

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'APPORT DES INNOVATIONS SOCIALES DANS LE DÉVELOPPEMENT  
TERRITORIAL DES DESTINATIONS EN PÉRIPHÉRIE. LE CAS DE  
CULTURAT, EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR

FLORENCE GILBERT

NOVEMBRE 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont tout naturellement à mon directeur de recherche, Dominic Lapointe, qui m'a accordé son soutien, mais surtout sa confiance tout au long de ce processus. Je tiens aussi à remercier les professeurs du Département d'études urbaines et touristiques. Chacun à votre manière, vous m'avez permis de me forger un esprit critique qui me permettra de faire mon petit bout de chemin dans ce monde complexe.

Je tiens aussi à remercier tous les participants et les gens de l'Abitibi-Témiscamingue qui ont croisé ma route. Fiers de votre région, dignes ambassadeurs, vous m'avez inspirée. J'ai encore une fois découvert un Québec riche de ses gens, de ses paysages et de ses cultures. Vous m'avez accueilli à bras ouverts. Merci pour tout.

Je ne peux passer sous silence l'apport inestimable de ma famille et de mes ami.es. Votre soutien inconditionnel n'a cessé de m'émouvoir. À ma famille, merci d'être ma force tranquille, toujours présente. À mes ami.es, par nos innombrables discussions, nos fous rires ou nos moments de joie en plein air, vous m'avez permis de m'épanouir tant intellectuellement qu'émotionnellement. À mon amoureux, merci de m'accompagner et de repousser continuellement mes limites. Merci pour ton rire qui a su si souvent mettre de la légèreté dans ce long parcours.

Pour finir, j'aimerais remercier le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH), ainsi que l'organisme Mitacs en partenariat avec Tourisme Abitibi-Témiscamingue pour leur soutien à cette recherche.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	viii
RÉSUMÉ.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I PROBLÉMATIQUE .....	4
1.1 Mise en contexte.....	4
1.1.1 Les régions périphériques du Québec .....	4
1.1.2 Reconversion socioéconomique des territoires en périphérie.....	7
1.1.3 Le tourisme comme stratégie de développement régional.....	9
1.1.4 La prise en compte des spécificités régionales .....	11
1.1.5 La gouvernance touristique au Québec .....	13
1.2 Problématique.....	17
1.3 Pertinence sociale et scientifique du mémoire.....	19
1.4 La question de recherche .....	20
1.4.1 Objectifs précis.....	20
1.5 Synthèse de la problématique .....	21
CHAPITRE II CADRE THÉORIQUE .....	22
2.1 Cadre disciplinaire.....	22
2.1.1 Sciences du territoire.....	22
2.1.2 Géographie sociale.....	25
2.1.3 Science politique.....	26
2.2 Cadre théorique.....	27
2.2.1 La théorie du développement territorial.....	27

2.3	Le concept de territoire .....	32
2.3.1	Essai de définition .....	34
2.3.2	La gouvernance territoriale comme dimension .....	35
2.4	Le concept d'innovation sociale .....	37
2.4.1	Essai de définition .....	39
2.4.2	Le contexte comme dimension .....	41
2.4.3	Les conditions d'émergence comme dimension .....	42
2.4.4	Le processus d'innovation comme dimension .....	43
2.4.5	Le territoire comme dimension .....	46
2.5	Opérationnalisation des concepts .....	47
2.6	Synthèse du cadre théorique .....	49
CHAPITRE III MÉTHODOLOGIE .....		50
3.1	Posture épistémologique et paradigme adopté .....	50
3.2	Démarche méthodologique .....	51
3.2.1	Recherche qualitative .....	51
3.2.2	La stratégie de recherche : l'étude de cas .....	51
3.2.2.1	Le cas étudié : Culturat, en Abitibi-Témiscamingue .....	52
3.2.3	Échantillonnage .....	53
3.2.4	Outils de collecte .....	55
3.2.5	Méthode d'analyse : analyse de contenu .....	58
3.3	Les considérations éthiques .....	60
3.4	Limites .....	61
3.5	Synthèse de la méthodologie .....	62
CHAPITRE IV PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION .....		64
4.1	L'étude de cas : Culturat, en Abitibi-Témiscamingue .....	64
4.1.1	Organisme porteur de la démarche .....	64
4.1.2	Culturat : de la genèse du mouvement à aujourd'hui .....	65
4.2	Présentation, analyse des résultats et discussion .....	74
4.2.1	Le territoire et ses dynamiques de développement .....	74
4.2.1.1	Contexte externe : transformations sociales ou macrostructurelles .....	74
4.2.1.2	Contexte interne : lecture locale .....	79
4.2.2	Les rôles de l'ATR .....	89
4.2.2.1	Les différentes perceptions .....	89

4.2.2.2	Combler le vide au chapitre du développement régional.....	91
4.2.2.3	Un organisme accompagnateur, créateur d'idées et mobilisateur...	92
4.2.2.4	Acteur actif du développement .....	94
4.2.2.5	L'expertise locale contre la centralisation.....	97
4.2.3	Culturat et innovation sociale.....	101
4.2.3.1	Conditions d'émergence.....	101
4.2.3.2	La capacité à mobiliser les ressources .....	105
4.2.3.3	L'effritement du mécanisme de concertation.....	113
4.2.3.4	Une coprésence d'acteurs.....	117
4.2.3.5	L'institutionnalisation de la démarche Culturat.....	120
4.3	Synthèse des résultats et de la discussion .....	123
4.3.1	Les dynamiques de développement .....	124
4.3.2	Repositionnement de l'ATRAT .....	126
4.3.3	Les pratiques innovantes et les transformations socioterritoriales.....	129
CONCLUSION.....		135
ANNEXE A Courriel d'invitation à la participation à l'étude.....		142
ANNEXE B Grille d'entretien.....		143
ANNEXE C Descriptif quantitatif des entretiens .....		151
ANNEXE D Documentations secondaires.....		152
ANNEXE E Tableau des dimensions (sous-dimensions), des indicateurs et des résultats.....		153
RÉFÉRENCES .....		155

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Les régions périphériques du Québec.....	6
2.1 Évolution des champs scientifiques et professionnels des sciences sociales appliquées (transformations du travail, des milieux de vie et du territoire)	30
2.2 Acteurs territoriaux en périphérie.....	45

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Tableau des concepts clés, dimensions, sous-dimensions et indicateurs.....	48
3.1 Population mère et échantillonnage de l'étude.....	54

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AAAT	Agence d'attractivité de l'Abitibi-Témiscamingue
AT	Abitibi-Témiscamingue
ATR	Association touristique régionale
ATRAT	Association touristique régionale de l'Abitibi-Témiscamingue
CCAT	Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue
CED	Centre mondial d'excellence des destinations
CGLU	Cités et gouvernements locaux unis
CLD	Centre locaux de développement
CPIT	Comité performance de l'industrie touristique
CRD	Conseils régionaux de développement
CRDT	Centre de recherche sur le développement territorial
CRÉ	Conférence régionale des élus
CRISES	Centre de recherche sur les innovations sociales
GRIDEQ	Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional, de l'Est du Québec
MRC	Municipalité régionale de comté

MTQ	Ministère du Tourisme du Québec
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONU	Organisation des Nations unies
PDIT	Plan de développement de l'industrie touristique
TAT	Tourisme Abitibi-Témiscamingue
TIC	Technologie de l'information et des communications
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

## RÉSUMÉ

Le tourisme est souvent promu, par les diverses instances gouvernementales, comme une stratégie de développement local pour les territoires périphériques. Moyen de diversification économique ou stratégie de reconversion, il est souvent perçu comme le « sauveur » des économies en restructuration. Néanmoins, le désenchantement est brutal lorsqu'une stratégie de développement touristique est élaborée comme une pensée magique en suivant une logique néolibérale de croissance économique. De plus en plus, de nouvelles voies de développement des territoires touristiques sont désirées afin de répondre aux besoins des collectivités. Une révolution dans les façons de développer est maintenant incontournable pour une construction plus solidaire et plus écologique des territoires touristiques. Dans le cadre de cette recherche, il sera question de comprendre comment les pratiques innovantes en tourisme transforment le rapport au territoire pour que celui-ci soit plus respectueux des collectivités. Pour ce faire, l'étude du cas de Culturat, en Abitibi-Témiscamingue, permettra une analyse de cette démarche de mobilisation citoyenne qui tente de faire de l'identité, des arts et de la culture un pôle majeur de développement dans cette région dite « ressource ». L'objectif principal de cette recherche est de comprendre comment les pratiques innovantes en tourisme participent au développement territorial dans les régions périphériques du Québec. Cette étude analyse le concept d'innovation sociale territorialisée selon les conditions d'émergence, les processus et la portée. Il sera ensuite question de voir si les pratiques innovantes en tourisme engendrent des transformations socioterritoriales.

Mots clés : Développement territorial, région périphérique, innovation sociale, transformation socioterritoriale, tourisme

## INTRODUCTION

Le tourisme est souvent présenté comme la nouvelle panacée pour les régions périphériques en reconversion ou en diversification de leur économie. Vendu comme une stratégie de développement régional depuis maintes années, il n'engendre pas toujours les retombées espérées. La plupart du temps, le tourisme reproduit les mêmes logiques que l'économie extractive (Morin, 2019), ce qui fragilise encore davantage ces territoires. Il ne leur apporte pas, à lui seul, un second souffle assez structurant tant sur le plan économique que social. Devant ce constat, une parcelle d'étude en tourisme critique les modèles de développement de cette industrie et ses effets discutables, voire destructeurs, sur les collectivités locales et leurs écosystèmes. Pour apaiser ces critiques, le tourisme durable est abondamment repris dans les discours politiques comme le remède de cette industrie. Loin d'être complètement erronée, cette idéologie maintenant largement diffusée paraît de plus en plus redondante, voire purement rhétorique (Marcotte *et al.* 2017). Quoi qu'il en soit, certaines initiatives touristiques localisées tentent de s'émanciper du simple discours pour inclure des actions socialement innovantes dans la planification touristique de leur territoire. Tel est le cas de la région touristique de l'Abitibi-Témiscamingue, qui souhaite, selon une volonté partagée par plusieurs acteurs territoriaux, orienter ses efforts afin que l'identité, la culture et la qualité de vie soient au cœur de son développement régional (Aubry, 2017).

Cette recherche vise donc à comprendre comment les actions innovantes en tourisme participent au développement territorial des régions en périphérie. C'est par l'étude du cas de Culturat, en Abitibi-Témiscamingue, que cette recherche s'affaira à

comprendre les liens entre innovation sociale et territoire. Pour ce faire, il sera question d'analyser les dynamiques de développement de cette région selon une perspective historique et actuelle. Par la suite, les perceptions des acteurs territoriaux quant aux actions de leur Association touristique régionale (ATR), organisme porteur de la démarche Culturat, seront analysées. En ce qui a trait aux dynamiques internes et externes de développement socioéconomique de ce territoire, il sera possible de poser un regard juste sur la portée de Culturat. Ainsi, l'analyse du processus d'innovation sociale permettra de comprendre si les actions en tourisme ont permis une transformation des rapports socioterritoriaux.

Le premier chapitre mettra en contexte la problématique à l'étude. Pour ce faire, un portrait des dynamiques de développement qui caractérise les régions périphériques du Québec sera dressé. Par la suite, la trajectoire entre le développement de ces régions et le tourisme sera déterminée afin de comprendre la pertinence de ce sujet d'étude. La question de recherche ainsi que les objectifs spécifiques seront présentés. À la suite de la revue de la littérature, l'importance d'un nouveau regard en matière de développement du tourisme sera mise en lumière. Pour finir, la pertinence sociale et scientifique de cette recherche sera dépeinte.

Le deuxième chapitre portera sur le cadre théorique qui guidera cette recherche. La science du territoire, par la transversalité de ses approches, a été préconisée comme cadre disciplinaire. Pour ce faire, la théorie du développement territorial servira d'ancrage. Le territoire est donc au cœur de cette étude, car il est l'essence des diverses logiques exprimées par les acteurs. De plus, une conceptualisation de l'innovation sociale sera effectuée pour établir le cadre d'analyse. Afin d'instituer un nouvel apport scientifique au développement territorial, l'analyse de l'innovation territorialisée permettra de saisir les transformations des rapports sociaux (Moulaert et Nussbaumer, 2008). En pleine construction théorique, les études territoriales nécessitent cependant

une ouverture d'esprit dans le choix des démarches méthodologiques (Robitaille et Proulx, 2015).

Ainsi, les choix méthodologiques seront présentés dans le troisième chapitre. Suivant le paradigme de recherche choisi, l'approche sera détaillée. En ce sens, étant une recherche de type qualitative, la stratégie de recherche préconisée est celle de l'étude de cas. Par la suite, des détails seront donnés sur l'échantillonnage, les outils de collectes de données, le recrutement et la méthode d'analyse utilisée. Pour finir, les considérations éthiques et les limites méthodologiques seront exposées.

Le quatrième chapitre présentera tout d'abord le cas détaillé de Culturat selon la genèse de la démarche. Les résultats obtenus seront ensuite analysés et discutés selon le cadre théorique élaboré préalablement. Les résultats seront présentés selon les trois objectifs précis de cette recherche. Au fur et à mesure de la discussion, il sera question de savoir si les actions innovantes territorialisées du cas étudié transforment les dynamiques socioterritoriales. Une synthèse des résultats et de la discussion permettra de tirer les grandes lignes du phénomène étudié.

Le cinquième et dernier chapitre présentera un résumé de la recherche en cours pour bien remettre en contexte les résultats et la discussion du chapitre précédent. Chaque objectif de recherche sera présenté grâce à une synthèse analytique. De plus, les limites de cette recherche seront présentées. Pour finir, de nouvelles perspectives de recherche seront avancées selon les réflexions qui ont émergé tout au long de la réalisation de cette étude.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre présentera la problématique de recherche de cette étude. Pour ce faire, une revue de la littérature a permis de dresser un portrait des différentes questions liées au développement des régions dites périphériques du Québec. Une mise en contexte générale de la question du tourisme comme outil de développement régional sera exposée afin de préciser la question de recherche et les objectifs inhérents à celle-ci. C'est par la perspective du développement territorial que sera approfondie la problématique de cette étude. La présentation de la pertinence scientifique et sociale et les objectifs de recherche de ce mémoire y seront également précisés.

#### 1.1 Mise en contexte

##### 1.1.1 Les régions périphériques du Québec

Le Québec est un vaste territoire qui regroupe un ensemble de régions dont les spécificités physiques, humaines et économiques sont diverses (Dugas, 1983). Certaines régions concentrent la majorité de leur population et de leurs infrastructures. D'autres sont occupées par une trame de peuplement étalée selon des zones de passages ou au profit de l'extraction des ressources (Dugas, 1983 ; Côté et Proulx, 2008). En marge du territoire densément urbanisé se trouvent cinq grandes entités spatiales individualisées qui, relativement éloignées des grands centres urbains, sont identifiées

comme les régions périphériques : l'Est-du-Québec (Bas-Saint-Laurent et Gaspésie), le Saguenay–Lac-Saint-Jean, l'Abitibi-Témiscamingue, la Côte-Nord et la Baie-James (Dugas, 1983).

Ces vastes territoires dispersés dans la province de Québec sont multiples et fragmentés par des unités de peuplement. Cela favorise la diversification des spécificités territoriales, notamment en matière de géographie, d'identité, de traditions, d'organisation de la vie quotidienne, de vie communautaire, des activités économiques et bien plus encore (Côté et Proulx, 2002). L'immense superficie de ces territoires, combinée à leur faible taux de population, caractérise leurs particularités géographiques et socioéconomiques. D'une certaine manière, c'est ainsi que ces régions se distinguent des territoires à forte concentration humaine (Dugas, 1983). Cette périphérie est fortement liée à l'imaginaire collectif québécois. « Les régions [périphériques] sont effectivement synonymes de paysages, de liberté, d'authenticité, de beauté, de rusticité, de parfums, de forces sauvages, de franc-parler, de ressources naturelles, d'air pur ; en un mot, elles sont exotiques. » (Proulx, 2019 : 2)

De manière générale, les régions périphériques se sont ouvertes grâce à l'exploitation de leurs ressources naturelles. Elles se sont développées par une colonisation soutenue par les compagnies d'exploitation des matières premières (Fournis, 2019) ainsi que par les mesures incitatives du gouvernement (Côté et Proulx, 2002). Encore aujourd'hui, le développement de ces régions dépend des capitaux étrangers ou gouvernementaux (Côté et Proulx, 2002). Bien qu'elles soient encore désignées par certains comme les régions ressources, excentriques, rurales et marginales, elles sont de plus en plus reconnues comme les régions périphériques du Québec (Dugas, 1983).

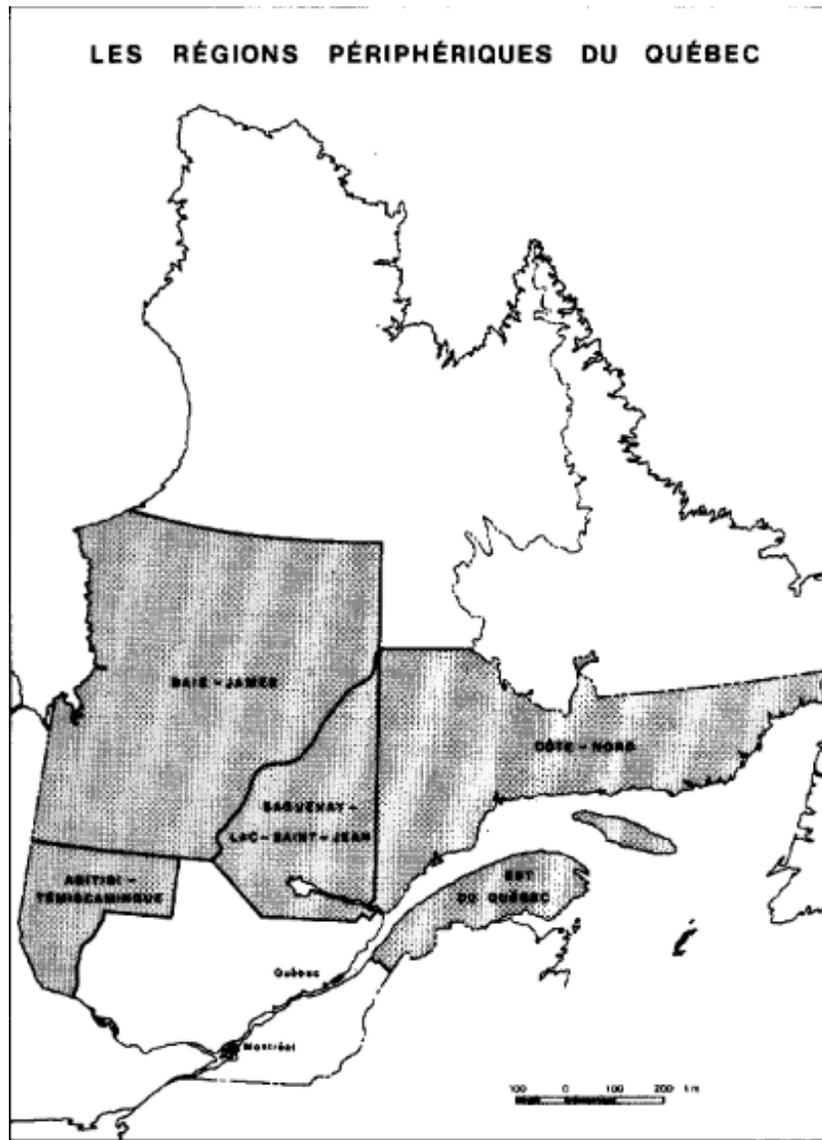


Figure 1.1 Les régions périphériques du Québec (Dugas, 1983)

Ces régions se sont structurées par le capitalisme marchand, puis industriel canadien, « dans une position subalterne de spécialisation extractiviste, qui la cantonne largement dans des segments productifs à faible valeur ajoutée, comme l'extraction et la première transformation qui génèrent une dépendance et une fragilité structurelle » (Fournis,

2019 : 21). Les communautés de ces régions, souvent fragilisées, sont déphasées par rapport aux modes d'exploitation actuelles, technologiquement et financièrement plus robustes (Fournis, 2019). En résulte une configuration sociospatiale singulière qui, selon Fournis (2019), crée de fortes tensions entre des « espaces » économiques globaux et des « lieux » communautaires localisés. Ces territoires sont encore empreints d'un partage inégalitaire de l'espace au profit des grandes entreprises (Fournis et Fortin, 2014, dans Fournis, 2019). Dès lors, de nombreux défis incombent à ces territoires, dont la défense des conditions de vie, la survie d'une sociabilité et d'une culture ainsi que le rôle de l'État dans le développement égalitaire de ces régions (Fournis, 2019). Pour les comprendre, un aperçu historique est ici nécessaire pour déceler les subtilités liées aux transformations socioéconomiques des territoires périphériques québécois.

#### 1.1.2 Reconversion socioéconomique des territoires en périphérie

L'économie des régions périphériques a connu, ici comme dans plusieurs pays postindustrialisés, un déclin majeur au profit de la métropolisation (Bouchard, 2013 ; Manzagol, 2011 ; Pecqueur, 2000). L'ouverture à la modernisation a marqué le passage d'une économie de subsistance à caractère régional, voire local, à une économie ouverte sur divers marchés internationaux (Bouchard, 2013). Ce changement de cap, combiné à l'effritement des activités économiques traditionnelles liées au secteur primaire, a bouleversé la pérennité des régions dites ressources (Bouchard, 2013). Les territoires périphériques ont donc été marginalisés par l'économie moderne, puis appauvris par la surexploitation de leurs ressources. Ils ont été dévitalisés par l'exode de leur population (Polèse et Shearmur, 2005). L'ensemble de ces facteurs contribue à appauvrir la qualité de vie des habitants de ces régions (Bouchard, 2013). En effet, les revenus peuvent y être bas, le taux de chômage peut y être élevé et les services sont de plus en plus éloignés dans les centres (Bouchard, 2013 ; Polèse et Shearmur, 2005). Ainsi, la défense des conditions de vie et de la consommation collective par rapport,

entre autres, au profit des grandes entreprises extractivistes est un problème encore actuel pour les régions ressources qui se sont structurées autour d'un mode de développement axé sur l'exploitation des ressources naturelles (Fournis, 2019).

Laissées pour compte par les politiques des gouvernements centralisateurs (Bouchard, 2013), ces régions n'ont plus d'existence qu'en fonction des villes d'attraction qui rassemblent les fonctions économiques stratégiques (Bouchard, 2013 ; Manzagol, 2011). De nombreuses disparités régionales résultent des politiques des États modernes ayant opté pour une concentration des activités économiques sur leur territoire (Bouchard, 2013). Le concept de centralité soutient que les relations entre les agents économiques donnent naissance à un lieu central au sein de certains pôles (Polèse et Shearmur, 2005). C'est de cette centralisation qu'émerge la question des disparités régionales. La défaillance des marchés en périphérie oblige alors l'intervention des États en matière d'économie régionale, et ce, par souci d'équité et par désir de réduire ces disparités (Polèse et Shearmur, 2005). De ce fait, de nombreuses politiques de développement régional sont déployées sans toutefois parvenir à véritablement donner un second souffle aux périphéries. Parmi ces politiques se trouve la redistribution de l'activité économique qui agit sur les décisions de localisation par les primes régionales aux entreprises, les investissements dans les infrastructures publiques, ainsi que la redistribution interrégionale des revenus (Polèse et Shearmur, 2005). Quoiqu'on en pense, l'« interaction de l'État est obligatoire, du fait de son omniprésence discrète et quasi systématique dans la régulation juridique et politique de la vie collective et des ressources naturelles » (Fournis, 2019 : 24).

Afin de soutenir les territoires appauvris par les relations de développement inégal et les crises engendrées par les récents changements dans le marché (Tremblay *et al.*, 2009), une décentralisation des compétences des États centralisateurs vers des paliers locaux et régionaux d'exercice du pouvoir s'opère (Jean, 2008 ; Tremblay *et al.*, 2009). Il est en effet reconnu que certaines missions de l'appareil étatique sont plus efficaces

lorsqu'elles s'organisent à une échelle plus proche des citoyens (Jean, 2008). Un nouveau paradigme émerge alors des sciences du territoire : le développement territorial. Selon Jean (2008), la reconnaissance du lien entre les dynamiques de développement et les caractéristiques des territoires est un élément structurant qui reconnaît le caractère localisé des acteurs dans leurs interactions. Ici comme ailleurs, des voies de développement et d'aménagement durable des territoires sont souhaitées afin de répondre aux besoins des populations. Il devient alors nécessaire de comprendre les territoires par leur diversité, leurs traits distinctifs, leurs atouts et leurs complémentarités (Jean, 2008).

Le tourisme, objet de cette recherche, est souvent « vendu » comme un outil exemplaire de développement local pour les territoires en reconversion. Ce discours, popularisé dans les années 1960 par la Banque mondiale, met en lumière ce secteur comme étant un « moteur pour le développement » (Guillemard, 2019). Le Québec n'est pas en reste. Encore aujourd'hui, les schémas d'aménagement des régions les plus reculées de la province aux quartiers urbains les plus populaires consacrent une place importante au tourisme (Guillemard, 2019). Pour certains, « [...] le tourisme est souvent érigé comme une solution miracle de développement régional pour se substituer à des secteurs en crise » (Guillemard, 2019 : 124). Pourquoi en est-il ainsi ?

### 1.1.3 Le tourisme comme stratégie de développement régional

Le tourisme est en effet souvent perçu comme le sauveur des économies en reconversion. Il est couramment reconnu comme une stratégie qui contribue à la restructuration socioéconomique de ces milieux (Jaafar *et al.*, 2013 ; Fleisher et Felsenstein, 2000). Règle générale, le développement touristique est considéré comme porteur d'avenir pour ces territoires (Daghri et El Omari, 2015 ; Hohl et Tisdell, 1995). À titre d'exemple, leur caractère local permettrait de créer des emplois et des revenus directement dans les collectivités hôtes (Jaafar *et al.*, 2013). Par le fait même, en mettant à profit les ressources locales, le tourisme engendre une fierté qui valorise

l'identité de ces régions (Bouchard, 2013). Aujourd'hui, le tourisme en régions périphériques, voire rurales, est caractérisé par les sites naturels, les grands espaces sauvages, la vie de village, l'authenticité des rapports, les saveurs du terroir et le patrimoine historique, culturel et architectural, pour ne nommer que ceux-là (Bouchard, 2013). Ces régions possèdent un capital de nature et de culture à fort potentiel. La reconnaissance de leurs spécificités territoriales (culturelles, paysagère, etc.) renvoie au désir, d'une part, de les conserver et, d'autre part, de les valoriser, et ce, en tirant profit de leur singularité. Ancré dans une vision de développement territorial, le tourisme a le potentiel d'être un levier majeur des économies locales en région périphérique.

Force est d'admettre que le désenchantement est brutal lorsqu'une stratégie de développement touristique est élaborée comme une « pensée magique » par des acteurs qui suivent une logique de marché sans prendre en compte une planification territoriale soutenable. Dans de nombreux cas, le tourisme se développe par et pour les urbains, au détriment de l'intégrité et de l'authenticité des collectivités hôtes (MacDonald et Joliffe, 2003). Ainsi, la mise en tourisme en milieux périphériques peut, entre autres, causer de sérieux dommages environnementaux, corrompre la culture locale ainsi qu'exploiter la main-d'œuvre (Fleisher et Felsenstein, 2000). La plupart du temps, le tourisme se développe sur une base de ressources attractives qu'il a tendance à surexploiter (Van Der Yeught, 2009), compromettant ses chances de croissance future et accélérant, par le fait même, son propre déclin.

Ce constat entraîne de plus en plus de destinations à adopter des stratégies de développement touristique dites durables. Pour l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), le tourisme durable se définit comme « un tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil » (OMT, s. d.). Promu par l'OMT, les décideurs, les acteurs de

l'industrie ainsi que le grand public doivent s'impliquer conjointement dans le développement de cette industrie afin d'assurer la protection et le partage équilibré des ressources (Marcotte *et al.*, 2017). L'équité, la durabilité et la pérennité dans le partage des ressources sont essentielles afin de maintenir, voire améliorer la qualité de vie des individus (Marcotte *et al.*, 2017). « Le tourisme est par ailleurs sollicité pour sa capacité à faire partager les valeurs et la diversité culturelles, ainsi qu'à faire connaître et reconnaître les patrimoines naturels et culturels. Quand on connaît les régions, les traditions, les individus, il est plus facile de s'y attacher et de vouloir les protéger. » (Marcotte *et al.*, 2017). Cet aspect est lourd de sens pour les régions périphériques. Depuis maintenant de nombreuses années, le territoire québécois est découpé en régions touristiques afin de faire ressortir la singularité de chaque territoire.

Offrant de belles promesses, mais aussi toujours sur la corde raide quant à une surexploitation de ses ressources, le tourisme est un phénomène socioéconomique complexe. Dès lors, le développement de ce secteur d'activité, au Québec, a été grandement dicté par l'intervention de l'État.

#### 1.1.4 La prise en compte des spécificités régionales

Depuis les années 1960, la gestion territoriale de la fonction publique est l'un des sujets d'interventions gouvernementales. À tous les échelons (local, régional, urbain) et dans de nombreux secteurs tels l'aménagement, la santé, l'éducation supérieure, la voirie, les loisirs, le transport en commun ainsi que le tourisme, la gestion territoriale représente le mode de planification privilégié de régulation et de gouvernance (Proulx, 2014).

Dans l'administration du tourisme au Québec, la prise en compte des spécificités régionales s'effectue depuis plus de 40 ans. Cette démarche régionalisée s'inscrit dans un processus global de régionalisation qui se traduit par des interventions gouvernementales concernant les politiques de développement régional et local. Ce

processus n'est pas un phénomène récent au Québec (Morin, 2006). C'est cependant depuis les 40 dernières années que la régionalisation s'est accélérée. Il y a trois phases importantes dans l'histoire de ce processus. La première est caractérisée par un État centralisateur et par la déconcentration (1960-1978). Axée sur le modèle fordiste de développement, la gouvernance y était hiérarchique et publique (Bouchard *et al.*, 2005). Dans l'imaginaire collectif, cette époque faisait référence à l'État-providence. La deuxième phase se traduit davantage par un État accompagnateur et par une décentralisation (1979-2003), reflétant une gouvernance partenariale (Bouchard *et al.*, 2005). Finalement, la troisième phase représente la modernisation de l'État (2003 à 2015) (Morin, 2006), passant à une gouvernance marchande et compétitive (Bouchard *et al.*, 2005). Maintenant, sous une doctrine néolibérale, l'économie régulée par la société passe dorénavant à une société au service de l'économie préférant la logique de compétition à celle de la concertation (Lapointe et Guillemard, 2016).

Historiquement, le rôle de l'État prit de l'expansion dans les années 1960 et 1970. Sensible aux disparités et aux demandes régionales, l'État préconisait un modèle d'intervention du « haut vers le bas » (Bouchard *et al.*, 2005). En effet, le gouvernement assura sa présence en région en déconcentrant certaines de ses activités. C'est la mise en place du Québec moderne qui s'opérait. À la fin des années 1970, divers ministères mirent en place leurs propres organismes de consultation régionale afin de tendre l'oreille aux acteurs divers régionaux (Morin, 2003). Cette remise en question de l'État-providence s'expliqua en partie par la crise des finances publiques, la montée du néolibéralisme, la constatation des actions gouvernementales centralisées et normalisatrices, ainsi que par un espace économique mondialisé qui ne répondait plus au contrôle des États-nations (Morin, 2006). Dès lors, la mise en place d'un État accompagnateur offrant un soutien technique et financier s'imposa. En effet, l'État reconnut la pluralité d'acteurs sociaux et cautionna le partage de certaines responsabilités. Les interventions de l'État se développèrent donc conjointement à la société civile, dessinant ainsi le nouveau rôle de l'État, soit celui de partenaire,

d'animateur et de catalyseur (Bouchard *et al.*, 2005). De nouvelles instances virent le jour (Sommet socioéconomique de 1996, Centre local de développement, Corporation de développement économique communautaire, table sectorielle de concertation, etc.) afin d'arrimer le développement économique au développement social des collectivités (Bouchard *et al.*, 2005). C'est à cette époque que les grandes lignes du modèle de gouvernance touristique du Québec se dessinèrent, divisant le territoire en 18 régions touristiques (aujourd'hui au nombre de 22). Les ATR seront reconnues officiellement en mai 1979 (ATR associées du Québec, 2014).

#### 1.1.5 La gouvernance touristique au Québec

Les ATR sont des modèles de la décentralisation de l'appareil étatique en matière de tourisme. Ces associations, bien établies, sont aujourd'hui reconnues pour leur rôle de leaders régionaux en matière de tourisme. Ce sont des interlocuteurs de premier plan avec les acteurs du milieu. Leurs rôles de concertation et de catalyseur sont primordiaux, car elles sont les représentantes des divers intervenants touristiques régionaux (Tourisme Québec, 2017). Les ATR jouent un rôle précis sur les territoires en ce qui concerne la promotion et la mise en marché, l'accueil, l'information, la signalisation routière ainsi que le développement et la structuration de l'offre (Tourisme Québec, 2017.). Les ATR ne représentent toutefois pas à elles seules la structure de concertation à l'échelle de la province. Pour Khomsi (2018), le « rôle de leadership est joué par le MTQ, qui dispose d'une légitimité politique, légale et administrative ». Dès lors, c'est à cette instance de définir les priorités de développement du secteur touristique en plus de définir les objectifs à atteindre et de déployer les ressources pour y parvenir (Khomsi, 2018).

La stagnation de la croissance du tourisme au Québec, au début des années 2000, lesquelles sont liées à diverses crises tels le 11 septembre 2001, le SRAS ou encore la crise financière de 2008, obligea le gouvernement à se doter d'un plan stratégique de croissance (Khomsi, 2018). Pour ce faire, un comité fut créé : le Comité performance

de l'industrie touristique (CPIT). Grâce à un processus de concertation, le CPIT insista, entre autres, sur la nécessité de revoir la gouvernance touristique du Québec afin de fédérer tous les acteurs touristiques autour d'une vision commune (Khomsî, 2018). Au dire du comité, l'industrie comptait trop de joueurs, ce qui engendra un dédoublement des rôles et des responsabilités (ATR associées du Québec, 2014 ; Khomsî, 2018). À cela s'ajouta une coordination interministérielle jugée inefficace. Afin de contrer ces lacunes, le Ministère annonça en 2012 un plan de développement de l'industrie touristique (PDIT 2012-2020), mettant fin à des années de disette au chapitre de la planification touristique au Québec (ATR associées du Québec, 2014). Ce plan fut accompagné de nombreuses mesures en matière de gouvernance. À titre d'exemple, le secteur touristique fut dorénavant représenté aux conférences administratives régionales, présidées par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation.

Cependant, lors de l'évaluation de mi-parcours du PDIT, le Ministère admit que les cibles étaient loin d'être atteintes et que les objectifs à moyen et à long terme étaient compromis (Khomsî, 2018). Devant cette situation, le MTQ décréta que le modèle de gouvernance devait être revu, et ce, pour deux principales raisons :

D'une part, pour mieux coordonner les actions des différents acteurs, dont les rôles et les responsabilités se dédoublent et se chevauchent et, d'autre part, pour renforcer la résilience organisationnelle du secteur afin de permettre à ce dernier de s'ajuster au fur et à mesure des changements et de ne pas attendre les cycles d'évaluation ministériels (Khomsî, 2018).

Dès lors, une démarche de réflexion sur le modèle d'affaires et la gouvernance du tourisme au Québec s'amorça afin d'optimiser les modes d'intervention et de partenariats, et ce, dans une vision de croissance touristique à l'échelle de la province (ATR associées du Québec, 2014). Il importe toutefois de mentionner le contexte politique dans lequel s'est élaborée cette nouvelle démarche.

En 2014, l'arrivée au pouvoir d'un gouvernement libéral majoritaire enclencha une sérieuse refonte des programmes gouvernementaux dans l'atteinte de l'équilibre budgétaire (Lapointe et Guillemard, 2016). La consigne du gouvernement fut claire : « Concentrer les ministères et les organismes sur leurs fonctions et leurs missions essentielles en restreignant au maximum les dépenses de nature administrative » (ATR associées du Québec, 2014). La mise en place d'un programme dit d'austérité entraîna, entre autres, la réduction radicale des organismes publics couplée d'un retrait majeur du soutien de l'État aux organismes sociaux et à la société civile (Lapointe et Guillemard, 2016 ; Lachapelle et Bourque, 2020). Cette révolution culturelle néolibérale bouleversa fortement les organismes de développement des territoires au Québec (Lapointe et Guillemard, 2016 ; Lachapelle et Bourque, 2020).

Il est juste de mentionner que le tourisme s'inscrit aussi dans ce contexte politique. En ce sens, la volonté de réduction des dépenses administratives, doublée des attentes d'un développement économique régional par le tourisme, amène les divers acteurs de cette industrie à se questionner sur la performance de leur industrie. Afin d'optimiser le modèle d'affaires et la gouvernance du tourisme au Québec, de nombreuses pistes de solutions ont été discutées et proposées au MTQ, notamment en ce qui a trait au produit, au marketing, au financement et à la gouvernance. Un vent de changement souffla sur l'industrie touristique grâce à la refonte, au printemps 2015, du modèle de gouvernance touristique au Québec (Khomsî 2018). Une nouvelle instance, l'Alliance de l'industrie touristique du Québec, destinée à la promotion de la destination auprès des marchés hors Québec, fut créée.

Cette nouvelle organisation d'affaires est le résultat de la fusion des ATR, des Associations touristiques sectorielles et de l'Association québécoise de l'industrie touristique. Elle se donne comme mission de « rassembler, concerter et représenter les entreprises et les associations du secteur touristique pour propulser la performance de l'industrie tout en soutenant et en participant au développement de l'offre et à la mise

en marché touristique du Québec » (Alliance de l'industrie touristique du Québec, 2016). Par le fait même, la nouvelle gouvernance touristique au Québec se targue, sous l'Alliance, d'être unie dans une perspective de croissance. Cette unicité se traduit par un modèle d'affaires et de gouvernance révisée axé sur la performance de l'industrie. C'est sous une seule organisation provinciale, représentant tous les acteurs du milieu, qu'est déployée une stratégie unique de marketing pour les marchés hors Québec (Alliance de l'industrie touristique québécoise, 2016). Cette centralisation de l'action marketing tente de créer une seule marque de commerce forte et cohérente. Quoi qu'on en dise, le nouveau modèle de gouvernance touristique entraîne inévitablement un repositionnement des ATR sur le plan de leurs missions et de leurs rôles sur le territoire.

Certains acteurs touristiques s'affairent à repenser le rôle et la portée des ATR quant au développement touristique de leur territoire. Tel est le cas de l'Association touristique régionale de l'Abitibi-Témiscamingue (ATRAT) qui, par une politique interne, place « le citoyen d'abord » dans le développement touristique de sa région. De plus, par l'initiative Culturat, elle tente de faire de l'identité, des arts et de la culture un moteur de développement socioéconomique. En effet, « Culturat, c'est l'Abitibi-Témiscamingue qui se mobilise pour améliorer la qualité de vie des citoyens pour augmenter le sentiment d'appartenance et la fierté des résidents et pour rendre la région plus attractive dans une perspective de développement durable » (Culturat, 2018). Cette démarche touristique novatrice mobilise l'ensemble de la communauté abitibienne dans une approche humaine, rassembleuse et porteuse d'espoir (Culturat, 2015).

En réunissant les acteurs des milieux institutionnel, entrepreneurial, communautaire et de la société civile, la démarche Culturat est-elle un exemple d'innovation sociale en tourisme ? Surpassant l'aspect marketing du tourisme, cette ATR souhaite faire partie intégrante de l'échiquier régional en tant qu'acteur du développement socioéconomique qui se distingue grâce à ses spécificités territoriales.

## 1.2 Problématique

Au cours des 60 dernières années, le tourisme est l'industrie qui a connu la plus forte croissance à l'échelle mondiale (OMT, 2016). Malgré quelques soubresauts épisodiques, le secteur a connu une croissance presque ininterrompue, démontrant ainsi sa vigueur et sa résilience. Il est donc devenu au fil du temps l'un des phénomènes socioéconomiques majeurs de notre époque. En effet, « il s'est ramifié, diversifié et multiplié au point de devenir l'un des plus importants secteurs économiques mondiaux (Sarrasin *et al.*, 2012 : 53). Par rapport à cette industrie florissante, le gouvernement du Québec souhaite tirer profit de ce secteur à « faibles investissements ». À cet effet, le Québec se dota, en 2015, d'un nouveau modèle d'affaires et de gouvernance du tourisme pour, selon son dire, appuyer les entreprises et enrichir les régions. À la suite de cette annonce, la ministre du Tourisme déclara : « Ce nouveau modèle se veut le début d'une nouvelle façon d'agir qui contribuera à faire du tourisme une industrie performante, innovante et durable et qui exercera un effet de levier sur le développement économique du Québec... » (Gouvernement du Québec, 2015). Ce remaniement du modèle d'affaires et de la gouvernance touristique au Québec encouragera-t-il vraiment de nouvelles pratiques de développement touristique dites durables pour les régions du Québec ? Le discours gouvernemental semble être construit principalement sur une doctrine de croissance économique voulant que cette industrie exerce un effet de levier pour le développement économique du Québec.

En effet, même si le tourisme dit durable est largement repris dans les discours politiques et qu'il représente une valeur pour les touristes, il semble que peu de destinations l'utilisent comme axe majeur de développement (Marcotte *et al.*, 2017). Pour beaucoup, le tourisme durable occasionne encore aujourd'hui plus de contraintes que d'occasions à la commercialisation. Dès lors, « nombreux, qu'ils soient entrepreneurs, décideurs politiques ou touristes, naviguent plutôt entre les contradictions, défendant avec exemplarité certains principes et préférant occulter ceux

qui pourraient remettre radicalement en question leur raison d'être ou leur mode de consommer » (Marcotte *et al.*, 2017).

Le tourisme est en effet reconnu comme une stratégie de développement socioéconomique porteuse pour de nombreux territoires en reconversion (Jaafar *et al.*, 2013 ; Fleisher et Felsenstein, 2000 ; Daghri et El Omari, 2015 ; Hohl et Tisdell, 1995 ; Bouchard, 2013). Il peut être un vecteur d'emploi et de valorisation des ressources locales (Jaafar *et al.*, 2013 ; Marcotte *et al.*, 2017), en plus d'engendrer la fierté et le sentiment d'appartenance au territoire (Bouchard, 2013). Par contre, de nombreuses critiques remettent en cause les réelles retombées de cette industrie. Plusieurs voix s'élèvent pour dénoncer les abus tant sociaux qu'environnementaux qu'inflige le tourisme sur les communautés et sur les écosystèmes (MacDonald et Joliffe, 2003 ; Fleisher et Felsenstein, 2000 ; Van Der Yeught, 2009). Sur le plan social, Jean (2012) mentionne que pour certaines régions, le tourisme engendre une paupérisation des territoires ; une pauvreté cachée derrière une « belle carte postale ». Par conséquent, « la production et la consommation des produits touristiques ne sont pas sans effet sur les environnements économique, culturel, social et écologique, et ces effets peuvent être tant positifs que négatifs » (Marcotte *et al.*, 2017). La conciliation des intérêts des acteurs d'un territoire pour développer leur région autour d'une démarche dite durable préserve son acuité, même si l'idéologie de cette démarche, démesurément diffusée, semble souvent redondante ou strictement rhétorique (Marcotte *et al.*, 2017). Ainsi sera préférée la démarche du développement territorial à celle du développement durable.

En somme, par les activités qu'il génère et les représentations sociales qu'il véhicule, le tourisme transforme les territoires (Lapointe *et al.*, 2015). En effet, il modifie les paysages, construit des infrastructures et, dans certains cas, ferme des espaces afin de protéger les usages réservés aux touristes. Dès lors, le tourisme devient l'une des multiples formes d'organisation des territoires (Lapointe *et al.*, 2015). Son influence, tant positive que négative, dans l'organisation des territoires occasionne des

transformations qui doivent être comprises afin de développer un rapport au territoire qui est plus respectueux des populations qui y habitent et des écosystèmes qui l'incluent. Il sera question ici de comprendre comment les pratiques innovantes des organismes institutionnalisés en tourisme participent au développement territorial intégré des régions en périphérie.

### 1.3 Pertinence sociale et scientifique du mémoire

« Dans une perspective solidaire et écologique, il faudra plus que jamais maîtriser l'art de créer et d'innover pour être en mesure de transformer globalement les communautés et les sociétés. » (Fontan, 2008 : 139) Les études touristiques doivent aussi s'inscrire dans ce paradigme.

Le lien entre l'innovation sociale et le tourisme est néanmoins encore faible en recherche. Mosedale et Voll (2017) affirment que ce concept a, jusqu'à présent, reçu très peu d'attention par les chercheurs, d'où l'importance d'y porter un intérêt particulier. Quoiqu'il en soit, le tourisme est un phénomène complexe qui engendre des incidences sur le développement social et économique des collectivités (Alkier *et al.*, 2017). Cette complexité nécessite d'aborder le phénomène selon de nouvelles perspectives.

Afin d'assurer un développement touristique soutenable, il importe maintenant d'établir des environnements propices aux innovations (Alkier *et al.*, 2017). De prime abord technologiques, les innovations en tourisme se tournent graduellement vers les innovations dites sociales. L'arrimage du tourisme aux innovations sociales permet de critiquer le dogme de la croissance économique afin de répondre dorénavant aux besoins des territoires, de leurs collectivités et de leurs environnements. L'innovation sociale en tourisme permet ainsi de changer les perspectives afin d'orienter le

développement sur les besoins des collectivités au détriment d'un développement axé seulement sur les besoins des touristes (Alkier *et al.*, 2017).

De manière générale, l'innovation sociale devient une réponse aux actions étatiques insuffisantes par rapport au désengagement de l'État dans le développement des territoires (Klein *et al.*, 2014a). Cette incapacité, accrue par des politiques d'ordre néolibéral, amène les acteurs locaux à repositionner leurs rôles dans le développement de leurs collectivités. Le tourisme est, à toute échelle d'intervention, présent dans les politiques de développement. Il importe d'inclure ce secteur d'activité dans les nouvelles façons de penser les territoires en vue d'une transition sociale et écologique.

#### 1.4 La question de recherche

Comment le tourisme, par des pratiques socialement innovantes, participe-t-il au développement territorial dans les régions périphériques du Québec ?

##### 1.4.1 Objectifs précis

- 1- Quelles sont les dynamiques de développement (touristiques, économiques et sociales) en Abitibi-Témiscamingue ?
- 2- Quels rôles (formel, informel, perçu) joue l'ATRAT au chapitre du développement territorial ?
- 3- Qu'est-ce qu'une innovation sociale (en ce qui a trait à sa finalité, son processus, sa portée [institutionnalisation]) et comment transforme-t-elle les dynamiques socioterritoriales ?

L'objectif de cette recherche est de trouver de nouvelles approches et pratiques de développement touristique viable pour les territoires appauvris par les relations de développement inégal ou fortement dépendant d'une économie mono-industrielle dans

les régions périphériques. En ce sens, il sera question de comprendre si de nouvelles pratiques socialement innovantes en tourisme transforment les dynamiques socioterritoriales par de nouveaux modes d'organisation et de gestion territoriales.

### 1.5 Synthèse de la problématique

Le tourisme est souvent proposé comme une stratégie de développement local marquée du sceau de la croissance économique. Moyen de diversification économique ou stratégie de reconversion, il est régulièrement perçu comme un moyen émancipateur pour les économies en restructuration. En effet, en exploitant les ressources et les spécificités locales, le tourisme peut créer une fierté qui revalorise l'identité de ces régions tout en créant des emplois. Par contre, lorsqu'une stratégie de développement touristique est élaborée selon une logique néolibérale axée sur la croissance, des conséquences néfastes pour les populations et les écosystèmes peuvent en résulter. Afin de surmonter les nombreux maux causés par cette industrie, de nouvelles voies de développement des territoires touristiques sont souhaitées en vue de répondre aux besoins des populations. Une certaine révolution dans les façons de penser le développement est maintenant nécessaire pour une construction plus solidaire et plus écologique des territoires touristiques. Il est question ici de comprendre comment les pratiques innovantes en tourisme sous l'entremise d'institutions publiques et parapubliques, telles les ATR, peuvent transformer le rapport au territoire pour que celui-ci s'inscrive dans la perspective du développement territorial. C'est en se penchant sur le cas de Culturat, en Abitibi-Témiscamingue, que cette recherche s'affaira à comprendre les transformations des modes socioterritoriales entre les acteurs du développement à la suite de l'implantation d'une nouvelle démarche touristique. L'objectif principal de cette recherche est de comprendre comment les pratiques innovantes en tourisme participent au développement territorial d'une région périphérique du Québec.

## CHAPITRE II

### CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre présentera le cadre disciplinaire, la théorie et les concepts sur lesquels s'appuie cette recherche. Sous les apports de la science des territoires, la théorie du développement territorial servira d'assise aux concepts étudiés. Ceux du territoire et de l'innovation sociale seront décrits dans une perspective historique pour comprendre leur conception actuelle selon la perspective québécoise. Par la suite, ils seront définis plus précisément afin de déterminer quelles dimensions et quels indicateurs seront étudiés. Cette conceptualisation permettra de mettre en relation ces deux concepts selon la théorie du développement territorial afin de répondre à la question et aux objectifs de recherche du présent mémoire. Cela permettra d'arrimer les études touristiques à la science des territoires afin d'y soumettre cet objet d'étude souvent contraint à la science de la gestion ou à la géographie.

#### 2.1 Cadre disciplinaire

##### 2.1.1 Sciences du territoire

Le renouveau théorique du concept de territoire, apparu au cours des années 1970, émerge d'une rupture paradigmatique à l'égard de la doctrine keynésienne du développement (Proulx, 2008). Cette rupture est principalement causée par la déception générale en ce qui a trait aux réelles retombées issues des interventions

exogènes qui furent largement déployées au cours des années 1950 pour lancer une croissance économique généralisée à l'échelle planétaire (Proulx, 2008). Il apparut évident par la suite que les territoires réagissaient de manière fort inégale aux politiques keynésiennes de développement. Dès lors, les résultats décevants de ce développement inégal remirent en question le postulat de l'homogénéité et de l'isotropie des espaces qui dominait à l'époque (Proulx, 2008). Ce postulat détrôna néanmoins des phénomènes pourtant bien connus à l'époque tels la centralité, la polarisation, le drainage, la distance, la mobilité et l'accessibilité (Proulx, 2008). Devant cet échec, il devient alors de plus en plus évident que les spécificités territoriales devaient être prises en compte dans l'accueil et la valorisation des interventions exogènes (Proulx, 2008).

Aujourd'hui, une réelle révolution du développement se dessine. Elle provient des territoires eux-mêmes et de leurs parties prenantes tels les acteurs productifs ou encore les forces de la société civile (Torre, 2015). Il est dorénavant nécessaire d'appeler à de nouveaux modèles explicatifs des dynamiques territoriales. Sous les mutations rapides des espaces et des institutions, les territoires se transforment. Il se creuse de plus en plus de disparités socioterritoriales qui nécessitent de nouvelles façons de penser le développement (Torre, 2015).

Le territoire est, de plus, au cœur des théories du développement. Déjà, au début des années 1970, l'analyste John Friedmann (1973) évoqua la nécessité de prendre une voie plus égalitaire dans le développement en prônant une nouvelle doctrine emprunte d'une philosophie humaniste (Proulx, 2008). Pour ce faire, l'auteur misa sur l'« interaction, l'apprentissage et l'appropriation collective des territoires » afin de remanier les politiques de développement (Friedmann, 1973, dans Proulx, 2008). Tranquillement, l'articulation de la perspective territoriale s'opéra au tournant des années 1980 grâce à deux ouvrages marquants : *Territory and Functions*, de Friedmann et Weaver (1979) et le collectif, *Development from above or below? The dialectics of regional planning in developing countries*, dirigé par Stöhr et Taylor (1981) (Proulx, 2008). Friedmann

et Weaver (1979) démontraient, entre autres, les limites des approches fonctionnelles en géographie, en plus de celles de l'« espace pur » des théories économiques (Dion et Lacour, 2000), situant le territoire comme un espace de reproduction de la vie sociale et biologique.

Par la suite, de nombreux auteurs relevèrent l'importance de l'échelle territoriale pour saisir le levier des forces endogènes, comme Planque (1983), Aydalot (1986) et Perrin (1983), tandis que d'autres préférèrent une analyse des systèmes territoriaux, tels Antonelli (1986) et Proulx (2008).

Le territoire est largement utilisé comme objet d'une nouvelle lecture des facteurs de développement (Proulx, 2008). L'analyse territoriale telle que proposée par le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) de l'Université du Québec s'appuie sur différentes disciplines, comme la géographie, l'économie, la sociologie, la démographie, la science politique, l'anthropologie et la science administrative (Proulx, 2008). Les sciences du territoire tentent donc de dépasser les quadrillages officiels bien découpés pour prendre en compte les phénomènes sociétaux par l'espace (Proulx, 2008).

Le Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional, de l'Est du Québec (GRIDEQ), de l'Université du Québec, à Rimouski, participe aussi à l'effort de construction des sciences du territoire. L'un des plus anciens groupes de recherche québécois centrés sur les analyses territoriales, il s'est tranquillement dissocié de la sociologie québécoise pour voguer davantage vers une perspective sociale ouverte sur l'interdisciplinarité. Les chercheurs du GRIDEQ s'arriment donc de plus en plus à la vision des sciences du territoire. Ainsi, ce groupe de recherche d'importance à l'échelle québécoise a mené un projet « scientifique visant à la construction d'un savoir interdisciplinaire proprement territorial » (Fournis *et al.*, 2011 : 156).

Il va sans dire que la science des territoires est « une science encore jeune, déjà bien dotée, certes ambitieuse, qui possède à l'évidence un avenir prometteur dans ce pays qui, depuis toujours, a vu ses territoires se faire, se défaire et se refaire » (Proulx, 2008 : 19). Parler de science des territoires, c'est, selon Fontan (2008a : 159), parler d'une philosophie de recherche qui place le chercheur au cœur même du développement de ce dernier.

Aborder la production des connaissances à partir du territoire, c'est reconnaître cette fragilité du projet scientifique tout en proposant un cadre d'exercice propice à une mise en transparence des contractions et des émancipations portées par la dimension cognitive du développement de l'être humain (Fontan, 2008).

Si, au courant des années 1980, la notion de territoire était encore vague, l'enrichissement de ce corpus théorique, qualifié par certains auteurs de « révolution territoriale », entraîne maintenant quelques réticences. Certains iront même jusqu'à se « demander si cette notion n'est pas devenue trop riche, surabondante et, par surdétermination, incertaine et quasiment vide » (Dion et Lecour, 2000).

### 2.1.2 Géographie sociale

La géographie sociale est fortement marquée par un vocabulaire marxiste lié aux rapports de production (Séchet et Veschambre, 2006). Frémont *et al.* (1984 : 90) la définit comme une « géographie des faits sociaux et une sociologie des faits géographiques qui consiste fondamentalement en une exploration des interrelations qui existent entre les rapports sociaux et les rapports spatiaux, plus largement entre sociétés et espaces ». C'est par l'imbrication des rapports sociaux et des rapports spatiaux que la géographie sociale traite conjointement de l'espace et de la société (Di Méo, 2014). De plus, cette dernière relie les relations de l'être humain aux lieux. L'un façonne l'autre, au même titre que le tissu des rapports sociaux influence les rapports spatiaux. En retour, la substance des lieux, c'est-à-dire leur contenu et leur forme, se construit à

chaque regard humain (Di Méo, 2014). Cette discipline tente de proposer des méthodes de conceptualisation, d'analyse et de compréhension de notions telles que l'espace et le territoire. Par conséquent, la géographie sociale identifie les logiques constitutives, les instances économiques, idéologiques et politiques qui constituent les composantes étudiées par ce champ disciplinaire (Di Méo, 2014). Elle s'efforce donc à saisir l'espace géographique en tant que production sociale, « mais aussi en tant que forme à la fois scénique et active, concrète et représentée, constitutive des pratiques et des interactions sociales, des luttes et des enjeux sociaux, substance même du quotidien, conduit à réfuter tout culturalisme... » (Di Méo, 2014 : 10). Par contre, la géographie sociale ne nie pas l'importance des cultures et n'isole jamais de ses racines sociales la manifestation spatiale d'un phénomène culturel (Di Méo, 2014).

De surcroît, cette discipline trouve dans le territoire un outil opératoire, « une méthode rêvée pour approfondir les phénomènes d'identité et de contrôle, d'altérité, d'intégration ou de ségrégation, voire d'exclusion, d'équité, d'égalité, de juste répartition des richesses et des moyens de les produire » (Di Méo, 1998, 5). Ainsi, elle définit tous ces thèmes comme objets centraux de sa recherche. À ce titre, elle se différencie d'une géographie humaine ou d'une géographie culturelle qui n'accordent que peu d'importance aux positions sociales dans l'espace (Di Méo, 1998).

Pour finir, la dimension spatiale de la géographie sociale permet une position avantageuse pour dialoguer avec les autres sciences sociales (Séchet et Veschambre, 2006). Elle s'arrime bien au postulat des sciences du territoire quant à l'interdisciplinarité nécessaire dans l'analyse socioterritoriale.

### 2.1.3 Science politique

La science politique s'intéresse globalement aux relations de pouvoir qui se développent entre les acteurs individuels et collectifs afin de déterminer la gouvernance d'une collectivité humaine (Belley, 2008). La gouvernance inclut donc des jeux de

coopération et de conflits entre les acteurs qui sont liés à l'allocation des ressources disponibles dans cette collectivité. Les ressources sont d'ordre humain, matériel, financier, symbolique ou encore informationnel (Belley, 2008). Dès lors, la science politique s'intéresse « aux diverses règles, formelles et informelles, touchant la répartition des ressources, le fonctionnement et la représentation des institutions politiques à l'intérieur d'un territoire donné » (Belley, 2008 : 237). Le politologue s'intéresse aussi aux dynamiques des territoires par l'analyse des idéologies, des discours, des groupes sociaux et des transformations dans les administrations publiques et les systèmes politiques (Belley, 2008). Pour la science politique, le territoire est de géométrie variable. Cela signifie qu'il traite de la question des échelles. Au « haut » de l'échelle, le territoire réfère au supranational par les instances internationales et régionales ainsi qu'aux règles de régulation de leurs actions entre les États. À l'antipode, l'échelle du « bas » réfère au territoire infrarégional et aux règles qui gouvernent à cet échelon. L'échelle du « milieu » est celle des territoires nationaux, soit celle des États (Belley, 2008). Dès lors, la science politique permet de comprendre et d'analyser les institutions dans leurs enjeux de représentation, de régulation et d'allocation des ressources touchant les diverses échelles territoriales.

De plus, la science politique met en lumière la notion de gouvernance, plus particulièrement dans la cadre d'une approche intégrée du développement territorial, de la gouvernance territoriale.

## 2.2 Cadre théorique

### 2.2.1 La théorie du développement territorial

Les bases les plus solides d'une théorie du développement territorial ont été élaborées par l'économiste français Philippe Ayalot. Selon lui :

Un tel développement impose la rupture avec la logique fonctionnelle de l'organisation de la vie économique et propose de revenir à une vision « territoriale » : c'est dans un cadre local, par la mise en valeur des ressources locales et avec la participation de la population que le développement pourra réellement répondre aux besoins des populations (Aydalot, 1985 : 109).

En suivant la voie de John Friedmann et de Walter Störh, Philippe Aydalot avance que le développement territorial implique une révolution intellectuelle pour que les éléments sociaux et politiques soient aussi considérés dans l'analyse économique du développement (Jean, 2008). Ainsi, le courant du développement territorial tente d'arrimer la compréhension du rôle et de l'influence des structures et des acteurs sur la formation et la recomposition des espaces socioéconomiques et politiques (Jean, 2008). Il importe donc de faire une place aux acteurs sociaux qui, capables de piloter la gouvernance régionale, sont les plus susceptibles de reconnaître la place et le rôle du territoire dans le développement (Jean, 2008, Torre ; 2015). Alors, la reconnaissance d'une approche multifonctionnelle des territoires qui respecte les principes du développement durable émerge chez les acteurs locaux du développement (Jean, 2008).

Encore aujourd'hui, la notion de développement regroupe plusieurs appellations qui nécessitent une différenciation. Notons, par exemple, les notions du développement local, du développement régional et, bien entendu, celle du développement territorial.

Brièvement, le développement local est « un processus qui se met en œuvre par une mobilisation de la communauté pour atteindre une amélioration de [son] environnement et de [sa] condition de vie » (Lapointe et Guillemard, 2016). L'idée du développement local s'appuie sur la capacité des acteurs locaux, par leurs relations humaines, à porter des projets locaux. De prime abord, ces projets de développement ne se font pas grâce aux institutions ou aux politiques déjà en place sur les territoires. Par contre, ils seront plus tard consolidés par les politiques de développement régional (Lapointe et Guillemard, 2016).

*A contrario*, le développement régional « réfère plus spécifiquement à l'action de l'État pour limiter les inégalités entre les régions, pour organiser la gestion de la desserte des services gouvernementaux et paragouvernementaux vers les régions, mais aussi pour moduler son action » (Lapointe et Guillemard, 2016). Dès lors, le développement régional, qui s'inscrit à l'interface de l'État et du milieu régional, renvoie davantage à un espace administratif qu'à un espace approprié par les acteurs locaux (Lapointe et Guillemard, 2016). Pour Lapointe et Guillemard (2016), cela conduit à la notion de territoire et ainsi à celle du développement territorial.

Le développement territorial s'inscrit en rupture avec les études en développement régional. Il ne possède toutefois pas encore un corps théorique stabilisé, car l'union des notions de territoire et de développement est une réalité difficile à rendre intelligible (Jean, 2008). Quoi qu'il en soit, le développement territorial résulte d'une recomposition du social, des savoirs et des pratiques scientifiques grâce à l'interdisciplinarité des équipes de recherche et aux modalités partenariales de production du savoir (Bellemare et Klein, 2011). Comme l'illustre la figure suivante (Bellemare *et al.*, 2005), « le rapprochement, la dé-différenciation relative de ces champs scientifiques, professionnels et d'action sociale sont liés à la progressive disparition des frontières entre les sphères d'action politiques, sociales et économiques et à l'émergence de modalités hybrides de régulation où l'État, le marché et la société civile convergent » (Bellemare et Klein, 2011). Ces changements épistémologiques font ressortir le cadre territorial comme unificateur de l'économie et du social.

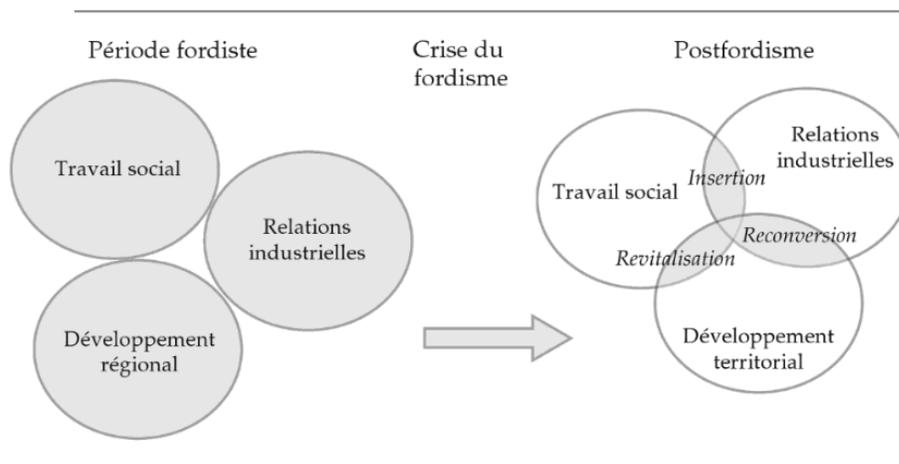


Figure 2.1 Évolution des champs scientifiques et professionnels des sciences sociales appliquées (transformations du travail, des milieux de vie et du territoire) (Bellemare *et al.*, 2005)

Selon Jean (2008 : 296), le développement territorial discerne le lien entre les dynamiques de développement et les caractéristiques des territoires comme des éléments structurants qui reconnaissent le caractère localisé des acteurs dans leurs interactions. Ce paradigme scientifique se veut aussi une perspective d'action. En effet, le développement et l'aménagement durable des territoires sont nécessaires afin de répondre aux besoins et à l'épanouissement des populations (Jean, 2008). Ainsi, les objectifs inhérents au développement territorial sont l'équité sociale, le management de la nature, l'innovation économique et sociale et la participation démocratique. Il devient alors nécessaire de comprendre les territoires par leurs spécificités (Jean, 2008).

Dès lors, la théorie du développement territorial en émergence se veut durable dans une approche globale et territoriale qui s'intègre au développement des collectivités (Jean, 2008). Elle s'appuie sur une triple harmonisation entre le développement économique, le respect de la biodiversité et l'acceptabilité sociale (Jean, 2008).

Selon Belley (2014 : 126-127), il y a certains éléments clés à retenir dans l'analyse et la compréhension du développement territorial. Ce dernier est formé d'un système formé d'acteurs en constante interaction et de leurs relations de pouvoir. Pour mener à terme des projets communs, les acteurs doivent entrer dans un processus de coopération. Par la suite, ils établissent un système de règles qui prévoit la mise en commun des ressources territoriales. Ces dernières sont mobilisées, allouées, utilisées et coordonnées par les acteurs. Ces systèmes de règles sont le fait des autorités politiques, voire des acteurs sociaux. Ils sont en constante recomposition. Ils instituent deux grandes formes de gouvernance territoriale : la gouvernance délibérée (étatique) et la gouvernance immanente (locale) (Belley, 2014).

Torre (2015 : 279) abonde dans le même sens. Pour ce dernier, l'analyse du développement territorial impose certains éléments qui diffèrent de ceux qui sont liés au développement régional :

1. Les processus de développement territorial ne peuvent être réduits aux seuls comportements des acteurs productifs et des institutions responsables des politiques de développement, mais s'étendent à d'autres parties prenantes des territoires : collectivités locales ou territoriales, services déconcentrés de l'État, organismes consulaires, dispositifs locaux de gouvernance (PNR, pays...) et monde associatif ;
2. Les processus de coopération et de construction sociale sont à intégrer à l'analyse des dynamiques de développement (Baudelle *et al.*, 2011). Loin d'être anecdotiques, les nouvelles pratiques sociales et institutionnelles se trouvent au cœur des processus d'innovation territoriale, sans oublier la volonté des réseaux d'acteurs locaux à piloter leur propre modèle de développement, qu'il s'agisse d'actions collectives ou d'oppositions manifestes à la volonté des États ou des grandes sociétés.

Ainsi, le développement territorial est le résultat d'un mode de construction des territoires et de la mise en commun des ressources par les acteurs. « C'est un construit social autonome porté par des acteurs locaux tout en étant encadré par l'État [...]. Le développement territorial dépend de la capacité des acteurs locaux issus de milieux variés [...] à œuvrer ensemble pour un développement non seulement économique, mais aussi social et culturel » (Lapointe et Guillemard, 2016).

En somme, la finalité du développement territorial reste la même que celle de tout type de développement, mais tente cependant d'améliorer le bien-être pour conséquemment enrichir les populations (Torre, 2015). En ce sens, le développement territorial s'émancipe des sphères de l'économie et de la géographie pour y inclure une dimension sociale. Finalement, « la recherche sur le développement territorial porte sur des processus et des dynamiques territoriales ancrées dans le développement ; elle identifie, décrit et rend intelligibles ces processus et ces dynamiques... » (Jean, 2008 : 299). Ces processus et ces dynamiques doivent néanmoins être analysés avec soin afin de ne pas donner lieu à des interprétations excessivement optimistes (Torre, 2015 : 275).

### 2.3 Le concept de territoire

Tel qu'il a été mentionné précédemment, c'est par le rejet d'un modèle de développement fordiste et de la doctrine keynésienne du développement qu'une lecture territoriale des dynamiques de développement économique s'est dessinée au courant des années 1970 (Hugues, 2004 ; Pecqueur, 2000 ; Proulx, 2000 ; Bellemare et Klein, 2010). En effet, la place du territoire a considérablement changé à la suite de la crise du mode de régulation fordisme et à celle de l'État-nation comme étant des dispositifs de régulation intégrée de l'économie et du social (Klein, 2008). Tranquillement, la variable territoriale a commencé à s'imposer comme un nouveau paradigme dans la

science du développement sous les travaux de Philippe Aydalot. Ce dernier réfléchit la logique du local en tant que cadre de référence du développement (Lamara, 2009 ; Klein, 2008). Le territoire s'ancre ainsi au fur et à mesure dans les politiques économiques et dans la gouvernance des sociétés (Klein, 2008). Il devient par le fait même une plateforme pour qu'une collectivité locale réponde à la mondialisation économique, innove socialement et à cet égard inverse le cycle de la fragmentation issue par cette mondialisation (Klein, 2008).

D'ores et déjà, le territoire n'est pas un concept neutre dans les dynamiques sociétales (Proulx, 2008). Il sert d'assise à la mise en scène de la vie, et ce, dans les diverses dimensions culturelle, politique, technologique, sociale et économique (Proulx, 2008). Après l'avoir établi, le territoire sert de puissant référent dans la formation de l'identité individuelle et sociale. Le territoire se pose comme un des paliers structurants de ces identités (Jean, 2008). Di Méo (1998 : 6), affirme que le territoire relève d'une lecture et d'un signifié collectif. Il entre ainsi dans la combinaison identitaire d'un groupe social spatialisé qui à leur manière le façonne (Di Méo, 1998). C'est un espace fortement approprié et vécu par les acteurs qui le produisent et se le représentent (Di Méo, 2014). Ce marquage territorial, influencé par une certaine lecture biophysique, exprime la volonté des collectivités humaines pour ce qu'on appelle de plus en plus leur « projet de territoire » (Jean, 2008 : 283).

En contexte québécois, le concept de territoire permet de s'émanciper des cadres institutionnels de la région administrative, de la municipalité régionale de comté (MRC), de la municipalité ou de la communauté urbaine ou régionale (Massicotte, 2010). Le territoire permet d'aller à l'essentiel, soit aux dynamiques géographique, économique, sociale, culturelle et environnementale à l'œuvre sur le territoire. En ce sens, il est marqué « par la sensibilité, les conceptions, la volonté et l'action des acteurs qui s'en réclament et s'identifient à lui » (Massicotte, 2010 : XV). Néanmoins, le territoire n'est pas non plus assimilé seulement à une série d'espaces vécus, dépourvu

d'existence politique ou administrative reconnue (Lapointe et Guillemard, 2016). Tout espace approprié n'est pas systématiquement un territoire.

### 2.3.1 Essai de définition

La définition du concept de territoire peut se révéler complexe, car les auteurs ne s'entendent ni sur une définition commune ni même sur son rôle (Klein, 2008). D'une part, certains auteurs conçoivent le territoire seulement en tant que cadre matériel de l'action. Bien qu'important en tant que ressource, le territoire est, selon leurs dires, neutre et n'a donc aucune incidence sur les différents processus sociaux qui donnent un sens aux sociétés. Ainsi, il ne sert que de support physique (Klein, 2008). D'autre part, certains auteurs avancent que le territoire joue un rôle fondamental dans ces processus sociétaux, au même titre que les institutions contribuant à la régulation des sociétés (Klein, 2008).

Pour Klein (2008), géographe, le territoire n'est ni un cadre ni une institution. Il génère plutôt des initiatives, des actions collectives, des apprentissages et des innovations sociales. Il le qualifie donc de « cadre instituant » (Klein, 2008). Klein (2008 : 317) définit le territoire comme « un espace structuré, occupé, régulé, développé et aménagé par une collectivité, et qui joue un rôle à la fois de cadre et d'acteur dans la reproduction de celle-ci ». Globalement, pour les géographes, le territoire est un espace puissamment approprié et vécu par les acteurs qui le produisent, se le représentent et qui le convoient (Di Méo, 2014).

Selon une perspective issue davantage de la sociologie, les territoires sont des entités sociospatiales en lien constant avec les activités humaines sur un espace donné qui reflètent une démarche de construction politique (Jean, 2008). À ce titre, le territoire ne se définit pas seulement par son échelle, mais aussi par son mode d'organisation et par la manière dont les acteurs constitutifs du territoire s'y coordonnent (Jean, 2008).

Pour Bernard Pecqueur (2000), les territoires sont aussi des entités socioéconomiques construites qui génèrent des processus de création de ressources afin d'élucider des problèmes productifs. Selon ce dernier :

Le territoire n'est pas une échelle géographique de coordination entre acteurs (échelle infrarégionale, cantonale...), mais une dimension qui se situe entre l'individu et les systèmes productifs locaux. Le territoire est alors plus qu'un réseau, c'est la constitution d'un espace abstrait de coopération entre les différents acteurs avec un ancrage géographique pour engendrer des ressources particulières et de solutions inédites (Pecqueur, 2000 : 15).

Dans le même ordre d'idées, Lamara (2009) définit le territoire comme « un construit social résultant d'un processus de coordination des acteurs, réunis pour résoudre un problème productif inédit et de construction de ressources territoriales qui sont activées (ou révélées) pour une dynamique renouvelée du territoire » (Lamara, 2009). Il est ainsi autoproduit par une régulation locale instaurée par les acteurs du milieu (Lamara, 2009).

Bref, dans le champ scientifique, plus précisément en géographie, mais aussi en anthropologie, en sciences politiques, en économie, de même qu'en sociologie, le territoire est un incontournable pour toute réflexion portant sur l'espace, ses usages et ses dynamiques (Giraut, 2008).

### 2.3.2 La gouvernance territoriale comme dimension

Les réflexions sur la gouvernance territoriale découlent des recherches sur les nouveaux modes d'organisation et de gestion territoriales en réponse aux démarches territoriales descendantes issues des théories classiques du développement (Leloup *et al.*, 2005). « Elles correspondent à la fois à la mise en exergue des mouvements de développement local et aux nouvelles structurations politico-administratives dans les États modernes. » (Leloup *et al.*, 2005 : 322)

Tout d'abord issue des théories en développement local, la question de la gouvernance territoriale se situe dans un contexte historique relativement à l'implication de plus en plus grandissante des acteurs locaux dans les sphères privée, publique et associative (Leloup *et al.*, 2005). La gouvernance territoriale regarde les dynamiques de développement et, en ce sens, la capacité des acteurs à se mobiliser et à se prendre en charge. Globalement :

La coordination et la négociation rendues nécessaires pour faire évoluer le territoire vers les objectifs souhaités amènent à créer de nouveaux lieux de concertation, de nouvelles techniques d'action et de décision, de nouveaux processus. La gouvernance territoriale qui en résulte repose sur la multiplicité d'acteurs, la définition d'un espace identitaire et l'élaboration d'actions, de productions communes. Cette forme particulière de gouvernance sous-tend une proximité multiple puisqu'elle combine proximité géographique et proximité organisationnelle et institutionnelle des acteurs (Leloup *et al.*, 2005 : 322).

Il importe donc d'étudier la coordination des acteurs, car sans cette coordination ou gouvernance locale (Leloup *et al.*, 2005), le territoire est voué à rester un espace passif qui évolue au gré de son environnement externe (Lamara, 2009).

Cardebat *et al.* (2014) abondent aussi en ce sens. La gouvernance territoriale, considérée comme durable par les auteurs, se définit comme les modes de concertation et de coconstruction afin d'encourager la mise en œuvre de démarche de développement durable sur un territoire donné. Le territoire étant de géométrie variable (Belley, 2008), il importe de comprendre à quelle échelle se trouve la capacité d'agir des acteurs.

En somme, la gouvernance territoriale, par la coconstruction d'objectifs d'intérêts collectifs, contextualisés et légitimés par les acteurs, constitue *a priori* un élément central dans les projets de territoire (Maurel *et al.* 2014).

## 2.4 Le concept d'innovation sociale

L'innovation est aussi au cœur des théories du développement territorial, car elle est considérée comme un moteur de développement des territoires considérés comme dynamiques (Torre, 2015). Les territoires dynamiques sont des milieux socialement construits, aptes au changement et à l'innovation (Klein, 2008). Bien souvent, la volonté de favoriser le développement et la circulation des connaissances est réduite aux dimensions technologiques ou organisationnelles. Pourtant, de nombreux exemples d'innovation et de créativité relèvent d'acteurs locaux qui ne possèdent pas nécessairement une forte intensité technologique (Torre, 2015). Ces innovations font ainsi appel aux populations locales. Elles révèlent la vitalité des territoires, leur dynamisme et leur capacité de renouvellement par la mobilisation des forces locales (Torre, 2015). Cette dimension sociale des innovations amène de nombreux auteurs à théoriser sur ce qu'ils appellent les innovations sociales. Ainsi, le renouveau du concept d'innovation s'opère grâce à une mise en évidence des dimensions sociale et territoriale qui s'arriment, entre autres, à la redécouverte des travaux de Polanyi (Tremblay *et al.*, 2009).

Anthropologue hongrois, Karl Polanyi (1886-1964) se distingue dans les années 1940 par son discours critique sur la science économique moderne. Contrairement aux anthropologues et aux sociologues économiques états-uniens de son époque, Polanyi « refuse la définition formelle de l'économie et propose une conception substantive de cette dernière liée essentiellement au fait de produire des activités afin de répondre aux besoins et aspirations de subsistance » (Fontan, 2008 : 141). L'intérêt porté par cet auteur repose sur sa vision plus socialiste et humaniste du discours économique. Dès lors, l'apport de Polanyi (1944) dans l'analyse de l'innovation sociale réside dans cette vision qu'a ce dernier de l'économie. Pour l'auteur, l'économie est un ensemble dynamique de processus sociaux en continuelles transformations (Fontan, 2009). Ces processus sont d'ordre « appropriationnel » et « locationnel ».

En ce sens, l'innovation traverse de prime abord une phase d'appropriation. Celle-ci s'effectue selon un processus de définition de l'usage social de l'invention, soit selon la propriété et les normes entourant la généralisation de son usage. Cette étape s'effectue sous le prisme de la négociation, moments de conflits, où les pratiques de réciprocité, de redistribution et d'échange s'opèrent (Fontan, 2009). Par la suite, l'innovation passe par une phase de localisation. C'est la définition de son cadre spatial dans lequel elle se déploie et se hiérarchise (Fontan, 2009). Pour vulgariser Polanyi, « le progrès découle des choix posés par les acteurs lors du double mouvement d'appropriation et de localisation de l'invention » (Fontan, 2009). L'usage social d'une invention devient positif ou non pour une collectivité selon ce que les acteurs sociaux en décideront. L'innovation sociale est donc un processus multiforme et multidimensionnel de production ou de reproduction du commun afin d'engendrer un changement social (Fontan, 2009).

En revanche, il importe de mentionner que le terme « innovation » réfère initialement aux travaux de Schumpeter (1935). L'innovation, sous Schumpeter, est liée à l'idée que « la société économique est dirigée par des décisions humaines, celles des entrepreneurs, et non pas par des idéologies » (Klein *et al.*, 2014a : 9). L'auteur conçoit le développement comme le produit d'une rupture à la suite d'une « tempête de destruction créatrice » (Schumpeter, 1935 dans Fontan, 2008). Le développement de l'économie est donc lié à l'adoption de nouvelles règles, normes, et de nouveaux arrangements qui n'existaient pas auparavant. L'innovation se résume donc par la proposition de nouvelles façons de faire (Fontan, 2008). Toutefois, Schumpeter ne déroge pas du cadre de l'entreprise. Il conditionne et restreint par le fait même l'innovation aux changements techniques (Klein *et al.*, 2014a).

Ce n'est qu'au cours des années 1980 que l'innovation dite sociale se distingue des sections économique et technologique. Comme le précisent Klein *et al.* (2014a), les innovations ont inévitablement toute une dimension sociale. Par contre, l'innovation

sociale se distingue par ses spécificités qui lui sont propres et qui la caractérisent. Dès lors, le concept sort du sentier tracé par la vision schumpetérienne afin de comprendre « les processus d'innovation porteurs de changements sociaux aux échelles macro, méso et microsociale » Klein *et al.* (2014a : 11).

En somme, l'innovation sociale rejette la vision traditionnelle du concept d'innovation centré uniquement sur les avancées technologiques (Bouchard et Lévesque, 2010). Elle offre une lecture plus nuancée valorisant le savoir vernaculaire et culturel des collectivités, en mettant en premier plan une reconfiguration créative des relations sociales (MacCallum *et al.*, 2008). Il importe de comprendre qu'à elles seules, les dimensions économiques et techniques des innovations produites par la technoscience ne peuvent éliminer les inégalités sociales ou même rendre notre rapport à la nature plus équilibré (Fontan, 2011).

#### 2.4.1 Essai de définition

Le concept d'innovation sociale ne fait pas encore consensus dans la littérature (Mbongui-Kialo, 2015). Même si l'importance analytique de l'innovation sociale s'accroît, ce concept n'est toujours pas au cœur des débats théoriques en sciences sociales (Hillier *et al.*, 2004). Quoi qu'il en soit, le développement des réflexions scientifiques s'accroît de plus en plus pour mettre en lumière l'innovation sociale en tant que processus en action qui répond aux échecs des politiques de développement axé sur des stratégies d'« innovation technologique » (Hillier *et al.*, 2004 : 131).

Pour qu'une innovation soit qualifiée de sociale, la prise en compte de sa finalité (répondre à des besoins sociaux, culturels, territoriaux), de ses processus (nouveaux rapports sociaux, nouvelles combinaisons) et de sa portée (avoir trouvé preneurs au sein d'institutions) est essentielle (Klein, 2017). Pour le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), Carole Cloutier a répertorié, en 2003, toutes les études réalisées sur les innovations sociales. Elle en a effectué un examen approfondi afin de

conceptualiser ce domaine. Elle conclut que « pour la plupart des chercheurs, l'innovation sociale est une réponse nouvelle visant le mieux-être des individus et des collectivités. L'innovation sociale se définit par son caractère novateur et son objectif qui prévoit des conséquences sociales positives » (Cloutier, 2003 : 41). Par contre :

Plusieurs chercheurs définissent également l'innovation sociale par son processus. Autrement dit, pour répondre à ce titre, l'innovation sociale doit respecter certaines exigences en ce qui concerne son processus de création et de mise en œuvre. L'innovation sociale est alors celle qui résulte de la coopération entre une diversité d'acteurs. Sous cet angle, l'innovation sociale peut être envisagée comme un processus collectif d'apprentissage et de création de connaissances. Elle exige également la participation des usagers, et ce, à des degrés variables au cours du déroulement du processus de création et de mise en œuvre de l'innovation sociale (Cloutier, 2003 : 42).

Quelques années plus tard, le CRISES redéfinit l'innovation sociale comme « une intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles » (CRISES, 2018). L'idée centrale derrière ce concept est liée à la transformation sociale (Bouchard et Lévesque, 2010 ; Mosedale et Voll, 2018). De plus, l'innovation sociale est une occasion d'expression identitaire et d'une appropriation (*empowerment*) des individus et des collectivités (Bouchard et Lévesque, 2010 ; Mosedale et Voll, 2017). Dans le même ordre d'idées, MacCallum *et al.* (2008 : 12) définissent le concept :

*As the satisfaction of alienated human needs through the transformation of social relations: transformations which improve the governance systems that guide and regulate the allocation of goods and services meant to satisfy those needs, and which establish new governance structures and organizations.*

Ainsi, la notion d'une nouvelle gouvernance guide et régule la satisfaction des besoins. En ce sens, la nouvelle gouvernance locale renvoie à la place des acteurs et de la collectivité dans le processus décisionnel.

La suivante conceptualisation du concept d'innovation sociale se base principalement sur les travaux du CRISES. Il est possible d'analyser le concept d'innovation sociale en décortiquant certaines caractéristiques tels le contexte, les conditions de son émergence, les acteurs, les relations de pouvoir et la gouvernance (Tardif, 2005). De cela, il faut ajouter le rapport au territoire pour analyser ce concept dans le cadre de cette étude.

Les innovations sociales se déclinent inévitablement sous diverses formes ou différents types d'innovations. Elles ont tendance à émerger en groupe et à faire des systèmes. D'un point de vue spatialisé, les innovations sociales sont nommées selon la démarche théorique utilisée. *Cluster* (grappes), milieux innovateurs, systèmes locaux d'innovation, districts industriels sont, selon la démarche, des dénominations pour qualifier une forme d'innovation sociale sur le plan du territoire (Tardif, 2005). Il ne sera pas question ici de définir chaque catégorie d'innovation, mais bien de conceptualiser l'innovation sociale dans ses généralités.

#### 2.4.2 Le contexte comme dimension

Le contexte dans lequel prend forme une innovation sociale évolue selon un ensemble de contraintes et de possibilités qui incite les acteurs d'un milieu à redéfinir leur système d'action (Tardif, 2005 ; Klein *et al.*, 2014a). Historiquement, les auteurs qui ont étudié les innovations sociales se réfèrent généralement aux transformations et aux processus macrostructurels tels que la mondialisation, le passage au postfordisme, les nouvelles exigences de la concurrence et de la compétitivité, le libre-échange, les avancées technologiques, etc. (Tardif, 2005). Ces transformations contraignent alors les acteurs à repenser leurs stratégies pour qu'elles s'inscrivent dans le nouvel ordre

socioéconomique qui s'impose (Tardif, 2005). Ces transformations entraînent ainsi des effets sur les institutions, les organisations et les territoires. Le contexte de crise qui s'installe peut relever entre autres de la remise en question du rôle de l'État ou encore du rôle et du fonctionnement des institutions, de la reformulation du modèle de développement (changement de paradigme) ou même d'une augmentation de la dualisation socioéconomique des populations et des territoires (Tardif, 2005).

Étant donné que les effets des transformations macrostructurelles et macrosociales se font ressentir à différentes échelles ou par différents acteurs, il importe de tenir compte du contexte particulier du territoire, de la collectivité ou encore de l'organisation à l'étude (Tardif, 2005). En ce sens, il faut mettre l'accent sur le caractère « localisé » des innovations sociales (Tardif, 2005). Effectivement, en dépit des contraintes macrostructurelles et macrosociales, les acteurs locaux peuvent agir en fonction de la lecture de leur propre contexte et de leurs conditions spécifiques (Tardif, 2005). Les chercheurs sont alors portés à analyser davantage les formes de gouvernance qui s'installent entre les acteurs. En somme, le contexte macrostructurel exerce des pressions localisées pour les territoires. Pour les acteurs, cela transforme leurs façons de faire, de reproduire ou de penser (Tardif, 2005).

#### 2.4.3 Les conditions d'émergence comme dimension

Les conditions d'émergence d'une innovation sociale prendront plus facilement forme à l'échelle locale (Tardif, 2005). En ce sens, elles s'appuient principalement sur la dynamique déjà existante entre les acteurs et sur celle qui se développera au cours du processus d'innovation. Ces conditions d'émergence s'inscrivent d'une part dans le contexte local et, d'autre part, dans l'environnement sectoriel ou territorial où évolue cette dynamique (Tardif, 2005). Tardif (2005), regroupe les conditions d'émergence en trois grands axes. Le premier axe est la reconnaissance d'un problème ou d'une demande non satisfaite. C'est la volonté d'action des acteurs. Le deuxième axe est lié à la certaine dynamique sociale qui permet l'action. Pour ce faire, il peut déjà y avoir

une cohésion sociale, un sentiment d'appartenance, une capacité de mobilisation des ressources, une volonté de prise en charge, une autonomie ou encore un consensus social pour ne nommer que ceux-ci. Pour le troisième axe, il doit y avoir des institutions permissives à l'égard du changement. L'État et ses dispositifs tels les programmes ou les politiques publiques doivent favoriser le changement.

Dès lors, les conditions d'émergence de l'innovation sociale mettent en évidence la combinaison des facteurs qui engendrent la naissance d'une synergie entre les différents acteurs qui portent ou encore qui participent aux projets innovants. De plus, les acteurs impliqués doivent être en mesure de mobiliser toutes les ressources tangibles, intangibles, internes et externes nécessaires à la mise en œuvre d'un projet innovant (Tardif, 2005).

#### 2.4.4 Le processus d'innovation comme dimension

Voir l'innovation comme un processus relève largement des travaux du courant évolutionniste. En effet, « une des caractéristiques majeures de ce courant est de voir l'innovation comme un processus » (Fontan, 2009 : 207). Les principaux processus qui ressortent de l'émergence et de la réalisation d'innovations sociales relèvent essentiellement des conditions de la mise en relation des acteurs sociaux et du mode de régulation sociale qui résulte des partenariats et des réseaux (Tardif, 2005). Il importe donc de connaître qui participe dans les processus d'innovation, c'est-à-dire savoir à quel titre et à quelles conditions. D'une part, la question de la participation est liée à la capacité de mobilisation des ressources internes et externes par les différents acteurs prenant part au processus d'innovation. D'autre part, elle doit aussi considérer les modalités de concertation entre eux. Puisque le processus d'innovation fait naître entre les acteurs des oppositions et des résistances, des moyens doivent être déployés pour les contrecarrer (Klein *et al.*, 2014a). En ce sens, les divers acteurs doivent confronter leur conception pour développer des apprentissages servant à être réutilisés dans d'autres situations (Tardif, 2005).

Toutefois, afin de mettre en évidence la gouvernance renouvelée des systèmes d'acteurs, les différentes études montrent l'importance de la forme partenariale, réseautée et systémique des innovations sociales (Tardif, 2005). Ensemble, ces éléments tenteront d'influencer le modèle de développement mis en place par les acteurs sociaux. Selon Bernier *et al.* (2002), ces nouvelles formes de gouvernance appellent de plus en plus à la création de partenariats entre acteurs publics, privés et les entreprises collectives, et ce, dans la recherche de l'intérêt général au regard des intérêts individuels, collectifs et généraux (Bernier *et al.*, 2002).

En mettant à jour une forme renouvelée de gouvernance par la participation et la constitution de réseaux, les innovations sociales se constituent aussi par la coprésence d'acteurs publics, privés et de la société civile occupant chacun leurs rôles et fonctions selon leur sphère d'activité (Tardif, 2005). Ces derniers possèdent donc des cultures et des identités qui leur sont propres relevant souvent d'intérêts opposés, de privilèges ou encore d'une autonomie qu'ils souhaitent garder. Dès lors, les actions des acteurs de l'innovation, ainsi que leur intensité dans la participation, s'inscrivent à l'intérieur d'un rapport de force. Ce rapport de force se transforme selon leur perception des avantages découlant de l'adéquation entre leur intérêt individuel, collectif et général (Tardif, 2005). Pour Tardif (2005), l'innovation sociale pourrait donc inclure « la capacité des acteurs à intégrer et à surmonter ces points d'achoppement en modifiant l'état de leurs relations par des mécanismes d'apprentissage collectif et de négociation conflictuelle, par la coopération et par la réciprocité dans l'action » (Tardif, 2005 : 47).

Nous définirions les acteurs territoriaux en périphérie selon le modèle de Proulx (2019a : 219). À première vue, la gouvernance en périphérie semble complexe et frappe l'imaginaire. Il existe quatre sphères d'activité de la communauté territoriale, soit la société civile, le secteur privé, l'État et la communauté politique. La figure suivante offre une image simple de ces quatre groupes d'acteurs et de leur déclinaison spécifique.

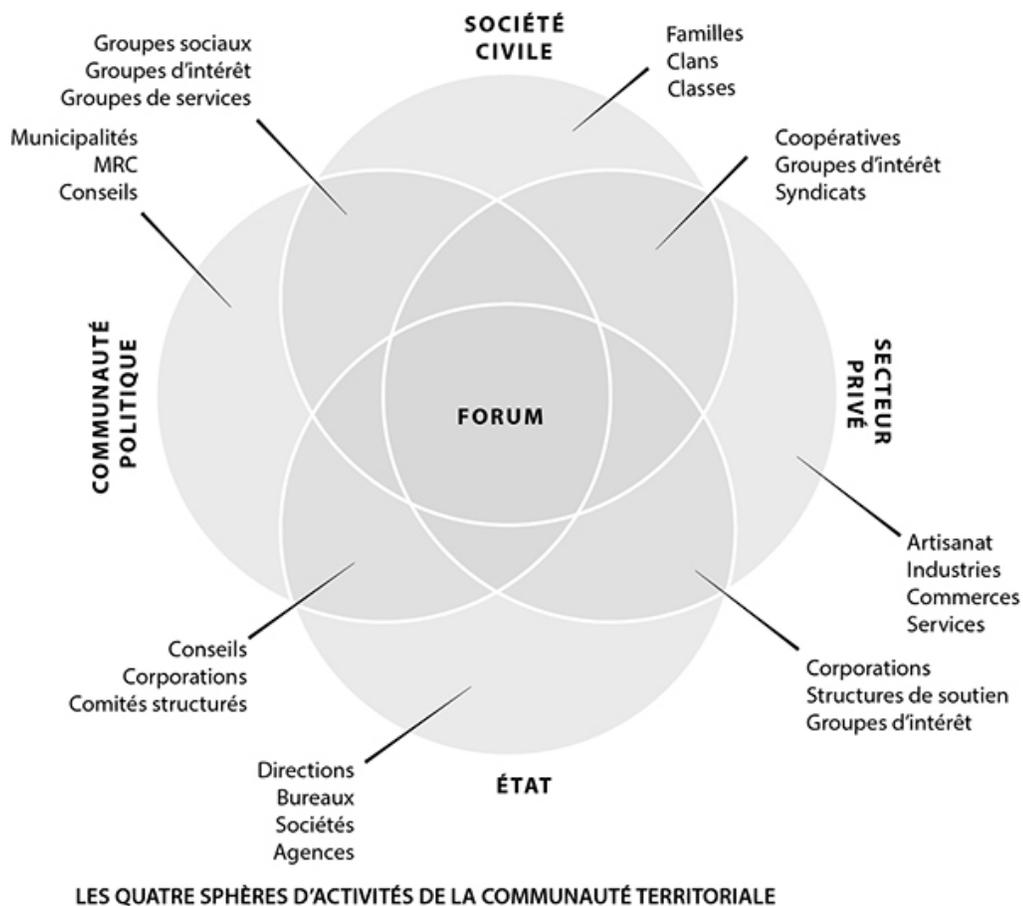


Figure 2.2 Acteurs territoriaux en périphérie (Proulx, 2019)

Par la suite, il convient de se poser la question de la diffusion et de l'institutionnalisation des innovations sociales (Tardif, 2005). Il est nécessaire de comprendre dans quelles conditions des innovations sont reconnues, adoptées et intégrées comme des pratiques dites « normales ». Le temps est donc un facteur non négligeable à considérer dans le processus de diffusion et d'institutionnalisation. Si le projet d'innovation devient légitime et que ses avantages au regard du bien commun sont reconnus, il pourra servir de modèle pour régler d'autres problèmes similaires. De surcroît, les apprentissages développés par les réseaux d'actions peuvent faire école et

leur diffusion peut se faire par l'entremise des secteurs et des territoires. On doit cependant être consciencieux, car certains acteurs pourraient ressentir une instrumentalisation de leurs pratiques par les acteurs publics et privés (Tardif, 2005).

Il importe de rappeler que l'innovation sociale « englobe à la fois l'objet innovant, c'est-à-dire une action inventive orientée culturellement, produit de l'imaginaire ou du hasard, et le processus institutionnel de reconnaissance sociale de son usage » (Fontan, 2009 : 221). En somme, selon Klein *et al.* (2014 a), la rapidité et le succès de diffusion d'une innovation sociale dépendent du dynamisme des acteurs locaux et du secteur d'activité dans lequel elle s'inscrit. De plus, son institutionnalisation est complexe dû à son lien social. En effet, les risques d'homogénéisation et de perte de substance rendent l'innovation sociale moins reproductible que d'autres innovations (ex. : technologiques). Ainsi, pour comprendre le processus de l'innovation sociale, il faut déceler les différentes couches de systèmes et de sous-systèmes d'institutions, les différentes échelles et leur perméabilité différentielle à l'appropriation des pratiques innovantes (Klein *et al.*, 2014a).

#### 2.4.5 Le territoire comme dimension

Le territoire est aussi une dimension inhérente au concept d'innovation sociale. Selon la perspective territoriale, les innovations sociales consistent certes à transformer les relations sociales, mais aussi à reproduire les identités et la culture qui sont ancrées dans l'espace (MacCallum *et al.*, 2008 : 12). De plus, le territoire sert au développement des structures de gouvernance (MacCallum *et al.*, 2008 : 12). Par contre, si l'innovation a un effet sur le territoire, ce dernier a pour sa part une incidence sur la capacité de mener à terme ou non des démarches innovantes (Fontan, 2011 : 19). Le territoire, en tant qu'incubateur de la nouveauté, devient la scène de coopération et de conflits autour d'éléments pouvant possiblement conduire à l'adoption de nouveaux comportements sociétaux (Tremblay *et al.*, 2008).

Somme toute, l'innovation sociale est à caractère local ou régional. Elle est spatialement négociée entre les acteurs et les institutions ayant une forte affiliation territoriale (MacCallum *et al.*, 2008). En ce sens, les initiatives de développement local sont de plus en plus liées à l'innovation socioterritoriale (Tremblay *et al.*, 2008). Ainsi, un lien fort existe entre socialité, territorialité et marché dans l'émergence et la mise en œuvre d'innovations socioterritoriales (Tremblay *et al.*, 2008).

## 2.5 Opérationnalisation des concepts

La structure de recherche nécessite une opérationnalisation, c'est-à-dire « *the development of specific research procedures (operations) that will result in empirical observations representing those concepts in the real world* » (Babbie, 2008: 146). Voici le tableau synthèse de l'opérationnalisation des concepts clés de la recherche.

Tableau 2.1 Tableau des concepts clés, dimensions, sous-dimensions et indicateurs

Concepts	Dimension	Sous-dimension	Indicateurs
<b>Territoire</b>	Gouvernance territoriale	Non applicable	Mode de régulation (concertation, participation, coordination); Échelles territoriales.
<b>Innovation sociale</b>	Contexte	Contextes internes et externes, macro et microstructurel et social	Transformation sociale des processus macrostructurels; Lecture locale des contraintes et possibilité ; les échelles, le caractère localisé de l'innovation
	Conditions d'émergence	Non applicable	Reconnaissance du problème et volonté d'action; Dynamique sociale en place (cohésion sociale, sentiment d'appartenance, capacité de mobiliser les ressources); Institution permissive à l'égard du changement.
	Processus	Acteurs (participation)	Coprésence des secteurs publics, privés et de la société civile organisée (mouvements sociaux); Coprésence d'acteurs occupant des fonctions, des rôles différenciés; Nombreux et diversifiés; Capacité de mobilisation des ressources internes et externes; Besoin de légitimation; Développement d'apprentissage; Relation de pouvoir (rapports de force, coopération et engagement, réciprocité, négociation conflictuelle, inclusion et prise en compte de l'environnement et territoriale).
		Gouvernance	Renouvellement de la gouvernance; Mode de régulation (concertation, participation, coordination).
		Diffusion et institutionnalisation	Reconnaissance, adoption et intégration dans les pratiques communes; Partage des apprentissages; Échelles de l'appropriation des pratiques.
Territoire	Non applicable	Capacité de mener à terme ou non des démarches innovantes (coopération, conflits); Lien territorial entre les acteurs.	

Source : Compilation de l'auteure basée principalement selon les travaux du CRISES

## 2.6 Synthèse du cadre théorique

En somme, un territoire exprime plusieurs logiques issues des acteurs qui y vivent et des caractéristiques qui lui sont propres. Au fil du temps, les connaissances se sont développées « grâce aux sociologies urbaine, rurale et régionale, à l'économie spatiale, urbaine et régionale, aux études sur la gouvernance territoriale, aux analyses écologiques à diverses échelles ou encore à la géographie sociale, politique et économique » (Robitaille et Proulx, 2014 : 6). La mise en commun de plusieurs disciplines vise une analyse holistique de la complexité des différentes logiques qui émergent d'un territoire. Selon les sciences du territoire, un appel à la transversalité dans les méthodes de recherche s'impose. Il s'agit donc d'effectuer une lecture territoriale globale selon les différents outils scientifiques sans pour autant simplement compiler et synthétiser les différents apports disciplinaires dans l'analyse d'un territoire (Robitaille et Proulx, 2014).

Les sciences du territoire ont donc été préconisées comme cadre disciplinaire afin d'avoir une vision holistique du phénomène touristique selon une démarche critique. En ce sens, la théorie du développement territorial s'impose ici en position aux théories classiques du développement afin de répondre aux besoins des territoires québécois en reconversion ou en diversification économique. Partant du constat que le tourisme est souvent développé sous une logique issue du capitalisme, il faut penser le développement de ce secteur selon la perspective de l'innovation socioterritoriale. Les concepts du territoire et de l'innovation sociale permettent d'étudier le phénomène touristique sous un nouvel angle afin de développer un rapport au territoire qui est plus respectueux des collectivités et de l'environnement.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

Dans ce chapitre, il sera question de tracer la trajectoire méthodologique utilisée pour cette étude. Tout d'abord, le paradigme adopté sera présenté afin de bien comprendre dans quelle posture épistémologique s'ancre cette recherche. Ensuite, la démarche méthodologique sera détaillée selon la structure élaborée. Selon une approche qualitative, la stratégie de recherche se décline ici par une étude de cas. Cette stratégie a été préconisée afin de réfléchir sur un phénomène hétéroclite d'un cadre précis, soit le cas de Culturat, en Abitibi-Témiscamingue. Par la suite, les détails du terrain de recherche seront présentés selon l'échantillonnage choisi ainsi que selon les outils de collectes de données et la méthode d'analyse utilisés. Pour finir, les considérations éthiques et les limites de l'étude seront exposées.

#### 3.1 Posture épistémologique et paradigme adopté

Le paradigme constructiviste est celui qui permet d'encadrer cette recherche scientifique. Faisant partie des paradigmes interprétatifs, ce paradigme s'inscrit dans un cadre structurel selon lequel la connaissance scientifique est construite par l'interaction entre le chercheur et les individus ou groupes sociaux à l'étude, et ce, par un processus bidirectionnel (Phillimore et Goodson, 2004). Ainsi, la posture épistémologique adoptée est interactive et subjectiviste puisque la connaissance

scientifique est issue du rapport entre chercheur et groupes étudiés (Phillimore et Goodson, 2004). L'interprétation de la réalité telle qu'elle a été exprimée par les individus interrogés est nécessairement influencée par la vision de la réalité de la chercheuse qui est intrinsèquement liée à ses valeurs et à sa culture.

## 3.2 Démarche méthodologique

### 3.2.1 Recherche qualitative

L'approche de recherche choisie est qualitative. Ce type de recherche tente de comprendre un phénomène selon le point de vue des sujets. Il s'inscrit dans une vision du monde plurielle où les perspectives sont diverses. Il est question ici d'étudier les représentations et les constructions sociales à la recherche du sens. L'analyse qualitative vise à présenter une description ou une explication du phénomène étudié selon une vision holistique du monde.

### 3.2.2 La stratégie de recherche : l'étude de cas

De manière générale, le chercheur qui envisage de recourir à l'étude de cas comme stratégie de recherche doit se souscrire à la perspective constructiviste, car la société est construite par les relations entre les individus (Gagnon, 2012). Ancrée dans le paradigme constructiviste, cette stratégie permet une compréhension profonde des phénomènes, des processus, ainsi que des personnes y prenant part (Gagnon, 2012). D'ordinaire, l'étude de cas est appropriée lors de la description, l'explication ou encore de la prédiction d'un phénomène (Gagnon, 2012). Dans le cadre de cette recherche, il est plutôt question de répondre aux questions du qui, du quoi et du comment. La recherche est d'ordre descriptif.

D'une part, la principale force de l'étude de cas consiste en une analyse profonde d'un phénomène étudié dans son contexte particulier. D'autre part, en plus d'offrir la

possibilité de développer des paramètres historiques, l'étude de cas assure une forte validité interne, car le phénomène étudié relève des représentations authentiques de la réalité (Gagnon, 2012).

Il ne faut cependant pas négliger les limites de cette méthode. L'étude de cas est généralement onéreuse en temps et la validité externe pose de sérieuses contraintes (Gagnon, 2012). Les résultats d'une telle étude peuvent difficilement être reproduits et, par le fait même, ne nécessitent l'acceptation de découvertes servant davantage une théorie idiosyncrasique à l'universalité (Gagnon, 2012).

En somme, il importe de mentionner que la recherche sur les innovations sociales se fait généralement par des études de cas. Pour Klein (2017 : 24), cela s'explique par le caractère unique des innovations à leur émergence et du fait aussi que le concept d'innovation sociale demeure peu codifié. Néanmoins, tel qu'il a été mentionné précédemment, l'étude de cas d'une innovation sociale est difficilement reproductible par peur d'homogénéisation et de perte de substance (Klein *et al.*, 2014a)

### 3.2.2.1 Le cas étudié : Culturat, en Abitibi-Témiscamingue

La démarche Culturat s'inscrit dans une stratégie de développement qui favorise l'attractivité du territoire pour le tourisme, mais avant tout pour ses propres citoyens (Culturat, 2018). Sous la gouverne de Tourisme Abitibi-Témiscamingue (TAT), Culturat mobilise l'action citoyenne afin d'augmenter le sentiment d'appartenance et la fierté collective. Dès lors, Culturat structure ses actions selon le postulat suivant : « La culture est la source mobilisatrice d'une collectivité et un outil de rapprochement des peuples. C'est donc par la culture que la région choisissait d'engager un vaste processus de concertation visant l'amélioration de la qualité de vie des citoyens et l'attractivité de la région. » (Culturat 2015).

C'est par ce cas que les notions d'innovation sociale et de territoire seront mobilisées pour comprendre l'importance d'une telle initiative. L'étude de cas de Culturat est un terrain fertile pour étudier le phénomène sous l'angle de l'innovation sociale afin de comprendre la portée et les limites, et ce, au regard des possibilités de repositionnement du rôle des ATR sur les territoires.

### 3.2.3 Échantillonnage

Étant donné que l'échantillon étudié dans le cadre de cette recherche est non-probabiliste (non strictement représentatif, mais caractéristique de la population), l'échantillonnage par boule de neige fut préconisé. La méthode consiste à choisir un premier groupe de répondants (généralement au hasard). Par la suite, après avoir passé les répondants en entrevue, il leur a été demandé d'indiquer d'autres répondants potentiels qui appartiennent bien évidemment à la population mère (Malhotra, 2010). Selon Van Campenhoudt *et al.* (2017), cette formule est la plus couramment utilisée en sciences sociales. Ensuite, la chercheuse a seulement pu se permettre de réaliser des entretiens avec une dizaine de personnes étant donné la méthode d'entretiens semi-dirigés. Ainsi, le critère de sélection de ces individus est généralement lié à la diversité maximale des profils au regard du problème étudié (Van Campenhoudt *et al.*, 2017).

Tout d'abord, il convient de préciser la population à l'étude. La population mère est constituée de l'ensemble des éléments ou sujets qui regroupe les informations recherchées (Malhotra, 2010). Dans le cadre de cette étude, la population est, d'une part, l'ensemble des participants de la démarche Culturat et, d'autre part, l'ensemble des acteurs institutionnalisés et des groupes associatifs du développement sur le territoire de l'Abitibi-Témiscamingue.

Tableau 3.1 Population mère et échantillonnage de l'étude

Population mère	Échantillonnage	
<b>Acteurs du développement sur le territoire l'Abitibi-Témiscamingue</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MRC d'Abitibi</li> <li>• MRC d'Abitibi-Ouest</li> <li>• MRC de Témiscamingue</li> <li>• MRC de la Vallée-de-l'Or</li> <li>• MRC de Rouyn-Noranda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Par MRC :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agent de développement</li> <li><u>ou</u></li> <li>- DG</li> <li><u>ou</u></li> <li>- Élu (maire)</li> </ul> </li> </ul>
	5 municipalités de la centralité <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rouyn-Noranda</li> <li>- Val-D'or</li> <li>- Amos</li> <li>- La Sarre</li> <li>- Ville-Marie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Par municipalité :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maire ou DG</li> </ul> </li> </ul>
<b>Acteurs de proximité des ATR (technique de la boule de neige à la suite des entretiens avec les acteurs de l'ATR) – Charte de participation de Culturat</b>	Conseil de la culture	
	58 municipalités participant à la démarche	
	7 communautés autochtones	
	17 Organismes participants : Chambre de commerce Témis-Accord, Centre d'amitié autochtone de Val-d'Or, CLD d'Abitibi-Ouest, CLD Rouyn-Noranda, Chambre de commerce de Val-d'Or, Chambre de commerce et d'industrie de Rouyn-Noranda, Chambre de commerce et d'industrie du Centre-Abitibi, Chambre de commerce Témiscamingue-Kipawa, Collectif des Fées en feu, Commission culturelle Témiscamingue, Démolitech, Fossilarium, Chambre de commerce et d'industrie d'Abitibi-Ouest, Office du tourisme et des congrès de Val-d'Or, Revital-action Clermont, SDC Centre-ville Rouyn-Noranda, SDT.	
<b>ATR de l'Abitibi-Témiscamingue (créateur de Culturat)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directrice de l'ATR</li> <li>- Responsables de Culturat (trois employées liées à Culturat)</li> </ul>	

Source : Compilation de l'auteure

Ayant en main le tableau de la population mère, une liste de contacts (courriel et numéro de téléphone) fut établie selon une recherche sur le Web et à l'aide d'une personne-ressource à TAT, l'objectif étant avant tout de développer une bonne connaissance du milieu avant de commencer les entretiens. L'élaboration de cette liste et le contact de participants potentiels a duré un mois. Une fois la liste terminée, les acteurs potentiels furent contactés par courriel (annexe A). Des suivis téléphoniques pour prendre des rendez-vous et fournir davantage d'information aux participants furent également réalisés.

En tout, 22 demandes d'entretien par courriel ont été réalisées. Sur ce nombre, 13 personnes ont répondu.

#### 3.2.4 Outils de collecte

L'entretien est un outil de collecte de données impliquant des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine (Campenhoudt *et al.*, 2017). Cet outil se caractérise par le contact direct entre la chercheuse et ses interlocuteurs impliquant une faible directivité de sa part.

Bien maîtrisé, l'entretien offre des informations et des éléments de réflexion riches et nuancés (Campenhoudt *et al.*, 2017). Cet outil sert principalement à recueillir de l'information, mais il n'en demeure pas moins que l'esprit théorique de la chercheuse doit rester irréprochablement en éveil pour que ses propres interventions engendrent des éléments d'analyse aussi pertinents et riches que possible (Campenhoudt *et al.*, 2017). Règle générale, la chercheuse doit concentrer davantage l'échange autour des hypothèses de recherche. Il importe cependant de ne pas exclure systématiquement les développements parallèles susceptibles de nuancer les hypothèses ou de les corriger. Obligatoirement, le contenu de l'entretien doit faire l'objet d'une analyse de contenu consacré à tester les hypothèses et à les réviser si nécessaire, et ce, que cela soit dans une démarche inductive aussi bien que déductive (Campenhoudt *et al.*, 2017).

L'entretien semi-dirigé fut privilégié dans le cadre de cette recherche. Cette variante est sans aucun doute la plus utilisée en recherche, en sciences sociales (Campenhoudt *et al.*, 2017). Ce type d'entretien n'est ni entièrement ouvert ni canalisé par des questions précises. La plupart du temps, une série de questions relativement ouvertes guident la rencontre. La maîtrise du guide d'entretien fut essentielle pour le bon fonctionnement de la collecte d'information. En ce sens, les personnes interviewées s'exprimaient librement et la chercheuse s'efforçait simplement de recentrer les entretiens sur les objectifs lorsque les réponses des participants s'en écartaient trop (Campenhoudt *et al.*, 2017).

Cet outil fut donc utilisé dans le cadre de cette recherche, car il importe d'analyser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques dans leurs représentations sociales, leurs interprétations et leurs lectures de leurs propres expériences (Campenhoudt *et al.*, 2017). Il est ainsi possible, au moment de l'analyse des données, d'avoir un degré élevé de profondeur et de finesse. De plus, cet outil a permis de récolter des témoignages et des interprétations qui respectent le cadre de référence des interlocuteurs ainsi que leur langage et leurs catégories mentales (Campenhoudt *et al.*, 2017).

Quoi qu'il en soit, cet outil souple et sans directive technique précise dut être correctement maîtrisé, et ce, tant sur le plan méthodologique que sur celui des connaissances générales (culturelle, historique, politique, etc.) (Campenhoudt *et al.*, 2017). En effet, il a été nécessaire de puiser dans nos ressources intellectuelles pour saisir la portée de tous les propos, de les contextualiser et, conséquemment, de diriger les entretiens dans les meilleures voies. Les qualités humaines sont aussi primordiales pour le bon déroulement de l'entretien. Il a été important d'avoir une bonne écoute tout en adoptant une attitude de neutralité bienveillante de façon à susciter la confiance (Campenhoudt *et al.*, 2017).

Pour mener à terme les entretiens semi-dirigés, la chercheuse s'est rendue en Abitibi-Témiscamingue de la fin août au début octobre 2018 pour une durée totale de huit semaines sur le terrain. En tenant compte de la théorie sur les entretiens semi-dirigés, l'objectif était de mener 15 entrevues. Treize furent réalisés. La limite du nombre d'entretiens a été fixée à deux par jour, et ce, afin d'obtenir le meilleur de chaque rencontre (Altinay *et al.*, 2016). Par contre, en considérant les distances à parcourir sur le vaste territoire de l'Abitibi-Témiscamingue (65 000 km<sup>2</sup> de territoire entre le 47<sup>e</sup> et le 49<sup>e</sup> parallèle), le nombre d'entretiens quotidien s'est limité à un seul.

Pour l'entretien semi-dirigé, trois guides (annexe B) furent élaborés selon les trois segments de notre population. Bien que relativement semblables, les guides ont été construits selon les segments suivants, et ce, dans l'optique de s'adapter aux caractéristiques de chaque segment :

- Acteurs de proximité de l'ATR
- Acteurs du développement du territoire
- Acteurs de l'ATR

Les guides ont été divisés en trois sections en lien avec nos sous-questions de recherche. Premièrement, une section sur le développement, dans une perspective historique, a été amenée. Deuxièmement, une section sur le rôle de l'ATR a été abordée. Finalement, la dernière section était directement liée à la démarche Culturat et à l'innovation sociale. Les guides comptent entre 18 et 19 questions. La durée des entretiens a varié entre une vingtaine de minutes à plus d'une heure (annexe C). Le format semi-structuré a permis de laisser un bon degré de liberté aux participants tout en respectant la structure proposée par les thèmes de recherche.

L'utilisation des données documentaires consiste à analyser des données dites « secondaires », c'est-à-dire, des données récoltées par d'autres selon des objectifs différents (Campenhoudt *et al.*, 2017). Les sources peuvent être de formes diverses. Il peut s'agir aussi bien de documents textuels, audiovisuels ou électroniques, officiels ou privés, personnels ou produits par des organismes (Campenhoudt *et al.*, 2017). L'utilisation de données documentaires existantes est très utile, surtout lorsque les données sont déjà produites par des organismes dotés de grands moyens pour les rassembler. Il est particulièrement pertinent d'utiliser cet outil lors d'analyse de phénomènes au cœur des politiques publiques, des changements sociaux et de leur développement historique ou encore au moment de l'analyse du changement dans les organisations (Campenhoudt *et al.*, 2017).

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, la récolte et l'analyse de données documentaires ont été fort pertinentes pour atteindre les objectifs fixés. Des données documentaires produites par les organismes locaux sur le territoire tels que l'ATRAT ont été utilisées, en plus de leurs documents produits sur la démarche Culturat, ainsi qu'un document produit par la Conférence régionale des élus (CRÉ) (annexe C). Ces données documentaires ont servi ici de complément d'information à celles qui ont été recueillies au cours des entretiens.

### 3.2.5 Méthode d'analyse : analyse de contenu

L'analyse de contenu fut retenue comme méthode d'analyse dans cette recherche. En effet, cette méthode occupe une grande place dans la recherche en sciences sociales, car elle permet de traiter de manière méthodique les informations et les témoignages qui ont une complexité et un certain degré de profondeurs. Cette méthode d'analyse a donc été sélectionnée, car elle peut porter sur divers messages tels les documents officiels, les déclarations politiques, les articles de journaux, les comptes rendus d'entretiens semi-dirigés et bien plus encore (Campenhoudt *et al.*, 2017).

Théoriquement, les transcriptions des entretiens sont faites une par une puis, elles sont analysées. Par la suite, il est nécessaire de procéder à une analyse transversale et comparative (Campenhoudt *et al.*, 2017 ; Rondeau et Paillé, 2016). Tant dans l'analyse interne de chaque document et entretien que dans l'analyse transversale comparative, l'objectif de la chercheuse vise à « trianguler » ses constatations. En ce sens, elle doit vérifier si une même constatation est confirmée selon plusieurs points de vue, soit par la présence des mêmes propos à des moments différents dans un entretien ou par plusieurs locuteurs dans des entretiens différents (Campenhoudt *et al.*, 2017).

Il existe plusieurs variantes de l'analyse de contenu telles les analyses thématique, structurale, formelle ou encore celles des catégories conceptualisantes. L'analyse thématique a été priorisée dans le cadre de cette recherche, car elle représente un outil précieux dans le cadre d'une première expérience de recherche (Paillé et Mucchielli, 2016). En général, les analyses thématiques tentent de mettre en évidence les représentations sociales à partir d'un examen de certains éléments constitutifs du discours (Campenhoudt *et al.*, 2017). Cette méthode constitue l'opération centrale, soit la transposition d'un corpus donné en des thèmes représentatifs du contenu analysé par rapport à l'orientation de la recherche (Paillé et Mucchielli, 2016). Ainsi, l'analyse thématique procède systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à un examen méthodique des thèmes abordés dans un corpus (Paillé et Mucchielli, 2016). Il s'agit donc en quelque sorte de construire un panorama dans lequel les grandes tendances du phénomène à l'étude vont se matérialiser dans un schéma (Paillé et Mucchielli, 2016).

Le traitement des données recueillies consiste généralement à un va-et-vient entre trois étapes : l'épuration, le codage et l'analyse (Gagnon, 2012). Dès lors, un verbatim a été réalisé pour chaque entretien enregistré. Bien que chaque mot ait été retranscrit, un premier travail d'épuration a été fait. En ce sens, les éléments les plus pertinents à l'analyse des données ont été soulignés dès la transcription.

Par la suite, le travail de codage a été réalisé à l'aide du logiciel de traitement de données NVivo. Le but du codage est d'organiser et de tirer les données afin de faciliter leurs analyses (Gagnon, 2012). Ainsi, des passages d'entrevues évoquant les thèmes étudiés ont été identifiés et codés. Les éléments qui avaient la même identification selon les thèmes préétablis au départ (méthode *top-down*) et ceux établis en cours de lecture (méthode *bottom-up*) ont été triés et regroupés dans le logiciel NVivo. Ce travail s'est effectué au cours de plusieurs lectures complètes des verbatim des entrevues.

L'analyse des données codifiées a permis de faire parler celles-ci et de voir si des tendances s'en dégagent (Gagnon, 2012). Une description systématique, quantitative et objective de l'ensemble des contenus fut réalisée grâce à l'analyse de contenu. Cela signifie que le contenu a premièrement été analysé, ordonné et intégré pour, par la suite, dénombrer les éléments signifiants par leur pertinence et leur fréquence. Le tout a été réalisé de manière objective, c'est-à-dire que l'analyse peut être vérifiée par un autre chercheur (Gagnon, 2012).

### 3.3 Les considérations éthiques

Des considérations éthiques ont été prises en compte dans le cadre de cette recherche, car l'étude porte sur des sujets humains. Afin de bien comprendre l'importance de l'éthique en recherche, une formation en éthique de recherche offerte en ligne par le gouvernement du Canada a été suivie (didacticiel EPTC 2).

Sous la direction de Dominic Lapointe, cette recherche s'inscrit dans le cadre du projet de recherche *Territorialité et bien-être : L'influence de la démarche CULTURAT sur la communauté locale en Abitibi-Témiscamingue*. En ce sens, un certificat éthique était déjà en vigueur. Cette recherche est donc sous le certificat éthique n° 2117.

Chaque entretien a débuté avec la lecture du formulaire d'information et de consentement (annexe E) pour ensuite obtenir la signature du participant. En effet, il était important de bien positionner la recherche aux participants, ainsi que de leur expliquer leur rôle et leurs droits. Par la suite, une signature du formulaire permettait de s'assurer que chaque participant était consentant. Il est important de noter que la majorité des participants représentaient leur organisation et ainsi partageaient un discours professionnel, quoique probablement teinté de leurs propres perceptions.

### 3.4 Limites

De prime abord, il n'existe aucun moyen pour la chercheuse d'être complètement objective. En effet, « malgré toutes les attentions et les nombreuses productions scientifiques touchant l'utilisation des méthodes quantitatives et qualitatives, il n'existe aucune formule pour éviter la présence des conceptions politiques et morales du chercheur » (Lima et Desbiens, 2014 : 39). Comme l'indique Gagnon (2012), de nombreux facteurs influent sur le processus de recherche et infligent, du coup, des préjugés. La posture intellectuelle, l'orientation théorique, l'expérience en recherche, le rapport avec le cas à l'étude allant même jusqu'aux caractéristiques sociodémographiques qui influencent les perspectives de la chercheuse. Consciente de ces risques et des limites qui lui sont associés, il a été important d'établir la posture intellectuelle et épistémologique en amont afin d'ancrer la recherche. Quoiqu'il en soit, cette première expérience de recherche pour la chercheuse est loin d'être totalement objective. La chercheuse, influencée par son environnement, constitue en soi une limite à l'étude.

De plus, l'outil principal de collecte de données choisi, soit les entretiens semi-dirigés, n'est pas une méthode de collecte qui a pour but d'être représentative. Si pour certaines recherches cela peut se révéler une limite, telle n'est pas le cas dans le cadre de cette

recherche. En effet, cette étude ne tente pas d'être représentative. Les entretiens effectués visaient à reconstruire l'univers étudié. Dès lors, il n'est pas pertinent de les multiplier. « Ce sont des entretiens qui se répondent les uns aux autres, qui livrent des points de vue singuliers, mais que le chercheur doit relier avec d'autres points de vue singuliers » (Lefèvre, 2006). Il s'agissait de récolter les données et de les mettre en relief avec les données déjà existantes dans les documents secondaires et la littérature scientifique (Lefèvre, 2006). Dans cette étude, 13 entretiens ont été réalisés. Ce nombre peut paraître peu considérant l'ampleur du phénomène étudié. L'effet de saturation s'est néanmoins fait ressentir dans certains thèmes. Par contre, la saturation ne s'est pas produite avec tous les thèmes exploités. Cela signifie que d'autres entretiens auraient pu être effectués pour explorer davantage certains aspects de la recherche.

Pour finir, l'étude de cas comme stratégie de recherche est en soi limitative, car elle ne permet pas la généralisation des résultats obtenus (Gagnon, 2012). Cette étude ne s'inscrit toutefois pas dans un paradigme de généralisation. Le cas permet d'approfondir un phénomène complexe sans avoir la volonté de reproduire la exactement la même démarche sur un territoire différent. Cependant, l'étude participe à l'effort de construction de la science des territoires et des études touristiques. Consciente des préjugés et des limites liés à l'étude, la chercheuse a usé de vigilance afin d'assurer le plus de rigueur possible.

### 3.5 Synthèse de la méthodologie

En résumé, cette recherche qualitative a pris forme grâce à l'étude de cas de la démarche Culturat, en Abitibi-Témiscamingue. Cette stratégie a été préconisée afin de relever les représentations et les constructions sociales des acteurs par rapport au phénomène étudié. Pour ce faire, un échantillonnage non strictement représentatif a été construit. À la suite de la technique boule de neige, 13 entretiens ont été réalisés.

L'entretien semi-dirigé et les données documentaires sont les outils de collectes de données qui ont été utilisés. Afin d'analyser ces données, l'analyse de contenu a été effectuée selon la création de thèmes. Le logiciel NVivo a permis de codifier et d'analyser les résultats. Le tout a été possible grâce à un terrain de deux mois en Abitibi-Témiscamingue. En allant à la rencontre des acteurs territoriaux et afin de comprendre le plus possible de territoire, la chercheuse s'est déplacée sur l'ensemble de ce territoire. Elle a visité les cinq villes centres de la région (Ville-Marie, La Sarre, Rouyn-Noranda, Amos et Val-d'Or) ainsi que certaines localités avoisinantes. Elle a aussi eu le privilège d'être invitée dans trois communautés Anicinabek. Pour finir, cette recherche s'est effectuée au regard des considérations éthiques préétablies par le certificat éthique qui l'encadre.

## CHAPITRE IV

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre présentera en premier lieu la genèse du cas étudié afin de comprendre l'historique de Culturat et surtout de comprendre le contexte dans lequel prend forme cette recherche. Par la suite, les résultats obtenus seront présentés et mis en relation avec le cadre théorique dans l'analyse des résultats. En ce sens, les thèmes de recherche ont été élaborés selon l'opérationnalisation des concepts présentés dans le tableau 1.1. Par la suite, une synthèse des résultats sera présentée et discutée grâce à une triangulation des constatations. Les représentations sociales des acteurs seront présentées à la suite de l'examen d'éléments constitutifs de leur discours. Cela permettra de comprendre comment les actions innovantes en tourisme participent au développement territorial en région périphérique.

#### 4.1 L'étude de cas : Culturat, en Abitibi-Témiscamingue

##### 4.1.1 Organisme porteur de la démarche

L'Association touristique régionale de l'Abitibi-Témiscamingue (ATRAT) est un organisme sans but lucratif ayant pour mandat premier la promotion et le développement du produit touristique de l'Abitibi-Témiscamingue (Aubry, 2017). Plus précisément, la mission de l'organisme est la suivante :

Tourisme Abitibi-Témiscamingue se définit comme un moteur de valorisation, de fierté et d'attractivité du territoire. Tourisme Abitibi-Témiscamingue est un carrefour où convergent la structuration et la mise en valeur des expériences touristiques, et ce, dans un esprit d'innovation.

Forte de l'appui de ses membres et des partenaires en région, Tourisme Abitibi-Témiscamingue met au service de ces derniers son expertise afin de développer l'attractivité de son territoire et d'offrir des expériences uniques et mémorables. (ATRAT, s. d.)

Suivant une voie plutôt novatrice au Québec, la vision de l'ATRAT est « que le tourisme devienne un maillon vital de la chaîne sociale, environnementale, économique, culturelle, et ce, en considérant d'abord et avant tout le bien-être des citoyennes et des citoyens dans leur collectivité » (ATRAT, s. d.). Ainsi, l'organisme, qui compte 450 membres et différents partenaires touristiques dans cette région, se dit la première association touristique du Québec à rallier le marketing au développement pour offrir, en un seul carrefour, l'expertise-conseil afin d'animer, de concerter et de soutenir leur milieu dans la mise en œuvre de projets de développement (Aubry, 2017).

En ce qui a trait à Culturat, TAT coordonne la démarche en fournissant des ressources humaines vouées spécifiquement à son développement. De plus, l'équipe de marketing et de communication de l'ATR agit comme ressource de soutien. Afin d'établir les ponts nécessaires à la concertation régionale, TAT est aussi un agent facilitateur entre les différents secteurs du territoire (Aubry, 2017).

#### 4.1.2 Culturat : de la genèse du mouvement à aujourd'hui

Née en 2012, Culturat est une démarche qui vise à rendre la région de l'Abitibi-Témiscamingue plus attrayante, et ce, en encourageant les acteurs de la collectivité à marquer le territoire par les arts et la culture. Ces derniers sont appelés à créer des espaces animés, beaux et accueillants. De plus, la démarche encourage les Témiscabitiennes et les Témiscabitiens à connaître, à consommer et à valoriser

leurs richesses culturelles et artistiques locales et régionales (Aubry, 2017). De plus, Culturat s'implique dans une démarche de rapprochement des peuples autochtones et allochtones, en générant des occasions de rencontres, de célébrations, d'expressions, de reconnaissance et de valorisation de la culture algonquine (Aubry, 2017).

Dès lors, Culturat souhaite mobiliser l'ensemble de la région dans un projet de développement, visant en amont à renforcer la fierté et la qualité de vie des citoyens, pour ainsi augmenter leur sentiment d'appartenance et leur plaisir de vivre en Abitibi-Témiscamingue. De plus, une des externalités positives souhaitées de cette démarche est de faire de la région une destination culturelle majeure (Aubry, 2017).

En somme, cette démarche vise la mobilisation d'une région entière dans un projet rassembleur et par une vision commune de développement où l'identité, la culture et la qualité de vie y sont les éléments structurants (Aubry, 2017). À la suite d'une démarche de planification stratégique réalisée en 2017, il a été convenu que Culturat, à l'instar de toute initiative sociale, ne fait pas l'unanimité. Elle bénéficie par contre d'une adhésion importante au sein de la population régionale. Comme le mentionne Aubry (2017), « c'est par l'engagement des citoyens et des citoyennes de l'Abitibi-Témiscamingue que Culturat a évolué, s'est transformée et s'est ancrée dans le développement de la région et que le mouvement contribue maintenant à transformer les manières de penser et de faire le développement ».

Afin de bien comprendre Culturat, il importe de faire la genèse du mouvement en dressant un bref portrait de l'historique de la démarche et de ses actions.

### **2006-2010 : Début de la concertation**

En 2006, une consultation citoyenne menée par TAT démontra la volonté de placer la qualité de vie du citoyen au cœur même des stratégies de développement touristiques

de la région. Dès lors, sous l'initiative de TAT, les municipalités de la région s'engagèrent à suivre cette volonté citoyenne. Tous signèrent la Charte pour la qualité de vie du citoyen d'abord. Cette charte stipule que les municipalités doivent orienter leurs actions de développement afin d'améliorer et d'augmenter la qualité de vie de leur population (Aubry, 2017).

Dans un autre ordre d'idées, le Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue (CCAT), en collaboration avec TAT, amorcèrent, en 2009, une réflexion afin de poser un diagnostic sur la situation du tourisme culturel dans la région. Le colloque « Cap tourisme culturel », réunissant les acteurs des secteurs touristique et culturel, posa les assises d'une démarche de concertation régionale sur la question du tourisme culturel. Les principales recommandations ont été les suivantes :

- Recrutement d'un consultant spécialisé en tourisme culturel (à l'ATR) ;
- Création d'une table de concertation régionale sur le tourisme culturel ;
- Diffusion plus efficace des activités régionales à la population (Culturat, 2015).

Afin de répondre aux recommandations issues du colloque, TAT a embauché une ressource qui se consacra exclusivement au développement de l'offre touristique culturelle. Elle mit aussi sur pied, en 2010, la Table de concertation régionale sur le tourisme culturel. Cette table a réuni les gens issus des milieux touristique et culturel en moyenne trois fois par année. Cela a permis aux gens de ces deux secteurs de s'approprier et, tranquillement, de s'unifier (Culturat, 2015).

À la suite du dialogue entre les deux secteurs et afin de dresser un portrait plus juste du tourisme culturel sur le territoire, un diagnostic intitulé « Tourisme culturel : état de situation en Abitibi-Témiscamingue » a été rédigé (Culturat, 2015). Dès lors, il a été reconnu que :

L'effervescence culturelle de l'Abitibi-Témiscamingue est saluée de partout au Québec depuis quelques années. Ses festivals sont reconnus sur le plan national et même à l'étranger. Ses artistes, de toutes les disciplines, attirent l'attention du public et des médias québécois par leur audace et leur rapport privilégié à un territoire inspirant. Son patrimoine raconte une histoire singulière et riche en aventures humaines. La culture unique de ses Premières Nations confère à la région une personnalité distincte.

L'industrie touristique, quant à elle, constitue une voie d'avenir pour le développement économique régional et, dans ce créneau, le tourisme culturel s'avère un secteur d'activité à exploiter davantage.

De plus en plus, la qualité de vie à laquelle contribue le secteur culturel devient un facteur de taille pour attirer des investisseurs, des entrepreneurs et du personnel spécialisé. Et certaines instances régionales et locales comptent miser davantage sur la culture pour maintenir les populations en place et en attirer de nouvelles (cité dans Culturat, 2015).

C'est dans cette prise de conscience collective que le développement du tourisme culturel en Abitibi-Témiscamingue voulut s'inscrire.

C'est aussi à cette époque que TAT commença un vaste processus de consultation avec le Centre mondial d'excellence des destinations (CED). Sur une centaine de recommandations, plusieurs étaient liées au tourisme culturel. La démarche de mobilisation Culturat se voulait en quelque sorte une réponse pour réaliser plusieurs recommandations du CED. Voici quelques-unes des recommandations issues du rapport :

- Sensibiliser les résidents à l'importance économique des événements culturels pour la région ;
- Encourager les autorités municipales à rehausser la qualité architecturale et urbanistique des municipalités ;
- Encourager les autorités à aménager les entrées des municipalités ;

- Intégrer la connaissance du territoire, des coutumes, des croyances et des rites des communautés algonquines anishnabe dans le développement des produits touristiques ;
- Se doter d'un guide des paysages afin de protéger le patrimoine naturel (CED, 2011).

### **2011-2012 : La mobilisation s'amorce**

À partir de 2011, tout le travail entrepris sur le territoire convergea vers le même constat. La culture est une source de mobilisation des collectivités et un outil de rapprochement des peuples. Cela s'appuyait entre autres sur les rapports des experts du CED ainsi que sur l'Agenda 21 de la culture promue par les instances de développement international et durable telles que l'UNESCO.

C'est en 2012 que Culturat fut officiellement lancée, en collaboration avec de nombreux acteurs du territoire. Au départ, la démarche fut pensée pour atteindre un point culminant en 2015 ; un événement d'envergure nationale. Jocelyn Carrier, alors président de TAT, décrivit la démarche comme suit :

CULTURAT 2015 est un grand projet mobilisateur qui veut mettre à profit le travail de nos artisans par l'intégration des arts et de la culture dans les différentes sphères de la vie des citoyennes et des citoyens de la région, solliciter leur participation, pour ainsi augmenter leur qualité de vie, leur sentiment d'appartenance et du même coup développer un nouveau créneau pour la région : le tourisme culturel. En 2015, nous souhaitons offrir une expérience touristique exceptionnelle liée à une immersion complète du touriste dans notre culture. CULTURAT 2015 rayonnera sur tout le Québec (Tourisme Abitibi-Témiscamingue, 2012).

À l'époque, Culturat avait six grands objectifs, soit : 1) positionner, accroître et bonifier les activités de tourisme culturel en région ; 2) augmenter la visibilité de la région en élaborant une stratégie de promotion et de publicité ; 3) augmenter la couverture

médiatique élogieuse en développant une stratégie de communication ; 4) valoriser l'importance des Premières Nations dans l'histoire et le développement de la région ; 5) augmenter l'attachement des résidents à l'Abitibi-Témiscamingue ; 6) augmenter la présence des produits régionaux et de la cuisine régionale dans les restaurants de l'Abitibi-Témiscamingue (Aubry, 2017).

### **2012-2014 : Pas à pas vers la mobilisation d'une région.**

De 2012 à 2014, de véritables efforts de mobilisation entourant la démarche Culturat furent entrepris. Le tourisme culturel fut considéré, à TAT, comme un secteur en soi, ce qu'il n'était pas auparavant. Les efforts de développement et de structuration de l'offre culturelle furent catalysés sous la démarche Culturat (Aubry, 2017).

Inévitablement, l'enjeu majeur fut le financement. Afin de contrer cet obstacle, le conseil d'administration de TAT choisit volontairement de prioriser les projets touristiques à caractère culturel, et ce, par l'Entente de partenariat régional en tourisme (EPRT). Un fonds de 900 000 \$, financé par le ministère du Tourisme et TAT, grâce à la taxe sur l'hébergement, fut créé. Il fut renouvelé jusqu'en 2014.

De plus, considérant les municipalités comme les « locomotives » de la démarche Culturat, TAT entama un grand travail de représentation auprès des élus et des administrateurs municipaux. C'est sous une approche de sensibilisation à la démarche que TAT sollicita la participation de toutes les municipalités de la région.

Aussi, en 2013, le site web CULTURAT.ORG fut lancé afin de démocratiser la démarche auprès de la société civile.

Ainsi, des efforts considérables furent mis en place pour mobiliser les secteurs public, privé et de la société civile autour de la culture.

### **2014-2016 : Un développement multisectoriel par essais-erreurs**

De multiples stratégies et actions furent déployées pour atteindre les objectifs de Culturat. Il va sans dire que le développement de la démarche fut, d'une part, intuitive et, d'autre part, raisonnée. TAT s'entend pour dire que le développement de Culturat se fit par essais et erreurs afin de s'adapter aux besoins et aux attentes du milieu (Aubry, 2017).

Des efforts furent déployés pour faire connaître Culturat à l'intrarégional afin de faciliter la participation de tous les secteurs. TAT adopta une approche par clientèle cible pour s'adapter aux différents secteurs visés. Ainsi, un argumentaire et des appels à l'action ciblés furent pensés pour les citoyens, les municipalités, les communautés autochtones, le milieu scolaire, le milieu des affaires, le milieu culturel et artistique, les intervenants touristiques et les médias (Aubry, 2017).

Du démarchage personnalisé, des tournées de présentations, des concours, des campagnes publicitaires, des conférences de presse, des dépliants « Culturat en 10 gestes » et des sections spécifiques dans le site web CULTURAT.ORG ont été mis en place pour atteindre les clientèles cibles.

Afin d'augmenter la force promotionnelle, les médias locaux furent sollicités. Entre 2014 et 2016, ces derniers (RNC MEDIA, ÉNERGIE, TVC9, TV Témis, CKVM) investirent 750 000 \$ en valeur de commandite dans Culturat (Aubry, 2017).

En 2014, TAT affirma sa volonté de prendre une part active dans le rapprochement des peuples et dans la valorisation de la culture algonquine. Ainsi, le secteur Tourisme autochtone fut créé. Une ressource fut embauchée afin de développer l'offre Premières Nations. La première étape fut d'aller à la rencontre des communautés afin de faire connaître TAT et la démarche Culturat. Tranquillement, une relation de confiance se

tissa entre les communautés autochtones et TAT. Un désir de travailler ensemble et d'apprendre à se connaître se développa de part et d'autre. C'est dans cet esprit que les sept communautés algonquines et les deux centres d'amitié autochtones de la région signèrent la charte de participation à Culturat (Aubry, 2017).

Dès lors, des actions furent entreprises pour développer les échanges et le partage afin de créer une synergie entre les communautés autochtones. Par exemple, le Cercle culturel anicinabe regroupant les chefs des communautés et des représentants des centres d'amitié autochtone a été mis sur pied. De plus, une importante délégation algonquine, accompagnée de TAT et de l'UQAT, a participé au Congrès international du tourisme autochtone, en plus d'organiser une journée Dialogue et une journée d'activité sur le thème du rapprochement des peuples. La mise en valeur de la culture algonquine par les artistes issus des communautés du territoire s'est faite par du travail de développement, de maillage et de promotion. Il devient alors évident que le volet Premières Nations de Culturat était un projet de société en lui-même. Un organisme, Minwashin, indépendant de TAT, mais travaillant en collaboration, vit le jour quelques années plus tard. Créé à la suite des recommandations du rapport de la Commission de vérité et réconciliation (CVR), Minwashin est issu du constat suivant :

Ensemble, nous nous sommes questionnés sur l'approche à privilégier et une pensée s'est imposée : à la laideur, nous opposerons la beauté ; à la noirceur, la lumière ; à la honte, la fierté ; à l'oubli et au rejet, la créativité de nos mains et de nos esprits. La nation anicinabe renaîtra par l'art (Minwashin, 2019).

Par ailleurs, TAT fit un travail de représentation nationale et internationale pour faire connaître Culturat. La démarche fut présentée à certains ministères et diverses instances gouvernementales (ministères québécois du Tourisme, de la Culture et des Communications ainsi que des Relations internationales et de la Francophonie, Conseil des arts du Canada, Conseil des arts et des lettres du Québec, Patrimoine canadien, etc.). La démarche a aussi déposé sa candidature pour le Prix international CGLU –

Ville de Mexico – Culture 21. Le Conseil culture de Cités et gouvernements locaux unis (CGLU) inscrit Culturat sur son site web comme exemple de « bonne pratique » en ce qui a trait à l'Agenda 21 de la culture.

De plus, la Commission canadienne de l'UNESCO devint un fidèle allié pour TAT. En ce sens, Culturat fut présenté au délégué général du Québec à Paris, à l'ambassadeur du Canada pour l'UNESCO, à des délégués de Cités et gouvernements locaux unis à Barcelone, puis au premier Sommet Culture, à Bilbao, en 2015. La démarche fut aussi présentée au Québec à Vaudreuil-Soulanges et au colloque Les Arts et la Ville à Dieppe, au Nouveau-Brunswick (Aubry, 2017).

Pour finir, la dernière reconnaissance de la démarche Culturat provient du programme piloté par CGLU. En 2019, la démarche a été reconnue au sein du programme Villes leaders en tant que territoire leader (Lamarche, 2019). « Le programme Villes leaders s'adresse aux villes et aux territoires ayant une forte expérience dans l'Agenda 21 de la culture, et qui peuvent ainsi devenir des modèles dans la mise en œuvre de Culture 21 : Actions et dans la promotion des activités de la Commission culture de CGLU. L'organisation internationale reconnaissait donc les efforts déployés en matière de culture dans la région avec la démarche Culturat » (Guibert cité dans Lamarche, 2019).

### **2017-2018 : L'heure au bilan**

En 2017, l'heure est au bilan. En effet, il est possible d'affirmer que la démarche est grandement acceptée dans la population. Pour TAT (2018), « Culturat est parvenue, en quelques années, à poser les bases d'une mobilisation ancrée au cœur d'une population et d'un territoire, et à initier un véritable projet de société. Les prochaines années seront consacrées à poursuivre la mobilisation, à stimuler l'innovation et la créativité, à soutenir l'attractivité territoriale ainsi qu'à renforcer la fierté, l'appartenance et le

plaisir de vivre de la population de l'Abitibi-Témiscamingue ». Afin d'orienter les actions des prochaines années et de mobiliser encore davantage la collectivité régionale, TAT a démarré un processus de réflexion collective pour élaborer le plan de développement stratégique 2017-2022 de Culturat.

Dès lors, au regard de l'historique de la démarche et des objectifs fixés pour les prochaines années, il importe d'ancrer les résultats de cette recherche dans ce contexte.

## 4.2 Présentation, analyse des résultats et discussion

### 4.2.1 Le territoire et ses dynamiques de développement

Tout d'abord, il importe de comprendre dans quelles dynamiques sociales et économiques s'est construite et évolue maintenant la démarche Culturat. Pour ce faire, les contextes interne et externe au territoire ont été pris en considération afin de soulever les dynamiques de développement sur ce territoire. D'une part, il a été nécessaire de voir si des transformations sociales ou macrostructurelles externes au territoire ont influé sur les dynamiques de développement. D'autre part, une lecture locale des contraintes et des possibilités a permis de ressortir les spécificités territoriales qui caractérisent les dynamiques de développement en Abitibi-Témiscamingue.

#### 4.2.1.1 Contexte externe : transformations sociales ou macrostructurelles

TAT tente de suivre les grandes tendances mondiales en matière de tourisme durable et de tourisme culturel, notamment en suivant les principes de l'Agenda 21 de la culture. En effet, l'Association s'appuie sur le principe selon lequel la « culture est une source de mobilisation des collectivités et un outil de rapprochement des peuples » (Aubry, 2017). Ce constat découle directement des recommandations faites par le CED et sur l'Agenda 21 de la culture, document de référence mondial auprès des instances

de développement international telle l'UNESCO. TAT souhaitait se positionner rapidement pour développer de manière concertée le tourisme culturel et ainsi répondre à la tendance mondiale promue par les instances internationales (Culturat, 2015). À l'échelle mondiale, le développement du tourisme culturel compte devenir un moteur de développement économique et social qui contribue à l'amélioration de la qualité de vie. TAT a donc suivi cette tendance afin que le tourisme culturel devienne un vecteur d'avenir pour un développement se voulant durable (Culturat, 2015).

Pour être un organisme qui est très dynamique, on a des agents de développement qui ont cette vision-là d'être toujours dans l'innovation. Ça fait qu'on est toujours prêts aux nouvelles tendances et on va être à l'écoute des préoccupations des différents paliers de gouvernement, sur les nouvelles tendances mondiales parce qu'il y a toujours une veille et une recherche... S'il y a des vagues de subventions, bien comment on peut être à l'écoute et déjà prêt. On sait qu'il va y avoir une vague numérique, une vague d'un rapprochement des peuples et tout ça. Donc, oui, marketing, mais beaucoup de développement qui assure que la région reste *up to date* (extrait d'entretien, acteur ATRAT).

Quoiqu'il en soit, le développement d'initiatives locales telle la démarche Culturat s'inscrit inévitablement dans le contexte macrostructurel québécois. Dès lors, il importe de situer dans quel contexte politico-économique se situait la démarche lors de son idéation.

Depuis la crise économique de 2008, les pays occidentaux ont dû, à leur manière, instaurer des politiques budgétaires et sociales afin de répondre à cette nouvelle pression mondiale. Ces politiques, inspirées du paradigme de l'austérité, n'auront su échapper au Québec. Bien qu'il soit hasardeux d'utiliser le terme austérité en comparaison à certains pays européens, il n'en demeure pas moins qu'au lendemain de la crise de 2008, l'État québécois a semblé « s'inscrire sous le signe d'un approfondissement de l'expérience néolibérale » (Hurteau et Fortier, 2015). À vrai dire, ce fut une formidable occasion pour les élites politiques québécoises de

transformer les modes d'intervention de l'État (Hurteau et Fortier, 2015). La mise en place de politiques néolibérales et de projets de dynamisation du capitalisme, comme le « Plan Nord », ne découla pas directement des conséquences de la crise de 2008, mais fut néanmoins légitimé par cette dernière (Hurteau et Fortier, 2015). La crise de 2008 est ainsi source de légitimation des politiques redonnant vie aux processus de « dépossession tranquille ». Dès lors, les acquis sociaux du modèle québécois sont délaissés (Hurteau et Fortier, 2015).

Par contre, ces acquis furent remis en question un peu avant la crise de 2008. En 2003, le gouvernement libéral de Jean Charest lança le projet de réingénierie de l'État. Cette période amorça le recul des espaces de participation citoyenne (Lachapelle et Bourque, 2020). Les conseils régionaux de développement (CRD), accordant une place à la société civile, ont été remplacés par les CRÉ. En pratique, cela a éliminé le rôle majeur de la société civile dans le développement des régions au profit des élus.

L'approfondissement de la logique extensive du capitalisme, le désengagement de l'État en regard des politiques néolibérales et le retrait de la société civile qui en résultat s'ancrèrent davantage en 2014-2015 sous le plan d'austérité budgétaire du gouvernement libéral de Philippe Couillard (Hurteau et Fortier, 2015). En fait, il s'agit d'une véritable rupture (Lachapelle et Bourque, 2020). Les structures qui permettaient encore une certaine participation de la société civile comme les CRÉ ont été abolies. D'autres instances, comme les centres locaux de développement (CLD), ont été laissés au bon vouloir des élus. Dès lors, le « terrain du développement des territoires se trouve radicalement modifié » (Lachapelle et Bourque, 2020).

À cet effet, le gouvernement transféra les responsabilités du développement territorial aux MRC. De plus, sous le nouveau projet de loi n° 28, les municipalités ont été reconnues comme des gouvernements de proximité, ce qui augmente leur autonomie et leurs pouvoirs (Lachapelle et Bourque, 2020). Ce recul, brutal sur le plan des

structures, se coupla à la rigueur budgétaire et à la réduction des dépenses dans les programmes publics. Pour Vaillancourt (2017 : 63), ces réformes (ou contre-réformes) s'attaquèrent au modèle québécois et diminuèrent la capacité des acteurs du développement social à canaliser leur énergie pour innover. Dans ce contexte, les expérimentations qui mènent aux innovations sociales sont raréfiées ; c'est l'un des effets des politiques d'austérité (Vaillancourt, 2017).

Si, pour certains, cela signifie un avancement de l'échelle locale par des politiques ascendantes (*bottom-up*), Benoît Lévesque nuance la vision du gouvernement libéral. En ce sens, l'auteur mentionne : « Le premier ministre [Philippe Couillard] partage une vision doublement tronquée de la démocratie, réduisant cette dernière à la démocratie participative qui est elle-même limitée à la participation aux élections. » (Lévesque, 2015) À la suite du virage néolibéral et à la redéfinition du modèle québécois d'intervention étatique, le développement des territoires se recompose, chacun à leur manière. À titre contextuel, la région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue compte cinq MRC : Abitibi-Ouest, Abitibi, la ville-MRC de Rouyn-Noranda, Témiscamingue et Vallée-de-l'Or. Pour l'Abitibi-Témiscamingue, il est possible d'affirmer que la démarche Culturat ne prend pas forme dans un contexte de crise à proprement dit. Par contre, elle prend forme dans un contexte politique particulier, soit celui du remaniement du modèle de planification territoriale québécois issu de l'expansion du modèle néolibéral.

Sur le plan touristique, de nombreux changements se sont aussi opérés sous le gouvernement libéral de cette époque. L'importance de l'industrie touristique dans l'économie du Québec et sa place dans les stratégies gouvernementales ont, depuis deux décennies, pris de l'importance. Du coup, sous la gouverne libérale, la performance de cette industrie est devenue une priorité ministérielle. Un comité sur la performance de l'industrie touristique (CPIT) a été créé. Le mandat du CPIT était de « proposer une vision globale visant à positionner le tourisme comme moteur de

développement économique et permettant de se démarquer de la concurrence internationale dans une perspective d'accroissement des recettes touristiques et de développement régional » (CPIT, 2011 : 11). Afin d'y parvenir, le CPIT recommanda une refonte du modèle de gouvernance touristique (Khomsî, 2018). L'objectif était entre autres de réduire le dédoublement des rôles et des responsabilités des nombreux acteurs touristiques.

En réponse aux recommandations du CPIT, un plan de développement de l'industrie touristique fut développé avec « des mesures concrètes qui viennent d'une part renforcer [le] leadership en matière de gouvernance du tourisme québécois et, d'autre part, coordonner les efforts des autres intervenants pour une meilleure efficacité des actions » (Khomsî, 2018). De nombreux efforts ont été déployés afin de coordonner les acteurs touristiques tels que la table stratégique d'échange ou encore le groupe de travail sur les connaissances stratégiques (Khomsî, 2018). Quoi qu'il en soit, les efforts ne portèrent pas fruit. Afin de remédier à la situation et de pair avec les acteurs du milieu, un nouveau modèle d'affaires et de gouvernance fut élaboré en 2015, le but étant d'atteindre des objectifs de performance précis pour que ce secteur devienne un fleuron de l'économie québécoise. Ce fut un changement de culture en rupture avec le modèle précédent. Pour Khomsî (2018), « il aurait été souhaitable d'enchâsser dans les paramètres de la nouvelle structure [...] les mécanismes d'évaluation [...] afin de mieux juger l'efficacité du nouveau modèle, ce qui ne fut pas le cas dans les documents publiés à l'occasion de l'annonce du nouveau modèle ». La littérature scientifique aborde peu la gouvernance touristique québécoise. Il est difficile d'affirmer la portée réelle du nouveau modèle de gouvernance. Quoi qu'il en soit, la démarche étudiée a bel et bien pris forme dans un contexte politique et structurel en transformation.

Outre le contexte macro, la démarche s'arrime aussi à une lecture locale des possibilités et des contraintes présentes sur le territoire. Le dynamisme culturel local, le sentiment d'appartenance et l'abolition de la structure de concertation sous le CRÉ (qui s'inscrit

certes dans un contexte plus large) sont des éléments forts qui ressortent au chapitre du contexte interne des dynamiques de développement.

#### 4.2.1.2 Contexte interne : lecture locale

Une lecture locale des contraintes et des possibilités doit être effectuée afin d'avoir une idée des dynamiques locales en Abitibi-Témiscamingue.

### **Spécificités territoriales et territoire d'appartenance**

Nous sommes à même de constater que certaines spécificités territoriales façonnent les dynamiques de développement en Abitibi-Témiscamingue. L'appartenance au territoire configure aussi les conceptions des acteurs quant à leur développement. En effet, les spécificités s'arriment à l'apparence territoriale de chaque acteur. Cependant, le territoire d'appartenance diffère entre les acteurs et il est rarement lié à la région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue.

D'une part, il y a une dichotomie entre le Témiscamingue et l'Abitibi. Sans grande surprise, une distinction entre les deux régions est évoquée sur le plan historique (type de colonisation), mais aussi sur celui des paysages, de l'identité et de la culture.

Si vous remarqué, je fais une distinction entre l'Abitibi et le Témiscamingue [...] (extrait d'entretien, acteur du développement).

Puis, il y a aussi une réalité en région que l'histoire de chacune n'est pas là même. Qui a fondé ces villes-là, comment, pourquoi ? Puis, l'implantation des villes a généré une culture locale qui est particulière. Le Témiscamingue, ce n'est pas Amos, Val-d'Or ou La Sarre. Il y a un passé qui est différent et qui a amené une population qui est différente... [d] ans les pratiques artistiques, on voit ce que ça change, dans les mentalités aussi, ce que les gens aiment, ce qu'ils fréquentent. Donc, il y a ces particularités-là en région qui fait que les gens du Témiscamingue ne se reconnaissent pas toujours dans la façon de nommer les choses en Abitibi (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Au Témiscamingue, il y a une espèce de tradition plus agricole. Les gens ont souvent été là pour de bon. Plus fiers de leur terrain, plus fiers de leur maison et de l'entretenir... [En Abitibi] on passe sur la 117 et on voit l'héritage. Les gens sont venus pour les mines en espérant faire un coup d'argent et ils sont partis sans avoir de sentiment d'appartenance avec le lieu qu'ils habitent. Ça fait de petites maisons maganées, pas entretenues, pas belles et pas de fierté. Alors que dans une région plus agricole [...], les terrains des maisons de ferme sont impeccables. On voit ça entre Abitibi et le Témiscamingue (extrait d'entretien, acteur de proximité).

Il importe ici de faire un bref rappel historique de la colonisation de l'Abitibi-Témiscamingue, région née du découpage administratif. Tout d'abord, le territoire est occupé depuis plus de 8 000 ans par les Anicinabek, connus aussi sous l'ethnonyme Algonquins. Il existe aujourd'hui neuf communautés algonquines dans la province de Québec. Elles sont réparties dans les régions de l'Outaouais et de l'Abitibi-Témiscamingue, et une en Ontario (Bousquet, 2013). Le nom vernaculaire de cette nation, Anicinabek, sera utilisé dans le cadre de cette étude.

De prime abord, les Anicinabek étaient des chasseurs-piégeurs, semi-nomades (Bousquet, 2013). Ils se déplaçaient de territoire en territoire grâce aux réseaux hydrographiques et se rassemblaient l'été dans des lieux stratégiques en familles. Néanmoins, leurs territoires furent graduellement subtilisés au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, à la suite de l'arrivée de l'exploitation forestière, de la colonisation agricole et du chemin de fer (Bousquet, 2013). La colonisation de cette région entraîna de nombreux chamboulements pour ses peuples autochtones, dont la baisse des ressources fauniques, les épidémies et les feux de forêt. L'urbanisation du XX<sup>e</sup> siècle, couplée à l'effondrement de la traite des fourrures, aura, au cours des années 1950, forcé les derniers Anicinabek nomades à se sédentariser (Bousquet, 2013).

Parallèlement, la première vague de peuplement allochtone du Témiscamingue s'est effectuée entre 1880 et 1914 (Shaffer, 2015). Il importe de rappeler que le territoire était déjà occupé par les Anicinabek, les coureurs de bois et les communautés

religieuses. Quoi qu'il en soit, les premiers colons s'installèrent par leurs propres moyens, sans l'aide de l'État et à proximité des camps forestiers. Ce sont des principalement des villages agricoles qui verront le jour au Témiscamingue (Shaffer, 2015).

En ce qui a trait à l'Abitibi, la colonisation débute officiellement en 1912. Les villages s'établissent le long du chemin de fer du National Transcontinental. Contrairement au Témiscamingue, l'Abitibi se développe grâce à l'aide de l'État et à celle des autorisations de coupe et de vente de bois (Shaffer, 2015). Par le fait même, le développement de l'Abitibi sera beaucoup plus agroforestier que celui de Témiscamingue qui, de son côté, est plus agricole.

À compter de 1922, la découverte de gisements miniers le long de la faille de Cadillac entraîne une ruée minière en Abitibi. Plusieurs villes et villages miniers seront érigés tels Noranda, Val-d'Or et Rouyn. Par la suite, la grande dépression de 1930 entraîna une autre vague de colonisation. Grâce à l'aide gouvernementale, de nombreuses familles de colons-agriculteurs s'installèrent en zones rurales de l'Abitibi et du Témiscamingue, soudant d'une certaine manière les deux territoires (Shaffer, 2015).

Au fil des années, les nombreux efforts de développement agricole ne portèrent pas réellement fruit. Les ressources minières et forestières ressortirent ainsi du lot comme les secteurs d'importance pour la survie de la région. Par contre, ces exploitations étaient en majorité entre les mains d'entreprises étrangères. Cela rendit le développement de la région précaire quant aux décisions exogènes. Dès lors, les populations n'avaient plus réellement de contrôle sur leur propre développement (Shaffer, 2015). Devant ce constat, une mobilisation des populations au cours des années 1960 s'effectua afin de reprendre contrôle sur la planification régionale des activités de développement (Shaffer, 2015).

Quoique les nombreuses démarches de planification régionale menèrent vers une diversification de l'économie au profit du secteur tertiaire, l'importance relative des secteurs traditionnels de la forêt et des mines est encore aujourd'hui d'une grande importance pour la région. Relativement aux nombreux défis qu'ont dû relever les habitants de cette région, l'auteure Shaffer (2015) affirme que l'Abitibi-Témiscamingue est une région renforcée. « Les gens de ce vaste territoire déploient des énergies et se mobilisent pour garder vivantes leur région et leurs collectivités, consolider leurs économies et affirmer leur appartenance à la région » (Shaffer, 2015 : 19). L'importance de la diversification économique est toujours d'actualité, car la dépendance de leur économie à l'égard des entreprises étrangères pèse toujours sur la région.

Néanmoins, au cours de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, les pôles de Ville-Marie, Amos, Rouyn-Noranda et Val-d'Or sont parvenus à diversifier leurs services. Ils ont ainsi tenu leurs niveaux démographiques. Pour Proulx (2019a), la position centrale de ces quatre pôles aurait favorisé l'implantation d'une diversité de services. La concentration aurait permis une captation d'une proportion importante des fuites démographiques des villages avoisinants. Ces pôles possèdent des forces centripètes dues à leur structure économique plus diversifiée (Proulx, 2019a). De plus, pour cette région, les multiples ressources naturelles (activités agricoles, forestières et minières) engendrent une certaine diversification industrielle. Cela renforce ces quatre pôles d'attraction, comparativement aux zones rurales périphériques. Somme toute, la présence de services publics et privés diversifiés ne suffit pas à dynamiser un territoire (Proulx, 2019a). L'Abitibi-Témiscamingue reste donc dépendante de l'exploitation de ses ressources naturelles.

Les différences entre l'Abitibi et le Témiscamingue sont encore palpables aujourd'hui (Mercier, 2019). En Abitibi, un élément important de l'identité ressort. La fibre de bâtisseur coule encore dans les veines des gens qui y vivent. L'histoire collective du

développement de la région est bien ancrée chez les Abitibiens, nourrie par le souvenir de leurs grands-parents qui ont défriché les terres et qui ont bâti la région. Cela représente une spécificité territoriale qui caractérise le dynamisme culturel. Dès lors, du fait qu'il s'agit d'une région jeune, un champ de possibilités s'ouvre pour les initiatives de développement.

Puis, il y a la fibre de développeur aussi. Nos grands-parents ont colonisé la région. Et puis, on est une jeune région. Il y a un espace et un climat qui est propice au développement, parce que, effectivement, il y a plein de choses qui n'ont pas été faites ou qui sont en construction (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Les gens qui sont ici, ils sont fiers, ils sont des bâtisseurs, ils ont défriché et ils ont installé tout ce qu'il y a ici en 80 ans. Ce n'est pas banal (extrait d'entretien, acteur du développement)

C'est aussi ce contexte-là où tu es un défricheur... Donc, c'est comme un pays neuf, la liberté de créer est grande, l'espace est grand (extrait d'entretien, acteur de proximité)

Tel qu'il a été mentionné précédemment, la région est habitée depuis des siècles. Territoire anicinabek depuis plus de 8 000 ans et récemment colonisé, l'Abitibi-Témiscamingue se souvient. Les habitants de cette région se souviennent des bâtisseurs, du travail fait, mais aussi des embûches relevées par leurs ancêtres. En effet, les « habitants de la région ont su unir leurs forces et se sont dotés de moyens pour améliorer leurs conditions » (Shaffer, 2015).

De ce fait, il a été mentionné que le développement se fait encore et toujours à échelle humaine. Il y a un capital social fort, ce qui permet à tout un chacun de s'entraider dans une vision commune du développement.

Mais l'Abitibi-Témiscamingue, c'est une des singularités de notre région, on a un capital social très fort dans le sens qu'on a toujours quelqu'un qui connaît quelqu'un qui va nous aider à faire le projet. On se ramifie

rapidement, on trouve des amis, des gens qui vont nous permettre de réaliser le projet qu'on veut réaliser (extrait d'entretien, acteur de proximité).

Il importe de mentionner que, dans le cadre de ce mémoire, seule la perspective des personnes allochtones a été questionnée et abordée. La perspective autochtone, notamment en ce qui a trait à leur résurgence, a quant à elle été étudiée en recherche partenariale entre le peuple anicinabek et la chercheuse Cassiopée Benjamin (2020).

### **Le démantèlement du régional**

Dans un autre ordre d'idées, les dynamiques de développement ont aussi été influencées par le démantèlement de la structure régionale de concertation.

Au fil du temps, certains ont remis en question les échelles territoriales de planification et la notion de région administrative. Pour les acteurs interrogés, le territoire est de plus en plus associé à celui de la MRC. Leurs spécificités sont reconnues et promues par ces derniers. La région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue est rarement associée au territoire d'appartenance des acteurs. Cela rend difficile la concertation pour une vision régionale du développement.

L'Abitibi-Témiscamingue, c'est un grand territoire et chaque MRC a sa couleur, son odeur, ses caractéristiques. Alors, il faut trouver un fil conducteur pour l'Abitibi-Témiscamingue, le développer avec tous ses élus et toute sa population. Il ne faut cependant pas limiter l'importance de se faire connaître en tant que MRC (extrait d'entretien, acteur du développement).

C'est sûr que moi, je le vois plus à l'échelle de mon territoire, qui est pour moi ma MRC (extrait d'entretien, du développement).

L'Abitibi-Témiscamingue, c'est un gros territoire avec des différences fondamentales entre les différentes MRC, ce qui rend la concertation plus difficile (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Les MRC ont été créées en 1979. Le découpage du territoire à cet échelon supralocal s'est effectué selon certains éléments tels le sentiment identitaire de la population, les traditions de coopération entre les municipalités et la proximité des divers lieux (Proulx, 2019a). Ce fut en quelque sorte le mariage forcé entre les milieux urbains et les milieux ruraux, qui sont encore aujourd'hui en constante dualité (Proulx, 2019a).

Au fil du temps, les MRC ont pris de plus en plus d'ampleur dans la planification territoriale. Les MRC sont maintenant considérées par le gouvernement comme le palier de gouvernance de proximité (Fortin et Brossard, 2015). En 2018, le Québec comptait 87 MRC et 14 villes-MRC, dont celle de Rouyn-Noranda (MAMOT, 2018). En ce qui a trait au fonctionnement de cette instance, elle est dirigée par un conseil formé des maires de chacune des municipalités locales comprises sur son territoire. Un préfet, élu au suffrage universel ou nommé par les membres du conseil, dirige la MRC. Actuellement, 16 préfets sont élus au suffrage direct (MAMOT, 2018). Les compétences des MRC sont principalement liées à l'aménagement du territoire et à l'urbanisme (Prémont, 2019). Elles possèdent néanmoins d'autres compétences telles que la confection de rôles d'évaluation, la vente des immeubles pour défaut de paiement de taxes, l'élaboration du plan de gestion des matières résiduelles et du schéma de couverture de risques en sécurité incendie ainsi que le développement local et régional (MAMOT, 2018). Au chapitre du financement, cette instance ne possède aucun pouvoir de taxation direct. Elle est restreinte aux quotes-parts versées par les municipalités locales qui la composent et aux subventions gouvernementales (Prémont, 2019).

Bien que les acteurs questionnés relèvent une appartenance au territoire MRC, la question de l'échelle régionale reste en suspens. Il y a une rupture de l'unité régionale.

Pour Prémont (2019 : 119-120), en région périphérique, les « instances régionales que sont les MRC ont été maintenues dans un état institutionnel d'un autre siècle... la MRC est une institution plus ou moins bloquée depuis sa mise au monde, puisque les nouvelles compétences ne se confirment que pour les municipalités locales ». Dès lors, l'auteure affirme que les municipalités sont les réels gouvernements de proximité et les MRC sont confinées à leur statut administratif d'antan (Prémont, 2019).

Si l'échelle locale est devenue le palier d'intervention privilégié sur les territoires, il n'est pas étonnant de voir cette difficulté à l'échelle de la représentation régionale. « Les régions administratives ont à l'évidence beaucoup de difficulté à se doter d'une réelle ambition communautaire et d'un véritable projet global de collectivité territoriale » (Proulx, 2019b : 11). Cela découle entre autres du remaniement du modèle québécois de développement qui, à partir des années 2000, a aboli les structures de concertation telle la CRÉ. Cela a fragmenté et divisé les acteurs de la gouvernance et du développement régional (Proulx, 2019b).

L'abolition de la CRÉ de l'Abitibi-Témiscamingue est sans aucun doute un élément central à l'analyse de la dynamique de développement. En effet, cela a bouleversé l'échiquier régional en laissant, d'une certaine manière, des acteurs « gagnants » et des acteurs « perdants ».

Le démantèlement administratif du régional est remplacé par une structure politique, soit celle de la Table des préfets. Cette structure non neutre dans les dynamiques socioterritoriales renverse la vision commune du développement régional au profit des territoires à l'échelle des MRC ou des municipalités.

Suite au démantèlement de la CRÉ, il n'y a plus de joueur neutre ou un leadership pour être capable de rallier une vision sur l'ensemble du territoire. Il n'y a personne qui a la légitimité de la faire. Et il va falloir se battre et on se bat actuellement pour recréer ça et recréer le goût du NOUS

sur le territoire de l'Abitibi-Témiscamingue, le NOUS témisc-abitibien (Extrait extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

C'est les politiciens qui gèrent les enveloppes qui reviennent à la région et ils ne s'entendent pas. Ils n'arrivent pas à s'entendre. Ils n'ont pas les mêmes visions de leur territoire [régional] (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Dès lors, la question de la taille des échelles territoriales ressort. À quelle échelle territoriale les actions de développement sont-elles les plus efficaces et efficaces ? Bien que certains soient nostalgiques de la concertation régionale, il est quand même reconnu que la formule des MRC permet de travailler plus rapidement. Certes, même si la concertation est dorénavant d'ordre politique, par des structures telle la Table des préfets, les cinq territoires de l'Abitibi-Témiscamingue semblent développer une autonomisation (*empowerment*) pour répondre à leurs besoins.

On le sent très clairement dans chacune des MRC, c'est comme si le miroir s'était refermé. Ils sont entre eux et ils se rendent compte que c'est juste correct, ils sont juste la bonne taille. Ils ont assez de monde, ils sont dans un beau *momentum* et c'est parfait pour bien développer. Et puis, elle n'a pas tort, la gang de la MRC de Val-d'Or. Ils ont les moyens de faire des projets à une échelle qui va assez vite et bien. Donc, on sent une effervescence par MRC qui n'est pas inintéressante, mais pour les nostalgiques ou les purs régionalistes, c'est une période difficile (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

On a maintenant un préfet élu au suffrage universel. Ça nous a positionnés au stade de notre développement, à l'échelle de l'échiquier régional. Ça nous donne une voix à l'échelle nationale sur des comités, sur des associations. Avant, on n'en avait pas nécessairement... Ça donne une belle visibilité à notre territoire, c'est un grand changement (extrait d'entretien, acteur du développement).

Le nouveau mode de fonctionnement suit davantage la logique du bas vers le haut issu de théories du développement local ou encore du développement territorial. Cette structure, telle qu'elle a été mentionnée ci-haut, relève du politique.

Dans le fond, c'est nous autres, les élus, qui avons demandé de décentraliser l'argent dans les MRC. Avant, c'était régional avec la CRÉ, et ils ont éclaté dans les MRC. Ils ont dit aux élus de prendre leurs responsabilités et de décider où investir l'argent dans les tables territoriales. Maintenant, si on veut faire de la concertation régionale, on prend une part de cet argent-là et on la remonte au régional. Le régional va faire de la concertation selon divers dossiers chauds. Mais de là à ce que ce soit l'inverse... Que ça parte de Québec, régional et dans les MRC, ce n'est pas ça qu'on souhaitait. Ce qu'on souhaitait, c'est de prendre les décisions et qu'on décide si on a besoin de faire de la concertation régionale ou non (extrait d'entretien, acteur du développement).

De surcroît, le démantèlement de la structure régionale de concertation signifie pour certains acteurs un désengagement de l'État et ainsi la mise à l'écart de la société civile. En ce sens, la perte des espaces communs d'échange entraîne une diminution de la représentativité de la société civile dans l'espace public au profit du politique.

L'abolition des CRÉ, ça a quand même créé une désétatisation, en tout cas, des lieux communs. Il y a moins de lieux communs pour les échanges et tout ça. Il y a la Table des préfets qui, elle, rassemble les préfets de chacune des MRC. Par contre, la société civile est peu représentée (extrait d'entretien, acteur de proximité).

Le remaniement du modèle québécois de développement régional, amorcé au début des années 2000 sous le gouvernement libéral Charest et consolidé en 2014 par son successeur Couillard, s'est en effet attaqué à deux spécificités de l'approche québécoise (Chiasson, 2015). D'une part, la reconnaissance de la société civile comme partenaire privilégié a été écartée au profit des élus. En ce sens, une transformation dans l'équilibre des pouvoirs s'est opérée. Le palier politique est renforcé au détriment de la représentation et de la participation de la société civile (Alberio, 2015 ; Proulx, 2019b). D'autre part, l'État a redéfini son rôle d'« accompagnateur ». Il semble maintenant se positionner davantage en « État entrepreneur » afin de soutenir les territoires aptes à se mobiliser. Les territoires innovants sont en soi les « régions qui gagnent » (Fortin et Brassard, 2015).

Ces séries de réformes renvoient de plus en plus à une certaine « municipalisation du développement ». Cela prend désormais un double sens : « Le pouvoir local revient aux élus municipaux plutôt qu'à la société civile, et c'est à leur échelle (locale et mercéenne) – et non plus à l'échelle de la région – que se conçoit le développement territorial. » (Chiasson *et al.*, 2014). Pourtant, le développement des territoires est un processus collectif. Il doit être ancré dans une mobilisation commune des ressources, dans un leadership partagé, dans une gouvernance diversifiée et inclusive et dans un sentiment d'appartenance collectif au territoire (Klein, 2019). Cette « municipalisation du développement » oblige les acteurs à recréer des conditions favorables à la coordination entre eux. Dans ce nouveau contexte, leurs interactions engendrent souvent de nouveaux cycles d'innovation. Nous tenterons donc de comprendre si l'acteur touristique s'inscrit dans cette dynamique.

#### 4.2.2 Les rôles de l'ATR

Cette section tente de comprendre quels rôles formels et informels joue l'ATR sur le territoire afin de découvrir s'il y a une forme renouvelée de la gouvernance touristique. Les résultats suivants permettent de comprendre, grâce à une discussion, les perceptions des acteurs quant aux rôles que joue TAT sur le territoire.

##### 4.2.2.1 Les différentes perceptions

La majorité des acteurs hors de l'ATR consultés perçoit TAT comme une agence de marketing pour la promotion de la région à l'extérieur de ses frontières.

Leur mandat est davantage de faire la promotion de notre région dans les autres territoires québécois et même dans des plateformes à l'international (extrait d'entretien, acteur du développement).

Le mandat initial d'une ATR, c'est la promotion d'un territoire à l'extérieur de sa propre région (extrait d'entretien, acteur du développement).

C'est de promouvoir, dans une perspective touristique, une région à l'extérieur de celle-ci. C'est ça que j'ai toujours pensé que c'était (extrait d'entretien, acteur de proximité).

Le rôle formel de l'Association touristique pour la municipalité, je vous dirais que c'est de faire la promotion de la région à l'extérieur de celle-ci avec des moyens qu'eux peuvent déployer du fait qu'ils le font régionalement ; de faire la promotion des initiatives de la municipalité, les faire connaître, les valoriser (extrait d'entretien, acteur de proximité).

Leur mandat initial, c'est vraiment la promotion de leurs membres à l'extérieur de la région (extrait d'entretien, acteur de proximité).

Certes, les ATR, créées en 1979, exercent un rôle important au chapitre de la promotion de leur territoire. Par contre, il est un peu réducteur de définir cette association sectorielle au seul aspect promotionnel. Les ATR possèdent quatre axes d'intervention, soit la concertation, le développement de l'offre, l'accueil et l'information ainsi que la promotion (ATR associées du Québec, 2015). Somme toute, il est vrai que la promotion se décline par des actions tangibles, facilement observables et visant justement la visibilité à grande échelle. Néanmoins, théoriquement, les ATR, issues de la décentralisation et de la régionalisation des politiques publiques au tournant des années 1980, sont des agences qui, par le rôle de concertation et de catalyseur, organisent et représentent les acteurs touristiques sur leur territoire (Salaméro, 2017).

Quoi qu'il en soit, du côté de TAT, la promotion de la région à l'extérieur de ses frontières est effectivement un élément central de sa mission. Par contre, elle est bien loin de se considérer comme une seule agence de marketing. Le développement en amont et la philosophie du citoyen d'abord sont omniprésents dans sa stratégie.

Faire le marketing de l'Abitibi-Témiscamingue à l'extérieur de l'Abitibi-Témiscamingue. Donc, se serait de promouvoir l'Abitibi-Témiscamingue comme région touristique et d'amener les visiteurs à y vivre ; c'est sa définition première. Mais pour la plupart, on est très loin de ça. Parce qu'on

est une grosse équipe de développement qui est plutôt dans la philosophie du « citoyen d'abord » (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Nonobstant leurs perceptions sur les rôles de l'Association, peu d'acteurs semblent remettre en question la place que prend l'organisme sur le plan du développement régional. Le démantèlement des structures de concertation à l'échelle régionale en est peut-être la cause.

#### 4.2.2.2 Comblant le vide au chapitre du développement régional

Bien que certains rôles joués par l'ATR semblent informels par une partie des acteurs interrogés, ces derniers ne semblent pas vraiment s'en inquiéter. Les acteurs de l'ATR et ceux de proximité considèrent que TAT comble un vide à l'échelle régionale. En ce sens, depuis l'abolition de la CRÉ, l'ATR est l'une des dernières instances à représenter les intérêts du territoire à cette échelle.

Si on revient sur la démarche Culturat, c'est sûr que j'ai l'impression qu'elle « sort » de son mandat de base, mais en même temps, il y a des vides politiques, il y a des vides dans les missions de développement en ce moment en région (extrait d'entretien, acteur de proximité).

Au chapitre de l'ATR, par contre, l'abolition des CRÉ est devenue pour nous une occasion de prendre une place de concertation beaucoup plus grande. On est devenue [...] aujourd'hui c'est comme si [...] on était le seul organisme qui se concertait encore avec les cinq territoires (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Il y a un vide, une absence de leadership, une absence de moyen à combler sur le territoire. Soit il existe peu d'argent pour le développement, soit qu'il y a eu de grosses compressions dans le système (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Cependant, cet élément ne ressort pas chez les acteurs du développement. À la suite du démantèlement de la CRÉ, ces acteurs ont pris la place qui leur convenait dans l'échiquier régional. Pour eux, TAT ne comble pas de vide, parce qu'il n'existe

probablement pas de vide. Cet aspect est intéressant dans une perspective de relation de pouvoir. Les acteurs qui ont davantage une vision régionaliste sont nostalgiques d'une époque passée. Ils soulèvent le vide à l'échelle régionale et le manque de structures pour coordonner le développement à cette échelle. Par contre, les acteurs du développement, ceux liés aux municipalités et aux MRC, ne soulèvent pas ce point. En effet, ces derniers ont d'une certaine manière « gagné » lors du démantèlement du modèle de développement québécois et des structures de concertation. Le pouvoir est retombé dans les mains des MRC et des municipalités locales en ce qui a trait au développement régional. Il est donc pertinent de souligner qu'aucun des acteurs du développement questionnés dans le cadre de cette recherche n'a soulevé l'aspect du démantèlement du régional et des problèmes qui pourraient en découler. Certains acteurs du territoire ont « gagné », d'autres ont peut-être « perdu ». Cela montre la résilience et le dynamisme de cet organisme régional qui, à la suite des réformes, se repositionne pour survivre.

Quoi qu'il en soit, TAT est perçu comme un leader régional. Qu'il comble un vide ou non à l'échelle régionale selon les différentes perspectives, son leadership est tangible. Tous s'accordent pour reconnaître TAT comme un organisme dynamique et mobilisateur à l'échelle de la région administrative.

Pour Klein (2019), l'abolition de plusieurs structures régionales par l'État oblige les acteurs territoriaux à recréer de nouvelles conditions afin de favoriser les interactions et la coordination entre eux. L'ATRAT semble avoir pris une place vacante quant à la mobilisation régionale autour d'un projet commun de développement.

#### 4.2.2.3 Un organisme accompagnateur, créateur d'idées et mobilisateur

Les acteurs consultés perçoivent l'ATR comme un organisme accompagnateur, créateur d'idées et mobilisateur à l'échelle régionale. Étant membres de l'Association,

la majorité des acteurs perçoivent le rôle d'accompagnement comme étant dans le mandat de TAT.

Donc, c'est au chapitre de se faire guider beaucoup. Quelles ressources peuvent être accessibles pour nous, comment on peut développer à court, moyen et long terme. Ils jouent un rôle de conseiller avec nous sur le territoire (extrait d'entretien, acteur du développement).

On a une très bonne relation avec l'ATR qui nous épaula là-dedans avec leur réseau de contacts et leurs professionnels (extrait d'entretien, acteur du développement).

... aider le petit attrait, le gros attrait, aider l'hôtellerie, aider tout ce qui se rapproche de proche ou de loin, aider les pourvoyeurs, aider les clubs de motoneige... (extrait d'entretien, acteur de proximité).

L'ATR est aussi perçue comme un organisme dynamique et créateur d'idées. Comme le mentionne un acteur du développement, ce sont « des gens [ATRAT] qui sont dynamiques et qui sont à l'affût et ils viennent nous stimuler. Ce sont des créateurs d'idées » (extrait d'entretien, acteur du développement).

Moi, je n'ai pas une lecture fine de toutes les autres ATR, mais elle doit sortir du lot, elle doit définitivement être novatrice et à certains égards... oui, c'est ça, novatrice, sortir des sentiers battus (extrait d'entretien, acteur du développement).

L'équipe travaille très fort pour être originale, être à l'avant-plan, être avant-gardiste (extrait d'entretien, acteur du développement).

Je trouve que l'ATR a montré beaucoup de créativité dans ce sens-là avec la collaboration de tous ses membres et de la population en général... (extrait d'entretien, acteur de proximité).

Ils font des choses très originales, ils sont très différents des autres régions, avec des thèmes et des images. C'est très actuel comme façon de présenter [la région], mais ça, c'est à cause des créateurs d'ici (extrait d'entretien, acteur de proximité).

Inévitablement, se disant la première association touristique du Québec à rallier le marketing au développement pour offrir l'« expertise-conseil afin d'animer, concerter et soutenir leur milieu dans la mise en œuvre de projets de développement » (Aubry, 2017), TAT se considère lui-même un organisme innovant et à l'affût des tendances afin de développer des idées originales pour sa région.

Des fois, quand on est une région qui ne se démarque pas par la beauté de son fleuve Saint-Laurent ou je ne sais pas quoi, c'est toujours être à la recherche de comment on peut se démarquer autrement, par originalité, par nous ou par notre processus. Puis, moi je trouve que le processus est toujours aussi intéressant que le résultat final, ce qu'on va avoir vécu, le fait de cheminer ensemble (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Il importe ici de mentionner une possible partialité. La majorité des acteurs interrogés sont membres de l'ATR. Ils adhèrent donc financièrement à l'Association et possèdent ainsi une influence sur les décisions prises par l'ATRAT. Un des objectifs de cette association est de répondre aux besoins de ces membres. De plus, une certaine partie des acteurs questionnés sont de proches collaborateurs de l'ATR. Cela modélise probablement leurs perceptions. Quoiqu'il en soit, la posture de recherche adoptée permet de ne pas remettre en doute ce résultat, car l'objectif est de comprendre les perceptions des acteurs sur le phénomène étudié.

Il est donc reconnu par les acteurs que l'ATR est un organisme dynamique. L'ATRAT a une capacité mobilisatrice à l'échelle régionale indéniable. L'essor de cette association découle, entre autres, de leur vision. Pour eux, le tourisme fait partie prenante de l'écosystème de leur région. Il n'est pas un sous-secteur et il doit être pensé en amont dans une logique de planification territoriale intégrée.

#### 4.2.2.4 Acteur actif du développement

De plus, TAT repositionne son rôle sur le territoire. Consciente des questions liées aux nouvelles technologies de l'information et des communications (TIC) et des

changements de gouvernance à l'échelle provinciale, l'ATRAT place ses jetons pour devenir un acteur incontournable du développement de la région. En effet, un acteur de TAT témoigne : « Par mon expérience et ma connaissance des autres territoires, si une ATR veut vivre, elle doit devenir indispensable pour ses membres. Incontournable ! Et pour devenir indispensable et incontournable, il faut soutenir les territoires dans leur développement et faire en sorte qu'ils ont tous les outils nécessaires pour se développer adéquatement. » (Entrevue avec un acteur de l'ATR.) De plus en plus, les acteurs touristiques membres des ATR sont pleinement en mesure de faire leur propre promotion. Selon un acteur de TAT, la démocratisation de la promotion et de la communication marketing par les TIC menace la pérennité des ATR si celles-ci ne changent pas leur modèle d'affaires. Si elles continuent seulement dans la voie du marketing, ces dernières perdront de leur importance sur leur territoire.

On a vu plusieurs de nos membres qui sont capables de s'afficher tout seuls maintenant, TripAdvisor, Google, etc. Ils sont capables de s'organiser tout seuls. Ils n'ont plus besoin de leurs associations comme autrefois » (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Devant ce constat, TAT s'est donné le rôle de développer le territoire en amont en mettant l'accent sur la qualité de vie des citoyens d'abord. En ce sens, le même acteur de TAT a mentionné : « Je crois pertinemment que si les ATR veulent vivre convenablement, exister convenablement, elles n'auront pas le choix d'accompagner leur milieu et de les mobiliser au chapitre de l'accueil, au chapitre du développement en amont. Je ne parle pas d'investir dans des projets, je ne te parle pas d'investir dans Moment Factory, je te parle d'accompagnement, de mobilisation. Oui, on n'aura pas le choix. » (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Cependant, en se donnant ce rôle de développeur, TAT ne s'attire pas que des louanges. Selon leurs dires, TAT dérange et s'expose à certaines critiques par rapport à ce repositionnement de son rôle. « Ça bouscule, ça dérange, mais il y a quelque chose qui

est assumé, car il y a une connaissance des étapes du développement », insiste à dire un acteur de l'ATR (extrait d'entretien, acteur de l'ATR). Certes, TAT est vu comme un acteur du développement en Abitibi-Témiscamingue. « Par contre, dans la façon de le faire, surtout pour ceux qui sont plus traditionnels, on dérange », déclare un autre (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

On pensait que nous, on avait tout à développer chez nous sur le plan de la qualité de vie, développer en amont, et on s'est donnés ce rôle-là, qui a déplu à certaines structures régionales (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Selon TAT, l'organisme récolte aussi des critiques pour être hors mandat, et ce, entre autres en ce qui a trait au volet des Premières Nations.

Selon certains, on est encore hors mandat. « Pourquoi vous, l'ATR, vous êtes des opportunistes, vous allez chercher de l'argent avec ça ? » Non ! On veut se rapprocher parce qu'on pense qu'on va donner une qualité de vie. On va se rapprocher, et on va réussir, avec les Premières Nations, à cohabiter adéquatement. Donc nous, c'est sûr qu'on est critiqués pour ça. C'est sûr que par rapport aux autres ATR, ils considèrent que ce n'est pas leur rôle, parce que ce n'est pas touristique, ce n'est pas notre rôle. On est en train de créer un précédent. Donc, on n'est pas dans le tourisme, mais il faut avoir une vision. Il faut voir un peu plus loin que le point B, ce qui fait en sorte que si on les accompagne et si on fait un partenariat ensemble, eh bien on va les aider et eux aussi vont nous aider. Ce n'est pas unilatéral (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Bien que TAT évoque certaines critiques quant à leurs actions, cet élément ne ressort pas beaucoup auprès des autres acteurs interviewés. Certes, ils reconnaissent que certains rôles sont hors mandat et que TAT outre passe leur mandat initial. Par contre, peu semblent s'en inquiéter, car la vision reste quand même dans l'optique de développer l'attractivité du territoire par des moyens plus actuels.

Ils sortent peut-être de leur mandat, mais en même temps, oui et non, parce que si tu veux développer ton potentiel touristique, individuellement, c'est dur à faire (extrait d'entretien, acteur de proximité).

Au contraire, TAT est considéré comme un organisme audacieux quant à son rôle de « développeur ». Selon un acteur de proximité : « Moi, je la trouve audacieuse, notre ATR, et peut-être que je me trompe, mais je ne pense pas qu'il y ait beaucoup d'ATR qui fassent directement du développement. Je trouve ça vraiment intéressant, en fait. Donc, je pense que c'est un mandat d'exception, qui n'est pas commun. » (extrait d'entretien, acteur de proximité)

La question de la survie de cette structure régionale reste à approfondir. Chose certaine pour l'ATRAT, leurs rôles doivent évoluer pour s'adapter aux changements structurels et technologiques qui remettent en doute la place d'une telle instance. La question de l'expertise locale dans une vision régionale mobilisatrice est soulevée.

#### 4.2.2.5 L'expertise locale contre la centralisation

À la suite de l'adoption du nouveau modèle d'affaires et de gouvernance de l'industrie touristique et de la création de l'Alliance de l'industrie québécoise qui en résulta, TAT souligne l'importance de l'expertise locale sur son territoire. En effet, un acteur de l'ATR témoigne : « Je trouve ça très important de garder, le “maître chez nous”. On est les meilleurs pour parler de notre territoire. C'est n'est pas vrai qu'un délégué commercial peut vendre l'Abitibi-Témiscamingue comme nous. C'est impossible. Si on arrive à ça un jour, on aura perdu. » (extrait d'entretien, acteur de l'ATR). Étant donné le nouveau modèle de gouvernance, une certaine crainte de centralisation des pouvoirs émerge.

Je pense que les ATR vont avoir de moins en moins de liberté [avec l'arrivée de l'Alliance]. C'est déjà un peu commencé. Il faut qu'on se tienne de plus en plus dans la lignée originale de Québec. Puis, nous notre crainte,

ici, c'est qu'on devienne seulement un bureau régional de l'Alliance (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

On a créé des mouvements de lever de bouclier. Le but, c'était de garder notre autonomie ou notre identité dans les régions. On ne voulait pas se faire centraliser à Québec. On résiste à ça, les Gaulois. On a été les Gaulois en Abitibi-Témiscamingue. Donc, on a un leadership québécois fort, toutes les régions le savent. Si l'Abitibi part d'un bord, ça risque d'influencer tout le monde (extrait d'entretien, acteur de proximité).

Ainsi, les acteurs semblent réaliser l'importance d'avoir une chasse gardée sur leur territoire afin de résister à la centralisation.

Il faut toujours garder une chasse gardée, manifester la vision de notre territoire, parce qu'à Montréal ou à Québec, ils ont toujours des visions différentes de ce que nous on pense (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Sans être nécessairement contre le remaniement du modèle touristique au Québec, la question de l'autonomie est soulevée. « Ça prend un lien sur le terrain et une certaine autonomie, mais je ne suis pas contre l'idée de se rallier pour qu'il y ait une unité plus cohérente à l'international [marketing]. » (Extrait d'entretien, acteur de l'ATR.)

Dès lors, il importe pour l'ATR de bien positionner son rôle sur leur territoire. En développant une expertise locale, l'Association devient indispensable aux yeux de leurs membres et même aux yeux des divers acteurs sectoriels du territoire.

On veut s'ancrer davantage dans le milieu, auprès de nos membres. Leur fournir des services supplémentaires pour qu'ils voient qu'on est là et qu'on est important pour eux (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Quoi qu'il en soit, perdant une certaine partie de ses responsabilités marketing aux mains de l'Alliance, TAT ne voit pas cela d'un mauvais œil. Au contraire, c'est une occasion d'affaires de se repositionner par ses bonnes pratiques en tourisme durable. TAT souhaite en ce sens pénétrer le réseau international d'organisations comme

l'UNESCO, le CGLU, l'OMT, voire l'ONU pour se faire connaître et reconnaître dans ses pratiques durables, au même titre que le Costa Rica il y a plusieurs années.

On souhaite se faire connaître par ce réseau-là [international], comme le Costa Rica l'a déjà fait il y a 40 ans. Ce n'est pas en faisant de la publicité, c'est dans leurs pratiques de développement durable, c'est dans leur façon de faire qu'ils se sont fait reconnaître et connaître par le réseau international. Ce n'est pas par la promotion. C'est comme ça qu'ils se sont fait reconnaître partout dans le monde (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Nous, c'est exactement ce qui va nous arriver. On va être un territoire canadien reconnu partout dans le monde pour notre savoir-faire et nos bonnes pratiques. C'est comme ça qu'on va se démarquer (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Il est reconnu dans la littérature que le « secteur touristique se caractérise par une certaine profusion de labels et de marques de tous genres, signalant l'existence de caractéristiques propres à un territoire » (Charles et Thouément, 2007). En effet, la reconnaissance d'un territoire par des « labels » est certes une source d'attractivité et un possible moyen de développement local (Mollard, 2001, dans Charles et Thouément, 2007). On remarque cependant ici une certaine volonté de dépasser l'échelle québécoise ou canadienne pour obtenir des reconnaissances à l'international. La reconnaissance de leur territoire à l'international est un moyen de se démarquer. L'obtention de « labels » d'une telle ampleur peut être un moyen pour l'ATRAT d'acquérir une légitimité qui ne pourra être contestée à l'échelle locale ou nationale.

La plus récente reconnaissance de la démarche Culturat est l'entrée de l'Abitibi-Témiscamingue comme territoire leader dans le programme Villes leaders de Cités et gouvernements locaux unis (CGLU) (Charlebois, 2019a). Selon l'ATRAT, « grâce à Culturat, l'Abitibi-Témiscamingue est devenue un modèle tout à fait unique d'une région entière qui se mobilise autour de l'application concrète de l'Agenda 21 » (Charlebois, 2019a). Il s'agit donc d'une reconnaissance internationale qui révèle cette

région au même titre que 14 autres villes et territoires internationaux tels que Barcelone, Milan et Rome, pour ne nommer que ceux-là.

Au-delà de l'attractivité touristique, cela est aussi un moyen pour les acteurs de ce territoire de transmettre leurs façons de faire et leurs bonnes pratiques par des réseaux internationaux. La transmission des savoirs et des apprentissages est un élément dans l'analyse de l'innovation sociale et dans le processus d'institutionnalisation de l'innovation.

Pour TAT, cette reconnaissance internationale est une belle occasion de redonner un nouveau souffle à la démarche (Charlebois, 2019a).

Nous sommes toujours à l'affût de nouvelles idées. Nous souhaitons toujours améliorer nos pratiques, notamment en innovation sociale et en médiation culturelle, et l'expérience du réseau des Villes leaders ainsi que le soutien de CGLU seront un atout considérable, mentionne Émilien Larochelle, président de Tourisme Abitibi-Témiscamingue. Pour nous, pour notre région, pour nos membres et nos partenaires, ce sera une belle occasion d'échanger et d'apprendre auprès des leaders mondiaux en culture et en tourisme (Charlebois, 2019a).

Lorsqu'un territoire développe une politique de labels, plus particulièrement de labels touristiques, cela engendre la mise en place d'une gouvernance spécifique (Eymard-Duvernay, 1994, dans Charles et Thouément, 2007). La mise en relation des acteurs sur un territoire afin d'échanger et d'apprendre sur de nouvelles pratiques est en effet synonyme de la mise en place d'une nouvelle gouvernance. « Cette dernière, pour peu qu'elle émane d'une démarche socialement construite, engendre alors, en règle générale, des effets directs et induits non négligeables pour l'ensemble des acteurs et pour l'économie du territoire. » (Pecqueur, 2001, dans Charles et Thouément, 2007)

Par divers moyens, TAT parfait son expertise sur le territoire et assure sa reconnaissance. Pour l'organisme, il importe d'avoir une chasse gardée en matière de

tourisme en Abitibi-Témiscamingue. Son autonomie et son identité sont des points d'ancrage afin d'être maître de sa liberté d'action. Son repositionnement redéfinit-il les lignes de la gouvernance touristique sur son territoire ? Il existe très peu de littérature scientifique sur la gouvernance touristique au Québec. Le nouveau mode de coordination des acteurs amène à approfondir les réflexions selon l'angle de l'innovation sociale et son apport dans les transformations socioterritoriales.

#### 4.2.3 Culturat et innovation sociale

La démarche Culturat sera maintenant analysée sous la lunette de l'innovation sociale afin de ressortir les éléments qui influencent de possibles transformations des dynamiques socioterritoriales. Pour s'y faire, les conditions d'émergence, les dynamiques entre les acteurs, les nouvelles modalités de gouvernance ainsi que la mise en œuvre de la diffusion et de l'institutionnalisation de la démarche seront présentées, analysées et discutées.

##### 4.2.3.1 Conditions d'émergence

D'emblée, après avoir compris dans quel contexte externe et interne au territoire naît la démarche, il faut comprendre ses conditions d'émergence spécifiques.

Tel qu'il a été mentionné dans la première section du présent chapitre, la démarche ne naît pas directement d'un problème ou d'une demande non satisfaite, mais plutôt d'un souhait au regard du dynamisme culturel et artistique de la région et du désir de le structurer. Détaillons davantage cet élément :

C'était un désir, un rêve. Un projet qui rallie un groupe d'individus et qui les amène à faire quelque chose ensemble qui est nouveau, qui est rassembleur et qui est connecté à des valeurs qui les font cheminer vers un mieux-être (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Les besoins et les souhaits étaient là, qu'il y ait un rapprochement entre le tourisme et la sphère culturelle. En fait, je pense qu'il n'y avait peut-être pas un besoin, mais un souhait de rapprochement entre les deux entités. Donc, c'est sûr que si tu ne pars pas de besoins, ce n'est pas tout le monde qui embarque (extrait d'entretien, acteur du développement).

Ce souhait résultait d'une volonté de rapprochement entre les milieux touristique et culturel. Selon un acteur du développement : « Tout au début, le souhait était le rapprochement entre le tourisme et les connaissances et les offres du milieu culturel. Je pense que c'était dans ce contexte-là. On sait qu'on a des produits culturels intéressants, mais est-ce qu'on peut les promouvoir par le véhicule touristique ? On essaie ça ensemble. » (Extrait d'entretien, acteur du développement.)

Cette volonté d'action s'inscrivait dans une dynamique sociale précise. Le milieu culturel et artistique de l'Abitibi-Témiscamingue était en pleine effervescence, et ce, depuis plusieurs années. Depuis des décennies, des vagues de dynamisme culturel sont présentes sur le territoire. Cela a forgé son identité et sa fierté. En effet, il y a un historique identitaire quant à l'art et à la culture en Abitibi-Témiscamingue.

Je pense que depuis probablement les années 1960-1970, il y a des graines qui ont été un peu semées dans l'identité des gens, leur fierté. Il y a eu des auteurs, des cinéastes. Il y a un historique identitaire. Il y a beaucoup de documentaires qui se sont faits, beaucoup de cinémas et du théâtre particulier. Il y a eu des auteurs. Il y a une parole ici. Une présence. Puis après ça, il y a eu des creux. Les années 1980-1990, c'était une espèce de grande période de désolation où il n'y avait plus de subvention du tout. Il y a beaucoup d'artistes qui ont quitté la région. [...] Ç'a été une période creuse où moi-même, j'ai quitté la région. Je suis parti aux études et jamais je ne pensais revenir vivre ici. Puis, un jour, il y a une espèce de retour du balancier, des projets qui reviennent (extrait d'entretien, acteur de proximité).

Il y a eu des vagues dans la région. Il y en a eu dans les années 1980 par la naissance du festival du cinéma, par la mise en place d'un dynamisme qui avait été fait par les cégeps et tout ça. Et au début des années 2000, avec la naissance du FME et du festival de guitare. Ce sont des jeunes de ma

génération qui étaient acteurs de ça et, autrement, donc, une autre vague. Et cela a amené la région à une étape. On n'est plus juste une région minière (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Selon le CCAT (CCAT, 2013) : « Une effervescence particulière anime le milieu artistique et culturel de l'Abitibi-Témiscamingue. » Depuis janvier 2006, le nombre croissant d'artistes professionnels et semi-professionnels est fulgurant, soit une augmentation de 70 %. À titre d'exemple, en 2012, 64 % des artistes répertoriés dans la région étaient engagés dans une démarche professionnelle (CCAT, 2013). Depuis les dernières années, les secteurs touristique et culturel sont en pleine ébullition. Par contre, au début des années 2000, le monde des arts et de la culture réclamait haut et fort un meilleur soutien financier et davantage de diffusion, de reconnaissance et de couverture médiatique (Lambert, 2014). Le CCAT observe aujourd'hui un réel avancement de la place des arts et de la culture dans l'espace public. En plus, le rôle de l'art et de la culture dans le développement de la région est maintenant reconnu (Lambert, 2014). Culturat, dans son essence même, contribue à la création et à la diffusion des arts et de la culture et structure l'offre.

Dans un autre ordre d'idées, pour qu'une innovation sociale voit le jour, les institutions doivent être permissives aux changements. La volonté politique est un élément essentiel à prendre en compte. Il importe de rappeler que les « locomotives » de la démarche Culturat sont les municipalités. L'importance du politique devient un élément central de la réussite de ce projet. Selon un acteur interrogé : « À partir du moment où ton milieu politique a dit que [Culturat] fait partie du moteur de développement, on n'a pas le choix d'injecter de l'argent, des ressources et de l'énergie pour faire en sorte que ce volet se développe sur le territoire. » (Extrait d'entretien, un acteur du développement.) L'importance qu'ont certaines personnes à mettre en œuvre la démarche Culturat a été mentionnée. Le pouvoir décisionnel du politique ressort ici comme élément central à l'implantation de la démarche.

Si la personne en position d'autorité y croit et y adhère, ça va fonctionner, mais si elle n'est pas trop sûre, c'est certain que ça a moins d'impact dans le milieu (extrait d'entretien, acteur du développement).

En outre, dans l'un des milieux où la démarche s'est moins bien implantée, un acteur a mentionné : « Si on recommençait demain matin une démarche comme Culturat, c'est certain que si c'était moi qui étais en poste, je pousserais pour que ce soit organisé différemment. Je reste convaincu que s'il y avait un comité Culturat sur le territoire et qu'il y avait des gens de différents départements ou de différentes sphères de développement, Culturat fonctionnerait différemment ici. » (Extrait d'entretien, acteur du développement). En définitive, la place du politique est un élément central dans la réussite de cette démarche d'innovation. Tel qu'il a été révélé plus tôt, les structures de planification territoriale proviennent de plus en plus des pouvoirs politiques, des élus. En donnant ce rôle de locomotive aux municipalités et aux MRC, l'ATR reproduit aussi cette tendance.

En somme, toutes les collectivités locales de l'Abitibi-Témiscamingue ont été sollicitées à participer. Cela inclut les acteurs publics, les acteurs privés, la société civile et toutes les déclinaisons qui leur sont associées. Néanmoins, l'importance du politique et des personnes en autorité d'influence sont non négligeables dans la mise en œuvre et la réussite de Culturat. Inévitablement, avoir des institutions ouvertes à l'égard du changement est essentiel pour toute démarche d'innovation. Certains milieux, grâce à une volonté politique forte, ont participé et soutenu Culturat. Ces milieux ont créé des comités qui se consacrent exclusivement à la démarche. Pour d'autres milieux, la vague « Culturat » n'a pas soufflé, et ce, principalement parce que le politique n'avait pas la volonté d'y adhérer pleinement. La majorité des municipalités de la région ont signé la charte de participation. Par contre, dans bien des cas, cela représente une valeur symbolique. Enfin, sans la volonté politique, le manque d'actions structurantes pour créer une uniformité porteuse de sens pour les collectivités se fait ressentir.

#### 4.2.3.2 La capacité à mobiliser les ressources

Dans la littérature, l'innovation est aussi liée à la capacité des acteurs à mobiliser les ressources internes et externes à leur territoire afin de mettre en place des actions innovantes. La mobilisation des ressources est ici l'un des indicateurs qui révèlent le plus d'éléments pertinents.

Théoriquement, les acteurs territoriaux doivent conjointement déterminer leurs capacités financière et organisationnelle pour assurer la viabilité du projet. Ils doivent s'associer avec des institutions ou des organismes externes au territoire pour bénéficier du maximum de ressources possible. Les embûches engendrées dans la lutte à la réalisation du projet permettent de créer un sentiment de solidarité entre les acteurs. Cette solidarité oriente les actions des acteurs en les unissant sur ce qui les distingue (Tremblay *et al.*, 2009).

Sur le plan quantitatif, Culturat démontre sa force mobilisatrice des ressources. L'ATRAT s'est associée avec divers secteurs afin d'aller chercher le maximum de financement. Elle a obtenu un fonds de 900 000 \$ sur trois ans grâce à l'EPRT pour financer le développement de projets touristiques à saveur culturelle. En impliquant les municipalités, nombre d'entre elles ont budgété des actions « Culturat » à même leurs propres moyens financiers. Les villes de Val-d'Or et de Rouyn-Noranda, en créant un comité Culturat dans leur structure, en sont de bons exemples. Les médias régionaux ont aussi été sollicités à participer à l'effort de financement. Culturat a obtenu 750 000 \$ en valeur de commandites en deux ans. En ce qui a trait aux Premières Nations, l'ATRAT accompagne les conseils de bande en les aidant à obtenir des subventions pour financer des projets culturels dans leur communauté. Pour ce faire, un cercle de la culture, mécanisme de concertation, a été créé.

Outre l'aspect financier, la démarche Culturat encourage la mobilisation de l'ensemble de la communauté territoriale. En étant inclusive, la démarche Culturat génère une

grande solidarité locale et favorise la démocratisation de l'art et de la culture. La démarche a créé de nombreux maillages entre les secteurs de la communauté territoriale.

### **Une coopération pour vaincre l'esprit de clocher**

De prime abord, Culturat se veut une démarche de mobilisation. En effet, 60 municipalités (64 municipalités en Abitibi-Témiscamingue), 7 conseils de bande et 17 organismes de développement sont signataires de la charte de participation de Culturat (Culturat, 2018). Cela démontre une volonté d'action et de coopération à diverses échelles : territoriale, institutionnelle et sectorielle. Cette coopération a permis aux acteurs de se regrouper pour mobiliser le maximum de ressources afin de mettre en œuvre la démarche Culturat.

Il y a des ententes qui ont été faites avec la ville X, qui est la ville sur les plans culturel et touristique pour partager les ressources. On ne peut pas être un expert dans chaque domaine. Donc, si on a choisi de partager les connaissances et l'expertise avec la ville X qui a l'expertise sur le plan culturel, nous, à la MRC, on la partage sur le plan touristique. On s'échange le tout (extrait d'entretien, acteur du développement).

C'est de travailler différemment pour mettre nos ressources en communs, nos compétences, nos ressources et nos connaissances, pour faire progresser tout un chacun. Sans dire que c'est de la compétition, mais en complémentarité de ce qu'on est capable d'offrir (extrait d'entretien, acteur du développement).

Culturat est perçue comme une manière d'arrimer les actions en les rendant plus fortes. La démarche légitime les actions. En ce sens, un acteur affirme : « Je trouvais que c'était un peu ça, Culturat. C'était comme une belle occasion de s'arrimer à quelque chose et de légitimer. En tout cas, de rendre plus fort des actions. » (Extrait d'entretien, acteur de proximité.)

Pour certains, la démarche diminue l'« esprit de clocher » au profit de la coopétition entre les villages et les villes, les entreprises et les artistes. C'est un changement de mentalité. Cela favorise la mobilisation et la coopération entre les acteurs qui se considéraient avant comme des compétiteurs.

On a amené les gens à travailler ensemble, à voir l'attrait touristique dans l'autre village. Ce n'est plus un compétiteur, c'est un complice [...] C'est un changement radical, pas juste un peu. On a influencé radicalement la collaboration entre les acteurs touristiques. Donc, ce sont toutes ces actions concertées qui font la différence. Avant, ils ne se parlaient même pas, ils voyaient les autres comme un compétiteur (extrait d'entretien, acteur de proximité).

La notion de coopétition est une juxtaposition du terme « compétition » à celui de « coopération ». La coopétition se définit comme une « combinaison d'affrontement concurrentiel et de coopération, comme un dilemme qui correspond à la “tension dialectique” entre l'intérêt commun et les intérêts particuliers au sein d'un projet collectif » (Gillet, 2014). L'objectif est de créer une valeur ajoutée supérieure grâce à la coopération entre les acteurs. Lorsque les acteurs s'organisent entre eux, une gouvernance territoriale s'opère. Il est reconnu que les territoires touristiques sont en réalité des systèmes d'acteurs qui se regroupent. La performance et la compétitivité d'un territoire, inhérentes à l'industrie du tourisme, sont extrêmement liées aux comportements des acteurs et à la manière dont ils se coordonnent entre eux. La coopération entre ces derniers est essentielle pour créer un avantage concurrentiel. Culturat a amené cette manière de penser le développement touristique de la région de l'Abitibi-Témiscamingue.

Dans la littérature, la notion de coopétition renvoie la plupart du temps au concept du *cluster* touristique (Férol, 2015). Le *cluster* est de plus en plus considéré comme un outil en matière de gestion des destinations touristiques. Brièvement, « ce terme fait référence à la concentration géographique d'entreprises d'un même secteur, qui

entretiennent entre elles des relations concurrentielles et coopératives » (Férérol, 2015 : 142). Il n'est pas question, dans cette étude, d'explorer le concept de *cluster*. Cependant, il pourrait être pertinent, dans des études subséquentes, d'étudier Culturat selon ce concept.

Quoi qu'il en soit, il importe ici de comprendre l'importance du changement de mentalité qui s'est opéré. Sous la démarche Culturat, les acteurs interrogés ont compris l'importance de se mettre en réseau pour être plus forts et se distinguer. L'« esprit de clocher » présent sur le territoire laisse de plus en plus place à une entraide entre les acteurs, une coopération dans un esprit de coopération.

Par contre, il a été mentionné que la mobilisation des ressources n'est pas réalisée à ses pleines capacités. La capacité d'aller chercher des ressources exogènes au territoire est encore faible. Pour un acteur interrogé, il importe d'apporter des nuances quant aux réels résultats de la coopération de la démarche. Ce dernier mentionne : « Je suis fier de ma région, mais j'aime décrocher. J'aime aller chercher des ressources ailleurs, pour m'inspirer des autres. Donc, je ne pense pas qu'on soit encore rendu à des victoires sur la coopération parce qu'on est à un dixième de ce qu'on est capables de faire. À mon avis, on est encore dans l'amorce » (extrait d'entretien, acteur de proximité). La capacité des acteurs à mobiliser les ressources externes est aussi un élément important dans le processus d'innovation. Sans prétendre que l'ATRAT n'a pas réussi à mobiliser des ressources externes, le bémol qui a été émis montre seulement l'importance d'apporter des nuances quant aux retombées de la démarche.

Dans ses fondements, Culturat se veut une démarche mobilisatrice encourageant la coopération entre tous les secteurs du territoire. Cette coopération est reconnue. Par contre, certains y apportent des nuances telle la capacité à mobiliser des ressources à l'extérieur du territoire pour décrocher la démarche. Quoi qu'il en soit, l'adhésion à la démarche, quantitativement, est univoque. Symbolique ou réelle, cela montre quand

même une volonté des milieux à s'engager pour une vision commune de leur développement.

### **Le tourisme créateur d'inégalités territoriales**

La dimension de la capacité mobilisatrice de ressources révèle la question des inégalités territoriales. Dans les entretiens, il a été mentionné que les territoires n'ont pas accès aux mêmes ressources pour participer à la démarche Culturat. Les acteurs « moins actifs » dans la démarche soulignent les différences territoriales entre les capacités mobilisatrices des ressources, qu'elles soient d'ordre financier, humain, voire structurel. « Ici, ce n'est pas évident non plus, parce qu'on ne joue pas sur le même palier [gouvernemental]. On n'a pas les mêmes ressources pour déployer Culturat sur le territoire. » (Extrait d'entretien, un acteur du développement.) Cet élément ressort seulement chez les acteurs de la catégorie « acteur du développement ». Il n'est aucunement mentionné chez les acteurs de l'ATR ou les acteurs de proximité de Culturat.

Pour certains territoires, les ressources ne sont pas suffisantes pour déployer la démarche comme le font les villes centres telles Val-d'Or ou Rouyn-Noranda. Les ressources humaines et financières sont les principaux freins.

Il faut savoir que [...] je suis la seule ressource qui travaille au chapitre du développement culturel pour 20 municipalités. Ici, une municipalité, c'est une personne ou une personne et demie qui travaille dans l'organisation municipale. Cette personne-là se fait bombarder de : Voulez-vous devenir Municipalité ami des aînés, de saines habitudes de vie, voulez-vous être dans Villes et villages en santé, dans Culturat... ? Ils se font bombarder de plein de trucs, donc ils font des choix. Ici, dans l'ensemble des 20, il n'y en a pas tant qui a choisi Culturat. Par exemple, la ville de Rouyn, qui a un département Culture, sports et loisirs, qui a des ressources et qui mobilise un comité (extrait d'entretien, acteur du développement).

Il est fascinant de voir dans quelles mesures une démarche en tourisme peut reproduire des inégalités territoriales et s'inscrire dans le prisme des disparités régionales. Il n'est pas vain de réfléchir à ces questions puisque le tourisme fait partie intégrante du développement territorial d'une région.

Les disparités territoriales sont des problèmes inhérents au développement du Québec (Tremblay, 2019). « Le problème des disparités territoriales apparaît comme une question persistante dans la vie des communautés, dans les politiques québécoises de développement local et régional et dans les écrits en développement régional et territorial. » (Tremblay, 2019 : 222) Le concept de disparité est lié aux inégalités de développement qui existent à l'échelle des territoires urbains et ruraux, des régions aux municipalités (Tremblay, 2019). Pour Dugas (2019), les inégalités sont de divers ordres. D'ordre économique ou encore d'ordre social, ces déclinaisons sont variées : niveau de revenu, taux d'activité, évolution démographique, infrastructures de services, aménagement du territoire (Dugas, 2019). Conscient des problèmes liés aux inégalités territoriales, le gouvernement du Québec est intervenu avec des politiques de développement régional des années 1960 au début des années 2000. Au fil du temps, diverses phases de politiques de développement se sont succédé, modifiant au fur et à mesure le rôle de l'État. Pour Tremblay (2019), à partir des années 2000, le désengagement de l'État et les politiques d'austérité instaurées en 2014-2015 sont en soi des formes d'intervention étatique. En effet, les territoires en région sont maintenant laissés à eux-mêmes sans réels moyens ou de véritables ressources pour effectuer leur développement (Tremblay, 2019).

Tel qu'il a été expliqué précédemment, la gouvernance régionale et la planification sont désormais réservées aux élites politiques et à l'échelle de la MRC. Pour les élus municipaux, l'échelon infrarégional est beaucoup plus approprié dans la logique de développement du bas vers le haut. Ainsi, la majorité des élus approuve le transfert de compétence de l'échelle régionale au profit des MRC (Fortin et Brassard, 2015).

En 2015, les auteures Fortin et Brassard levaient un drapeau rouge concernant ces changements. Pour ces dernières, le « changement est important par rapport aux pratiques passées, car, à ce niveau, c'est la capacité de payer qui risque de devenir un, sinon le facteur clé pour qu'une MRC puisse s'impliquer dans un chantier. » (Fortin et Brassard, 2019 : 49) Elles poursuivent en se posant cette question : « Observera-t-on un accroissement des écarts entre les MRC ayant la capacité de payer et de s'investir dans des projets et celles qui ne les ont pas ? » Dès lors, elles s'interrogent quant à la dichotomie entre les missions économiques et les missions sociales des MRC. Cela pose de véritables enjeux pour les territoires dévitalisés (Fortin et Brassard, 2015).

Dans ce contexte, les MRC les plus dévitalisées, disposant de moyens financiers considérablement réduits, parviendraient difficilement à participer à des chantiers de développement structurants pour leurs localités et leur région. En effet, « parmi les conditions structurelles qui expliquent la dévitalisation et la marginalisation de certains territoires ruraux et urbains, il y a le manque chronique de moyens pour mettre en œuvre les ressources des communautés » (Tremblay, 2019 : 239).

Les inquiétudes des auteures Fortin et Brassard (2015) se confirment dans le cadre de la présente étude. En effet, les territoires infrarégionaux des MRC n'ont pas tous les mêmes capacités à participer à la démarche Culturat. Cela entraîne des disparités entre les territoires.

La démarche Culturat reproduit-elle, à une échelle régionale et sectorielle, des inégalités territoriales ? Au fil du temps, l'État est passé de « partenaire » à « accompagnateur ». Il semble dorénavant être un « État entrepreneur » soutenant principalement les territoires aptes à se mobiliser et qui innove, c'est-à-dire les « régions qui gagnent » (Fortin et Brassard, 2015). En ciblant les municipalités et les MRC comme les « locomotives » de Culturat, le risque de reproduire ces inégalités à l'échelle infrarégionale est un problème.

En effet, pour être structurante à l'échelle régionale, l'implantation de la démarche résulte en grande partie des volontés politiques d'y adhérer et d'y participer activement. Il a été mentionné que les territoires les plus dynamiques possédaient dans leur ville centre un comité municipal consacré à Culturat.

Ce qui a été un peu plus difficile, c'est qu'ici, il n'y a pas eu de comité Culturat de créé de prime abord pour toutes sortes de raisons politiques et économiques [...] Donc, oui, il y a des points de chute et tout ça, mais il n'y a pas eu un comité d'artistes ou de gens de la société civile pour dire : Bon, comment déploie-t-on Culturat sur le territoire ? Ici, ça ne s'est pas fait. (extrait d'entretien, acteur du développement).

Ainsi, selon un acteur interrogé : « Ici, Culturat, ça marche, mais ce n'est pas le WOW qu'on peut voir à Rouyn ou à Val-d'Or ou à certains endroits où il y a eu plus de moyens investis au chapitre du territoire. Ici, c'est plutôt timide. » (Extrait d'entretien, acteur du développement.) La capacité de mobiliser les ressources diffère d'un territoire à un autre selon les spécificités de chacun.

Ce n'est pas le même contexte... On est un territoire dévitalisé, donc financièrement, c'est plus difficile... C'est sûr que si on me demande 10 000 \$ pour faire la publicité de guides touristiques contre 10 000 \$ dans les clubs des petits déjeuners, j'ai plus de misère à faire passer mon message aux élus, même si je suis vendu tourisme... » (extrait d'entretien, acteur du développement).

Les scissions entre les missions économique et sociale mentionnées par Fortin et Brassard (2015) sont ici présentes. Pour les territoires dévitalisés, la mobilisation de leurs ressources pour des visées touristiques et culturelles n'est pas une priorité.

Il semble aussi y avoir un manque de compréhension des réalités territoriales dans la manière de financier la démarche Culturat. La capacité à payer est donc un élément qui ressort des entretiens.

C'est sûr que notre discours, quand on reçoit un appel de l'ATR pour nous dire : « On fait un outil en lien avec Culturat, on a besoin de 10 000 \$, on divise ça par 5 et on demande 2 000 \$ à tout le monde », sur mon territoire, j'ai du mal à faire passer ce message-là : 2 000 \$ pour l'un [une MRC] et 2 000 \$ pour l'autre [une autre MRC]. Tu ne peux pas t'attendre à ce que mon territoire soit favorable à participer à une démarche comme celle-là. Avec l'association touristique, c'est un débat de longue haleine. On a l'impression que cette dynamique-là n'est pas bien comprise ou qu'elle est prise en compte quand on participe à quelque chose de régional (extrait d'entretien, acteur du développement).

En somme, les territoires en périphérie des centres socioéconomiques de la région font, dans certains cas, face à des inégalités par rapport aux territoires « leaders » de Culturat. Les inégalités sur le plan des ressources financières, humaines et structurelles sont celles qui, généralement, prédominent. Le pouvoir décisionnel du politique est aussi un facteur important dans la capacité mobilisatrice de ressources et dans l'adhésion active dans la démarche. Le tourisme reproduit ainsi des disparités territoriales. Ce mécanisme s'est peut-être créé de manière inconsciente, car la démarche se veut à la base inclusive, participante et structurante pour la région de l'Abitibi-Témiscamingue. Il n'en demeure pas moins qu'il importe maintenant de se questionner sur cet enjeu.

#### 4.2.3.3 L'effritement du mécanisme de concertation

Bien que la démarche résulte de la concertation entre le milieu touristique et le milieu artistique et culturel, des enjeux récents ressortent par rapport à ce volet. Au départ, la concertation avait permis à ces deux milieux de se rencontrer, de se parler. En ce sens, « même si certains avaient des positions négatives ou réfractaires envers la démarche, ça a au moins permis à tout le monde de ces deux milieux de se parler, de se voir et d'échanger, à la limite de créer des partenariats » (extrait d'entretien, acteur du développement).

Par contre, au cours des années, les acteurs ont remarqué une diminution de la concertation. Il y a donc un effritement de ce mécanisme.

Au départ, on avait des rencontres au régional. Quand Culturat a commencé, les deux premières années, on avait une rencontre tous les deux ou trois mois [...] Il n'y a plus ça. On allait échanger un peu avec les intervenants de différents milieux, et on échangeait sur comment déployer Culturat et sur les belles initiatives qui fonctionnent [...] C'était plus facile d'y accoler des projets. Ça n'existe plus ou, en tout cas, il n'y a plus ce degré-là de concertation régionale en Abitibi-Témiscamingue (extrait d'entretien, acteur du développement).

De plus, un acteur mentionne : « Il [TAT] a moins ça dans son ADN, la concertation » (extrait d'entretien, acteur de proximité). Pour certains, cela entraîne une mauvaise compréhension des actions entreprises dans le cadre de la démarche. Certains acteurs se sentent délaissés ou ne comprennent plus les tangentes que prend actuellement Culturat. Ils ne s'y reconnaissent plus.

« Tranquillement, on voit que la démarche transite beaucoup vers les communautés autochtones et qu'ils délaissent la communauté artistique et culturelle. Donc, c'est difficile de saisir vers où ils s'en vont. Je pense qu'ils font des consultations, mais c'est peut-être plus des consultations avec des convaincus. Je pense que quand tu fais ces exercices-là, c'est important d'avoir les détracteurs aussi. » (Extrait d'entretien, acteur de proximité.)

Quoi qu'il en soit, TAT reconnaît présentement l'« absence d'une structure de concertation » (données secondaires TAT). L'organisme comprend que les « actions et stratégies de TAT en lien avec Culturat ne bénéficient plus de l'appui d'une structure consultative, ce qui [...] réduit la légitimité des actions mises de l'avant par TAT et prive l'organisation d'informations et d'avis précieux concernant les stratégies à adopter pour certains secteurs ou certains territoires » (données secondaires TAT).

Cela met en jeu la pérennité de la démarche ainsi que sa légitimité aux yeux des acteurs territoriaux. « L'ATR n'est pas revenue dans nos milieux [...] Depuis 2017, il n'y a personne qui est revenu sur le territoire pour parler de Culturat » (extrait d'entretien, acteur du développement). Toujours selon ce dernier, c'est « un enjeu de pérennité [...] dans le sens qu'il n'y a plus personne qui fait ce bout-là avec nous, mais en même temps, ils se sont peut-être dit que ce n'était pas un milieu qui répondait beaucoup. Alors, ça ne vaut peut-être pas la peine d'investir des ressources et du temps pour aller mobiliser quand il ne se passe pas grand-chose non plus » (extrait d'entretien, acteur du développement). Ce dernier se questionne quant aux actions ou plutôt aux inactions de l'ATR sur son territoire. Par manque de concertation, certains acteurs ne sont plus vraiment au courant des suivis et des prochaines étapes de la démarche. Ils supposent alors des théories sur les raisons pour lesquelles l'ATRAT n'est plus présente sur leur territoire. Cela fragilise la légitimité de la démarche et, du coup, sa pérennité.

Quant à l'absence d'une structure de concertation, certains acteurs se sentent délaissés. D'autres se questionnent sur l'avenir de la démarche. Peu semblent connaître la suite de l'histoire. Dès lors, les perceptions fusent de part et d'autre :

Je sens un relâchement, je sens un épuisement. Culturat s'est essoufflée. Si on décide de la maintenir, il va falloir la relancer » (extrait d'entretien, acteur du développement).

Il y a eu un énorme ralentissement [...] Alors, comment ils vont reprendre ça ? Comment ils vont relancer ça ? Je ne dis pas qu'il n'y a pas de potentiel, mais il faut voir de quelle façon ça va rebondir » (extrait d'entretien, acteur de proximité).

Et là, c'est comme un peu sur le respirateur artificiel depuis un certain temps » (extrait d'entretien, acteur de proximité).

Encore une fois, TAT est bien à l'affût de ce problème. « Ça fait deux ans qu'on ne va pas vraiment sur le terrain. On le sent que ça ralentit, et puis qu'on perd des occasions

parce que ce n'est pas clair qui fait quoi, c'est qui le porteur » (Extrait d'entretien, acteur de ATR).

La concertation n'est pas un processus vide de sens. Elle permet aux acteurs de se mobiliser autour de projets communs et de créer une proximité entre eux (Bertacchini, 2003). La concertation s'organise donc grâce à l'appropriation des projets territoriaux par les acteurs. Cela engendre une légitimité dans les interventions des acteurs concernés et justifie aussi leurs rôles (Bertacchini, 2003). Souvent associée à l'urbanisme ou à l'aménagement du territoire, la concertation territoriale permet de régler les conflits découlant de la gestion des ressources. Dans les stratégies de développement touristique, les ressources territoriales sont souvent mises en tourisme par des dispositifs institutionnels. Cette mise en tourisme nécessite la création de processus de concertation. À titre informatif, « la mise en tourisme de l'espace suggère de transformer celui-ci en espace de désirs et de fantasmes, en y investissant des valeurs symboliques, à travers des représentations, et économiques, à l'aide des infrastructures » (Lapointe *et al.*, 2015, paragr. 24). Dès lors, la concertation des acteurs dans la sphère de la planification touristique est primordiale afin d'obtenir un consensus sur les actions à entreprendre et, éventuellement, sur leur coordination (Bertacchini, 2003).

L'abolition des structures régionales de concertation telle les CRÉ a inévitablement changé les dynamiques entre les acteurs. Cependant, les CRÉ ne jouaient pas tous les mêmes rôles selon les régions, en fonction du tissu institutionnel de chaque région. Pour certaines d'entre elles, les CRÉ étaient devenues des acteurs importants donnant leurs avis sur une diversité de dossiers (Fortin et Brassard, 2015). En ce qui a trait à cette étude, elle n'est pas d'ordre comparatif. Il est donc impossible de mesurer l'importance de la CRÉ de l'Abitibi-Témiscamingue comparativement aux autres régions québécoises. Quoiqu'il en soit, les changements liés aux réformes abolissant les structures régionales de concertation ont été maintes fois mentionnés. Le manque

de structures régionales influence inévitablement les organismes sectoriels régionaux, comme l'ATRAT. Leurs champs de compétences sont liés approximativement au même découpage administratif. Découpage qui, selon certains, est désuet et perd au profit de l'échelon infrarégional (Klein *et al.*, 2014a).

En définitive, la diversité des acteurs gravitant autour de Culturat oblige l'ATRAT à tenir des processus de concertation. Elle voit déjà les effets négatifs à délaissier la concertation sur leur territoire. Ce mécanisme est important puisqu'il se déroule généralement autour d'un contexte de négociation et de jeux de pouvoir. C'est un espace commun où les acteurs négocient leur identité et confirment leur vision. C'est aussi l'endroit où s'opère la résolution de conflits (Bertacchini, 2003). Le cas de Culturat regroupe une foule d'acteurs, tant de la sphère publique que privée, d'où l'importance de ce mécanisme pour sa légitimité et sa pérennité.

#### 4.2.3.4 Une coprésence d'acteurs

La démarche Culturat est unificatrice. Elle rassemble les acteurs de divers secteurs ainsi que la société civile autour d'un projet commun. Selon un acteur de l'ATR : « Culturat a eu un effet unificateur qui a rejoint tant les citoyens que les entreprises. Dans le fond, c'est très audacieux de dire qu'on fait une mobilisation régionale ; on fait un projet de société régional dans une ère où en plus on était en plein démantèlement des systèmes. » (Extrait d'entretien, acteur de l'ATR.) Le qualificatif « projet de société » est lourd de sens. Cela laisse croire que l'ensemble des acteurs du territoire sont mobilisés autour d'un projet rassembleur. La notion de projet de territoire serait, à notre sens, plus approprié. L'échelle régionale est de moins en moins représentative pour les acteurs. Cela laisse croire que le territoire, tel que se le représentent les acteurs, est davantage lié à la région administrative ou touristique. En effet, « à un autre niveau, les régions administratives, qui avaient été créées en 1967 dans le sillon de la Révolution tranquille afin de faciliter le redéploiement territorial de l'État, ont été redéfinies. Leur

mandat est réorienté et, à terme, elles sont délaissées par le gouvernement au profit de la MRC [...] » (Klein *et al.*, 2009).

De surcroît, les porteurs de Culturat ont voulu démontrer l'importance d'une démarche inclusive favorisant une mobilisation massive.

Ce que l'ATR voulait démontrer c'était une démarche de mobilisation et qu'il fallait impliquer les acteurs du milieu. Faire connaître Culturat dans le milieu des affaires, dans le milieu scolaire, dans le milieu des organismes communautaires. Il y avait vraiment cette volonté-là de pénétrer le milieu (extrait d'entretien, acteur du développement).

Sous cette logique, « Culturat a créé une démarche autour de la culture qui a réussi à rapprocher les gens dans tous les domaines » (extrait d'entretien, acteur du développement). Cette coprésence d'acteurs, tant privés que publics, se caractérise par l'effet mobilisateur de Culturat.

D'abord et avant tout, il y a eu un effet mobilisateur. C'est la première chose. Deuxième chose, il y a eu plusieurs réponses à une invitation générale. Quand je dis plusieurs réponses, c'est que ça a pris différentes formes. Chaque communauté et chaque secteur d'activité s'est senti interpellé, de l'individu à l'organisme. Alors, ç'a donné naissance à beaucoup de création. Ça a mobilisé, ça a réveillé, ça a développé un sentiment de fierté et ça a touché tout le monde : les jeunes, les moins jeunes, les hommes et femmes, les Autochtones, les allochtones (extrait d'entretien, acteur du développement).

Un autre intervenant affirme cette volonté de rassembler les acteurs : « Je pense que c'est rassembleur. Je pense que ça rassemble les gens autour des projets... Je pense que ça met les gens en action et en équipe, en collaboration » (Extrait d'entretien, acteur de proximité).

En effet, l'« idée de Culturat a fait son chemin dans la communauté des gens d'affaires et auprès des conseillers municipaux. Il y a cinq ans, ils n'auraient pas mis 5 cents là-

dessus », insiste à dire un acteur de l'ATR. Les gens de divers horizons se sont rassemblés autour d'un projet commun et concret. « En tout cas, nous, ici, ça a été une occasion de créer des liens avec des personnes de la communauté et on s'est rassemblés autour d'un projet concret. Et s'il n'y avait pas eu ce projet concret-là, ce ne serait pas arrivé », révèle un acteur de proximité. La mobilisation des ressources, tant humaine que financière, s'est canalisée et structurée sous la démarche de Culturat. Les acteurs de divers horizons ont compris l'importance d'investir dans l'art et la culture pour améliorer la qualité de vie sur leur territoire.

En somme, cette volonté de travailler de pair avec tous les acteurs du territoire dans une vision commune du développement découle aussi directement des fondements de la démarche. En ce sens, « Culturat est née d'une volonté partagée par plusieurs acteurs du développement régional d'orienter leurs efforts dans une vision commune mettant l'identité, la culture et la qualité de vie au cœur du développement » (données secondaires, document interne ATR).

### **Force des individus**

L'importance des individus est aussi soulevée. Nombreux sont ceux qui pensent que la démarche tient grâce à certains individus clés qui, par leur énergie, leur volonté et leur savoir-faire, poussent Culturat vers l'avant. Certains vont jusqu'à dire que sans ces personnes, Culturat ne tiendrait pas.

C'est sûr que s'il n'y avait pas ces individus-là, ça changerait la donne. La preuve en est qu'actuellement, Culturat, dans la dimension arts et culture, est un peu dans un cul-de-sac, ça n'avance pas. Tandis que le volet autochtone, ça avance, ça prend le pas. Ça tient beaucoup des individus en place (extrait d'entretien, acteur de proximité).

Certains affirment que certains acteurs clés du développement freinent la mise en œuvre de Culturat. Par manque de compréhension de la démarche, certains leaders ne semblent pas vouloir embarquer dans le mouvement.

C'est dur de faire comprendre Culturat. C'est un projet, c'est une mobilisation. Essaie de faire comprendre un projet de mobilisation, ce n'est pas évident. Donc, des fois, ce sont des freins pour les leaders qui sont là. Ceux qui l'ont compris, ceux qui prennent la machine et qui se l'approprient à leur secteur. Donc, ça repose beaucoup sur les individus qui vont décider de prendre le train ou non (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

En effet, l'émergence de l'innovation entraîne un processus de négociation, de résistance et d'accommodation entre les acteurs (Klein *et al.*, 2014a). « L'innovation est un processus qui prend ainsi la forme d'un réseau dans lequel différents acteurs échangent, débattent, luttent, acceptent, rejettent ou adoptent les nouvelles pratiques. » (Klein *et al.*, 2014a : 20) Cela provoque une inévitable opposition entre ceux qui résistent et ceux qui portent l'innovation (Klein *et al.*, 2014a). Selon la littérature, il est normal d'avoir des oppositions entre les acteurs. Cette négociation, résistance ou accommodation doit cependant être encadrée par un processus de concertation.

#### 4.2.3.5 L'institutionnalisation de la démarche Culturat

Par la suite, il convient de se poser la question de la diffusion et de l'institutionnalisation de l'innovation sociale. Il est question de comprendre dans quelles conditions Culturat est reconnue, adoptée et intégrée dans les pratiques dites « normales ».

De prime abord, ce sont, en général, les organismes qui testent les innovations. Elles donnent lieu à des processus qui se diffusent dans le temps et dans l'espace au fil des tensions et des compromis. Pour Klein *et al.* (2014b), la rapidité et l'ampleur de la diffusion d'une innovation dépendent d'une part de son secteur d'activité et, d'autre

part, de la dynamique d'acteurs dans laquelle gravite l'innovation. Par la suite, l'organisme doit être en mesure d'établir un rapport de force afin de renverser les blocages sociaux et culturels qui restreignent la diffusion de l'innovation. Lorsque l'innovation est diffusée dans de nombreux d'organismes et qu'une grande diversité d'acteurs y adhère, on peut alors affirmer que l'institutionnalisation a lieu (Klein *et al.*, 2014b). Ainsi, si le projet d'innovation devient légitime et que ses avantages au regard du bien commun sont reconnus, il pourra servir de modèle pour régler d'autres problèmes similaires (Klein *et al.* 2014b).

Afin de déployer Culturat, l'ATR a adopté plusieurs stratégies, dont celle de la charte de participation. Tel qu'il a été mentionné précédemment, 60 municipalités sur 65 ont signé cette charte. De plus, les 7 conseils de bande du territoire et 17 organismes de développement ont aussi signé. Selon les données de l'ATRAT (2018), 84 % des citoyens et des citoyennes de l'Abitibi-Témiscamingue connaissent la démarche. Ainsi, il est possible d'affirmer qu'une adhésion générale est en cours, au moins symboliquement, autour de la démarche. L'adhésion à des réseaux internationaux avec l'obtention de statuts constitue une autre stratégie de Culturat pour se faire reconnaître et diffuser.

Ça a marché. Tout le monde n'a pas le choix de dire oui, parce qu'on est reconnus par des organisations mondiales, parce que tout le monde a signé une charte. Il y a des faits (extrait d'entretien, acteur de l'ATR).

Pour de nombreux acteurs, l'importance de Culturat demeure toutefois dans ses valeurs et non pas dans les données quantifiables promues par l'ATRAT. En ce sens, même si la démarche s'essouffle quelque peu depuis les dernières années, ils espèrent que l'esprit de fond de Culturat demeure. « Puis, même si ça ne s'appelle plus Culturat, juste la mécanique, la logique qui a derrière ça, devrait persister » (extrait d'entretien, acteur de proximité). La vision de Culturat devrait s'ancrer dans les collectivités et devenir intrinsèquement liée à toute action de développement.

On sent moins de promotions, mais ça reste dans le discours des gens, par contre. Tant mieux. Pour ceux qui ont adhéré à la démarche, ils continuent de l'utiliser dans leur vocabulaire, dans une optique de développement ou de façon de faire (extrait d'entretien, acteur du développement).

Néanmoins, une vision à long terme est nécessaire afin qu'une telle initiative s'ancre dans l'imaginaire collectif. Un acteur relève que l'essoufflement de Culturat est dû entre autres à ce manque de vision. Selon lui, « [TAT] avait comme une vision de trois ans pour mettre en place Culturat ; c'est totalement utopique. Le manque de temps est probablement une des embûches majeures, parce qu'à mon avis, c'est le genre d'affaire que tu ne peux pas laisser tomber avant au moins 10 ans » (extrait d'entretien, acteur de proximité).

De manière générale, l'innovation sociale s'inscrit dans le temps et dans un lieu précis. Elle prend un certain temps à s'implanter, selon le dynamisme des acteurs et de l'organisme qui portent l'innovation. C'est par la déconstruction des arrangements intentionnels précédents que les acteurs adoptent de nouvelles pratiques en rupture avec celles du passé (Klein *et al.* 2014a). La démarche Culturat, par l'adhésion massive des acteurs et la transformation des pratiques et des mentalités, tend-elle vers l'institutionnalisation ? Le manque de concertation et la création de disparités entre les territoires menacent sa pérennité. Ainsi, son inscription dans les pratiques courantes de tous les acteurs est remise en question. Certains territoires et même certains secteurs y ont adhéré plus que d'autres. L'institutionnalisation de la démarche diffère selon les échelles ou les secteurs. Ce processus n'est égal sur l'ensemble du territoire régional. Pour Fontan (2008b), l'institutionnalisation d'une innovation est marquée par sa territorialisation. Cela signifie « qu'il y a intégration de nouveaux usages dans un modèle territorialisé de développement d'un groupe, d'une communauté ou d'une société et que cette intégration alimente les mécanismes de régulation du vivre et de l'être ensemble » (Fontan, 2008b). L'institutionnalisation permet la production et la reproduction de la matrice culturelle territorialisée d'une société. Il n'est donc pas

étonnant que Culturat voie une disparité entre les territoires locaux dans le processus d'institutionnalisation.

L'ATRAT est toutefois consciente des divers enjeux engendrés par Culturat. L'Association souhaite, dans les prochaines années, améliorer la cohésion et la concertation entre les acteurs territoriaux. La mise en place de comités locaux a été suggérée afin de susciter des occasions de rencontre et de maillages entre les secteurs (Aubry, 2017). En date du terrain de recherche, d'août à octobre 2018, les intentions de l'ATRAT ne semblaient pas être connues par les acteurs interrogés.

En ce qui a trait à la diffusion des pratiques innovantes sous Culturat, l'Association souhaite aussi faire de la démarche un modèle de développement exportable. En ce sens, il a été mentionné de « développer des outils exportables pour les gouvernements locaux ou régionaux qui voudraient entreprendre une démarche similaire (notamment outils numériques) » (Aubry, 2017). Cette volonté s'inscrit dans le processus de diffusion et d'institutionnalisation d'une innovation. Les nombreuses recherches scientifiques qui documentent la démarche permettront aussi d'atteindre cet objectif d'exportation des pratiques.

#### 4.3 Synthèse des résultats et de la discussion

Une synthèse des résultats sera présentée et discutée dans la section suivante. En comprenant les dynamiques de développement et les rôles (formels, informels) de l'ATR, la chercheuse sera en mesure de bien camper l'analyse de la démarche Culturat sous l'angle de l'innovation sociale. Il sera ainsi possible de déceler si des transformations socioterritoriales se sont produites sur le territoire étudié.

#### 4.3.1 Les dynamiques de développement

Un portrait sommaire, mais non exhaustif, de l'histoire du développement de l'Abitibi-Témiscamingue a été dressé afin de comprendre dans quel contexte est née Culturat. D'une part, une lecture macro des transformations sociales et structurelles a été posée. Il a été possible de relever les changements méso qui influencent les dynamiques de développement de cette région. Certes, Culturat s'inscrit dans un contexte méso qui, à la suite du remaniement du modèle québécois de développement et de la mise en place des politiques néolibérales d'austérité, a transformé les structures régionales de gouvernance. Cela a inévitablement influencé les acteurs territoriaux dans leur façon de se coordonner.

Par contre, pour ces acteurs, les grandes tendances à suivre en tourisme culturel à l'échelle mondiale sont de grandes influences dans leur processus de réflexion et de mise en action. Selon une lecture locale de leurs forces, le dynamisme culturel de la région a été mis à profit afin de suivre les grandes tendances mondiales issues d'organisations telles que l'UNESCO et CGLU. En suivant les lignes directrices de certains programmes de mise en valeur de la culture, comme l'Agenda 21 de la culture, ils ont réussi à canaliser ce dynamisme probant dans la région en le structurant.

Pour comprendre ce dynamisme culturel local, il fut pertinent de ressortir les fondements historiques de ce territoire. L'Abitibi et le Témiscamingue, régions unifiées par une structure administrative, sont bel et bien distincts. Leur histoire, leur développement et leurs aspirations étaient, et sont toujours aujourd'hui, caractérisés par leur unicité. Il devient donc parfois difficile de réunir ces deux territoires sous une vision commune. De plus, Culturat reconnaît l'apport majeur du peuple autochtone Anicinabek et tente, conjointement avec ce peuple, le rapprochement et la réconciliation par l'art et la culture. La mise en œuvre d'une démarche régionale soulève la question des spécificités territoriales et de la culture locale. Le rapport au territoire diffère d'un acteur à l'autre. La vision régionaliste est remise en question au

profit d'une échelle d'intervention plus proche du territoire d'appartenance des collectivités.

Dans un autre ordre d'idées, le démantèlement des structures de concertation régionale a chamboulé l'échiquier à cette échelle. Si, pour certains, cela signifie un gain en ce qui concerne la prise de décision et l'autonomisation des collectivités locales, d'autres perçoivent une diminution de la représentativité de la société civile dans l'espace décisionnel (Fortin et Brassard, 2015). Quoi qu'il en soit, cela redéfinit la place de certains organismes sectoriels régionaux, principales survivantes des réformes néolibérales de 2014-2015. Dans la littérature, ces reconfigurations de la planification territoriale encouragent les acteurs à développer leurs capacités mobilisatrices afin d'assurer le contrôle du processus de développement de leurs collectivités (Glon et Pecqueur, 2016, dans Klein, 2019). Il était donc important de voir dans quelle mesure les acteurs interrogés comprenaient et maîtrisaient les dynamiques multiscales du développement de leur territoire (locale, régionale, nationale et mondiale) (Klein, 2019). Il est possible d'affirmer que les acteurs locaux ont une bonne connaissance générale des questions locales, supralocales et régionales. Par contre, à l'échelle nationale et internationale, les référents des acteurs sont issus davantage du secteur d'activité du tourisme et de la culture. Moulaert et Swyngedouw (1989) insistent sur l'importance de bien cerner l'espace local et régional dans son imbrication avec des échelons spatiaux plus larges (Moulaert et Nussbaumer, 2008).

En somme, la démarche étant portée par un acteur sectoriel, les éléments macro soulevés sont liés davantage aux secteurs touristique et culturel. Les acteurs ne mettent pas instinctivement en contexte le tourisme dans une économie mondialisée liée à des dynamiques sociales, culturelles et économiques. En ce qui a trait au contexte interne, des éléments liés à la gouvernance, à la planification, au développement territorial et à l'identité régionale ont été relevés. Cela démontre une connaissance fine des dynamiques locales et leur appropriation par les acteurs territoriaux. Sans prétendre à

l'exhaustivité, la mise en contexte du territoire a permis de comprendre, selon une perspective historique, les dynamiques de développement de ce territoire. Nous pouvons maintenant mieux cerner le positionnement de l'ATR dans un contexte macro, méso et micro afin de déceler l'apport de cet organisme dans le développement territorial de l'Abitibi-Témiscamingue.

#### 4.3.2 Repositionnement de l'ATRAT

Il a été démontré que la majorité des acteurs questionnés perçoit principalement l'ATRAT comme une agence marketing. Néanmoins, malgré ces perceptions persistantes, TAT, conscient des nouveaux problèmes liés à leur secteur d'activité, revoit depuis plusieurs années ses pratiques. En effet, les changements sur les plans structurel (création d'un nouvel organe de promotion national, nouvelle politique de planification territoriale, diminution de la représentativité à l'échelle régionale), technologique (TIC), social (développement par le bas, qualité de vie du citoyen d'abord) et culturel poussent l'ATRAT à revoir leurs rôles et leurs pratiques. Pour ces derniers, c'est une question de survie à long terme.

L'organisme a ainsi développé une démarche axée davantage sur le développement en amont afin de favoriser la qualité de vie des citoyens d'abord. Par diverses actions, TAT mobilise les acteurs de l'Abitibi-Témiscamingue. La démarche Culturat est l'aboutissement de ces efforts et le tremplin vers d'autres. Ses actions, en tant qu'organisme de développement, sont reconnues par les acteurs du territoire. C'est la mise en relation de toute la communauté territoriale autour d'un projet commun. TAT est perçue comme un organisme dynamique et mobilisateur. Bien que certains mentionnent une déviation du rôle de l'ATR sur le territoire, personne ne semble réellement s'en insurger. Pour la majorité, les acteurs ne remettent pas en question les apports de la démarche Culturat. Certains y apportent des nuances, quelques critiques. Globalement, une belle synergie locale axée sur la collaboration et la mise en commun des ressources se dégage du repositionnement de l'ATR comme acteur dynamique du

développement territorial intégré. Si, dans les fondements, tout semble exemplaire ou presque, dans la forme, certaines limites et problèmes ressortent.

Quoi qu'il en soit, pour TAT, l'augmentation de l'attractivité du territoire est aussi une externalité positive souhaitée de la démarche. Dès lors, dans le sillage de Culturat, l'organisme a participé activement à la création d'un organisme unique en Amérique du Nord ; la première agence d'attractivité du Québec (Charlebois, 2019b). L'Agence d'attractivité de l'Abitibi-Témiscamingue (AAAT) « est soutenue par la Table des préfets de l'Abitibi-Témiscamingue et a pour mission d'aider les MRC, les institutions et les divers acteurs économiques de la région à convaincre les employés, les étudiants et les divers talents recherchés que l'Abitibi-Témiscamingue est leur terre d'accueil idéale » (Charlebois, 2019b). Pour Claire Bolduc, présidente de la Conférence des préfets, l'AAAT reflète l'union des forces vives et créatives de l'Abitibi-Témiscamingue autour de l'attractivité et de la rétention. « La solidarité et la cohésion de nos actions positionneront l'Abitibi-Témiscamingue par son leadership et par le rayonnement de l'identité propre de chacun de ses cinq territoires » (Claire Bolduc, citée dans Charlebois, 2019b). L'AAAT est totalement indépendante de l'ATRAT. Par contre, son expertise et son contenu serviront à mettre en valeur l'Abitibi-Témiscamingue.

L'ATRAT montre encore une fois sa capacité à partager ses ressources afin de répondre, dans ce cas-ci, à un problème structurel de rétention de main-d'œuvre. L'acteur touristique travaille ici, conjointement avec les acteurs territoriaux, à mettre en valeur son territoire dans une logique d'attractivité. L'objectif est de mobiliser le milieu en rassemblant les décideurs locaux autour d'une vision claire et partagée, dans le respect des territoires et de leur expertise (Martine Rioux, citée dans Charlebois, 2019b). Il serait pertinent de poursuivre cette recherche en prenant en compte l'ensemble des actions innovantes de l'ATRAT. Une nouvelle tangente vers le marketing territorial semble émerger.

Dans un autre ordre d'idées, il a été démontré que l'ATR valorise une certaine chasse gardée de son expertise locale afin d'être un organisme indispensable sur le territoire régional. Elle combat, à sa manière, la centralisation du secteur touristique au Québec. La reconnaissance de la démarche Culturat par des instances internationales est un moyen pour l'organisme de se distinguer et d'acquérir une légitimité aux yeux de tous. Sa capacité à mobiliser les ressources locales afin d'apporter une nouvelle vision de son territoire engendre inévitablement de nouvelles formes de gouvernance. Entre négociations, conflits et concertations, les nouveaux modes de coordination qui se sont dessinés par Culturat ont transformé la gouvernance touristique. La recherche scientifique sur la gouvernance du modèle touristique québécois est marginale à de rares exceptions près, tels les travaux de Louis Jolin sur le droit du tourisme au Québec. Il serait pertinent d'approfondir la littérature scientifique sur la gouvernance touristique, surtout dans la mouvance du repositionnement de certains acteurs touristiques sur les territoires.

En somme, l'analyse des rôles formels, informels et perçus de l'ATRAT a permis de comprendre pourquoi l'acteur touristique repositionne et ancre ses actions dans une vision de développement territorial. En prenant part au développement de ce territoire, cet organisme devient indispensable aux yeux de tous. TAT rend légitime ses actions. L'organisme est reconnu à divers échelons et par des instances internationales prestigieuses. Cela lui permet d'étendre ses actions à des sphères traditionnellement non liées au tourisme tel le rapprochement des peuples allochtones et autochtones.

Ces nouvelles pratiques touristiques, par l'entremise de Culturat, amènent à analyser la démarche sous l'angle de l'innovation sociale afin de comprendre si ses actions, ses retombées et ses finalités peuvent bénéficier au développement territorial d'une région dite « périphérique » par la transformation des dynamiques socioterritoriales.

### 4.3.3 Les pratiques innovantes et les transformations socioterritoriales

Il a été démontré que Culturat a pris forme sous l'impulsion d'un dynamisme culturel et la mise en relation des secteurs touristique et culturel. Les deux secteurs, par la concertation, ont mis en commun leurs ressources pour créer une démarche de mobilisation régionale qui tente de faire de l'art et de la culture un moteur de développement. Portée par le dynamisme de l'acteur touristique (TAT), la démarche a réussi à mobiliser de nombreuses ressources internes et externes. L'adhésion massive de la communauté territoriale a permis une mobilisation dans une logique de coopération et même de coopération. Il est reconnu dans la littérature que le processus d'innovation fait naître des oppositions et des résistances entre les acteurs. Dans la logique de l'innovation, des moyens doivent être mis en place pour les contrecarrer. Les acteurs territoriaux doivent confronter leur conception afin de favoriser l'établissement d'un dialogue (Fontan, 2008b). Pour être bénéfique, cette confrontation doit être structurée par des mécanismes de concertation. Il est possible de constater que la concertation des acteurs territoriaux demeure essentielle.

Par contre, les entretiens ont montré que la concertation s'effritait. Pour les acteurs territoriaux, l'importance d'avoir une vision concertée à long terme est un élément central dans la viabilité de Culturat. La pérennité de la démarche inquiète cependant les acteurs. Le manque de concertation est ici un enjeu de taille. Pour Fontan (2008b), la mise en commun de nouvelles ressources pose systématiquement la question de leur arrimage, de leur utilité, de leur rentabilité économique, politique ou sociale. « Le processus innovant représente un investissement pouvant libérer de nouveaux pouvoirs, avoirs ou savoirs. Conséquemment, il est porteur d'enjeux sur lesquels les acteurs sociaux d'une territorialité doivent s'entendre. » (Fontan, 2008b : 52) Le désengagement de l'organisme porteur de la démarche par rapport au dialogue remet en cause sa légitimité. La prise de conscience de l'ATRAT est cependant présente. Il reste à savoir dans quelle mesure l'ATRAT sera en mesure de résoudre ce problème.

Les municipalités et les MRC, « locomotives » de la démarche, ont montré les limites du politique dans ce type d'initiative. Les territoires dont la volonté politique était présente ont attesté d'un dynamisme structurant pour leur collectivité. Dès lors, le pouvoir des élus prédomine sur la réussite ou non de la démarche Culturat sur un territoire local. De plus, les instances publiques sont incapables de répondre de manière consensuelle aux aspirations de Culturat. D'une certaine façon, Culturat reproduit des mécanismes de disparités.

En effet, Culturat ne s'est pas déployé de manière égale sur le territoire régional. Laisée aux mains de la communauté politique, certains territoires se sont approprié la démarche et l'on fait rayonner. D'autres, par manque de ressources ou de volonté politique, n'ont pas réussi à faire de Culturat un réel levier de développement pour leur collectivité. Il est pertinent de faire le parallèle entre l'implantation de Culturat et le développement qui caractérise cette région administrative. Selon une étude économique de Desjardins (2019), malgré les nombreux efforts déployés pour diversifier les sphères d'activité, l'Abitibi-Témiscamingue connaît un développement à deux vitesses. D'un côté, il y a les MRC d'Abitibi et de la Vallée-de-l'Or ainsi que la ville MRC de Rouyn-Noranda qui ont une économie basée sur le secteur minier. Les emplois y sont dans la plupart des cas bien rémunérés. De l'autre côté, il y a les MRC d'Abitibi-Ouest et de Témiscamingue qui demeurent dépendantes de l'agriculture et de la foresterie. Ces deux secteurs d'activité continuent d'évoluer dans un contexte difficile (Desjardins, 2019). Il paraît évident que la démarche Culturat connaît, parallèlement au développement économique de cette région, une implantation à deux vitesses, selon la capacité des territoires à déployer ou non leurs ressources. Sans mesures pour atténuer ces inégalités, il y a un danger que Culturat s'inscrive dans la vision « entrepreneuriale » des politiques néolibérales laissant pour compte les territoires marginalisés. Il importe de rappeler que l'innovation sociale « offre une réponse constructive à la vision économiste et technologique du développement économique rêvée et réalisée par les protagonistes néolibéraux ; elle défend une

ontologie de solidarité, de coopération, de diversité et de solutions aux problèmes de développement humain » (Nussbaumer et Moulaert, 2014 : 77). Dans une perspective où l'innovation s'ancre dans une société sans valider de prime abord les rapports sociaux déjà existants, « il importe de comprendre [...] comment s'insèrent les rapports de pouvoir dans la nouveauté proposée » (Fontan, 2008 : 65). Culturat semble contribuer à la reproduction de rapports sociaux existants (l'échange inégal entre territoires) (Fontan, 2008). Dans une vision commune du développement territorial, les spécificités locales doivent être prises en compte afin de comprendre les singularités de chaque territoire à différentes échelles d'intervention.

Malgré la vitalité de certaines MRC comparativement à d'autres, les territoires indépendants de l'exploitation des ressources naturelles doivent se préoccuper de la diversification de leur économie. Selon Proulx (2019a : 52) :

Tant et aussi longtemps que les mines environnantes demeureront en exploitation, ces deux localités (Rouyn-Noranda et Val-d'Or) devraient se maintenir aux niveaux actuels sur le plan démographique. Cependant, lorsque les nombreux gisements seront épuisés, la décélération économique sera inéluctable et la centralité sera insuffisante pour retenir les masses de travailleurs qui seront drainées hors de ces territoires vers les pôles les plus attractifs du réseau urbain national (Proulx, 2019a : 52).

La multiplication de spécialités territoriales par la diversification des activités et de l'économie est en soi porteuse d'une croissance stable pour une viabilité à long terme. En effet, « par la présence active de multiples activités différentes, la diversification possède, en principe, un bon nombre de vertus en matière de structuration des économies territoriales » (Proulx, 2019a : 153). Cette réalité est omniprésente pour ce territoire. Sa dépendance aux grandes exploitations, propriétés d'entreprises étrangères, fragilise sa vitalité sociale, économique et environnementale à court, moyen et long terme. Pour l'acteur touristique de ce territoire, la mise en place d'une démarche touristique structurante pour la région est en soi porteuse d'avenir. L'ATRAT, par ses

actions innovantes, souhaite être un acteur actif du développement territorial. En se positionnant comme territoire leader en matière d'art et de culture par divers labels et statut de reconnaissance, l'Abitibi-Témiscamingue montre, à l'échelle internationale, une unicité digne de mention. Est-ce un moyen pour ce territoire de se faire reconnaître autrement que par le qualificatif de région-ressource ?

Bien souvent, l'utilisation de la culture dépasse le simple registre culturel (Albessard *et al.*, 2019). Les politiques culturelles s'accompagnent « d'un désir de spécificité ou de spécialisation culturelle permettant de se distinguer entre des lieux et de leur assurer une reconnaissance externe » (Gravari-Barbas et Violier, 2003, dans Albessard *et al.*, 2019). Ces politiques de développement culturel renforcent la construction de cette image. Cette légitimation politique sert à confirmer les particularités territoriales et ainsi à affirmer une nouvelle cohérence territoriale. Ainsi, l'art et la culture représentent pour les acteurs territoriaux un moyen de spécifier et de spécialiser leur territoire dans un contexte d'une compétition toujours de plus en plus vive entre les territoires (Albessard *et al.*, 2019).

Consciente des questions régionales en ce qui a trait à l'attractivité des milieux de vie, l'ATRAT travaille de plus en plus en collaboration avec les acteurs territoriaux afin d'apporter des solutions. Selon la littérature, les choix relatifs au lieu d'établissement sont de plus en plus d'ordre qualitatif. Par exemple, la facilité de transport, les activités culturelles, les loisirs et le climat de travail sont entre autres des exemples qui sont désormais prioritaires par les travailleurs. Afin d'établir ces conditions territoriales, une pluralité d'acteurs doit agir pour « produire la combinaison optimale de facteurs attractifs qui, par ricochet, alimentera l'apprentissage collectif du développement » (Proulx, 2019a : 159). Pour Proulx (2019a), la diversification passe avant tout par une bonne interaction entre les acteurs. En quête de diversification économique, les acteurs territorialisés doivent interagir entre eux et créer un maillage. « En région, ces acteurs sont souvent en situation de dépendance envers les prises majeures motrices, mais

doivent miser sur leurs interdépendances pour établir leur propre système relationnel afin de favoriser la diversification économique » (Proulx, 2019a : 159). La création de l'AAAT s'inscrit dans cette réalité.

L'innovation sociale repose sur un processus d'apprentissage collectif (Klein, 2019). Il a été révélé qu'un changement de mentalité s'est opéré avec Culturat. L'esprit de clocher a laissé place au partage des connaissances, à l'entraide et à la coopération. Culturat suscite la fierté et le développement d'un sentiment d'appartenance à l'égard de la région. Cela a créé une solidarité entre les acteurs. Pour Tremblay *et al.*, 2009, la mise en œuvre d'une initiative locale grâce à l'action collective, la mobilisation des ressources et la solidarité a créé une conscience territoriale chez les acteurs. En effet, Culturat est un projet mobilisateur qui met en œuvre les aspirations de la population de l'Abitibi-Témiscamingue.

Un grand chantier a aussi vu le jour sous Culturat, soit celui du rapprochement des peuples. Ce volet de la démarche est plus que porteur pour la région. Il devient un projet de territoire en lui-même. Cela contribue aux changements des mentalités chez les peuples autochtones et allochtones. Par l'art et la culture, ils apprennent tranquillement à se connaître. L'ATRAT a laissé voler de ses propres ailes le volet Premières Nations. L'organisme Minwashin a été créé dans le but d'offrir une structure professionnelle aux artistes des communautés anicinabek de l'ensemble de la région (Lemire, 2018). L'organisme travaille à promouvoir les arts et la culture comme facteurs sociaux importants, permettant entre autres le développement d'une identité culturelle forte (Lemire, 2018). Avec la création de Minwashin, l'apprentissage collectif s'opère. Culturat engendre une autonomisation tant dans les communautés allochtones qu'autochtones.

Ces apprentissages font maintenant école à l'international et dans le milieu de la recherche. La diffusion de Culturat se fait grâce aux divers acteurs du territoire qui y

adhèrent et y participent. De plus, la reconnaissance à l'international et l'intérêt de la communauté scientifique à documenter la démarche participe à sa diffusion et à son institutionnalisation. Cependant, il faut être consciencieux, car certains acteurs ressentent une instrumentalisation de leurs pratiques. Ici, il importe de mentionner le sentiment de désapprobation de certains artistes quant à la démarche Culturat et, plus particulièrement, à sa volonté de démocratiser l'art et la culture.

En somme, l'effritement de la concertation régionale autour de la démarche est préoccupant et met en danger son institutionnalisation. Cet enjeu se couple au contexte actuel de la perte d'intérêt du régional au profit de l'infrarégional et du local. La mise en œuvre de pratiques innovantes en tourisme à l'échelle régionale a démontré une grande capacité à mobiliser les ressources internes et externes à cet échelon. Par contre, la structure de diffusion de Culturat, par un grand pouvoir des acteurs politiques, a limité son implantation dans certains territoires locaux. Par manque de ressources ou de volonté politique, des inégalités territoriales ont émergé. Quoiqu'il en soit, la démarche bénéficie d'une visibilité à l'international et par la communauté scientifique, rendant légitimes ses actions. Un pas de recul est maintenant nécessaire pour retourner à une échelle plus proche du territoire d'appartenance des acteurs.

L'ensemble de ces changements plaide en faveur d'un développement différencié et d'une spécialisation des espaces, y compris à l'intérieur des frontières administratives régionales, d'autant que l'on observe une profusion d'actions, d'initiatives et de nouvelles pratiques provenant des territoires, qui dessinent les formes de nouveaux modes de développement. Ces dynamiques doivent être analysées avec soin, sans que leur foisonnement ne donne lieu à des interprétations excessivement optimistes (Torre, 2015).

## CONCLUSION

Cette recherche part de la prémisse que le tourisme est souvent proposé par les divers ordres de gouvernement comme une stratégie de développement local porteuse d'un souffle nouveau pour les territoires. Pour de nombreuses régions périphériques du Québec, le tourisme est perçu comme un moyen de diversification ou encore comme une stratégie structurante de reconversion de leur économie. Cette industrie, par ses divers apports au développement économique et social, peut en effet revitaliser les espaces. Réfléchi dans la foulée de la transition sociale et écologique, le tourisme représente une stratégie dite « durable » pour les collectivités locales. La plupart du temps, le développement touristique suit une logique néolibérale où le discours de la croissance économique prévaut. De plus en plus, les externalités négatives de cette industrie sont décriées par des mouvements antitouristes ainsi que par les études critiques en tourisme. Afin de répondre aux questions planétaires de notre siècle, tels les changements climatiques, de nouvelles voies de développement des territoires touristiques sont maintenant nécessaires afin de répondre aux besoins des collectivités. Une construction plus solidaire et plus écologique des territoires touristiques est souhaitée, et ce, à toutes les échelles d'intervention. Toutefois, comment surpasser l'idéologie du « tourisme durable » pour réellement inclure le tourisme dans le développement territorial des régions ?

Dans le cadre de cette étude, le but était de comprendre comment le tourisme, par des pratiques socialement innovantes, participe au développement territorial dans les régions périphériques du Québec. Pour ce faire, le cas de Culturat, en Abitibi-Témiscamingue, a été étudié. Recherche d'ordre qualitative, les entretiens semi-dirigés

et les données documentaires ont été utilisés afin de collecter les données. Ainsi, 13 acteurs territoriaux ont été interrogés pour tenter de répondre aux objectifs de recherche. Une analyse de contenu a permis de ressortir les résultats de cette recherche.

Pour ce faire, il a été nécessaire de mettre en contexte la démarche Culturat afin de comprendre les dynamiques de développement social et économique de la région selon une perspective historique et actuelle. Par la suite, les rôles formels, informels et perçus de l'organisme porteur de la démarche ont été ressortis. Cela a permis de bien ancrer Culturat dans son contexte global et local. La démarche a finalement été analysée sous l'angle de l'innovation sociale. Il importe de rappeler l'objectif inhérent à cette recherche. Nous voulions savoir si de nouvelles approches ou pratiques en développement du tourisme favorisent le développement territorial des régions périphériques. Il était ainsi question de comprendre si de nouvelles pratiques socialement innovantes en tourisme transforment les dynamiques socioterritoriales par de nouveaux modes d'organisation et de gestion territoriale.

### **Retour sur les résultats et la discussion**

Tout d'abord, le dynamisme artistique et culturel sur ce territoire a été reconnu par les secteurs touristique et culturel. La mise en commun de ces deux secteurs s'est effectuée à la suite d'un processus de concertation. La mise sur pied d'une démarche de mobilisation fut entre autres inspirée et structurée selon des politiques internationales de mise en valeur de la culture tel l'Agenda 21 de la culture. Culturat, dans ses fondements, vise la mobilisation de l'ensemble de la communauté territoriale autour de l'art et de la culture afin de contribuer au développement de la région.

Au fil des réformes néolibérales gouvernementales, l'ATRAT a pris une place de plus en plus grande sur le territoire. Les changements structurels au chapitre de la planification des territoires, notamment à la suite de l'abolition des structures de

concertation régionale permettent à l'ATRAT de redéfinir son rôle. L'organisme s'est forgé un leadership régional qui dépasse maintenant la sphère touristique. Par contre, les acteurs territoriaux perçoivent toujours l'ATR comme une agence de marketing. Consciente des divers problèmes liés au secteur touristique tels les changements technologiques et structuraux, l'ATRAT a développé une expertise locale pour devenir indispensable aux yeux des acteurs territoriaux. Son leadership en tant qu'acteur du développement territorial est ainsi reconnu par tous. La perception quant à ses rôles reste toutefois à redéfinir dans l'imaginaire collectif.

S'attirant certes quelques critiques, les avantages des actions de l'organisme lui permettent tout de même de légitimer son nouveau rôle. Par contre, la structure de l'ATR est d'ordre régional. De plus en plus, la perte du pouvoir régional au profit des structures supralocales et des municipalités locales se fait sentir. Cette nouvelle planification des territoires donne un pouvoir de plus en plus fort aux élus. La société civile est de moins en moins représentée. Il importe donc pour l'ATRAT de prendre en compte les spécificités des cinq territoires supralocaux dans l'élaboration de leur vision commune.

Dans ses pratiques innovantes, l'ATRAT a démontré sa capacité à mettre en relation les acteurs territoriaux afin d'améliorer le partage des ressources autour d'un projet de territoire. Par contre, la capacité mobilisatrice des ressources est disparate d'un territoire à l'autre. La question des inégalités territoriales a été soulevée. La démarche reproduit un phénomène déjà existant dans la région : les questions touchant la disparité entre les cinq territoires supralocaux. Ces cinq territoires sont inégaux dans leur capacité à se développer et ainsi à participer à une démarche telle que Culturat. Pour les territoires en reconversion économique, la mobilisation de ressources humaines et financières pour les secteurs touristique et culturel n'est pas toujours une priorité aux yeux des élus. Bien que divers secteurs de la communauté territoriale participent à Culturat, les municipalités et les MRC sont les « locomotives » de la démarche. Dès

lors, l'aspect politique entre en ligne de compte dans l'adhésion active ou non des collectivités locales.

Somme toute, la démarche est reconnue à l'international. Cette reconnaissance, entre autres par l'acquisition de labels, rend la démarche plus forte et légitime à des échelons dépassant le territoire d'action. Malgré de nombreuses reconnaissances à l'international, la démarche n'atteint toutefois pas le même degré d'institutionnalisation à l'échelle locale. Pour certains territoires, l'esprit de Culturat est dans les pratiques communes. Pour d'autres, il reste encore bien du chemin pour y parvenir. L'effritement de la concertation des acteurs territoriaux autour de Culturat affecte de plus en plus la légitimité de la démarche. Issue de la concertation, la perte de ce mécanisme fragilise la pérennité de Culturat. Pour de nombreux acteurs, l'important est que les fondements de la démarche se retrouvent dans les pratiques communes, qu'elle s'institutionnalise. L'absence d'espace commun de discussion, de concertation, met en enjeu l'intégration de Culturat dans les pratiques communes.

### **Limite de la recherche**

Dans la littérature, les travaux sur l'innovation sociale présentent de nombreuses analyses partiales. À prime abord, la complexité des systèmes économiques localisés, couplée à l'engouement pour le développement « par le bas », a suscité, dans la communauté scientifique, un optimisme excessif quant à la capacité du local à engendrer de la croissance (Moulaert et Nussbaumer, 2008). Il fut donc important d'ancrer les résultats de cette recherche dans une vision réaliste. Pour ce faire, les apports bénéfiques de la démarche ont été relevés tout en posant un regard critique sur les externalités négatives qu'elle engendre. Quoi qu'il en soit, tous les acteurs interrogés étaient de près ou de loin liés à la démarche Culturat, ce qui influence inévitablement leurs perceptions. Loin d'être une limite à proprement dit, car tel était l'échantillonnage choisi, il serait plus que pertinent d'étendre les recherches futures à

une population représentative de l'Abitibi-Témiscamingue. Faut-il le rappeler, Culturat se veut un « projet de société ». La démarche est née d'une volonté citoyenne de mettre le bien-être des citoyens et citoyennes au cœur des décisions dans le secteur du tourisme. En ce sens il serait primordial d'intégrer la société civile dans de futures recherches. Comme celle-ci est de moins en moins incluse dans les structures de planification territoriale, il serait pertinent de voir si Culturat s'inscrit dans cette tendance ou s'en émancipe.

De plus, lorsque l'humain et la société sont abordés, il importe de faire attention à la « pensée magique » afin de ne pas mettre en jeu la rigueur de l'analyse empirique. En ce sens, l'un des dangers est d'adopter une vision d'un monde imaginaire comme base ontologique d'une théorie et de l'appliquer à l'analyse d'un processus de développement territorial (Moulaert et Nussbaumer, 2008). Dès lors, un des biais en sciences sociales est celui de l'idéologie du chercheur. « Le positionnement socioculturel des scientifiques, leurs appartenances à des communautés scientifiques et philosophiques, les liens entre la pratique scientifique et l'action collective » sont des partialités à prendre en compte (Moulaert et Nussbaumer, 2008 : 133). En tant que chercheuse junior, ces éléments de partialités doivent être considérés.

### **Nouvelles perspectives de recherche**

En somme, bien que cette recherche tente d'apporter un apport théorique aux études touristiques, il a été nécessaire de documenter scientifiquement cette démarche afin d'en tirer des exemples et des apprentissages pour l'appliquer éventuellement à d'autres territoires québécois. Par contre, la chercheuse, consciente des limites de la généralisation d'une étude de cas, a fixé des objectifs de recherche qui ont été élaborés selon le postulat d'Alberio (2015) : l'innovation sociale n'est pas facile à contrôler. Il est difficile de la reproduire d'un territoire à un autre. Elle est ancrée dans un contexte socioterritoriale, économique et politique spécifique. « Chaque territoire, pas

seulement à l'échelle régionale, mais aussi au niveau de chaque MRC ou village, présente des ressources humaines et communautaires propres, qu'on ne peut pas toujours retrouver ailleurs ; même dans un village proche.» (Alberio, 2015) L'innovation sociale, par un leadership individuel ou collectif, naît de plusieurs raisons d'ordre institutionnel, social ou encore économique. Elle organise et mobilise une collectivité sur un territoire (Alberio, 2015). Il fut donc important d'adopter une approche macro, méso et micro afin de déceler toutes les subtilités de l'innovation sociale. Il n'en demeure pas moins que cette recherche n'est qu'un survol de concepts complexes à la compréhension de l'organisation de territoire et de la vie humaine. Selon cette vision, les collectivités humaines, par leurs spécificités, sont uniques. L'étude de l'innovation sociale doit donc être tenue selon une approche holistique. Il serait pertinent de faire une étude comparative avec d'autres ATR du Québec. On pourrait ainsi comparer les types d'actions des ATR et de mesurer, de manière comparative, la transformation des modes d'organisation socioterritoriaux. La question de la gouvernance touristique devrait aussi être davantage approfondie. Le manque de littérature à ce sujet fragilise les actions futures à poser afin d'ancrer le tourisme dans le développement territorial et la transition sociale et écologique qui s'imposent maintenant.

Cette recherche a tenté de dresser un portrait global d'un phénomène au regard de concepts complexes, toujours en pleine construction théorique. Il serait pertinent d'approfondir certains éléments clés de cette recherche tels que la gouvernance touristique, les inégalités territoriales ainsi que la question des échelles d'interventions dans la planification territoriale et touristique. Culturat a été étudiée sous plusieurs angles. Mercier (2019) l'a étudiée selon la loupe du bien-être des collectivités et Benjamin (2020), selon celle de la résilience du peuple autochtone. La mise en commun de l'ensemble de ces connaissances permettrait de les consolider afin d'approfondir les réflexions autour de ce phénomène.

Pour finir, le concept de territoire fut essentiel pour comprendre le développement d'un tourisme plus soutenable, car celui-ci se construit grâce à une mobilisation des acteurs et à une mise en œuvre des ressources territoriales, comme le paysage, le climat, la forêt ou encore l'eau (Lamara, 2009). Le territoire est ainsi autoproduit par une régulation locale instaurée par les acteurs territoriaux (Lamara, 2009). L'analyse des innovations territorialisées améliore le cadre théorique du développement territorial (Van Campenhoudt *et al.*, 2017) et, par le fait même, des sciences du territoire. L'ajout de l'objet touristique, comme phénomène social complexe, est un apport supplémentaire à cette science pluridisciplinaire.

## ANNEXE A

### COURRIEL D'INVITATION À LA PARTICIPATION À L'ÉTUDE

Bonjour...,

Je suis étudiante à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM). Je fais une maîtrise (profil mémoire) en développement du tourisme. Afin de réaliser mon mémoire, je mène actuellement une recherche sur l'innovation sociale en tourisme comme stratégie de développement régional, dans le cadre de la démarche Culturat, en Abitibi-Témiscamingue.

C'est grâce à votre expertise en (développement régional, développement touristique, ou maire, participant à la démarche...) que j'aimerais m'entretenir avec vous pour une entrevue d'environ 30 minutes.

Si vous acceptez cette invitation, cet entretien devra être enregistré à l'aide d'un dictaphone, et ce, afin de ne pas altérer vos propos. Soyez assuré que l'enregistrement sera détruit à la fin de son traitement. Aussi, je vous assure que vos propos resteront anonymes. De plus, au cours de cet entretien, je serai amenée à vous poser diverses questions. Vous serez invité à y répondre en toute liberté, car je souhaite connaître votre avis sur la question. En effet, j'ai tout à apprendre de vous.

Si vous avez des questions sur l'objectif de cet entretien ou si vous avez certaines appréhensions, n'hésitez pas à m'en faire part, c'est avec plaisir que j'y répondrai.

Je suis disponible à vous rencontrer selon vos disponibilités. Au plaisir de vous rencontrer.

Cordialement,  
Florence Gilbert  
Étudiante à la maîtrise en développement du tourisme – ESG-UQAM

## ANNEXE B

### GRILLE D'ENTRETIEN

**Numéro d'entrevue :**

#### **Question d'identification**

1. Années de résidence en Abitibi-Témiscamingue ?
2. Sexe : H      F      Autre
3. Occupation :

#### **Renseignement aux participants**

Je suis étudiante à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Je fais actuellement une maîtrise en développement du tourisme. Afin de réaliser mon mémoire, je mène une recherche sur l'innovation sociale en tourisme dans le cadre de la démarche Culturat, en Abitibi-Témiscamingue. C'est grâce à votre expertise en (développement régional, développement touristique, ou maire...) que je souhaite m'entretenir avec vous aujourd'hui.

Afin de ne pas altérer vos propos et, bien sûr, avec votre accord, cet entretien sera enregistré à l'aide d'un dictaphone sur un téléphone intelligent. Soyez assuré que l'enregistrement sera détruit à la fin de son traitement. Aussi, soyez assuré que vos propos resteront anonymes. La durée de cet entretien sera d'environ 30 minutes.

Au cours de cet entretien, je serai amenée à vous poser diverses questions. Vous êtes invité à répondre en toute liberté, car je souhaite connaître votre avis sur la question.

En effet, j'ai tout à apprendre de vous. Pour certaines questions, je devrai probablement approfondir certains détails pour mieux comprendre. Par contre, si je ne me fais bien comprendre, n'hésitez pas à me faire répéter ou à demander une reformulation de la question. Si vous avez des questions sur l'objectif de cet entretien ou si vous avez certaines appréhensions, n'hésitez pas à m'en faire part. De plus, si vous le désirez, vous pouvez m'interrompre à tout moment au cours de cet entretien. Avez-vous des questions ?

#### Guide d'entretien – Acteurs de proximité de l'ATR

---

#### **Questions d'ouverture : liens avec Culturat**

- En tant que (...), quel est votre rôle/mandat ?
- Pouvez-vous nous décrire quel type de relation vous avez avec l'ATRAT ?
- Pouvez-vous décrire de quelle(s) manière(s) votre organisme contribue à la démarche Culturat ?
- Comment décririez-vous l'évolution de vos relations avec l'ATRAT depuis 2012 ?

#### **Section Développement régional (objectif 1)**

*(Comprendre les perceptions des rôles de l'ATR selon les différents acteurs du territoire)*

1. Selon vous, quels sont les défis (présentement) de développement auxquels fait face l'Abitibi-Témiscamingue ?  
*De manière générale*  
*Échelle macro – Transformation des macrostructures*
2. Quels sont les problèmes ou obstacles de développement rencontrés depuis les 20 dernières années sur votre territoire ?  
a. Quelles solutions avez-vous mises en place ?  
*Historiquement*
3. Selon vous, comment l'Abitibi-Témiscamingue se démarque-t-elle des autres ?  
*Traits distinctifs, éléments attractifs*

### **Section Acteur du développement (objectif 2)**

*(Comprendre les perceptions des rôles de l'ATR selon les différents acteurs du territoire)*

4. Selon vous, quel est le rôle formel (mandat) de l'ATRAT ?
5. Selon vous, est-ce que l'ATRAT joue des rôles informels (hors mandat) en Abitibi-Témiscamingue ?
6. Pensez-vous que l'ATRAT se distingue des autres ATR par ses programmes et ses domaines d'intervention ?

### **Section Innovation sociale (objectif 3)**

*(Comprendre ce qu'est une innovation sociale en tourisme et comment celles-ci sont perçues par les acteurs sur le territoire)*

7. Selon vous, qu'est-ce qu'une innovation sociale ?
8. Selon vous, est-ce que l'ATRAT innove dans ses pratiques ?
  - Des exemples ?
9. Selon vous, est-ce que Culturat est une innovation ?
  - a. Sur le plan touristique ?
  - b. Sur le plan du développement économique ?
  - c. Sur le plan du développement social ?
10. Selon vous, quels sont les facteurs qui contribuent le plus à l'innovation en tourisme ?
  -
11. Quelle est la contribution de votre organisme à cet égard ?
12. À votre connaissance, dans quel contexte est née la démarche Culturat ?
 

*Crise ? Incapacité institutionnelle à trouver des solutions ?*
13. Quels sont, selon vous, les obstacles au développement de Culturat ?
  - Voir la capacité de mener à terme une démarche d'innovation
  -

14. Selon vous, quelles sont la portée et la finalité de Culturat ?

*Portée économique, portée sociale*

15. Une démarche comme Culturat transforme-t-elle les dynamiques entre les acteurs du développement sur le territoire ?

*La perception des auteurs ?*

*Voir à l'échelle méso et micro*

16. Pensez-vous que les rôles attribués aux différents organismes régionaux en matière de développement socioéconomique sont clairs et bien définis ?

17. Pensez-vous qu'une démarche comme Culturat s'inscrit dans le mandat d'une ATR ?

*Discours de développement majeur ; démarche de mobilisation citoyenne*

18. Êtes-vous davantage pour ou contre la démarche Culturat ?

a. Si oui, quels sont les éléments de divergence avec la démarche ?

### **Guide d'entretien – Acteurs du développement du territoire**

---

- 
- Êtes-vous signataire de la charte de participation de Culturat ?
- 

### **Section Développement régional (objectif 1)**

*(Comprendre les dynamiques de développement en Abitibi-Témiscamingue)*

1. Quels sont les défis de développement (actuellement) auxquels fait face l'Abitibi-Témiscamingue ?

*De manière générale et en tourisme*

*Échelle macro – Transformation des macrostructures*

2. Quels sont les problèmes ou obstacles de développement rencontrés depuis les 20 dernières années en Abitibi-Témiscamingue ?

a. Quelles solutions sont mises en place ?

*Historiquement*

3. Selon vous, comment l'Abitibi-Témiscamingue se démarque-t-elle des autres ?

*Traits distinctifs, éléments attractifs*

### **Section Acteur du développement (objectif 2)**

*(Comprendre les perceptions des rôles de l'ATR selon les différents acteurs du territoire)*

4. Selon vous, quel est le rôle de l'ATRAT ?
5. Selon vous, est-ce que l'ATRAT joue des rôles qui lui sont informels ?
6. Pensez-vous que l'ATRAT se distingue des autres ATR par ses programmes et ses domaines d'intervention ?

-

### **Section Innovation sociale (objectif 3)**

*(Comprendre ce qu'est une innovation sociale en tourisme et comment celles-ci sont perçues par les acteurs sur le territoire)*

-

7. Selon vous, qu'est-ce que l'innovation sociale ?
- 
8. Selon vous, est-ce que l'ATRAT innove dans ses pratiques ?
- 
- Des exemples
- 
9. Selon vous, est-ce que Culturat est une innovation ?
  - a. *Sur le plan touristique ?*
  - b. *Sur le plan du développement économique ?*
  - c. *Sur le plan du développement social ?*
10. Selon vous, quels sont les facteurs qui contribuent le plus à l'innovation en tourisme ?
11. Quelle est la contribution de votre organisme/administration à cet égard ?
12. À votre connaissance, dans quel contexte est née la démarche Culturat ?  
*Crise ? Incapacité institutionnelle à trouver des solutions ?*
13. Quels sont, selon vous, les obstacles au développement de Culturat ?  
*Voir la capacité de mener à terme une démarche d'innovation*

14. Jouez-vous un rôle dans la démarche Culturat ?

a. Si oui, lequel ?

15. Selon vous, quelles sont la portée et la finalité de Culturat ?

a. Pour l'Abitibi-Témiscamingue

b. Pour le tourisme en Abitibi-Témiscamingue

*Portée économique, portée sociale*

*Sentiment d'appartenance, mobilisation, etc.*

16. Une démarche comme Culturat transforme-t-elle la dynamique entre les acteurs du développement sur le territoire ?

*La perception des auteurs ?*

*Voir à l'échelle méso et micro*

17. Pensez-vous que les rôles attribués aux différents organismes en matière de développement socioéconomique sont clairs et bien définis ?

*Confusion à la suite de l'abolition des CRÉ ?*

18. Pensez-vous qu'une démarche comme Culturat s'inscrit dans le mandat d'une ATR ?

*Discours de développement majeur ; démarche de mobilisation citoyenne*

19. Êtes-vous davantage pour ou contre la démarche Culturat ?

a. Si oui, quels sont les éléments de divergence avec la démarche ?

## **Guide d'entretien – ATR**

---

### **Section sur le développement régional (objectif 1)**

*(Comprendre les dynamiques de développement en Abitibi-Témiscamingue)*

1. Quels sont les défis de développement auxquels fait face votre territoire ?

*De manière générale*

*Échelle macro – Transformation des macrostructures*

*Échelle micro*

- a. En tourisme ?
- 2. Quels sont les problèmes ou obstacles de développement rencontrés depuis les 20 dernières années sur votre territoire ?
  - a. Quelles solutions avez-vous mises en place ?

*Historiquement*

*Gouvernance*

*Abolition des CRÉ ?*

- 3. Comment l'Abitibi-Témiscamingue se démarque-t-elle des autres régions ?  
*Traits distinctifs, éléments attractifs, quel est leur territoire ?*

### **Section Acteur du développement (objectif 2)**

*(Comprendre les perceptions des rôles de l'ATR selon les différents acteurs du territoire)*

- 4. Considérez-vous votre association comme un acteur **clé** du développement socioéconomique en Abitibi-Témiscamingue ?  
*Représentation – perception*
- 5. Selon vous, votre association est-elle considérée **par les autres** acteurs du développement régional comme un acteur clé du développement en Abitibi-Témiscamingue ?
- 6. Quel est le rôle formel de l'ATRAT ?
  - *Mandaté par le gouvernement*
- 7. Est-ce que votre association joue des rôles informels (hors mandat) sur le territoire ? Si oui, lesquels ?
  - *Faire un lien avec Culturat*
- 8. Votre association a-t-elle une perception différente de son rôle comparativement :
  - a. au gouvernement (*Tourisme Québec, l'Alliance*)
  - b. à l'industrie touristique
  - c. aux acteurs régionaux du développement ?

*Conflits ?*

- 9. Pensez-vous que votre association se distingue des autres ATR par ses programmes et ses domaines d'intervention ?

*Culturat démarche unique au Québec ?*

- 10. Comment voyez-vous l'avenir d'une Abitibi-Témiscamingue au Québec ?
  - a. Celle de votre association ?

### **Section Innovation sociale (objectif 3)**

*(Comprendre ce qu'est une innovation sociale en tourisme et comment celles-ci sont perçues par les acteurs sur le territoire)*

11. Selon vous, qu'est-ce que l'innovation sociale ?
12. Selon vous, à quel niveau se situe l'innovation dans votre association ?
13. Depuis les dernières années, quelles ont été vos innovations les plus importantes au sein de votre association ?
14. Selon vous, dans quel contexte est née la démarche Culturat ?

*Crise ? Incapacité institutionnelle à trouver des solutions ?*

15. Selon vous, quelles sont la portée et la finalité de Culturat ?
  - a. Pour l'Abitibi-Témiscamingue
  - b. Pour le tourisme en Abitibi-Témiscamingue

*Portée économique, portée sociale*

*Sentiment d'appartenance, mobilisation, etc.*

16. Quels sont, selon vous, les obstacles au développement de l'innovation dans votre association ?

*Voir la capacité de mener à terme une démarche d'innovation*

17. À votre connaissance, est-ce que certaines personnes sont réfractaires à la démarche Culturat ?
  - a. Si oui, quels sont les éléments de désaccord avec la démarche ?
18. Pensez-vous que les rôles attribués aux différents organismes régionaux en matière de développement socioéconomique sont clairs et bien définis ?
19. Une démarche comme Culturat transforme-t-elle la dynamique entre les acteurs du développement sur le territoire ?

*La perception des auteurs ?*

*Voir à l'échelle méso et micro*

*Renouveau d'une dynamique territoriale ?*

## ANNEXE C

### DESCRIPTIF QUANTITATIF DES ENTRETIENS

<b>Numéro de l'entrevue</b>	<b>Durée</b>	<b>Segment</b>
Entrevue n° 1	56 : 55 minutes	Acteur ATR
Entrevue n° 2	50 : 32 minutes	acteur ATR
Entrevue n° 3	39 : 42 minutes	Acteur de proximité
Entrevue n° 4	30 : 37 minutes	Acteurs de proximité
Entrevue n° 5	47 : 54 minutes	Acteurs de proximité
Entrevue n° 6	44 : 18 minutes	Acteur de proximité
Entrevue n° 7	21 : 26 minutes	Acteur du développement
Entrevue n° 8	55 : 06 minutes	Acteur de proximité
Entrevue n° 9	47 : 30 minutes	Acteur du développement
Entrevue n° 10	33 minutes	Acteur du développement
Entrevue n° 11	1 h 10	Acteur du développement
Entrevue n° 12	45 : 42 minutes	Acteur ATR
Entrevue n° 13	37 : 05 minutes	Acteur de proximité

<b>Nombre de demandes faites</b>	<b>Nombre d'entretiens réalisés</b>	<b>Nombre d'entretiens selon les segments</b>
22	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 entretiens acteurs ATR</li> <li>- 6 entretiens acteurs de proximité</li> <li>- 4 entretiens acteurs du développement</li> </ul>

## ANNEXE D

### DOCUMENTATIONS SECONDAIRES

*Documents des données secondaires utilisées*

<b>Organisme</b>	<b>Type de document</b>	<b>Nom du document</b>	<b>Année de production</b>
ATRAT	Bilan	Bilan des actions et des résultats 2012-2016	2017
	Présentation-communication	Une communauté toute entière se mobilise autour de l'identité et de la culture.	2018
	Rapport	Bilan, diagnostic et stratégie de développement ; Rapport préliminaire dans le cadre de la planification stratégique 2017-2020 de CULTURAT	2017
	Rapport final	Stratégie de développement 2018-2023	2018
	Rapport	Culturat – Structuration de l'offre du tourisme culturel	s. d.
	Rapport-présentation	CULTURAT 2015- Une grande démarche de mobilisation citoyenne	2015
CRÉ	Plan de développement	Plan quinquennal de développement de l'Abitibi-Témiscamingue	2014-2019

*Source : Compilation de l'auteure*

## ANNEXE E

TABLEAU DES DIMENSIONS (SOUS-DIMENSIONS), DES INDICATEURS ET  
DES RÉSULTATS

<b>Dimensions (sous-dimension)</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Résultats</b>
<b>Contextes internes et externes, macro et micro structurel et social</b>	Transformation sociale des processus macro-structurels	Politiques néolibérales d'austérité : Disparition des structures de concertation régionale ; Société civile moins représentée ; Les élus reprennent la balance du pouvoir ; Représentation du territoire associé aux MRC.
	Lecture locale des contraintes et opportunités ; les échelles, le caractère localisé de l'innovation	Dynamisme culturelle locale fort ; Concertation entre deux secteurs (tourisme et culture), mise en commun des ressources.
<b>Conditions d'émergence</b>	Reconnaissance du problème et volonté d'action	Forte volonté d'actions forte pour tirer profit du dynamisme culturel.
	Dynamique sociale en place (cohésion sociale, sentiment d'appartenance, capacité de mobiliser les ressources)	Forte capacité à mobiliser les ressources, mais inégalités entre les acteurs/territoire à mobiliser les ressources ; Sentiment d'appartenance lié au territoire d'appartenance (peu s'identifie à la région administrative ou région touristique)
	Institution permissive à l'égard du changement	Institution permissive aux changements dépendante d'une volonté politique.
<b>Acteurs (Participation)</b>	Co-présence des secteurs publics, privés et de la société civile organisée (mouvements sociaux)	Coopération entre les secteurs et coopération.
	Co-présence d'acteurs occupant des fonctions, des rôles différenciés	Diminution de la cohésion entre les acteurs par manque de processus de concertation.
	Nombreux et diversifiés	Adhésion massive et diversifiée ; Adhésion symbolique versus adhésion active.

	Capacité de mobilisation des ressources internes et externes	Inégalités dans la capacité de mobilisation des ressources.
	Besoin de légitimation	Effritement de la concertation, diminution de la légitimité
	Développement d'apprentissage	Non mesurer
	Relation de pouvoir (Rapports de force, Coopération et engagement, Réciprocité. Négociation conflictuelle, Inclusion et prise en compte de l'environnement et territoriale)	Relation de pouvoir présente, mais par manque de concertation aucun mécanisme en place pour négocier.
<b>Gouvernance Territoriale</b>	Renouvellement de la gouvernance	Nouvelle gouvernance touristique par la co-présence d'acteurs travaillant ensemble.
	Mode de régulation (Concertation, Participation, Coordination)	Effritement de la concertation, manque d'une structure de concertation. Participation massive, du moins symbolique, à la démarche.
	Les échelles territoriales	Changement des échelles d'invention dans la planification territoriale- échelle supralocale + locale= augmentation du pouvoir des élus.
<b>Diffusion &amp; Institutionnalisation</b>	Reconnaissance, adoption et intégration dans les pratiques communes	Diffère d'un territoire à un autre, développement inégal.
	Partage des apprentissages	Fort partage à l'international et dans la communauté scientifique.
	Échelles de l'appropriation des pratiques	Échelle locale et internationale + communauté scientifique.
<b>Territoire</b>	Capacité de mener à terme ou non des démarches innovantes (coopération, conflits)	Diminution de la légitimité de la démarche. Manque de concertation, défi de la pérennité Défi de l'apport symbolique versus les actions concrètes.
	Lien territorial entre les acteurs	Vision différente du territoire d'appartenance entre le régionalisme et le local.

## RÉFÉRENCES

- Alliance de l'industrie touristique du Québec. (2017). *Plan stratégique 2017-2022 : ensemble, allons conquérir le monde*. [Rapport stratégique.] Récupéré de [https://alliancetouristique.com/wp-content/uploads/2017/09/Napperonstrategique\\_flip\\_6dec.pdf](https://alliancetouristique.com/wp-content/uploads/2017/09/Napperonstrategique_flip_6dec.pdf)
- Albessard, T., Chauvel, H., Ouedragao, L., Renaud, C. et Windey, C. (2019). *La culture : un outil de transformation de la ville ?* [Rapport terrain]. Marseille : ENS. Récupéré de [www.geographie.ens.fr/IMG/pdf/cr-marseille-culture-version-validee.pdf](http://www.geographie.ens.fr/IMG/pdf/cr-marseille-culture-version-validee.pdf)
- Alberio, M. (2015). Les initiatives locales et les défis des acteurs du milieu face aux coupes et aux changements actuels. *Organisations & territoires*. 24(3), 53-60.
- Alkier, R., Milojica V. et Roblek, V. (2017). Challenges of the social innovation in tourism. *ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe*, vol. 4, 1-13.
- Altinay, L., Paraskevas A. et Jang, S. (2016). *Planning Research in Hospitality and Tourism* (2<sup>e</sup> éd.). New-York: Routledge.
- ATR associées du Québec (2015, janvier). *Le réseau des associations touristiques régionales : catalyseur de l'économie touristique dans toutes les régions du Québec* (2<sup>e</sup> éd.). [Rapport]. Récupéré de [https://alliancetouristique.com/wp-content/uploads/2016/06/Doc5\\_2015-01-14-le-reseau-des-atr.pdf](https://alliancetouristique.com/wp-content/uploads/2016/06/Doc5_2015-01-14-le-reseau-des-atr.pdf)
- Aydalot, P. (1985). *Économie régionale et urbaine*, Paris : Economica.
- Babbie, E. R. (2008). *The Basics of Social Research*, Belmont: Thomson/Wadsworth.
- Baribeau, C. (2005). L'instrumentation dans la collecte de données : le journal de bord du chercheur. *Recherches qualitatives, hors-série*(2), 98-114.

- Bellemare, G., Favreau, L., Durivage, A. et M. Robitaille (2005). Vers un rapprochement des disciplines et pratiques professionnelles des relations industrielles, du travail social et du développement économique local et communautaire, dans A. Amintes., *Les chantiers de l'économie sociale et solidaire* (p. 371-388). Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- Belley, S. (2014). La notion de « système régulateur spatialisé ». Une notion opératoire féconde pour analyser et comparer la gouvernance et la transformation des territoires. Dans M. Robitaille et M.-U. Proulx (dir.), *Sciences du territoire, tome 2. Défis méthodologiques* Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Benjamin, C. (2019). Résurgence anicinabe et décolonisation des savoirs : cocréation-corecherche avec Minwashin pour réfléchir à la touristification des pratiques culturelles et artistiques. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal.
- Bernier, L., Bouchard, M. J. et Lévesque, B. (2002). La prise en compte de l'intérêt général au Québec. Nouvelle articulation entre l'intérêt individuel, collectif et général (p.49-71). Dans B. Enjolras et Napoli (dir.), *Économie plurielle et régulation socioéconomique*, CIRIEC.
- Boutin, G. et Camaraine, L. (2001). *Accueillir et encadrer un stagiaire. Guide pratique à l'usage de l'enseignant-formateur*. Montréal : Éditions Nouvelles.
- Bouchard, M. J., Lévesque, B. et St-Pierre, J. (2005). Modèle québécois de développement et gouvernance : entre le partenariat et le néolibéralisme ? *Cahiers du CRISES*, collection Études théoriques, n° ET0505, 1-42.
- Bouchard, R. (2013). *Y a-t-il un avenir pour les régions ? Un projet d'occupation du territoire*, Montréal : Écosociété.
- Bousquet, M. P. (2013). Une ontologie anicinabe (algonquine) : discussions autour de l'expérience du bizarre. *Histoire, monde et cultures religieuses*, 3(27), 83-100. Récupéré de [www.cairn.info/revue-histoire-monde-et-cultures-religieuses-2013-3-page-83.htm#no1](http://www.cairn.info/revue-histoire-monde-et-cultures-religieuses-2013-3-page-83.htm#no1)

- Cardebat, J., L. Eberhard Harribey et A. Musson (2014). Vers une gouvernance territoriale durable ? Une enquête sur le positionnement des PME. *Revue d'économie régionale et urbaine*, octobre (3), 557-573. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2014-3-page-557.htm#>
- CCAT (2013). *Les arts et la culture est un espace à partager : diagnostic 2013 Abitibi-Témiscamingue* [diagnostic]. Rouyn-Noranda : Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue. Récupéré de [www.ccat.qc.ca/images/uploads/files/diagnostic\\_final.pdf](http://www.ccat.qc.ca/images/uploads/files/diagnostic_final.pdf)
- Charlebois, P. (2019a). *L'Abitibi-Témiscamingue reconnue internationalement pour ses pratiques culturelles !* [Communiqué]. Récupéré de [www.tourisme-abitibi-temiscamingue.org/communiques/labitibi-temiscamingue-reconnue-internationalement-pour-ses-pratiques-culturelles](http://www.tourisme-abitibi-temiscamingue.org/communiques/labitibi-temiscamingue-reconnue-internationalement-pour-ses-pratiques-culturelles)
- Charlebois, P. (2019b). *Une première agence d'attractivité au Québec : en Abitibi-Témiscamingue !* [Communiqué]. Récupéré de [www.tourisme-abitibi-temiscamingue.org/communiques/une-premiere-agence-dattractivite-au-quebec-en-abitibi-temiscamingue](http://www.tourisme-abitibi-temiscamingue.org/communiques/une-premiere-agence-dattractivite-au-quebec-en-abitibi-temiscamingue)
- Charles, E. et Thouément, H. (2007). Le label territorial, facteur d'attractivité touristique : une étude appliquée à la Bretagne. *Téoros*, 26(2). 33-38.
- Chiasson, G., Fournis, Y. et Mévellec, A. (2014). Fermer la parenthèse régionale : retour au municipal ! *Économie et solidarités*, 44 (1-2), 64-83. Récupéré de <https://doi.org/10.7202/1041605ar>
- Chiasson, G. (2015). Quelle politique régionale en contexte d'austérité ? *Organisations & territoires*, 24 (3), 37-42.
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale ? *Cahiers du CRISES, collection Études théoriques*, n° ET0314, 1-55. Récupéré de <http://base.socioeco.org/docs/et0314.pdf>

- Comité performance de l'industrie touristique – CPIT. (2011). *Faire des choix pour une industrie touristique performante*. [Rapport]. CPIT. Récupéré de <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/publications/media/document/ministere/Rapport-comite-performance-it.pdf>
- Côté, S. et Proulx, M.-U. (2002). *L'économie des régions périphériques du Québec et son renouvellement actuel*, Presses de l'Université du Québec, Centre de recherche et de développement des territoires.
- Côté, S. et Proulx, M.-U. (2003). Le renouvellement des économies périphériques. *Organisations et territoires*, 12(2), 95-99. Récupéré de <https://doi.org/10.1522/revueot.v12n2.748>
- Culturat. (2015). *Une grande démarche de mobilisation citoyenne*. Récupéré de [www.culturat.org/documents//medias/culturat-une-grande-demarche-de-mobilisation-citoyenne.pdf](http://www.culturat.org/documents//medias/culturat-une-grande-demarche-de-mobilisation-citoyenne.pdf)
- Culturat. (2018). *À propos*. Récupéré de <http://culturat.org/a-propos>
- Daghri, T. et Omari, S. El. (2015). Du tourisme de masse au tourisme rural au Maroc : le cas de la commune rurale d'Asni. *Études caribéennes*, 31-32. Récupéré de <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/7638>
- Desjardins. (2019, octobre). *Études régionales, Région administrative de l'Abitibi-Témiscamingue, Survol et prévisions économiques*. [Études économiques]. Récupéré de [www.desjardins.com/ressources/pdf/19Abitibi-Temiscamingue-f.pdf](http://www.desjardins.com/ressources/pdf/19Abitibi-Temiscamingue-f.pdf)
- Dion, Y. et Lacour, C. (2000). La revanche du sectoriel et le renouveau de l'espace. *Revue canadienne des sciences régionales*. XXIII(2), 343-364. Récupéré de <http://cjrs-rcsr.org/archives/23-2/Lacour.pdf>
- Di Méo, G. (1998). *Géographie sociale et territoires*, Paris : Éditions Nathan.
- Di Méo, G. (2014). *Introduction à la géographie sociale*, Paris : Dunod Éditeur.
- Dugas, C. (1983). *Les régions périphériques. Défi au développement du Québec*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Férérol, M.-È. (2015). La réponse des acteurs basques aux défis du tourisme de demain : un management novateur et une marque territoriale. *Management & Avenir*, 2(76), 139-156. Récupéré de [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-2-page-139.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-2-page-139.htm)
- Fleischer, A. et Felsenstein, D. (2000). Support for rural tourism: Does it make a difference? *Annals of Tourism Research*, 27(4), 1007-1024. Récupéré de <https://www.sciencedirect.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/science/article/pii/S0160738399001267?via%3Dihub>
- Fontan, J.-M. (2008a). Innovation sociale et territorialité. Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire : perspectives québécoises* (p. 137-161). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Fontan, J.-M. (2008b). Développement territorial et innovation sociale : l'apport Polanyien. *Revue interventions économiques*, 38. Récupéré de : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.369>
- Fontan, J.-M. (2011). Développement territorial et innovation sociale. Dans G. Bellemare et J.-L. Klein (dir.), *Innovation sociale et territoire : convergences théoriques et pratiques* (p.17-42). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Fortin, M.-J. et Brassard, M.-J. (2015). Un paysage institutionnel en recomposition : au-delà des structures, quelles perspectives pour la gouvernance territoriale ? *Organisations & territoires*, 24 (3), 43-52.
- Fournis, Y. (2019). Go hubs go : Vers un droit à habiter les « régions-ressources » Québécoises. Dans H. Bélanger et D. Lapointe (dir.), *Perspectives critiques et analyse territoriale* (p.13-32). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Fournis, Y., Fortin, M.-J. et Lewis, N. (2011). *Des sciences du territoire au Québec ? Le Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement régional, de l'Est du Québec (GRIDEQ)*. CIST2011 – Fonder les sciences du territoire, Collège international des sciences du territoire (CIST). Paris. Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01353356/document>

- Frémont, A., Chevalier, J., Hérin, R. et Renard, J. (1984). *Géographie sociale*. Paris: Masson.
- Friedmann, J. et Weaver, C. (1979). *Territory and function*. Londres: Arnold Publisher.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2<sup>e</sup> éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gillet, C. (2014). Donner collectivement du sens à l'avenir touristique d'un territoire. *Management, Homme & Entreprise*, 1(10), 23-36. Récupéré de [www.cairn.info/revue-rimhe-2014-1-page-23.htm](http://www.cairn.info/revue-rimhe-2014-1-page-23.htm)
- Giraut, F. (2008). Conceptualiser le territoire. *Historiens et géographes*, 403, 57-68. Récupéré de <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:2051>
- Gouvernement du Québec. Cabinet de la ministre du Tourisme. (2015). *Un nouveau modèle d'affaires et de gouvernance en tourisme pour appuyer les entreprises et enrichir les régions*. [Communiqué]. Récupéré de <http://www.fil-information.gouv.qc.ca/Pages/Article.aspx?idArticle=2310274793&lang=en>
- Guillemard, A. (2019). Des regards critiques sur l'introduction du tourisme dans d'anciens territoires industriels montréalais. Dans H. Bélanger et D. Lapointe (dir.). *Perspectives critiques et analyse territoriale* (p.121-141). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gravari-barbas, M. et Violier, P. (2003). *Lieux de culture, culture des lieux*. Rennes : Presses universitaires de Rennes.
- Hillier, J., Moulaert, F., et Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, économie, société*, 2(6), 129-152. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2004-2-page-129.htmLien>
- Hohl, A. E. et Tisdell, C. A. (1995). Peripheral tourism: Development and Management. *Annals of Tourism Research*, 22(3), 517-534. Récupéré de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/016073839500005Q>

- Hugues, F. (2004). Le tourisme durable une organisation du tourisme en milieu rural. *Revue d'économie régionale et urbaine*, février (1), 27-80. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2004-1-page-57.htm>
- Hurteau, P. et Fortier, F. (2015). État québécois, crise et néolibéralisme. *Revue Interventions*, 52. Récupéré de <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2469>
- Jaafar, M., Kayat, K., Tangit, T. M. et Yacob, M. F. (2013). Nature-based rural tourism and its economic benefits: A case study of Kinabalu National Park. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 5(4), 342-352. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/1430565990?accountid=14719>
- Jean, B. (2008). Le développement territorial : une discipline émergente. Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire : perspectives québécoises* (p.283-314). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Jolin, L. et Proulx, L. (2005). L'ambition du tourisme social : un tourisme pour tous, durable et solidaire ! *Revue Interventions économiques*, 32. Récupéré de <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/868>
- Khomsi, M. R. (2018). La résilience organisationnelle comme outil de relance d'une destination. Le cas du Québec. *Études caribéennes*, 2 (novembre 2018). Récupéré de <http://journals.openedition.org/etudescaribeennes/14021>
- Klein, J. L. (2008). Territoire et développement : du local à la solidarité interterritoriale. Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire : perspectives québécoises* (p.283-314). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Klein, J.-L., Laville, J.-L. et Moulaert, F. (2014a). *L'innovation sociale*. Toulouse, Éditions Érès.
- Klein, J.-L., Fontan, J.-M., Harrisson, D. et Lévesque, B. (2014b). L'innovation sociale dans le contexte du « modèle québécois ». Acteurs, composantes et principaux défis. Dans B. Lévesque, J.-M. Fontan et J.-L. Klein (dir.), *L'innovation sociale : Les marches d'une construction théorique et pratique* (p.303-312). Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Klein, J.-L. (2017). L'innovation sociale au cœur de l'analyse de la transformation sociale. La programmation scientifique du CRISES 2014-2020. *Cahiers du CRISES, collection Études théoriques et méthodologiques*. ET1703, 1-37.
- Klein, J.-L. (2019). La planification territoriale au Québec. Une lecture selon la perspective de l'innovation sociale. Dans M.-U. Proulx et M.-C. Prémont (dir.), *La politique territoriale au Québec : 50 ans d'audace, d'hésitations et d'impuissance* (p.77-93). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lachapelle, R. et Bourque, D. (2020). *Intervenir en développement des territoires*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lamara, H. (2009). Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales. *Développement durable et territoires, Varia* (2004-2010). Récupéré de <https://journals.openedition.org/developpementdurable/8208>
- Lamarque, S. (2019). *La culture comme moteur de développement durable du territoire !* [Communiqué]. Récupéré de [www.tourisme-abitibi-temiscamingue.org/communiqués/la-culture-comme-moteur-de-developpement-durable-du-territoire](http://www.tourisme-abitibi-temiscamingue.org/communiqués/la-culture-comme-moteur-de-developpement-durable-du-territoire)
- Lambert, L. (2014). *Portrait des arts et de la culture en Abitibi-Témiscamingue 2007-2014*. [Portrait]. Rouyn-Noranda : Conseil de la culture de l'Abitibi-Témiscamingue. Récupéré de [www.ccat.qc.ca/images/uploads/files/portrait\\_2014.pdf](http://www.ccat.qc.ca/images/uploads/files/portrait_2014.pdf)
- Lapointe, D., Sarrasin, B., et Guillemard, A. (2015). Changements climatiques et mise en tourisme du fleuve St-Laurent au Québec. *VertigOVertigO – la revue électronique en sciences de l'environnement. hors-série* (23). Récupéré de <https://journals.openedition.org/vertitoingo/16575>
- Lapointe, D. et Guillemard, A. (2016). Toccata et fugue : modèle de développement québécois et retrait de l'État. *Vie économique*, 8(1), 1-7. Récupéré de [https://www.researchgate.net/publication/308013384\\_Toccata\\_et\\_fugue\\_model\\_e\\_de\\_developpement\\_quebecois\\_et\\_retrait\\_de\\_l'Etat](https://www.researchgate.net/publication/308013384_Toccata_et_fugue_model_e_de_developpement_quebecois_et_retrait_de_l'Etat)

- Lefèvre, N. (2006). *L'entretien comme méthode de recherche*. [Mémoire]. Master 1 SLEC – Méthodes et techniques d'enquête. Récupéré de [http://staps.univ-lille.fr/fileadmin/user\\_upload/ressources\\_peda/Masters/SLEC/entre\\_meth\\_recher.pdf](http://staps.univ-lille.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf)
- Leloup, F., Moyart, L. et Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, économie, société*, 4(7) 321-332. Récupéré de [https://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=GES&ID\\_NUMPUBLIE=GES\\_074&ID\\_ARTICLE=GES\\_074\\_0321](https://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=GES&ID_NUMPUBLIE=GES_074&ID_ARTICLE=GES_074_0321)
- Manzagol, C. (2011). *La mondialisation, données, mécanismes et enjeux*. Paris: Armand Colin.
- MacDonald, R. et Jolliffe, L. (2003). Cultural rural tourism: Evidence from Canada. *Annals of Tourism Research*, 30 (2), 307-322. Récupéré de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738302000610>
- MacCallum, D., Moulaert, F., Hillier, J. et Vicari Haddock, S. (2009). *Social Innovation and Territorial Development*, Angleterre : Ashgate.
- Malhotra, N., Décaudin, J.-M., Bouguerra, A. et Bories, D. (2010). *Études marketing* (6<sup>e</sup> éd.). France : Pearson.
- Mbongui-Kialo, S., Ndotit-Manguingha, S. et Mouele-Balimbi, J. (2015). L'innovation sociale comme support au développement des activités écotouristiques. *RIMHE – Revue Interdisciplinaire management, homme(s) & entreprise*, 16 (mars-avril), 75-93.
- Mercier, F. (2019). *Le développement touristique peut-il contribuer au bien-être des communautés locales ? L'exemple de Culturat en Abitibi-Témiscamingue*. [Mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Montréal.
- Minwashin. (2019). *À propos*. Récupéré de [www.minwashin.org](http://www.minwashin.org)
- Morin, A. (2019). *La transformation des dynamiques spatiales par la mise en valeur des ressources naturelles dans les régions périphériques enclavées*, [mémoire de maîtrise]. Université du Québec à Montréal. Récupéré de <https://archipel.uqam.ca/12693/>

- Morin, R. (2006). *La régionalisation au Québec : les mécanismes de développement et de gestion des territoires régionaux et locaux : 1960-2006*. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- Mosedale, J. et Voll, F. (2017). Social Innovations in Tourism : Social Practices Contribution to Social Development. Dans P. J. Sheldon et R. Daniele (dir.), *Social Entrepreneurship and Tourism* (p. 101-115). Springer International Publishing.
- Mucchieli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Organisation mondiale du tourisme (OMT). (s. d.). *Sustainable Development of Tourism: Definition*. Récupéré de <https://www.unwto.org/fr/sustainable-development>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et Sociales* (4<sup>e</sup> éd.). Paris : Armand Colin.
- Pecqueur, B. (2000). *Le développement local pour une économie des territoires*. Paris: Syros.
- Phillimore, J. et Goodson, L. (2004). *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies*. Oxon: Routledge.
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*. New York: Farrar & Rinehart.
- Polèse, M. et Shearmur, R. (2005). *Économie urbaine et régionale : introduction à la géographie économique*. Paris : Economica.
- Prémont, M.-C. (2019). Ces réformes municipales qui n'ont pas abouti. Dans M.-U. Proulx et M.-C. Prémont (dir.). *La politique territoriale au Québec : 50 ans d'audace, d'hésitations et d'impuissance* (p.95-123). Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Proulx, M.-U. (2008). Territoire de gestion et territoires d'émergence. Dans G. Massicotte (dir.). *Sciences du territoire : perspectives québécoises* (p.1-19). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Proulx, M.-U. (2014). Saisir la pratique québécoise de la planification territoriale. Dans M. Robitaille et M.-U. Proulx (dir.). *Sciences du territoire, tome 2. Défis méthodologiques*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Proulx, M.-U. (2019a). *Splendeurs, misères et ressorts des régions : vers un nouveau cycle de développement régional*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Proulx, M.-U. (2019b). Introduction. Dans M.-U. Proulx et M.-C. Prémont (dir.). *La politique territoriale au Québec : 50 ans d'audace, d'hésitations et d'impuissance* (p.1-19) Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Tardif, C. (2005). Complémentarité, convergence et transversalité : la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES. *Cahiers du CRISES, collection Études théoriques et méthodologiques*, n° ET0513, 1-93.
- Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie et société*, 3(17), 273-288. Récupéré de <https://www-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/revue-geographie-economie-societe-2015-3-page-273.htm>
- Tourisme Québec. (2017). *Les associations touristiques régionales*. Récupéré de [www.tourisme.gouv.qc.ca/repertoires/atr/atr.html](http://www.tourisme.gouv.qc.ca/repertoires/atr/atr.html)
- Tremblay, D.-G., Klein, J.-L. et Fontan, J.-M. (2009). *Initiatives locales et développement socioterritoriale*, Québec : TÉLUQ.
- Robitaille, M. et Proulx, M.-U. (2014). Introduction. Méthodologies de recherche en développement territorial. De la convergence à la transversalité des méthodes. Dans M. Robitaille et M.-U. Proulx (dir.). *Sciences du territoire, tome 2. Défis méthodologiques*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

- Rondeau, K. et Paillé, P. (2016). L'analyse qualitative pas à pas : gros plan sur le déroulé des opérations analytiques d'une enquête qualitative. *Recherches qualitatives*, 35(1), 4-28. Récupéré de [https://www.researchgate.net/profile/Karine\\_Rondeau/publication/323837472\\_L'analyse\\_qualitative\\_pas\\_a\\_pas\\_gros\\_plan\\_sur\\_le\\_deroule\\_des\\_operations\\_analytiques\\_d'une\\_enquete\\_qualitative/links/5c3f8364a6fdccd6b5b18f13/Lanalyse-qualitative-pas-a-pas-gros-plan-sur-le-deroule-des-operations-analytiques-dune-enquete-qualitative.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Karine_Rondeau/publication/323837472_L'analyse_qualitative_pas_a_pas_gros_plan_sur_le_deroule_des_operations_analytiques_d'une_enquete_qualitative/links/5c3f8364a6fdccd6b5b18f13/Lanalyse-qualitative-pas-a-pas-gros-plan-sur-le-deroule-des-operations-analytiques-dune-enquete-qualitative.pdf)
- Sarrasin, B., Tardif, J. et Arreola Flores, G. (2012). Tourisme et lutte contre la pauvreté : de la confusion des termes à la construction d'un discours scientifique ? *Téoros*, 31(2), 51-59. Récupéré de <https://doi.org/10.7202/1020771ar>
- Séchet, R. et Veschambre, V. (2006). Introduction générale. Dans R. Séchet et V. Veschambre (dir.). *Penser et faire la géographie sociale : contribution à une épistémologie de la géographie sociale* (p.7-24) Rennes : Presses universitaires de Rennes. Récupéré de <https://books.openedition.org/pur/365#authors>
- Schumpeter, J. A. (1935). *Théorie de l'évolution économique*. Paris : Dalloz.
- Shaffer, V. (2015, septembre). *L'Abitibi-Témiscamingue, une histoire de solidarité*. [Rapport de recherche]. Rouyn-Noranda : Chaire Desjardins en développement des petites collectivités (UQAT). Récupéré de : [https://depot.erudit.org/bitstream/004049dd/1/AT\\_hist\\_solidarites\\_phases1et2\\_FINAL\\_sept2015.pdf](https://depot.erudit.org/bitstream/004049dd/1/AT_hist_solidarites_phases1et2_FINAL_sept2015.pdf)
- Stöhr, W. B. et Fraser Taylor, D. R. (1981). *Development from above or Below*. New York : Wiley & Sons.
- Van campenhoudt, L., Marquet, J. et Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5<sup>e</sup> éd.). Paris : Dunod Éditeur.
- Van Der Yeught, C. (2009). La gouvernance du développement durable dans une destination touristique : le cas des Cinq Terres (Italie). *Revue de l'organisation responsable*, 4(2), 72-84.