

RAPPORT FINAL

Présenté au Comité local de développement social
De la MRC des Laurentides

Dans le cadre du projet

Développement durable des communautés de la MRC des Laurentides

Réalisé par

La Coopérative de travail Niska



Sherbrooke
23 octobre 2009

Équipe de recherche Niska¹ :

Karl Lussier, coordination, recherche et rédaction

Alex Boudreau, recherche et rédaction

Kimba Dodo, recherche et rédaction

Mélanie Lagacé, recherche

Paul Prévost, direction scientifique

Lucie Veillette, recherche et rédaction

Chakda Yorn, conseil scientifique

NOTE : Dans ce document, et selon la situation, le masculin n'est utilisé que pour alléger le texte.

¹ Niska est une coopérative de travail qui regroupe des membres et des collaborateurs aux profils multidisciplinaires. Tous partagent une même expertise en gestion du développement des organisations et des collectivités.

TABLES DES MATIÈRES

Liste des acronymes	4
Liste des tables et figures	5
Remerciements	6
Préambule	7
Partie I – Origine et nature du projet de recherche	8
1. Le mandat	9
2. Le cadre de référence	12
3. La démarche de recherche	16
Partie II – Diagnostic du développement des communautés de la MRC des Laurentides	21
1. Les communautés de la MRC des Laurentides	22
2. Les trajectoires de développement	24
3. Le capital stratégique des communautés : potentialités et défis	34
4. La gestion du changement au sein des communautés	70
Partie III – Propositions pour renforcer le potentiel de développement des communautés	77
1. Les constats du diagnostic	78
2. Les enjeux stratégiques de développement	81
3. Des recommandations pour l'intervention	83
Lexique	85
Références	86
Annexes	93

LISTE DES ACRONYMES

CCE	Comité consultatif en environnement
CHSLD	Centre hospitalier de soins de longue durée
CLD	Centre local de développement
CRÉ	Conférence régionale des élus
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
CTEL	Centre touristique et éducatif des Laurentides
CV	Cadre de vie
DD	Développement durable
FILAU	Fibre Internet des Laurentides
ISQ	Institut de la statistique du Québec
LTN	Lac-Tremblant-Nord
MAMR	Ministère des Affaires municipales et des Régions
MAMROT	Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire
MELS	Ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport
MRC	Municipalité régionale de comté
MV	Milieu de vie
NV	Niveau de vie
OBNL	Organisme à but non lucratif
RFU	Richesse foncière uniformisée
SFLC	Saint-Faustin-Lac-Carré
TCIL	Transport collectif inter municipal des Laurentides
TPI	Terres publiques intra municipales
VTT	Véhicule tout terrain

LISTE DES TABLES ET DES FIGURES

Table 1 :	Liste des membres des comités de la recherche	10
Table 2 :	Indicateurs du capital stratégique	15
Table 3 :	Scénario initial de regroupement des communautés pour la recherche	19
Table 4 :	Taille de la population des municipalités de la MRC des Laurentides	22
Table 5 :	L'ampleur et la nature des transformations des communautés	31
Table 6 :	Transformations et effets socio-économiques	32
Table 7 :	Typologie des groupes	56
Table 8 :	Synthèse du capital stratégique	69
Table 9 :	Synthèse des dynamiques et stratégies	73
Figure 1 :	Cadre d'analyse et de planification du développement	14
Figure 2 :	Démarche de recherche	17
Figure 3 :	Regroupement selon la taille de la population et la proportion de villégiateurs	19
Figure 4 :	Transformations des activités économiques locales	26
Figure 5 :	Transformations dans l'occupation résidentielle	28
Figure 6 :	Changements socio-économiques de la population	30
Figure 7 :	Cadre de vie (CV)	38
Figure 8 :	Milieu de vie (MV)	41
Figure 9 :	Niveau de vie (NV)	46
Figure 10 :	Potentiel d'intervention	53
Figure 11 :	Potentiel de changement	67
Figure 12 :	L'état des lieux du développement	75

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette recherche a été rendue possible grâce à la collaboration de plusieurs personnes impliquées de près ou de loin dans le développement des communautés de la MRC des Laurentides. L'équipe de recherche souhaite ainsi remercier les personnes suivantes pour leur contribution à la démarche :

- Les membres du comité de pilotage ;
- Les membres du comité local de développement social de la MRC des Laurentides ;
- Les acteurs supra-locaux rencontrés pendant les entrevues exploratoires et qui ont facilité l'accès à de l'information pertinente sur le milieu, notamment la MRC des Laurentides ;
- Les acteurs locaux qui ont pris le temps de partager avec nous la réalité de leur milieu lors d'une entrevue.

L'apport significatif de toutes ces personnes a permis de dégager une compréhension suffisamment fine, nous l'espérons, de la situation du développement de l'ensemble des communautés de la MRC des Laurentides.

PRÉAMBULE

Ce rapport constitue le dernier document produit dans le cadre du projet de recherche portant sur le développement des communautés de la MRC des Laurentides. Il fait état de l'ensemble des données recueillies, traitées et analysées entre le printemps 2008 et l'été 2009. Il importe de rappeler que ce document ne constitue pas le résultat d'une démarche de planification stratégique mais bien d'une réflexion portée par un groupe d'acteurs (membres du Comité de développement social de la MRC des Laurentides) à partir d'un nouveau cadre d'analyse basé sur le concept de capital stratégique d'une communauté locale. Ainsi, les constats, les enjeux et les recommandations d'intervention doivent être considérés à titre indicatif seulement. Cependant, ceux-ci pourront servir à enrichir les échanges futurs auxquels seront conviés les acteurs des 20 communautés par le biais des actions du Comité local de développement social de la MRC des Laurentides.

Le rapport est composé de trois parties. La première présente l'origine et la nature du projet de recherche tout en précisant le cadre d'analyse et la méthodologie utilisés. La deuxième partie offre un portrait détaillé des 20 communautés de la MRC des Laurentides au regard des diverses dimensions d'analyse. La troisième et dernière partie du rapport expose certaines propositions pour renforcer le potentiel de développement des communautés à partir des constats et des enjeux « théoriques » identifiés.

- PARTIE I -

**ORIGINE ET NATURE
DU PROJET DE RECHERCHE**

Cette partie du rapport présente le projet et ses objectifs de même que les mandataires, le cadre de référence et la démarche de recherche.

1. LE MANDAT

1.1 LE PROJET ET LES OBJECTIFS

La MRC des Laurentides est devenue, au fil du temps, un « terrain de jeu et/ou de détente » de prédilection pour les populations urbaines, notamment les Montréalais, en raison de ses attraits naturels et sa proximité géographique qui en favorise l'accès. Mais cette MRC est bien davantage avec sa population, son histoire, sa richesse, ses micro-cultures et ses dynamiques locales propres à chacune des communautés réparties sur le territoire.

Cette MRC est fort renommée et, sur plusieurs aspects, elle apparaît comme très dynamique, notamment du point de vue de l'industrie du tourisme et de la villégiature. Cependant, les communautés ont aussi des défis particuliers. À côté d'une effervescence économique remarquée, on note l'existence d'un développement asymétrique, comme en témoignent certains indicateurs socio-économiques² :

- Une proportion plus faible de jeunes et corollairement, une proportion plus importante de personnes de 65 ans et plus;
- Une forte proportion de familles monoparentales;
- Un accroissement de la proportion de personnes vivant seules qui se situe parmi les plus élevées à l'échelle régionale;
- Un taux d'emploi qui demeure l'un des plus faibles de la région et un statut d'emploi qui est, pour plus de la majorité, à temps partiel;
- Un revenu moyen d'emploi qui est pour sa part le deuxième plus bas de la région;
- Le salaire moyen des femmes travaillant à temps plein est le plus bas de la région;
- Une proportion de personnes recevant des prestations de l'assistance-emploi qui se classe parmi les plus élevées de la région des Laurentides;
- Un taux de décrochage scolaire élevé;
- Plus d'un résident sur dix a déclaré éprouver de l'insécurité alimentaire.

Somme toute, la population de la MRC des Laurentides est vieillissante et son portrait socioéconomique est moins favorable que dans l'ensemble de la région. De plus, les investissements massifs provenant de l'extérieur du territoire posent un défi notoire de prise en charge des communautés de leur développement. Or ces constats, que partagent plusieurs acteurs du territoire, notamment ceux intéressés par le développement social, soulèvent des questions fondamentales à l'égard du développement des communautés de la MRC des Laurentides :

- Ces dernières possèdent-elles les capacités pour initier et mener à terme des initiatives et des projets dont les résultats engendrés contribueront à l'accroissement durable du bien-être de tous ses membres ?
- Quelles actions peuvent être entreprises par les communautés et les acteurs qui les accompagnent pour engendrer un développement local durable dans la MRC des Laurentides ?

² Source : Information tirée de divers documents disponibles sur le site du Centre local de développement (CLD) de la MRC des Laurentides, <http://www.cldlaurentides.org>

Le présent projet a donc émergé dans le but de mieux connaître les capacités des communautés ainsi que les pistes d'action à prioriser. Plus précisément, les objectifs de la recherche étaient :

1. Analyser la capacité de chacune des 20 communautés de la MRC, mais à travers des regroupements, à utiliser toutes ses ressources pour maximiser son potentiel de développement, particulièrement au niveau humain, social, économique et physique;
2. Identifier les principaux leviers de développement social à l'échelle de la MRC;
3. Dégager des pistes d'action intersectorielles permettant de guider et d'accroître la prise en charge des communautés de la MRC des Laurentides vers un développement global durable. Par le fait même, si possible, identifier les priorités d'action pour favoriser le développement social de chacune des 20 communautés de la MRC des Laurentides à travers leurs regroupements.

1.2 LES MANDATAIRES

Le Comité local en développement social de la MRC des Laurentides était le promoteur du projet de recherche. Ce comité regroupe une dizaine de personnes représentant des organisations provenant de plusieurs secteurs; la santé et les services sociaux, le communautaire, le municipal, l'économique et est représentatif de l'ensemble du territoire. Chacune des tables de concertation existantes sur le territoire a délégué deux représentants pour participer aux travaux du Comité local de développement social de la MRC des Laurentides (CLDSL). Ainsi, ce comité peut rejoindre et compter sur la participation de nombreux citoyens de la communauté à l'échelle de la MRC, mais également sur l'apport de plus de 50 organismes du milieu. Un sous comité de pilotage (CP) a été formé pour superviser la présente recherche. Le tableau suivant présente les membres constituant ces deux comités.

Table 1 : Liste des membres des comités de la recherche

Noms	Organisme	CLDSL	CP
Andréa Lyras	Table de concertation soutien à domicile	X	
Bernard Piché		X	X
Guylaine Prévost	Table de concertation jeunesse	X	
Guylaine Richer		X	
Jacqueline Mc Donald	Table de concertation lutte à la pauvreté	X	
Lucille Rocheleau	Ville et village en santé, Val-David	X	X
Berthe Bélanger	Table des Maires, MRC des Laurentides (municipalité de Val-des-Lacs)	X	X
Nicole Bernard	Centre local d'emploi (CLE) de Sainte-Agathe-des-Monts	X	
Robert Bourque	Conférence régionale des élus des Laurentides (CRE)	X	
Alain Paquette	Centre de santé et de services sociaux (CSSS) des Sommets	X	
François Gagnon		X	X
Suzanne Rivard			X
Caroline Dufresne	Direction de la santé publique de l'Agence de santé et de services sociaux de la région des Laurentides		X

Dans ce projet, le comité de pilotage avait pour fonctions principales d'assurer le bon déroulement de la recherche, d'appuyer NISKA et d'assurer la liaison avec le comité local de développement social.

La Conférence régionale des élus des Laurentides, la Direction de santé publique de l'agence de santé et des services sociaux des Laurentides, la direction régionale du ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale, la Table des maires de la MRC des Laurentides ainsi que le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec (Programme de subventions en santé publique) ont été les cinq partenaires financiers de ce projet. Notons que celui-ci s'inscrit dans les objectifs et priorités de l'Entente spécifique sur le développement social de la région des Laurentides 2006-2009, notamment en ce qui a trait au développement de connaissances sur le développement et la mise en commun de celles-ci entre les partenaires.

2. LE CADRE DE RÉFÉRENCE

2.1 LE DEVELOPPEMENT DES COMMUNAUTES

Avant d'analyser les communautés sous l'angle de leur développement, il est nécessaire de bien comprendre ce qu'est une communauté, de la définir, tout comme il est essentiel de préciser ce qu'est le développement des communautés.

Pour Guy (dans SRQ, 2003), quatre conditions s'appliquent à la constitution d'une **communauté** :

- Un territoire représenté comme un enjeu commun à une population ;
- Un espace vécu au quotidien par une même population ;
- Une histoire commune à une population ;
- Un projet collectif partagé par une population.

Bien que les trois premières conditions soient pertinentes pour la délimitation d'une communauté, c'est surtout la dernière, soit le projet collectif, qui permet le développement de la communauté. Tel que le soulignait Boisvert (2007), le développement des communautés appartient au domaine du développement local. Il s'applique à des objets tangibles et immédiats circonscrits à des milieux de vie particuliers.

À cet égard, une **communauté locale** peut être définie comme :

Un regroupement organisé sur un territoire naturellement et historiquement constitué, capable de créer ses propres objectifs ou projets et de se définir par rapport au cadre régional, au cadre national et aux autres communautés. Elle est composée de valeurs, de personnes, d'institutions, d'entreprises, d'activités et de ressources (Prévost, 1993).

Pour sa part, le **développement des communautés** est un processus endogène d'accroissement durable du bien-être d'une communauté (Prévost, 2001) et d'amélioration des potentiels individuels et collectifs (Yorn, Lussier, Prévost, 2008). Il s'agit d'une approche distinctive du développement qui valorise les potentiels locaux, mise sur la dynamique qui anime les acteurs, stimule les initiatives marchandes ou non et où la communauté tire avantage de son environnement externe pour créer des activités, répartir leurs effets de manière équitable et en reconstituer les ressources (Grefte, 2002).

À cela, nous pouvons ajouter que le développement des communautés est concerné : 1) par tout ce qui touche à l'expression des rapports sociaux en général et, en particulier, aux dynamiques ou aux processus de coopération, d'entraide, de partenariat et de mobilisation dans un espace donné ; 2) par les approches de revitalisation, d'intervention ou d'organisation communautaires visant la prospérité, la vitalité, la sécurité, la salubrité, l'égalité, la liberté, la créativité des individus au sein de leur milieu d'appartenance (Boisvert, 2007). Inscrit dans un cadre géographique précis, le développement des communautés participe à la construction identitaire des individus et, de ce fait, est étroitement associé à l'évolution de l'estime de soi, au sentiment de fierté, à la volonté d'entreprendre et d'accomplir son potentiel de développement.

2.2 LE CAPITAL STRATEGIQUE

L'observation des « histoires à succès » dans les petits milieux au Québec et à l'étranger nous enseigne qu'à conditions égales, trois groupes de facteurs expliquent que certaines communautés réussissent mieux que d'autres à se développer : la présence d'actifs sur le territoire qui donnent un avantage comparatif face à d'autres communautés, l'existence d'une capacité d'action au sein de la communauté ainsi que des valeurs et comportements favorables au processus de développement. Cet ensemble de capacités réfère au *capital stratégique* d'une communauté (Yorn, Lussier et Prévost, 2008). Ce concept repose sur les prémisses suivantes :

- Une communauté locale possède une trajectoire de développement qui lui est propre. Cette dernière est fonction d'une histoire marquée d'évènements et d'acteurs significatifs, de décisions et de facteurs conjoncturels du passé qui résultent en des changements plus ou moins significatifs pour une communauté. Le tout est situé également dans un contexte plus large de transformations politique, économique, social, etc. Les 20 communautés de la MRC des Laurentides possèdent donc des trajectoires récentes (10-20 ans) relativement particulières, même si l'histoire de la « colonisation » dans la région se ressemble quelque peu d'une communauté à l'autre.
- Une communauté locale possède aussi un patrimoine, c'est-à-dire des capitaux physique, économique, social, humain et stratégique. On y trouve une population portant souvent une culture distincte ainsi que des entreprises et des institutions, chacune opérant à partir de ses propres ressources et mécanismes d'interactions et de régulation. Ce patrimoine peut être plus ou moins riche dans ses composantes.
- La trajectoire de développement d'une communauté peut être influencée par des stratégies et des projets visant à améliorer son bien-être. Cette gestion du changement repose entre autres sur des acteurs locaux, supra-locaux (MRC) et régionaux dont le rôle et le pouvoir varie en fonction des enjeux touchés et des contextes observés. Ces acteurs et institutions déploient des stratégies et des actions propres. Celles-ci peuvent être mises en commun pour améliorer les chances de réussite d'un grand projet collectif aussi vaste que par exemple le développement social, le développement économique ou le développement durable. Pour cela, la collaboration, la concertation et le partenariat sont souvent nécessaires entre les acteurs et les institutions.
- Le capital stratégique regroupe alors les atouts particuliers d'une communauté pouvant faciliter sa propre prise en charge et donc, la maîtrise de son développement. Ce n'est pas une panacée, mais la vigueur et la présence importante de ce capital favorise l'innovation sociale et la multiplication des projets.

2.3 LE CADRE GLOBAL D'ANALYSE

Le cadre d'analyse utilisé pour la recherche repose sur deux grands volets, soit le diagnostic et les propositions d'intervention. Le diagnostic, présenté en partie II du présent rapport, touche deux catégories d'analyse, l'état de situation et la gestion du changement.

L'**état de situation** concerne la trajectoire et le capital stratégique.

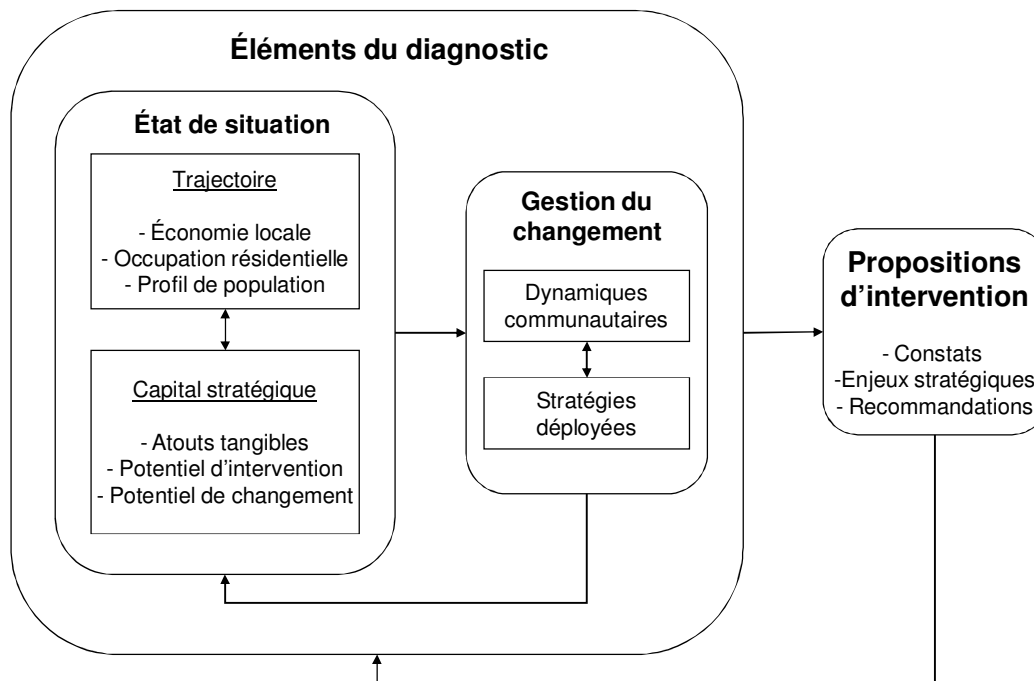
- Trajectoire : Le contexte dans lequel se situe le développement des communautés, soit l'économie locale, l'occupation résidentielle et le profil de population
- Capital stratégique : Les leviers dont disposent actuellement les communautés pour se développer, soit les atouts tangibles, le potentiel d'intervention et le potentiel de changement.

La gestion du changement

- Le projet global que portent présentement les communautés. Celui-ci s'analyse à partir des dynamiques communautaires observables et des stratégies déployées par les acteurs.

Pour leur part, les **propositions d'intervention**, présentées en partie III du rapport, reposent sur des enjeux stratégiques et des pistes d'action. Le schéma suivant illustre ce cadre général d'analyse du développement d'une communauté.

Figure 1 : Cadre d'analyse et de planification du développement



Il importe de mentionner qu'une première ébauche du cadre d'analyse a été développée à partir d'une recherche effectuée dans la région du Nord-du-Québec (Yorn, Lussier et Prévost, 2007). Celui-ci a cependant été bonifié tout au long de la présente recherche. En effet, l'exercice réalisé dans la MRC des Laurentides a permis de préciser les sous-dimensions et parfois même les variables et les indicateurs les

plus pertinents pour l'analyse du potentiel de développement des communautés. Le tableau suivant illustre les indicateurs finaux utilisés pour l'analyse des communautés.

Table 2 : Indicateurs du capital stratégique

Dimensions	Variables	Indicateurs (qualitatifs et quantitatifs) et données utilisées
Atouts	Cadre de vie	Accessibilité du/au territoire : Présence des infrastructures de transport Attraits matériels et immatériels du territoire : Quantité et variété des attraits naturels, aménagés et immatériels
	Milieu de vie	Offre de biens et services : Quantité et variété des services de proximité Capacité d'accueil de la communauté : Coût loyer, hébergement clientèles distinctes et lieux de rassemblement
	Niveau de vie	Force de l'économie locale : Investissements, navettage, diversité sectorielle Niveau de développement : Indices MAMR (développement) et <i>Pampalon (défavorisation)</i>
Potentiel d'intervention	Capacité d'initiative	Leadership : Initiatives et projets menés à terme Réseaux locaux : Variété et densité des réseaux formels
	Mode d'interaction	Capacité citoyenne : Type et niveau de participation Gouvernance : Présence et types de mécanismes de dialogue entre citoyens et pouvoirs municipaux
Potentiel de changement	Capacité d'intégration	Ouverture au monde : Hébergement touristique, politique familiale, mesures d'accès à la propriété et guide/activités d'accueil Sentiment d'appartenance : Navettage hors municipalité Cohésion sociale : Indice de vieillesse, villégiature, revenus, langue, nouvelles populations et scolarité Réseaux naturels et de proximité : Organismes, activités communautaires et événements
	Capacité d'innovation	Ouverture sur le monde : Scolarité élevée Entrepreneurship : Création d'entreprises Créativité : Diversité des réseaux locaux Savoirs / savoir-faire locaux : Diversité des compétences

Il importe de souligner que ces indicateurs traduisent parfois des déterminants d'une dimension tandis que d'autres fois, ceux-ci s'avèrent plutôt des manifestations (symptômes) d'un phénomène. Le choix des données utilisées pour apprécier chacun des indicateurs s'est fait sur la base des informations disponibles pour l'échelon d'une communauté locale, de leur pertinence empirique (telle que constaté lors des entrevues) et de leur validité théorique face à l'indicateur en question. À titre d'exemple, comme les informations nécessaires pour mesurer le sentiment d'appartenance n'étaient pas toutes disponibles pour chaque communauté et qu'il était trop laborieux de réaliser une telle enquête pour la présente recherche, nous avons utilisé une donnée proxy, soit celle du navettage hors municipalité. Ce choix était inspiré de l'étude de Boisvert (2007) portant sur le développement des communautés.

3. LA DÉMARCHE DE RECHERCHE

3.1 LE DIAGNOSTIC-INTERVENTION

Le présent projet consistait en une recherche qualitative, de type diagnostic-intervention, dont le but était de d'identifier et de prendre conscience du potentiel de développement des communautés de la MRC des Laurentides, notamment à travers l'analyse du capital stratégique, et de dégager des propositions d'intervention. Certains principes ont guidé la démarche de diagnostic-intervention, en collaboration avec les membres du comité de pilotage et du comité local de développement social. Ces principes sont :

- la participation des membres des comités dans la planification de la recherche et dans l'analyse des données ;
- la transversalité des champs d'étude et des secteurs concernés par le développement des communautés ;
- l'ouverture et transparence des membres dans le traitement des informations ;
- le renforcement des capacités des acteurs dans l'analyse de leur milieu ; et
- l'apprentissage continue dans la démarche de recherche.

Voici les cinq étapes suivies pour la recherche :

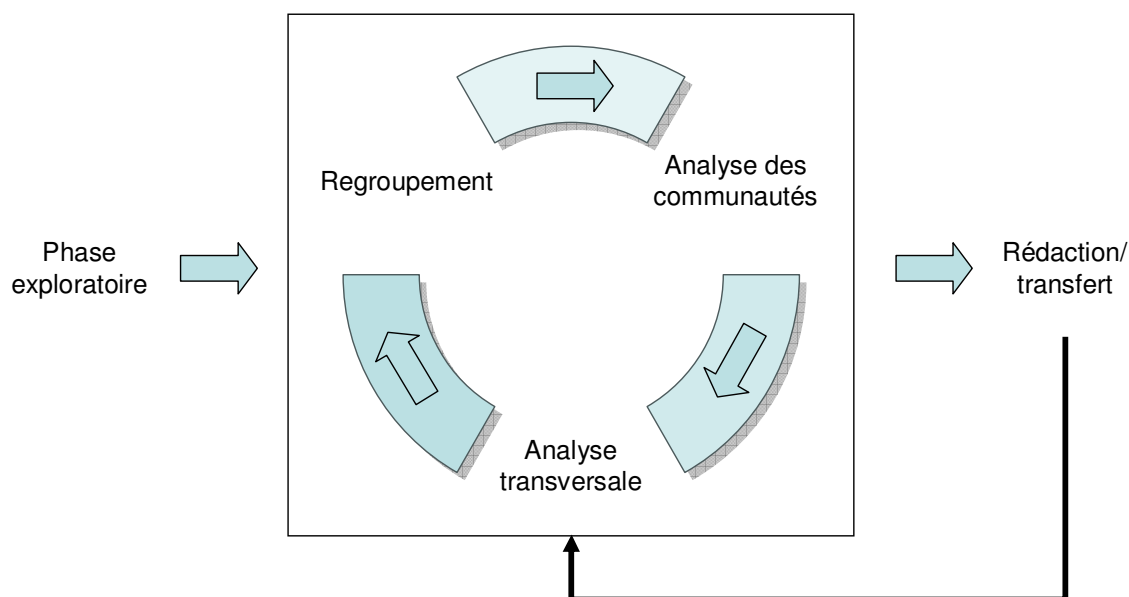
- 1) **Phase exploratoire.** Réaliser une douzaine d'entrevues individuelles auprès d'informants clés³ supra-locaux et locaux afin de recueillir des données globales sur l'ensemble du territoire de la MRC et d'identifier les particularités pouvant orienter la cueillette principale des données et l'identification des regroupements. À noter que cette phase exploratoire a également permis de préciser le mandat avec le comité de pilotage.
- 2) **Regroupement.** Identifier des communautés qui partagent un certain nombre d'éléments structurants et les regrouper dans le but de simplifier l'analyse du capital stratégique. Divers scénarios de regroupement ont été analysés en début de démarche de même que durant toute la durée de l'analyse des données.
- 3) **Analyse des communautés.** Réaliser en moyenne trois entrevues individuelles auprès d'informants clés dans chacune des 20 communautés (au total, cela représente donc environ 60 entrevues); rassembler et traiter diverses données secondaires sur chaque communauté (données de recensement et autres documents), analyser plus en profondeur chacune des communautés au regard du capital stratégique ; dégager certains *patterns* au sein de chacun des regroupements. Les informants clés rencontrés étaient pour la plupart des élus municipaux, des dirigeants d'organismes et d'institutions locales et des citoyens engagés.
- 4) **Analyse transversale.** Analyser, avec les membres du comité de pilotage, les données recueillies dans les communautés et dégager des pistes d'action transversale pour l'ensemble du territoire de la MRC des Laurentides.

³ Un informant clé est une personne reconnue comme ayant suffisamment de vécu avec une communauté pour partager ses observations sur divers aspects de celle-ci (l'histoire, les projets, l'organisation des activités, la culture locale, etc.).

- 5) **Rédaction / transfert.** Rédiger des documents de travail ainsi que des rapports, et partager les réflexions et les analyses avec les membres du comité local de développement social et ceux du comité de pilotage.

Quoique présentées de façon consécutive, ces étapes s'enchaînent de façon plutôt itérative telle qu'illustré dans le schéma suivant.

Figure 2 : Démarche de recherche



En effet, une fois la phase exploratoire réalisée et le premier scénario de regroupement identifié, les moments d'analyse et de rédaction/transfert se sont répétés à plus d'une reprise au cours des 10 réunions entre l'équipe de recherche et les membres du comité local de développement social et ceux du comité de pilotage. Au total, huit documents ont été soumis aux membres des comités pour échanges et validation :

- Un document de travail présentant une réflexion sur les regroupements, accompagné de la présentation de diverses cartes géo référencées ;
- Cinq documents de travail présentant les premières analyses selon chaque regroupement (couvrant ainsi les 20 communautés);
- Un document de travail présentant les analyses transversales préliminaires ;
- Un rapport préliminaire présentant les analyses transversales.

Dans cette séquence, l'exercice de regroupement est donc devenu partie intégrante du processus de mise en forme et d'analyse de l'information, donc un moyen plutôt qu'une fin en soi.

3.2 LES REGROUPEMENTS DE COMMUNAUTES

La méthodologie initialement proposée pour réaliser l'analyse comparative entre les 20 communautés est celle des regroupements. Plusieurs scénarios ont été étudiés en début de démarche. Ceux-ci sont présentés à l'annexe 1.

La phase exploratoire réalisée entre les mois de mai et septembre 2008 ainsi que les divers échanges réalisés avec le comité de pilotage nous ont permis d'identifier un scénario initial de regroupement, soit celui reposant sur deux indicateurs : la taille de la population et la proportion de villégiateurs (représentée comme la proportion de résidents secondaires). Objectifs, simples et pertinents, ces deux indicateurs représentent bien la complexité des conditions pouvant avantager ou désavantager les communautés de la MRC des Laurentides sur les plans économiques, territoriaux, sociaux et particulièrement démographiques.

Les incidences de la **villégiature**⁴ peuvent se répercuter autant sur :

- la composition socio démographique d'une communauté (arrivée de retraités et vieillissement de la population, hausse des revenus, hausse de la scolarité, etc.) ;
- la cohésion sociale au sein de cette communauté (intégration ou implication socio communautaire plus ou moins importante, etc.) ;
- la structure économique locale (impact sur la hausse des évaluations résidentielles, retour au travail des jeunes retraités, etc.) ;
- les services à la population et la gestion municipale (rétention des aînés, pression accrue sur les services de santé, demandes pour de nouveaux services et infrastructures, privatisation excessive de la rive et perte d'accès public, etc.) ;
- la démocratie locale (renforcement du « pouvoir gris », conflits entre utilisateurs du territoire, etc.) ;
- l'environnement et la santé publique (pression environnementale aux abords des plans d'eau, utilisation accrue de l'eau potable, dégradation de la qualité de l'eau de surface et souterraine et impacts sur la santé humaine, etc.) ; et
- l'aménagement du territoire (développement résidentiel éparpillé, présence de constructions et d'usages dérogatoires plus difficiles à contrôler, pression pour autoriser des espaces commerciaux et de services dans ces zones, etc.).

Pour ce qui est de la variable **population**, elle est aussi considérée significative pour plusieurs raisons dont la « masse critique » de population pouvant alimenter une communauté du point de vue social mais aussi économique. En effet, plus la population résidente est élevée, plus il est attendu que les lieux, les organismes et les événements sociaux et communautaires soient en nombre significatifs pour alimenter le tissu social. De plus, une plus grande population augmente le bassin potentiel d'entrepreneurs et de leaders locaux. Évidemment, la culture locale influence aussi ces dimensions de la communauté. Cependant, au début de la recherche, cette variable s'avérait plus complexe à mesurer que la simple dimension de population qui elle repose sur des données statistiques déjà disponibles.

⁴ Dans ce document, le terme de villégiature réfère plus particulièrement à la présence et à l'occupation d'habitations dites secondaires. Le nombre de résidences secondaires consiste au nombre de comptes de taxes envoyés à une adresse extérieure à la MRC des Laurentides. Les données utilisées sont évidemment celles de la MRC des Laurentides. Contrairement à la définition du MAMR (2007), la présente définition n'inclut donc pas les établissements d'hôtellerie, les auberges, les gîtes du passant ni les centres de récréation et de repos qui sont traités sous l'angle des activités récréotouristiques dans ce document.

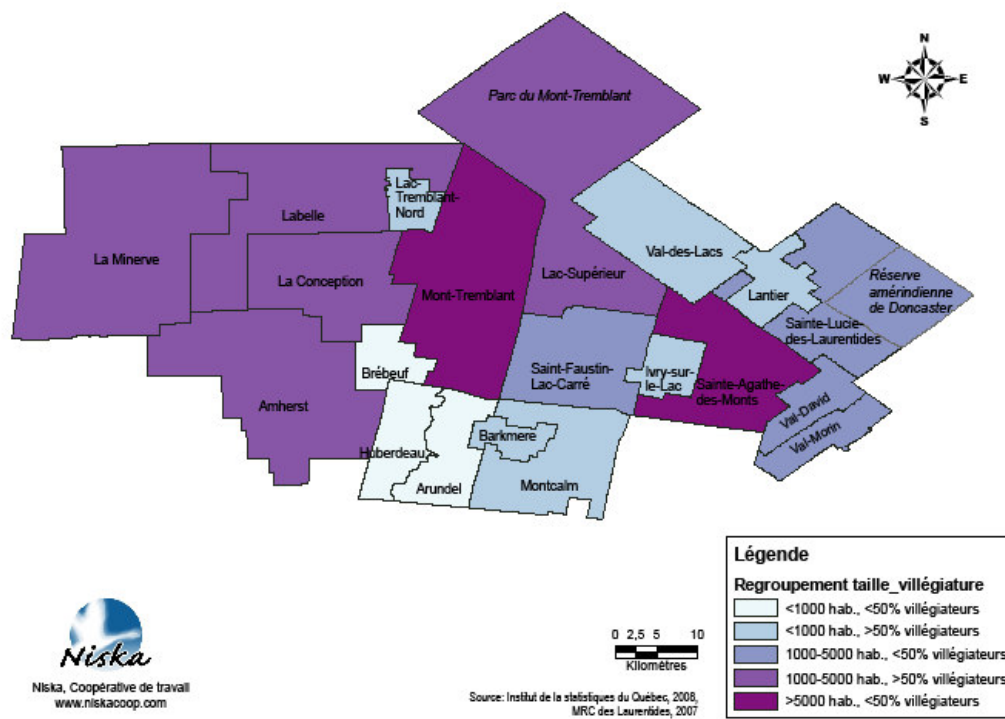
Au total, cinq groupes ont été identifiés dans ce scénario, et ce, en fonction de trois ordres de grandeur pour la population (faible, moyenne, forte) et deux ordres de grandeur pour la proportion de villégiateurs (faible ou forte).

Table 3 : Scénario initial de regroupement des communautés pour la recherche

Catégorie	Communautés
Forte population (+ 5000) et faible proportion de villégiateurs (-50 %)	Mont-Tremblant et Sainte-Agathe-des-Monts
Population moyenne (entre 1000 et 5000) et faible proportion de villégiateurs (- 50 %)	Saint-Faustin-Lac-Carré, Sainte-Lucie, Val-David et Val-Morin
Population moyenne (entre 1000 et 5000) et forte proportion de villégiateurs (+ 50%)	Labelle, Lac-Supérieur, Amherst, La Minerve et La Conception
Faible population (moins de 1000) et forte proportion de villégiateurs (+ 50%)	Lantier, Val-des-Lacs, Montcalm, Ivry-sur-le-Lac, Barkmere et Lac-Tremblant-Nord
Faible population (moins de 1000) et faible proportion de villégiateurs (- 50%)	Brébeuf, Huberdeau et Arundel

La carte suivante illustre le scénario de regroupement retenu.

Figure 3 : Regroupement selon la taille de la population et la proportion de villégiateurs



Il importe de mentionner que la méthode des regroupements n'était pas une fin en soi mais bien un moyen pour initier et faire progresser l'analyse des 20 communautés. Dans l'optique d'une recherche constructive, les données qualitatives et quantitatives recueillies pour chacune des 20 communautés ont été analysées grâce au concept de capital stratégique.

3.3 LIMITES DE LA RECHERCHE

Toute démarche de travail, incluant celle d'une recherche, comporte des limites qui méritent d'être précisées. Ces limites sont toujours présentes et relèvent généralement des choix qui sont faits selon les moyens disponibles et les contraintes « terrain ». Dans le cas qui nous concerne, nous pourrions identifier deux types de limites qui doivent nécessairement être prises en considération lors de la lecture et de l'interprétation des résultats d'analyse. Celles-ci concernent la validité interne et la méthodologie.

- **Validité interne.** Cette limite concerne le concept de capital stratégique. En effet, il importe de rappeler le contexte de la présente recherche qui s'avérait être le prolongement de travaux antérieurs réalisés par Niska et qui avaient permis de construire ce concept dans un contexte fort différent de celui de la MRC des Laurentides. Or, à ce stade-ci, nous étions à l'étape d'expérimentation et d'enrichissement de ce cadre de travail.
- **Méthodologie.** En raison des ressources financières limitées, nous avons restreint le nombre de répondants par communauté (sources de données). Ce choix réduit en quelque sorte la triangulation possible des informants clés nécessaires à l'établissement d'un portrait juste de certaines dimensions du concept de capital stratégique pour chaque communauté comme le potentiel de changement et d'intervention.

Bien que ces limites aient contraint la démarche de recherche à certains égards, il n'en demeure pas moins que les analyses réalisées ont permis d'apporter des réponses pertinentes aux questions posées en début de mandat, du point de vue de la recherche mais aussi du point de vue pratique des intervenants qui se situaient en mode de réflexion stratégique.

- PARTIE II -

**DIAGNOSTIC DU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS
DE LA MRC DES LAURENTIDES**

Cette partie du rapport présente les communautés de la MRC des Laurentides ainsi que les trajectoires, le capital stratégique et les éléments ayant trait à la gestion du changement. Ceci englobe donc les diverses dimensions propre au diagnostic du développement des communautés.

1. LES COMMUNAUTÉS DE LA MRC DES LAURENTIDES

Tel que précisé dans le cadre de référence, les communautés locales ne sont pas circonscrites par les seules limites administratives des juridictions municipales. Cependant, comme la taille des municipalités est relativement faible, il a été convenu de représenter les communautés du nom de celles-ci. D'ailleurs, selon les critères retrouvés dans la littérature consultée, un barème de 2 000 à 5 000 habitants peut-être considéré comme acceptable pour circonscrire une communauté, surtout en milieu rural. Parmi les 20 municipalités de la MRC des Laurentides, seules Mont-Tremblant et Sainte-Agathe dépassent ce seuil. Néanmoins, dans le but de simplifier l'analyse, ces dernières ont été considérées comme des communautés à part entière. Le tableau suivant présente la taille de population en 2007 pour chacune des communautés du territoire, et ce, dans un ordre décroissant.

Table 4 : Taille de la population des municipalités de la MRC des Laurentides

Municipalités	Population en 2007
Sainte-Agathe-des-Monts	9685
Mont-Tremblant	8884
Val-David	4233
Saint-Faustin-Lac-Carré	3003
Val-Morin	2763
Labelle	2255
Lac-Supérieur	1753
Amherst	1417
La Conception	1285
La Minerve	1284
Sainte-Lucie-des-Laurentides	1131
Brébeuf	943
Huberdeau	932
Lantier	814
Val-des-Lacs	785
Montcalm	655
Arundel	599
Ivry-sur-le-Lac	396
Barkmere	87
Lac-Tremblant-Nord*	25

Source : Institut de la statistique du Québec, 2008 (données provisoires) ; *Statistiques Canada, 2006

Bien que les communautés soient présentées dans le rapport en référence à chacune des municipalités de la MRC des Laurentides, il est important de mentionner aux lecteurs que les analyses ont porté sur les caractéristiques propres aux communautés. Pour faire référence aux travaux de Boisvert (2007), la délimitation repose avant tout sur la perception qu'ont les résidents de leur collectivité locale ou de leur milieu de vie. Cette perception étant le meilleur indicateur de l'évolution historique d'une communauté et de ses réalités géographique, économique, sociale, politique, écologique, etc.

2. LES TRAJECTOIRES DE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS

Toute communauté a une histoire qui explique en grande partie l'état dans lequel celle-ci se trouve à un moment donné dans le temps. Cette trajectoire est marquée à la fois par des choix et des gestes qui ont été posés par les leaders de l'époque, mais aussi par des décisions et des actions qui ont été entreprises par d'autres communautés et niveaux d'intervention et qui ont eu des effets sur la communauté locale en question.

Au regard des informations recueillies au cours de cette recherche, trois types de changements se sont avérés significatifs pour le développement des communautés de la MRC des Laurentides. Il s'agit de l'économie locale, de l'occupation résidentielle et du profil des populations locales. Ces dimensions constituent une synthèse des changements majeurs observés.

2.1 LES ECONOMIES LOCALES

Dans l'ensemble, on reconnaît que l'économie dans la MRC des Laurentides est largement influencée par les activités liées au tourisme et à la villégiature, et ce, depuis plusieurs années déjà. Cependant, on observe des variances en fonction de l'histoire des communautés et de l'évolution de leur structure économique locale. Voici quelques observations reliées aux changements qu'ont connus les communautés en ce qui a trait aux types d'activités économiques ainsi qu'à l'évolution des emplois et des entreprises. À noter que les périodes de références ont été déterminées en fonction des données disponibles :

➤ Types d'activités économiques

Certaines communautés ont été marquées par la **colonisation et l'exploitation des ressources naturelles**, tandis que d'autres ont été formées dès le départ, par les **activités de villégiature et de tourisme**. Le secteur primaire contribue toujours à l'activité économique locale de certaines municipalités (Labelle, Saint-Faustin-Lac-Carré, Brébeuf et Arundel). Cependant, en 2007, la proportion des emplois dans le secteur primaire était plus forte (+ de 15 %) à Barkmere, La Minerve, Labelle et Val-Morin. Certaines communautés se démarquent par l'ampleur des activités récréotouristiques (Mont-Tremblant, Sainte-Agathe et Val-David). En 2007, les communautés présentant la plus forte proportion d'emplois dans le secteur récréotouristique étaient Mont-Tremblant, Lac-Supérieur et Val-des-Lacs. La figure suivante montre que **certaines économies locales se sont diversifiées, notamment vers les secteurs des services et de la construction** (Brébeuf, Labelle, Lantier, Montcalm et Val-Morin), même si certaines demeurent largement spécialisées (Montcalm et Val-des-Lacs). De plus, **les économies d'Amherst et de Barkmere, qui sont encore fortement spécialisées aujourd'hui, se sont quant à elles spécialisées encore plus au cours des dernières années.**

Certaines communautés ont vécu des **changements importants dans les industries reliées aux ressources naturelles**. Le secteur forestier est particulièrement touché, et sa décroissance se poursuit depuis les années 1950. Encore récemment, ce secteur accuse des pertes d'emploi importantes. Certaines localités sont toutefois encore considérées comme mono-industrielles parce que leur économie repose essentiellement sur l'activité forestière (Labelle, La Minerve, Saint-Faustin-Lac-Carré et Lac-Supérieur).

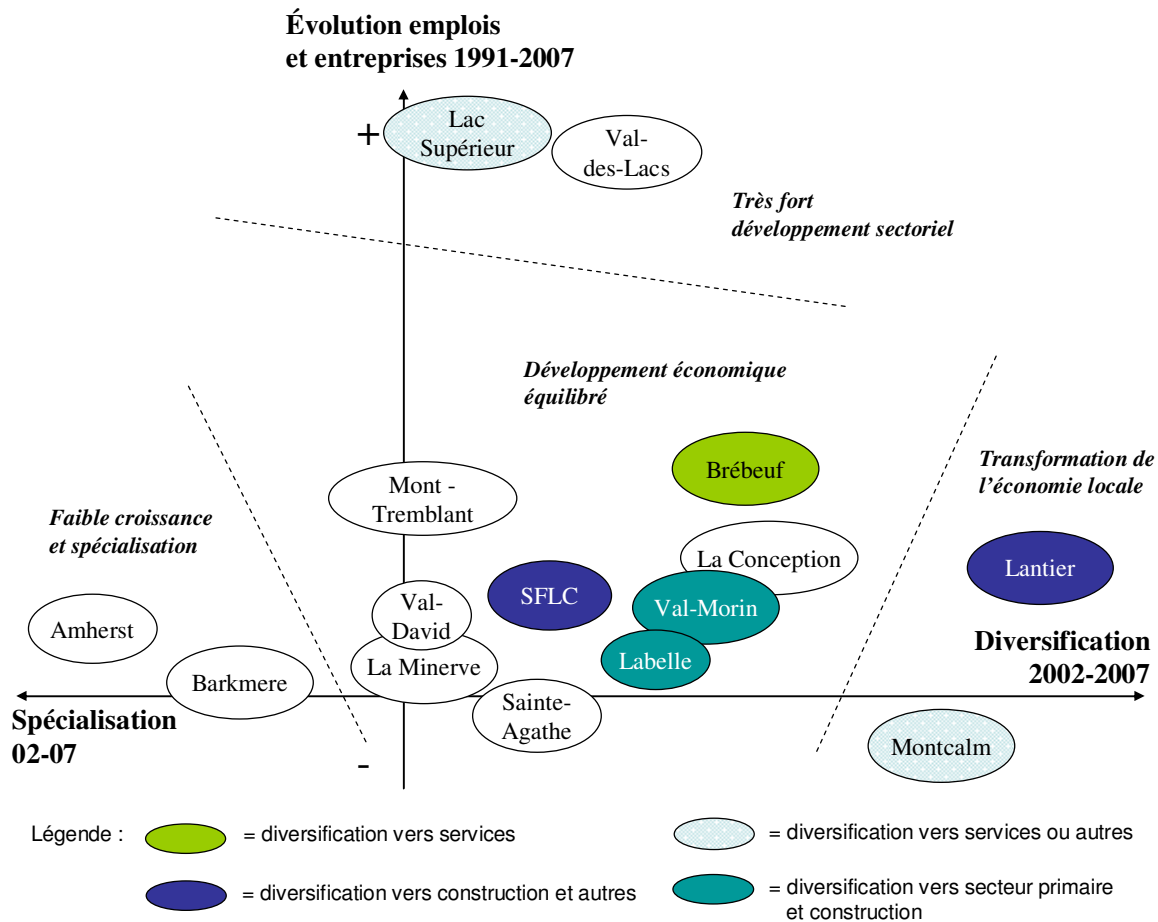
Jusqu'aux années 1950-1960, dans la plupart des localités, on compte la présence de nombreux commerces et services de proximité que fréquentent les populations locales (magasins généraux, épiceries, boucheries, boulangeries, auberges et hôtels, maison de pensions, stations services, cinémas, églises, écoles, etc). Par la suite, **certaines changements (décisions administratives, nouveaux tracés de routes, etc.) entraîneront la disparition de plusieurs services, au profit d'une concentration de ceux-ci dans certaines localités** (ex. fermeture d'églises à Saint-Faustin-Lac-Carré, Lac-Supérieur et Mont-Tremblant ou fermeture d'écoles à Amherst, Brébeuf, Lantier, Val-des-Lacs et Val-Morin). Certaines communautés ont perdu des services dans leurs noyaux villageois suite au développement du réseau routier (La Conception, Val-Morin et Sainte-Lucie).

➤ **Entreprises et emplois**

De 1991 à 2007, certaines communautés ont perdu plusieurs entreprises sur leur territoire (Sainte-Lucie, Montcalm et Sainte-Agathe) tandis que d'autres ont vu ce nombre augmenter de façon très importante (Mont-Tremblant, Lac-Supérieur et Val-David). Durant cette même période, certaines communautés ont perdu un nombre important d'emplois disponibles sur leur territoire (Montcalm et Sainte-Agathe) tandis que d'autres en avaient gagné un nombre significatif (Val-des-Lacs, Lac-Supérieur, Brébeuf et Mont-Tremblant). De façon générale, sur le territoire de la MRC des Laurentides, on remarque que **les emplois liés à la construction et la rénovation sont à la hausse, de même que les services, entre autres ceux liés à la villégiature**. Le travail autonome serait aussi de plus en plus important dans certaines communautés (Arundel, Ivry, Brébeuf, Val-David et La Conception).

Le schéma suivant illustre la transformation des économies locales au regard de la diversification ou de la spécialisation des activités économiques ainsi que de l'augmentation ou de la diminution du nombre d'entreprises et d'emplois dans les communautés.

Figure 4 : Transformations des activités économiques locales



En plus de ces transformations, d'autres changements ont été observés en ce qui a trait au navettage et aux usages sur les territoires des communautés locales.

➤ Navettage

La transformation des économies locales, notamment le secteur des services, s'est accompagnée d'un **navettage de plus en plus important des résidents, tant pour le travail que pour l'accès aux commerces et services**, et ce, à l'intérieur comme à l'extérieur de la MRC des Laurentides. La perception de plusieurs est que certaines communautés sont devenues des « dortoirs », à cause de la dépendance grandissante envers l'extérieur pour ce qui est de l'emploi, des commerces et des services (Sainte-Lucie, Saint-Faustin-Lac-Carré, Lantier, Lac-Supérieur).

➤ Usages du territoire

Des communautés ont également vu leur territoire et les usages sur celui-ci se transformer en raison de lois, politiques gouvernementales et réglementations. Le phénomène de la villégiature, l'accroissement des occupations multiples sur terres publiques, la protection des cours d'eau, la sous exploitation du territoire agricole figurent parmi les changements importants des dernières années. Bien qu'avec les années, le nombre d'entreprises agricoles ait grandement diminué, le territoire zoné agricole occupe toujours une part importante du territoire de certaines municipalités (Arundel, Brébeuf, Huberdeau, La Conception). Dans certains cas, l'exploitation forestière sur territoire public crée certaines divergences quant à la cohabitation des usages (ex. transport sur chemin à Montcalm, conservation pour développement de la villégiature à Sainte-Lucie, etc.).

2.2 L'OCCUPATION RÉSIDENIELLE

Tel que souligné précédemment, un autre phénomène important ayant marqué les communautés de la MRC des Laurentides est l'occupation résidentielle. À cet égard, il est intéressant de souligner certaines distinctions entre les communautés en ce qui a trait notamment à l'évolution dans la proportion des villégiateurs dans la population totale (résidents permanents) sur un territoire. Voici quelques faits marquants de cette évolution :

➤ Les résidents permanents

Plusieurs communautés ont connu un important renouvellement démographique. **La plupart des communautés ont connu une augmentation de la population (résidents permanents), parfois même une forte croissance** (Montcalm, Lac-Supérieur, La Minerve et La Conception). Pour leur part, Labelle, Huberdeau, Lac-Tremblant-Nord et Sainte-Agathe ont vu leur nombre de résidents permanents diminuer ou augmenter très faiblement. **Pour l'ensemble de la MRC, c'est la tranche des 45-65 ans qui a connu la plus forte augmentation** entre 1996 et 2006, ce qui contribue au vieillissement de la population.

➤ Les résidents secondaires (villégiateurs)

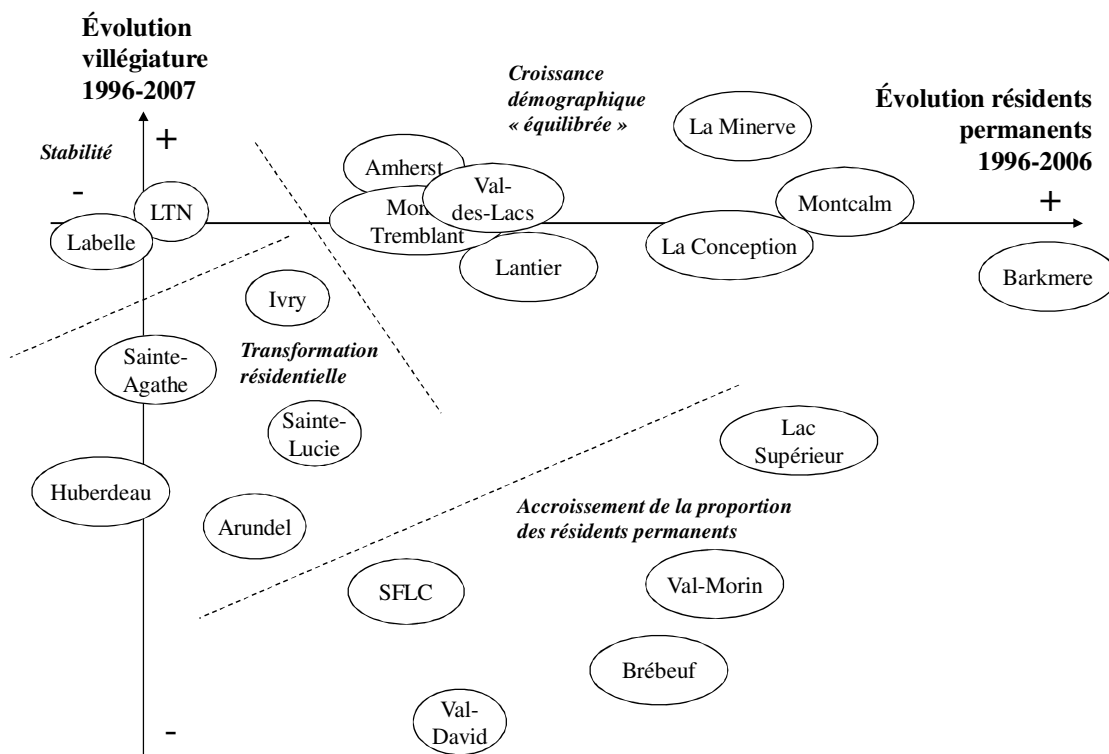
Depuis leur création, **certaines communautés de la MRC des Laurentides ont toujours eu une vocation essentiellement de villégiature** (Barkmere, Ivry, Lac-Supérieur et Lac-Tremblant-Nord). Dans d'autres cas, les activités résidentielles et de villégiature se sont développées au fil du temps et dominant désormais le paysage local (La Minerve, Val-des-Lacs, Amherst, Montcalm, Lantier, La Conception et Sainte-Lucie).

Même si toutes ces communautés demeurent encore aujourd'hui des territoires de villégiature, on observe que **certaines communautés ont accru leur vocation de villégiature au cours des**

dernières années, en plus d'avoir connu une augmentation de la population permanente (Amherst, Montcalm, La Minerve et Val-des-Lacs). **D'autres affichent des signes d'une transformation plus profonde de l'occupation résidentielle, perdant de leur vocation de villégiature.** C'est le cas de Barkmere, La Conception, Ivry et Lantier, en plus de Lac-Supérieur et Sainte-Lucie qui ont connu une diminution très significative de la proportion de villégiateurs.

Le schéma suivant illustre l'évolution du nombre de résidents permanents entre 1996 et 2006 contre l'évolution de la proportion des résidents secondaires sur la population totale et ce, entre 1996 et 2007. Celui-ci montre donc le poids relatif des villégiateurs au sein des communautés.

Figure 5 : Transformations dans l'occupation résidentielle



- **Certaines communautés semblent avoir suivi une trajectoire sensiblement distincte, perdant ainsi une proportion importante de leurs résidents secondaires.** C'est le cas de Brébeuf, Saint-Faustin-Lac-Carré, Val-David et Val-Morin. Peu occupées par des résidences secondaires et localisées en périphérie des grands centres que sont Mont-Tremblant et Sainte-Agathe, ces communautés voient donc s'accroître la proportion de leurs résidents permanents et diminuer la proportion de leurs villégiateurs.
- **D'autres communautés ont vécu de légères transformations notamment marquées par une légère variation de population (positive ou négative) et une diminution parfois forte de la proportion de villégiateurs.** C'est le cas d'Arundel, Huberdeau, Labelle et Sainte-Agathe. De plus,

il est intéressant de souligner que Mont-Tremblant a maintenu sa proportion de résidences secondaires, en même temps qu'elle a connu une augmentation globale de sa population permanente.

- Enfin, selon les informations recueillies au cours des entrevues avec les répondants dans les communautés, **plusieurs communautés assistent à une mutation des résidences secondaires en résidences principales. Et il est attendu que ce phénomène persiste pour plusieurs années considérant les départs à la retraite de plusieurs villégiateurs.**

En somme, l'évolution de l'occupation résidentielle, notamment la villégiature, occasionne des transformations importantes sur divers aspects d'une communauté. Ainsi, les répondants soulignent des incidences notables sur l'environnement (ex. consommation d'eau souterraine, évacuation d'eaux usées, déboisement, utilisation de sels déglaçants sur les chemins, etc.), sur les demandes en services (entretien des routes, déneigement, cueillette des ordures et recyclage, éclairage, aqueduc, égouts, transport scolaire, transport collectif, etc.) et sur le tissu social d'une communauté.

2.3 LE PROFIL DES POPULATIONS LOCALES

Le profil des populations locales a aussi connu des changements importants au cours des dernières années. On réfère ici aux résidents permanents, considérés dans les données de recensement de Statistiques Canada. Deux principaux indicateurs sont utilisés pour illustrer cette évolution, soit le niveau de développement et les écarts de revenus. Voici quelques faits marquants de cette évolution :

➤ Niveau de développement

En 2006, deux communautés de la MRC des Laurentides avaient un niveau de développement négatif selon l'indice de développement socio-économique du Ministère des Affaires municipales et des régions (MAMR). Cependant, dans l'ensemble, **la plupart des communautés de la MRC des Laurentides ont connu une hausse de leur niveau de développement au cours des dernières années.** La figure suivante illustre cette situation. Quelques autres communautés, quoiqu'elles ne soient pas considérées comme dévitalisées aujourd'hui, ont connu une diminution de leur niveau de développement (La Conception, Mont-Tremblant, Saint-Faustin-Lac-Carré et Val-Morin).

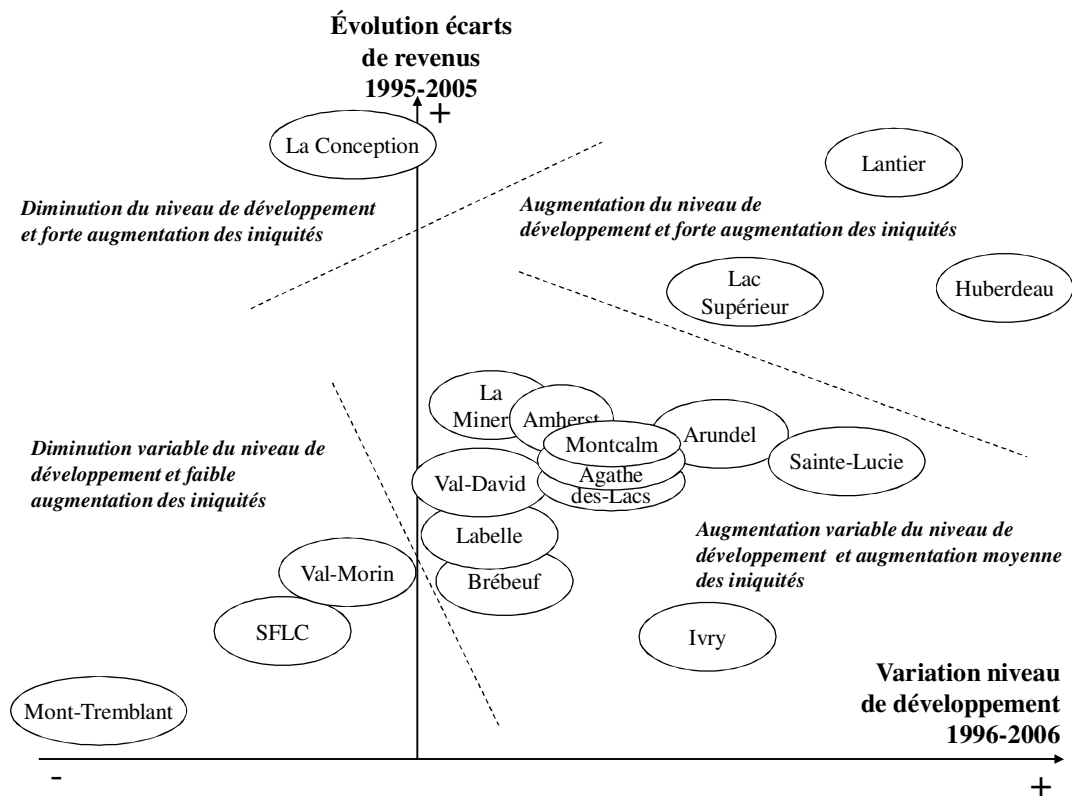
➤ Écarts dans les revenus et dans la richesse des ménages

Toutes les communautés concernées ont connu un accroissement des iniquités entre les revenus des ménages. Les communautés de La Conception et de Lantier, tout en affichant un grand écart dans les revenus, ont aussi connu une augmentation très significative des iniquités. C'est à Mont-Tremblant que les écarts se sont le moins creusés au cours des dernières années.

Avec l'arrivée de nouvelles populations dans les communautés, on observe un accroissement des valeurs foncières des propriétés. Les investissements résidentiels, notamment le développement de la villégiature, et l'augmentation de la demande résidentielle, contribuent à cette hausse. Par exemple, à La Minerve, le développement de la villégiature, particulièrement autour des lacs, a fait tripler la valeur foncière des propriétés au cours des cinq dernières années. À La Conception, les propriétés autour des lacs ne sont plus accessibles à la classe moyenne comparativement à ce qu'il en était auparavant. L'accès à la propriété est donc plus difficile pour les ménages à revenus modestes, notamment les jeunes. De plus, ces hausses d'évaluation entraînent dans certains cas des hausses de taxes pour les propriétaires, ce que certains ont de plus en plus de difficulté à assumer (ex. les « petits pensionnaires »).

Le schéma suivant illustre les changements socio-économiques au regard de ces deux indicateurs pour l'ensemble des communautés pour lesquelles les données étaient disponibles.

Figure 6 : Changements socio-économiques de la population



2.4 ANALYSE DES TRAJECTOIRES

Les trois dimensions analysées précédemment permettent de dégager des trajectoires distinctes en fonction de l'ampleur et de la nature des transformations subies par les communautés. L'ampleur des transformations se mesure par la variété des changements sur trois plans soit, économique, résidentiel et populationnel, et ce, par rapport à la moyenne du groupe. On note ainsi quatre niveaux d'ampleur distincts en fonction du nombre de plans sur lesquels une communauté a subi des changements importants en rapport à la moyenne : non-significative (aucune transformation notable), mineure (transformations sur un plan), significative (transformation sur deux des trois plans) et majeure (transformations sur les trois plans).

Pour sa part, la nature reflète les types de transformations vécues, soit économique, résidentielle et populationnelle. L'ampleur et la nature des transformations indiquent en partie les défis qu'ont eu à surmonter ou même qu'auront à surmonter les communautés de la MRC des Laurentides en ce qui a trait à leur capacité d'adaptation et d'innovation pour intervenir sur des problématiques diverses ou saisir de nouvelles opportunités. Le tableau suivant illustre les configurations observées.

Parmi les 20 communautés, on note que certaines ont connu très peu, voire aucunes transformations (Labelle, LTN et Sainte-Agathe), tandis que d'autres ont connu des changements majeurs (La Conception et Lac-Supérieur). Par ailleurs, bien que l'ampleur et la nature des transformations vécues par les communautés puissent parfois s'apparenter, il n'en demeure pas moins que des différences persistent. À titre d'exemple, bien que la Minerve et Val-David aient toutes deux subi des transformations mineures relativement à l'occupation résidentielle, celles-ci sont tout de même distinctes. En effet, La Minerve a connu une forte augmentation de la population accompagnée d'une légère augmentation de la proportion de villégiateurs. Tandis que Val-David a connu un accroissement de population mais une forte diminution de la proportion de villégiateurs. Dans le même ordre d'idée, Mont-Tremblant et Sainte-Lucie ont subi des transformations populationnelles distinctes. La première communauté a connu une diminution de son niveau de développement et très peu d'évolution au niveau des écarts dans les revenus, tandis que la deuxième a connu une forte augmentation de son niveau de développement et une augmentation des iniquités dans les revenus. Bref, tous ces changements ont marqué l'évolution des communautés.

Table 5 : L'ampleur et la nature des transformations des communautés

Ampleur des transformations	Nature des transformations	Communautés	Trajectoires distinctives
Non significative	N / A	Labelle, Lac-Tremblant-Nord* ** et Sainte-Agathe	N / A
Mineure	Économique	Amherst	Accroissement de sa spécialisation
		Val-des-Lacs	Forte création d'emplois et d'entreprises
	Résidentielle	Barkmere**	Forte augmentation de la population permanente
		La Minerve	Augmentation de la population et renforcement de la vocation villégiature
		Val-David	Forte diminution de la villégiature
	Populationnelle	Ivry*	Augmentation du niveau de développement et faible augmentation des écarts de revenus
Mont-Tremblant		Forte diminution du niveau de développement	
Sainte-Lucie*		Forte augmentation du niveau de développement et augmentation moyenne des iniquités	
Significative	Résidentielle et populationnelle	Arundel*	Diminution de la villégiature, augmentation du niveau de développement et des iniquités
		Huberdeau*	Diminution de la villégiature, forte augmentation du niveau de développement et des iniquités
		Saint-Faustin-Lac-Carré	Forte diminution de la villégiature, diminution du niveau de développement
	Résidentielle et économique	Brébeuf	Augmentation de la population, diminution de la villégiature, diversification et accroissement des emplois et des entreprises
		Montcalm	Forte augmentation de la population, faible augmentation de la villégiature, forte diversification et faible diminution des emplois et des entreprises
		Val-Morin	Augmentation de la population, diminution de la villégiature, diversification et faible accroissement des emplois et des entreprises
Économique et populationnelle	Lantier	Forte diversification, faible accroissement des emplois et des entreprises, forte augmentation du niveau de développement et des écarts de revenus	
Majeure	Économique, résidentielle et populationnelle	La Conception	Diversification, augmentation population et forte augmentation des écarts de revenus
		Lac-Supérieur	Forte augmentation des emplois, des entreprises et de la population, diminution significative de la villégiature, augmentation du niveau de développement et des iniquités

* Les données sur les activités économiques n'étant pas disponibles pour ces communautés, il se peut que l'ampleur des transformations soit sous-estimée et la nature mal évaluée.

** Les données sur les changements socio-économiques de la population n'étant pas disponibles pour ces communautés, il se peut que l'ampleur des transformations soit sous-estimée et la nature mal évaluée.

Le tableau suivant permet d'apprécier la relation entre la nature et l'ampleur des transformations et l'évolution du niveau de développement des populations de chacune des communautés

Table 6 : Transformations et variation du niveau de développement

Ampleur des transformations	Nature des transformations	Communautés	Variation du niveau de développement
Non significative	N / A	Labelle	+
		Lac-Tremblant-Nord* **	N / A
		Sainte-Agathe	+
Mineure	Économique	Amherst	+
		Val-des-Lacs	+
	Résidentielle	Barkmere**	N / A
		La Minerve	+
		Val-David	+
	Populationnelle	Ivry*	++
		Mont-Tremblant	--
Sainte-Lucie*		++	
Significative	Résidentielle et populationnelle	Arundel*	++
		Huberdeau*	++
		Saint-Faustin-Lac-Carré	--
	Résidentielle et économique	Brébeuf	+
		Montcalm	+
		Val-Morin	-
Économique et populationnelle	Lantier	++	
Majeure	Économique, résidentielle et populationnelle	La Conception	-
		Lac-Supérieur	++

* Les données sur les activités économiques n'étant pas disponibles pour ces communautés, il se peut que l'ampleur des transformations soit sous-estimée et la nature mal évaluée.

** Les données sur les changements socio-économiques de la population n'étant pas disponibles pour ces communautés, il se peut que l'ampleur des transformations soit sous-estimée et la nature mal évaluée.

Légende : Le symbole ++ indique la plus forte variation du niveau de développement tandis que le – indique la plus faible variation.

En somme, les plus grands effets positifs sur le niveau de développement moyen des populations locales se sont fait sentir lorsque les transformations étaient en partie ou entièrement de type populationnel, à l'exception de Mont-Tremblant. En outre, la plupart des effets positifs (++) se sont fait sentir lorsque les transformations étaient soit significatives ou majeures. **En d'autres mots, l'arrivée des nouveaux résidents permanents et secondaires semble contribuer à l'amélioration du niveau de développement des communautés de la MRC des Laurentides.** Cependant, les communautés de Saint-Faustin-Lac-Carré, Val-Morin et La Conception constituent en quelque sorte les exceptions à cette règle.

Enfin, outre l'ampleur et la nature des changements, il importe de souligner que le rythme des changements induit également des effets qui peuvent varier. Selon la littérature et l'expérience, lorsque les changements sont rapides, ils génèrent parfois des crises qui solidarisent des communautés ou qui créent des renversements dans le leadership local. À cet égard, il est intéressant de souligner la situation de Lac-Supérieur qui a connu des changements très significatifs au cours des dernières années. Aussi, bien que ce cas n'apparaisse pas dans les statistiques utilisées pour l'analyse, la perte importante d'emplois dans le secteur forestier à Labelle et la mobilisation des leaders locaux illustre bien les effets d'une crise ou d'un changement soudain. Tandis que si les changements sont lents, la capacité de mobilisation d'une communauté peut être sérieusement restreinte.

3. LE CAPITAL STRATÉGIQUE DES COMMUNAUTÉS : POTENTIALITÉS ET DÉFIS

Dans cette section, on présente un portrait actuel du capital stratégique des communautés, c'est-à-dire les atouts, le potentiel d'intervention et le potentiel de changement. Ce sont-là les différents leviers dont disposent les communautés pour se développer. C'est la quantité mais aussi et surtout la qualité de ces leviers qui peut faire la différence entre un milieu qui réussit à se développer et un autre qui peine à le faire.

3.1 LES ATOUTS DES COMMUNAUTÉS

Chaque communauté se développe à partir des atouts qu'elle possède, qu'elle maîtrise, qu'elle met en valeur ou qu'elle crée pour assurer le maintien ou l'accroissement durable de son bien-être. Les atouts présentés ici ont été identifiés à la fois par les répondants et par observation ou analyse. Ces éléments sont autant de facteurs d'attraction et de rétention des individus et des entreprises, et font partie intégrante du capital stratégique de la communauté. À noter qu'à certains égards, un biais de développement social a été volontairement introduit dans le choix des indicateurs retenus. Les divers atouts ont donc été regroupés en trois dimensions, soit le cadre de vie, le milieu de vie et le niveau de vie :

Cadre de vie (CV) : L'environnement naturel et bâti d'une communauté

- L'accessibilité du/au territoire
- Les attraits matériels et immatériels du territoire

Milieu de vie (MV) : L'environnement social et culturel d'une communauté

- L'offre de biens et services
- La capacité d'accueil de la communauté

Niveau de vie (NV) : L'environnement socio-économique d'une communauté

- La force de l'économie locale
- Les conditions démographiques, sociales et économiques de la population

L'ensemble de ces critères permet d'apprécier les particularités locales en ce qui a trait aux atouts des communautés. Certes, d'autres éléments auraient pu être considérés tels que la sécurité, les problématiques sociales et l'état de santé. Cependant, de telles dimensions étaient difficilement « mesurables » pour chacune des communautés locales, les indicateurs pertinents n'étant pas disponibles pour ce niveau d'analyse. Ainsi, nous avons retenu les critères pouvant faciliter l'analyse comparative entre les 20 communautés. Pour apprécier l'ensemble des atouts, nous avons utilisé un système de pointage pour classer les communautés en fonction de données statistiques ou de la présence ou non de certains atouts (ex. présence ou non d'une route secondaire sur le territoire). Parfois, les éléments qualitatifs provenant d'entrevues ont été nécessaires pour compléter le tout. L'échelle utilisée pour chacun des critères repose sur trois niveaux en fonction des avantages élevés, moyens ou faibles que les atouts procurent aux communautés relativement à l'ensemble de la MRC.

3.1.1 Cadre de vie (CV)

Accessibilité du/au territoire

Plusieurs facteurs contribuent à l'accessibilité du territoire autant pour les gens de la communauté qui se déplacent à l'extérieur que ceux de l'extérieur qui se déplacent vers la communauté. **La proximité aux grands centres de services et d'emplois constitue parfois un facteur important de l'accessibilité, mais pas toujours.** En effet, dans certains cas, la proximité à Mont-Tremblant constitue un avantage pour les entreprises (ex. Brébeuf, Saint-Faustin-Lac-Carré et Lac-Supérieur) et les travailleurs. Cette proximité étant considérée comme un atout important, notamment en raison de l'offre d'emplois et des services disponibles. Par contre, l'éloignement relatif des centres de services peut aussi représenter un avantage pour les populations à la recherche d'un coût d'habitation et d'un achalandage moindres (ex. les villégiateurs). La proximité aux grands centres urbains situés à l'extérieur de la MRC, principalement au sud (Sainte-Adèle, Saint-Jérôme, Laval et Montréal) est également identifiée comme un atout pour la plupart des communautés, notamment Sainte-Agathe, Sainte-Lucie, Val-David et Val-Morin.

Outre l'emplacement géographique, **le transport inter municipal constitue un autre vecteur important qui influence la mobilité des gens, notamment des étudiants et des travailleurs.** À cet égard, on note que ce service de transport est particulièrement utile pour les résidents de Sainte-Agathe qui travaillent à l'extérieur. Pour certains répondants, le service de liaison vers les communautés situées à l'extérieur de l'axe principal que constitue la route 117 mérite d'être amélioré. En fait, certains se plaignent du rythme d'implantation (ex. Huberdeau) tandis que d'autres souhaitent de meilleurs aménagements des points d'embarquement (ex. Val-Morin). Somme toute, bien que l'éloignement demeure relatif en fonction des besoins de chacun, la notion d'accessibilité n'en est pas moins importante pour le développement des communautés.

Par ailleurs, **les infrastructures de communication jouent également un rôle important dans le développement des communautés.** En effet, la présence de large bande et surtout l'accès à Internet est devenu au fil des ans un outil majeur pour certaines communautés, principalement celles situées en zone moins densément peuplées. Dans la MRC des Laurentides, bien que les plus grandes agglomérations bénéficient d'un accès intéressant à la large bande (ex. Sainte-Agathe et Mont-Tremblant), la plupart des autres communautés bénéficient d'un accès téléphonique uniquement. Néanmoins, la MRC a récemment initié un projet pour installer la large bande dans diverses zones sur le territoire. Ce dernier s'intitule FILAU - Fibre Internet des Laurentides. La phase pilote implique les communautés de La Conception, Montcalm et Brébeuf. D'autres municipalités telle que Lantier affichent un intérêt pour le déploiement de ce réseau sur leur territoire.

Afin de dégager une base de comparaison plus objective entre les communautés, nous avons retenu un dernier facteur important de l'accessibilité, il s'agit des infrastructures de transport. Le territoire de la MRC des Laurentides est traversé du nord au sud par la route 117. D'autres routes secondaires, soit les 323, 327 et 329, relient ce territoire aux MRC voisines (au nord Antoine-Labelle et Matawinie, au sud Pays-d'en-Haut et Argenteuil, à l'est Montcalm et à l'ouest Papineau). On retrouve trois cas de figure en lien avec l'accès au réseau routier.

- **Accessibilité élevée** : Labelle, La Conception, Mont-Tremblant, Saint-Faustin-Lac-Carré, Sainte-Agathe, Ivry, Val-David et Val-Morin sont traversées par la route 117. Les communautés de Val-David, Val-Morin et Sainte-Agathe sont même desservies par l'autoroute 15. De plus, au nord et au sud, ces routes donnent accès à des pôles d'importance à proximité, ex. au nord, par Labelle, vers La Macaza et L'Assomption et au sud, par Val-Morin, vers Sainte-Adèle, Saint-Jérôme et la grande couronne de Montréal.
- **Accessibilité moyenne** : Amherst, Brébeuf, Arundel, Huberdeau, Montcalm et Lantier sont traversées par une route secondaire. Ces accès permettent aussi de se déplacer vers les centres de services et d'emploi situés à l'intérieur et à l'extérieur de la MRC, ex. à l'est par Lantier, vers Saint-Donat. Dans ce groupe, Brébeuf se trouve quelque peu avantagée en raison de sa proximité à Mont-Tremblant et de la présence du projet pilote d'accès à la large bande, qui avantage aussi Montcalm.
- **Faible accessibilité** : Quant à elles, les communautés de Barkmere, Lac-Supérieur, Lac-Tremblant-Nord, La Minerve, Sainte-Lucie et Val-des-Lacs ne sont traversées par aucune route secondaire. On réfère même à une situation d'enclavement pour ces communautés. Dans le cas de Barkmere et LTN, il y a même une absence de chemins d'accès, ce qui amène plusieurs résidents, majoritairement des villégiateurs, à recourir aux bateaux pour accéder à leurs résidences. Dans ce groupe, Lac-Supérieur est quelque peu avantagé en raison de sa proximité au Mont-Tremblant.

Bien que l'accessibilité puisse être évaluée sur une base objective, il n'en demeure pas moins que sa « valeur » développementale diffère d'une communauté à l'autre. Ainsi, l'absence de routes est relevée comme un atout dans certains cas, notamment à Barkmere et à Lac-Tremblant-Nord, procurant ainsi un faible achalandage et une tranquillité. Tandis que pour d'autres communautés, l'absence de route jumelée à la proximité de centres de services constitue un avantage pour la communauté car cette situation procure un cadre de vie paisible tout en assurant un approvisionnement facile en biens et services. Enfin, pour d'autres communautés, la présence d'artères routières s'avère un atout important permettant ainsi un navettage de plus courte durée entre les lieux de résidence, de travail et de loisir.

Attraits matériels et immatériels du territoire

Parmi les principaux atouts, **les attraits matériels (naturels et aménagés) et immatériels sont d'importants facteurs d'attraction mais aussi de rétention de la population**. En effet, ce sont souvent les mêmes facteurs qui sont appréciés des touristes et des résidents permanents et qui font en sorte que des touristes de passage viendront s'établir pour de bon. Les attraits naturels sont les montagnes, les plans d'eau, les paysages et tout autre attribut du territoire physique. Les attraits aménagés sont les aménagements urbains, les zones de villégiature, les sentiers, les parcs, les aires protégées, les bâtiments historiques et tout autre élément construit, présent sur le territoire. Enfin, les attraits immatériels reposent sur la réputation ou l'image du territoire qui assure un rayonnement régional, national et même international, une sorte d'image de marque.

Dans des communautés telles que Amherst, Labelle, La Conception, Lac-Supérieur et La Minerve, il est évident que **le territoire en tant que « terrain de jeu » constitue un atout majeur pour une importante population de villégiateurs et de visiteurs à la recherche de paysages, de lacs, de montagnes, de faune pour la chasse et la pêche, de sentiers, etc.** Dans certaines communautés, le caractère paisible,

la beauté des paysages et la présence d'aménités environnementales sont aussi perçus comme des atouts importants (ex. Arundel, Brébeuf, Huberdeau). D'autres milieux offrent aussi des attraits naturels d'importance, ex. le mont Tremblant, la montagne d'Argent à la Conception (l'un des plus importants sites d'escalade du Québec), les nombreux lacs inter-reliés d'Amherst, les terres publiques pour la chasse à Amherst et La Minerve, etc.

La présence de terres et d'aménagements publics et municipaux qui permettent l'accès aux plans d'eau et à la nature pour la pratique du sport et des loisirs constitue également des éléments importants pour certaines communautés, ex. le parc du mont Tremblant, le Parc régional Dufresne (Val-David et Val-Morin), le Centre Touristique et Éducatif des Laurentides (CTEL) de Saint-Faustin-Lac-Carré, la Réserve faunique Papineau-Labelle près de la Minerve, la réserve écologique Jack Rabbit (Montcalm), le Domaine Saint-Bernard (Mont-Tremblant), le corridor aérobique, le P'tit-train-du-Nord. D'autres sites aménagés constituent par ailleurs des attraits d'importance, comme le pont couvert *Prud'homme* à Brébeuf, le Calvaire à Huberdeau, etc.

Le patrimoine bâti et l'aménagement urbain constituent également d'autres atouts importants pour certaines collectivités. Parfois ce sont des noyaux urbains qui deviennent des éléments structurants comme à Mont-Tremblant, secteur Saint-Jovite, ou à Val-David. Parfois l'achalandage dans les zones plus urbanisées pose également des défis et des problèmes (ex. Val-David). Ces noyaux villageois sont attirants pour les touristes mais deviennent aussi source d'identité, d'appartenance pour les résidents. Tel que le soulignait un répondant de Val-David, « après avoir surfé sur la villégiature, on sent le besoin de réanimer le noyau villageois, le besoin de retrouver une identité, une appartenance ».

Un autre élément important des attraits locaux, souvent négligé en raison de son caractère intangible, consiste à l'image et la réputation d'un territoire face aux populations de l'extérieur. À titre d'exemple, au-delà des attraits naturels que constituent le Mont-Tremblant et le Lac-des-Sables et de la proximité de leur communauté respective en relation aux grands centres (notamment pour Sainte-Agathe), les communautés de Mont-Tremblant et Sainte-Agathe possèdent une certaine réputation qui contribue à leur attrait « immatériel », notamment auprès des Montréalais. Cet attrait repose en effet sur les activités qui s'y sont réalisées pendant de nombreuses années, et qui se poursuivent encore aujourd'hui, principalement à la Station Tremblant. La même chose pour Val-Morin qui était à l'époque une destination reconnue pour le ski de fond. La municipalité de Val-David, aujourd'hui largement composée d'artistes, d'artisans et de créateurs, se démarque également des autres par les nombreux attraits et activités culturelles qui participent à la qualité de vie des résidents, à l'achalandage touristique et au rayonnement provincial et international de la communauté (ex. Exposition 1001 pots, les activités de la Fondation Derouin, les événements cyclistes, etc.).

En somme, nous avons identifié trois niveaux distincts dans les 20 communautés, et ce, en fonction de la quantité des attraits naturels, aménagés et immatériels. Le premier est un niveau diversifié et indique que les trois types d'attraits sont présents et mis en valeur de façon significative. Le deuxième niveau, moyen, indique que deux types d'attraits sont présents et mis en valeur. Tandis que le troisième niveau, spécialisé, indique qu'un seul type d'attrait est réellement présent et mis en valeur.

- **Attraits diversifiés** : Arundel, La Conception, Mont-Tremblant, Sainte-Agathe, Val-David et Val-Morin ;
- **Attraits moyennement diversifiés** : Brébeuf, Lac-Supérieur, Lantier et Saint-Faustin-Lac-Carré.

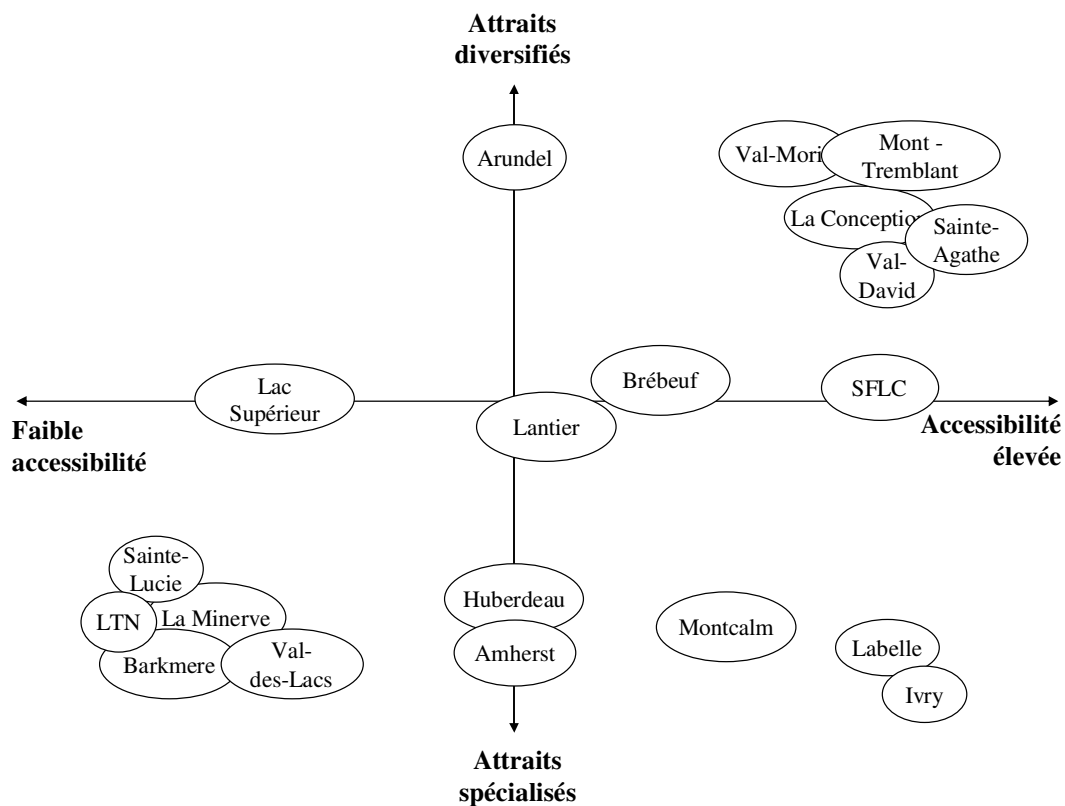
- **Attraits spécialisés** : Amherst, Barkmere, Huberdeau, Ivry, La Minerve, Labelle, LTN, Montcalm, Sainte-Lucie et Val-des-Lacs.

Tout comme l'accessibilité, le niveau d'attrait, considéré de manière objective, peut parfois s'avérer différent de la valeur subjective qui lui est attribuée par une communauté. À titre d'exemple, un territoire qui offre des attraits essentiellement naturels constitue un atout important pour une communauté qui souhaite conserver une vocation de villégiature. Toutefois, cette même situation peut représenter un désavantage pour une communauté qui souhaite diversifier ses activités.

Représentation graphique du cadre de vie (CV)

Afin de simplifier l'analyse du cadre de vie, nous avons représenté les deux dimensions sur un graphique à deux axes. La figure suivante illustre la distribution des communautés selon les niveaux d'accessibilité et d'attraits locaux.

Figure 7 : Cadre de vie (CV)



De ce graphique, on observe qu'aucune communauté ne présente un faible niveau d'accessibilité jumelé à des attraits diversifiés. Évidemment, les attraits locaux reposent en partie sur des choix locaux de développement, à l'opposition de l'accessibilité qui elle repose plutôt sur des décisions gouvernementales

(telle que mesurée dans cette recherche – i.e. la présence de routes secondaires). Néanmoins, cette observation nous permet de souligner qu'**une communauté disposant d'une accessibilité élevée peut faire le choix de diversifier ou non ses attraits**. Cette situation pourrait donc être amplifiée, considérant d'autres facteurs facilitant l'accessibilité, comme l'accès élargi à la large bande, par exemple.

De plus, il importe de rappeler que la valeur subjective accordée aux attraits et à l'accessibilité par une communauté dépend de ses intentions de développement sur son territoire. Ainsi, une communauté de villégiateurs pourrait se satisfaire d'attraits spécialisés et d'une faible accessibilité. Cependant, une telle situation deviendrait problématique pour une communauté qui souhaiterait développer d'autres vocations et activités sur son territoire.

3.1.2 Milieu de vie (MV)

Offre de biens et services

Au-delà de l'accessibilité aux centres de services, la qualité de vie de plusieurs personnes dépend aussi des biens et services disponibles dans leurs communautés : épicerie-dépanneur, école primaire, service de garde-petite enfance, caisse populaire, station d'essence, bibliothèque municipale, infrastructures récréatives, salon de coiffure, restaurant, clinique de santé, pharmacie, loisirs municipaux, maison de jeunes, transport collectif, quincaillerie, etc.

Au-delà du coût de ces biens et services, il y a donc la présence d'une offre plus ou moins variée. Outre Sainte-Agathe et Mont-Tremblant qui constituent de toute évidence des centres de services importants pour la MRC, en raison notamment de la présence des magasins et épiceries grandes surface et le transport collectif local, on note que certaines communautés occupent également une place comme lieu secondaire. En effet, les communautés de Val-David, de Labelle et même d'Huberdeau offre des biens et services aux communautés environnantes en plus de la leur. Par ailleurs, à certains endroits comme à Lac-Tremblant-Nord, Barkmere, Montcalm et Ivry, les services de proximité sont très limités voire même inexistantes et ces communautés, comme d'autres de la MRC des Laurentides, dépendent de centres de services situés à l'extérieur de leur territoire.

Afin de mieux apprécier l'offre de biens et services dans les communautés de la MRC des Laurentides, nous les avons regroupé en trois niveaux, soit élevé, moyen et faible.

- **Offre élevée** : Labelle, Mont-Tremblant, Sainte-Agathe et Val-David
- **Offre moyenne** : Amherst, Arundel, Brébeuf, Huberdeau, La Conception, Lac-Supérieur, La Minerve, Lantier, Saint-Faustin-Lac-Carré, Val-Morin, Sainte-Lucie
- **Offre faible** : Barkmere, Ivry, Montcalm, Lac-Tremblant-Nord et Val-des-Lacs,

On constate qu'à l'exception d'Arundel, le niveau d'offre de biens et services suit généralement la taille de population, i.e. plus la population est élevée, plus l'offre de biens et services est grande.

Capacité d'accueil de la communauté

Un autre atout significatif pour une communauté est sa capacité à accueillir des résidents permanents. Dans une perspective de développement social, cette capacité se traduit notamment par une offre de logements qui soit abordable et adaptée permettant ainsi d'accueillir une variété des personnes.

Pour ce qui est du logement, Sainte-Agathe aurait un fort potentiel d'attraction pour les jeunes familles. L'habitation y est plus abordable que d'autres secteurs autour de Mont-Tremblant. En ce qui a trait au logement abordable, ces deux communautés se distinguent de la façon suivante : Mont-Tremblant offre plusieurs unités à des travailleurs tandis que Sainte-Agathe offre un nombre important d'unités aux familles. Labelle, notamment en raison de son CHSLD, et Saint-Faustin-Lac-Carré, avec ses logements sociaux, auraient également une offre intéressante de logements abordables. Tandis qu'à Sainte-Lucie et à la Minerve, on signalait la présence de plusieurs résidences à faible coût suite au départ d'aînés, faisant place potentiellement à de jeunes familles.

Des résidences ou habitations pour personnes âgées ont été mises sur pied à Amherst, Huberdeau, Brébeuf, Val-Morin et Labelle. Le fait de permettre aux aînés de demeurer dans leur communauté est considéré comme un atout important, ce qui évite un certain déracinement.

Pour plusieurs communautés situées en périphérie, le faible coût des résidences comparativement à Mont-Tremblant et à la moyenne de la MRC, facilite l'accès à la propriété pour des familles. L'arrivée de nouvelles populations aux moyens financiers importants est parfois considérée comme un atout, bien que souvent l'écart se creuse avec des populations plus défavorisées. Plusieurs redoutent que ces nouveaux résidents plus fortunés contribuent à faire augmenter la valeur des résidences, réduisant par le fait même l'accès à la propriété pour de moins nantis.

Afin de dresser un bilan comparatif, trois critères ont été retenus pour caractériser la capacité d'accueil des 20 communautés : le coût du loyer, la présence d'hébergements pour clientèles distinctes (ex. aînés et personnes défavorisées) ainsi que la présence de lieux communautaires de rassemblement. D'autres éléments auraient aussi pu être considérés comme la disponibilité de terrains vacants, la qualité des logements (nécessitant des réparations majeures), la valeur des logements en propriété, etc. Cependant, nous avons retenu certains indicateurs permettant de donner une valeur sociale à l'analyse de même que les indicateurs facilement mesurables et disponibles pour la plupart des communautés.

Or, suite au traitement des communautés à l'aide de ces critères, nous avons identifié trois groupes présentant des niveaux variés de capacité d'accueil :

- **Capacité d'accueil élevée** : Arundel, Brébeuf, Huberdeau, Mont-Tremblant, Sainte-Agathe, Saint-Faustin-Lac-Carré et Val-David
- **Capacité d'accueil moyenne** : Amherst, Ivry, Labelle, La Conception, Lac-Supérieur, LTN, Lantier, La Minerve, Sainte-Lucie, Val-des-Lacs et Val-Morin
- **Faible capacité d'accueil** : Barkmere et Montcalm

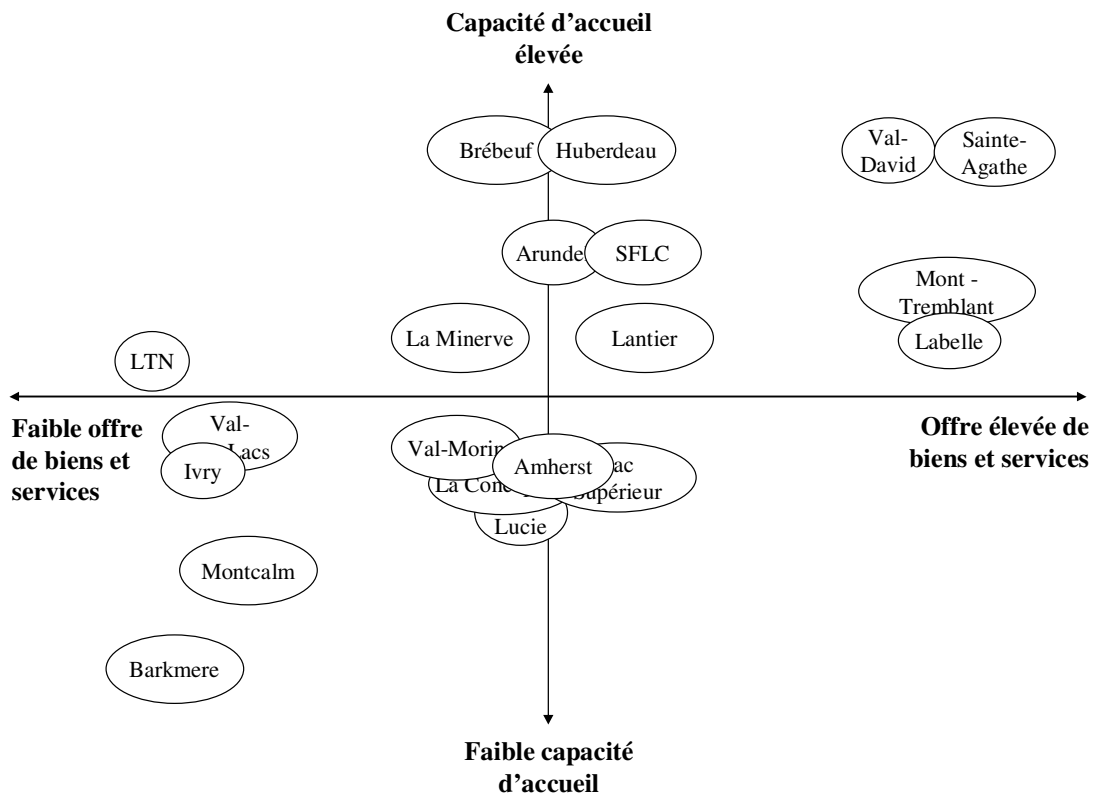
On constate alors que peu de communautés ont une faible capacité d'accueil dans la MRC des Laurentides.

Représentation graphique du milieu de vie (MV)

Afin de simplifier l'analyse du cadre de vie, nous avons représenté les deux dimensions sur un graphique à deux axes. La figure suivante illustre la distribution des communautés selon le niveau de l'offre de biens et services et la capacité d'accueil.

Il est intéressant d'observer, dans la distribution des communautés selon ces deux axes, qu'il semble exister une relation pratiquement linéaire entre l'offre et la capacité d'accueil. En effet, plus une communauté dispose d'une offre élevée de biens et services, plus sa capacité d'accueil augmente, et vice-versa. Bien que cette relation semble logique, elle tend simplement à renforcer l'idée qu'une communauté peut, pour améliorer son milieu de vie, miser sur le développement d'une dimension ou l'autre, et ce, en fonction des capacités qui lui sont propres.

Figure 8 : Milieu de vie (MV)



En outre, bien que cette lecture soit partielle, il est intéressant d'observer que de petites communautés telles qu'Arundel, Lantier et Huberdeau offrent un milieu de vie très comparable à des communautés ayant de plus importants niveaux de population. Tout comme le cadre de vie, il importe de rappeler qu'une faible

offre de biens et services jumelée à une capacité d'accueil limitée peu représenter une problématique pour certaines communautés désirant accroître leur capacité d'attraction de nouveaux résidents ou entreprises. Cependant, pour d'autres communautés, cet état de fait ne ferait pas nécessairement l'objet d'un enjeu d'importance.

3.1.3 Niveau de vie (NV)

Force de l'économie locale

Un des atouts majeurs d'une communauté demeure son économie. En effet, une communauté sera plus résiliente et plus apte à assurer son propre développement si elle a une économie diversifiée en termes d'industries et d'entreprises, une économie autonome face aux communautés avoisinantes de même si elle bénéficie de ressources naturelles (accessibles et exploitables) et d'investissements importants.

En 2007, Mont-Tremblant était la communauté qui affichait le plus grand nombre d'entreprises, suivie de Sainte-Agathe, Val-David et Labelle. LTN, Barkmere, Ivry et Montcalm affichaient alors les plus faibles nombres d'entreprises, même que ce nombre serait nul dans le cas de LTN. **La plupart des communautés affichent une bonne variété d'entreprises. Pour certaines, le tissu économique est plutôt caractérisé par de grands employeurs locaux.** On pense notamment à Huberdeau avec le Centre jeunesse et à Montcalm avec Téléglobe, à titre d'exemple.

Bien entendu, l'activité forestière, et l'agriculture dans une moindre mesure, constituent des industries importantes pour certaines communautés. C'est le cas pour Brébeuf, La Minerve, Amherst, Barkmere et Labelle. À titre d'exemple, en 2002, plus de 21 % des entreprises de même que 11 % des emplois de Brébeuf étaient dans le secteur primaire, majoritairement dans l'agriculture. Tandis qu'à La Minerve, on trouvait 15 % des entreprises et 10 % des emplois locaux. Cependant, **la conversion partielle de certaines économies locales vers le tourisme et la villégiature jumelée à la crise structurelle et conjoncturelle de l'industrie forestière ont contribué à la baisse de l'importance de ce secteur d'activité pour les communautés**, sans compter la forte diminution des exploitants et des terres agricoles. Les autres communautés qui affichent une certaine spécialisation des entreprises sont : Lantier (services), Sainte-Agathe (services), Val-des-Lacs (récrétourisme), Val-Morin (services) et Brébeuf (construction). **Malgré que certaines communautés soient relativement spécialisées, on note la présence d'entreprises structurantes ou des employeurs importants qui permettent d'assurer une certaine stabilité à l'économie locale.** À titre d'exemple, on retrouve le CSSS à Sainte-Agathe, la Station Tremblant à Mont-Tremblant, la MRC et le CLD dans le cas de Saint-Faustin-Lac-Carré, etc.

En 2007, Mont-Tremblant affichait, de loin, le plus grand nombre d'emplois, suivie de Sainte-Agathe, Val-David, La Minerve et Saint-Faustin-Lac-Carré. **Tout comme les entreprises, les emplois disponibles localement dans les communautés sont parfois attribuables à un nombre restreint d'employeurs et de secteurs d'activités.** À cet égard, les communautés de Lantier et Val-des-Lacs étaient, en 2002, à proprement dit, mono-industrielles (secteur récrétouristique). Pour leur part, Mont-Tremblant et Lac-Supérieur offraient des emplois en bonne partie dans le secteur récrétouristique. Pour le reste, les emplois locaux étaient relativement diversifiés.

Pour la plupart des communautés, le navettage hors municipalité concernait plus de 80 % des personnes actives en 2006. Les plus forts taux s'observaient à Ivry et Val-des-Lacs (100 %). Brébeuf,

Labelle et Val-David affichaient un taux de navettage se situant entre 60 % et 80 % tandis que Sainte-Agathe et Mont-Tremblant avaient un taux inférieur à 40 %.

Le niveau d'investissement, tel que calculé à partir de la valeur des permis de construction, varie fortement d'une communauté à une autre. Mont-Tremblant, Sainte-Agathe et Labelle avaient accueilli d'importants investissements en 2007, contre Arundel, Barkmere et Val-des-Lacs qui avaient eu peu d'investissements. Entre 2003 et 2007, Montcalm, Labelle et Lac-Supérieur avaient connu une forte augmentation des investissements tandis que Sainte-Agathe et Val-des-Lacs avaient connu des réductions d'investissements.

Afin de dresser un portrait comparatif, nous avons retenu trois indicateurs pour caractériser les économies des 20 communautés de la MRC : la variation des investissements entre 2003 et 2007, le navettage vers une autre municipalité en 2006 et la proportion des emplois et des entreprises dans le plus important secteur d'activités locales, et ce, avec les données disponibles du CLD en 2002. Ainsi, trois degrés distincts de vigueur de l'économie locale⁵ sont observés :

- **Économie forte** : Amherst, La Conception, Labelle, Lac-Supérieur, Mont-Tremblant, Sainte-Agathe, Sainte-Lucie et Val-David.
- **Économie moyenne** : Arundel, Barkmere, Brébeuf, La Minerve, Lantier, Montcalm, Saint-Faustin-Lac-Carré et Val-Morin.
- **Économie faible** : Huberdeau, Ivry et Val-des-Lacs. À noter que Lac-Tremblant-Nord pourrait aussi figurer parmi ce groupe car en réalité, on peut dire que l'économie y est pratiquement inexistante.

Bien que ces mesures donnent une certaine indication sur l'économie locale, il n'en demeure pas moins que certains éléments supplémentaires apportent des nuances importantes. À titre d'exemple, en 2006, la communauté de Sainte-Lucie affichait 10% de travailleurs autonomes contre 9 % à Val-des-Lacs et la Minerve. Ces entrepreneurs contribuent à diversifier l'économie, à rendre plus autonomes les communautés même si ces entreprises n'investissent pas massivement et ne créent pas beaucoup d'emplois. Or, selon certains répondants, ce phénomène serait même grandissant à l'échelle de la MRC des Laurentides. **À moyen terme, le travail autonome pourrait donc devenir un levier de développement social et économique très important pour certaines communautés.**

Niveau de développement de la population locale

Un des facteurs importants pour une communauté consiste en sa population et sa capacité à contribuer au développement local. Pour apprécier celle-ci, il importe de regarder son profil social et économique.

Bien que la démographie des communautés de la MRC des Laurentides se ressemble quelque peu, il n'en demeure pas moins que certains écarts existent. En 2006, Sainte-Agathe, Mont-Tremblant et Val-David étaient les communautés les plus peuplées de la MRC des Laurentides. Lac-Tremblant-Nord,

⁵ À noter qu'aucune donnée n'était disponible pour LTN et que certaines données n'étaient pas disponibles pour Arundel, Barkmere, Huberdeau et Ivry. Dans ces cas, des valeurs approximatives ont été assignées en fonction des données qualitatives recueillies, notamment sur les emplois et les entreprises locales.

Barkmere et Ivry étaient alors les plus petites. Selon l'âge médian en 2006, La Minerve, Amherst et Ivry sont les communautés les plus âgées, tandis que Brébeuf, Saint-Faustin-Lac-Carré et Huberdeau sont parmi les plus jeunes.

En ce qui a trait à la situation économique des ménages, des écarts importants existent. Lantier, Mont-Tremblant et Lac-Supérieur avaient des revenus médians plus élevés. Brébeuf, Ivry et Sainte-Agathe avaient pour leur part des revenus médians plus faibles. En 2005, les revenus d'emplois étaient importants pour la population active d'Ivry, Huberdeau et Brébeuf tandis qu'Amherst, Val-des-Lacs, Brébeuf et Arundel affichaient des revenus importants provenant de transferts gouvernementaux. Sainte-Agathe présentait la fréquence la plus élevée des unités à faible revenus, suivi de Val-des-Lacs et Huberdeau. La fréquence des faibles revenus des 65 ans et plus était plus importante à Labelle, Val-David, Mont-Tremblant, Sainte-Agathe et Saint-Faustin-Lac-Carré.

Certes, plusieurs autres indicateurs socio-économiques auraient pu être présentés pour dresser le profil des populations locales. Cependant, afin de représenter ces caractéristiques de manière plus synthétique, nous avons utilisé l'Indice de développement du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). Cet indice est composé de sept variables socio-économiques qui sont : variation de la population 2001-2006 ; taux d'emploi (15 ans et +) ; taux de chômage (15 ans et +) ; proportion de la population de 15 ans et plus n'ayant aucun certificat, diplôme ou grade ; proportion de transferts gouvernementaux, fréquence du faible revenu (avant impôt), revenu moyen du ménage. Celui-ci est utilisé par le MAMROT et plusieurs autres instances liées au développement du territoire dans le but de dresser un portrait socio-économique d'une population sur un territoire. Toutefois, cet indice ne considère pas les variations dans le profil des populations à l'intérieur même des territoires. C'est pourquoi l'indice de défavorisation (Pampalon et Raymond, 2000) apporte certaines indications supplémentaires. Ce dernier indice permet d'apprécier l'état de désavantage relatif face à la communauté locale ou à l'ensemble de la société à laquelle appartient un individu⁶, et ce, au regard des dimensions matérielles et sociales. La dimension matérielle reflète la privation de biens et de commodités de la vie courante et est composé de trois indicateurs, soit la scolarité, l'emploi et le revenu. La dimension sociale fait référence à la fragilité du réseau social et à l'isolement potentiel des personnes. Celle-ci est composée de trois indicateurs : la proportion de personnes séparées, divorcées ou veuves, la proportion de familles monoparentales et la proportion de personnes vivant seules.

Il importe de noter que deux périodes de référence ont été utilisées pour ces deux indices. En effet, nous avons utilisé l'indice 2006 du MAMROT et celui de 2001 pour la défavorisation. Bien que cette approche soit moins recommandable, nous avons préféré utiliser les données disponibles les plus récentes possibles.

De plus, il s'avérait essentiel, dans le soutien au plan d'action du Comité de développement social, de mettre en exergue la présence significative de quatre clientèles généralement considérées comme étant vulnérables dans les communautés. Il s'agit des personnes séparées, divorcées ou veuves, des familles monoparentales, des décrocheurs scolaires (sorties sans diplôme) et des personnes âgées de 75 ans et

⁶ Tout en étant très utile pour des fins de comparaisons entre les communautés, certaines mises en garde et limites nécessitent d'être mentionnées quant à l'usage de l'indice de défavorisation (Pampalon et Raymond, 2000). D'abord, il faut pouvoir éviter l'étiquetage social et la stigmatisation des populations défavorisées. Ensuite, il ne faut pas oublier qu'un individu peut différer grandement de la moyenne du groupe où il réside. Aussi, la pauvreté et la cohésion sociale ne se résument pas à la scolarité, au revenu, à la structure familiale et à l'état matrimonial. Enfin, les véritables zones de défavorisation peuvent dépasser les limites territoriales identifiées ou au contraire en être plus restreintes. (Notes de la Direction de la santé publique des Laurentides).

plus. Avec ces informations, nous pouvons identifier trois groupes distincts de niveau de développement des populations dans les communautés :

- **Niveau élevé de développement (indice de plus de 3⁷)** : Huberdeau, Lantier, Ivry-sur-le-Lac, Huberdeau, Lac-Supérieur, Mont-Tremblant, Sainte-Lucie, Val-David et Val-Morin
 - Défavorisation matérielle significative observée à Lantier et à Lac-Supérieur
 - Défavorisation sociale et matérielle significative observée à Huberdeau
 - La communauté d'Ivry affiche un taux relativement élevé de personnes âgées de 75 ans et plus.
 - On indique une présence importante de trois groupes vulnérables à Val-Morin, soit des personnes séparées, divorcées ou veuves, des familles monoparentales et des sorties sans diplôme.

- **Niveau moyen de développement (indice entre 1 et 3)** : Barkmere, LTN⁸, Montcalm, Arundel, La Conception, La Minerve
 - La communauté de Montcalm affiche une défavorisation sociale et matérielle significative, en plus d'avoir un taux relativement élevé de personnes âgées de 75 ans et plus.
 - La Minerve affiche une défavorisation matérielle significative, en plus d'afficher un taux relativement élevé de personnes séparées, divorcées ou veuves
 - On indique une présence importante de deux groupes vulnérables à Arundel, soit des familles monoparentales et des personnes âgées de 75 ans et plus.

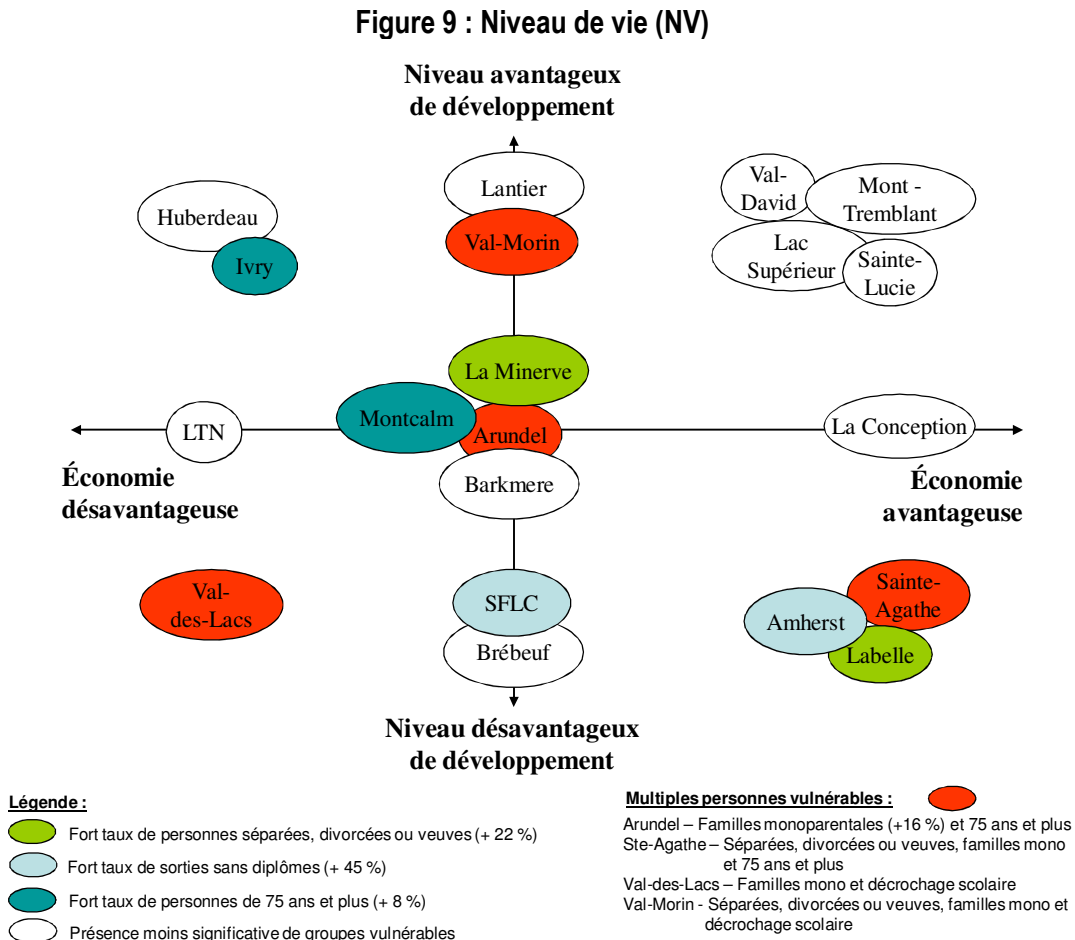
- **Faible niveau de développement (indice de moins de 1)** : Amherst, Labelle, Sainte-Agathe, Val-des-Lacs, Brébeuf, Saint-Faustin-Lac-Carré.
 - Sainte-Agathe affiche une défavorisation sociale et matérielle significative. De plus, on y indique une présence importante de trois groupes vulnérables, soit des familles monoparentales, des personnes séparées, divorcées ou veuves et des gens âgés de 75 ans et plus.
 - Défavorisation matérielle observée à Amherst, Brébeuf et Val-des-Lacs
 - À Val-des-Lacs, on indique une présence importante de deux groupes vulnérables, soit des familles monoparentales et des sorties sans diplôme.
 - Les communautés d'Amherst et de Saint-Faustin-Lac-Carré affichent un taux relativement élevé de sorties sans diplôme.
 - On trouve un taux relativement élevé de personnes séparées, divorcées ou veuves à Labelle

⁷ En guise de référence, un indice négatif indique une situation socio-économique défavorable. Selon le MAMROT, en 2006, 152 municipalités affichaient un indice inférieur à - 5,0 ce qui leur valait la désignation de municipalité dévitalisée. En 2006, seules les municipalités d'Amherst et de Labelle affichaient un indice légèrement négatif.

⁸ Bien que les données du MAMROT ne soient pas disponibles pour Lac-Tremblant-Nord et Barkmere, tout indique que ces populations résidentes sont relativement avantagées.

Représentation graphique du niveau de vie (NV)

Afin de simplifier l'analyse du niveau de vie, nous avons représenté les deux dimensions sur un graphique à deux axes. La figure suivante illustre la distribution des communautés selon la vigueur de l'économie locale et les conditions de vie de la population.



Contrairement aux deux autres sous-dimensions des atouts locaux (cadre de vie et milieu de vie), les deux critères utilisés pour représenter le niveau de vie ne semblent pas être liés dans une relation de cause à effet. En réalité, on remarque qu'une communauté comme Sainte-Agathe, Labelle ou même Amherst peut avoir une économie relativement vigoureuse sans toutefois que celle-ci soit génératrice de bonnes conditions pour la population locale. À l'inverse, une économie faible peut s'accompagner de conditions avantageuses pour une population locale.

Une telle situation peut donc illustrer plusieurs phénomènes. D'une part, il peut y avoir un mauvais arrimage entre une économie locale et les compétences d'une population locale. D'autre part, une économie peut s'avérer relativement vigoureuse sans toutefois générer de retombées significatives pour une communauté.

3.1.4 Synthèse des atouts

Bien qu'il soit difficile, à première vue, de voir apparaître des similarités entre les communautés, l'analyse comparative effectuée pour chacune des trois dimensions (cadre de vie, milieu de vie et niveau de vie) et des six critères les composant permet de dresser un portrait sommaire des atouts. De façon globale, la compilation des résultats fait ressortir trois niveaux d'atouts pour les communautés :

- **Forte présence d'atouts** : Mont-Tremblant, Sainte-Agathe et Val-David. Dans ce groupe, le potentiel de Sainte-Agathe repose avant tout sur son milieu de vie et son cadre de vie. De son côté, Mont-Tremblant s'affiche plus fort sur les plans du cadre de vie et du niveau de vie.
- **Présence moyenne d'atouts** : Amherst, Arundel, Brébeuf, Huberdeau, Labelle, La Conception, Lac-Supérieur, Lantier, Sainte-Lucie, Saint-Faustin-Lac-Carré et Val-Morin. Dans ce groupe, Sainte-Lucie et Lac-Supérieur disposent d'un niveau de vie avantageux tandis que Val-Morin et la Conception bénéficient d'un cadre de vie à leur avantage. Pour le reste, les avantages sont très variés et s'équivalent.
- **Faible présence d'atouts** : Barkmere, Ivry, La Minerve, LTN, Montcalm et Val-des-Lacs. Dans ce groupe, Ivry et Montcalm bénéficient d'un niveau de vie et d'un cadre de vie plus avantageux. La Minerve et LTN disposent d'un niveau de vie et d'un milieu de vie avantageux. Pour sa part, Barkmere bénéficie d'un niveau de vie intéressant tandis que Val-des-Lacs bénéficie d'un milieu de vie un peu plus avantageux.

Plusieurs remarques peuvent être apportées en rapport à cette catégorisation. En premier lieu, on observe que **dans l'ensemble, le niveau d'atouts suit la taille de la population**, c'est-à-dire les communautés les plus peuplées disposent d'atouts plus importants (Sainte-Agathe, Mont-Tremblant et Val-David). **Les deux seules exceptions sont Arundel et La Minerve**. La première, bien qu'ayant une petite population, dispose d'une présence plus élevée d'atouts. Pour sa part, La Minerve dispose d'un niveau plus faible d'atouts en rapport à son classement selon la taille de population.

Par ailleurs, tandis que les communautés plus centrales telles que Mont-Tremblant et Sainte-Agathe affichent des caractéristiques communes, elles se distinguent par le niveau de développement de la population locale. En effet, la communauté de Sainte-Agathe affiche une plus grande proportion de personnes vulnérables.

De plus, **il est intéressant de souligner que certaines communautés dont la population est avantagée reposent sur des économies locales faibles** (ex. Ivry, LTN, Huberdeau et Lantier). Dans ces cas, on note de forts taux de navettage hors municipalité, confirmant en quelque sorte l'effet de banlieues plus aisées. D'autres combinaisons d'atouts montrent également que **certaines communautés vivant plutôt de villégiature, sont dotées d'attraits spécialisés et offrent peu ou très peu de services aux résidents** (ex. Barkmere, Lac-Tremblant-Nord et la Minerve).

3.2 LE POTENTIEL D'INTERVENTION DES COMMUNAUTES

Le potentiel d'intervention regroupe les éléments d'ordre humain, social et organisationnel qui caractérisent la capacité d'une communauté à prendre ou influencer localement les décisions d'orientations (stratégies) et de programmation (plans) ainsi que la capacité de celle-ci à porter des projets et des initiatives. Cette dimension du capital stratégique regroupe l'ensemble des activités et des mécanismes qu'une communauté met en place ou active pour mieux gérer son développement et accroître ou renforcer ses atouts et son bien-être. On retrouve quatre sous-dimensions au potentiel d'intervention, à savoir le leadership, les réseaux locaux, la capacité citoyenne et la gouvernance.

3.2.1 Le leadership

Le leadership, contrairement à l'autorité, ne découle pas nécessairement d'un mandat formel et n'est pas lié à un poste ou à une fonction de direction. C'est une forme de pouvoir informel associé aux caractéristiques et aux comportements d'un individu ou d'un groupe d'individus. Ce sont les membres d'une communauté ou d'un groupe qui attribuent volontairement ce leadership. Certes, dans les petits milieux, il arrive très souvent qu'une personne ou un groupe de personnes en situation d'autorité, comme le maire et son équipe par exemple, jouent ce rôle. Cependant, il arrive aussi qu'un groupe plus large assume un leadership grâce à sa capacité de mobiliser les gens, de se solidariser, de développer une vision commune, de s'investir dans le milieu en proposant des idées, des solutions, des projets, etc. En effet, **dans une communauté, le leadership se manifeste généralement par l'activation de projets, de démarches de réflexion et d'initiatives locales qui rassemblent et qui mobilisent des gens dans le but de trouver une solution à un problème ou de saisir des opportunités.**

- À titre d'exemple, la communauté de Labelle a bénéficié d'un leadership fort provenant notamment des élus municipaux et des gens d'affaires qui se sont mobilisés et qui ont appuyé la démarche de relance suite à la crise forestière. À Sainte-Agathe et Mont-Tremblant, les gens d'affaires occupent également une place importante dans le dynamisme local. Pour sa part, Val-des-Lacs est un autre exemple du rôle des élus dans le leadership local où la mise sur pied de la Table d'harmonisation a engendré une réflexion et une mobilisation importante au sein de la communauté. À Arundel, le projet Jake Beaven (habitations, centre communautaire et Coop de santé) amène un fort soutien des communautés des églises anglicanes, en plus d'être réalisé en coopération intermunicipale. À Montcalm, le rôle des élus semble également contribuer au dynamisme local, notamment par la réflexion sur l'amélioration des services. À Mont-Tremblant, la municipalité a investi beaucoup d'efforts pour harmoniser les façons de faire et créer un sentiment d'unité entre les anciennes municipalités. La mise sur pied d'un comité d'action stratégique (formé principalement d'élus et de dirigeants municipaux) et la formulation de différents plans de développement témoignent de ces efforts.
- À certains autres endroits, comme à Huberdeau et à Amherst (Vendée) la mobilisation s'est faite autour d'un petit groupe de personnes, soit par la mise sur pied d'un comité de parents ou de personnes retraitées et actives. À cet égard, les communautés de Val-Morin et d'Amherst (Saint-Rémi) offrent d'autres exemples de leadership assumé par les aînés et qui s'est manifesté par la mise sur pied d'habitations. À Val-David, de même qu'à Sainte-Agathe, Brébeuf, Labelle et Lantier, bien que la municipalité soit un joueur important, le leadership repose sur un ensemble d'acteurs, que ce soit des entrepreneurs locaux, des organismes communautaires ou des institutions (ex.

école). D'autres groupes assument aussi un leadership très particulier, comme c'est le cas des comités, des fondations et autres organismes locaux qui organisent des événements significatifs pour les communautés, que ce soit des fêtes annuelles, des soupers, des tournois amicaux et qui contribuent au développement du milieu par l'entremise des campagnes de levée de fonds.

Dans les communautés, tantôt le leadership sera porté par une vision forte, tantôt ce sera plutôt un leadership axé sur l'action et les résultats⁹. En général, **le leadership axé sur l'action et les résultats émerge dans les communautés vivant une situation suffisamment forte et partagée pour justifier une intervention rapide et organisée**. Le cas de Labelle offre un bon exemple en raison de la crise forestière qui a frappé la communauté. Quant au **leadership reposant sur une vision, celui-ci émerge dans un milieu ne vivant pas de crise très aigue, même si des problématiques particulières sont identifiées**. À titre d'exemple, Arundel et Val-des-Lacs sont des communautés qui ont réalisé des exercices de planification stratégique dans le cadre d'une vision à plus long terme de développement, même si celle-ci n'était pas toujours explicite.

3.2.2 Les réseaux locaux

Le leadership, de même que les projets et les initiatives, émergent toujours au sein de réseaux qui se forment et se perpétuent dans le temps, en fonction des intérêts et des affinités partagés et du niveau de confiance qui rapprochent les gens. Dans la MRC des Laurentides, plusieurs groupes locaux ont été identifiés comme des manifestations concrètes des réseaux existants au sein des communautés et qui contribuent au maillage entre individus et entre organisations et qui facilitent l'émergence de projets et d'initiatives.

- **Des réseaux naturels et de proximité.** Dans plusieurs communautés de la MRC des Laurentides, on observe la présence de nombreuses associations de lacs dont certaines ont été identifiées comme étant très dynamiques, c'est-à-dire qu'elles jouent un rôle de représentation de leurs membres, d'interface avec la municipalité, posent plusieurs gestes en faveur de leurs membres (Amherst-Vendée, Lac-Supérieur, Barkmere, Montcalm, Mont-Tremblant, etc.) et sont des groupes plutôt actifs dans les espaces de consultation tels que les comités consultatifs en environnement. Dans plusieurs communautés, les divers clubs sociaux tels que les clubs de l'âge d'or et les pompiers volontaires sont également des réseaux importants d'où émergent des initiatives et des projets (ex. Lac-Supérieur et Val-Morin pour les projets de résidences). À certains endroits, on note également la présence de clubs de personnes retraitées comme le *Réseau des femmes actives* de Val-Morin. Ces groupes s'impliquent de diverses façons dans le milieu et font plus que du simple bénévolat. Également, les clubs axés sur la pratique d'activités comme la chasse, la pêche et le plein-air, constituent des réseaux parfois très importants ; comme cela est le cas à La Minerve où le Club de plein-air est impliqué dans un projet d'aménagement de sentiers avec la MRC et la municipalité. Pour certains de ces clubs, qu'ils soient de l'âge d'or, de jeunes retraités ou de sportifs amateurs, le membership est très élevé, de plusieurs centaines de personnes. Or, ces groupes ratissent souvent plus large que la communauté locale et créent ainsi des réseaux élargis qui permettent à celle-ci de s'ouvrir sur le monde. Enfin, les réseaux naturels et de proximité concernent également les communautés ethniques (ex. communautés juives de Sainte-Agathe,

⁹ Cette typologie est inspirée des travaux de Colletterie (1991) qui identifie le leadership fonctionnel (axé sur l'action et les résultats) et le leadership culturel (vision forte).

Val-David et Val-Morin), les communautés linguistiques (ex. anglophones à Arundel) et même paroissiales (ex. Arundel).

- **Des réseaux utilitaires.** Dans les communautés, on retrouve également d'autres groupes qui rassemblent des individus et/ou des représentants d'organismes, souvent multisectoriels, et dont la durée de vie n'est pas nécessairement fixée dans le temps. Ces groupes jouent un rôle majeur dans le développement d'une communauté car ils reposent habituellement sur des motivations visant l'amélioration d'une situation jugée problématique dans un milieu et leurs activités mènent souvent à l'élaboration et la réalisation de projets ou d'initiatives. Ceux-ci contribuent donc au processus de réflexion et jouent un rôle d'influence auprès des décideurs d'une communauté. Parmi les exemples, on pense notamment au Comité d'action stratégique de Mont-Tremblant, à la Table d'harmonisation de Val-des-Lacs, aux comités pour les politiques familiales et culturelles, aux comités 0-5-30, aux comités Villes et villages en santé (ex. Val-David) ou d'autres comités spécifiques locaux (ex. Comité local pour le maintien de l'école à La Minerve). À cette liste pourraient s'ajouter des Fondations locales et supra-locales, ex. la Fondation Tremblant, la Fondation médicale des Laurentides et des Pays-d'en-Haut et celle de l'école de Val-David.
- **Des réseaux d'affaires** aussi constituent des espaces importants de rencontre, d'échange d'information et offrent des terrains fertiles pour l'émergence et la promotion de projets structurants pour les communautés. À ce chapitre, les chambres de commerce de Mont-Tremblant et Sainte-Agathe, de même que le Réseau action de Val-Morin illustrent la capacité de mobilisation et d'action de ces réseaux d'affaires. À titre d'exemple, à Mont-Tremblant, la Chambre de commerce est chargée de la gestion du réseau de transport en commun local. À Sainte-Agathe, la Chambre de commerce est connue, notamment pour ses 5 à 7 qui sont devenus des lieux incontournables de réseautage. Et à Val-Morin, la mise sur pied d'un bottin de gens d'affaires aurait permis d'identifier le potentiel local, conscientiser la communauté et permettre l'échange et le partage d'information. Dans les plus petits milieux, les réseaux d'affaires sont plutôt informels mais se manifestent souvent par l'implication des gens d'affaires sur les divers comités ou initiatives locales, voire même au conseil municipal (ex. La Conception).

Tous ces groupes permettent donc de structurer les liens entre les personnes car, par leurs activités souvent récurrentes, les gens viennent à mieux se connaître, à partager leurs vécus, leurs idées, leurs connaissances, etc. Cet échange permet aussi de générer une certaine forme de solidarité et d'entraide. Ces attributs sont autant de potentiels qui, par la suite, et grâce à un leadership local, peuvent être mis à contribution dans les projets et initiatives locales de développement de la communauté.

3.2.3 La capacité citoyenne

La capacité citoyenne qualifie en quelque sorte la participation de la population dans le développement de la communauté. On peut observer cette participation lors des activités communautaires, par l'action bénévole dans les organismes (conseils d'administration ou comités thématiques), lors des assemblées municipales et publiques ou simplement par la contribution financière sous forme de dons ou de commandites pour des activités et des organismes locaux.

- À titre d'exemple, à Sainte-Agathe, où plusieurs organismes communautaires ont pignon sur rue, on observe un réseau de bénévoles de grande envergure. C'est ainsi que dans plusieurs

organismes, on refuserait même des bénévoles, aux dires de certains répondants. Par contre, **dans plusieurs communautés, les intervenants ont mentionné l'essoufflement des bénévoles et les difficultés d'intéresser la relève.** À cet égard, on souligne que plusieurs milieux pourraient bénéficier des travailleurs saisonniers, disponibles entre les saisons (ex. Amherst-Saint-Rémi et La Minerve).

- Certes, **la participation des citoyens est plus forte lorsque les enjeux sont d'importance**, comme par exemple dans le cas de contamination de l'eau (ex. algues bleues), de l'accès aux services de santé (ex. projet de coopérative de santé à Val-Morin), etc. Évidemment, la participation variera selon le degré d'urgence de la situation, et sera parfois même éphémère. L'implication directe des nouveaux venus constitue aussi un aspect important qui influence la capacité citoyenne de plusieurs communautés. À titre d'exemple, comme plusieurs résidents-villégiateurs sont retraités ou semi-retraités, ils disposent de plus de temps pour s'investir, que ce soit sur les plans communautaire ou politique. Cela se constate au dynamisme de certains organismes communautaires ou au renouvellement des élus au sein des conseils municipaux.
- **L'information joue aussi un rôle essentiel lorsqu'elle est rendue accessible aux citoyens, notamment par l'entremise de journaux, de bulletins locaux, de sites Internet, etc.** Même si toutes les municipalités ont maintenant un site Internet, à l'exception d'Huberdeau, on nous dit que les résidents consultent plutôt les journaux et bulletins locaux. À cet effet, certains bulletins municipaux offrent une information plus variée et sont de véritables bulletins communautaires tandis que d'autres sont plutôt de simples feuilles de choux présentant les décisions du conseil et les activités municipales. À certains endroits, on souligne l'importance des rencontres informelles dans les différents petits commerces (ex. dépanneur, restaurant) pour s'informer sur les différentes actualités touchant le milieu local (ex. La Minerve).

Bref, la capacité citoyenne se manifeste de diverses façons dans un milieu et, bien que l'on considère que celle-ci puisse être présente partout, certains milieux affichent un niveau de capacité citoyenne supérieur, simplement par la diversité des modes de participation, la multiplicité des engagements et la récurrence de la participation.

3.2.4 La gouvernance

La gouvernance réfère à l'ensemble des relations et des rapports entre les groupes (entreprises, institutions, regroupements locaux) dans les communautés et entre les communautés. Elle concerne les mécanismes formels de décision, que ce soit dans un mode de consultation, de concertation ou de partenariat.

- **L'environnement municipal est particulièrement central dans cet exercice de la gouvernance locale, notamment par la création de lieux formels et permanents ou quasi-permanents de consultation** tels que les comités consultatifs d'urbanisme et d'environnement, de même que les lieux de concertation. À titre d'exemple, on trouve la Table d'harmonisation de Val-des-Lacs et le Comité d'action stratégique de Mont-Tremblant. Dans les cas de Sainte-Agathe et Mont-Tremblant, les acteurs municipaux occupent effectivement une place très importante dans la gouvernance locale. Ces derniers sont appuyés fortement par leur Chambre de commerce locale, autant à Mont-Tremblant qu'à Sainte-Agathe.

- Pour plusieurs communautés, les liens avec les instances municipales voisines et le palier supra local que constituent **les conseils d'agglomération (ex. Ivry et LTN) ou les diverses instances de la MRC (ex. la Table des maires et les comités consultatifs), font également partie de leur système de gouvernance locale**. En effet, comme la gestion du territoire représente un des principaux leviers dont disposent les municipalités pour développer leur communauté, la collaboration avec les autres pouvoirs municipaux s'avère crucial dans plusieurs dossiers.
- **Les collaborations intersectorielles** diffèrent beaucoup d'une communauté à une autre. À titre d'exemple, ces collaborations sont vastes et intègrent beaucoup les organismes communautaires à Sainte-Agathe, possiblement en raison du nombre élevé de ce type d'organisme. À Mont-Tremblant, ces collaborations reposent principalement sur le dialogue entre les acteurs publics et privés (ex. Station Tremblant et promoteurs immobiliers). En raison du dossier de fusion municipale, de multiples exercices de consultation publique ont d'ailleurs été réalisés au cours des 10 dernières années à Mont-Tremblant.
- À Val-David, tout comme à Lantier, on note que plusieurs associations exercent une influence sur la direction municipale et travaillent en collaboration entre elles et avec la municipalité sur différents dossiers. **Dans plusieurs communautés, on observe l'influence des promoteurs, notamment immobiliers, sur les conseils municipaux, ceux-ci n'étant pas toujours organisés pour orienter ces promoteurs.** Les collaborations entre les institutions publiques, telles que la santé et l'éducation sont également importantes, comme en témoignent les liens créés entre l'école de Val-David et les différents organismes du milieu.

Après observation des communautés de la MRC des Laurentides, **on note la présence de divers modes de gouvernance allant du type centré au type réticulaire (réseau), en passant par le mode partagé qui se situe en quelque sorte entre les deux premiers.** Le type « centré » repose principalement sur un pouvoir municipal fort qui se manifeste par des mécanismes connus d'information et de consultation tels que les assemblées municipales et les comités consultatifs d'urbanisme ou d'environnement. Le type « partagé » exprime une situation où le pouvoir est partagé entre diverses instances autonomes, par exemple la municipalité et le CSSS. Enfin, le type « réticulaire » illustre une forme de gouvernance où les relations entre les groupes sont très diversifiées, imbriquées, là où les rapports informels sont significatifs, ex. dans les cas où existent des tables ou des comités de concertation multisectorielle.

3.2.5 Sommaire du potentiel d'intervention

Cette analyse croisée nous a permis de regrouper les facteurs contribuant au potentiel d'intervention en deux sous-dimensions, soit la capacité d'initiative d'un milieu ainsi que le mode d'interaction dans les lieux de décision.

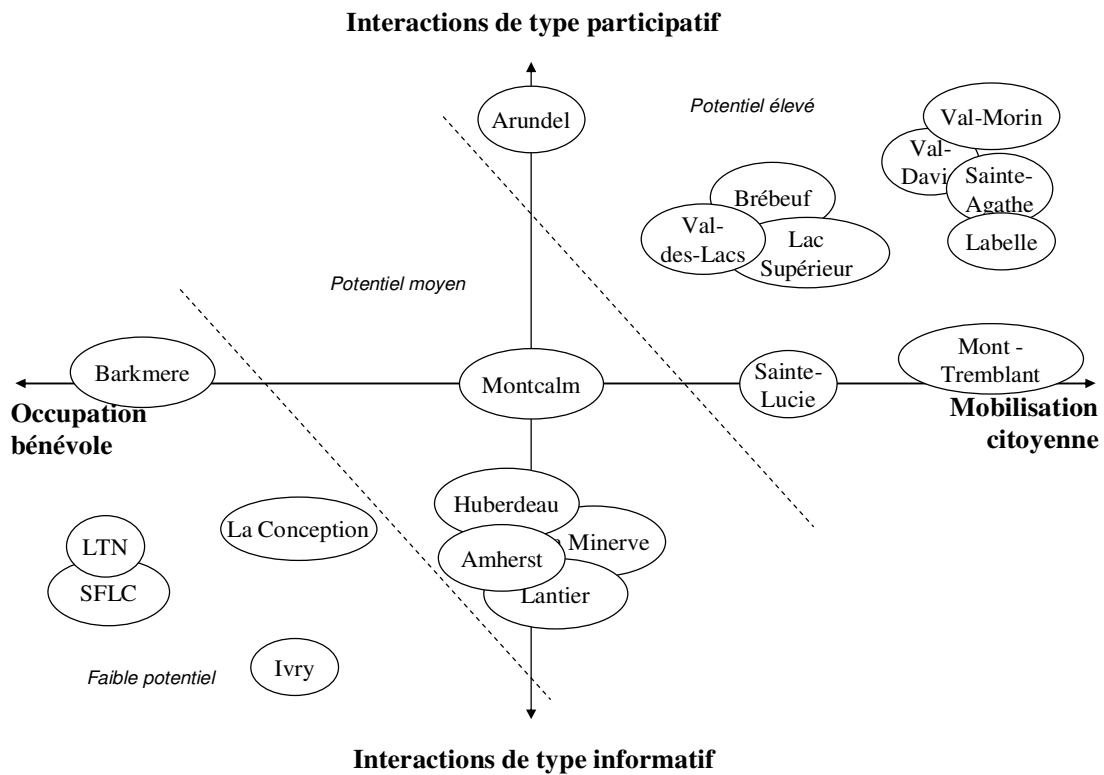
- **La capacité d'initiative regroupe le leadership et les réseaux locaux.** Cette sous-dimension exprime le niveau d'implication des individus dans le dynamisme d'une communauté. D'une part, nous avons des communautés où les individus s'impliquent dans des initiatives et des projets porteurs de développement, en fonction d'objectifs collectifs particuliers. Dans ces cas, on peut parler de mobilisation citoyenne où le leadership se manifeste de façon plus marquée (ex. Comité Villes et villages en santé). À l'autre extrémité, nous avons des individus qui s'impliquent aussi de

façon significative, mais plutôt comme bénévoles appuyant des activités de façon ponctuelle et sans objectifs collectifs particuliers (ex. fêtes annuelles, dons pour causes sociales).

- **Le mode d'interaction regroupe la capacité citoyenne de même que la gouvernance.** On retrouve deux extrémités à cette réalité. D'une part, on observe des communautés faisant place à un mode d'interaction largement participatif où les citoyens sont appelés à prendre part à la définition des enjeux collectifs. Le meilleur exemple de ce cas de figure est une communauté qui est appelée, habituellement par les instances municipales, à participer à un exercice de planification stratégique pour le développement de la communauté (ex. Table d'harmonisation de Val-des-Lacs). D'autre part, on trouve des communautés dont la population est et se tient informée des décisions des instances publiques sans toutefois être impliquée dans l'identification des enjeux et des propositions de développement. Entre ces deux extrémités, on trouve des communautés qui mettent en branle toutes sortes de mécanismes de consultation permettant aux citoyens de participer d'une certaine façon aux affaires publiques de leur communauté.

En plaçant les observations sur deux axes que sont la capacité d'initiative et le mode d'interaction entre les pouvoirs publics et la population dans le processus décisionnel, on obtient la distribution présentée dans le schéma suivant. Ce dernier illustre la situation globale du potentiel d'intervention dans les communautés de la MRC des Laurentides, telle qu'observée au cours de la présente recherche.

Figure 10 : Potentiel d'intervention



Il est intéressant de noter que la distribution des communautés sur ces deux axes indique une relation particulière entre la capacité d'initiative et le mode d'interaction. En effet, on observe qu'une communauté qui a une capacité d'initiative élevée semble afficher un niveau moyen ou fort de participation aux décisions publiques et qu'à l'inverse, une communauté qui a une faible capacité d'initiative affiche un niveau faible ou moyen de participation. Ainsi, **il semble exister une relation directe entre la capacité d'initiative et le niveau de participation**. Bien que cette relation semble logique, elle tend simplement à renforcer l'idée qu'une communauté peut, pour améliorer son potentiel d'intervention, miser sur le développement d'une dimension ou l'autre, et ce, en fonction de ses autres capacités.

De façon générale, à partir de la lecture de ce graphique, on peut donc identifier trois niveaux distincts de potentiel d'intervention :

- **Potentiel élevé** : Arundel, Brébeuf, Labelle, Lac-Supérieur, Mont-Tremblant, Sainte-Agathe, Sainte-Lucie, Val-David, Val-des-Lacs et Val-Morin. Dans ce groupe, Arundel affiche une mobilisation citoyenne moins élevée tandis que Sainte-Lucie affiche un mode d'interaction plus consultatif et moins participatif, tout comme Mont-Tremblant d'ailleurs.
- **Potentiel moyen** : Amherst, Huberdeau, Lantier, la Minerve et Montcalm. Dans ce groupe, Montcalm affiche un potentiel plus élevé quant au niveau de participation de la population aux affaires publiques.
- **Faible potentiel** : Barkmere, Ivry, La Conception, Lac-Tremblant-Nord et Saint-Faustin-Lac-Carré. Dans ce groupe, Barkmere affiche certains comportements favorisant la consultation de la population locale dans les affaires publiques.

De façon générale, on observe que le potentiel d'intervention ne suit pas nécessairement la taille de la population et la proportion de villégiateurs. En effet, certaines communautés telles que Val-des-Lacs affichent un potentiel d'intervention élevé tandis que la taille de la population locale est plutôt faible et la proportion de villégiateurs élevée.

3.3 LE POTENTIEL DE CHANGEMENT DES COMMUNAUTES

Tout nouveau cycle de développement au sein d'une communauté locale débute avec **un élément déclencheur qui déstabilise en quelque sorte l'ordre établi**. Cet élément déclencheur peut provenir d'une situation ressentie, de critiques émises, d'une obligation de se soumettre à de nouvelles normes et règlements, d'une stratégie locale, d'un désir exprimé d'amélioration d'une situation, d'un projet, d'une initiative, d'une menace pressentie ou vécue, d'une intuition partagée, d'une demande (besoins identifiés), d'une offre (nouvelle opportunité pour la dispensation d'un bien ou service), etc.

Les effets positifs d'entraînement de cet élément déclencheur sur la prise en charge par la communauté de son développement reposent sur la capacité de celle-ci à s'engager dans un processus de changement. Cette capacité repose d'une part, sur les attributs individuels que l'on peut retrouver chez une population locale tels que les valeurs, les comportements, les attitudes, les croyances, les connaissances et les compétences. D'autre part, le potentiel de changement concerne aussi **les attributs collectifs mis à contribution dans le processus de transformation et de prise en charge d'une communauté** tels que l'entrepreneursip, l'ouverture sur et au monde, le sentiment d'appartenance, la cohésion sociale, la coopération et la solidarité sociale.

Suite aux informations recueillies dans les communautés, nous avons dégagé plusieurs constats permettant d'apprécier les facteurs pouvant influencer de façon positive ou négative le potentiel de changement. Cette étape était nécessaire puisqu'aucun cadre d'analyse n'était encore disponible pour traiter cette dimension du capital stratégique. Ces facteurs ont donc été divisés en trois groupes, soit les facteurs socioculturels et démographiques, les facteurs communautaires et les facteurs territoriaux. Dans un deuxième temps, nous avons esquissé un cadre d'analyse sommaire du potentiel de changement à l'aide d'indicateurs permettant d'embrasser l'ensemble des constats et de dégager une appréciation globale pour chaque communauté.

3.3.1 Les facteurs socioculturels et démographiques

Un des premiers constats qui a trait aux facteurs socioculturels au sein d'une communauté concerne le profil des divers groupes d'individus de la communauté ainsi que les convergences ou divergences de points de vue ou de culture de développement. Ces personnes portent en effet une variété de valeurs, d'attitudes et de comportements face au développement de la communauté et de l'utilisation du territoire. Le tableau suivant illustre les divers groupes identifiés dans le cadre de la recherche. Il met en évidence, principalement sur la base de l'appréciation et de la perception des répondants, une certaine structure sociale à partir de laquelle peuvent émerger certains potentiels de créativité ou de difficulté face au développement des communautés. Évidemment, une personne aura rarement les attributs d'un seul de ces groupes, comme il se peut qu'elle ne présente pas nécessairement l'ensemble des caractéristiques du groupe. Cependant, cette typologie s'avère tout de même utile pour dégager de grandes tendances.

Table 7 : Typologie des groupes

Groupes	Description	Attributs et incidences perçus
Membres des familles-de-souche	<ul style="list-style-type: none"> • Arrivés dans une dynamique de colonisation, agriculture/foresterie/industrie • Sont établis là souvent parce qu'ils y sont nés, y ont élevé une famille et y ont travaillé ou y travaillent encore • Réseau social localisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Possèdent bon nombre de connaissances et de compétences en lien avec le territoire et le milieu • Mentalités davantage conservatrices • Craignent de perdre ou font face à la perte de certains acquis suite à la venue de nouvelles populations (parfois sentiment de dépossession, craintes de perdre la tranquillité, craintes de changements rapides, etc.)
Natifs-de-retour	<ul style="list-style-type: none"> • Nés dans la région, sont partis ailleurs pour s'éduquer et travailler, et sont revenus s'établir, soit pour fonder une famille, soit pour la retraite 	<ul style="list-style-type: none"> • Très crédibles tant auprès des familles de souche que des autres groupes • Ont choisi de s'établir dans cette communauté • Grand potentiel pour s'impliquer, contribuer à une vision qui s'enracine dans l'idiosyncrasie locale, apporter des propositions crédibles et rassembleuses
Villégiateurs-occasionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Peuvent apprécier la région en tant que « Terrain de jeu » ou « Havre de nature et de tranquillité » • Présence davantage saisonnière 	<ul style="list-style-type: none"> • Intérêts divergents de la population permanente • Pas prêts à payer pour des infrastructures et des services qui ne leur sont pas destinés • Faible intégration avec la population permanente • Saisonnalité des emplois liés à leur présence
Villégiateurs-résidents	<ul style="list-style-type: none"> • Se sont établis à l'origine en tant que villégiateurs occasionnels et sont par la suite devenus résidents permanents • Souvent ont converti leur chalet en résidence principale • Ont choisi de s'établir dans une communauté • Pour la plupart des retraités 	<ul style="list-style-type: none"> • Présentent souvent un fort sentiment d'appartenance et un attachement à la communauté • Souvent plus fortunés, éduqués, et ont parfois une expérience professionnelle riche • Implication appréciable • Facteurs de changements • Contribuent à la hausse des évaluations foncières
Néoruraux	<ul style="list-style-type: none"> • Ceux qui s'installent nouvellement dans la région principalement pour son caractère rural ou attirés par un certain dynamisme communautaire, par exemple : jeune famille pour élevage bio, artistes, et ceux qui travaillent en ville. • Plusieurs jeunes familles 	<ul style="list-style-type: none"> • Revenus plus modestes • Nouvelles demandes en services destinés aux familles • Parfois créateurs ou repreneurs d'activités ou d'entreprises

- **L'influence des groupes** varie selon leur poids démographique, leur niveau de richesse, et leur implication dans les lieux décisionnels (Variété, cohésion et créativité/culture démocratique/capacité et compétences);

D'abord, on observe un vieillissement important des communautés, un phénomène qui s'est renforcé avec l'arrivée massive de retraités. À cet égard, il est important de **distinguer les aînés des nouveaux-retraités**. Les nouveaux retraités ont souvent des ressources financières appréciables. Bon nombre sont des villégiateurs-résidents. Les premières années de leur retraite, ils souhaitent se retirer et vivre en paix, mais après quelques années, plusieurs ressentent le besoin d'être utiles et de s'impliquer. Puisqu'ils disposent de temps, leur implication est facilitée. Parfois, ils en viennent à vouloir réintégrer le marché du travail, par le biais du travail autonome ou d'emplois à temps partiel. Souvent fortement scolarisés, ils possèdent un important capital de savoir et de savoir-faire à valoriser.

Lorsque l'on fait référence aux aînés, il s'agit de personnes plus âgées que les nouveaux retraités (habituellement de 75 ans et plus). Les données statistiques révèlent d'ailleurs que ce groupe compte souvent une forte proportion de personnes ayant un faible revenu. Dans plusieurs petites communautés, les aînés sont forcés de quitter leur milieu, faute de services adaptés (résidences, transport, soins de santé, etc.). On retrouve d'ailleurs une concentration importante d'aînés dans les principaux centres de services, notamment à Sainte-Agathe. En plus du déracinement vécu par ces personnes qui sont souvent natives du territoire, le départ des aînés est perçu comme une perte importante pour les communautés. Le maintien des personnes vieillissantes dans les territoires est un enjeu partagé par plusieurs communautés et le manque d'unités d'habitation est criant. Plusieurs projets de résidences pour aînés ont été mis sur pied récemment (Huberdeau, Brébeuf, Val-Morin) et déjà les places disponibles sont insuffisantes pour répondre à la demande. La demande est telle qu'à Val-Morin, par exemple, malgré les dispositions prises pour favoriser le logement aux résidents locaux, moins de la moitié des résidents seraient des Valmorinois. D'autres projets de résidences sont en cours et mobilisent fortement les populations (Sainte-Lucie, La Minerve, Labelle, Val-David, Amherst). À Amherst, Le Trait d'Union est un projet porteur d'échange intergénérationnel qui mérite d'être souligné. Près de 24 logements seront loués à des aînés autonomes qui accepteront de partager leurs connaissances et expériences avec des jeunes qui ont décroché de l'école. L'encadrement concernera plusieurs domaines dont : la couture, la danse, l'informatique, la peinture, l'ébénisterie, etc.

Parallèlement à l'arrivée de nouveaux retraités, on remarque également dans bon nombre de communautés, la venue et l'installation de **jeunes familles**. Leur présence sur le territoire a entre autres un effet d'attraction sur d'autres familles. Celles-ci exercent des pressions sur l'offre de services, notamment pour ce qui est des places en garderie et dans les écoles, les camps de jour estivaux, la disponibilité des infrastructures et des activités de sports et de loisirs. Dans plusieurs communautés, les répondants ont souligné le manque d'activités et d'infrastructures de loisirs (La Conception, Sainte-Lucie, St-Faustin, entre autres). Certains aimeraient avoir plus d'occasions de contact dans la communauté pour les jeunes parents, leurs adolescents et leurs enfants, alors que plusieurs activités et services seraient davantage centrés sur les personnes plus âgées (Sainte-Agathe).

Plusieurs ont souligné l'influence des personnes plus âgées dans les communautés, notamment un certain pouvoir gris qui vient du fait que les retraités ont davantage de temps pour s'impliquer et faire valoir leurs intérêts. Par exemple, à Val-Morin, on mentionne le fait que les retraités et les aînés forment des groupes d'intérêt relativement importants dans la communauté. Ils sont actifs, prennent part à la vie politique et expriment des besoins qui sont différents des jeunes familles. À La Minerve, bien que la plupart des gens souhaitent voir les services s'améliorer, on ne s'entend pas

nécessairement sur les services prioritaires à développer. Tantôt ce sont les services en faveur des villégiateurs et des retraités, tantôt les services s'adressant aux jeunes familles.

Plusieurs sont d'ailleurs préoccupés par la place faite aux **jeunes** au sein des communautés. Il y a un manque flagrant d'activités et de lieux de rassemblement pour les adolescents (Lantier, Sainte-Lucie, Huberdeau, La Minerve, Labelle, Lac-Supérieur, Val-Morin, Val-David). Dans plusieurs communautés, les jeunes doivent se déplacer vers Sainte-Agathe ou Mont-Tremblant pour accéder aux infrastructures et activités. Les bénévoles et organisations venant en appui aux jeunes sont de plus en plus rares, alors que des maisons de jeunes et des Club optimistes ont cessé leurs activités. À Lac-Supérieur, des familles ont quitté pour aller s'installer à Mont-Tremblant parce que les jeunes n'avaient rien à faire, et pas d'amis de leur âge. Certaines communautés sont d'ailleurs aux prises avec des problèmes de délinquance juvénile ou de vandalisme attribué aux jeunes (Lantier, St-Faustin, Huberdeau). À Saint-Faustin-Lac-Carré, un conseil des jeunes a été mis en place et il organise diverses activités (théâtre, bowling, danse, spectacles, billard). Depuis, on constate moins de vandalisme dans la localité. Plusieurs ont d'ailleurs fait valoir l'importance de permettre aux jeunes de participer aux démarches pour des projets les concernant. À Sainte-Agathe, l'Association de Réseautage Jeunesse des Laurentides, tente de briser l'isolement des jeunes adultes et de leur offrir des lieux de rencontre et d'activités adaptés à leurs besoins et intérêts. À Mont-Tremblant, un répondant affirme qu'il est « difficile de trouver des jeunes ». Il n'y a pas d'attroupements ». Certes, des services et des lieux existent, tels que les écoles, la Maison de jeunes et les divers clubs et activités pour jeunes. Cependant, il est difficile de mobiliser cette clientèle. De plus, « on sait qu'il y a un problème de jeu important qui touche aussi les jeunes. » Mais ces problèmes sont plus cachés.

Les villégiateurs sont un groupe dont le poids est de plus en plus important dans les communautés. Leur présence exerce une pression à deux niveaux sur une communauté soit dans l'usage du territoire et dans la culture locale de développement. Cette pression a des répercussions essentiellement sur la cohésion sociale au sein d'une communauté.

D'abord, l'arrivée de villégiateurs peut être un facteur irritant à cause de leur installation physique dans la communauté. Ceux-ci s'imposent comme de **nouveaux usagers** du territoire dont les modes de vie diffèrent des populations permanentes. En effet, la privatisation de parcelles de territoire pour la construction de nouvelles résidences peut remettre en question l'accès au territoire et aux plans d'eau pour les résidents habitués de circuler librement. Comme les villégiateurs sont particulièrement attirés par les plans d'eau, dans plusieurs cas, l'accès à ces derniers est limité aux propriétaires riverains. Dans certains cas, il n'y a plus d'accès public aux lacs (Ivry, Lac-Supérieur entre autres).

Aussi, dans plusieurs communautés, les villégiateurs ont une incidence sur la hausse des évaluations résidentielles. Cela rend plus difficile l'accès à la propriété pour des ménages au revenu plus modeste, en plus d'avoir parfois un effet à la hausse sur le compte de taxes. Les gens moins fortunés, souvent des familles de souche ou des retraités aux revenus limités, craignent ne plus pouvoir assumer ce fardeau fiscal et certains sont obligés de quitter le territoire.

De plus, l'arrivée de villégiateurs a des incidences d'un point de vue environnemental. La construction domiciliaire, la dispersion des résidences de villégiature sur le territoire et la transformation des résidences secondaires en résidences permanentes sont tous des éléments qui contribuent à renforcer l'empreinte écologique et la pression sur l'environnement naturel. De plus, pour desservir une population de plus en plus dispersée sur le territoire, les services municipaux doivent être adaptés en conséquence (entretien des routes, déneigement, collecte des ordures, collecte sélective, transport scolaire, etc.).

Aussi, la dispersion des résidences sur le territoire amène parfois l'enjeu de la construction de nouvelles routes, ce qui ne fait pas toujours l'unanimité. À Barkmere et Lac-Tremblant-Nord par exemples, les projets d'aménagement de chemins d'accès divisent les communautés. Les résidents de ces communautés sont enclavés à cause des plans d'eau et l'accès aux résidences se fait principalement par bateau. D'un côté, l'aménagement de routes a des incidences environnementales, mais l'absence de routes peut aussi être un inconvénient pour effectuer la vidange de fosses septiques, ce qui peut nuire à la santé des plans d'eau.

À long terme, on observe un **choc des cultures**, entre les villégiateurs-occasionnels et les résidents permanents (dont les villégiateurs-résidents) qui n'ont pas les mêmes besoins et intérêts, ni la même vision de développement.

Dans certains cas, on remarque une faiblesse des liens entre villégiateurs-occasionnels et résidents permanents, alors que les villégiateurs-occasionnels participent peu à la vie communautaire et sont parfois moins intégrés. Dans d'autres cas, les villégiateurs organisent leur vie communautaire entre eux (formation de clubs sociaux de chasse et pêche, activités mises en place par les associations de riverains). Ces activités communautaires bénéficient aux villégiateurs mais sont parfois inaccessibles aux villageois (ex : À Barkmere, les activités ont lieu sur l'eau, mais les villageois n'ont pas de bateaux), ce qui peut avoir des effets sur la cohésion sociale. À La Minerve, il y a 20-30 ans, les villégiateurs étaient considérés comme des étrangers. Maintenant, les villégiateurs semblent avoir créé des liens intéressants avec les familles de souche.

Aussi, il arrive fréquemment que les villégiateurs-occasionnels soient plus réticents à payer pour des services ou infrastructures dont ils ne profitent pas (bibliothèque, infrastructures de loisirs, événements ou activités communautaires, etc.). La situation inverse peut aussi se produire alors que les résidents permanents ne veulent pas payer pour des problématiques propres aux villégiateurs.

À titre d'exemple, le dossier des algues bleues a fait émerger une divergence certaine entre les populations de Saint-Jovite et du village Mont-Tremblant. Les solutions à cette problématique exigeaient des investissements publics de la municipalité, donc de l'argent de tous les contribuables tandis que le problème des algues bleues était principalement causé par l'occupation massive des rives (situation du secteur du village de Mont-Tremblant). Les gens du secteur de Saint-Jovite, n'ayant pas accès à ces lacs, ne voulaient donc pas payer pour ces investissements. À La Conception, on remarque une plus grande cohésion au sein de la population depuis que de nombreux villégiateurs sont devenus résidents permanents car ils sont davantage disposés à payer pour les services qu'ils utilisent.

D'autre part, plusieurs répondants avancent que les villégiateurs souhaitent maximiser leur tranquillité au détriment parfois de nouveaux développements. Cependant, le développement résidentiel est une source de revenus importante pour les municipalités et parfois, une des rares sources de revenus. Aussi, des conflits d'usage du territoire voient le jour. À La Minerve et à Sainte-Lucie, les villégiateurs sont plus frileux en regard des VTT et des motoneiges qui se promènent hors-sentier, sur les chemins publics et notamment au village. Certains prônent « la quiétude » de leur milieu de vie tandis que les natifs y voient une particularité de la vie de campagne dans un milieu éloigné et isolé, en plus de faire valoir les retombées de ces activités pour les commerces villageois.

À Val-des-Lacs, les familles souches et les villégiateurs envisagent le développement avec des perspectives différentes et les divergences seraient grandes en raisons notamment de certaines inquiétudes ou appréhensions des familles souches (perte éventuelle de la tranquillité ou de la quiétude

du milieu, endettement, changements trop rapides, etc.). La municipalité a tenu compte de cette réalité pour trois projets de développement immobilier. Des règles strictes ont été édictées pour les types d'architectures permis et surtout pour préserver les paysages.

Un point commun à certains nouveaux résidents, qu'ils soient villégiateurs-permanents, villégiateurs occasionnels ou néoruraux, est le fait qu'ils amènent en milieu rural de nouvelles demandes sociales considérées par la population locale comme « des besoins urbains » (éclairage supplémentaire mais pollution visuelle, déneigement des trottoirs, salles de spectacles, cinémas, etc.). Ces nouvelles exigences entrent parfois en conflit avec d'autres besoins considérés comme davantage prioritaires par les résidents de plus longue date. D'autres soulignent que les nouvelles exigences peuvent aussi être légitimes et amener un nouveau dynamisme.

L'arrivée de population assez fortunée dans les territoires, notamment des villégiateurs et de nouveaux retraités, contribue à accroître les **écarts de richesse au sein des communautés** (Lantier, La Conception, Sainte-Lucie, Val-des-Lacs, entre autres). En effet, on a souligné à plusieurs reprises, la présence de pauvreté souvent masquée par l'arrivée de gens très fortunés. Les écarts de revenus sont considérés comme très importants, notamment entre familles de souche et nouveaux arrivants. Les aînés et les jeunes sont particulièrement touchés par cette pauvreté. D'ailleurs, les emplois liés au tourisme qu'occupent plusieurs jeunes sont considérés peu payés et sont souvent saisonniers. On remarquerait un achalandage de plus en plus important dans les comptoirs alimentaires et vestimentaires de plusieurs municipalités (Sainte-Agathe, Val-Morin, Labelle, entre autres). À Val-David, on a mentionné que des familles dans les rangs vivent sur la terre battue.

Alors que les développements immobiliers de luxe foisonnent, dans plusieurs milieux, il y a une pénurie de logements abordables ou de logements destinés aux familles. D'ailleurs, le coût des logements est de plus en plus élevé. « Plus cher qu'à Montréal », aux dires de certains. Cela amène plusieurs à habiter toujours plus loin à l'extérieur des centres et des noyaux villageois, ce qui occasionne cependant des frais de transport additionnel. À La Minerve, un règlement municipal datant de quelques années faisait en sorte que les nouvelles constructions devaient avoir une superficie minimale, favorisant ainsi les constructions à valeur élevée. Cela avait pour conséquence de rendre plus difficile l'accès à la propriété pour des ménages à revenus plus modestes.

La hausse du coût de la vie et les hausses de taxe fragilisent certaines populations qui ont dû s'exiler ou qui craignent devoir le faire. Certains résidents de souche soulignent d'ailleurs la perte de patrimoine foncier au profit d'étrangers fortunés, ce qui entraîne un sentiment de dépossession et une certaine amertume.

On remarque également que **l'arrivée de population fortement scolarisée et détenant des expériences et vécus variés**, influence les valeurs, les visions et les priorités de développement. D'ailleurs, plusieurs municipalités comptent à la fois une forte proportion de gens ne détenant pas de diplôme ou un diplôme d'étude secondaire, en même temps qu'une forte proportion d'universitaires (Lantier, Sainte-Lucie, entre autres). Le décrochage scolaire est aussi un phénomène qui marque plusieurs communautés (Mont-Tremblant, Sainte-Lucie, Lantier, Saint-Faustin-Lac-Carré, notamment). Le décrochage scolaire serait dépendant de différents facteurs dont les facilités d'emplois dans le secteur touristique et la longueur du trajet scolaire. Plusieurs nouveaux arrivants fortement scolarisés créeraient leur propre emploi. Ils contribueraient aussi à montrer qu'un autre développement est possible, du fait de leurs expériences et qu'ils aient vu d'autres façons de faire. Par exemple, à Lac-Supérieur, alors que des fonds municipaux étaient disponibles, l'idée de se lancer dans un processus

de planification stratégique a été instiguée par un villégiateur-résident, alors que la réfection des chemins était la principale proposition des natifs.

L'arrivée importante de nouveaux résidents dans les communautés a des incidences sur le **poids et l'influence des familles souches**. Dans certaines communautés, comme Huberdeau, Arundel et Brébeuf, la présence des familles de souche est encore très importante. Certains remarquent que les changements sont lents à mettre en place dans ces communautés dites plus conservatrices. Dans d'autres cas, comme à Lac-Supérieur, les nouveaux résidents ne se sentent pas pris en compte par les natifs qui, aux dires de certains, ont la mentalité de «vous nous direz pas quoi faire». Néanmoins, dans certains milieux, comme à Val-des-Lacs par exemple, malgré la manifestation d'une certaine attitude craintive face aux nouvelles idées proposées par les non-natifs, les résistances ne paralysent pas l'émergence de nouvelles initiatives ou projets. Dans la plupart des cas, l'influence des familles de souche s'amenuise. Par exemple, les natifs sont peu présents au sein des conseils municipaux et on remarque qu'ils s'impliquent moins que les nouveaux arrivants (ex. Val-David, Barkmere). Certains déplorent cet état de fait en avançant la nécessité d'impliquer des gens qui connaissent bien le milieu. À Val-David, par exemple, certains nouveaux résidents prennent beaucoup de place et n'hésitent pas à prendre la parole et à s'impliquer. Il demeure à cet effet, des perceptions que les habitants de souche ont « perdu le contrôle » ou qu'ils n'ont plus d'influence. Par ailleurs, certains natifs perçoivent que les nouveaux résidents s'accaparent le territoire, ce qui amène un sentiment de dépossession. Ce déficit d'appropriation du territoire s'accompagne parfois d'un défaitisme des résidents de souche qui considèrent vain de s'impliquer. Le départ des aînés des communautés vient renforcer la perte d'influence des natifs, en plus d'entraîner une perte de patrimoine humain (expériences, savoirs, savoir-faire) et de restreindre la transmission d'une certaine mémoire collective.

Dans plusieurs municipalités, les associations de riverains jouent des rôles importants au niveau de la socialisation et de l'organisation de la vie locale. Les riverains regroupés au sein de ces associations, souvent des villégiateurs occasionnels ou permanents, bénéficient d'animation et d'activités diverses qui leur sont destinées, mais auxquelles n'ont pas nécessairement accès les autres résidents, ce qui amène un effritement de la cohésion sociale en excluant certains groupes, dont des natifs (Barkmere, La Minerve).

La présence de nouveaux acteurs dans les communautés (villégiateurs-occasionnels, villégiateurs-résidents, néoruraux) amène un **défi d'intégration** que plusieurs ont souligné. Cette intégration est nécessaire pour assurer une certaine cohésion sociale, en plus d'avoir une incidence sur la pérennité des initiatives et la transmission de la mémoire locale. À Val-David, par exemple, on reproche à certains néoruraux de ne pas se préoccuper des motivations à l'origine de certains choix réalisés dans le passé par la communauté (ex : l'importance de la culture comme moteur de développement). « *Ça prend des familles locales pour créer des liens avec les nouveaux. Ils doivent se rendre compte que l'histoire de Val-David ne commence pas avec leur arrivée* ». De plus, la faible intégration de certains nouveaux résidents, dont les villégiateurs-occasionnels, combinée à la montée de l'individualisme, et la perte de poids des familles souches, affectent la participation aux activités et l'implication des citoyens dans certaines communautés (Sainte-Lucie, etc.). Plusieurs soulignent donc l'importance d'activités pour créer des liens entre nouveaux arrivants et résidents de souche. À Sainte-Lucie, une activité « photos souvenirs » a été organisée dans le but de faire connaître l'histoire du village aux résidents. L'activité a connu un succès retentissant et amené une très forte participation. Les villégiateurs et les néoruraux ont manifesté beaucoup d'intérêt à l'aspect historique, cette activité étant perçue par eux comme un excellent moyen d'intégration.

- Au-delà des cultures distinctes associées aux groupes précédemment mentionnés, le défi d'intégration au sein d'une communauté repose aussi sur le **rapprochement entre les différentes cultures organisationnelles** . Tel que présenté dans cette partie, on constate qu'il existe des cultures distinctes en fonction du groupe d'appartenance et même du secteur d'activité. De façon générale, on parle de la culture entrepreneuriale, parfois plus expéditive et centrée sur les aspects économiques ; de la culture municipale parfois vue comme politique et portant de très nombreux dossiers à la fois ; de la culture institutionnelle parfois perçue comme rigoureuse et bien nantie mais moins flexible ; et de la culture communautaire, parfois perçue comme très motivée mais beaucoup dans la discussion et la revendication. Bien que le rapprochement entre ces cultures quelque peu divergentes puisse sembler difficile, certaines communautés disposent d'une capacité à créer des ponts entre les organisations et entre les secteurs d'activités.

Comme on peut le constater, l'influence des divers groupes et acteurs représente un potentiel de changement notable au sein des communautés et ce, tant sur les plans économique, environnemental, social et culturel.

3.3.2 Les facteurs communautaires

- **Les lieux communautaires, les activités sociales et les événements significatifs peuvent influencer la capacité d'intégration, la cohésion et la solidarité sociale au sein des communautés.** Tous ces éléments sont susceptibles de favoriser le potentiel de changement d'une communauté. Les activités de sport et de plein air et les lieux fréquentés par les adeptes contribuent à l'intégration des résidents jeunes et moins jeunes. C'est le cas notamment de Mont-Tremblant où les activités et infrastructures bénéficient aux résidents locaux et à ceux des communautés avoisinantes. Le Parc régional Dufresne est aussi un lieu significatif de rencontre pour les Val-Davidois et les Valmorinois. La rareté des infrastructures et des activités dans certaines municipalités fait en sorte que bien souvent, les gens vont socialiser à l'extérieur de leur communauté. Le manque d'activités destinées aux jeunes implique d'ailleurs beaucoup de navettage de leur part vers les principaux centres de services.

L'intégration des individus et leur socialisation s'effectuent également par le biais des organismes communautaires, des clubs sociaux et des services d'aide à la personne qui accueillent les bénévoles. À Val-David par exemple, on souligne que même les commerçants s'impliquent au sein de différentes causes : « *La dynamique avec les commerçants est différente ici. Tu ne peux pas venir faire la piastre ici et ne pas t'occuper du reste, ne pas t'impliquer* ». Cette forte implication des résidents contribuerait aux sentiments de fierté et d'appartenance des Val-Davidois.

Dans la plupart des communautés, les clubs sociaux les plus dynamiques et les plus fréquentés sont les Clubs de l'âge d'or, qui présentent de très forts membership et dont les activités peuvent facilement regrouper bon nombre de personnes. C'est le cas de La Minerve dont les soupers de ce club réunissent de 200 à 300 personnes. Les clubs de plein air, de chasse et pêche, de VTT et de motoneige sont aussi très populaires dans plusieurs communautés. On remarque également que les associations de riverains organisent également des activités pour leurs membres qui sont très populaires, mais qui ne sont pas nécessairement accessibles à l'ensemble des résidents des communautés.

Alors qu'autrefois, l'église du village était un important lieu de rassemblement, la baisse de fréquentation de ces établissements soulève un nouveau défi pour les communautés dont la plupart cherchent une nouvelle vocation à ce lieu de culte. À Val-David et Val-des-Lacs, la transformation des églises en centres communautaires multifonctionnels ont amené encore plus de participation aux activités, notamment pour les personnes âgées. En effet, ces églises sont toujours utilisées pour le culte mais peuvent se transformer en salle communautaire pour les résidents. À Val-David, les assemblées municipales se tiennent aussi à l'église, tandis qu'à Val-des-Lacs, l'église a maintenant une vocation de Centre culturel.

Dans les municipalités où l'on ne trouve pas de centre communautaire, cela est considéré comme un besoin criant. C'est le cas de Lac-Supérieur et jusqu'à récemment de Barkmere (nouveau centre communautaire en 2008).

À Val-David, l'école est un lieu important d'intégration et de socialisation, autant pour les élèves et leurs parents que pour les résidents de tous âges. En effet, les locaux de l'école sont aussi utilisés pour diverses activités (cours, sports, cuisine collective, etc.). En plus, l'école a su tisser des liens très étroits avec les artistes et artisans locaux, avec un effort particulier pour intégrer des activités utilisant les ressources locales dans les cours. Cela a eu pour effet de créer un lien très fort de la population envers l'école, amener une forte participation des parents d'élèves, en plus d'accroître le nombre d'inscriptions et de faire rayonner la réputation de l'école auprès des résidents des municipalités avoisinantes.

Toujours à Val-David, l'aménagement du centre-ville a été souligné comme étant très rassembleur, à cause de la proximité des petits commerces et services du village, accessibles même à pieds. Cet effet de proximité-voisinage contribue de façon significative à la perception de qualité de vie des résidents et à l'attachement au village et à la communauté.

Parmi les événements les plus rassembleurs, la fête de la Saint-Jean-Baptiste est un événement important fêté dans toutes les communautés et qui est reconnue pour attirer aussi bien les résidents permanents que les villégiateurs-occasionnels qui se mêlent rarement autrement. À Labelle, la fête de la St-Jean-Baptiste est un événement très important qui dure de quatre à cinq jours et qui rassemble près de 3700 personnes de tous horizons. Cette fête est aussi une occasion de participation pour les bénévoles (jusqu'à 140 bénévoles à Val-Morin). Les Journées Vertes ou Journées de l'Environnement sont d'autres occasions de rassemblement parmi les plus fréquentes dans les communautés de la MRC (Sainte-Lucie, Val-Morin, Val-des-Lacs, Lantier, entre autres), alors que l'enjeu de la protection de l'environnement est souligné comme assez rassembleur. Le dépouillement d'arbre de Noël pour les enfants est aussi une activité très populaire (Val-Morin, La Minerve, Sainte-Lucie, Lac-Supérieur) qui, bien souvent, sert d'activité d'accueil pour les nouveaux arrivants. En effet, on profite de cette occasion pour inviter les nouvelles familles, ce qui est, semble-t-il très apprécié des nouveaux arrivants. À Lantier, ce sont surtout les soupers bénéfiques qui rassemblent le plus les citoyens. Trois à quatre soupers sont annuellement organisés au profit de plusieurs organismes (Pompiers, Association de lutte contre le cancer, Comptoir alimentaire les Samaritains, la Croix Rouge et la Fabrique). Pour le souper des pompiers, on enregistre parfois plus de 550 participants dont des pompiers d'autres communautés (Sainte-Lucie, Sainte-Agathe, etc.) et les fonds récoltés permettent de payer de nouveaux équipements. Comme on peut le constater, l'organisation d'événements permet de rassembler les participants, mais aussi d'impliquer de nombreux bénévoles et organisateurs.

- La nature et la source de **l'appartenance et le sentiment de fierté** peuvent jouer sur la cohésion sociale, la rétention et l'attraction de la population, en plus d'influencer l'implication, la mobilisation et la

responsabilisation des individus envers leur communauté ou leur territoire. La qualité de l'environnement (environnement faiblement urbanisé, grands espaces non touchés par l'homme, caractère calme et paisible, protection du territoire, valorisation du patrimoine naturel) sont des éléments soulignés à plusieurs reprises comme source de fierté (Saint-Faustin-Lac-Carré, La Conception, Lac-Tremblant-Nord, Barkmere, Sainte-Lucie, Val-des-Lacs, Lac-Supérieur, etc.). Tout particulièrement à Val-des-Lacs, a été mise en place une charte des paysages dans le but de leur préservation, ce qui contribue fortement à la fierté identitaire locale. L'implication et la mobilisation des citoyens sont aussi des éléments qui sont sources de fierté. Par exemple, à Val-David et Val-Morin, la création du Parc régional Dufresne, qui vient de la volonté des citoyens qui se sont exprimés en référendum, génère beaucoup de fierté : « On se l'est payé et on assume nos choix, on est fier de ça. ». Toujours à Val-David, la forte implication de la population, le fait que les gens se connaissent, et la richesse de la vie communautaire sont tous des éléments de fierté locale.

Les communautés qui se sont donné une vision du type de développement à privilégier voient jaillir de ces éléments de vision, la fierté et le sentiment d'appartenance : la culture et le plein air à Val-David, une vision différente de Mont-Tremblant en matière de développement touristique (Val-David), une charte des paysages à Val-des-Lacs, une charte de l'environnement à Barkmere, etc. La **transmission du patrimoine de génération en génération**, de même que le fait de **perpétuer des traditions communautaires** sont aussi des sources de fierté et d'appartenance. C'est le cas à Barkmere où les chalets sont transmis de génération en génération, ce qui contribue au sentiment d'appartenance. Le sentiment de fierté de cette communauté est aussi lié au fait de perpétuer les fameuses courses de canot annuelles où est transmis un trophée portant les noms des gagnants depuis le début du siècle dernier. Par ailleurs, le retour de natifs du territoire et leur installation (à Labelle et Sainte-Lucie, notamment) témoigne d'un fort sentiment d'appartenance à la communauté. Un autre exemple de traditions concerne les carnivals annuels que l'on retrouve à Brébeuf et à la Minerve. Ces événements se perpétuent respectivement depuis 38 ans et plus de 20 ans. Tel que souligné par les répondants de ces communautés, ces événements rassemblent les citoyens de tous âges et de toute origine contribuant ainsi à l'intégration des populations et au rayonnement de la communauté à l'extérieur du territoire. Le Carnaval des neiges de Brébeuf est organisé par le Comité des loisirs et il mobilise de nombreux bénévoles (des centaines à ce jour).

- **La persévérance dont font preuve les communautés dans le cheminement des projets et la réalisation des initiatives** contribue également au potentiel de changement d'une communauté. À titre d'exemple, les projets de résidence pour personnes âgées qui se sont concrétisés dans les communautés d'Amherst et de Val-Morin ont nécessité des efforts soutenus sur les périodes de plusieurs années. Et malgré certaines embûches, notamment au niveau du financement, les groupes promoteurs, principalement composés de citoyens, ont réussi à mener ces projets à terme. Un autre exemple de persévérance est le projet d'habitations Jack Beaven d'Arundel qui, bien que retardé, continue de progresser grâce à la volonté et à la mobilisation locale. À l'inverse, les initiatives d'intervention sont plus difficiles à maintenir à long terme à Sainte-Agathe, ce qui pourrait s'expliquer par la forte proportion de défavorisation. En ce sens, différents groupes et programmes auraient du mal à maintenir l'engagement de leurs participants alors que les mêmes groupes à Mont-Tremblant, eux, arriveraient mieux à maintenir l'engagement de leur clientèle.
- **La reconnaissance des bons coups** est un élément qui peut contribuer au renforcement de la cohésion sociale et à l'émergence de nouvelles initiatives. Quelques municipalités organisent d'ailleurs des activités de reconnaissance bénévoles qui rassemblent parfois des centaines de personnes (Val-David, Labelle, Saint-Faustin-Lac-Carré, Lac-Supérieur). À Lac-Supérieur, une fête en reconnaissance des bénévoles est organisée annuellement. Au cours de la dernière année, certains résidents ont été

décus que cette fête ait été retardée de quelques mois et quelques-uns y voient un manque d'importance accordée à l'implication citoyenne. Par ailleurs, Saint-Faustin-Lac-Carré et Labelle se distinguent par leur politique de reconnaissance et de soutien aux organismes du milieu. À titre d'exemple, la politique de Labelle souligne la volonté de la municipalité d'être un leader facilitateur de la démarche de prise en charge des partenaires intéressés à s'intégrer au service public. Selon cette politique, ceci permet de développer au maximum l'usage polyvalent des équipements et des ressources collectives.

- Certaines communautés, par leur **enclavement ou isolement**, sont plutôt refermées sur elles-mêmes tandis que d'autres entretiennent des réseaux importants à l'extérieur du territoire. Cela comporte des avantages et des désavantages sur le renforcement du potentiel de changement de la communauté. D'un côté, l'isolement renforce la cohésion sociale. De l'autre côté, l'ouverture contribue à un apport en connaissances, en compétences et en idées. Il y a donc une dichotomie essentielle entre « l'ouverture » et « la fermeture » d'une communauté sur l'extérieur. Par exemple, à Val-des-Lacs, l'enclavement est encore présent mais on remarque une ouverture de plus en plus grande. Jusqu'à récemment, le village était isolé, replié sur lui-même et toujours dirigé par des familles souches. Les investissements étaient très limités et les infrastructures se dégradaient, tandis que les dirigeants participaient peu à la table des maires, donnant une image peu reluisante de la communauté. À Labelle, on remarque aussi que l'ouverture est plus grande avec le nouveau conseil municipal dont les membres sont maintenant actifs et vont voir ce qui se fait ailleurs. Certains répondants ont mentionné qu'auparavant, les autorités municipales imposaient leur vision, ce qui était révoltant pour les Labellois qui avaient l'impression de donner leur avis en vain.

3.3.3 Les facteurs territoriaux

- **La réorganisation des territoires** (fusions, annexions, morcellements) a des effets sur la dynamique des communautés. Cela crée des distorsions entre les frontières des communautés et celles des municipalités. Les effets de ces réorganisations se font sentir notamment sur le sentiment d'appartenance et la cohésion sociale au sein de la communauté. De nouvelles cohésions sociales sont souvent à recréer au sein de ces territoires. Par exemple, on note parfois certaines rivalités entre des villages fusionnés pour la localisation de certains services ou la tenue d'activités (Saint-Faustin vs Lac-Carré). À Amherst, la population est répartie entre le secteur Vendée et le secteur de Saint-Rémi et Rockway Valley, qui forment des communautés bien distinctes aux trajectoires différentes. La distance géographique qui les sépare, de même que les différences en termes de composition sociodémographique, expliqueraient le peu de liens entre les communautés de ces deux secteurs et les difficultés à travailler ensemble sur certains projets. À Montcalm, la population est dispersée sur le territoire et on observe un faible sentiment d'appartenance à la municipalité, dont le noyau villageois n'est pas le principal repère identitaire. Les résidents sont répartis entre le noyau villageois de Weir, le Domaine du Mont-Blanc et le Lac Verdure. La population se trouvant autour du Domaine du Mont-Blanc s'identifierait plus à la municipalité du Lac-des-seize-îles (MRC de Papineau-Labelle), tandis que celle du Lac Verdure aurait un sens d'appartenance plus dirigé vers Saint-Faustin-Lac-Carré et Sainte-Agathe.
- **La cohabitation des usages et les changements de réglementation** posent un défi pour les communautés alors que ces éléments peuvent être sources de différends entre municipalité-citoyens ou entre municipalité-MRC. À La Minerve, la protection des cours d'eau constitue un dossier qui place

les riverains et les pouvoirs municipaux en opposition entre des « droits acquis » et des règlements visant la protection de l'environnement pour tous. En effet, les nouveaux résidents sont tenus de se conformer à la nouvelle réglementation environnementale de la MRC en matière de protection de bandes riveraines et de marge de recul des bâtiments, mais pas les résidents de longue date qui bénéficient de droits acquis. Cela cause des différends puisque les nouveaux résidents ne veulent pas être les seuls à faire les frais pour une situation de dégradation environnementale qui s'est enclenchée depuis plusieurs années. La gestion des droits acquis amène aussi des tensions à Val-David, dans le dossier de la sablière, dossier qui perdure depuis les années 1970. L'augmentation de la circulation de gros camions dans le village, de même que la pollution par le bruit et la poussière perturbent la qualité de vie des résidents et des touristes. La mobilisation de la population a été forte et les gens sont descendus manifester dans la rue. Mais le problème dure toujours à cause de droits acquis d'exploitation. Dans un autre ordre d'idées, la circulation de véhicules tout-terrain et de motoneiges dans certains secteurs (La Minerve et Sainte-Lucie) cause des insatisfactions, particulièrement aux nouveaux résidents en quête de tranquillité. Les utilisateurs de ces véhicules revendiquent certains « droits acquis » de passage et le droit de pratiquer une activité considérée comme faisant partie du mode de vie « rural ». On voit donc que le développement de l'usage résidentiel amène de nouveaux défis d'utilisation du territoire et de cohabitation de ces divers usages.

3.3.4 Sommaire du potentiel de changement

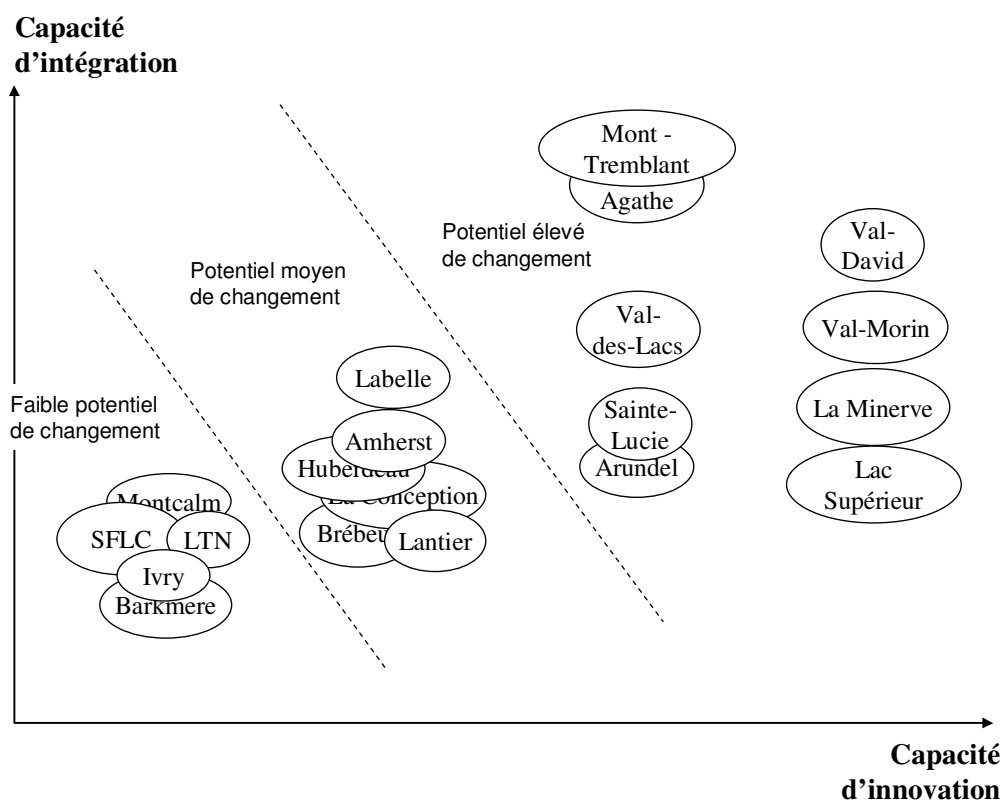
Après analyse de ces différents facteurs, deux éléments émergent comme étant des sous-dimensions du potentiel de changement. Il s'agit de la capacité à innover et de la capacité à intégrer. Chacune de ces sous-dimensions comportent diverses variables qui à leur tour, peuvent être appréciées par le biais de certains indicateurs. Ces derniers sont présentés entre parenthèses ci-dessous. Il est important de noter que les données ayant servi à bâtir ces indicateurs ont été retenues en raison de leur disponibilité à l'échelle des communautés locales.

- La **capacité à innover** permet à une communauté de générer de nouvelles idées, de développer de nouvelles façons de faire et parfois même de développer de nouveaux services pour sa population. Les variables associées à la capacité d'innovation sont : l'ouverture sur le monde (scolarité élevée), l'entrepreneuriat (taux de création d'entreprises), la créativité (diversité des réseaux locaux¹⁰) et les savoirs/savoir-faire locaux (diversité des compétences¹¹).
- La **capacité à intégrer** permet à une communauté d'attirer, d'accueillir, d'intégrer et même de retenir de nouveaux membres. Dans ce cas, les variables sont l'ouverture au monde (unités d'hébergement touristique, présence d'une politique familiale, présence de mesures d'accès à la propriété et présence d'un guide et/ou d'activités d'accueil), le sentiment d'appartenance (navettage hors municipalité), la cohésion sociale (indice de vieillesse, villégiature, écarts dans les revenus, langue, nouvelle population, écart de scolarité) et la présence de réseaux naturels et de proximité (activités communautaires et d'entraide ainsi que les événements rassembleurs).

¹⁰ À noter qu'ici, c'est la diversité des réseaux qui est en cause, tout type confondu. Les variables de capacité d'initiative et d'intégration utilisaient des éléments partiels des réseaux locaux, soit les réseaux formels et les réseaux naturels et de proximité, respectivement.

¹¹ La diversité des compétences se mesure par la somme de la proportion des emplois dans les trois premiers types de professions et métiers, selon les données de recensement Canada. Plus la somme de ces proportions est élevée, moins les compétences sont diversifiées et vice-versa.

Figure 11 : Potentiel de changement



Il est intéressant de noter que la distribution des communautés sur ces deux axes indique une relation relativement linéaire et directe entre les capacités d'innovation et d'intégration d'une communauté. En effet, plus une communauté affiche une capacité élevée à innover, plus sa capacité à intégrer augmente, et vice-versa. Bien que cette relation semble logique, elle tend simplement à renforcer l'idée qu'une communauté peut, pour améliorer son potentiel de changement, miser sur le développement d'une dimension ou l'autre, et ce, en fonction de ses autres capacités.

À travers la distribution graphique des communautés selon les axes de l'innovation et de l'intégration, on peut donc distinguer, de façon exploratoire, trois niveaux du potentiel de changement :

- **Potentiel élevé :** Arundel, Lac-Supérieur, La Minerve, Mont-Tremblant, Sainte-Agathe, Sainte-Lucie, Val-des-Lacs, Val-David et Val-Morin. Dans ce groupe, Arundel, Sainte-Lucie et Val-des-Lacs affichent tout de même certaines lacunes. Mont-Tremblant et Sainte-Agathe présentent un potentiel d'intégration plus élevé que la moyenne tandis que les communautés de Lac-Supérieur, la Minerve, Val-Morin et Val-David affichent un potentiel d'innovation plus élevé que la moyenne.
- **Potentiel moyen :** Amherst, Brébeuf, Huberdeau, Labelle, Lantier et La Conception. Dans ce groupe, seule Labelle se démarque quelque peu en affichant un potentiel d'intégration plus élevé que la moyenne de son groupe.

- **Faible potentiel** : Barkmere, Ivry, Lac-Tremblant-Nord, Montcalm et Saint-Faustin-Lac-Carré. Peu d'écart existe entre ces communautés.

On remarque que le niveau du potentiel de changement ne suit pas la même tendance inverse que la taille de population et la proportion de villégiature. À titre d'exemple, le fait que la communauté de Saint-Faustin-Lac-Carré ait une population élevée et un faible taux de villégiature ne semble pas lui procurer un potentiel élevé de changement.

3.4 SYNTHÈSE DU CAPITAL STRATÉGIQUE

On observe cinq niveaux du capital stratégique dans les communautés de la MRC des Laurentides. Ces niveaux sont déterminés de façon relative à l'ensemble des communautés. À l'intérieur de leur niveau respectif, chaque communauté affiche ainsi des potentialités et des défis qui lui sont propres. Le tableau suivant présente l'ensemble des résultats.

- Dans le premier groupe, Sainte-Agathe se démarque par les nombreux défis liés à la présence importante de multiples groupes vulnérables.
- Dans le deuxième groupe, Val-des-Lacs et Val-Morin se distinguent en raison de la présence d'un potentiel d'intervention et de changement. Par contre, on note la présence de défis importants à Val-Morin liés à la présence de multiples groupes vulnérables.
- Dans le troisième groupe, on observe qu'Huberdeau et Lantier affichent des défis importants liés à la faible présence des potentiels de changement et d'intervention.
- Dans le quatrième groupe, Montcalm se démarque par son potentiel d'intervention tandis que Saint-Faustin-Lac-Carré se démarque par la faible présence de potentiels d'intervention et de changement.
- Dans le cinquième et dernier groupe, LTN se démarque par la faible présence de potentiels.

Table 8 : Synthèse du capital stratégique

Communautés	Niveau global	Potentialités	Défis
Mont-Tremblant	++	CV, offre, NV, intervention, changement	Diminution du niveau de développement
Sainte-Agathe-des-Monts		CV, MV, économie, intervention, changement	Niveau de développement, personnes séparées-divorcées-veuves, familles monoparentales, personnes âgées
Val-David		CV, MV, NV, intervention, changement	Maintien des potentiels
Arundel	+	Attraits, accueil, intervention	Monoparentales, personnes âgées, changement
Brébeuf		Accessibilité, accueil, intervention	Niveau de développement, changement
Labelle		Accessibilité, offre, économie, intervention	Attraits, niveau de développement, personnes séparées-divorcées-veuves
Lac-Supérieur		NV, intervention	Accessibilité, accueil
Sainte-Lucie		NV, intervention	CV, MV, changement
Val-des-Lacs		Intervention, changement	CV, offre, NV, familles monoparentales, décrochage scolaire
Val-Morin		CV, conditions, intervention, changement	MV, familles monoparentales, personnes séparées-divorcées-veuves, décrochage scolaire
Amherst	+/-	Économie, changement	Attraits, niveau de développement, décrochage scolaire, intervention
Huberdeau		Accueil, conditions	Attraits, économie, intervention, changement
La Minerve		NV, changement	CV, personnes séparées-divorcées-veuves, intervention
Lantier		MV, conditions	Intervention, changement
La Conception	-	CV, économie	MV, intervention
Montcalm		Accessibilité, intervention	Attraits, MV, économie, personnes âgées, changement
Saint-Faustin-Lac-Carré		Accessibilité, MV,	Niveau de développement, décrochage scolaire, intervention, changement
Barkmere	--	NV, intervention	CV, MV, changement
Ivry-sur-le-Lac		Accessibilité, conditions	Attraits, offre, économie, personnes âgées, intervention, changement
Lac-Tremblant-Nord		NV	CV, offre, économie, intervention

Légende : CV = cadre de vie ; MV = milieu de vie ; NV = niveau de vie ; Le symbole ++ indique le niveau du capital stratégique le plus élevé tandis que le -- indique le niveau le plus faible.

4. LA GESTION DU CHANGEMENT AU SEIN DES COMMUNAUTÉS

Pour se développer, une communauté met à contribution ses potentialités dans la réalisation de diverses activités. Tel que décrit précédemment, plusieurs éléments peuvent déclencher le processus de changement. Certaines communautés s'activent autour d'un projet global de développement local, c'est ce que l'on peut qualifier de dynamique¹² locale de développement. Normalement, les dynamiques locales sont un ensemble d'activités supportées par des acteurs de plusieurs secteurs d'activités (intersectorialité). Dans tous les cas, les communautés investissent leurs efforts dans la réalisation de diverses stratégies plus spécifiques, parfois même sectorielles. Les dynamiques et les stratégies qui sont ainsi déployées par les communautés traduisent des choix de développement.

Cependant, ces choix sont rarement explicites, mis-à-part les cas où un plan stratégique de la communauté existe. On parle alors de stratégies délibérées. Plus souvent qu'autrement, les dynamiques et les stratégies représentent un ensemble de pratiques issues des trajectoires suivies par les communautés. Dans ce cas, on réfère plutôt à des stratégies émergentes. L'idée d'un diagnostic est donc de mettre en lumière ces choix (délibérés ou émergents) afin de faciliter la caractérisation de chacune des communautés autour de leurs projets respectifs de développement.

4.1 LES DYNAMIQUES ET LES STRATEGIES

Dans un milieu donné, plusieurs dynamiques et stratégies peuvent se manifester en même temps. Chacune d'elle traduit des orientations particulières, qu'elles soient explicites ou implicites, et se manifestent la plupart du temps par un ensemble cohérent de projets et d'initiatives. Les changements dans les activités économiques et l'occupation d'un territoire constituent très certainement des éléments majeurs pouvant affecter les dynamiques et les stratégies locales. L'arrivée de nouvelles personnes (dont les villégiateurs-résidents et occasionnels) ou le départ d'anciens résidents de même que l'installation d'entreprises ou la création de nouvelles entreprises locales constituent à la fois des causes et des résultats des nouvelles activités générées.

Les initiatives et les projets qui mobilisent les populations locales sont donc autant de manifestations des choix des communautés pour leur développement. Selon les données recueillies, plusieurs projets et initiatives réalisés récemment permettent d'apprécier la nature des actions posées et des orientations prises par les communautés. Il s'agit à la fois de problématiques auxquelles se sont attaqués les communautés ou d'opportunités qu'elles ont saisi pour améliorer leur développement. Voici quelques-uns de ces dossiers mobilisateurs :

- La protection de l'environnement et de la qualité de l'eau (Barkmere, Brébeuf, Huberdeau, Ivry, La Conception, Lac-Supérieur, Lantier, Lac-Tremblant-Nord, Montcalm, Mont-Tremblant, Saint-Faustin-Lac-Carré, Sainte-Lucie, Val-David, Val-des-Lacs, Val-Morin) ;
- Le développement de services de santé (Arundel, Amherst, Huberdeau, Labelle, Montcalm, Val-Morin, La Minerve) ;
- Le développement d'activités culturelles et le renforcement de la culture (Val-David, Val-des-Lacs, Saint-Faustin-Lac-Carré, Brébeuf, Barkmere, Labelle, Mont-Tremblant) ;
- La diversification de l'économie (Labelle, Saint-Faustin-Lac-Carré, Arundel, Mont-Tremblant) ;

¹² Tel que définit par le Petit Larousse, une dynamique est un ensemble de forces qui concourent à un processus, accélèrent une évolution. Dans le cadre de cette recherche, une dynamique de développement d'une communauté est donc un ensemble de forces (Capital stratégique) qui contribue au maintien ou à l'amélioration du bien-être de cette dernière.

- L'accès au logement abordable (La Conception, La Minerve, Amherst, Mont-Tremblant, Val-David) ;
- La revitalisation et la rénovation des noyaux villageois (La Conception, Sainte-Lucie, Val-Morin, Amherst, Labelle, Montcalm, Val-des-Lacs) ;
- L'offre de services aux familles (Sainte-Lucie, Amherst, La Conception, Lac-Supérieur, Brébeuf, Labelle, Ivry) ;
- L'offre d'hébergement aux aînés (Huberdeau, Brébeuf, Val-Morin, Sainte-Lucie, La Minerve, Labelle, Val-David, Amherst) ;
- L'accès à la propriété et la taxation foncière (La Conception, Val-David, Amherst, Mont-Tremblant).
- Le transport collectif et adapté de même que l'accès au territoire (Huberdeau, Lantier, Montcalm, Val-des-Lacs).

Selon les données recueillies au cours de cette recherche, on observe trois dynamiques et six stratégies de développement qui ont été déployées.

Dynamiques

- **Revitalisation** : Cette dynamique, généralement portée par un ensemble varié d'acteurs locaux, vise des objectifs généraux portant principalement sur l'amélioration du cadre de vie et du milieu de vie d'une communauté. Dans plusieurs cas, cette dynamique se traduit par des projets ou des intentions visant la revitalisation du noyau urbain, et ce, suite à un déclin plutôt lent généralement marqué par la fermeture des services au fil des années passées.
- **Reconversion** : Orientée sur une transformation globale du territoire, cette dynamique se traduit généralement par l'implantation d'une démarche stratégique réunissant des acteurs du monde municipal et économique (privé et/ou public). Dans certains cas, la reconversion est axée sur la diversification ou la consolidation de l'économie, mais peut déborder l'économie pour embrasser les multiples usages du territoire.
- « **Communautarisation** » : Amélioration des services (construction de résidences, nouveaux commerces, lieux communautaires, etc.) pour une communauté qui émerge ou qui prend une envergure nouvelle. Bien que cette dynamique s'apparente à la revitalisation, le contexte d'émergence diffère grandement du fait que la communautarisation ne se produit pas suite à une crise ou un déclin quelconque. Parfois même, cela se produit en contexte d'opportunités, comme c'est le cas dans les communautés situées en périphérie de pôles urbains de plus grande importance, tel que Mont-Tremblant.

Stratégies

- **Tourisme** : Alimentée par le développement touristique, notamment du pôle Mont-Tremblant, cette stratégie regroupe des acteurs du monde municipal et économique souhaitant améliorer les aménagements orientés sur l'attraction et l'accueil pour touristes (ex. sentiers et hébergement).
- **Villégiature** : Largement alimentée par le développement domiciliaire de résidences secondaires (ex. condos ou résidences avec aménagements particuliers du territoire), cette stratégie repose avant tout sur des intérêts économiques. Les promoteurs y jouent un rôle prépondérant, avec une participation variée des pouvoirs municipaux (réactif, proactif ou prospectif).

- **Diversification ou relance économiques** : Cette stratégie vise l'amélioration de la structure locale des emplois et des entreprises qui est largement tributaire d'un seul secteur d'activités ou d'une industrie. Elle se réalise principalement dans un contexte de crise ou de déclin économique dans un secteur particulier, la fermeture d'entreprises ou la mise à pied de plusieurs employés. Parfois le contexte exige plutôt de consolider les emplois et les entreprises locales suite à des changements importants dans l'industrie.
- **Prise en charge** : Principalement animée par le milieu communautaire, cette stratégie vise une meilleure participation des personnes vulnérables dans l'amélioration de leurs conditions de vie. Cela passe par une meilleure appropriation des divers leviers de développement de cette partie de la population locale.
- **Harmonisation municipale** : Cette stratégie concerne avant tout les pouvoirs municipaux qui, préoccupés par la disparité des réalités de leur territoire, mettent en œuvre divers moyens pour harmoniser les services et surtout, la réglementation locale.
- **Protection** : Suscitée par des préoccupations largement environnementales, tel que la contamination des plans d'eau, cette stratégie vise la protection du patrimoine naturel. Dans la plupart des cas, celle-ci bénéficie du pouvoir d'influence des associations de lacs.
- **Biens et services** : Cette stratégie vise avant tout à répondre à une demande de la population locale pour des biens et services divers. Cela peut prendre la forme de services de proximité ou de services spéciaux, tels que des activités de loisirs pour les jeunes, un centre communautaire, du logement abordable pour les personnes à faible revenu et de l'habitation pour les personnes âgées.
- **Développement résidentiel** : Cette stratégie repose principalement sur des activités pouvant faciliter l'attrait et l'établissement de nouvelles personnes sur le territoire, que ce soit par le biais de mesures d'accès à la propriété, d'aménagements de nouveaux secteurs résidentiels, etc. De plus, on retrouve dans cette stratégie, toute action favorisant l'amélioration du milieu de vie par l'entremise, par exemple, d'une politique familiale.

Le tableau suivant illustre la variété des dynamiques et des stratégies retrouvées dans les communautés de la MRC des Laurentides.

L'observation des résultats compilés dans ce tableau nous permet de dégager quelques constats d'intérêt pour la présente recherche :

- Au total, **sept communautés n'affichent pas de dynamiques significatives de développement**, soit Huberdeau, Ivry, La Conception, La Minerve, LTN, Lantier et Saint-Faustin-Lac-Carré. C'est-à-dire que dans ces communautés, peu d'actions convergent de façon cohérente vers des objectifs globaux de développement. Cela n'empêche toutefois pas celles-ci de déployer des stratégies spécifiques de développement. À titre d'exemple, à Huberdeau, on observe la présence d'initiatives reposant sur une prise en charge des individus (comité à l'école), sur le maintien/développement de biens et services et de développement d'une offre résidentielle. À la Conception, la communauté s'est engagée dans le développement d'activités touristiques sur la Rivière-Rouge, a investi largement dans l'aménagement de nouveaux secteurs de villégiature de même que du développement résidentiel haut-de-gamme.
- **Huit autres communautés affichent des dynamiques multiples, toutes impliquant une revitalisation, principalement articulée autour du noyau villageois-urbain** (Amherst, Brébeuf, Labelle, Lac-Supérieur, Montcalm, Mont-Tremblant, Sainte-Agathe et Val-des-Lacs). D'ailleurs, la dynamique de revitalisation est présente dans la grande majorité des cas où on observe une dynamique locale (10 communautés sur 13).
- **Six communautés affichent une dynamique que l'on peut qualifier de « communautarisation » du fait que des efforts semblent converger vers un renforcement du tissu communautaire**, que ce soit par l'enrichissement du milieu de vie ou du cadre de vie.
- **Douze communautés affichent des stratégies orientées sur les biens et services. Presque la totalité de ces stratégies sont couplées à des dynamiques de revitalisation.**
- **De toutes les communautés, dix ont développé ou développent des projets résidentiels.** Les clientèles visées par ces projets varient évidemment entre les jeunes familles et les retraités.

4.2 LA REPRESENTATION GRAPHIQUE DE LA GESTION DU CHANGEMENT

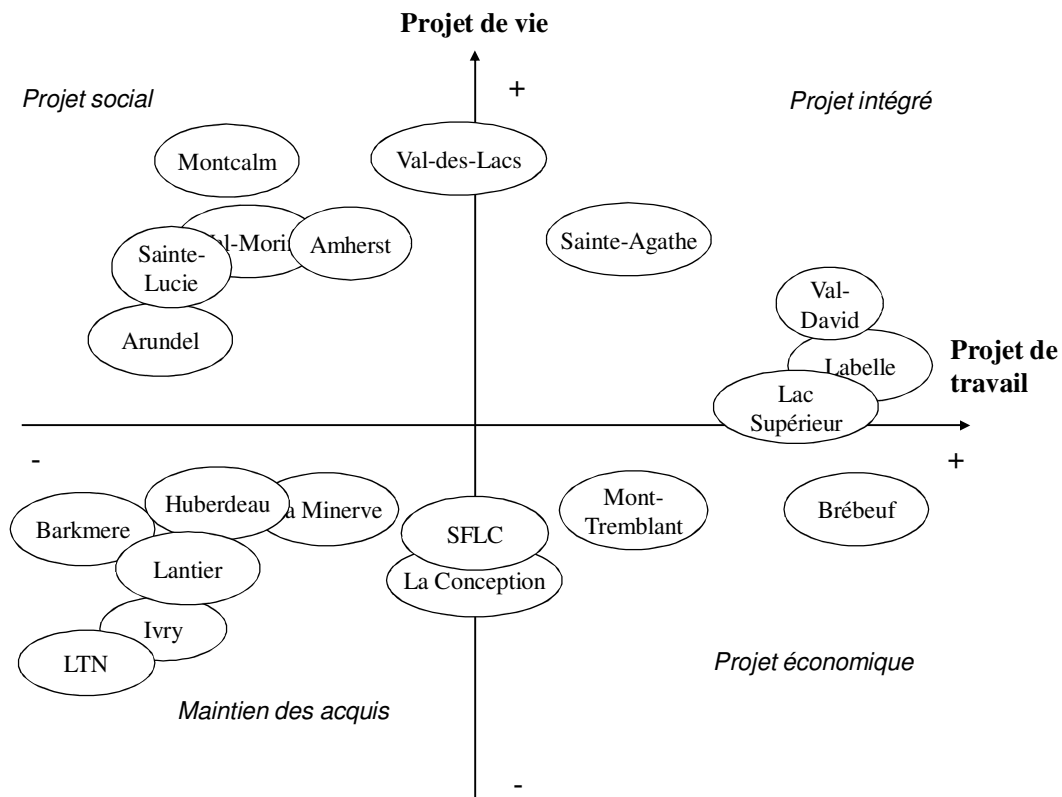
Pour favoriser son développement à travers les dynamiques locales et les stratégies spécifiques, une communauté locale doit pouvoir porter un projet collectif. Ce dernier peut se représenter sous deux dimensions, soit le projet de travail et le projet de vie. D'une part, une population doit pouvoir travailler tout en étant capable d'absorber les contrecoups de la mouvance économique reliée à l'exploitation des ressources naturelles et aux autres industries. Plus le sentiment de stabilité économique est grand et l'offre d'emploi intéressante, plus les travailleurs seront attirés et viendront s'installer sur le territoire pour y travailler. Cette capacité de créer et de développer un bassin d'emploi alimente de façon positive le **projet de travail** de la population. Cela inclut donc la dynamique de reconversion de même que les stratégies axées sur le développement touristique, la construction et la rénovation résidentielle et de villégiature de même que le développement de nouveaux services à la collectivité. Toutes ces stratégies portent un potentiel de création d'emplois locaux, d'enrichissement du niveau de vie d'une population et même d'amélioration du cadre de vie comme un attrait. À ces stratégies pourraient évidemment s'ajouter le télétravail et le travail autonome qui favorisent la captation des revenus d'emploi sur le territoire. Sinon, une population peut aussi faire le choix de miser sur les emplois créés à l'extérieur de son territoire, comme par exemple dans les communautés situées à proximité. Dans ce

cas, on dit que le projet de travail a une valeur négative sur le développement de la communauté. Dans le schéma suivant, on retrouve cette dimension sur l'axe de projet de travail.

D'autre part, une communauté devrait pouvoir offrir plus qu'un projet de travail, elle devrait aussi offrir un **projet de vie**. En effet, une communauté locale nécessite également que la population, dont les travailleurs et les villégiateurs, ait envie de s'établir, d'acheter une maison, de fonder ou d'élever une famille, de s'épanouir personnellement, en plus de professionnellement, de s'investir dans l'enrichissement de leur milieu de vie et de leur cadre de vie, bref, d'avoir un projet de vie dans cette communauté. La population se sentira partie prenante du développement d'une communauté si elle croit qu'elle peut générer un bien-être personnel dans le présent et qu'elle peut assurer le bien-être présent et futur de sa famille. Dans cette dimension du projet global, on retrouve les dynamiques de revitalisation et de communautarisation qui traduisent l'existence d'un projet de vie, même si celui-ci n'est pas toujours formulé clairement ainsi. On y retrouve aussi les stratégies de prise en charge d'une population, d'harmonisation municipale, de développement résidentiel, de développement de biens et services pour la population, et dans une moindre mesure celle de protection du territoire. Dans le schéma suivant, on retrouve cette dimension sur l'axe projet de vie d'une communauté.

Sans projet de vie, il est plus difficile pour une population de se mobiliser et de se solidariser face aux difficultés. Sans projet de travail, elle ne peut survivre et encore moins prospérer. Ensemble, ces deux dimensions forment donc un projet global dont le but ultime est l'amélioration de la qualité de vie de la communauté.

Figure 12 : L'état des lieux du développement



NOTE : Le positionnement des communautés sur ce schéma s'est fait sur une base comparative entre les communautés et non sur une échelle absolue.

Les communautés ont donc été positionnées sur ce schéma en leur attribuant un pointage pour chacune des dynamiques et des stratégies qui ont été observées, et ce, en fonction du projet de vie et du projet de travail. Les dynamiques se voyaient attribuées un pointage supérieur aux stratégies, en raison de leur effet plus structurant sur le développement d'une communauté. Ainsi, quatre types de projet global ont été répertoriés en fonction de la prédominance de l'une ou l'autre des dimensions (vie ou travail) :

- **Projet économique** : Dans la MRC des Laurentides, certaines communautés affichent un projet global dont les efforts semblent être orientés en plus grande proportion sur le projet de travail. Dans ce groupe, on retrouve les communautés de Brébeuf, Val-David et Mont-Tremblant.
- **Projet social** : Certaines communautés de la MRC des Laurentides présentent les caractéristiques d'un projet de vie fort, avec peu de volonté affirmée sur le projet de travail. Parmi ces communautés on retrouve Amherst, Arundel, Montcalm, Sainte-Lucie, Val-des-Lacs et Val-Morin.
- **Maintien des acquis** : Plusieurs communautés de la MRC des Laurentides se trouvent dans une sorte d'inertie du développement, se repliant en quelque sorte sur une protection de leurs acquis, de leur territoire. Certes, des activités peuvent s'y dérouler, mais celles-ci ne seront pas portées par la communauté avec un projet particulier. Dans ce groupe on retrouve Barkmere, Huberdeau, Ivry, Lantier, LTN, La Conception, La Minerve et Saint-Faustin-Lac-Carré.
- **Projet intégré** : Pour leur part, les communautés de Sainte-Agathe, Labelle et Lac-Supérieur, portent un projet relativement intégré. En plus de déployer des efforts sur le maintien ou la création d'emplois (projet de travail), celles-ci mettent en branle des dynamiques et des stratégies visant l'amélioration de la qualité globale de vie.

Évidemment, cette lecture porte sur l'état des lieux tel qu'il a été observé au moment de la recherche. Comme cet état n'est pas statique, il est très possible que divers facteurs internes et externes aux communautés poussent celles-ci à s'engager dans de nouveaux projets, en fonction des enjeux locaux et d'un nouveau leadership qui pourraient émerger. Ainsi, une communauté peut changer son positionnement sur le graphique, faire progresser son projet global.

- PARTIE III -

**PROPOSITIONS POUR RENFORCER
LE POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS**

1. LES CONSTATS DU DIAGNOSTIC

Plusieurs constats spécifiques ont été dégagés des analyses présentées dans ce rapport. Ceux-ci sont d'ailleurs présentés dans les sections correspondantes. Cependant, certains éléments d'ordre plus général sont nécessaires afin de cibler les enjeux et avancer quelques recommandations pour l'intervention dans une approche de développement des communautés.

Les constats présentés ici sont donc le fruit d'une analyse transversale entre les communautés. Ils sont au nombre de trois :

- Entre les communautés de la MRC des Laurentides, on remarque qu'il existe certaines similarités mais aussi des différences importantes si l'on considère le capital stratégique de celles-ci ;
- Parmi les plus grandes similarités entre les communautés, on note que les économies locales sont toutes fortement de type « résidentielle », ce qui influence largement les dynamiques locales et les stratégies particulières portées par les communautés ;
- Peu de communautés de la MRC des Laurentides portent un projet intégré de développement local, c'est-à-dire un projet qui allie un développement à la fois social et économique.

1.1 DES COMMUNAUTÉS AUX PROFILS DISTINCTS

Dès le début de la recherche, nous posions comme hypothèse que les 20 communautés, tout en ayant leurs spécificités, pourraient être regroupées selon certaines potentialités communes de développement. L'idée était alors de formuler des regroupements en fonction d'indicateurs facilement mesurables pour l'ensemble des communautés. Cependant, la lecture initiale à partir de regroupements existants et de divers indicateurs statistiques de développement nous permettait difficilement de définir ces regroupements pour la simple et bonne raison que les indicateurs propres au concept de capital stratégique n'étaient pas encore bien précisés.

La recherche menée aura toutefois permis de préciser ces éléments. Le diagnostic nous amène ainsi à identifier cinq configurations distinctes de communautés, avec certaines variantes. Évidemment, ces catégories ne sont pas mutuellement exclusives mais permettent d'illustrer un ensemble de caractéristiques prédominantes dans le développement d'une communauté.

➤ **Chefs-lieux**

Les communautés dites « chefs-lieux » occupent une fonction centrale dans la vie économique et sociale des communautés environnantes de plus petites tailles. On y trouve un capital stratégique élevé, une offre importante de biens et services et on observe un taux relativement faible de navettage en dehors de la municipalité pour le travail et une faible proportion de villégiateurs. Les communautés qui s'apparentent le plus à cette configuration sont :

- Mont-Tremblant, Sainte-Agathe et Val-David

➤ **Banlieue**

Les communautés « banlieue » sont celles qui vivent et qui ont vécu d'importantes transformations générées par les effets de « l'étalement urbain » des communautés limitrophes d'importance

comme Mont-Tremblant, Sainte-Agathe et Sainte-Adèle. On y trouve une faible proportion de villégiateurs qui tend à s'amenuiser encore plus. On trouve trois variantes de banlieues :

- Brébeuf et Val-Morin
- La Conception et Saint-Faustin-Lac-Carré
- Amherst (secteur Saint-Rémi/Rockway), Huberdeau et Lantier

➤ **Havre de villégiature**

Parmi les communautés de la MRC des Laurentides, certaines se démarquent par une forte proportion de villégiature, vocation qui demeure relativement inchangée depuis plusieurs années. Ce type de communauté porte un projet essentiellement orienté sur le maintien des acquis plutôt que sur le développement de nouvelles activités. On associe deux variantes à cette configuration de type « havre de villégiature » :

- Barkmere, Ivry, et Lac-Tremblant-Nord
- Amherst (secteur Vendée) et La Minerve

➤ **Pôle industriel**

Certaines communautés de la MRC des Laurentides se distinguent des autres en raison d'une forte concentration des activités au sein d'une même industrie, que ce soit le tourisme ou la foresterie. Ces communautés dites de « pôle industriel » portent un projet relativement intégré et disposent d'un potentiel élevé d'intervention. Les communautés qui s'apparentent le plus à cette configuration sont :

- Labelle et Lac-Supérieur

➤ **Village rural**

Un dernier type distinct de communauté affiche un faible taux de villégiature et porte un projet social, tout en disposant d'un territoire dont la vocation demeure en partie agricole et forestière. Il s'agit du « village rural ». On trouve deux variantes soit :

- Arundel et Montcalm
- Sainte-Lucie et Val-des-Lacs

En somme, ces configurations émergentes et leurs variantes permettent de regrouper les communautés sur la base de critères plus riches et surtout plus utiles pour la formulation des enjeux. En effet, chacun de ces types de communautés comporte des enjeux particuliers et il importera donc aux acteurs de prendre ces particularités en compte.

1.2 UNE ECONOMIE RESIDENTIELLE PREDOMINANTE

L'économie résidentielle, par opposition notamment à l'économie de production, dépend de la présence sur un territoire de personnes disposant de revenus qui ont été générés ailleurs. Ces personnes sont principalement les résidents qui travaillent sur un autre territoire (navetteurs ou villégiateurs), les personnes retraitées et les touristes. On inclut aussi généralement dans ces revenus ceux qui proviennent de transferts sociaux (allocations familiales, assurance-emploi, prestations sociales diverses) et ceux qui proviennent de financement publics (administrations, éducation, santé et services sociaux). Ces revenus produits à l'extérieur et « captés » sur un territoire de résidence, stimulent l'activité locale qui produit des biens de consommation et des services offerts localement. Le véritable enjeu de développement pour ces territoires n'est pas de créer le plus de richesses possibles, mais plutôt d'en capter, d'en attirer le plus possible (Vachon, 2008).

Ainsi, malgré le fait que plusieurs des activités économiques locales semblent s'être diversifiées au regard des types d'industries (principalement services et construction), il est facile de constater que l'économie locale de l'ensemble des communautés de la MRC des Laurentides repose sur la base résidentielle : investissements massifs dans le récréotourisme, développements résidentiels et navettage important des résidents permanents à l'extérieur de leur territoire de résidence. Or, cette « stratégie » de développement, même si elle n'est pas explicite, s'accompagne d'effets secondaires qui ont été observés dans les communautés de la MRC des Laurentides dont la hausse des valeurs foncières, l'effritement de la cohésion sociale et l'accroissement des inégalités¹³. Cette stratégie semble par ailleurs se poursuivre et se renforcer et on voit se manifester une certaine compétition des communautés au regard de l'attractivité de leur territoire. Ainsi, cette même économie résidentielle semble contribuer aux potentialités et aux défis du capital stratégique des communautés.

1.3 PEU DE PROJETS INTEGRES DE COMMUNAUTE

Les dynamiques et les stratégies locales de développement observées dans la MRC des Laurentides nous permettent de constater que peu de communautés portent un projet intégrant les dimensions vie et travail, c'est-à-dire un développement à la fois social et économique. De plus, on constate que certaines communautés portent actuellement un projet de maintien des acquis plutôt qu'un projet de développement, ce qui implique peu d'ouverture aux changements.

En réalité, il semble que la plupart des communautés mettent en œuvre des stratégies spécifiques, voire sectorielles, et non territoriales et intersectorielles. Cette situation favorise peu l'émergence de projets plus globaux et intégrés de développement. Cette situation questionne notamment le rôle des instances municipales qui pourraient assurer cette intégration.

¹³ Une étude menée récemment en Belgique fait état de ces problématiques reliées à une économie locale principalement orientée sur la base résidentielle (De Keersmaecker, Bailly, Barthe-Batsalle et al., 2007).

2. LES ENJEUX STRATÉGIQUES DE DÉVELOPPEMENT

Les enjeux de développement constituent en quelque sorte la synthèse de la problématique et des perspectives de développement d'une communauté. Il s'agit principalement d'éléments de potentiels à valoriser ou à renforcer, en fonction des choix exprimés de façon explicite ou implicite par une communauté. Ces enjeux concernent à la fois les acteurs locaux des communautés que les acteurs faisant partie d'instance supra locales, comme le Comité local de développement social.

Les enjeux présentés ici constituent des exemples tirés à la fois des énoncés recueillis auprès des personnes rencontrées dans les communautés et des résultats d'analyses des dynamiques locales. Ils reposent sur le cadre de diagnostic utilisé et reflètent les leviers ou les facteurs potentiels de changement d'une communauté. Certains enjeux spécifiques à chaque communauté, tels que perçus par les répondants, ont également été recueillis. Ils sont présentés dans les fiches synthèse des communautés à l'annexe 4.

On retrouve trois types d'enjeux qui ont trait au projet global de développement, aux potentiels d'intervention et de changement et aux atouts des communautés. Ces trois types d'enjeux touchent toutes les communautés de la MRC des Laurentides. Cependant, les sous-enjeux concernent seulement quelques communautés touchées plus directement par la problématique en question.

- Chaque communauté pourrait **mieux définir son propre projet global**. Cet enjeu réfère directement au constat du peu de projets intégrés dans les communautés.
 - Reconnaître les particularités de chacune des communautés au regard de leurs choix de développement
 - Amener les communautés à se questionner sur leurs choix de développement (Est-ce vraiment le projet que l'on souhaite mener à terme ?)
- **Renforcer les potentiels d'intervention et de changement** des communautés. Certes, ces potentialités varient beaucoup d'une communauté à l'autre. Ainsi, les enjeux ne seront pas les mêmes pour toutes les communautés.
 - Renforcer ou consolider l'engagement des élus dans le développement de leurs communautés
 - Favoriser le développement d'initiatives intersectorielles au sein des communautés et entre les communautés
 - Renforcer ou consolider les capacités d'intégration des communautés au regard des nouvelles populations
 - Accroître les leviers de communications au sein des communautés (information citoyenne)
- **Continuer d'accroître certains atouts des communautés**. De façon globale, le cadre de vie est un atout majeur pour l'ensemble des communautés. Cependant, plusieurs aspects méritent tout de même d'être mieux exploités pour le mieux-être des communautés. En voici quelques exemples.

Niveau de vie

- Assurer une disponibilité de logements/habitations abordables
- Assurer l'équilibre dans l'offre de biens et services aux diverses « clientèles » (villégiateurs, travailleurs, retraités, jeunes familles, etc.)

- Assurer le développement des services de proximité (ex. commerces et services publics). La qualité, l'accès ou le maintien selon les communautés.
- Développer une stratégie de support au travail autonome
- Accroître l'employabilité des jeunes adultes
- Contrer le décrochage scolaire tout en assurant la disponibilité d'une main-d'œuvre moins spécialisée

Milieu de vie

- Maintenir les aînés dans leur milieu de vie, particulièrement là où l'enracinement est fort
- Briser l'isolement social des groupes plus vulnérables
- Assurer l'intégration des différents groupes (villégiateurs-résidents, familles de souche, etc.)
- Retenir/favoriser le retour des jeunes adultes et les soutenir dans leur cheminement personnel et professionnel;
- Dynamiser/mobiliser les secteurs plus éloignés des noyaux villageois

Cadre de vie

- Assurer la protection de l'environnement
- Favoriser l'accès aux attraits environnementaux par les personnes plus défavorisées

En somme, ces enjeux locaux émergent du processus d'analyse transversale entre les 20 communautés de la MRC des Laurentides. Il importe donc de rappeler que ces éléments ne peuvent se substituer aux enjeux qui touchent la MRC en tant qu'entité supra locale. Ils sont en effet complémentaires. La présente recherche ne visait pas à analyser les dynamiques de développement entourant les initiatives et les projets supra-locaux. Cela relève d'un exercice distinct, qui s'apparenterait plus à une planification stratégique pour le comité local de développement social de la MRC des Laurentides. À titre d'exemple, il se peut que l'attraction de la main-d'œuvre immigrante soit un enjeu pour la MRC en ce qui a trait au développement du pôle touristique sur l'ensemble du territoire couvrant les 20 communautés. Cependant, ce dernier ne constitue pas un enjeu local pour la grande majorité des communautés, mis-à-part peut-être pour la communauté de Mont-Tremblant.

3. DES RECOMMANDATIONS POUR L'INTERVENTION

Comme la démarche suivie était plutôt de l'ordre d'une réflexion « théorique » et non d'une planification stratégique, les recommandations pouvant résulter d'une telle activité ne constituent pas un plan d'action en soi. Toutefois, il est certain que les propositions soumises dans ce rapport pourraient alimenter un éventuel exercice de planification stratégique de la part des acteurs membres du Comité local de développement social de la MRC des Laurentides. C'est du moins la perspective avec laquelle les recommandations d'intervention sont formulées.

Ainsi, quatre étapes sont suggérées pour les suites de la démarche entreprise par le Comité, soit : la mobilisation des communautés, la consolidation du Comité, la planification stratégique et l'élaboration d'un plan d'action.

- 1) **Mobiliser les communautés.** Les premiers concernés par les problématiques de développement identifiées dans ce rapport et qui sont susceptibles d'avoir un intérêt pour les résultats de la recherche et les outils d'analyse développés sont évidemment les acteurs des communautés locales. Or, il importe, dans un premier temps, de diffuser les résultats aux maires et d'offrir un accompagnement aux municipalités souhaitant approfondir leur compréhension du développement des communautés et appliquer les outils d'analyse à leur milieu dans une formule participative. À cet égard, le Comité pourrait animer des ateliers dans les communautés participantes.
- 2) **Consolider le Comité local de développement social.** La recherche réalisée constitue en soi une première activité structurante pour le Comité. Il faut profiter de cette occasion pour amener les membres du comité à mieux s'appropriier les résultats de la recherche et le nouveau cadre d'analyse du développement des communautés. De plus, il semble approprié d'élargir la participation au Comité à d'autres organismes, comme par exemple la Commission scolaire, le Carrefour jeunesse emploi (CJE) et le Centre local de développement (CLD). Une présentation des résultats de la recherche à un Comité local de développement social élargi (incluant de nouveaux organismes) s'avère une activité pertinente. Pour ce qui est de la MRC, un lien encore plus serré pourrait être envisagé. Pourquoi pas positionner le Comité local de développement social comme organisme conseil de la MRC au même titre qu'un autre comité consultatif ?
- 3) **Élaborer un plan stratégique.** La suite logique pour le Comité local de développement social suite à la présente recherche s'avère être un processus de planification stratégique. Afin de préciser des axes d'intervention, il serait pertinent de demander aux partenaires siégeant sur le comité de développement social de la MRC des Laurentides et d'autres partenaires clés (ex. CS, CJE, CLD, MRC) de prendre connaissance des enjeux identifiés dans le rapport et de formuler deux ou trois projets intersectoriels pouvant répondre à ces enjeux. Il peut s'agir de projets en cours d'élaboration ou qui se trouvent actuellement sur les « planches à dessin ». Ensuite, réunir les gens autour d'une séance de partage de ces idées de projets afin de les bonifier et de dégager des actions communes envisageables (de nouveaux partenariats pourraient ainsi voir le jour) et de regrouper le tout sous des priorités d'action. Enfin, ces projets, qui seront alors organisés sous des priorités, pourraient être présentés lors d'un Forum public élargi où les gens, en atelier, pourraient les bonifier.
- 4) **Élaborer un plan d'action.** Suite à ce Forum, le comité élargi pourrait ainsi élaborer un plan d'action qui détaillerait un peu plus les moyens et les partenaires associés aux projets ainsi qu'un mécanisme de suivi, qui serait adapté au milieu. À titre d'exemple, voici quelques actions qui pourraient se retrouver dans un plan :

- Supporter les communautés dans le développement de leur projet global
- Appuyer les initiatives et les événements communautaires rassembleurs
- Appuyer le développement de politiques familiales et d'accueil
- Valoriser l'éducation auprès des jeunes et des familles
- Appuyer l'Association réseautage jeunesse (ARJ) ainsi que des initiatives telles que Place aux jeunes (PAJ)
- Appuyer le développement des circuits de transport collectif dans les communautés périphériques
- Appuyer le développement de projets locaux en lien avec le développement graduel du réseau élargi de large bande
- Etc.

LEXIQUE

Cadre de vie : Réfère à l'environnement naturel et bâti d'une communauté

Capital stratégique : l'ensemble des capacités nécessaires pour engendrer un développement. Trois dimensions y sont associées : la présence d'actifs sur le territoire qui donnent un avantage comparatif face à d'autres communautés, l'existence d'une capacité d'action au sein de la communauté ainsi que des valeurs et comportements favorables au processus de développement

Communauté locale : un regroupement organisé sur un territoire naturellement et historiquement constitué, capable de créer ses propres objectifs ou projets et de se définir par rapport au cadre régional, au cadre national et aux autres communautés. Elle est composée de valeurs, de personnes, d'institutions, d'entreprises, d'activités et de ressources (Prévoist, 1993).

Développement local : un processus endogène d'accroissement durable du bien-être d'une communauté (Prévoist, 2001).

Dynamique : un ensemble de forces qui contribue au maintien ou à l'amélioration du bien-être d'une communauté.

Économie résidentielle : une économie qui dépend de la présence sur un territoire de personnes disposant de revenus qui ont été générés ailleurs. Ces personnes sont principalement les résidents qui travaillent sur un autre territoire (navetteurs ou villégiateurs), les personnes retraitées et les touristes. Ces revenus produits à l'extérieur et « captés » sur un territoire de résidence, stimulent l'activité locale qui produit des biens de consommation et des services offerts localement. (Vachon, 2008)

Idiosyncrasie : Manière d'être particulière à chaque individu qui l'amène à avoir des réactions, des comportements qui lui sont propres (Larousse).

Milieu de vie : Réfère à l'environnement social et culturel d'une communauté

Niveau de vie : Réfère à l'environnement socio-économique d'une communauté

Potentiel de changement : les attributs individuels et collectifs pouvant contribuer au processus de changement au sein d'une communauté

Potentiel d'intervention : regroupe les éléments d'ordre humain, social et organisationnel qui caractérisent la capacité d'une communauté à prendre ou influencer localement les décisions d'orientations (stratégies) et de programmation (plans) ainsi que la capacité de celle-ci à porter des projets et des initiatives.

Projet de travail : l'intention dont fait preuve une communauté de créer des opportunités pour l'emploi et de développer un bassin d'emploi pour sa population.

Projet de vie : l'intention manifestée par une communauté de créer un milieu de vie et un cadre de vie stimulant pour les personnes souhaitant s'établir, acheter une maison, fonder ou élever une famille, bref de s'épanouir personnellement.

RÉFÉRENCES

Bibliographie

Belleau-Nantel, L. (2004). *Portrait des besoins et des services. Les personnes ayant des incapacités dans la région des Laurentides*. Cahier du LAREPPS N° 04-06. 2^e Édition révisée. Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales (LAREPPS). Université du Québec à Montréal (UQAM). 141p.

Boisvert, R. (2007). *Les indicateurs de développement des communautés : Vers le déploiement d'un dispositif national de surveillance*. Cahier technique présenté aux participants de l'atelier méthodologique des JASP 2007.

Boucher, J. L. (2006). *Habitat et innovation sociale : croisement entre économie sociale, mouvements sociaux et intervention publique*. Économie et Solidarités. Économie sociale et innovation sociale. Revue du CIRIEC-Canada. Vol.37 (1). Presses de l'Université du Québec. 68-93.

Carmen Gil de Arriba (1998). *Tourisme et développement rural dans la politique régionale européenne. Enjeux et analyse des procédures*. Le rural en mouvement. Sciences de la Société. N° 45. Toulouse, Presses Universitaires du Mirail. P : 85-101.

Côté, D., Fournier, D. et Maurice, M.-P. (2005). *Genre et gouvernance décentralisée au Québec : le cas de l'économie sociale dans la région des Laurentides*. Observatoire sur le développement régional et l'analyse différenciés selon les sexes. Cahiers de l'ORÉGAND, Série Recherche N° R4. Université du Québec en Outaouais. 27 p.

De Keersmaecker, M.-L., Bailly, N., Barthe-Batsalle, H. et al. (2007). *Économie résidentielle et compétitivité des territoires*. Territoire(s) wallon(s) – Hors série.

Duval, M. et al. (2005). *Les organismes communautaires au Québec : pratiques et enjeux*. Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, Québec. 164 p.

Gohier Marketing (2006). *Étude sur les villégiateurs de la MRC des Laurentides*. CLD Laurentides.

Grefte, X. (2002). *Le développement local*. La Tour d'Aigues (France) : Éditions de l'Aube.

Guérin, M et al. (1998). *Dynamique des régions rurales. Une approche localisée*. Le rural en mouvement. Sciences de la Société. No 45. Toulouse, Presses Universitaires du Mirail. Pp : 65-83.

Henripin, J. (1997). *L'effritement de l'institution familiale au Québec*. Culture, institution et savoir. CEFAN Culture française d'Amérique. Les Presses de l'Université de Laval. 226 p. Extraites : pp 71-81.

Labelle, M. (2008). *Portrait sur les services et programmes offerts aux nouveaux arrivants MRC Laurentides*. CLD Laurentides.

Laurin, S. (2000). *Les régions du Québec. Histoire en bref. Les Laurentides*. Les Presses de l'Université Laval, Éditions de l'IQRC, Québec. 190 p.

Ministère des Affaires municipales et des Régions du Québec (2007). *Guide : Planification et gestion des lieux de villégiature*. Gouvernement du Québec.

MRC des Laurentides (2007). *Portrait de la sécurité*. 103 p.

Pampalon, R. et Raymond, G. (2000). *Un indice de défavorisation pour la planification de la santé et du bien-être au Québec*. Maladies chroniques au Canada. Vol. 21 no 3.

Prévost, P. (2001). *Le développement local : Contexte et définition*. Sherbrooke : IRECUS.

Prévost, P. (1993). *Entrepreneurship et développement local : quand la population se prend en main*. Montréal : Les Éditions Transcontinentales inc.

Solidarité rurale du Québec (2003). *Les savoirs collectifs locaux*. Revue d'initiatives locales de développement en milieu rural 2003, Nicolet. SRQ.

Vachon, B. (Septembre 2008). *La multifonctionnalité en agriculture et la cohabitation des fonctions en milieu rural*. Communication – Salon régional d'animation sur la diversification agricole de Saint-Camille.

Yorn, C., Lussier, K. et Prévost, P. (2007). *Bâtir ensemble notre région - rapport intégral*. Chibougamau. Centre régional de santé et de services sociaux de la Baie-James, Direction de santé publique.

Yorn, C., Lussier, K. et Prévost, P. (2008). Le capital stratégique des communautés jamésiennes. *Organisations et Territoires*, 17(01), 53-60.

Webographie

AAEA, 2008. Amherst Education Alliance
<http://www.arhsparentcenter.org/pdfs/French%20Glossary1.pdf>, 22 juin 2008

Abrinord, 2008. Agence de bassin versant de la rivière du Nord.
<http://www.abrinord.qc.ca/projact.html>, page consultée le 10 juin 2008.

AGIR pour la diable, 2008. *Une alliance pour la rivière du Diable et son bassin versant*.
http://www.agirpoureladiable.org/liens/agir_presentation.pdf, page consultée le 8 juin 2008.

AQRP, 2007. Association Québécoise des Retraité(e)s des secteurs Public et Parapublic. *Portrait statistique régional des aînés du Québec*. 52p.
<http://www.aqrp.qc.ca/portrait.pdf>, page consultée le 10 juin 2008.

ARLPHL, 2008. Association Régionale des Loisirs pour Personnes Handicapées des Laurentides.
<http://www.arlphl.org/ressources.html>, consulté le 12 août 2008.

Atout Micro, 2008. *Les attraits touristiques de la région des Laurentides*.
<http://atoutmicro.ca/attraits/attra11.htm>, page consultée le 9 juin 2008.

CIE Laurentides, 2008. Centre d'Intégration en Emploi.
<http://immigrant.cielautentides.com/>, consulté le 12 juillet 2008

CJEL, 2008. Le Carrefour jeunesse-emploi Laurentides
<http://www.cjelaurentides.org/#>, consulté le 12 juin 2008.

CLD des Laurentides, 2008. Centre Local de Développement (CLD). *Rapport annuel 2007. 1998-2007, 10 ans de développement économique.*
<http://www.cldlaurentides.org>, page consultée le 9 juin 2008.

CLDS, 2008. *Activités de réseautage 2007-2008. Le partenariat école-entreprise : une collaboration pour la réussite éducative des jeunes !* 14 février 2008.
http://www.clds.qc.ca/reseautage_0708.html, 22 juin 2008

CRE Laurentides, 2008. Conseil Régional de l'Environnement.
<http://www.crelaurentides.org>, / page consultée le 22 juin 2008

CRE Laurentides, 2007. *Projet Bleu Laurentides. Compte-rendu de la 7ième Table de concertation sur les lacs des Laurentides (TCLL). Tenue à l'accueil du Petit Lac, Nominique Le 18 octobre 2007.*
<http://www.crelaurentides.org/memoires%20et%20publications/TCLL/007%20rencontre%2017-18%20octobre%202007.pdf>, page consultée le 22 juin 2008.

CRE Laurentides, 2005. *Mémoire du CRE Laurentides sur le Plan de développement durable du Québec.*
<http://www.eauquebec.com/developpement/2004-2007/memoires/0509/411-CRE-Laurentides.pdf>, page consultée le 22 juin 2008

CSL, 2008. Commission Scolaire des Laurentides.
http://www.cslaurentides.qc.ca/Menu/Public/m_Etablissements/m_accueil.htm, page consultée le 22 juin 2008.

CSMO-ESAC, 2008. Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. *Portrait régional du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire. Région des Laurentides, Octobre 2002.*
<http://www.csmoesac.qc.ca>

CSN, 2003. Confédération des Syndicats Nationaux. *Lutte à la pauvreté et iniquité en santé dans les Laurentides. La CSN interpelle les candidats de la région.*
<http://www.csn.qc.ca/Communiqués/CommAvril03/Comm01-04-03b.html>, 22 juin 2008

CSSS des Sommets, 2008. Centre de Santé et de Services Sociaux.
<http://www.csss-sommets.com/>, page consultée le 9 juin 2008.

Développement Économique Canada, 2008. *Profil socioéconomique de la région des Laurentides. Octobre 2007.*
http://www.dec-ced.qc.ca/complements/Publications/Profils-FR/region_14/laurentides_fr.pdf, page consultée le 18 juin 2008.

FCSQ, 2008. Fédération des Commissions Scolaires du Québec
http://www.fcsq.qc.ca/RepertoireCS/Internet/RepertoireCS.asp?ID_CS=50&ID_Region=, page consultée le 22 juin 2008

Fondation Sir Wilfried Laurier, 2008. ARUNDEL NATURE CENTRE.
<http://www.swlauriersb.qc.ca/schools/anc/info.htm>, page consultée 22 juin 2008

Forum Jeunesse, 2008. <http://www.forumjeunesse.com/>

Gary Caldwell (1998). *Le développement social et la société civile dans le Québec contemporain*. Traduit par Hélène Laberge. L'Agora, vol 5, no 2, février-mars 1998.
<http://agora.qc.ca/textes/caldwell.html>, page consultée le 3 juin 2008.

Geneviève Giasson, 2008. *Tout sur le territoire – réflexion sur l'envers de l'approche territoriale intégrée*. Développement communautaire. Direction de la diversité sociale, Ville de Montréal.
<http://www.inspq.qc.ca/developpement-social/docs/ToutSurLeTerritoire.pdf>, page consultée le 3 juin 2008.

GENIVAR Groupe Conseil, 2005. *Profil socioéconomique et caractéristiques du marché du travail. MRC des Laurentides*.
<http://www.emploi-quebec.net/francais/regions/laurentides/publications.asp?categorie=1021202>, page consultée le 15 juin 2008.

Grand Québec, 2008. Laurentides.
<http://grandquebec.com/laurentides/>, page consultée le 5 juin 2008.

GRECUS, 2006. *Diagnostic dans la MRC des Sources : une perspective de Développement Durable*. Rapport de recherche, version finale. Université de Sherbrooke.
<http://www.messources.org/>, page consultée le 5 juin 2008.

ICIS, 2008. Institut Canadien d'Information sur la Santé. *Indicateurs de santé 2008*.
http://secure.cih.ca/cihiweb/products/HealthIndicators2008_FRweb.pdf, page consultée le 26 juin 2008.

INSPQ, 2008. Institut National de Santé Publique du Québec. *La Toile de la Revue. Développement Social*.
<http://www.inspq.qc.ca/>

ISQ, 2008. Institut de la Statistique Québec.
<http://www.stat.gouv.qc.ca/>

Journal Accés, (2008). *L'équipe de la Commission scolaire des Laurentides travaille pour l'environnement*.
<http://www.journalaccés.ca/article-i206353-Lequipe-de-la-Commission-scolaire-des-Laurentides-travaille-pour-l'environnement.html>, 22 juin 2008

Journal Val-David, 2008.
http://www.journal-val-david.com/nouvelles_archives.htm, page consultée le 4 juin 2008.

Laurentides, 2008. Tourisme Laurentides.
<http://www.laurentides.com/>, page consultée le 9 juin 2008.

La vie rurale, 2008. Laurentides.
<http://www.la-vie-rurale.ca/Articles/Laurentides>, page consultée le 18 juin 2008

Lise Saint-Germain et Pierre-Joseph Ulysse, Frédéric Lesemann (2007). *Pratiques et initiatives de lutte contre la pauvreté par le développement social intégré au Québec*. Rapport synthèse. NOVEMBRE 2007. Réseau Québécois de Développement Social (RQDS).

<http://www.tpdsl.org/Doc/SyntheseRQDS.pdf>, page consultée le 3 juin 2008.

Majella SIMARD et Bruno JEAN, 2007. *Le vieillissement de la population en milieu rural: principaux courants de pensée et trajectoires évolutives au Québec*. Communication Colloque ASRDLF 2007. Chaire de recherche du Canada en développement rural. Université du Québec à Rimouski.

http://edytem.univ-savoie.fr/d/asrdlf2007/pub/resumes/textes/Simard_Jean.doc, page consultée le 18 juin 2008

MAMROT, 2008. Ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, <http://www.mamrot.gouv.qc.ca>, consultée le 11 juin 2008.

Mario Boisvert et Ghislain Dumas, 2004. *Effets du vieillissement de la population sur les dépenses et le fardeau fiscal des municipalités. Une comparaison entre les MRC les plus jeunes et les plus vieilles du Québec*.

http://www.mamr.gouv.qc.ca/publications/muni_stat/pdf_munstat/muni_stat_2004_no_2.pdf, page consultée le 11 juin 2008.

MCCCF, 2008. Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition Féminine. Gouvernement du Québec. <http://www.mcccf.gouv.qc.ca/index.php?id=1807>, page consultée le 5 juin 2008.

MELS, 2008. Ministère de l'Éducation, des Loisirs et du Sport.

http://www.mels.gouv.qc.ca/stat/Portraits_regionaux/pdf/15_effectifs.pdf, 7 juillet 2008

Mesures Alternatives des Vallées du Nord, 2008.

http://www.mesuresalternatives-mavn.ca/Mission_MAVN_2007.html, consulté le 22 juin 2008.

Municipalité d'Amherst, www.municipalite.amherst.qc.ca

Municipalité d'Arundel, www.municipalite.arundel.qc.ca

Municipalité de Brébeuf, www.brebeuf.ca

Municipalité d'Huberdeau, www.municipalite.huberdeau.qc.ca (en construction)

Municipalité d'Ivry-sur-le-Lac, www.ivry-sur-le-lac.qc.ca

Municipalité de La Conception, www.municipalite.laconception.qc.ca

Municipalité de La Minerve, www.municipalite.laminerve.qc.ca

Municipalité de Labelle, www.municipalite.labelle.qc.ca

Municipalité de Lac-Supérieur, www.muni.lacsuperieur.qc.ca

Municipalité de Lac-Tremblant-Nord, www.lac-tremblant-nord.qc.ca

Municipalité de Lantier, www.municipalite.lantier.qc.ca

Municipalité de Montcalm, www.municipalite.montcalm.qc.ca

Municipalité de Saint-Faustin-Lac-Carré, www.municipalite.stfaustin.qc.ca

Municipalité de Sainte-Lucie-des-Laurentides, www.municipalite.sainte-lucie-des-laurentides.qc.ca

Municipalité de Val-David, www.valdavid.com

Municipalité de Val-des-Lacs, www.municipalite.val-des-lacs.qc.ca

Municipalité de Val-Morin, www.val-morin.ca

Municipalité régionale de comté des Laurentides www.mrclaurentides.qc.ca

Nations Unies, 2007. *Étude sur la situation économique et sociale dans le monde 2007. Le développement durable dans un monde vieillissant. Vue d'ensemble. Affaires économiques et sociales.* http://www.un.org/esa/policy/wess/wess2007files/presreleases/wess07pr_fr.pdf, page consultée le 5 juin 2008.

PASSEPORTSANTÉ.NET, 2008. http://www.passeportsante.net/fr/Actualites/Statistiques/Fiche.aspx?doc=medecins_par_mille_hab_qc_st, page consultée le 20 juin 2008.

Place aux jeunes Laurentides, 2008. www.placeauxjeunes.qc.ca

PREL, 2008. Partenaires de la Réussite Éducative des jeunes dans les Laurentides. http://www.prel.qc.ca/files/communiqu/CP_2006-03-06_Lancement_EQUI-TE_Laurentides.pdf, page consultée le 16 juin 2008.

http://www.prel.qc.ca/files/rapportannuel/PREL_RA_2005-2006.pdf, page consultée le 16 juin 2008.

RHDSC, 2001. Ressources Humaines et Développement Social Canada. *Questions de recherche stratégique sur la jeunesse canadienne: Aperçu du capital humain dans les régions rurales et urbaines. Octobre 2001.* <http://www.hrsdc.gc.ca/fra/sm/ps/rhdc/rpc/publications/recherche/2001-000179/page00.shtml>, page consultée le 6 juin 2008.

RHDSC, 2008. «À la recherche des personnes analphabètes cachées». <http://www.hrsdc.gc.ca/fr/pip/daa/sna/Financement/2001-02que.shtml>, page consultée le 6 juin 2008.

RRSS15, 2008. Régie Régionale de la Santé et de Services Sociaux des Laurentides. 2008. Agence de la santé et de services sociaux des Laurentides. <http://www.rrss15.gouv.qc.ca>, page consultée le 14 juin 2008.

SADC Laurentides, 2008. Société d'Aide au Développement des Collectivités des Laurentides. <http://www.sadclaurentides.org>, page consultée le 5 juin 2008.

Solidarité Rurale du Québec (2008). Atelier 5 - *Connectivité des territoires, entre la fracture numérique et les usages innovateurs. L'innovation au village par la connectivité.*

http://agora.qc.ca/colloque/solidariterurale2008.nsf/Ateliers/Atelier_5_-

[Connectivite des territoires entre la fracture numerique et les usages innovateurs](#), 5 juillet 2008.

Statistique Canada, 2008, <http://www.statcan.ca>

Sûreté du Québec, 2006. Portrait 2005-2006 MRC des Laurentides Période du 1er avril 2005 au 31 mars 2006

http://www.surete.qc.ca/publications/publications/portraits/2006_345.pdf, page consultée le 18 juin 2008

Transport Collectif Intermunicipal Laurentides (TCIL), <http://www.tcil.qc.ca>

Ville de Barkmere, www.barkmere.org

Ville de Mont-Tremblant, www.villedemont-tremblant.qc.ca

Ville de Sainte-Agathe-des-Monts, www.ville.sainte-agathe-des-monts.qc.ca

ANNEXES