



Chaire Desjardins
en développement
des petites collectivités

Université du Québec
en Abitibi-Témiscamingue

LE COMITÉ DE DIVERSIFICATION DES
MUNICIPALITÉS DE L'EST TÉMISCAMIEN :
ÉTUDE D'UNE DÉMARCHE COLLECTIVE
DE PLANIFICATION ET DE
DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

DÉCEMBRE 2014



**LE COMITÉ DE DIVERSIFICATION DES MUNICIPALITÉS DE
L'EST TÉMISCAMIEN : ÉTUDE D'UNE DÉMARCHÉ
COLLECTIVE DE PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT
TERRITORIAL**

DÉCEMBRE 2014

La Chaire Desjardins en développement des petites collectivités de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a pour principales préoccupations la vitalité sociale, la viabilité économique et la validité politique des petites collectivités, plus particulièrement en ruralité. Ses travaux visent à développer la connaissance des problématiques propres aux petites collectivités et à enrichir l'expertise sur les stratégies de revitalisation de ces communautés.

Distribution

Chaire Desjardins en développement des petites collectivités
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT)
445 boul. de l'Université
Rouyn-Noranda (Québec) J9X 5E4
Courriel: chaire.desjardins@uqat.ca

Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (UQAT)
ISBN 978-2-924231-12-8
Dépôt légal: Décembre 2014
Bibliothèque et archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada
© Tous droits réservés

Vous pouvez télécharger ce document sur le site Internet de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (UQAT) à l'adresse :
<http://chairedesjardins.uqat.ca/documentation>

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE
CHAIRE DESJARDINS EN DÉVELOPPEMENT DES PETITES COLLECTIVITÉS

LE COMITÉ DE DIVERSIFICATION DES MUNICIPALITÉS DE L'EST
TÉMISCAMIEN : ÉTUDE D'UNE DÉMARCHE COLLECTIVE DE
PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

PAR

ETIENNE AUDET
PATRICE LEBLANC

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE
DÉCEMBRE 2014

Table des matières

INTRODUCTION.....	2
MÉTHODOLOGIE.....	3
PRÉSENTATION DU TERRITOIRE.....	3
REPÈRES HISTORIQUES.....	7
i. La colonisation et le développement du Témiscamingue.....	7
ii. Les écueils et la résilience de l'est témiscamien.....	9
UNE DÉMARCHE COLLECTIVE DE PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL.....	14
i. Une conjoncture difficile, un maire rassembleur.....	14
ii. Le Comité de diversification des municipalités de l'Est Témiscamien.....	16
iii. D'une politique à l'autre.....	19
iv. La collaboration territoriale, entre fragilisation et facilitation.....	21
v. Projets, retombées et bilan.....	30
CONCLUSION.....	34

Liste des figures

<i>Figure 1.</i> Carte du Témiscamingue.....	6
<i>Figure 2.</i> Évolution de la population des municipalités de l'est témiscamien, 1901-2011.....	13
<i>Figure 3.</i> Évolution de la population témiscamienne par secteurs géographiques et de la population autochtone résidente, 1971-2011.....	14

INTRODUCTION

Cette recherche de la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités a pour but d'analyser une démarche collective de planification et de développement dans l'Est du Témiscamingue en mettant en lumière les processus et les mécanismes collectifs à l'œuvre dans la redynamisation de ce territoire depuis le milieu des années 2000. Elle vise plus particulièrement, à l'aide de la méthode monographique, à contextualiser cette démarche collective, à identifier les facteurs explicatifs, à saisir la dynamique des acteurs, à documenter les actions posées et à souligner les retombées sur les communautés. L'expérience qui fait l'objet de cette analyse est une démarche de développement territorial menée par cinq municipalités de l'Est du Témiscamingue, soit Fugèreville, Belleterre, Laforce, Moffet et Latulipe-et-Gaboury. Cette alliance, formalisée sous le nom de *Comité de diversification des municipalités de l'Est témiscamien*, a résulté en la création de multiples partenariats économiques et sociaux. L'originalité de cette approche territoriale réside dans le fait qu'il est en effet peu commun de voir plusieurs municipalités rurales s'unir et formaliser leur alliance. Cette démarche collective nous semble pertinente sur le plan scientifique car elle permet de dégager quelques éléments porteurs du développement, et peut donc servir d'outil d'apprentissage collectif pour les autres municipalités de l'Abitibi-Témiscamingue, voire plus largement du Québec.

Depuis les États généraux du monde rural en 1991, plusieurs efforts ont été menés afin de revitaliser les communautés aux prises avec d'importants défis démographiques, économiques et sociaux. L'action gouvernementale est devenue plus cohérente et décentralisée en matière de développement régional; de nouvelles formes de concertation et de gouvernance ont émergées entre acteurs publics, privés et associatifs; et les populations se sont davantage mobilisées en organisant diverses initiatives citoyennes. Plusieurs expériences qui ont été menées à l'échelle territoriale méritent aujourd'hui d'être analysées. L'est du Témiscamingue représente une telle occasion. Secteur enclavé d'une région éloignée dont le développement est en grande partie tributaire de la vigueur de l'industrie forestière, il fait aujourd'hui l'objet d'une dynamique qui ne suit en rien la tendance de ce marché. Nous montrerons dans cette étude comment les municipalités de ce secteur ont su innover conjointement en mettant en lumière les facteurs contribuant à

leur développement. La monographie est divisée en quatre sections. Après avoir présenté la méthodologie utilisée puis le territoire à l'étude, nous ferons un portrait historique du développement du Témiscamingue et du secteur est, pour ensuite aborder de façon plus spécifique les tenants et aboutissants de cette démarche collective de planification et de développement territorial. Il sera entre autres question de la relation entre les acteurs, de la structure et de l'organisation, des politiques publiques, des retombées et des défis auxquels font face ces municipalités.

MÉTHODOLOGIE

L'étude a consisté essentiellement en une collecte de données qualitatives. Six entretiens semi-directifs ont été réalisés entre les mois de mai et septembre 2013, et huit personnes ont été rencontrées. Parmi celles-ci on retrouve d'anciens maires; des agents de développement local et rural; le directeur de la Société de développement du Témiscamingue, qui chapeaute deux organismes soit le Centre local de développement (CLD) et la Société d'aide au développement des collectivités (SADC); ainsi que le directeur régional du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) en Abitibi-Témiscamingue. D'autres rencontres, informelles toutefois, avec d'autres acteurs du territoire ont eu lieu, soit par entretien téléphonique soit lors de rassemblements, afin d'obtenir des compléments d'informations. Les procès-verbaux, les rapports annuels et les plans d'action du Comité de l'Est ainsi que quelques articles de la presse locale ont aussi été des sources d'informations. Enfin, une revue documentaire relatant l'histoire du Témiscamingue a été réalisée afin de contextualiser l'origine de cette démarche.

PRÉSENTATION DU TERRITOIRE

Le Témiscamingue est l'une des deux parties constitutives de la région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue. Situé à l'extrême ouest du Québec, il est aussi limitrophe de l'Ontario au sud, de l'Abitibi au nord, et débouche à l'est sur la région

de l'Outaouais. Il tire son nom du lac qui longe en bonne partie son versant ouest pour se jeter dans la rivière des Outaouais. Il compte 20 municipalités dont Ville-Marie est le chef-lieu, deux territoires non-organisés qui couvrent près du tiers du territoire ainsi que quatre communautés autochtones. Contrairement à l'Abitibi, le Témiscamingue n'a pas de noyaux urbains densément peuplés. On y retrouve plutôt une population dispersée. Au total on y dénombre 16 346 habitants en 2013¹, partageant plus de 19 000 km carrés, dont le tiers travaille dans l'exploitation des ressources naturelles. Le territoire étant couvert à 95% de lacs et de forêts, environ 20% des emplois sont reliés à l'exploitation forestière et plus particulièrement aux usines de transformation du bois². Le climat tempéré et la qualité des sols en font aussi un territoire très agricole. On ne compte pas moins de 341 km carrés de terres cultivées et 285 producteurs agricoles en 2011³, dont plusieurs dans les secteurs des productions laitières et céréalières. Près de la moitié des municipalités ont 50% de leur territoire en zone agricole.

C'est toutefois le secteur tertiaire qui accapare la moitié des emplois au Témiscamingue. Outre les nombreuses activités récréotouristiques comme la pêche, la chasse et la villégiature, les services publics détiennent la plupart de ces emplois. En santé, on retrouve deux centres de santé et de services sociaux (CSSS) situés à Ville-Marie et à Témiscaming qui desservent l'ensemble de la population. S'y rattachent des centres hospitaliers, des centres d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD) et des centres locaux de santé communautaire (CLSC). Des points de services sont aussi présents dans d'autres localités. En éducation, la Commission scolaire du Lac-Témiscamingue a la responsabilité de 13 écoles primaires et quatre écoles secondaires, en plus d'encadrer certaines formations professionnelles. Notons finalement que la diminution graduelle de la population contraint les acteurs à optimiser constamment les services de proximité disponibles sur le territoire.

¹ MRC de Témiscamingue. (2014). *Municipalité régionale de comté de Témiscamingue*. Consulté le 18 mai 2014 sur <http://www.mrcstemiscamingue.qc.ca/site.asp>.

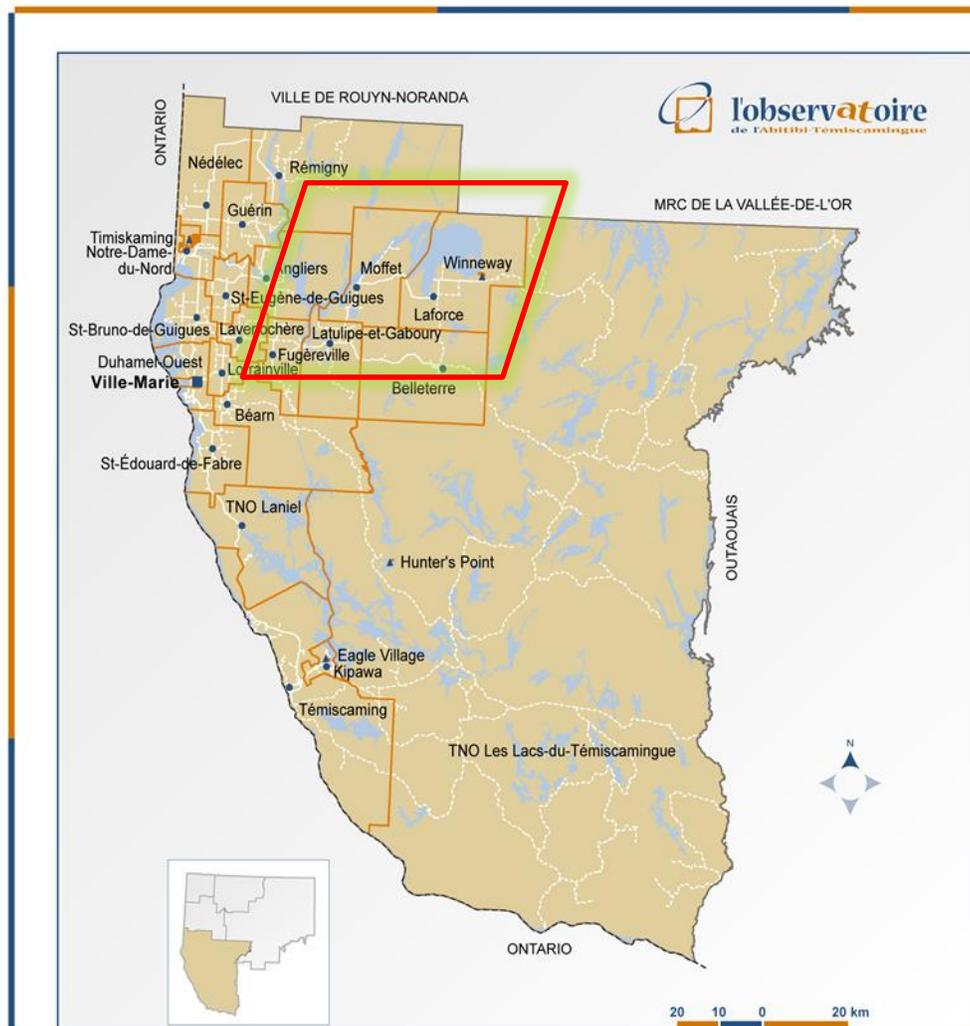
² MRC de Témiscamingue. (2014). *Municipalité régionale de comté de Témiscamingue*. Consulté le 18 mai 2014 sur <http://www.mrcstemiscamingue.qc.ca/site.asp>.

³ MRC de Témiscamingue. (2014). *Municipalité régionale de comté de Témiscamingue*. Consulté le 18 mai 2014 sur <http://www.mrcstemiscamingue.qc.ca/site.asp>.

Le Témiscamingue est aussi divisé en quatre secteurs géographiques, soit le Centre, le Nord, le Sud et l'Est, qui correspondent aux différents mouvements de colonisation. Dans l'Est, on retrouve cinq municipalités dont Fugèreville, Latulipe-et-Gaboury, Moffet, Laforce et Belleterre. On y compte au total 1629 habitants en 2014. La municipalité de Moffet est la moins peuplée (197) et celle de Latulipe la plus peuplée (515). On retrouve également une communauté autochtone d'environ 817 personnes⁴ dans l'établissement de Winneway située à l'extrémité est du secteur à l'intérieur des limites municipales de Laforce. Sauf cette dernière, ces municipalités font face à une importante baisse de leur population et à un chômage élevé relativement aux autres secteurs du Témiscamingue.

⁴ Selon les données de 2012 du Registre des Indiens du ministère des Affaires autochtones et du Développement du Nord Canada.

MRC de Témiscamingue



- Chef-lieu de MRC
- Ville, village ou localité
- ▲ Réserve ou établissement algonquin

- Limite de municipale
- Limite de MRC
- - - Frontière interprovinciale
- Route pavée
- Autre route¹
- Lac

Métadonnées

Projection cartographique

Universal Transverse Mercator (UTM)
Zone 18

Système de référence géodésique

NAD83 compatible avec le système mondial WGS84

Source

Ressources naturelles Canada, GéoBase (2007)

Réalisation

Conception : Prograph, 2010

Production : Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue

Graphisme : Les Arts infographiques

Notes : La présente carte n'a aucune portée légale. Toute reproduction pour vente est interdite.
1. Les données utilisées pour illustrer cette carte ont pu varier depuis la date de leur compilation.

Figure 1. Carte du Témiscamingue

Source : L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue

REPÈRES HISTORIQUES

i. La colonisation et le développement du Témiscamingue

La colonisation du Témiscamingue remonte à la fin du XIX^e siècle et, de manière générale, accompagne les grands chantiers forestiers qui justifient en grande partie l'atteinte de ce territoire par les marchands de bois venus de l'Outaouais. Elle peut être comprise en trois grands jalons, soit la colonisation agroforestière (1886-1916), le développement industriel (1917-1928) et la colonisation dirigée (1929-1944) (Riopel, 2002). La saturation des sols dans les basses-terres du St-Laurent et l'émigration hémorragique des Canadiens français aux États-Unis et dans l'Ouest canadien amènent le clergé de l'époque à recruter puis à coloniser les régions périphériques, dont le Témiscamingue. Une première vague de colons s'établit en s'adossant à la partie québécoise et centrale du lac Témiscamingue. Les premières localités sont fondées, telles que Ville-Marie en 1886, St-Bruno-de-Gigues en 1888, Lorrainville en 1892 et Notre-Dame-du-Nord en 1896. L'idéologie des autorités cléricales favorise alors la mise en culture des terres et le mode de vie rural. Les colons fondent leurs familles et financent leurs fermes par le travail forestier pour le compte des entreprises forestières. D'autres paroisses voient le jour au début du siècle suivant, au nord du lac Témiscamingue comme à l'est, telles que Fugèreville et Latulipe-et-Gaboury, de telle sorte qu'une douzaine sont fondées à la fin de l'année 1916 (Riopel, 2002). Appelées le « vieux Témiscamingue », elles se consolident et se développent grâce à la vigueur de l'industrie forestière.

Les gouvernements québécois et canadien entreprennent d'importants travaux hydroélectriques au début du XX^e siècle. Le Témiscamingue voit son territoire s'agrandir et prendre une autre forme avec la construction de barrages autour de plusieurs lacs qui résulte en la fondation d'autres localités telles que St-Bruno-de-Guigues, Béarn et Fabre. Le nord-est ontarien minier, de l'autre côté du lac Témiscamingue, se développe dans le même temps et profite aux gens de la région. L'exploitation forestière et l'extraction de minerais nécessitent une main d'œuvre abondante qui trouve sa source dans les paroisses témiscamiennes. Les années 1920 voient ensuite le prolongement d'un chemin de fer

reliant la ville de Témiscamingue, à l'extrémité sud, jusqu'à Anglier en longeant la partie ouest du territoire. Les premières localités à l'est font alors part de leur mécontentement au regard du tracé ferroviaire qui privilégie les vieilles paroisses agricoles à leur détriment. Malgré les tentatives du clergé et du gouvernement québécois de rapatrier des familles exilées dans le sud-est américain, aucune nouvelle paroisse ne se crée dans ces années. Il faut plutôt attendre la crise économique de 1929 pour que la colonisation reparte de plus belle.

La deuxième vague de colonisation débute au tournant des années 1930 alors que la crise économique sévit gravement. Le nombre de chômeurs et de sans-abris dans les grands centres urbains force les gouvernements à adopter, trois fois plutôt qu'une, des politiques de colonisation dirigée. Les plans Gordon (1932-1934), Vautrin (1934-1936) et Rogers-Auger (1937-1939) réussissent à attirer des milliers de personnes au Témiscamingue (Riopel, 2002). Moffet est créé en 1932 par des familles témiscamiennes et beauceronnes, alors que Laforce apparaît en 1938. Des prospecteurs découvrent un gisement d'or à l'est du territoire au début des années 1940, ce qui laisse place à la construction de la ville de Belleterre. Mise à part celle-ci, les paroisses de l'est témiscamien se développent pour l'essentiel grâce à l'exploitation des ressources forestières et, dans une moindre mesure, à l'agriculture. Dans le premier cas, cela se traduit par l'implantation et l'opération de scieries par des entrepreneurs locaux, sous-traitants des grandes compagnies forestières, communément appelés « jobbeurs ». Plusieurs villages ont ainsi leurs moulins à scie qui sont ravitaillés par une main d'œuvre bucheronne en pleine croissance jusqu'à ce qu'ils soient, dans les décennies suivantes, redirigés vers de grandes scieries avec la fin de la sous-traitance. La forte demande dans le secteur des pâtes et papiers contribue à consolider les paroisses de l'est qui voient leur population augmenter constamment. Dans le second cas, les sols fertiles et un climat tempéré favorisent la culture de la terre. Bien qu'une nouvelle zone de colonisation implique généralement un certain retard technologique et technique sur les zones plus anciennes (Riopel, 2002), les produits de la ferme servent rapidement à nourrir les bouches sur les chantiers forestiers et dans les mines souterraines autant à l'ouest qu'à l'est du lac Témiscamingue. L'industrie laitière, l'élevage bovin et la culture des céréales caractérisent le paysage agricole témiscamien.

Ces grands moments de la colonisation du Témiscamingue ont des impacts socio-économiques différenciés entre les secteurs qui délimitent ce territoire :

Ces trois étapes du peuplement de la région sont encore visibles dans le Témiscamingue d'aujourd'hui, puisqu'elles conditionnent le destin de chacun des secteurs géographiques qu'elles contribuent à créer [...] Quant aux localités agroforestières, elles se divisent en quatre secteurs géographiques. Les localités fondées au XIXe siècle sont les plus prospères de la région. Elles forment ce qu'il est convenu d'appeler le secteur Centre, ayant Ville-Marie comme chef-lieu. Le secteur Sud se forme à la suite de la construction du moulin et de la ville de Témiscamingue. Le secteur Nord apparaît au début des années 1910, mis-à-part Notre-Dame-du-Nord qui date de la fin des années 1890. *Le secteur Est se forme dans les années 1910, avec Latulipe comme point central, et surtout dans les années 1930 lors de la colonisation dirigée. Les zones de peuplement plus récentes, et situées en marge, constituent aujourd'hui les paroisses marginales de la région*⁵. À l'opposé, les vieilles zones de peuplement forment les paroisses agricoles prospères du Témiscamingue. (Riopel, 2002, p.129)

Des changements importants dans la deuxième moitié du XXe siècle mettent au défi l'avenir des communautés rurales et viennent expliquer en bonne partie ce développement inégal au Témiscamingue.

ii. Les écueils et la résilience de l'est témiscamien

Les années 1950 et 1960 sont le théâtre de transformations majeures dans l'industrie forestière et agricole. Elles se caractérisent par la modernisation technique et la rationalisation des activités économiques (Riopel, 2002). La cessation du flottage du bois, la mécanisation de l'exploitation des matières ligneuses et la diminution de leur transformation sur place, de même que le réaménagement forestier et la concentration de la production, causent la perte de plusieurs emplois un peu partout au Témiscamingue. En agriculture, l'évolution du métier de paysan/cultivateur à entrepreneur/producteur témoigne d'un virage économique productiviste dans ce domaine, encouragé notamment par les politiques agricoles et les règles du crédit (Bergeron, 2004). La concentration de la

⁵ Nous soulignons en italique.

propriété des terres et la spécialisation bouleversent les modes de vie traditionnels et déstabilisent le modèle québécois de la ferme familiale (Riopel, 2002).

Or ces changements semblent affecter davantage les jeunes paroisses, isolées des marchés et plus dépendantes du développement agroforestier. La colonisation tardive du secteur Est coïncide avec la prédominance des grands chantiers forestiers opérés par des compagnies multinationales qui recrutent dès les années 1940 une main d'œuvre plus annuelle, et moins saisonnière. La mécanisation de la coupe du bois et du transport permet en effet d'effectuer les travaux forestiers là où le couvert de neige n'est pas important (Chiasson et *al.*, 2013). À cette professionnalisation de la main d'œuvre participent les luttes des syndicats forestiers pour de meilleures conditions de travail. L'augmentation des salaires qui s'ensuit encourage davantage de bucherons à délaisser leurs terres pour le travail en forêt (Chiasson et *al.*, 2013). Par ailleurs, nombre d'entre eux viennent s'installer au Témiscamingue dans l'espoir d'échapper à la crise économique et espérer un avenir meilleur pour leur famille. La colonisation dirigée attire surtout, dans le secteur Est, des gens qui, soit ont peu d'expérience en agriculture, soit proviennent d'un univers essentiellement forestier (Gaudry, 2007). Lorsque la crise se résorbe, plusieurs décident aussitôt de retourner d'où ils sont venus. À l'opposé, la crise économique force les colons des paroisses plus anciennes à passer plus de temps sur leurs fermes et à défricher de nouvelles parcelles de terres. Alors que la présence agricole remonte à trois ou quatre générations dans le cas de ces derniers, les générations d'agriculteurs dans le secteur Est se bornent à une ou deux seulement. Le manque d'enracinement terrien, d'expérience professionnelle et de transfert de connaissances, de même que la faible rentabilité des opérations dans le temps ne permettent pas une capitalisation suffisante de l'entreprise agricole dans ce secteur pour faire face au virage technologique et mécanique des années 1950 et 1960⁶. À partir de cette période, le nombre de fermes diminue brusquement pour laisser place à d'autres beaucoup plus

⁶ Ce propos s'appuie entre autres sur les travaux de Gourd (2007) qui affirme que la prospérité relative de l'agriculture témiscamiennne et la valeur totale élevée des récoltes (8 500 000\$) à cette période « ne [doit] pas faire oublier que « 35% des fermes rapportent moins de 250\$ et que beaucoup d'autres ne sont exploitées qu'une partie de l'année seulement. En fait, il n'y a que 314 fermes [sur 2763] qui produisent pour plus de 2500\$ annuellement et à peine une trentaine qui rapportent plus de 5000\$. Ces grosses fermes laitières sont pour la plupart situées dans les localités plus anciennes [...] » (p.69) Une personne interviewée a également tenu des propos en ce sens.

industrialisée. La main d'œuvre excédentaire trouve refuge dans les villes et dans les secteurs productifs (Bergeron, 2004). Au moment où le cycle minier commencera tout juste à reprendre au début des années 2000 et que la crise forestière frappera de plein fouet, l'agriculture ne constituera donc pas dans l'est témiscamien une avenue de développement évidente.

Le portrait est plutôt sombre dans les milieux ruraux des années 1950 et 1960 : chômage élevé, sous-scolarisation, exode de la population au profit des villes, etc. Au mode de vie rural se substituent la société urbaine et les valeurs individualistes qu'elles véhiculent (Bergeron, 2004). Le Québec devient bel et bien une société de consommation et les comportements évoluent en ce sens. L'action étatique change elle aussi. À l'échelle provinciale, le gouvernement québécois ne voit plus du même œil l'expansion du territoire habité. La colonisation des régions périphériques laisse place à la « rationalisation » de leur développement. Inspirés par la théorie française des pôles de croissance, ce gouvernement divise en 1966 le territoire québécois en régions administratives en favorisant un développement économique vertical autour de capitales régionales.

Plusieurs experts gouvernementaux visitent les milieux ruraux afin d'en évaluer le potentiel et les besoins. Cette « planification dirigée » trouve une première expérience dans le Bas-St-Laurent. Le Bureau d'Aménagement de l'Est du Québec (BAEQ) se veut une vaste consultation sur l'aménagement et le développement des communautés gaspésiennes et bas-laurentiennes. Devant la possibilité par les représentants gouvernementaux de fermer plusieurs villages parce qu'ils sont jugés non viables, conséquence directe du modèle de développement qu'ils préconisent, des citoyens s'empressent à défendre leur milieu en créant à l'échelle régionale des comités consultatifs dans l'espoir de mobiliser la population et de faire contrepoids aux acteurs gouvernementaux. Un comité s'attardant spécifiquement aux localités en difficulté est mis sur pied dans les régions concernées. À l'échelle témiscabitiébienne le comité des paroisses marginales, telles qu'elles étaient officiellement désignées, réunit des acteurs de la société civile. Ce comité cible 48 paroisses, lesquelles sont regroupées en zones selon leurs affinités socio-économiques et géographiques, dans le but de justifier le maintien des services et

d'optimiser l'aménagement (Bergeron, 2004). Dans l'est du témiscamingue, Moffet, Latulipe et Laforce se regroupent et animent tant bien que mal leurs milieux à travers l'essai de modèles coopératifs, d'initiatives citoyennes et d'expériences entrepreneuriales mixtes. Les échanges qui ont lieu tout au long de la décennie 1970 ainsi que la participation active des acteurs à un plan de développement concourent à l'émergence d'une culture communautaire, dans laquelle ces mêmes paroisses puiseraient encore leurs ressources aujourd'hui⁷.

Il n'en reste pas moins que les transformations technologiques et les efforts menés n'ont pas empêché, depuis la deuxième moitié du XXe siècle, un déclin démographique au Témiscamingue dans son ensemble et dans les municipalités de l'Est en particulier. Entre 1951 et 1961, la population baisse, puis croît jusqu'en 1966, avant de diminuer à nouveau à partir des années 70. Entre 1951 et 2011, la population totale passe de 29 283 à 16 425 habitants, avec de légères augmentations sporadiques (Riopel, 2002). Les municipalités de l'Est n'échappent pas à cet exode de la population comme en témoigne la figure 2 ci-dessous. Après avoir contribué significativement à l'industrie minière dans les années 1940 jusqu'à la fermeture de la mine vingt ans plus tard, la population de Belleterre diminue plus rapidement que celles des autres municipalités du secteur. Celles de Moffet et de Laforce décroissent elles aussi à la fin des années 1960 par la spécialisation du travail et l'épuisement graduelle des réserves forestières. Quant à Fugèreville et Latulipe, elles peinent à maintenir leur niveau de population au fur et à mesure que leur base agricole se déstructure par l'industrialisation et la concentration de la propriété foncière. À partir des années 1970 il est possible de constater, comme le montre la figure 3, que non seulement la population des municipalités de l'Est est moins peuplée que celles des autres secteurs du Témiscamingue, mais sa tendance à la baisse est plus prononcée. Seule la population autochtone semble connaître une certaine stabilité voire un renouvellement. La communauté de Winneway située dans le périmètre de la

⁷ Selon une des personnes interviewées, plusieurs acteurs présents aujourd'hui auraient été impliqués de près ou de loin dans ces mouvements populaires des années 1970 au Témiscamingue : « *C'est depuis toujours que les municipalités de l'Est s'investissent dans l'animation de leur propre milieu [...] C'est une culture d'animation de son milieu et de capacité du milieu d'intervenir, plus ou moins difficilement, avec plus ou moins de succès. Il y a une base là.* ». Aucune autre personne interviewée n'a toutefois pu confirmer ces propos.

municipalité de Laforce passe ainsi de 271 habitants en 1971 à 317 en 2011⁸. Il en va de même pour les trois autres communautés autochtones des autres secteurs où le taux combiné d'évolution de la population pour la même période dépasse les 200%⁹ (MRC de Témiscamingue, 2014).

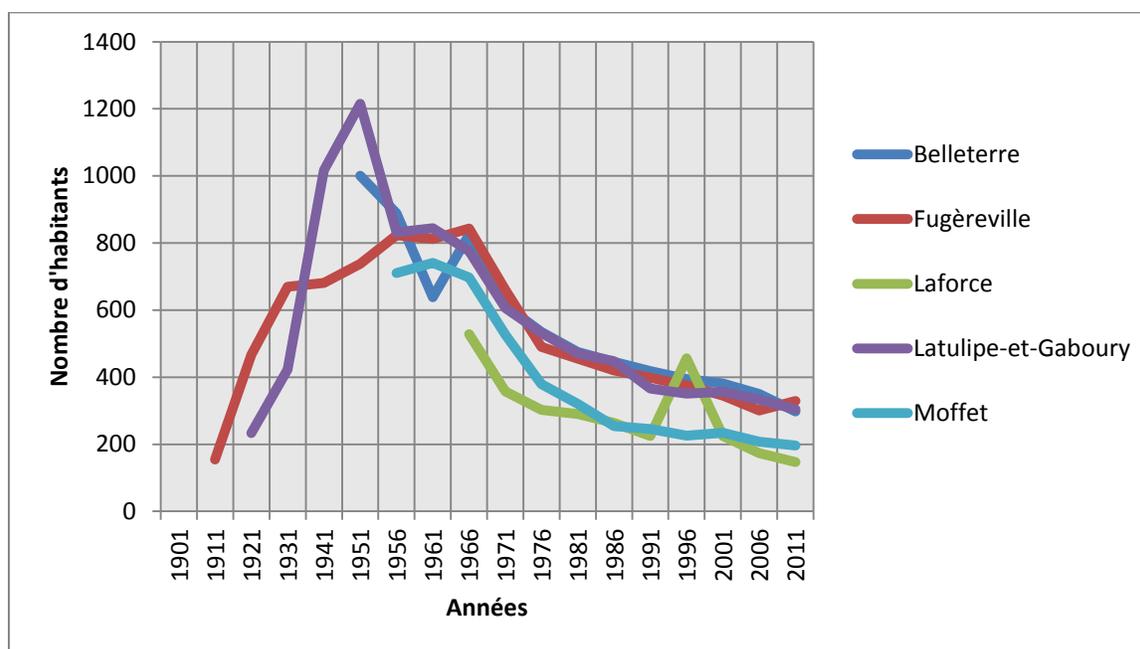


Figure 2. Évolution de la population des municipalités de l'Est témiscamien, 1901-2011

Source : Recensements du Canada, 1901-2011, tirés de RIOPEL, Marc (2002) et MRC de Témiscamingue, document consulté en ligne le 22 juin 2014 : <http://www.mrcetemiscamingue.qc.ca/upload/mrcetemiscamingue/editor/asset/presentation%20mrcet/Pr%C3%A9sentation%20MRC%202014.pdf>.

⁸ Voir plus loin pour explications.

⁹ Ce pourcentage doit toutefois être nuancé au regard des données manquantes ou non disponibles à certains moments pour certaines communautés. On peut toutefois observer une augmentation certaine de la population autochtone.

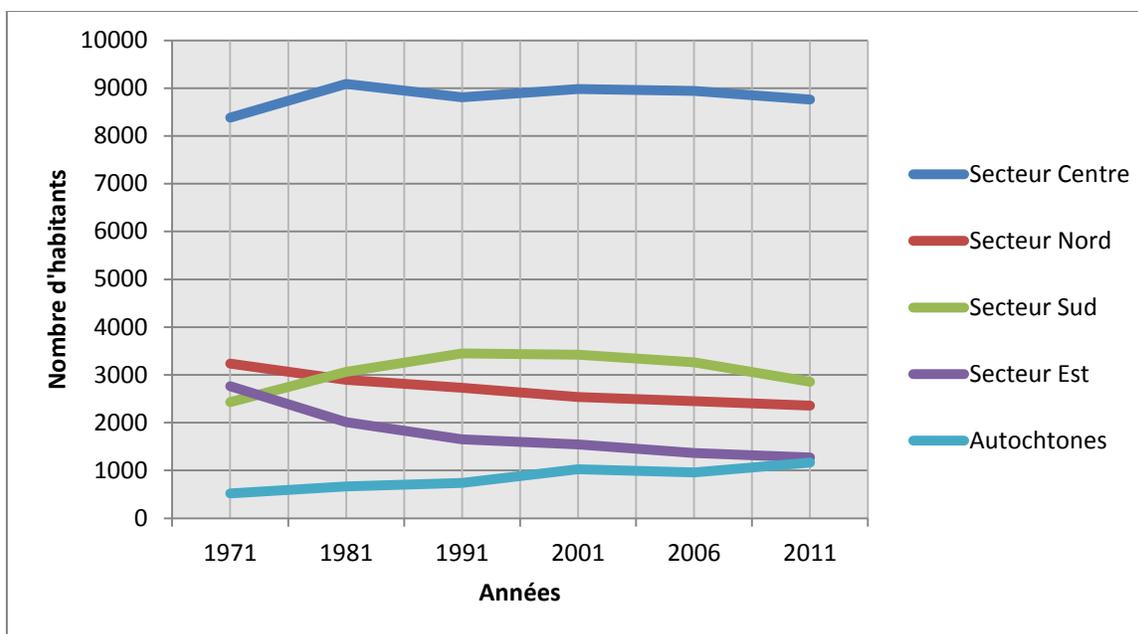


Figure 3. Évolution de la population témiscamienne par secteurs géographiques et de la population autochtone résidente¹⁰, 1971-2011.

Source : MRC de Témiscamingue, document consulté en ligne le 5 juillet 2014 : <http://www.mrcetemiscamingue.qc.ca/upload/mrcetemiscamingue/editor/asset/presentation%20mrc/Pr%C3%A9sentation%20MRC%202014.pdf>.

UNE DÉMARCHE COLLECTIVE DE PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

i. Une conjoncture difficile, un maire rassembleur

Alors que le cours du prix des métaux semble s'améliorer dans les années 2000, l'industrie forestière, elle, bat de l'aile. Les hausses répétitives des prix du pétrole, la vigueur du dollar canadien par rapport au dollar américain, l'augmentation des coûts de

¹⁰ Les données de Statistique Canada ne semblent tenir compte que des résidents des communautés autochtones, et non des non-résidents. En effet lorsque l'on compare ces données avec celles du ministère des Affaires indiennes (2013), on constate un écart important au regard du nombre total d'individus inscrits au Registre des Indiens. Selon celui-ci, il y avait 3916 autochtones en 2013 dans les quatre communautés du Témiscamingue, dont 1383 résidents et 2533 non-résidents, contrairement à 1168 en 2011 selon Statistique Canada. En soustrayant les non-résidents du calcul, les données se rejoignent davantage. Puisque nous voulons illustrer l'évolution de la population autochtone dans le temps, nous utilisons les données des recensements avec toutes les précautions et les limites que cela implique. Voir aussi l'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue, document consulté en ligne le 5 juillet 2014 : http://www.observat.qc.ca/tableaux-statistiques/premieres-nations/population-algonquaine-inscrite-communautes-de-labitibi-temiscamingue-2012#.U8Uhk_15NFM.

transport et de manutention ainsi que la baisse des prix du bois d'œuvre et du papier journal, sous fond de conflit avec les États-Unis, conduisent à une crise forestière majeure. Des compagnies qui opéraient depuis plusieurs années dans la région arrêtent soudainement leurs opérations. C'est le cas notamment de la Commonwealth Plywood qui ferme indéfiniment son usine de déroulage et sa scierie situées à Belleterre au Témiscamingue en 2006, entraînant la perte d'une centaine d'emplois dans la municipalité et dans les communautés avoisinantes. Pour une petite municipalité d'à peine 400 habitants la situation paraît critique, d'autant plus que d'importants signes de dévitalisation se faisaient sentir depuis quelques temps: « C'est très dévitalisé [...] Au niveau économique, y'a très peu de diversification, peu d'emploi et c'est surtout dans les pourvoiries et les services de proximité. Le plus gros employeur est la commission scolaire. Le secteur Est, ce n'est que des écoles [...] » (Entrevue 1)

Le maire de l'époque entame à ce moment des pourparlers avec les ministères concernés, la MRC de Témiscamingue et les gens du milieu afin de dégager des pistes de solutions. La municipalité de Belleterre se trouve alors éligible à une aide financière importante provenant du Fonds d'aide aux municipalités mono industrielles (FAMM). Celui-ci, sous la responsabilité du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), vient en aide précisément aux municipalités dont la dernière industrie vient d'annoncer l'arrêt de ses activités. Le peu de ressources dont dispose Belleterre, l'importance des montants alloués et la prise de conscience des difficultés partagées par les autres municipalités avoisinantes amènent le maire de Belleterre à interpeller ses homologues de l'est et à proposer que la dépense de ces sommes se fasse conjointement. Un certain sens politique anime l'action du maire alors que le développement semble selon lui conditionnel à l'union des forces : « ça prenait une masse critique de population [...]. Si on montait les choses, c'était plus intéressant d'avoir des réponses ou des assentiments si on était plus. » (Entrevue 5) Les maires de Fugèreville, Moffet, Latulipe-et-Gaboury ainsi que de Laforce répondent à l'appel et décident de se rencontrer.

ii. Le Comité de diversification des municipalités de l'Est Témiscamien

Les premières rencontres officielles ont lieu en 2006 et se déroulent dans l'incertitude. Les questionnements ont trait à la forme et au contenu que doit prendre l'organisation de cette démarche collective, ainsi qu'aux considérations politiques alors que les maires semblent très méfiants les uns envers les autres. Ils ne se parlaient pas et n'étaient pas habitués à travailler ensemble selon un de nos informateurs. Malgré cette suspicion, il vient rapidement à l'esprit des acteurs qu'un comité doit être créé afin de cristalliser cette alliance et coordonner les actions à entreprendre. Cela prend le nom du Comité de diversification des municipalités de l'Est témiscamien, ou Comité de l'Est. Sa mission est au départ de « favoriser, stimuler et soutenir l'implantation d'initiatives de développement économique et social dans le milieu [et] d'apporter un support aux promoteurs qui voudraient implanter des projets innovateurs dans le secteur Est du Témiscamingue » (Municipalité de l'Est, rapport triennal 2006-2009, s.d., p. 1). Elle vise par la suite à « doter les différents intervenants des municipalités de l'Est d'outils qui favoriseront son développement en tenant compte de leurs particularités et de leurs potentiels. » (Municipalités de l'Est, s.d., p. 2) Ses objectifs consistent plus spécialement à

Assurer le développement économique par les secteurs : agroalimentaire, forestier et touristique; maintenir et développer des entreprises et des services de proximité; valoriser les municipalités de l'Est; et améliorer la qualité de vie des citoyens et l'organisation sociocommunautaire. (Municipalités de l'Est, s.d., p. 4)

La structure du comité est plutôt simple et souple. Les cinq maires et tous les conseillers municipaux se retrouvent *de facto* membres du comité. Toute autre personne peut ensuite assister aux réunions et devenir membre à son tour. Il faut avoir plus de 18 ans et résider dans l'une ou l'autre des municipalités de l'Est. Une personne intéressée reçoit alors une fiche d'adhésion à remplir avec ses coordonnées afin qu'elle puisse recevoir l'information la plus détaillée et la plus actuelle sur les actions du comité. Bien que chaque membre puisse se prononcer sur tous les sujets qui le concernent, son droit de vote ne s'applique pas aux décisions prises ni aux orientations choisies, qui sont l'apanage du conseil d'administration. Celui-ci est composé des cinq maires et de deux

citoyens, choisis sur proposition lors de l'assemblée générale annuelle. Il peut toutefois arriver qu'un maire désigne un conseiller municipal pour siéger à sa place. Si en théorie le conseil d'administration et le Comité de l'Est ne sont pas tenus de se réunir ensemble, en pratique, il est très rare qu'ils soient convoqués séparément. La présidence et la vice-présidence du comité sont assurées par les maires du conseil d'administration exclusivement, et une majorité de municipalités (3 sur 5) doit être présente pour entériner toute décision. En tant qu'instance délibérative, le Comité de l'Est a le mandat de décider des orientations de développement, de faire des appels de projets, de les recommander aux bailleurs de fonds et de décider des montants alloués si le projet est accepté par ces derniers.

Avec l'appui de son conseil municipal, le maire de Belleterre fait voter une résolution élargissant le périmètre dans lequel les sommes peuvent être dépensées à tout le secteur. De 2006 à 2009, les sommes sont administrées par la Société de développement du Témiscamingue (SDT) à la demande de la municipalité de Belleterre. Par la suite ce sont le comité et les municipalités qui les gèrent. Au départ, le principal critère d'acceptation des projets soumis au Comité de l'Est est qu'ils soient réalisés par et pour les populations des cinq paroisses membres : « Peu importe que les gens viennent de Laforce ou de Moffet, ils n'avaient pas plus ou moins de chance que les gens de Belleterre. Un bon projet qui rapporte au secteur, qui donne de l'ouvrage au secteur, peu importe d'où venait la personne, était considéré. » (Entrevue 5) Le Comité de l'Est se rencontre une fois tous les deux mois en plus de tenir une assemblée générale annuelle pour faire un suivi des travaux, écouter ses membres, proposer des idées et transmettre l'information au public.

En 2010, un comité de travail est créé à la demande des agents de développement pour alléger le travail des maires, dont les obligations strictement municipales pèsent lourdement sur leur charge de travail. Alors que le Comité de l'Est vote les orientations et prend les décisions finales, le comité de travail en assure le suivi technique et administratif avec l'aide de la SDT. Il se réunit une fois toutes les deux semaines et s'assure que les projets prennent forme conformément à ce qui a été décidé; il peut aussi émettre des recommandations au Comité de l'Est. Le compte-rendu de ses travaux est

ensuite acheminé aux maires et discuté lors de réunions officielles. Le comité de travail est composé d'un représentant par municipalité, généralement un employé municipal qui agit à titre d'agent de développement local, et de deux personnes de soutien. On retrouve parmi celles-ci un agent de développement rural provenant soit de la MRC de Témiscamingue soit de la SDT, ainsi qu'une fonctionnaire de la direction régionale du MAMROT chargée du dossier des municipalités dévitalisées.

Jusqu'en 2011 le Comité de l'Est demeure une instance de concertation sans véritable statut juridique, ce qui lui empêche de jouir d'avantages fiscaux et d'être éligible à certains programmes gouvernementaux. Pour remédier à la situation, le Comité de l'Est décide de se constituer légalement en organisme à but non lucratif (OBNL). Un tel statut permet d'alléger considérablement le processus décisionnel. En effet, chaque conseil municipal devait auparavant approuver une décision du comité en plus de désigner, pour chacun des projets, quelle municipalité ferait la demande de subvention. En tant qu'OBNL, ces résolutions ne sont désormais plus requises. Cela offre également une garantie aux municipalités en cas de mésentente sur l'administration des fonds partagés. Par ailleurs, la communication devient un enjeu important de cette reconnaissance légale selon nos informateurs. L'obligation de s'asseoir à une même table force les maires à échanger entre eux les informations recueillies de manière transparente, ce qui améliore la collaboration:

S'il y a un projet de développement quelconque, on sait qu'il n'y en a pas deux qui pourraient marcher, les deux [maires] avaient des idées, alors on va mettre les idées ensemble pour un projet. On va essayer de le mettre à la meilleure place. S'il y a de l'espace pour deux, chacun donne des *cue* sur ce qu'ils ont comme informations. (Entrevue 4)

Selon ces mêmes informateurs, ce statut légal augmente aussi la visibilité de l'organisme auprès des partenaires institutionnels et subventionnaires, d'autres territoires au Témiscamingue et auprès de la population en général. En tant qu'organisme à charte, le Comité de l'Est doit respecter les règlements généraux inscrits dans la sienne. La charte encadre le bon fonctionnement du comité et répond à d'autres questions d'ordre technique. Enfin, le Comité de l'Est finance ses activités internes grâce au Fonds de soutien aux territoires dévitalisés jusqu'en 2009, après quoi les municipalités membres

injectent à même leurs propres fonds 10 000\$ chacune dans un fonds de roulement. Le financement varie par la suite dans des proportions différentes d'une année à l'autre.

iii. D'une politique à l'autre

La municipalité de Belleterre bénéficie en 2006 du Fonds d'aide aux municipalités mono industrielles (FAMM), mis en œuvre l'année précédente. Sous la responsabilité MDEIE, ce fonds, rappelons-le, vient en aide précisément aux municipalités dont la dernière industrie sur le territoire vient d'annoncer l'arrêt de ses activités. Belleterre se voit alors octroyer une somme de 350 000\$ sur trois ans, en plus des mesures de revitalisation du ministère des Affaires municipales et des régions (ancêtre du MAMROT) dont les pactes ruraux, notamment. Les projets éligibles dans le cadre du FAMM doivent avoir pour but de stimuler l'économie par le démarrage ou le soutien d'entreprises privées, tout en excluant le financement de certains services. Le MDEIE refusera à cet effet de s'impliquer dans l'ouverture d'un restaurant à Latulipe par un organisme à but non lucratif. En 2007, le gouvernement libéral renouvelle la Politique nationale de la ruralité (2007-2014), de même que le Fonds de soutien aux territoires en difficulté (FSTD) mis en place l'année précédente (2006-2013). Ce dernier se voit bonifier par le plan d'action gouvernemental à l'intention des municipalités dévitalisées qui voit le jour l'année suivante, en 2008. Il ne s'agit plus, avec ce fonds, d'aider les municipalités mono industrielles, mais de supporter directement les municipalités dites « dévitalisées », selon un indice de développement calculé en fonction de variables socio-économiques¹¹ obtenus à partir des données du recensement de 2006. Une municipalité qui obtient un indice supérieur à zéro se démarque positivement de la moyenne québécoise. À l'inverse, une municipalité dont l'indice est inférieur à zéro se démarque négativement. Seules les municipalités ayant un indice de développement de -5 et moins sont éligibles aux sommes du fonds. Dans l'est du Témiscamingue, Belleterre, Moffet et

¹¹ Le taux d'évolution de la population; le taux de chômage; le taux d'emploi de la population de 15 ans et plus; le pourcentage du revenu provenant du paiement de transfert gouvernemental; la proportion de la population des ménages à faible revenu; le revenu moyen des ménages; le pourcentage de la population de 15 ans et plus n'ayant pas de diplôme du secondaire (MAMOT, <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/developpement-regional-et-rural/indice-de-developpement/>, page consultée le 30 mai 2014).

Laforce se qualifient et obtiennent chacune 120 000\$. Après discussion sur l'avenir de la démarche, les acteurs s'entendent pour poursuivre le développement du secteur Est en incluant Fugèreville et Latulipe-et-Gaboury au sein du comité.

De 2006 à 2009, les municipalités de l'est réussissent donc à obtenir du financement provenant de deux fonds distinctifs et complémentaires, soit le FAMM et le FSTD. Alors que le premier vise l'entrepreneuriat privé et les projets d'affaires, le second cible le développement social, l'animation culturelle et l'entrepreneuriat collectif (OBNL, coopératives, etc.). L'allocation financière est elle aussi modifiée. Il ne s'agit plus, dans le cadre du FSTD, de faire affaire directement avec le ministère. Les enveloppes budgétaires sont envoyées aux MRC, sous forme de contrats de diversification à travers lesquels sont élaborés des plans de diversification et de développement avec les élus. La MRC de Témiscamingue décide de son propre chef de réacheminer les montants directement aux municipalités, ce qui est souligné par un intervenant : « La MRC aurait pu trouver d'autres manières d'utiliser l'argent ou de prendre un certain pourcentage pour l'administration, mais ça n'a pas été fait. Elle nous a donné chacun notre part. » (Entrevue 4). En 2009, cependant, le Fonds d'aide aux municipalités mono industrielles (FAMM) est à sec et n'est pas renouvelé. Tout en investissant par l'entremise de leurs fonds propres, les municipalités de l'est se rabattent davantage sur des projets à caractère social rendus possibles par le FSTD, jusqu'en 2014 où il prend fin. Le gouvernement québécois renouvelle au même moment la Politique nationale de la ruralité (PNR) (2014-2027), sans toutefois reconduire le *FSTD*. C'est que de nouveaux indices de vitalité sociale et économique seront utilisés puis attribués aux municipalités afin de déterminer leur éligibilité à toute forme d'aide gouvernementale dans le cadre de la troisième mouture de la PNR. Cette impasse force les municipalités de l'est à diversifier leurs sources de financement. Elles peuvent venir tantôt de leurs propres budgets, tantôt d'enveloppes budgétaires existantes provenant des pactes ruraux. Les municipalités sont aussi appelées à solliciter des aides spécifiques pour chacun des projets qu'elles souhaitent monter.

iv. La collaboration territoriale, entre fragilisation et facilitation

La collaboration pose d'emblée la question de la relation entre les acteurs. Le développement de la confiance représente à ce niveau une première difficulté à la démarche collective. Les maires, plutôt méfiants les uns envers les autres, ne se parlaient formellement auparavant qu'une seule fois par mois autour de la table des maires sans entretenir de véritables relations :

Le gros du travail, durant les deux premières années a été de développer la confiance entre les gens. Ils ne se parlaient pas. Il fallait donc développer la confiance entre eux et leur apprendre à développer leur vision du territoire, à regarder ce qu'il y avait à travailler avec les autres, voir ce qu'on faisait en complémentarité. Ça a pris deux ou trois ans avant d'établir un lien de confiance. Quand tu travailles en développement, il faut que tu favorises l'autonomie du milieu. Ça a été long, très long. (Entrevue 1)

Ce manque de concertation se reflète dans l'appropriation du travail à exécuter. Les maires ont en effet le réflexe de déléguer le tout à un tiers et tentent tant bien que mal de les impliquer dans le processus. Selon un de nos informateurs, les maires sont davantage des gens d'action que des gens de planification : « Le plus gros du travail a été de former mes gens à s'organiser. Prendre eux autres mêmes la pôle au lieu de dire "on t'engage, fais-le!" » (Entrevue 2). Un des maires avoue lui-même ne pas être très familier avec cette façon de faire : « C'est ardu. Ce sont des façons de travailler avec lesquelles on n'est pas habitué. Ce n'est pas évident pour les gens de participer. On est plus habitué à regarder le train qu'à pousser le train ou embarquer dedans » (Entrevue 5). Si l'établissement de la confiance est un travail de longue haleine qui se forge à travers l'expérience collective, l'argent disponible semble être un incitatif suffisant à une entente de départ.

Les premiers efforts de concertation débouchent rapidement sur l'élaboration d'un premier plan d'action en 2007. Les conditions d'octroi des sommes du fonds pressent les élus à l'adopter en quelques mois seulement. Le plan contient de grandes orientations auxquelles correspondent un état de la situation, des tâches concrètes et des moyens d'action, des porteurs de dossiers, des partenaires ainsi qu'un échéancier. Le FAMM ne finançant que des entreprises, le développement économique y est central. Le volet

comprend des actions pour cinq secteurs d'activités spécifiques : mine, agroalimentaire, forêt, tourisme et service de proximité. Un accent particulier est aussi mis sur la connaissance du territoire par l'inventaire du patrimoine immobilier, historique et naturel en vue de sa consolidation et de son développement. Cependant, malgré plusieurs initiatives porteuses, la nécessité de soumettre le plan d'action dans un court laps de temps amène les élus à l'élaborer eux-mêmes sans véritable exercice de consultation populaire. Les citoyens se sentent ainsi peu interpellés, d'autant plus que les actions concernent davantage le développement économique, cher aux maires, que leurs préoccupations.

Alors que le plan d'action est en vigueur, des agents de développement jugent opportun de faire un diagnostic de la situation socio-économique qui prévaut dans le secteur Est. Persuadés qu'il faut tenir compte des besoins des citoyens et que l'exercice doit être rassembleur, ils convainquent le comité de mandater un groupe de travail à l'organisation d'un colloque traitant de l'avenir des communautés. Si les élus ne semblent pas réticents à l'idée, ils n'y accordent pas autant d'importance que les agents de développement, selon un de nos informateurs. À leurs yeux, il s'agit en effet d'une vaste consultation au potentiel intéressant mais dont les résultats et la portée demeurent trop incertains pour s'y en engager étroitement. Le Colloque École-Famille-Communauté se tient les 6 et 7 décembre 2007 à l'école Le Carrefour à Latulipe. Environ 300 personnes de tout âge y prennent part et discutent de sujets qui interpellent leur réalité. Un accent particulier est mis sur les jeunes chez qui certains intervenants détectent des signes de détresse. Des représentants des domaines de l'éducation, de la santé, de la sécurité publique, ainsi que des organismes publics œuvrant sur le territoire animent le colloque autour de groupes-sonde (*focus groups*). Le colloque culmine avec une pièce de théâtre interactive dans laquelle sont repris les préjugés auxquels font face les jeunes du secteur Est. Une simulation d'élections municipales a également lieu avec des jeunes du secondaire où ces derniers discutent d'enjeux qui leurs sont chers. Les jeunes « élus » participent à un questionnaire les opposants aux véritables maires sur les connaissances du secteur. À la grande stupéfaction de ces derniers, les jeunes connaissent davantage leur territoire. Un atelier abordant les relations avec les Premières Nations est aussi à l'ordre du jour. Des ententes entre l'établissement autochtone de Winneway, dont la

population fait elle aussi l'objet de préjugés, et les écoles du secteur Est conduisent à des échanges de classe et à un rapprochement interculturel. L'emploi fait également l'objet de discussions. Il est abordé sous l'angle de l'entrepreneuriat local, du maintien et de la consolidation des services de proximité. Pour les citoyens du secteur, le développement de leur territoire passe par la population elle-même :

Personne ne dit qu'il voulait un gros business. On ne veut pas d'un autre Commonwealth [Plywood] on veut être capable, nous autres, de créer de l'emploi chez nous [...]. De travailler avec nos petits entrepreneurs, chez nous, soutenir ce qu'on a déjà localement. Pourrait-on garder ce que nous avons déjà plutôt que de penser développer du nouveau? S'il y a autre chose, on va l'appuyer. Mais rendre ce que nous avons déjà plus viable. (Entrevue 4)

Cette attitude quelque peu méfiante envers les acteurs économiques exogènes, en particulier la grande entreprise étrangère, s'explique non seulement par le manque de solidarité perçue envers le milieu mais aussi par les conséquences sociales, notamment sur le plan de l'éducation :

On a réalisé que plus de 50% de la population n'avait pas fini son secondaire. Et le constat, c'est principalement dû à la Commonwealth. La Commonwealth Plywood acceptait d'embaucher des jeunes sans diplômes [...]. Les jeunes décrochaient et allaient travailler là. Ça fait qu'il y a plusieurs générations qui n'ont pas eu de diplôme secondaire. C'est un gros constat. La sous-scolarité est très élevée dans le secteur Est et la Commonwealth Plywood a beaucoup contribué à ça (Entrevue 1).

Les constats et les pistes de solutions qui se dégagent du Colloque École-Famille-Communauté viennent bonifier le plan d'action moins d'un an après sa mise en œuvre. Devant pareille mobilisation citoyenne, les maires décident en effet d'y ajouter un volet social dont le suivi est réalisé spécialement par un sous-comité, à partir de 2008. Ce volet contient sept axes spécifiques : image/vision du secteur, jeunesse, intergénérationnel, entrepreneuriat, famille, relations avec les communautés autochtones, suivi du colloque. Bref, cet exercice a l'effet de conscientiser davantage les maires aux problématiques existantes, à l'importance d'assurer une relève fière et confiante, et au désir de la population de prendre en charge son développement.

La mise en œuvre du plan d'action ne se fait cependant pas sans heurts. Les acteurs peinent à circonscrire et à assumer pleinement leur rôle. La nouveauté de la démarche embête rapidement les acteurs: Qui fait quoi ? Comment le fait-on ? Qui en assure le suivi ? Les réponses n'apparaissent pas clairement, freinant d'un même coup la réalisation de certains engagements. L'excitation du moment cède dès lors le pas aux contraintes organisationnelles d'une telle démarche. Selon plusieurs, les maires ne semblent pas s'approprier suffisamment le plan d'action. Ils redoutent le fardeau de tâches supplémentaires aux fonctions déjà exigeantes qu'ils occupent. Or l'élaboration en silo du premier plan d'action et la sollicitation tardive de la population n'en facilite ni l'allègement ni la prise en charge collective.

Des critiques ont trait plus spécifiquement au manque de préparation dans certaines demandes de subvention, à l'absence de critères rigoureux d'analyse des projets, à un manque de suivi et d'initiative, ainsi qu'à un manque d'organisation, dus à l'empressement des acteurs « qu'il se passe quelque chose ». À ce niveau, toutefois, les représentants du MAMROT semblent être un facteur important de réussite. Leur contribution et leur accompagnement sont évoqués à plusieurs reprises: « [ils] ont assisté à presque toutes les réunions qu'on avait. On a eu beaucoup d'aide sur le plan technique pour nous organiser et nous enligner dans le bon sens » (Entrevue 4). Un agent de développement le confirme également en parlant du directeur régional du MAMROT : « [II] a eu un leadership très adapté. Il a permis aux gens d'aller à leur rythme, à leurs façons [...] Si on n'avait pas ce directeur-là, si on avait quelqu'un de très à cheval, peut-être que ça [la démarche collective] n'existerait pas non plus » (Entrevue 1).

Le Comité de l'Est fait face à un autre défi en 2009 puis en 2013 : les élections municipales. Un changement de garde politique se produit dans les municipalités de l'Est, jusqu'alors caractérisées par la longévité des mandats de leurs maires. Qui plus est, l'instigateur de la démarche collective, le maire de Belleterre, ne fait plus partie du décor alors qu'il délaisse la mairie en 2009 pour briguer en vain la préfecture du comté. Les municipalités de Fugèreville et de Latulipe-et-Gaboury voient l'arrivée de nouveaux maires. Les directions municipales, dans une moindre mesure, assistent également à un renouvellement de leurs personnels. Directeurs généraux mais également agents de

développement se succèdent depuis 2006 pour diverses raisons. Selon les personnes interviewées, ce remaniement politique n'a toutefois pas de réel impact sur la dynamique du milieu ni sur les activités du Comité de l'Est. Devant la possibilité qu'un conseil municipal complètement différent de l'ancien puisse se retirer du comité, un agent de développement se veut rassurant : « Ces municipalités-là ont assez de gains substantiels pour leur développement pour considérer qu'il y a fortement plus d'avantages à faire partie du Comité de l'Est qu'à s'en exclure » (Entrevue 3). Un élu abonde dans le même sens : « Y'a assez de travail de fait que je ne verrais pas un maire arriver pis jeter tout ça pour partir autre chose [...] Ça peut peut-être changer d'orientations ou de priorités mais ça ne changera pas radicalement [...] Ils n'auront pas le choix de s'adapter » (Entrevue 4). Par ailleurs, les nouveaux venus ne sont pas étrangers à la démarche collective. Ils proviennent bien souvent des mêmes milieux et côtoient les gens du comité. Le nouveau maire de Belleterre est ainsi bien au fait de ce qui se passe dans les municipalités de l'Est puisqu'il était conseiller sous l'ancienne administration et s'impliquait déjà au sein du comité. Les nombreux remaniements ont plutôt l'effet bénéfique de voir émerger de nouveaux leaders avec de nouvelles idées¹².

En 2010, au moment où vient le temps de rédiger un second plan d'action, le Fonds d'aide aux municipalités mono industrielles (FAMM) est vide et n'est pas renouvelé. Deux obstacles se dressent alors. D'abord, l'entente qui unit les municipalités relève initialement du partage des sommes du FAMM. Une fois celles-ci dépensées, la question du renouvellement de l'alliance se pose donc avec acuité. Après avoir évalué l'ensemble des retombées du premier plan d'action, les maires jugent toutefois que les gains réalisés jusqu'à présent valent la peine de poursuivre la démarche entreprise quatre ans plus tôt, même si cela implique une contribution financière de leurs municipalités. Ensuite, si le renouvellement de l'alliance est une source de soulagement pour plusieurs, le moral des élus ne se trouve pas moins affecté par la non-reconduction du FAMM. En effet, ceux-ci voient mal comment ce deuxième plan d'action peut se donner les moyens de ses ambitions économiques sans financement adéquat. Malgré une forte volonté de continuer, le découragement des maires les amène à consacrer moins de temps aux

¹² Il est toutefois difficile d'évaluer l'impact des dernières élections, ayant eu lieu à la fin de l'année 2013.

activités du comité et davantage aux enjeux proprement municipaux (taxes, infrastructures, urbanisme) de leurs localités.

Le Fonds de soutien aux territoires dévitalisés (FSTD) demeure toutefois toujours disponible, et les projets à caractère social qu'il finance semblent davantage être dans les cordes des agents de développement que dans celles des maires. Il est bon de souligner à cet effet l'évolution de la perception du rôle des premiers par ces derniers. Un agent de développement est au départ perçu comme un commissaire industriel, dont le but est d'attirer des promoteurs et de flairer des occasions d'affaires en vue d'implanter une industrie quelconque sur le territoire afin de créer un certain nombre d'emplois. Cette confusion des rôles est soulevée par un agent de développement :

Mais par où voit-on la restauration de notre milieu? Est-ce que c'est strictement par l'économique, que si la personne ne réussit pas à faire venir 15, 20, 30 nouveaux emplois dans la place, bien on la paye pour rien? [...] Comment les gens percevaient le poste, il y avait peut-être quelque chose à recadrer. (Entrevue 3)

À mesure que la démarche prend forme les agents de développement se voient pourtant investis de nouvelles missions, autant économiques que sociales et culturelles. La qualité de vie des citoyens est au cœur de leurs actions, que ce soit en animant les milieux, en sollicitant la participation, en accompagnant les entrepreneurs ou en renforçant le sentiment d'appartenance et de fierté. Cette vision holistique du développement permet non seulement aux agents de combler le vide créé par les maires, mais de s'approprier ce deuxième plan d'action et d'orienter la démarche collective. Pour ce faire, ils s'entendent avec les élus pour créer et superviser un comité de travail dont les tâches consistent à développer concrètement les projets, à maintenir une présence quotidienne sur le terrain, ainsi qu'à assurer un suivi de l'avancement des travaux auprès du Comité de l'Est. Se réunissant régulièrement, le comité de travail joue un rôle important de courroie de transmission de l'information et de mobilisation du milieu. Pour la plupart des acteurs interviewés, le comité de travail a permis ni plus ni moins à la dynamique du milieu de se

poursuivre, au point où des membres du Comité de l'Est ont fait part de leur souhait d'en faire partie¹³.

Contrairement au premier plan d'action, l'élaboration de celui-ci fait l'objet d'une plus grande consultation auprès de la population. Les citoyens sont directement appelés à jouer un plus grand rôle et plusieurs rencontres publiques sont tenues à ce sujet. Ici aussi quatre orientations sont prises. Elles se différencient peu de celles du premier plan si ce n'est qu'elles traduisent plus globalement la vision des agents de développement et celle de la population :

- Assurer le développement économique et de l'emploi par les secteurs : agroalimentaire, forestier et touristique;
- Maintien et développement des entreprises et des services de proximité;
- Valorisation des municipalités de l'Est;
- Améliorer la qualité de vie des citoyens et l'organisation sociocommunautaire.

Tout comme le premier plan d'action, chacune des orientations comprend des objectifs à atteindre, des actions concrètes à entreprendre, des responsables et des échéanciers. Une plus grande place est toutefois allouée à la planification des actions et à leur priorisation, et un nombre relativement élevé de dossiers est confié au comité de travail. Plusieurs actions découlent des efforts menés lors du premier plan d'action. La cartographie du territoire, l'analyse des sols et l'étude du patrimoine débouchent ainsi sur des projets innovateurs aux niveaux touristique et agroalimentaire portés par un plus large éventail d'acteurs. Enfin, alors que le premier plan visait davantage la consolidation des acquis de chacune des municipalités, celui-ci met l'accent sur le développement de nouvelles avenues pour l'ensemble du secteur.

Par ailleurs, si les relations entre les municipalités de l'Est n'ont jamais été aussi bonnes, elles le sont un peu moins avec la MRC. Selon nos informateurs, les maires seraient plus méfiants envers celle-ci et envers l'aide extérieure en général parce qu'ils se verraient largement comme victimes. Le secteur Est étant moins peuplé, moins

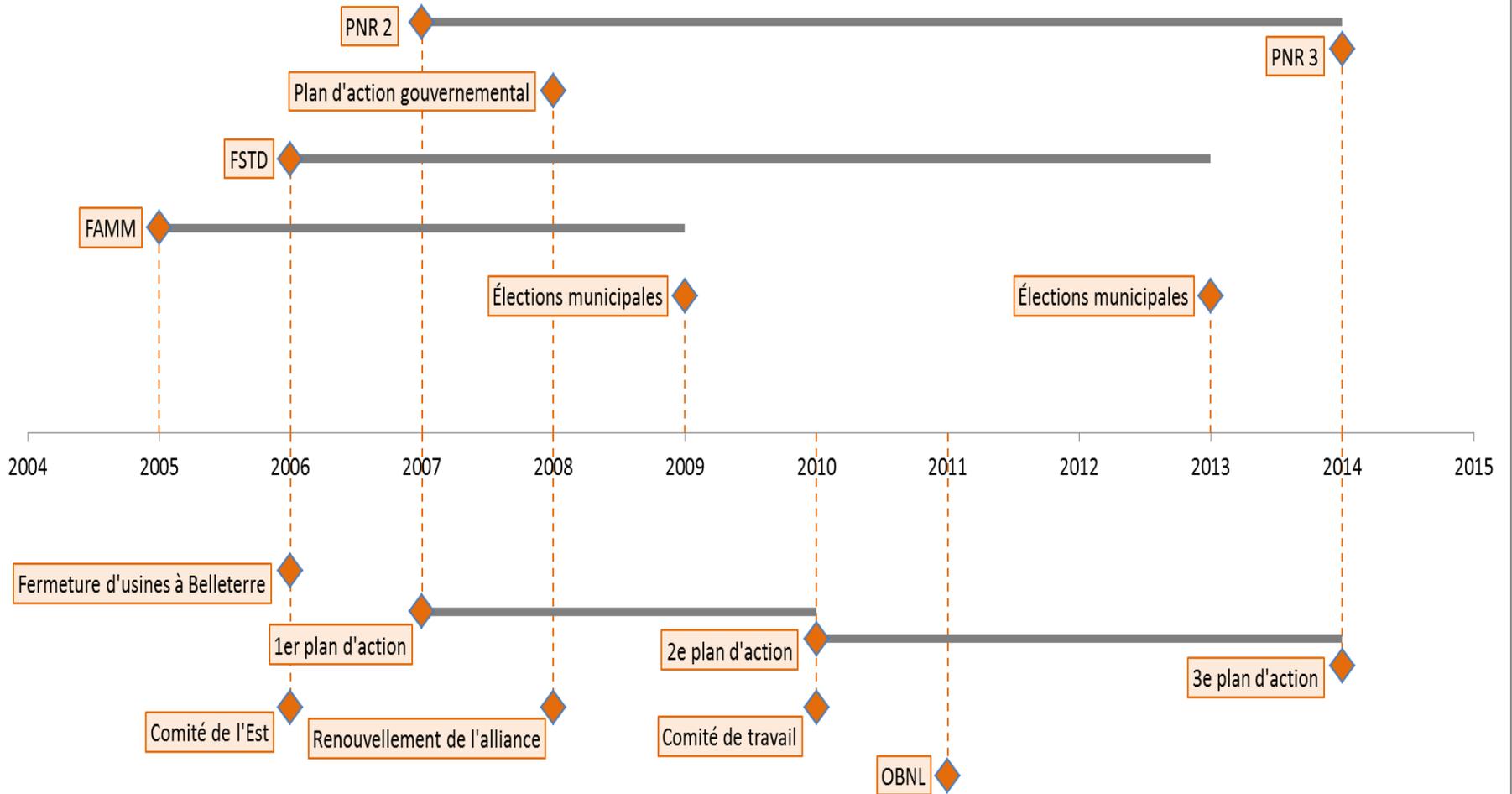
¹³ Il est difficile de connaître les motivations exactes derrière ce désir d'intégrer le comité de travail. Il nous semble toutefois possible d'y relier des enjeux proprement politiques au fur et à mesure que le comité de travail gagne en influence et en légitimité.

dynamique économiquement et donc moins imposant politiquement, les choix difficiles se feraient plus souvent qu'autrement au détriment de ses populations, ce qui amènerait les municipalités de l'Est à se refermer sur leur secteur.

Finalement, un 3^e plan d'action est sur le point d'être élaboré en 2014. À l'inverse des deux derniers, celui-ci incorporera la méthode du tableau de bord des communautés¹⁴. Cet outil de gestion devrait permettre aux municipalités de colliger un nombre important de données, de suivre de près l'évolution des problématiques à l'aide d'indicateurs, et d'agir en conséquence. Quatre rencontres préalablement prévues auront lieu afin de déterminer les grands chantiers sur lesquels le Comité de l'Est entend travailler. Elles seront possiblement organisées par le comité de travail, lequel sollicitera les citoyens qui ont des idées de projets par l'entremise d'appels personnalisés et d'appels généraux via les rencontres du Comité de l'Est et la presse locale. Ici encore, l'implication de la population demeure une préoccupation centrale pour les organisateurs consultés.

¹⁴ Il s'agit d'une démarche de développement des communautés qu'a expérimenté l'Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue. Voir notamment : Tremblay, G., P. Simard, et G. Gadoury. (2013). *Mieux connaître pour mieux agir. Rapport d'évaluation du processus d'implantation du Tableau de bord des communautés dans six communautés pilotes de l'Abitibi-Témiscamingue*. Rouyn-Noranda : Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue.

Ligne du temps de la démarche de planification et de développement de l'est témiscamien



v. Projets, retombées et bilan

Malgré les différents obstacles que les acteurs rencontrent depuis la création du Comité de l'Est, tous semblent d'accord pour dire que cette démarche collective entreprise en 2006 est bénéfique à plusieurs niveaux. Bien que les retombées sur le plan économique ne soient pas structurantes jusqu'à présent, le maintien et l'amélioration de services de proximité permettent la création de quelques emplois. Parlant du magasin général récupéré par la municipalité et dont le chiffre d'affaires vient de doubler, un maire ne cache pas sa satisfaction : « on ne fait pas des millions avec ça mais je suis satisfait. Ça se maintient. Ça crée des emplois. On garde nos familles. C'est quasiment tous des jeunes qui travaillent là-dedans. Les jeunes familles, les jeunes enfants, ça aide à tenir » (Entrevue 4). D'autres services, par contre, sont menacés. La démographie déclinante oblige par exemple la commission scolaire à repenser son offre éducative et à revoir ses investissements. Caractérisé lui aussi par une population vieillissante, le secteur agricole peine à se revigorer :

Ce que j'aimerais c'est que notre agriculture parte un peu. [Elle] fait vraiment pitié. On est comme rendus au bout du rouleau. Il ne reste presque plus de producteurs agricoles, il y en a un. On en a juste un qui est malade. Quand est-ce qu'il partira ? (Entrevue 4)

Si les acteurs locaux ne se font pas d'illusion quant à l'importance de l'industrie agroforestière dans la relance de leur économie, ils refusent néanmoins de s'y rabattent :

On a appris qu'il ne fallait pas se fier à ça [l'industrie agroforestière] parce que quand ça tombe en crise... C'est pour ça que c'est important de continuer à développer d'autres choses au côté qui va continuer à perdurer même s'il y a une entreprise qui connaît une crise encore [...] Mettre toute son énergie dans une affaire, l'agriculture, la forêt, le tourisme, ce n'est pas ce qui va nous porter. C'est l'ensemble qui va nous aider à passer au travers. (Entrevue 4)

Les maires, qui avouent d'emblée ne pas avoir atteint leurs objectifs de départ, n'en demeurent pas moins motivés et ambitieux. Exprimant sa vision du développement économique, l'un d'eux ne cache pas son désir de voir se réaliser un projet d'envergure :

Ça nous prendrait un projet qui est majeur [...] Pas qui se fait demain matin, mais une coopérative de ferme laitière ou bien, même si ce n'est pas une coopérative, juste une grosse ferme laitière qui utiliserait les cinq municipalités dans ses ressources. (Entrevue 4)

Toujours est-il que plusieurs actions pour développer le potentiel socio-économique du secteur Est se sont concrétisées depuis les premiers temps. Le rapport triennal 2006-2009 tiré du premier plan d'action dresse un bilan positif des actions menées dans le cadre du volet économique. Pour l'ensemble des cinq secteurs d'activités ciblés, le taux de réalisation des objectifs durant cette période atteint 64% contre 15% seulement d'objectifs non réalisés, alors que 21% des activités se poursuivent. Les objectifs originaux ont notamment été atteints à plus de 50% dans les secteurs agroalimentaire, forestier et touristique. Quant au volet social, la plupart des activités se déroulaient toujours au moment de l'évaluation. Le deuxième plan d'action n'a pas encore fait l'objet d'un bilan complet. Il est néanmoins possible, à travers le tableau de mise en œuvre et de suivi, de constater là aussi un nombre important de réalisations.

Toutes ces actions et bien d'autres ont sans conteste contribué à redynamiser le milieu à plus d'un chef, mais elles n'ont pas laissé place à une véritable reprise de l'activité économique : « [...] On n'a pas réussi à remonter cette pente-là, on a réussi à trouver un plancher [...] C'est une bonne affaire d'avoir réussi à trouver un plancher » (Entrevue 3). Cela n'empêche toutefois pas les acteurs d'être satisfaits de ce qui a été accompli, comme en témoigne l'un d'entre eux :

Dans l'ensemble le monde pense que ça travaille bien ensemble. Il y a des réalisations qui sont faites. C'est sûr qu'on en veut toujours plus. Mais si tu regardes en arrière, que tu fais le bilan de ce que tu avais en arrière, je pense qu'on a réalisé pas mal. (Entrevue 4)

Cette démarche collective a également des retombées politiques. L'alliance formelle des cinq municipalités sous une seule bannière a permis d'obtenir un poids politique non négligeable et de peser plus lourdement sur des décisions qui n'auraient peut-être pas été avantageuses si chacune des municipalités avait fait cavalier seul. Pour un des maires du secteur, les bénéfices politiques ne font aucun doute :

On s'est aperçu qu'en se regroupant, on avait pas mal de pouvoir de négociation avec les divers ministères qu'une seule municipalité. C'est

intéressant. Ça a été une révélation que je n'avais pas vu, mais on a pris conscience que c'est ensemble qu'on a plus de pouvoir de négociation, qu'on avait plus d'écoute au niveau des ministères. On était plus, même si on n'est pas ben ben populeux. (Entrevue 4)

Les agents de développement semblent eux aussi vouloir saisir les opportunités que procurent ces solidarités politiques, notamment en termes de visibilité alors que les médias locaux et régionaux couvrent de plus en plus cette dynamique territoriale. Outre l'élaboration d'un argumentaire cohérent, l'appui officiel des autres territoires est un élément important à prendre en compte dans le renforcement du secteur : « Je pense qu'au Témiscamingue, ils [les décideurs publics] devraient prendre position pour soutenir l'est. C'est un secteur enclavé. Peut-on, comme territoire, quand on prend une décision, regarder les impacts sur le secteur est ? » (Entrevue 1).

La principale retombée de cette démarche collective se trouve toutefois au niveau social, avec la formation d'une culture de la collaboration et de la participation citoyenne. Chez les élus et au sein de la population, dans une moindre mesure. Alors qu'à l'origine l'argent semble être un incitatif incontournable à la coopération des municipalités, cela ne semble plus le cas aujourd'hui. Le non renouvellement des principales enveloppes budgétaires ne diminue ni l'implication des acteurs ni leur intensité : au contraire, cette impasse a l'effet de renforcer la collaboration en étant perçue comme un défi à relever, et alimente positivement les discussions sur des pistes de solutions communes. L'apprentissage collectif et les gains réalisés au cours des dernières années rendent cette collaboration « naturelle » et durable entre les élus : « Ils sont tellement habitués de travailler ensemble qu'ils s'engagent sur du long terme » (Entrevue 4). L'embauche récente d'un technicien en loisirs, sports et culture pour quatre ans, dont une partie des fonds provient des budgets municipaux, en témoigne assurément. Les élus y développent également des amitiés et des affinités au point de s'impliquer dans des projets qui ne les concernent et ne les affectent pas tous directement :

C'est sûr qu'on a développé une complicité en travaillant ensemble, parce que je regarde le développement du milieu, de l'agriculture, Belleterre n'a pas d'agriculture et en aura probablement jamais, hein? Mais ce n'est pas quelque chose qui va faire qu'ils [les gens de Belleterre] vont se retirer du projet. (Entrevue 4)

Cette complicité, les acteurs veulent l'entretenir autant au sein du Comité de l'Est que dans des lieux de rencontre plus informels accueillant une diversité d'acteurs : « C'est ça qu'on veut, qu'il y ait un petit coin où on a mis des chaises, une machine à café, que le monde essaye de se rencontrer. Placoter, ça échange des idées et ça socialise » (Entrevue 4). La communication ne s'en trouve alors que renforcée : « Ça ne se parlait pas des projets. Il y avait de la méfiance. Maintenant, c'est plus ouvert et y'a un meilleur partage des informations. Meilleur soutien aussi » (Entrevue 1). Pour l'instant, cependant, la participation semble être restreinte à un certain nombre d'individus. Selon les maires, les citoyens seraient au courant de ce qui se passe dans leur localité mais seraient moins au fait de l'action globale, et ce malgré les nombreuses rencontres publiques qui sont organisées. Un de nos informateurs semble lui aussi catégorique à ce sujet : « Les maires et les agents de développement s'impliquent mais le reste de la population n'est pas au fait de ce qu'ils font » (Entrevue 4). Cela s'avère un défi à relever auquel s'attardent déjà les membres du comité. Ils tiennent à cet effet une chronique dans les petits journaux afin de renseigner la population sur les activités à venir. Les réunions officielles attirent aussi un grand nombre de citoyens dont plusieurs deviennent bénévoles par la suite. L'implication de ces derniers est d'ailleurs hautement soulignée par tous les acteurs. Cette culture de la collaboration se traduit aussi, d'un point de vue symbolique, par le développement d'un sentiment d'appartenance et de fierté à l'échelle de ce territoire. Longtemps réduits à une simple aire géographique, les habitants de l'Est témiscamien préfèrent aujourd'hui parler de municipalités de l'Est plutôt que de secteur, jugé péjoratif¹⁵. Enfin, un élu résume ainsi le résultat le plus probant de cette démarche collective :

Pis l'esprit de clocher, c'est pratiquement disparu. C'est la meilleure affaire qui soit arrivée dans toute cette affaire-là. Le tirage de couverture... Là on a une grande couverture, une grande courtepointe mais on tire tous sur le même coin. Avant ça, on avait une couverture de laine et on tirait à tour de bras dessus... on aimerait bien que le reste du comté comprenne ça. (Entrevue 4)

¹⁵ Présents lors d'un rassemblement du Comité de l'Est pour y récolter de l'information, on nous a signalé à quelques reprises de ne pas utiliser le terme « secteur » mais bien celui de « municipalités de l'Est ». Beaucoup plus qu'une simple question sémantique, cela nous semble révélateur de la constitution d'un nouveau rapport identitaire au territoire.

CONCLUSION

L'Est du Témiscamingue est un bel exemple d'un territoire qui face à l'adversité décide de se prendre en main. Son histoire récente est intéressante à plus d'un titre et riche d'apprentissages. La fermeture de l'entreprise Commonwealth Plywood et l'existence d'un fonds gouvernemental pour les municipalités mono-industrielles ont certes été des facteurs déclenchant et facilitant de cette démarche collective, mais le leadership politique du maire de Belleterre puis de ces homologues des villages voisins aura permis que s'amorce une nouvelle dynamique territoriale. Le rôle des agents de développement, tant du territoire lui-même que de la SDT, de la MRC et du MAMROT, aura lui aussi été important. Ce ne sont ni les acteurs économiques, ni les organismes sociocommunautaires ou du tiers secteur, ni la population — bien qu'elle ait été interpellée, voire mobilisée en cours de route — qui ont été la bougie d'allumage. Nous sommes ici dans un cas de figure où ce sont les acteurs politiques et ceux dont ils relèvent qui sont au centre de la démarche.

Ce leadership politique ainsi que le travail des agents de développement auront permis que se développe une plus grande cohésion sociale sur le territoire de l'Est du Témiscamingue. C'est ce que donne à voir notamment les différents plans d'action élaborés en 2006, 2010 et celui actuellement en élaboration. On y retrouve là une vision partagée de l'Est du Témiscamingue ainsi que des orientations communes. Cette cohésion se reflète également dans le fait que malgré le départ d'anciens élus et l'arrivée de nouveaux et le tarissement des fonds gouvernementaux le travail commun se poursuit. Tous estiment maintenant que l'avenir du territoire passe nécessairement par la concertation et la collaboration. Tout cela fait en sorte que l'on assiste à une capacité accrue du territoire à agir sur lui-même, ce que d'aucuns nomment l'*empowerment* (Bacqué et Biewener 2013; Ninacs 2008). La création d'un OBNL en 2011 nous semble à cet égard fort révélatrice.

En définitive, le dynamisme de l'Est témiscamien est redevable à la coopération des acteurs qui ont su miser sur leurs ressources et leurs intérêts communs afin d'insuffler un vent de développement dans un secteur mis à mal par les déchirements politiques, une économie trop cyclique et une population repliée sur elle-même. La collaboration

territoriale est un processus mouvant qui, au gré des contextes et des acteurs, facilite ou fragilise les prises de décision communes. Ainsi, la confiance entre les élus et les acteurs du milieu, l'entrepreneuriat local et la participation citoyenne doivent incessamment se renouveler pour se renforcer. Cela passe entre autres par la diminution de la méfiance et l'ouverture aux autres territoires, la multiplication et la formalisation accrue des partenariats, et le développement de lieux d'échanges et de diffusion de l'information. Ce sont d'ailleurs les principaux constats des personnes interviewées. Malgré cette « négociation » constante qu'implique la collaboration territoriale, il est à parier que les acquis de cet apprentissage collectif amèneront à percevoir et à aborder les défis qui se poseront à l'avenir aux municipalités de l'Est d'une tout autre manière.

BIBLIOGRAPHIE

- Bacqué, M.-H. et C. Biewener (2013). *L'empowerment, une pratique émancipatrice*. Paris. Paris : La Découverte.
- Beaudry-Gourd, B. (2007). *L'Abitibi-Témiscamingue*. Québec : Les presses de l'Université Laval.
- Bergeron, J. (2006). *Le BLOC, le Comité régional des paroisses marginales et Multi-Média*. Montbeillard : Solidarité rurale Abitibi-Témiscamingue.
- Ninacs, W. A. (2008). *Empowerment et intervention : développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Comité de diversification des municipalités de l'Est témiscamien. (2010). *Plan de diversification et de développement économique des municipalités de l'Est. Tableau de mise en œuvre et de suivi*.
- Comité de diversification des municipalités de l'Est témiscamien. (2010). *Plan de diversification et de développement économique : Rapport triennal 2006-2009*.
- Gouvernement du Canada. (s.d). *Affaires autochtones et Développement du Nord Canada*. Consulté le 21 juin 2014 sur <https://www.aadnc-aandc.gc.ca>.
- Gouvernement du Québec. (2014) *Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire*. Consulté le 18 mai 2014 sur : <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/>.
- Journal Express. (2014). *10 ans plus tard, la crise forestière a laissé de profondes cicatrices*. Consulté le 10 mai 2014 sur <http://www.journalexpress.ca/Actualites/Economie/2014-03-02/article-3630288/10-ans-plus-tard,-la-crise-forestiere-a-laisse-de-profondes-cicatrices/1>.
- L'Observatoire de l'Abitibi-Témiscamingue*. (2014). Consulté le 14 mars 2014 sur <http://www.observat.qc.ca/>.
- Municipalités de l'Est. (s.d.). *Rapport triennal 2006-2009*.
- MRC de Témiscamingue. (2014). *Municipalité régionale de comté de Témiscamingue*. Consulté le 18 mai 2014 sur <http://www.mrcstemiscamingue.qc.ca/site.asp>.
- Riopel, M. (2002). *Le Témiscamingue, son histoire et ses habitants*. Anjou : Fides.
- Tremblay, G., P. Simard, et G. Gadoury. (2013). *Mieux connaître pour mieux agir. Rapport d'évaluation du processus d'implantation du Tableau de bord des communautés dans six communautés pilotes de l'Abitibi-Témiscamingue*. Rouyn-Noranda : Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue.

