte-Foy, PUL, pp. 5-32.

GAUTHIER, M. 2000. « En quittant père et mère, chaque génération contribue à changer le monde », dans M. Gauthier, J. Hamel, L. Duval et B. Ellefsen (dir.), *Être jeune en l'an 2000*, Sainte-Foy, PUL, pp. 11-15.

GAUTHIER, M., P.-L. GRAVEL et A.-A. BROUILLETTE. 2004. « Qu'est-ce qui pousse les jeunes à s'engager ? Les valeurs de jeunes militants d'aujourd'hui. », dans G. Pronovost et C. Royer (dir.), *Les valeurs des jeunes*, Québec, PUQ, pp. 149-168.

GHIGLIONE, R., B. MATALON et N. BACRI. 1985. *Les dires analysés. L'analyse propositionnelle du discours*, Paris, Presses Universitaires de Vincennes, 189 p.

GINGRAS, F.-P. et A. CÔTÉ. 2009. « La sociologie de la connaissance », dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, PUQ, pp. 19-50.

GIRARD, C., M. SIMARD, V. FORTIN, M. GAUTHIER, et S. CÔTÉ. 2006. *La migration des jeunes du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Résultats d'un sondage 2004-2005 auprès des 20-34 ans du Québec*, Québec, Observatoire Jeunes et Société, 130 p.

GOFFMAN, E. [1961] 1998. *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Éditions de Minuit, 447 p.

GOFFMAN, E. 1973. *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Ed. de Minuit, 374 p.

GOUTTEBEL, J.-Y. 2001. *Stratégies de développement territorial,* Paris, Editions Economica, 234 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. 2008. *Plan stratégique 2008-2011*, Québec, Conseil de la science et de la technologie, 22 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. 2005. *Impacts des changements démographiques sur l'économie, le marché du travail et les finances publiques du Québec. Document de recherche*, Québec, Gouvernement du Québec, 33 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. 2000. *Les ententes spécifiques de régionalisation*, Québec, Gouvernement du Québec, 18 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. 1997. *Politique de soutien au développement local et régional*, Québec, Gouvernement du Québec, Secrétariat au développement des régions, 62 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, MINISTRE DÉLÉGUÉ AUX AFFAIRES RÉGIONALES. 1992. *Développer les régions du Québec*, Québec, 47 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. 1982. *Le virage technologique*, Québec, Développement économique, 248 p.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. 1979. *Bâtir le Québec*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 523 p.

GRANOVETTER, M. S. 1973. « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, n° 78, pp. 1360-1380.

GREFFE, X. 1984. *Territoires en France, les enjeux économiques de la décentralisation*, Paris, Economica, 304 p.

GUMUCHIAN, H., E. GRASSET, R. LAJARGE et E. ROUX. 2003. *Les acteurs, ces oubliés du territoire*, Paris, Economica, 186 p.

GURR, T., 1970, *Why Men Rebel*, N.J., Princeton University Press, Princeton, 421 p.

HABERMAS, J. 1988. *Le discours philosophique de la modernité*, Paris, Gallimard, 484 p.

HABERMAS, J. 1987. *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard, 2 vol., 448, 480 p.

HARROD, R. 1939. « An Essay in Dynamic Theory », *Economic Journal*, vol. 49, pp. 14-33.

HAYEK, F. A. 1947. *La route de la servitude*, Paris, P. Lhoste-Lachaume, 64 p.

HEGEL, G. W. F. [1822] 1988. *La raison dans l'histoire*, Paris, Hatier, 79 p.

HEGEL, G. W. F. [1821] 1982. *Principes de la philosophie du droit*, Paris, Vrin, 380 p.

HIGGINS, B., F. MARTIN et A. RAYNAUD (HMR). 1970. *Les orientations du développement économique dans la province de Québec*, Ottawa, ministère de l'Expansion économique régionale, 365 p.

HIRSCHMAN, A. O. 1958. *The Strategy of Economic Development*, Yale University Press, 217 p.

HIRST, P. Q. 1990. *Representative Democracy and Its Limits*, Cambridge, Polity, 171 p.

HOBBES, T. [1651] 2000. *Léviathan*, Paris, Gallimard, 1024 p.

HOLSTI, O. R. 1969. *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, Addison Wesley Plublishing Company, 235 p.

Rapport-Gratuit.com

HSAINI, A. 2000. « Le dépassement des économies d'agglomération comme seules ressources explicatives de l'efficacité des SPL », *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol. 2, pp. 215-242.

HUME, D. [1739] 1995. *La morale : traité de la nature humaine*, Paris, Flammarion, 282 p.

HUSSERL, E. 2001. « Immanence et transcendance dans la sphère originale. Comment la transcendance véritable et authentique, la transcendance intersubjective est-elle possible ? », dans *Sur l'intersubjectivité*, Paris, Epiméthée, 135 p.

HUSSERL, E. 1953. *Méditations cartésiennes*, Paris, Vrin, 136 p.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (ISQ). 2009. *Perspectives démographiques du Québec et des régions, 2006-2056*, Québec, Direction des statistiques sociodémographiques, 133 p.

ISARD, W. 1956. *Location and Space Economy. A General Theory Relating to Industrial Location, Market Areas, Land Use, Trade and Urban Structure*, Londres, Chapman and Hall, 350 p.

JEAN, B. 1998. « La région sous le regard sociologique : la construction sociale du fait régional », dans M.-U. Proulx (dir.), *Le phénomène régional au Québec*, PUQ, Québec, pp. 133-156.

JEAN, B. 1991. « Terre, territoire, territorialité : identité et territoire chez les agriculteurs bas-laurentiens », dans B. Arcand *et al.* (dir.), *Identités et territoire : trois réflexions*, Chicoutimi, GRIR, pp. 13-25.

JEUNE CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE (JCCI), LAC-SAINT-JEAN-EST ET CHICOUTIMI. 2005. *Stratégie d'action jeunesse 2005-2008*, Alma, JCCI-Lac-Saint-Jean-Est et Chicoutimi, 3 p.

JENKIN, M. 1983. *Le défi de la coopération : la politique industrielle dans la Fédération canadienne*, Ottawa, Conseil des sciences du Canada, 239 p.

JOYAL, A. 2002. *Le développement local, comment stimuler l'économie des régions en difficulté*, Québec, PUL, 156 p.

JULIEN, P.-A. 2005. *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance, une métaphore des romans policiers*, Québec, PUQ, 395 p.

JULIEN, P.-A. 1997. *Le développement régional. Comment multiplier les Beauce au Québec*, Québec, Éditions de l'IQRC, 142 p.

JUTRAS, J. 1981. *Le conseil régional de développement de l'Est du Québec*, Rimouski, GRIDEQ, n° 8, 146 p.

KANT, E. [1785] 1988a. *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Paris, Bordas, 191 p.

KANT, E. [1784] 1988b. *Idée pour une histoire universelle d'un point de vue cosmopolite*, Paris, Bordas, 191 p.

KARL, M. 2000. *Monitoring and evaluating stakeholder participation in agriculture and rural development projects: a literature review.* En ligne. <www.fao.org/sd/Ppdirect/Ppre0074.htm>. Consulté le 29 janvier 2013.

KATZENBACH, J. R. et D. K. SMITH. 1993. « The discipline of teams », *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 2, pp 111-124.

KELLEY, H. H. et C. L. WOODRUFF. 1956. « Members' reactions to apparent group approval of a counternorm communication », *J. abn. Soc. Psychol.*, vol. 52, pp. 67-74.

KEYNES, J. M. [1936] 1990. *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Paris, Bibliothèque scientifique Payot, 387 p.

KIDDER, L. and C. M. JUDD. 1986. *Research methods in social relations*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 563 p.

KIRKPATRICK, S. A. et E. A. LOCKE. 1991. « Leadership: Do traits matter? », *The Executive*, vol. 5, n° 2, pp. 48-60.

KLEIN, J.-L. 2012. « Le leadership partagé : une condition pour le développement local », dans M. FAHMY (dir), *L'état du Québec en 2012. Le Québec en panne de leadership*, Montréal, Les Éditions du Boréal, pp. 84-91.

KLEIN, J.-L. 1997. « L'espace local à l'heure de la globalization : la part de la mobilization sociale », dans L. Deshaies et G. Sénécal (dir.), *Les territoires dans l'œil de la postmodernité*, Québec, Département de géographie de l'Université Laval, pp. 367-377.

KLEIN, J.-L. 1995. « De l'État-providence à l'État accompagnateur dans la gestion du social : le cas du développement régional au Québec », *Lien social et Politiques*, n° 33, pp. 133-141.

KLEIN, J.-L. 1992. « Partenariat et planification flexible du développement local », *Revue canadienne des sciences régionales*, vol. 15, n° 2, pp. 491-505.

KLEIN, J.-L. *et al.* 2010. *Les conditions de réussite des indicateurs locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui mobilisent des ressources de l'économie sociale*, Montréal, CRISES, n° ET 1002, février, 52 p.

KLEIN, J.-L, P.-A. TREMBLAY et H. DIONNE (dir.). 1997. *Au-delà du néolibéralisme : Quel rôle pour les mouvements sociaux ?*, Sainte-Foy, PUQ, 218 p.

LACHAPELLE, R. 2001. « Deux décennies de concertation, le partenariat en développement local à Sorel », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14, n° 1, pp. 48-63.

LACOUR, C. 1996. « La tectonique des territoires : d'une métaphore à une théorisation », dans B. Pecqueur (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan, pp. 25-48.

LAFLAMME, C. et F. DESCHENAUX. 2004. « Situation en emploi, mobilité géographique et insertion professionnelle des jeunes », dans P. LeBlanc et M. Molgat (dir.), *La migration des jeunes. Aux frontières de l'espace et du temps*, Sainte-Foy, PUL, pp. 139-167.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

LAFONTAINE, D. 2005. « Le développement régional et territorial : un nouveau paradigme ? Jalons pour un projet de recherche internationale comparative », dans D. Lafontaine et B. Jean (dir.), *Territoires et fonctions, Tome 1. Des politiques aux théories : Les modèles de développement régional et de gouvernance en débats*, Rimouski, Éditions du GRIDEQ et du CRDT, pp. 345-406.

LAFORTUNE, B. 1989. *Les prises de décision du RCM sur la décentralisation (1974-1989)*, colloque Démocratie et Décentralisation, RCM, UQAM, Montréal, 2 et 3 juin 1989.

LAINEY, P. 2008. *Le leadership organisationnel. De la théorie à la pratique*, Montréal, Chenelière Éducation, 267 p.

LAMOUREUX, D. 1992. « Nos luttes ont changé nos vies », dans G. DAIGLE et G. ROCHER (dir.), *Le Québec en jeu*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, pp. 693-711.

LANDRY, S. 2007. *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints : Le modèle des trois zones dynamiques*, Québec, PUQ, 482 p.

LANDRY, S. 1998. « Le dualisme du pouvoir : mythe ou réalité ? », dans A. Savoie (dir.), *Leadership et pouvoir : équipes et groupes*, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires, pp. 101-108.

LANDRY, S. 1988. *Le processus d'émergence de la structure du pouvoir dans les groupes restreints : la place des femmes et la place des hommes*, thèse de doctorat inédite, Montréal, Université du Québec à Montréal.

LAROUSSE. 2009. *Le Petit Larousse 2010*, Editions Larousse, Paris, 1808 p.

LATÉRIÈRE, H., et G. VOYER. 1995. « Femmes et lieux de pouvoir régionaux : une présence à raffermir », dans D. Côté, M. Des Rivières, N. Thivierge et M. Tremblay (dir.), *Du local au planétaire. Réflexions et pratiques de femmes en développement régional*, Montréal, Les Éditions du remueménage, pp. 231-258.

LATOUR, B. 1987. *La science en action*, Paris, La Découverte, 663 p.

LAURIN, N. 1996. « Le projet nationaliste gestionnaire. De l'hôpital des religieuses au système hospitalier de l'État », dans M. ELBAZ, A. FORTIN et G. LAFOREST (dir.), *Les frontières de l'identité. Modernité et postmodernisme au Québec*, Paris, L'Harmattan, pp. 95-104.

LAVOIE, E. 1986. « La constitution d'une modernité culturelle populaire dans les médias au Québec (1900-1950) », dans Y. Lamonde et E. Trépanier (dir.), *L'avènement de la modernité culturelle au Québec*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, pp. 189-230.

LAZEGA, E. et M.-O. LEBEAUX. 1995. « Capital social et contrainte latérale », *Revue française de sociologie*, vol. 36, n° 4, pp. 759-777.

LEBEL, G. 1970. *Horizon 1980, une étude sur l'évolution de l'économie du Québec de 1946 à 1968, et sur ses perspectives d'avenir*, Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce, 263 p.

LEBLANC, P., J.-A. CONNELLY, M. GAUTHIER et S. CÔTÉ. 2007. *La migration des jeunes québécois originaires du milieu rural. Résultats d'un sondage 2004-2005 auprès des 20-34 ans du Québec*, Montréal, INRS – Urbanisastion, Culture et Société.

LEBLANC, P., C. GIRARD, S. CÔTÉ et D. POTVIN. 2003. « La migration des jeunes et le développement régional dans le croissant péri-nordique du Québec », *Recherches sociographiques. La migration des jeunes*, vol. 44, n° 1, pp. 35-55.

LEBLANC, P. et P. NOREAU. 2000. « Les jeunes quittent les régions pour la ville : migration à sens unique », dans M. Gauthier, J. Hamel, L. Duval et B. Ellefsen (dir.), *Être jeune en l'an 2000*, Sainte-Foy, PUL, pp. 25-29.

LEBOSSÉ, J. 1994. « Circuits courts de financement et mobilisation de l'épargne de proximité », dans *Réseau des consultants de développement local, L'aménagement du territoire à l'horizon 2015*, Grenoble, pp. 65-70.

LEFEBVRE, H. 1974. *La production de l'espace*, Paris, Anthropos, 485 p.

LELIÈVRE, G. 1991. *Résumé de la démarche des États-généraux du monde rural au 1er mars 1991. Présenté à la quatrième rencontre publique régionale de la Gaspésie et des Iles-de-la-Madeleine tenue à Bonaventure le 1er mars 1991*, pour le comité intérimaire de coordination régionale, 28 février 1991.

LEMIEUX, V. 1999. *Les réseaux d'acteurs sociaux*, Paris, PUF, 146 p.

LEMIEUX, V. 1976. « L'articulation des réseaux sociaux », *Recherches sociographiques*, vol. 17, n° 2, pp. 247-260.

LEMIEUX, V et M. OUIMET. 2004. *L'analyse structurale des réseaux sociaux*, Québec, PUL, 112 p.

LERAY, C. 2008. *L'analyse de contenu : De la théorie à la pratique. La méthode Morin-Chartier*, Québéc, PUQ, 180 p.

LÉTOURNEAU, J. 1989. « L'impensable histoire du Québec », *Contact*, pp. 38-41.

LÉVESQUE, B. 2005. « Le modèle québécois et le développement régional et local : vers le néolibéralisme et la fin du modèle québécois ? », dans D. Lafontaine et B. Jean (dir.), *Territoires et fonctions. Tome 1. Des politiques aux théories : Les modèles de développement régional et de gouvernance en débats*, Rimouski, Éditions du GRIDEQ/CRDT, pp. 15-43.

LÉVESQUE, B. 2002. « Développement local et économie sociale », dans M. Tremblay, P.-A. Tremblay et S. Tremblay, *Développement local, économie sociale et démocratie*, Québec, PUQ, pp. 41-68.

LÉVESQUE, B. et L. MAGER. 1995. « L'institutionnalisation des nouvelles dynamiques de concertation locale et régionale au Québec : les acteurs sociaux à la recherche d'une stratégie

gagnante », dans A.-G. Gagnon et A. Noël (dir.), *L'Espace québécois*, Montréal, Québec/Amérique, pp. 135-170.

LÉVESQUE, B. et M. MENDELL. 1995. « Les fonds de développement : esquisse d'un portrait », *Relations*, pp. 12-15.

LÉVESQUE, B. et W. A. NINACS. 1997. « L'économie sociale au Canada : le modèle québécois », *Stratégies locales pour l'emploi et l'économie sociale*, Montréal, OCDE-IFDEC, pp. 131-145.

LEWIS, A. 1955. *The theory of economic growth*, London, Allen and Unwin, 453 p.

LIN, N. 2001. *Social Capital: A theory of Social Structure and Action*, New York, Cambridge University, 278 p.

LINTEAU, P.-A, J.-C ROBERT et R. DUROCHER. 1989. *Histoire du Québec contemporain. Le Québec depuis 1930*, Montréal, Boréal, 737 p.

LINTON, R. 1977. *Le fondement culturel de la personnalité*, Paris, Dunod, 139 p.

LOCKE, J. [1690] 1989. *Essai philosophique concernant l'entendement humain*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, 640 p.

LORD, R. G., C. L. DEVADER et G. M. ALLIGER. 1986. « A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, pp. 402-410.

LÖWENTHAL, P. 2005. « Société civile et participation politique. Le cas de la coopération au développement », *Mondes en Développement*, vol. 33, n° 129, pp. 59-73.

LUC, É. 2004. *Le leadership partagé : Modèle d'apprentissage et d'actualisation*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 158 p.

LURCOTT, R. H. et J. A. DOWNING. 1987. « A Public-Private Support System for Community-Based Organisations in Pittsburgh », *Journal of the American Planning Association*, vol. 53, n° 4, pp. 459-468.

MACE, G. 1988. *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, Sainte-Foy, PUL, 122 p.

MAHEU, L. 1979. « La conjoncture des luttes nationales au Québec : mode d'intervention étatique des classes moyennes et enjeux d'un mouvement social de rupture », *Sociologie et Sociétés*, vol. 11, n ° 2, pp. 125-144.

MAILLAT, D. 1994. « Comportements spatiaux et milieux innovateurs », dans J.-P. Auray, A. Bailly, P.-H. Derycke et J.-M. Huriot (dir.), *Encyclopédie d'économie spatiale - Concepts, Comportements, Organisations*, Paris, Economica, pp. 255-262.

MALINOWSKI, B. [1941] 1970. *Les dynamiques de l'évolution culturelle*, Paris, Payot.

MANN, R. D. 1959. « A review of the relationships between personality and performance in small groups », *Psychological Bulletin*, n° 56, pp. 241-270.

MARSHALL, A. 1900. *Elements of economics of industry*, Londres, Macmillan, 440 p.

MARX, K. [1845] 1996. *Manuscrits de 1844*, Paris, Flammarion, 243 p.

MARX, K. et F. ENGELS. [1848] 1978. *Manifeste du Parti communiste*, Moscou, Editions du Progrès, 43 p.

MASSON, D. 2001. « Gouvernance partagée, associations et démocratie : les femmes dans le développement régional », *Politiques et Sociétés*, vol. 20, n° 2-3, pp. 89-115.

McROBERTS, K. 1996. « La thèse tradition-modernité : l'historique québécois », dans M. ELBAZ, A. FORTIN et G. LAFOREST (dir.), *Les frontières de l'identité. Modernité et postmodernisme au Québec*, Paris, L'Harmattan, pp. 29-45.

McROBERTS, K. et D. POGATE. 1983. *Développement et modernisation du Québec*, Montréal, Boréal Express, 350 p.

MEAD, M. 1963. *Mœurs et sexualité en Océanie*, Paris, Plon, 526 p.

MEIER, R. L. 1972. *Croissance urbaine et théorie des communications*, Paris, PUF, 237 p.

MELUCCI, A. 1978. « Société en changement et nouveaux mouvements sociaux », *Sociologie et sociétés*, vol. 10, n°2, pp. 37-53.

MENGER, C. 1892. « On the Origins of Money », *Economic Journal*, vol. 2, pp. 239-255.

MERTON, R. K. 1965. *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, Paris, Plon, 514 p.

MEYER, J. P. et N. J. ALLEN. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Newbury Park, CA, Sage, 150 p.

MICHENER, V. J. 1998. « The Participatory Approach: Contradiction and Co-option in Burkina Faso », *World Development*, vol. 26, n° 12, pp. 2105-2118.

MIGRACTION. 2003. *Une stratégie globale d'intervention visant l'atteinte d'un bilan migratoire positif*, Jonquière, RAJ-02, 11 p.

MIKKELSEN, B. 1995. *Methods for development work and research: a guide for practitioners,* New Delhi and Thousand Oaks, SAGE Publications, 296 p.

MILL, J. S. [1873] 1993. *Autobiographie*, Paris, Aubier, 263 p.

MILL, J. S. [1859] 1990. *De la liberté*, Paris, Gallimard, 242 p.

MINISTÈRE DES FINANCES ET DE L'ÉCONOMIE. 2012. *Saguenay – Lac-Saint-Jean. Portrait régional. Automne 2012*, Québec, Gouvernement du Québec, 11 p.

MISES, V. L. 1949. *Human Action. A Treatise on economics*, New Haven, Yale University Press, 889 p.

MOLGAT, M. 2003. « Pourquoi, aujourd'hui, quitter père et mère ? Ruptures et continuités dans les motifs du départ du foyer parental au Canada. », dans E. Maunaye et M. Molgat (dir.), *Les jeunes adultes et leurs parents. Autonomie, liens familiaux et modes de vie*, Sainte-Foy, PUL, pp. 45-73.

MOLGAT, M. et A. PILOTE. 2009. « Est-il possible de saisir la jeunesse aujourd'hui ? », *Bulletin de l'Observatoire Jeunes et Société*, vol. 8, n° 1, pp. 1-2.

MONTESQUIEU (de S), C.-L. [1748] 1979. *De l'esprit des lois*, Paris, Garnier-Flammarion, 2 vol., 507, 638 p.

MONTMOLLIN DE, G. 1977. *L'influence sociale*, Paris, PUF, 336 p.

MONTMOLLIN DE, G. 1958. « Les processus d'influence sociale », *L'année psychologique*, vol. 58, n° 2, pp. 427-447.

MORENO, J. L. 1954. *Fondements de la sociométrie*, Paris, PUF, 400 p.

MORIN, R. 2006. *La régionalisation au Québec*, Montréal, Éditions Saint-Martin, 75 p.

MORIN, R. 1998. *La régionalisation au Québec. Contexte historique*, Montréal, IFDEC, 75 p.

MOSCOVICI, S. 1988. *La machine à faire des dieux : sociologie et psychologie*, Paris, Fayard, 485 p.

MOUSSALLY, S. 2001. *Valeur-ajoutée et deuxième transformation : des créneaux qui font rêver les ruraux : les stratégies de diversification des régions-ressources du Québec,* Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, 35 p.

MOUSSALLY, S. 2000. *Un levier principal au développement régional, l'autonomie décisionnelle et fiscale,* Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, 42 p.

MOUVEMENT DESJARDINS. 1990. *L'avenir politique et constitutionnel du Québec*, mémoire présenté à la Commission sur l'avenir politique et constitutionnel du Québec, 37 p.

MUCCHIELLI, A. 1986. *L'identité*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », 127 p.

MUCCHIELLI, R. 2006. *La dynamique des groupes*, Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 222 p.

MUNFORD, L. 1950. *Technique et civilisation*, Paris, Editions du Seuil, 414 p.

MYRDAL, G. 1957. *Rich Lands and Poor*, New York, Harper and Brothers, 168 p.

NICHOLS, V. 1969. *Growth poles: an investigation of their potential as a tool for regional economic development*, Philadelphia, Regional Science Research Institute Discussion Paper series, 54 p.

NINCAS, W. A. 2008. *Empowerment et intervention. Développement de la capacité d'agir et de la solidarité*, Québec, PUL, 140 p.

NINACS, W. A. 2002. « Le pouvoir dans la participation au développement local dans un contexte de mondialisation », dans M. TREMBLAY, P.-A. TREMBLAY et S. TREMBLAY (dir.), *Développement local, économie sociale et démocratie*, Québec, PUQ, pp. 15-40.

NINACS, W. A. 1995. « Initiatives de développement économique communautaire au Québec : typologie et pratiques », dans C. MERCIER *et al.* (dir.), *Au cœur des changements sociaux : les communautés et leurs pouvoirs*, pp. 55-77.

NIOSI, J. 1984. « The Rise and Fall of French-Canadian Capitalism », dans A.-G. GAGNON (dir.), *Quebec: State and Society*, Toronto, Methuen.

NORTH, D. C. 1955. « Location theory and regional economic growth », *Journal of political economy*, vol. 43, n° 3, pp. 243-258.

OAKLEY, P. 1991. *Projects with people: The Practice of Participation in Rural Development*, Genève, ILO, 284 p.

OFFICE DE PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC (OPDQ). 1988. *À l'heure de l'entreprise régionale*, Québec, Gouvernement du Québec, 90 p.

OFFICE DE PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC (OPDQ). 1977. *Filières de production et développement régional*, Québec, OPDQ, 253 p.

OLÉRON, P. 1983. *L'argumentation*, Paris, PUF, 127 p.

OLSON, M. 1978. *Logique de l'action collective*, Paris, PUF, 199 p.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE). 2001. *Des citoyens partenaires : Manuel de l'OCDE sur l'information, la consultation et la participation à la formulation des politiques publiques*, Paris, OCDE, 128 P.

OTIS, L. *et al.* 1989. *Une forêt pour vivre*, collection Témoignages et Analyses, Rimouski, GRIDEQ, 124 p.

PARIZEAU, J. 1986. « L'intervention de l'État dans l'économie », dans G. Boismenu, L. Mailhot et J. Rouillard (dir.), *Le Québec en textes : Anthologie 1940-1986*, Montréal, Boréal Express, pp 236-242.

PARSONS, T. 1973. *Le système des sociétés modernes*, Paris, Dunod, 170 p.

PAYETTE, M. 1992. « Le Forum pour l'emploi : histoire et perspectives », *Interventions économiques pour une alternative sociale*, n° 24, Montréal, pp. 99-118.

PECQUEUR, B. 1989. *Le développement local : mode ou modèle*, Paris, Syros/Alternatives, 149 p.

PECQUEUR, B et H. GUMUCHIAN (dir.). 2007. *La ressources territoriale*, Paris, Economica, 149 p.

PERLOFF, H. S., E. S. DUNN, E. E. LAMPARD, et R. F. MUTH. 1960. *Regions, Resources and Economic Growth*, Baltimore, Johns Hopkins Press, 716 p.

PERRON, M. et S. VEILLETTE. 2011. « Territorialité, mobilisation des acteurs et persévérance scolaire : le cas du Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire au Saguenay – Lac-Saint-Jean », *Économie et Solidarités*, vol. 41, n° 1-2, pp. 104-127.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

PERROUX, F. 1991. *L'économie du XXe siècle*, Paris, Presses universitaires de Grenoble, 814 p.

PERROUX, F. 1981. *Pour une philosophie du nouveau développement*, Paris, Aubier-Montaigne, 279 p.

PERROUX, F. 1969. *L'économie du vingtième siècle*, Paris, PUF, 765 p.

PERROUX, F. 1950. « Economic space: Theory and applications », *Quaterly journal of economics*, vol. 64, n° 1, pp. 69-104.

PERRY, S. E. 1987. *Communities on the Way: Rebuilding Local Economies in the United States and Canada*, New York, State University of New York Press, 254 p.

PIAGET, J. 1937. *La construction du réel chez l'enfant*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 342 p.

PILOTE, A. 2010. « Entre l'appartenance communautaire et civique : les jeunes de l'école de la minorité francophone au Nouveau-Brunswick », dans A. Pilote et S.M. de Souza Correa (dir.), *Regards sur... l'identité des jeunes en contexte minoritaire*, Québec, PUL, pp. 31-51.

PILOTE, A. 2007. « Suivre la trace ou faire son chemin ? L'identité culturelle des jeunes en milieu francophone hors Québec », *Revue internationale d'études canadiennes*, n° 36, pp. 121-143.

PIZZORNO, A. 1986. « Sur la rationalité des choix démocratiques », dans P. Birnbaum et J. Leca (dir.), *Sur l'individualisme*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, pp. 330-369.

PLANTIN, C. 1996. L'argumentation, Paris, Le Seuil, 93 p.

POLÈSE, M. et W. J. COFFEY. 1982. *Les politiques de développement local : éléments de définition*, Montréal, INRS-Urbanisation, 39 p.

POTTIER, P. 1963. « Axes de communication et développement économique », *Revue économique*, vol. 15, n° 1. pp. 56-132.

POUYEZ, C. *et al.* 1983. *Les Saguenayens : introduction à l'histoire des populations du Saguenay, XVIe-XXe siècles*, Québec, PUQ, 386 p.

PRETTY, J. 1995. « Participatory learning for sustainable agriculture », *World Development*, vol. 23, n° 8, pp. 1247-1263.

PREVOST, P. 1996. *Le leadership local et le développement : quelques réflexions*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 22 p.

PROULX, M.-U. 2007. *Vision 2025 : le Saguenay – Lac-Saint-Jean face à son avenir*, Québec, PUQ, 263 p.

PROULX, M.-U. (dir.). 2004. *Étude comparative sur le coût de la vie*, Jonquière, RAJ-02, 57 p.

PROULX, M.-U (dir.). 1998. *Territoires et Développement économique*, Paris, L'Harmattan, 314 p.

RADCLIFFE-BROWN, A. R. [1952] 1972. *Structure et fonction de la société primitive*, Paris, Seuil, 316 p.

RAHMAN, M. A. 1990. « The Case of Third World: People's Self-Development », *Community Development Journal*, vol. 25, n° 4, pp. 307-314.

RALLIEMENT GASPÉSIEN ET MADELINOT (RGM). 1991. *Manifeste gaspésien et madelinot*, Chandler, 26 p.

RAVLIN, E. C. et B. M. MEGLINO. 1987. « Effect of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, n° 4, pp. 666-673.

REGROUPEMENT ACTION JEUNESSE-02 (RAJ-02). 2004. *Rapport annuel 2003-2004*, Jonquière, RAJ-02, 10 p.

REGROUPEMENT ACTION JEUNESSE-02 (RAJ-02). 2003. *Rapport d'activités 2002-2003*, Jonquière, RAJ-02, 13 p.

REGROUPEMENT ACTION JEUNESSE-02 (RAJ-02). 2001. *Compte rendu de la deuxième édition du rassemblement jeunesse régional Saguenay – Lac-Saint-Jean*, Jonquière, RAJ-02, 31 p.

RENÉ, J.-F. et L. GERVAIS. 2001. « Les enjeux du partenariat aujourd'hui », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 14, n° 1, pp. 20-30.

RICHARDSON, H. W. 1969. *Regional economic: Location theory, urban structure and regional change*, New-York, Preager Publishers, 457 p.

RIESMAN, D. 1964. *La foule solitaire : anatomie de la société moderne*, Paris, Arthaud, 383 p.

RIOUX, M. 1968. « Sur l'évolution des idéologies au Québec », *Revue de l'Institut de sociologie*, n° 1, pp. 95-124.

ROBITAILLE, M. 2006. « La transformation des métiers du développement territorial au Québec », *Recherches sociographiques*, vol. 47, n° 3, pp. 573-595.

ROCHER, G. 1992. *Introduction générale à la sociologie*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH Ltée, 3 vol., 189, 258, 318 p.

ROSE, J. 1999. « Peut-on parler de stratégie d'insertion des jeunes ? », dans M. Gauthier et J.-F. GUILLAUME (dir.), *Définir la jeunesse ? D'un bout à l'autre du monde*, Sainte-Foy, PUL, pp. 161-178.

ROSE, J. 1998. *Les jeunes face à l'emploi*, Paris, Desclée de Brouwer, 260 p.

ROSENSTEIN-RODAN, P. 1961. « Notes on the theory of the Big Push », dans S. Howard, S. Ellis et H. C. Wallich (dir.), *Economic Development for Latin America*, New Yordk, St. Martin's Press, pp. 57-67.

Rapport-Gratuit.com

ROSTOW, W. W. 1963. *Les étapes de la croissance économique*, Paris, Le Seuil, 207 p.

ROTHBARD, M. 2000. *America's Great Depression*, Auburn, The Ludwig von Mises Institute, livre audio.

ROUSSEAU, J.-J. [1762] 1964. *Du Contrat Social. Ecrits politiques*, Paris, Gallimard, 1965 p.

ROY, G. 1983. *Animation sociale et formation dans une expérience de développement régional intégré : le JAL*, mémoire de maîtrise en développement régional, UQAR.

ROY, N. S. 2009. « L'étude de cas », dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*, Sainte-Foy, PUQ, pp. 199-225.

SACHS, I. 1977. *Pour une Économie Politique du Développement : Études de planification*, Paris, Flammarion, 307 p.

SAUCIER, C. 2002. « Développement et économie sociale. Dans la région du Bas-Saint-Laurent (Québec) », dans M. Tremblay, P.-A. Tremblay, S. Tremblay, *Développement local, économie sociale et démocratie*, Québec, PUQ, pp. 127-149.

SAUCIER, C. et N. THIVIERGE. 2003. « Lien social et développement économique. L'économie sociale au bas-Saint-Laurent », *Recherches sociographiques*, vol. 44, n° 2, pp. 291-311.

SCHARF, S. A. 1990. « Fordisme, Post-fordisme et Flexibilité », dans G. Boismenu et D. Drache (dir.), *Politique et régulation. Modèle de développement et trajectoire canadienne*, Montréal, L'Harmattan, pp. 133-151.

SCHUMACHER, E. F. 1973. *Small Is Beautiful: A Study of Economics As If People Mattered*, New York, Harper and Row, 288 p.

SCOTT, J. 1991. *Social Network Analysis: a Handbook*, Londres, Sage, 210 p.

SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE. 2006. *Pour une jeunesse engagée dans sa réussite. Stratégie d'action jeunesse 2006-2009*, Québec, Gouvernement du Québec, 64 p.

SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE. 2002. *Plan d'action jeunesse 2002-2005. La jeunesse au cœur du Québec*, Québec, Gouvernement du Québec, 52 p.

SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE. 2001. *Politique québécoise de la jeunesse : La jeunesse au cœur du Québec,* Québec, Gouvernement du Québec, 67 p.

SEN, A. K. 1992. *Inequality re-examined*, Oxford, Clarendon Press, 207 p.

SEN, A. K. 1985. *Commodities and Capabilities*, Oxford, Oxford University Press, 130 p.

SENAULT, P. *et al.* 1989. *Formation et territoires : la formation-développement*, Paris, Syros, 174 p.

SERVICE AUX ÉTUDIANTS-UQAC (SAE-UQAC). 1998. *Enquête sur les diplômés de l'Université du Québec à Chicoutimi de 1994 à 1996*, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, 41 p.

SIEBERT, H. 1969. *Regional economic growth: theory and policy*, Scranton, International Texbook Co, 217 p.

SIMARD, J.-J. 1981. « Les Opérations Dignité : luttes d'espaces et nostalgies », dans A. Gagnon (dir.), *Les Opérations Dignité : Naissance d'un mouvement social dans l'Est du Québec*, Ottawa, Carleton University Bookstore, pp 119-151.

SIMARD, J.-J. 1979. *La longue marche des technocrates*, Montréal, Éditions coopératives Albert Saint-Martin, 198 p.

SIMARD, M. 2006. « Hiérarchisation des territoires et dynamiques migratoires chez les jeunes. Un phénomène géographique aux effets multiples », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 50, n° 141, pp. 434-441.

SIMARD, M. 2000. « Développement local et identité communautaire : l'exemple du quartier Saint-Roch à Québec », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 44, n° 122, pp. 167-188.

SIMARD, M. 1999. « Communauté, identité et développement : Pour un nouveau cadre d'analyse », dans D. Lafontaine et N. Thivierge (dir.), *Les Régions fragiles face à la mondialisation*, Rimouski, Université du Québec à Chicoutimi/GRIDEQ, pp. 23-38.

SIMARD, M., S. OUELLET, V. FORTIN et S. TREMBLAY. 2006. *Cadres de vie et intentions migratoires des jeunes à Saguenay*, Chicoutimi, Groupe de recherches et d'interventions régionales (GRIR), 81 p.

SIMMEL, G. [1908] 1999. *Études sur les formes de la socialisation*, Paris, PUF.

SMITH, A. [1776] 1991. *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, GF-Flammarion, 2 vol., 531, 637 p.

SOCIÉTÉ D'AIDE AU DÉVELOPPEMENT DE LA COLLECTIVITÉ, LAC-SAINT-JEAN-EST (SADC). 1999. *Document de références. Stratégie Jeunes*, Alma, SADC.

STATISTIQUE CANADA. 2012. *Enquête sur la population active, 2012*, Ottawa, Gouvernement du Canada, 4 p.

STATISTIQUE CANADA. 2009. *Registre des entreprises, juin 2009*, Ottawa, Gouvernement du Canada, 3 p.

STILWELL, F. J. B. 1972. *Mac Millan Studies in Economics, Regional Economic Policy*, London, The Mac Millan Press Ltd, 80 p.

STOGDILL, R. M. 1948. « Personal factors associated with leadership: A review of the literature », *Journal of Psychology*, vol. 25, pp. 35-71.

STÖHR, W. B. 1981. « Development from Below: the Bottom Up and Periphery-Inward Development Paradigm », dans W. Stöhr et D. R. F. Taylor (dir.) *Develoment from Above or Below? The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries*, Chichester, Wiley J. Ltd., pp. 39-72.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

STÖHR, W. B. and D. TAYLOR. 1981. D*evelopment from Above or Below*, Toronto, Chichester, 448 p.

STOKER, G. 1998. « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », *Revue internationale des Sciences sociales*, n° 155, pp. 19-30.

STONE, L. O. 1967. *Urban Development in Canada*, Ottawa, Dominion Bureau of Statistics, 293 p.

STUCKEY, B. 1975. « Spatial analysis and economic development », *Development and Change*, vol. 6, pp. 89-101.

SWACK, M. et D. MASON. 1987. « Community economic development as a strategy for social intervention », dans E. M. Bennet (dir.), *Social Intervention: Theory and Practice*, New York, Edwin Mellen Press, Lewinston, pp. 327-347.

TABLE DE CONCERTATION DES FORUMS JEUNESSE RÉGIONAUX DU QUÉBEC (TCFJRQ). 2005. *En route vers... la Stratégie Jeunesse 2005-2008*, Québec, Forums jeunesse régionaux, 24 p.

TARDIF, F. et M. ASSELIN. 2001. *Développement local – Partenaires avec les femmes,* Actes des forums organisés par l'R des centres de femmes du Québec en juin 1999 et mars 2000. Montréal, l'R des centres de femmes du Québec.

TIEBOUT, C. M. 1956. « Export and regional economic growth », *Journal of political economy*, vol. 64, n° 2, pp. 160-164.

TOURAINE, A. 1996. « Identité et modernité », dans M. Elbaz, A. Fortin et G. Laforest (dir.), *Les frontières de l'identité. Modernité et postmodernisme au Québec*, Paris, L'Harmattan, pp. 11-19.

TOURAINE, A. 1992. *Critique de la modernité*, Paris, Fayard, 462 p.

TOURAINE, A. 1984. *Le retour de l'acteur*, Paris, Fayard, 349 p.

TOURAINE, A. 1973. *Production de la société*, Paris, Seuil, 542 p.

TOURAINE, A. 1965. *Sociologie de l'action*, Paris, Seuil, 509 p.

TREMBLAY, D.-G. et D. ROLLAND. 2003. *Concertation : Modèles et Perspectives*, Québec, Télé-université, Université du Québec, 30 p.

TREMBLAY, M.-A. 1968. *Initiation à la recherche en sciences humaines*, Montréal, McGraw-Hill, 425 p.

TREMBLAY, M., P., GUAY et G. SIMARD. 2000. *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*, Montréal, CIRANO, Série Scientifique, 25 p.

TREMBLAY, P.-A et M. GAGNÉ. 1995. *Sentiment d'appartenance et développement local : une étude de cas à Chibougamau*, Chicoutimi, GRIR, 29 p.

TREMBLAY, R. 1976. *L'économie québécoise*, Montréal, PUQ, 493 p.

TRUCHON, M. 1999. *Politique sociale et développement régional : impact des dépenses sociosanitaires sur les disparités régionales au Québec*, Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, 348 p.

TYLOR, E. B. 1876. *La Civilisation primitive*, Paris, Reinwald, 2 vol., 584 p, 597 p.

VACHON, B. 1993. *Le développement local. Théorie et pratique,* Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 331 p.

VALLERAND, R. J., M. R. BLAIS, N. M. BRIÈRE, L. G. PELLETIER. 1989. « Construction et validation de l'échelle de motivation en éducation (EME) », *Revue canadienne des sciences du comportement*, Vol. 21, pp. 323-349.

VALLERAND, R. J., L. G. PELLETIER, M. R. BLAIS, N. M. BRIÈRE, C. SÉNÉCAL, E. F. VALLIÈRES. 1992. « The academic motivation scale: A mesure of intrinsic, extrinsic and amotivation education », *Educational and Psychological measurement*, vol. 52, pp. 1003-1017.

VATTIMO, G. 1992. *The End of Modernity*, Cambridge, Polity Press, 190 p.

VERNIÈRES, M. 1993. *Formation et emploi. Enjeux économique et social*, Paris, Éditions Cujas, 167 p.

VERNON, R. 1966. « International Investment and International Trade in the Product Cycle », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, pp. 190-207.

VINCENTHIER, G. 1979. *Une idéologie québécoise : de Louis-Joseph Papineau à Pierre Vallières,* Montréal, Hurtubise HMH, 119 p.

VULTUR, M. 2003. « L'insertion sociale et professionnelle des jeunes au Québec. Évolution et situation actuelle », dans M. Gauthier (dir), *Regard sur la jeunesse au Québec*, Québec, Éditions de l'Institut québécois de recherche sur la culture, pp. 57-71.

WEAVER, C. 1984. *Regional Development and the Local Community: Planning, Politics and Social Context*, New York, John Wiley and Sons Ltd, 205 p.

WEBER, M. [1921] 1971. *Économie et société*, Paris, Plon, 651 p.

WILLS, T. *et al.* 1998. « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 23, n° 2, pp. 30-39.

YIN, R. 2003. *Case Study Research: design and methods*, Thousand Oaks, Sage Publications, 181 p.

YUKL, G. 2002. *Leadership in Organization*, New Jersey, Prentice Hall, 508 p.

Articles de presse, communiqués et vidéos

AINSLEY, D. 2009. « Bienvenue aux nouveaux résidants », *Progrès-dimanche*, 24 mai, p. 35.

ASSELIN, J.-P. 2011. « Recruter et retenir la main-d'œuvre : tout un défi ! », *L'Étoile du Lac*, 4 mai, p. 21.

BÉGIN, S. 2011. « La situation prend du mieux d'année en année », *Le Quotidien*, 26 janvier, p. 8.

BÉGIN, S. 2009. « 17e édition des Séjours exploratoires. Opération charme pour 14 diplômés », *Le Quotidien*, 26 octobre, p. 11.

BELLEY-MURRAY, K. 2010. « Dix-huit diplômés invités par Place aux jeunes. Un week-end pour découvrir le Saguenay », *Le Quotidien*, 13 mars, p. 20.

BERGERON, C. 2008. « La région reçoit le tiers des crédits d'impôt », *Progrès-dimanche*, 30 mars, p. 6.

BLACKBURN, R. 2009. « Pour rester ici », *Le Quotidien*, 30 janvier, p. 14.

BLACKBURN, R. 2009. « Petit-Saguenay : promesse de solidarité », *Le Quotidien*, 27 octobre, p. 12.

BLACKBURN, R. 2008. « Entrepreneuriat et PME », *Le Quotidien*, 24 octobre, p. 14.

BLACKBURN, R. 2006. « Avantage Saguenay. Nouvel effort pour séduire les jeunes exilés », *Le Quotidien*, 7 décembre, p. 16.

BLACKBURN, R. 2006. « Nouvel effort pour séduire les jeunes exilés », *Le Quotidien*, 7 décembre, p. 16.

BLACKBURN, R. 2003. « Exode », *Le Quotidien*, 31 mars, p. 12.

BOIVIN, N. 2004. « Vingt-cinq jeunes repartent avec un emploi en poche », *Le Quotidien*, 6 mai, p. 5.

BOIVIN, N. 2002. « Nettoyage industriel. La FTQ s'en prend à la décision d'Alcan », *Le Quotidien*, 31 janvier, p. 16.

BONNEAU, J.-F. 2007. « Des projets signés Démokratia dans les centres d'éducations aux adultes de Saint-Félicien et de Roberval », *L'Étoile du Lac*, 13 janvier, p. 8.

BONNEAU, J.-F. 2006. « Des 5 à 7 d'actualité. Une création de Démokratia », *L'Étoile du Lac*, 21 octobre, p. 29.

BONNEAU, J.-F. 2004. « Nouvelle idée "migrActive" aux couleurs d'Astérix. Des Romains chez les Gaulois », *L'Étoile du Lac*, 27 novembre, p. 4.

BOUCHARD, D. 2004. « Conflit de générations. Des problèmes et des solutions », *Le Quotidien*, 13 octobre, p. 4.

BOUCHARD, D. 2003. « Regroupement action jeunesse. La MRC du Fjord s'engage pour 100 000 dollars », *Le Quotidien*, 14 mai, p. 12.

BOUCHARD, D. 2001. « Pour ralentir l'exode des jeunes. Une usine de transformation de l'aluminium s'impose », *Le Quotidien*, 27 janvier, p. 4.

BOUCHARD, S. 2008. « Contrer l'exode à partir de Québec », *Le Quotidien*, 26 août, p. 6.

CHAMPAGNE, P. 2001. « La CSN intervient. Agropur éliminerait 123 emplois à Chambord et non 50 », *Le Quotidien*, 22 février, p. 3.

CÔTÉ, C. 2002. « Les employés des Postes d'Alma manifestent », *Le Quotidien*, 24 mai, p. 6.

CÔTÉ, C. 2002. « Occupation de l'édifice J-Léo-Duguay à Alma. La Boîte à Bleuets fait campagne », *Le Quotidien*, 19 décembre, p. 10.

CÔTÉ, C. 2001. « Les ruraux tiennent à vivre ici », *Le Quotidien*, 21 février, p. 6.

CÔTÉ, D. 2001. « Du 18 au 20 mai à Chicoutimi « Place aux jeunes du Saguenay » offre une formation gratuite », *Le Quotidien*, 3 avril, p. 6.

CÔTÉ, É. 2004. « Les jeunes et l'emploi : opération "séduction" ! », *Le Quotidien*, 2 avril, p. 9.

CÔTÉ, M. 2011. « Pas la réalité, selon Stratégie MigrAction », *Le Quotidien*, 5 février, p. 13.

CÔTÉ, M. 2008. « Le phénomène de migration des jeunes », *Progrès-dimanche*, 13 avril, p. 28.

DELISLE, C. 2004. « Il ne faudra pas attendre le départ des baby-boomers », *Le Quotidien*, 16 octobre, p. 4.

DELISLE, C. 2003. « Étude sur le mouvement migratoire. Le déficit régional ne cesse de s'amplifier », *Le Quotidien*, 11 juin, p. 4.

DELISLE, C. 2001. « Nouvelle ville fusionnée Jonquière fait confiance à ses élus », *Le Quotidien*, 26 novembre, p. 14.

DORÉ, C. 2010. « Un millier des jeunes québécois courtisés », *Le Quotidien*, 9 septembre, p. 18.

DUCHAINE, H. 2009. « Le RAJ-02 voit les choses positivement », *Progrès-dimanche*, 19 juillet, p. 27.

ÉMOND, S. 2002. « Le RAJ s'attaque au bilan migratoire régional négatif », *Le Quotidien*, 28 mars, p. 6.

ÉMOND, S. 2002. « Pour ralentir l'exode. Les jeunes ont besoin d'emplois dans la région », *Le Quotidien*, 28 février, p. 19.

ÉMOND, S. 2001. « Débat sur les ondes de CKRS. Le PQ encaisse la majorité des attaques », *Le Quotidien*, 20 septembre, p. 6.

GAGNON, H. 2010. « Des jeunes motivés à réussir. Le programme Jeunes en action démontre son efficacité », *L'Étoile du Lac*, 19 mai, p. 10.

GAGNON, H. 2009. « Un message d'espoir pour les étudiants des CFP. Colloque sur l'entrepreneuriat », *L'Étoile du Lac*, 2 décembre, p. 16.

GAGNON, H. 2009. « Un deuxième projet se conclut pour Idéaux Travail », *L'Étoile du Lac*, 18 mars, p. 7.

GAGNON, M. 2011. « 200 jeunes parlent de développement d'avenir », *Progrès-dimanche*, 20 mars, p. 21.

GAGNON, M. 2008. « 1,2 M$ d'investissements ont généré 10 M$ en retombées », *Progrès-dimanche*, 4 mai, p. 33.

GAUTHIER, A. 2006. « L'avenir d'une municipalité vue par ses jeunes », *L'Étoile du Lac*, 27 mai, p. 14.

GAUTHIER, A. 2006. « Un Star Académie des affaires avec un soupçon de The Apprentice », *L'Étoile du Lac*, 18 février, p. 3.

GAUTHIER, M. 2011. « Une soirée d'accueil pour 30 nouveaux résidants », *Progrès-dimanche*, 29 mai, p. 29.

GÉNÉREUX, B. 2006. « Les régions encore pénalisées », *Courrier du lecteur/Le Quotidien*, 18 avril, p. 10.

GIRARD, P. / RAJ-02 (Saguenay, 2003, 12 mars). « Le RAJ-02 convainc la ministre Marois».

GIRARD, P. / RAJ-02 (Jonquière, 2002, 17 septembre). « Un projet liaison écoles-entreprises-milieu voit le jour dans la région ».

GIRARD, P. / RAJ-02 (Alma, 2002, 5 février). « Le RAJ-2 lance le 2e appel de projet : 225 000 $ de subventions pour la région ».

GIRARD, P. / RAJ-02 (Alma, 2001, 8 février). « Les jeunes de la région se donnent un outil pour prendre part au développement régional ».

GIRARD, P. 2010. « Les atouts du Lac à la télé », *Progrès-dimanche*, 7 février, p. 35.

GIRARD, P. 2010. « Deux fins de semaine en une », *Progrès-dimanche*, 10 janvier, p. 33.

GIRARD, P. 2007. « Les jeunes de la région ont rendez-vous avec des emplois », *Progrès-dimanche*, 18 février, p. A17.

GIRARD, P. 2006. « Les Bleuets exilés renouent avec la « grosse » », *Progrès-dimanche*, 24 décembre, p. A24.

GIRARD, P. 2006. « Des Bleuets partent le coffre plein de tourtières », *Le Quotidien*, 30 novembre, p. 15.

GIRARD, P. 2006. « La région la moins attirante du Québec », *Le Quotidien*, 2 février, p. 3.

GIRARD, P. 2006. « Une journée pour semer de la graine d'entrepreneurs », *Le Quotidien*, 20 novembre, p. 7.

GIRARD, P. 2003. « Exode des jeunes : entre concertation et financement », *Courrier du lecteur / Le Quotidien*, 3 novembre, p. 8.

GIRARD-BÉLANGER, P. 2010. « MigrAction effectue une mobilisation régionale », *L'Étoile du Lac*, 8 septembre, p. 9.

GIRARD-BÉLANGER, P. 2010. « Une participation massive au Concours québécois en entrepreneuriat. Les lauréats du comté Roberval sont dévoilés », *L'Étoile du Lac*, 14 avril, p. 28.

GRAVEL, A.-M. 2009. « L'entrepreneuriat à l'honneur », *Le Quotidien*, 9 octobre, p. 8.

GRAVEL, A.-M. 2008. « Une course à trois, soutient Pettersen », *Progrès-dimanche*, 21 septembre, p. 12.

GRAVEL, M. / RAJ-02 (Saguenay, 2004, 11 février). « Le RAJ recommande au gouvernement des mesures pour favoriser l'établissement des jeunes dans la région ».

GRAVEL, M. / MigrAction (Alma, 2004, 19 janvier). « 625 000 dollars pour contrer l'exode des jeunes au Saguenay – Lac-Saint-Jean ».

GRAVEL, M. / RAJ-02 (Saguenay, 2003, 8 octobre). « La STRATÉGIE MIGRACTION interpelle les jeunes ».

GRAVEL, M. et L. CLOUTIER / MigrAction (Roberval, 2003, 15 septembre). « Exode : Les jeunes de la région passent en « mode solutions » et proposent une stratégie d'intervention. OBJECTIF : 2000 JEUNES PAR ANNÉE ».

GRAVEL, M. et M.-C. PARENT. 2004. *Escouade 0-02 du 1er octobre 2004* [vidéo internet], Saguenay, Radio-Canada (7 minutes).

GUILLEMETTE, L.-C. 2008. « Prendre la route du parc dans l'autre sens », *Le Quotidien / Courier du lecteur,* p. 11.

HARVEY, É. 2004. « Main-d'œuvre : au-delà des simples statistiques », *Le Quotidien*, 19 novembre, p. 9.

LABRIE, I. 2011. « L'édition 2011 promet d'être intéressante », *Le Quotidien*, 1er février, p. 22.

LABRIE, I. 2010. « Les hôpitaux d'ici rivalisent avec les autres établissements », *Le Quotidien*, 16 octobre, p. 9.

LABRIE, I. 2009. « Une fête pour stimuler l'appartenance régionale », *Progrès-dimanche*, 7 juin, p. 28.

LABRIE, I. 2004. « Quatre entreprises de la région récompensées », *Progrès-dimanche*, 5 décembre, p. A40.

LABRIE, I. 2004. « Projets pour jeunes entrepreneurs », *Le Quotidien*, 27 octobre, p. 15

LABRIE, I. 2004. « Démokratia continue d'initier les jeunes », *Progrès-dimanche*, 22 août, p. A26.

LABRIE, I. 2003. « Exode des jeunes. Huit organisations passent en mode solutions », *Le Quotidien*, 16 septembre, p. 15.

LABRIE, I. 2002. « Exode des jeunes à bannir. Mentalités et discours doivent changer », *Progrès-dimanche*, 6 janvier, p. A14.

LÉVESQUE, L. 2009. « Desjardins parraine 30 jeunes », *Progrès-dimanche*, 3 mai, p. 37.

LÉVESQUE, L. 2008. « Un nouvel outil pour guider les jeunes », *Le Quotidien*, 9 octobre, p. 8.

LÉVESQUE, L. 2008. « Trente jeunes visitent la région », *Progrès-dimanche*, 21 septembre, p. 24.

LÉVESQUE, L. 2008. « Seizième édition des Séjours exploratoires », *Progrès-dimanche*, 17 août, p. 40.

MADORE, C. 2010. « Agir pour faciliter l'intégration », *Courrier du lecteur/Le Quotidien*, 4 septembre, p. 10.

MARTEL BOUCHARD, A. 2011. « Pierre Forest fustige les conservateurs », *Le Quotidien*, 8 avril, p. 13.

MARTIN, P. 2004. « Place aux jeunes lance un défi », *Le Quotidien*, 2 décembre, p. 8.

MIGNEAULT, D. 2009. « Une chance pour les jeunes de s'impliquer. Lancement du projet Passe à go. », *L'Étoile du Lac*, 1 avril, p. 16.

MIGNEAULT, D. 2008. « Un colloque pour stimuler l'entrepreneuriat », *L'Étoile du Lac*, 12 novembre, p. 15.

MIGNEAULT, D. 2008. « Pour mieux s'intégrer et s'engager dans le milieu », *L'Étoile du Lac*, 20 septembre, p. 4.

MIGNEAULT, D. 2008. « Une tournée… à votre santé. Vision stratégique de la MRC du Domaine-du-Roy », *L'Étoile du Lac*, 3 mai, p. 3.

MIGNEAULT, D. 2008. « Un programme qui fait ses preuves », *L'Étoile du Lac*, 26 janvier, p. 9.

MIGNEAULT, D. 2008. « Un accomplissement artistique et personnel. Les vitraux du projet « À traverre l'enfance » sont dévoilés au grand public », *L'Étoile du Lac*, 6 septembre, p. 3.

MIGNEAULT, D. 2007. « Des actions encourageantes », *L'Étoile du Lac*, 30 juin, p. 6.

MIGNEAULT, D. 2007. « Un coup de pouce pour les jeunes entrepreneurs. La Table MigrActive dévoile un nouveau Bonus Bleuet », *L'Étoile du Lac*, 2 juin, p. 3.

NÉRON, C. 2007. « Investir dans le savoir pour garder nos jeunes », *Le Quotidien*, 9 janvier, p. 10.

PALIN, É. 2010. « Bienvenue aux 73 nouveaux jeunes dans le comté Roberval », *L'Étoile du Lac*, 27 octobre, p. 7.

PARADIS, F. 2011. « Le 6 avril : c'est une course aux emplois… d'été », *Le Lac-St-Jean*, 30 mars, p. 5.

PARADIS, F. 2011. « Le bilan migratoire régional franchit des pas de géants », *Le Lac-St-Jean*, 2 février, p. 7.

PARADIS, F. 2010. « Ne manquez pas ce jeudi, la Course aux emplois 2010 », *Le Lac-St-Jean*, 6 octobre, p. 11.

PARADIS, F. 2009. « Élections municipales : on souhaite l'implication de plus de jeunes. Une invitation de l'organisme Démokratia. », *Le Journal Lac-St-Jean*, 29 juillet, p. 5.

PARADIS, F. 2009. « On dévoile les lauréats locaux du Concours québécois en entrepreneuriat. On récompense 14 projets et quatre entreprises. », *Le Journal Lac-St-Jean*, 22 avril 2009, p. 16.

PARADIS, F. 2009. « Le bilan migratoire s'améliore. En 2007-2008 : 57 % plus d'établissements », *Le Journal Lac St-Jean*, 11 février, p. 11.

PARADIS, F. 2008. « Le Bloc Québécois prend ses engagements », *Le Journal Lac St-Jean*, 27 septembre, p. 33.

PARADIS, F. 2008. « Les partenaires de MigrAction se réjouissent. Hausse de la clientèle dans les Cégeps », *Le Journal Lac St-Jean*, 30 août, p. 12.

PARADIS, F. 2008. « On lance le concours Le Défi du Parc de la 169. Plus de 60 000 dollars en prix pour 35 gagnants », *Le Journal Lac-St-Jean*, 19 juillet, p. 22.

PARADIS, F. 2006. « Défi du Parc : 34 jeunes s'établissent dans la MRC LSJE. Une première édition réussie », *Le Journal Lac-St-Jean*, 21 octobre, p. 12.

PARADIS, F. 2006. « Dix-sept jeunes participent au Camp Leader. Une expérience en leadership entrepreneurial », *Le Journal Lac-St-Jean*, 2 septembre, p. 36.

PARADIS, F. 2006. « Desjardins investit 25 000 dollars pour les jeunes et les entreprises », *Le Journal Lac-St-Jean*, 20 mai, p. 10.

Rapport-Gratuit.com

PARADIS, F. 2006. « Bravo aux organisateurs de la 8ème édition Concours québécois en entrepreneuriat », *Le Journal Lac-St-Jean*, 15 avril, p. 17.

PARADIS, F. 2005. « Accès stages : au service des jeunes et des entreprises grâce aux Caisses Desjardins », *Transcontinental – Lac-Saint-Jean*, 24 septembre.

PARADIS, F. 2004. « La Boîte à Bleuets ouvre ses portes à Alma. Un espace café socioculturel », *Le Journal Lac St-Jean*, 10 avril.

PARENT, M.-C. 2007. « La famille « Bonus Bleuet » s'agrandit », *Le Quotidien*, 30 mai, p. 19.

PARENT, M.-C. 2007. « MigrAction et le Note Café invitent les « exilés » à Pâques », *Progrès-dimanche*, 1 avril 2007, p. A51.

PARENT, M.-C. 2006. « Bel exemple d'entrepreneuriat jeunesse », *Progrès-dimanche*, 26 novembre, p. A49.

PARENT, M.-C. 2006. « Nouveau programme d'accès à la propriété », *Le Quotidien*, 19 octobre, p. 26.

PARENT, M.-C. 2005. « Le marché de l'emploi ouvert aux jeunes », *Progrès-dimanche*, 6 mars, p. A25.

PARENT, M.-C. 2004. « La relève commence à représenter un défi », *Progrès-dimanche*, 21 novembre, p. A27

PARENT, M.-C. 2004. « MigrAction fait des petits à Roberval », *Le Quotidien*, 22 septembre, p. 23.

POTVIN, L. 2011. « Des mesures pour stimuler l'emploi », *Le Quotidien*, 12 avril, p. 15.

POTVIN, L. 2010. « Albanel veut attirer les immigrants », *Progrès-dimanche*, 21 novembre, p. 35.

POTVIN, L. 2010. « MigrAction saluera l'arrivée de 73 jeunes », *Le Quotidien*, 26 octobre, p. 27.

POTVIN, L. 2009. « Les Bonus Bleuets, ça marche », *Progrès-dimanche*, 8 novembre, p. 31.

POTVIN, L. 2008. « Les efforts consentis », *Progrès-dimanche*, 15 juin, p. 42.

POTVIN, L. 2008. « Une MRC attirante », *Le Quotidien*, 29 mai, p. 6.

POTVIN, L. 2006. « Mille dollars pour revenir en région », *Le Quotidien*, 13 juin, p. 9.

POTVIN, C. 2002. « Pas facile pour le Cégep de St-Félicien. Les grands centres attirent davantage les jeunes », *Le Quotidien*, 30 novembre, p. 10.

POULIOT, A. 2010. « Le Québec ignoré par les conservateurs », *Le Quotidien*, 13 novembre, p. 25.

POULIOT, C. 2011. « Succès pour des chercheurs d'emploi », *Progrès-dimanche*, 27 février, p. 30.

PROGRÈS-DIMANCHE. 2008. « Des étudiants testent un simulateur d'entreprise », *Progrès-dimanche*, 16 novembre, p. 56.

PROGRÈS-DIMANCHE, ARTS-TÉLÉ. 2006. « Des jeunes choisissent le Saguenay – Lac-Saint-Jean », *Progrès-dimanche*, 17 septembre, p. B34.

RAINVILLE, P. 2010. « Invitation aux employeurs », *Progrès-dimanche*, 13 juin, p. 42.

ROY, M.-È. 2008. « Le programme Créavenir voit le jour », *Le Quotidien*, 17 octobre, p. 13.

ROY, M.-È. 2008. « Un nouvel outil pour faciliter l'intégration », *Le Quotidien*, 30 septembre, p. 19.

ROY, M.-È. 2008. « Le retour des enfants prodigues », *Le Quotidien*, 4 juin, p. 17.

ROY, M.-É. 2008. « Aide aux aînés et aux jeunes », *Le Quotidien*, 22 avril, p. 22.

SABLONIÈRE (DE LA), J. 2001. « Future « Ville de Saguenay ». Marthe Vaillancourt craint pour les aînés », *Le Quotidien*, 30 août, p. 7.

SAINT-GELAIS, F. 2008. « La tendance se renverse peu à peu. L'exode des jeunes, bientôt un souvenir ? », *Le Quotidien*, 20 septembre, p. 3.

SAINT-GELAIS, F. 2008. « Maltais critique », *Le Quotidien*, 21 juin, p. 24.

SAINT-GELAIS, F. 2008. « Le RAJ se réjouit », *Le Quotidien*, 23 janvier, p. 6.

SAINT-GELAIS. 2008. « Le robinet coule moins », *Le Quotidien*, 23 janvier, p. 6.

SAINT-GELAIS, F. 2008. « La santé économique ramène la population », *Le Quotidien*, 12 janvier, p. 2.

SAINT-GELAIS, F. 2007. « La plupart des gens qui partent sont des jeunes », *Le Quotidien*, 31 mai, p. 9.

SAINT-GELAIS, F. 2007. « Le bilan migratoire s'améliore », *Le Quotidien*, 31 mai, p. 8.

SAINT-GELAIS, F. 2007. « Association UQAC et Cégep de Jonquière », *Le Quotidien*, 18 mai, p. 17.

SAINT-GELAIS, F. 2006. « Marc-Urbain Proulx sonne l'alarme », *Le Quotidien*, 22 septembre, p. 8.

SAINT-GELAIS, F. 2006. « Une perception à changer », *Le Quotidien*, 10 avril, p. 11.

SAINT-GELAIS, F. 2006. « Les Bleuets se démarquent encore ! », *Le Quotidien*, 6 avril, p. 2.

SAINT-GELAIS, F. 2006. « Nouvelles bourses pour les jeunes arrivants », *Le Quotidien*, 18 mars, p. 8.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

SAINT-GELAIS, F. 2005. « Les jeunes fuient les emplois liés à la forêt », *Le Quotidien*, 2 novembre, p. 13.

SAINT-HILAIRE, M. 2010. « Entreprises honorées », *Le Quotidien*, 24 septembre, p. 9.

SAINT-HILAIRE, M. 2010. « MigrAction lance une prime à l'établissement pour les jeunes », *Le Quotidien*, 1er mars, p. 8.

SAINT-HILAIRE, M. 2009. « Les grands moyens pour séduire », *Le Quotidien*, 17 juin, p. 21.

SAINT-HILAIRE, M. 2009. « Redonner une image positive à la région », *Le Quotidien*, 2 juin, p.6.

SAINT-HILAIRE, M. 2006. « Quand la construction va, tout va ! », *Le Quotidien*, 8 novembre, p. 3.

SAINT-HILAIRE, M. 2005. « Soirée de réseautage Alma-Montréal », *Le Quotidien*, 5 février, p. 30.

SAINT-HILAIRE, M. 2004. « MigrAction veut séduire les jeunes », *Le Quotidien*, 15 décembre, p. 19.

SAINT-HILAIRE, M. 2004. « Bien plus cher de vivre à Montréal », *Le Quotidien*, 16 septembre, p. 3.

SAINT-HILAIRE, M. 2004. « MigrAction roule à fond de train », *Le Quotidien*, 26 juin, p. 7.

SAINT-HILAIRE, M. 2004. « La Boîte à Bleuets s'ouvre sur Alma », *Le Quotidien*, 9 avril, p. 10.

SAINT-HILAIRE, M. 2004. « Stratégie MigrAction : La MRC Lac-Saint-Jean-Est consacre 52 751 dollars au projet », *Le Quotidien*, 3 mars, p. 16.

SAINT-PIERRE, J. 2010. « Opération séduction », *Le Quotidien*, 17 mars, p. 2.

SAINT-PIERRE, J. 2010. « Voyage en Bretagne. Une expertise recherchée », *Le Quotidien*, 17 mars, p. 2.

SAINT-PIERRE, J. 2004. « Ian Burton fait le pari de vivre dans la région », *Progrès-dimanche*, 12 septembre 2004, p. A58.

SAVARD, L.-G. 2003. « Agnès Maltais dénonce la morosité régionale », *Le Quotidien*, 21 février, p. 10.

SIMARD, J. 2005. « Simard propose un développement positif », *Le Quotidien*, 11 mai, p. 16.

THÉRIAULT, P.-É. 2003. « Concours québécois en entrepreneurship. La Boîte à bleuets ira étudier en France », *Le Quotidien*, 23 juin, p. 10.

THÉRIAULT, P.-É. 2003. « Objectifs de recrutement dépassés. La Boîte à Bleuets atteint un nouveau nombre de membres », *Le Quotidien*, 22 juin, p. A10.

THÉRIAULT, P.-É. 2003. « À Alma des jeunes parlent d'avenir et de développement », *Progrès-Dimanche*, 27 avril, p. A14.

THÉRIAULT, P.-É. 2001. « Une lourde perte. Les jeunes de la relève informatique partiront », *Progrès-dimanche*, 17 juin, p. A38.

TREMBLAY, R. 2003. « Boum de l'emploi », *Le Quotidien*, 11 septembre, p. 12.

TREMBLAY, R. 2003. « Budget Séguin. Les groupes sociaux n'y voient rien de bon », *Le Quotidien*, 13 juin, p. 6.

TREMBLAY, R. 2002. « Jeunes stagiaires Canada. Le programme revient à nouveau cette année », *Progrès-dimanche*, 18 août, p. A45.

TREMBLAY, R. 2002. « Place aux jeunes. Benoît Bouchard accepte la présidence d'honneur », *Progrès-dimanche*, 3 février, p. A27.

VIAU, M. 2009. « Qu'est-ce que le programme Jeunes action ? », *Progrès-dimanche*, 22 février, p. 51.

VIAU, M. 2007. « A 12 ans Luca Fortin, entrepreneur », *Progrès-dimanche*, 13 mai, p. 63.

VOYER, P. 2002. « Assez la morosité ! De l'emploi, il y en a, affirme la ministre », *Le Quotidien*, 27 août, p. 9.