



Jeannette LeBlanc
Jean-François Allaire
Christyne Lavoie
Martin Robitaille
Paul Morin
Jacques Caillouette
Claude Charpentier

CAHIER DE RECHERCHE


Miser sur la mobilisation locale et supralocale et sur
l'implication des communautés locales du Haut-Saint-François

Récits d'expériences et analyses de pratiques

Mai 2014 volume 1, numéro 2

Centre affilié  UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Centre de santé et de services sociaux –
Institut universitaire de gériatrie
de Sherbrooke



Direction du centre affilié universitaire

Centre de santé et de services sociaux —
Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke
95, rue Camirand, suite 210
Sherbrooke (Québec) J1H 4J6

Téléphone : 819 780-2220 poste 48123
Télécopieur : 819 565-9349
Courriel : mlandry.csss-iugs@ssss.gouv.qc.ca

ISSN 1923-4058 (version en ligne)
ISSN 1923-404X (version imprimée)
Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec 2014

© 2014, Direction du centre affilié universitaire, CSSS-IUGS
La reproduction des textes est autorisée et même encouragée,
pourvu que la source soit mentionnée.

Les auteurs

Jeannette LeBlanc



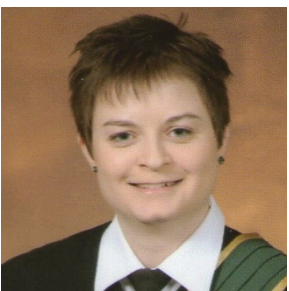
Jeannette LeBlanc est professeure titulaire au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, associée à la formation en psychologie organisationnelle. Elle est chercheure régulière au centre affilié universitaire du Centre de santé et de services sociaux- Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke et s'intéresse au milieu HLM depuis plusieurs années

Jean-François Allaire



Professionnel de recherche au centre affilié universitaire (CAU) du CSSS-IUGS et à l'École de travail social de l'Université de Sherbrooke, Jean-François Allaire a mené l'évaluation de plusieurs projets dans les cinq dernières années. En parallèle, il a coordonné et participé à des projets d'études et d'accompagnement en développement des communautés au CAU et à l'Observatoire estrien du développement des communautés.

Christyne Lavoie



Détentrice d'un baccalauréat en psychologie, elle poursuit une maîtrise en Service social à l'Université de Sherbrooke. Elle se spécialise en gérontologie et s'intéresse particulièrement à la question du logement pour aînés et son lien avec le développement des communautés. Ses travaux portent sur les formules innovantes d'habitation pour aînés, surtout en milieu rural, et les défis qui pointent dans ce domaine dans le contexte sociopolitique actuel.

Martin Robitaille



Martin Robitaille est professeur titulaire au Département des sciences sociales de l'Université du Québec en Outaouais (UQO). Il détient un doctorat et une maîtrise en sociologie de l'Université de Montréal. Professeur-chercheur à l'UQO depuis 2001, il a acquis plusieurs années d'expérience de recherche et de gestion dans le milieu sociocommunitaire et le secteur de l'emploi et de la formation. Ses domaines de spécialisation et d'expertise sont le développement territorial, les métiers du développement, les identités sociales et professionnelles ainsi que les méthodologies de recherche. Ses principaux travaux de recherche touchent le développement local et régional, la concertation, l'évaluation de projet ainsi que la professionnalisation de l'action publique territoriale. Il est aussi chercheur au Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) et membre du Réseau québécois en innovation sociale (RQIS).

Paul Morin



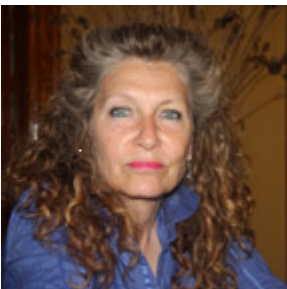
Paul Morin, Ph. D. est sociologue et professeur à l'École de travail social de l'Université de Sherbrooke. Il est aussi directeur scientifique du centre affilié universitaire au CSSS-IUGS depuis 2007. Il a travaillé une vingtaine d'années dans le champ de la santé mentale, et s'est avéré l'un des pionniers de la promotion et de la défense des droits en santé mentale. Il a de nombreuses publications scientifiques à son actif, non seulement dans le champ de la santé mentale, mais également dans le domaine de l'habitation sociale, plus particulièrement sur l'habitation à loyer modique.

Jacques Caillouette



Professeur agrégé à l'École de travail social de l'Université de Sherbrooke, Jacques Caillouette est aussi membre associé au centre affilié universitaire du CSSS-IUGS. Il est également membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), ainsi que du Réseau québécois de recherche partenariale (RQRP) en économie sociale, dont il est codirecteur pour le groupe en Estrie. Ses champs d'expertise sont dans le domaine de l'économie sociale, des pratiques de développement des communautés et des nouveaux rapports du travail social au territoire.

Claude Charpentier



Claude Charpentier est professeure agrégée au Département de psychologie de l'Université Bishop's. Ses activités de recherche portent sur les moyens de faciliter l'accès aux services de santé et de santé mentale en langue anglaise pour les communautés minoritaires du Québec, la promotion du développement social et communautaire et du bien-être par l'implication dans les recherches-action de nature participative, et l'amélioration des relations interculturelles entre les communautés d'accueil québécoises et les groupes de minorité visible et non visible à travers l'étude des facteurs psychosociaux influençant les attitudes envers les immigrants.

Avec la participation de Jerry Espada, agent de développement rural de la MRC du Haut-Saint-François, et de Maryline Martel, Maylis Toulouse et Denise Vachon, membres du Groupe d'accompagnement des communautés du Haut-Saint-François (GAC-HSF).

Les personnes suivantes ont contribué à la rédaction de leur récit respectif, témoignant de leur expérience de développement de communauté. Elles ont également présenté leurs initiatives lors de la journée à l'URQ et ont participé à la réflexion sur le développement de leur communauté avec l'équipe de recherche.

- Mariette Bénard et Marcel Langlois, citoyens impliqués et leaders de projets, Municipalité de Lingwick (Marcel Langlois est devenu maire de sa Municipalité en 2013);
- Jacques Blain, conseiller municipal, Municipalité de Chartierville (2009-2013);
- Michel Duval, membre de la Société de développement de Scotstown;
- Raymond Fournier, conseiller municipal, Municipalité de Chartierville;
- Thérèse Ménard-Théroux, mairesse, Municipalité de Newport (2009-2013);
- Chantal Ouellet, mairesse, Ville de Scotstown ;
- Denyse Saint-Pierre, coordonnatrice au mieux-être collectif, Municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton;
- Jean-Guy Tessier, coordonnateur du Collectif territorial du Haut-Saint-François et membre du GAC-HSF.

Nous sommes reconnaissants à l'ensemble de ces personnes pour leur participation à la réflexion et aux échanges! Nous tenons à remercier également René Lachapelle, professionnel de recherche à l'Université du Québec en Outaouais, pour son aide à l'animation d'un atelier, et Alain Rochon, de la Direction de la santé publique et de l'évaluation de l'Estrie, pour l'animation éclairée de la journée.

Nous remercions également les participants à la journée du 10 septembre 2013, qui ont chaleureusement partagé leur expérience et échangé sur le défi de la mobilisation locale et supralocale. La liste des participants est disponible à l'annexe 1.

Révision linguistique et mise en page : Émilie Bernier, consultante en communication spécialisée en développement durable

Préface

L'Université rurale québécoise (URQ) en Estrie visait plusieurs objectifs, que l'on peut réunir en un seul, soit renforcer les capacités de développement des collectivités rurales et des territoires ruraux. La journée du 10 septembre, centrée sur la mobilisation locale et supralocale, était certainement de nature à contribuer à cette mission de l'URQ. J'observe aussi qu'elle a été organisée selon le principe pédagogique même de l'URQ, celui du croisement des savoirs, expérimentiels et savants.

Par souci de transparence, je dois dire que je n'ai pas pu assister à cette journée, étant pris dans un autre itinéraire. Mais le présent document m'en a donné une excellente idée, car la restitution est ici fort riche et elle constitue une pièce essentielle pour la mémoire du développement communautaire dans les collectivités rurales estriennes et de l'OEDC (Observatoire estrien de développement des communautés).

Il serait présomptueux de faire ici un résumé ou une synthèse de cette journée. Mais je retiens deux notions fondamentales au cœur du développement local, lequel passe aussi par la mobilisation : leadership et accompagnement. Un peu partout, on redécouvre les vertus d'un leadership fort et éclairé dans le développement d'une communauté et qui est au cœur d'une notion plus à la mode, celle de gouvernance. C'est certainement un puissant déterminant du développement local comme l'Opération villages prospères, une étude de Solidarité rurale du Québec remontant à la fin des années quatre-vingt-dix, l'avait bien illustré.

La notion d'accompagnement nous renvoie au rôle nécessaire, voire indispensable, des « agents de développement rural » auprès des populations locales, des porteurs de projets, des élus locaux. Depuis un bon moment, on voit ces agents venir avec enthousiasme aux sessions de l'URQ, témoignant de la pertinence de la formule de formation qu'est l'URQ. Accompagner, cela veut dire contribuer à un mouvement, par exemple une dynamique de développement local, qui existe indépendamment de nous, et non grâce à nous. Il faut se réjouir de la pérennisation des agents ruraux — avec la récente version de la Politique nationale de la ruralité — dont les travaux de notre collègue Martin Robitaille présentés ici montrent comment ils doivent maîtriser de nombreuses habiletés pour réussir cet accompagnement.

Bonne lecture,

Bruno JEAN

**Professeur titulaire de la Chaire de recherche du
Canada en développement rural de l'UQAR**

Table des matières

Introduction.....	1
Qu'est-ce que l'Université rurale québécoise?	1
Pourquoi une journée sur la mobilisation locale et supralocale dans la MRC du Haut-Saint-François?.....	2
La mobilisation locale et supralocale : quelques concepts.....	6
Les grands éléments du modèle de développement : des ingrédients à combiner pour mobiliser et développer sa communauté!.....	7
Des leaders engagés et visionnaires	10
Du soutien et de l'accompagnement avec des ressources humaines, financières et matérielles	13
Une participation concertée, structurée et inclusive.....	15
Des actions concrètes et innovantes	18
Une cohésion territoriale	20
Méthodologie employée	23
Les expériences de mobilisation	25
La municipalité de Chartierville : Élus et citoyens au cœur de la mobilisation!	26
L'analyse de l'expérience de Chartierville par les chercheurs	32
La ville de Scotstown : Se sortir d'une gouvernance chaotique.....	35
L'analyse de l'expérience de Scotstown par les chercheurs.....	38
La municipalité de Lingwick : Une coop qui crée des synergies!	39
L'analyse de l'expérience de Lingwick par les chercheurs	42
Au niveau local : Éviter la crise	45
La municipalité de Newport : Le défi des communautés distinctes dans une même municipalité	45
L'analyse de l'expérience de Newport par les chercheurs.....	48
La municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton : Mobiliser les jeunes.....	50

L'analyse de l'expérience de Saint-Isidore-de-Clifton par les chercheurs	53
Au niveau supralocal : La MRC du Haut-Saint-François	57
L'analyse de l'expérience du HSF — niveau supralocal	66
Synthèse de la journée du 10 septembre 2013 et analyse transversale.....	71
Leaders engagés et visionnaires	71
... ce que les participants ont fait ressortir	71
... ce que les chercheurs tirent de leur analyse des cas présentés.....	72
Soutien et accompagnement avec des ressources	74
... ce que les participants ont fait ressortir	74
... ce que les chercheurs tirent de leur analyse des cas présentés.....	75
Participation concertée et inclusive	77
... ce que les participants ont fait ressortir	77
... ce que les chercheurs tirent de leur analyse des cas présentés.....	78
Actions concrètes et innovantes	80
... ce que les participants ont fait ressortir	80
... ce que les chercheurs tirent de leur analyse des cas présentés.....	80
Cohérence territoriale	83
... ce que les participants ont fait ressortir	83
... ce que les chercheurs tirent de leur analyse des cas présentés.....	83
Conclusion.....	86
Bibliographie.....	1
Annexe 1 - Participants inscrits à la journée du 10 septembre 2013 portant sur la mobilisation locale et supralocale dans la MRC du Haut-Saint-François.....	i

Introduction

Qu'est-ce que l'Université rurale québécoise?

L'Université rurale québécoise (URQ) se veut être un espace de rencontre entre le « savoir savant » des chercheurs et le « savoir expérientiel » des acteurs sur le terrain. C'est une occasion pour le monde universitaire de sortir des cloisons institutionnelles pour s'imprégner de la réalité quotidienne des acteurs de la ruralité, dans l'optique de développer des actions davantage réfléchies et des réflexions davantage tournées vers l'action (UQAR, 2013).

Le concept d'Université rurale est né en France vers 1975, pour devenir européen en 1989. Le concept est adapté à la réalité québécoise dans la deuxième moitié des années quatre-vingt-dix, alors que se tient en août 1997 la première session de l'URQ, en Abitibi. La version québécoise poursuit trois objectifs :

- renforcer les compétences des acteurs du développement rural;
- favoriser les échanges sur les pratiques de développement rural;
- promouvoir la ruralité dans la société québécoise.

La Chaire de recherche du Canada en développement rural, dont le titulaire est monsieur Bruno Jean de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR), assure le Secrétariat permanent de l'URQ (UQAR, 2013).

Traditionnellement, les sessions de l'URQ se tiennent sur des territoires desservis par les Universités du Québec. L'Estrée, qui accueille la session 2013 de l'URQ, ne fait pas partie de ces territoires. Pour l'occasion, des chercheurs de l'Université de Sherbrooke et de l'Université Bishop's se joignent aux chercheurs du Réseau des Universités du Québec.

Pourquoi une journée sur la mobilisation locale¹ et supralocale dans la MRC du Haut-Saint-François?

Le thème de l'URQ 2013 – Estrie est « Pour en finir avec les crises : des clés pour en sortir ou les contourner » (MobilisAction Estrie, 2013). Ce thème vise à inscrire les communautés rurales dans la prise en charge de leur avenir plutôt qu'en réaction aux événements externes. Les organisateurs de l'URQ ont identifié huit enjeux du développement : les jeunes, les ressources naturelles rurales, l'environnement, la mobilisation et l'implication des communautés locales, la mobilisation supralocale, l'attrait de nouveaux arrivants, l'entrepreneuriat local ainsi que la culture et le patrimoine. Selon les organisateurs, il est possible, en considérant ces huit éléments dans un projet de développement, d'arriver à dépasser la gestion de crise pour viser un développement cohérent et organisé.

L'enjeu de la mobilisation et de l'implication des communautés locales est crucial en cette période où plusieurs ministères et organisations optent pour une réorientation du développement, passant d'initiatives centralisées se déployant « du haut vers le bas » à une volonté de modulation pour répondre aux besoins du milieu par des initiatives ascendantes émanant des communautés. Le développement des communautés passe donc, en partie, des mains des experts à celles des citoyens et des élus municipaux. La conciliation entre les spécialistes du développement responsables des mandats et programmes sectoriels et les « spécialistes » du milieu porteurs des besoins et des connaissances terrain demeure un défi de taille. Ce défi se compose de plusieurs enjeux : la rareté des lieux de rencontre entre les acteurs des deux sphères du développement; la méconnaissance des dynamiques locales par les experts du développement et la méconnaissance des ressources par les communautés; la différence du langage utilisé par ces deux acteurs et la divergence de priorités d'action des acteurs (MobilisAction Estrie, 2013).

Une dynamique semblable s'observe au niveau supralocal. La MRC comme territoire de planification des services et de gouvernance a pris de l'ampleur au cours des deux dernières décennies, mais elle est exposée au défi de conciliation entre les municipalités qui la constituent. Chaque organisation œuvrant à l'échelle sectorielle (CLD, MRC, SADC, CSSS, CJE, CLE, CDC, etc.) a sa vision du développement et priorise les actions selon son mandat, ce qui peut entraîner un développement fragmenté avec des initiatives parcellaires qui ne tiennent pas toujours compte du territoire auquel elles sont rattachées. Afin de conserver une certaine vision d'ensemble, on se concerte : Table jeunesse, Table aînés, Table sur la réussite scolaire, etc. On crée alors de nouveaux silos intersectoriels axés, cette

¹ **Communauté** : contexte, personnes et dynamiques d'un territoire de municipalité.

Local : compris dans ce texte comme l'échelle d'un territoire municipal.

Supralocal : signifiant le territoire regroupant toutes les municipalités d'une MRC. Dans le présent cas, les initiatives supralocales sont des initiatives à l'échelle de la MRC du Haut-Saint-François.

fois, sur une clientèle ou une problématique particulière, sans intégrer davantage la notion de territoire. La mobilisation supralocale est donc exposée à ses propres défis (MobilisAction Estrie, 2013).

La MRC du Haut-Saint-François, l'une des trois MRC hôtes de l'URQ 2013 — Estrie, présente certaines initiatives locales et supralocales inspirantes sur le plan de la mobilisation et de l'implication des communautés dans le développement de leur territoire local et supralocal.

Ce cahier de recherche présente les expériences de cinq municipalités et deux initiatives supralocales dont les pratiques de mobilisation ont été discutées lors d'un atelier le 10 septembre 2013 ayant pour titre *Miser sur la mobilisation locale et supralocale et sur l'implication des communautés locales du Haut-Saint-François*. Cette journée a réuni près de 75 personnes : citoyens, agents de développement, élus, étudiants et chercheurs. La conclusion présente les principaux constats des discussions de la journée.

Le Haut-Saint-François en quelques mots

La MRC du Haut-Saint-François (HSF) couvre le deuxième plus grand territoire de MRC en Estrie. Elle compte quatorze municipalités, dont quatre agglomérations de plus grande importance : East Angus, Ascot Corner, Cookshire-Eaton et Weedon. Prenant naissance aux frontières de la ville de Sherbrooke et étant située entre le New Hampshire et les MRC du Granit et des Sources, la MRC du HSF bénéficie également de la présence sur son territoire de l'aéroport de Sherbrooke et d'un poste frontalier sur la route 257. Sa population totale est de 22 065 personnes, avec une densité populationnelle de 9,7 habitants au kilomètre carré (Statistique Canada, recensement 2011). Bien que l'accroissement naturel pousse la population à la hausse, le solde migratoire, lui, est déficitaire. L'âge médian y est de 44,8 ans et 83,4 % de la population sont âgés de 15 ans ou plus (Statistique Canada, recensement 2011).

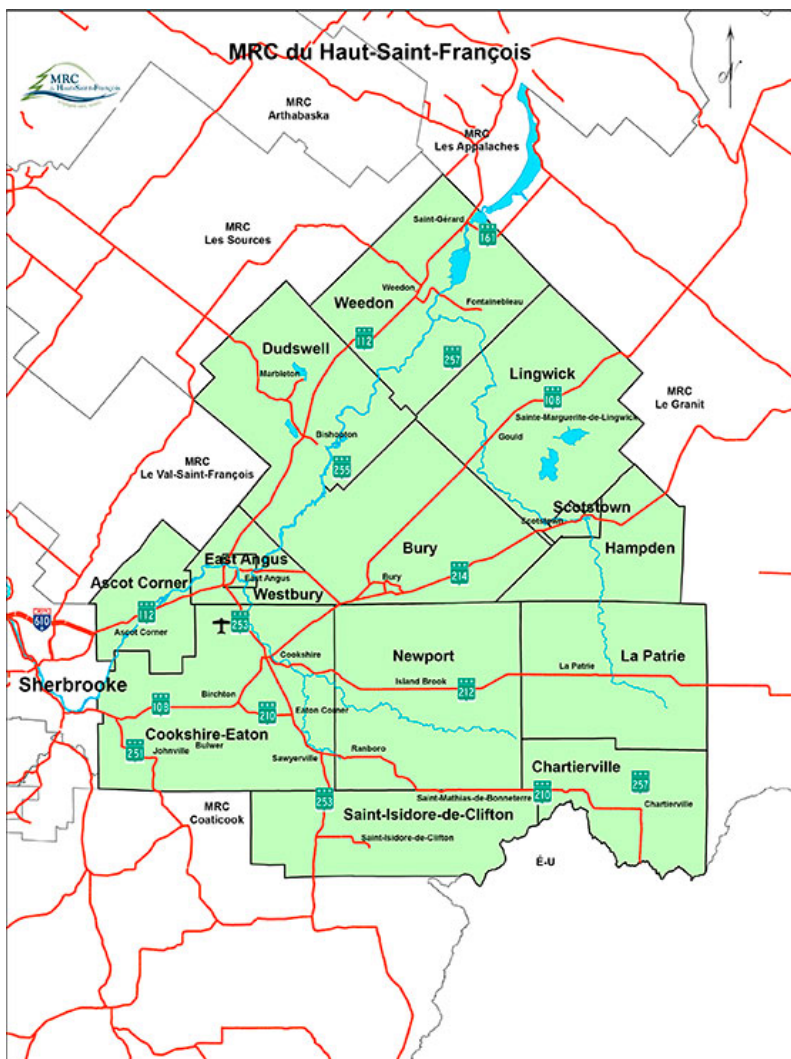


Figure 1 : Territoire de la MRC du Haut-Saint-François et ses municipalités

La MRC du HSF, comme d'autres territoires en Estrie, est caractérisée par la présence de communautés anglophones. Dans le HSF, 11 % de la population est anglophone. Hors de ces communautés anglophones, la population est très homogène, avec très peu d'immigrants (Statistique Canada, recensement 2011).

Le faible niveau de scolarité de la population est une caractéristique importante de la MRC du HSF. Tant chez les hommes que chez les femmes, on y retrouve 10 % plus de non-diplômés que dans l'ensemble de l'Estrie (TBCE, 2006). Le niveau de l'emploi dans la MRC du HSF se compare défavorablement à l'Estrie; près du quart des hommes et du tiers des femmes sont sans emploi. Un cinquième des revenus de la population du HSF provient de transferts gouvernementaux. Le revenu personnel par habitant est d'environ 3000 \$ de moins dans le HSF qu'en Estrie (constant entre 2006 et 2010, Institut de la statistique du Québec, 2013), mais le nombre de personnes vivant sous le seuil de faible revenu est proportionnellement moins élevé dans le HSF qu'en Estrie (TBCE, 2006).

Les principales activités économiques de nature commerciale et industrielle sont concentrées dans la zone ouest du territoire de la MRC. La partie nord et nord-est de la MRC est caractérisée par la villégiature, avec les nombreux lacs qui ponctuent le paysage. Dans l'est de la MRC, on mise particulièrement sur les activités de plein air et le tourisme, avec la présence du Parc national du Mont-Mégantic et de son observatoire. Historiquement, l'agriculture a joué un rôle majeur dans le développement de la MRC du HSF. Aujourd'hui encore, cela représente une activité économique importante : le territoire du HSF compte plus de 600 entreprises agricoles. La forêt est la ressource naturelle principale sur le territoire. Elle est exploitée par l'industrie des pâtes et papiers, dans les activités de chasse et pêche, de tourisme et de plein air (MRC HSF, 2013).

Sur le plan de la gouvernance, la MRC du HSF a vécu une période difficile au cours des dernières années. Les élections municipales tenues en novembre 2009 ont entraîné un renouveau important chez les élus de plusieurs municipalités du territoire, ce qui a contribué à un changement de dynamique dans la MRC. Cette nouvelle dynamique caractérisée par une diminution de la tension entre les différents acteurs a donné naissance à une volonté de travailler ensemble, vers la réalisation de projets communs dans une collaboration intermunicipale. Le processus de collaboration s'est mis en mouvement, mais n'en est encore qu'à ses débuts.

La mobilisation locale et supralocale : quelques concepts

Le mot « mobilisation » fait référence au passage à l'action d'un regroupement d'acteurs (individus ou organisations) vers un objectif commun dans le but de changer collectivement une situation. Ce mot découle du terme « mobile » et réfère en ce sens à la fois à un processus dynamique aussi bien qu'à un motif; il s'agit donc d'un mouvement dans le but de créer un changement, un agir-ensemble intentionnel. Le terme « mobilisation » implique une dimension collective; pour l'individu mobilisé, c'est le passage du « je » au « nous ». La mobilisation suppose également un certain niveau d'implication, ou un passage de *la participation à l'engagement* (Communagir, 2013). Le développement des communautés est étroitement lié aux notions de mobilisation et de changement. Lorsqu'une communauté se mobilise, c'est pour produire un changement. Ce dernier peut être de petite ou de grande envergure et peut prendre naissance dans des organisations existantes ou nécessiter une mobilisation plus large de la communauté en transcendant les frontières organisationnelles.

Le développement des communautés s'avère complexe à mettre en œuvre, se situant au carrefour de nombreuses disciplines dont, à titre d'exemples, l'économie, la gestion, la géographie, l'aménagement du territoire, la sociologie, le travail social, etc. On peut l'analyser sur la base d'approches théoriques fort différentes et parfois contradictoires (ex. : districts industriels versus communautés d'appartenances). Idéalement, le développement des communautés devrait toujours présenter un souci d'unir développement économique, environnemental et social en visant la reprise en main des communautés (Observatoire en économie sociale, en développement régional et en organisation communautaire, 2007). La nature complexe du développement des communautés s'explique par le fait qu'il s'agit d'un processus échelonné dans le temps qui interpelle l'interaction de plusieurs acteurs associés à divers milieux d'appartenance (communautés, programmes, organisations, structures politiques, etc.) pouvant faciliter ou freiner la démarche de développement.

Dans son *Modèle du développement cohérent d'une communauté ou d'un territoire*, Robitaille (2012), distingue cinq éléments qui éclairent la complexité de ce développement (Figure 1). Ce modèle servira de base à l'analyse des expériences des cinq communautés du Haut-Saint-François et des initiatives supralocales détaillées dans les sections suivantes.

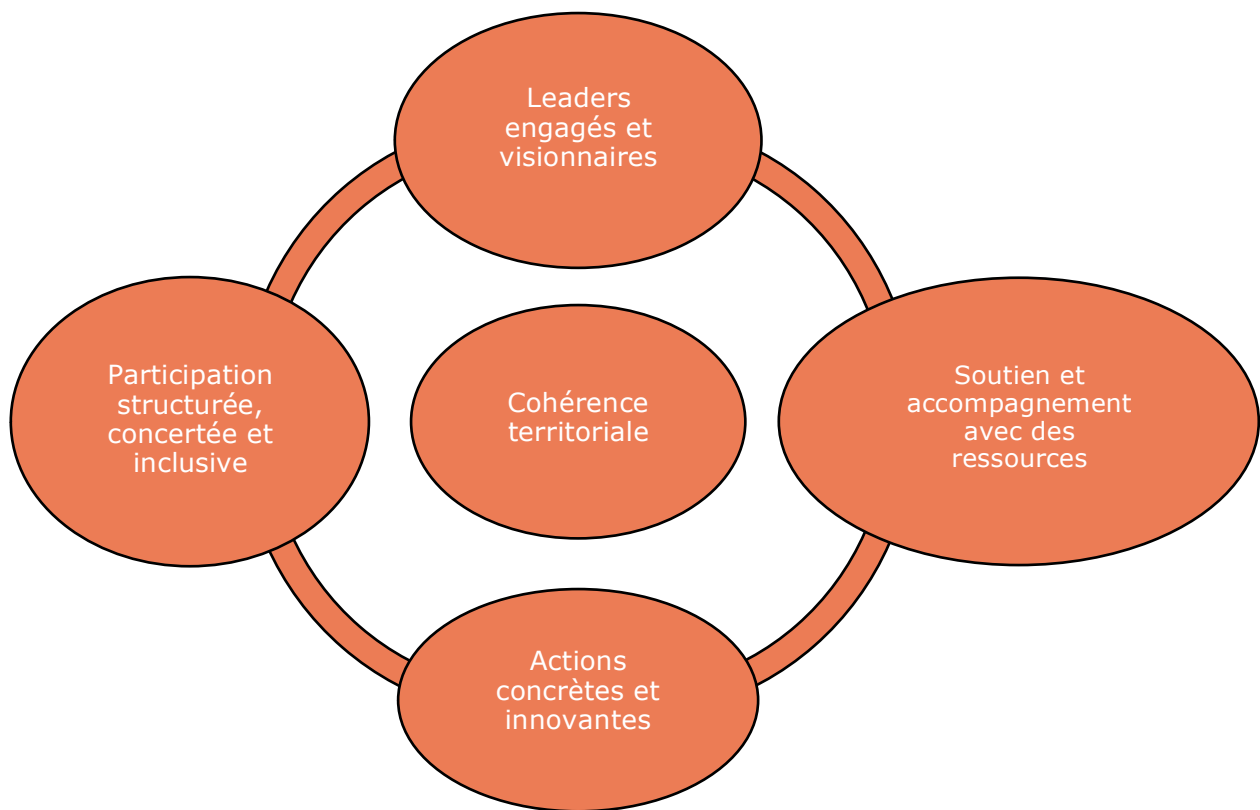


Figure 2 : Modèle du développement cohérent d'une communauté ou d'un territoire (Robitaille, 2012)

Les grands éléments du modèle de développement : des ingrédients à combiner pour mobiliser et développer sa communauté!

Les éléments de base du développement d'une communauté ou d'un territoire seront influencés par la couleur spécifique de chacun des milieux qui adopteront cette stratégie de reprise en main de leur communauté. Ces éléments sont « [...] comme des ingrédients de base d'une recette de pain à laquelle chaque chef donne sa touche particulière [...] » (Robitaille, 2012). Dans les pages qui suivent, nous vous présentons une revue rapide et non exhaustive de la littérature en lien avec ce modèle.

Callaghan et Colton (2008) conçoivent la communauté comme un système et proposent de l'aborder non pas uniquement en fonction de ses acteurs, mais plutôt en fonction de l'ensemble de ses ressources. Ils définissent ce système comme un ensemble dynamique,

l'énergie circulant entre six formes de capital² communautaire (capital environnemental, capital humain, capital social, capital culturel, capital structurel public et capital commercial) dans une synergie positive qui contribue à la croissance de la communauté ou dans une synergie négative qui appauvrit la communauté et l'entraîne vers son déclin. « Une communauté ne peut prospérer si la croissance d'un de ses capitaux se fait constamment au détriment d'un autre. Une communauté résiliente en est une qui trouve un équilibre approprié entre ses capitaux dans un contexte particulier » (traduction libre, Callaghan et Colton, 2008, p.938-939).

Nous n'adoptons pas ici la nomenclature des capitaux de Callaghan et Colton, bien qu'il y ait des parallèles à faire avec le modèle présenté, mais nous adhérons, par ailleurs, à leur définition de la communauté conçue comme un système dynamique exigeant une synergie et une cohérence adaptées à un contexte particulier. Le modèle de Robitaille (2012) présente cinq éléments qui s'assemblent de façon dynamique, s'alimentant et s'influencent les uns et les autres par des apports positifs ou négatifs. Chaque communauté se déploie selon un « arrangement » qui lui est propre : le point d'équilibre entre les éléments est spécifique au contexte dans lequel il s'inscrit selon les ressources et les défis de la communauté et il se transforme dans le temps selon une certaine évolution. Pour reprendre l'analogie culinaire de Robitaille, on retrouve toujours les cinq mêmes ingrédients de base dans une recette de pain : la farine, l'eau, la levure, le sel et l'énergie déployée pour pétrir la pâte. Cependant, les proportions et caractéristiques des ingrédients peuvent varier d'une recette à l'autre. Par exemple, on peut utiliser de la farine de blé, de seigle, de maïs, etc. De la même façon, chaque communauté donne une couleur particulière à sa démarche de développement selon sa façon de déployer les ingrédients de base présents dans son environnement. Ces cinq grands éléments constituent donc la base du développement d'une communauté ou d'un territoire, se déclinant selon certaines caractéristiques et bonnes pratiques.

Pour bâtir des communautés riches en capacités leur permettant de se développer, Laverack (2001, 2006) propose un modèle d'analyse qui examine l'effet de l'implantation de projets de développement sur le renforcement du pouvoir d'agir des communautés. À partir d'une synthèse des approches et des écrits, ce dernier propose l'utilisation de neuf domaines de renforcement du pouvoir d'agir non hiérarchisés. Ils sont autant de zones d'influence permettant aux individus et aux groupes de développer leur communauté et de favoriser le changement social. Aucune des combinaisons, extraites des démarches de développement efficace, ne s'est révélée des plus efficaces pour renforcer le pouvoir d'agir de la communauté. Le modèle permet cependant de guider les intervenants dans leur

² Capital : l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à une forme de capital

planification et leur soutien au développement des communautés. Ces domaines de renforcement du pouvoir d'agir communautaire sont les suivants :

- 1) amélioration de la participation;
 - 2) développement d'un leadership local;
 - 3) augmentation des capacités d'analyse des problèmes;
 - 4) amélioration des habiletés à se questionner sur les causes;
 - 5) construction de structures organisationnelles habilitantes;
 - 6) amélioration de la mobilisation des ressources;
 - 7) renforcement des liens entre les organisations et entre les individus;
 - 8) création de relations équitables avec des agents extérieurs à la communauté;
 - 9) accroissement du contrôle sur la gestion des programmes par la communauté.
- (Laverack, 2006; Laverack et Labonté, 2006)

Le modèle de Robitaille (2012) intègre dans ses cinq éléments les neuf domaines de renforcement du pouvoir d'agir d'une communauté du modèle d'analyse de Laverack (2006). Dans ce modèle, la démarche de développement est soutenue par des leaders engagés dans leur milieu et dans des actions structurantes, porteuses d'une vision pour l'avenir de leur communauté. Dans leur démarche, ces leaders bénéficient du soutien et de l'accompagnement par des ressources (humaines, financières, matérielles, etc.) de qualité et en quantité suffisante. Il est également nécessaire que la population et les organisations locales soient mobilisées : une participation citoyenne concertée et structurée incluant des acteurs de tous les horizons est nécessaire pour que les actions contribuent à la fierté et à l'identité de la communauté. Ensemble, ces acteurs réalisent des actions concrètes et innovantes qui auront un impact tangible sur la qualité de vie de la communauté et renforceront la cohérence territoriale.

Malheureusement, il est rare que l'ensemble des éléments mentionnés ci-dessus agisse de manière synergique. Par exemple, certaines communautés se démarquent par une grande participation citoyenne ainsi que des actions éclatées et innovantes qui manquent parfois de cohérence les unes avec les autres parce qu'elles ne sont pas reliées par une vision claire à plus long terme. L'absence d'un plan de développement cohérent peut aussi venir compliquer l'accès à des ressources financières gouvernementales. Cela ne signifie pas l'échec de la démarche de développement, mais pourrait en fragiliser les résultats, tout comme une erreur dans la mesure des ingrédients de la recette de pain pourrait donner un résultat différent de celui attendu.

Dans les sections suivantes, les cinq éléments du modèle de Robitaille (2012) sont mis en lien avec d'autres éléments extraits de la littérature. Bien qu'ils soient placés dans un ordre, les éléments n'ont pas de hiérarchie, les leaders engagés ne sont pas plus importants que la participation structurée, etc. Ils sont interdépendants et s'influencent les uns et les autres.

Des leaders engagés et visionnaires

Le premier des cinq éléments de base du modèle de développement est la présence et l'implication de leaders engagés et visionnaires. Dans le contexte du développement d'une communauté et dans l'optique d'induire un changement durable, il est important de pouvoir compter sur un leadership porteur d'une vision et des leaders capables de communiquer de façon claire et transparente cette vision (Callaghan et Colton, 2008). Ce leadership peut être porté par une personne ayant un statut (élu, direction ou agent de développement) ou par un simple citoyen ayant à cœur l'avancement d'une cause, d'un projet ou d'une vision pour sa communauté. Dans les communautés locales, le leadership s'exerce à trois niveaux, soit individuel, organisationnel et socioterritorial (Klein *et al.*, 2010). Ces trois niveaux de leadership sont essentiels pour favoriser l'émergence, la croissance et la consolidation d'initiatives locales.

On observe trop fréquemment une division entre les interventions en développement de la société civile et celles des élus et des organisations municipales. Cela s'explique principalement par la faible présence des élus municipaux dans les démarches collectives portées par la société civile et par le faible lien qu'entretiennent les leaders d'initiatives citoyennes avec les élus. Les élus municipaux des petites localités sont très peu rémunérés pour leurs tâches, qui sont pourtant nombreuses et parfois complexes. Leur rôle a fortement évolué au cours des dernières années et requière maintenant de nouvelles compétences sans pour autant leur offrir davantage de formation ou de ressources. Très sollicités, les élus manquent souvent de temps et d'énergie pour s'investir dans les démarches de la société civile (Communagir, 2013). La gouvernance permettant de contourner cette segmentation des leaderships entre les leaders élus et ceux de la société civile est la gouvernance partenariale à l'échelle de la communauté; elle permet d'éviter des conflits, favorise la participation et la cohérence, en plus de permettre de faire émerger des projets innovants.

Qu'est-ce que la gouvernance partenariale?

Selon Jean et Bisson (2008), la gouvernance réfère au processus de prise de décisions sur les affaires de la vie locale, alors que la gouvernance partenariale « désigne un modèle de gouvernance efficiente où se manifeste un équilibre dans la participation à la prise de décision sur les affaires locales entre les trois grandes forces en présence localement, soit le pouvoir politique local, le secteur privé et la société civile » (p.540). Ce type de gouvernance est remarqué dans les collectivités dynamiques, en opposition aux collectivités en déclin, où le pouvoir est en quelque sorte monopolisé par l'un de ces trois acteurs. La « nouvelle gouvernance », dans le mouvement de la nouvelle gestion publique (New Public Management), se caractérise par une tentative d'introduire des éléments issus de la démocratie participative ainsi que par la mise en place de mécanismes de consultation dans l'élaboration des politiques et services gouvernementaux. L'objet de l'intervention n'est plus défini par un seul acteur en particulier, mais il est négocié en présence de la société civile locale, afin d'établir des consensus avant la prise de décision par les élus locaux (Jean et Bisson, 2008). Une organisation transparente et démocratique permet alors d'éviter que les intérêts des gens mandatés prennent le dessus sur les projets et les mandats (Dufresne, 2012).

Puisque le développement comprend une dimension de participation et d'engagement de citoyens et une dimension de collaboration avec des ressources, des aptitudes au travail de collaboration et de partenariat sont des qualités importantes pour les leaders de la communauté, qu'ils soient issus de la société civile ou élus. Ainsi, la mise en place de collaborations et de partenariats nécessite un leadership fort d'un type unique, qui repose davantage sur la délibération³ que sur la prise de décision (Caledon Institute of Social

³ La délibération est une confrontation de points de vue visant à trancher un problème ou un choix difficile par l'adoption d'un jugement ou d'une décision réfléchie. Pour une discussion sur le sujet, voir Sintomer et Blondiaux (2002). Un processus délibératif fait référence à un processus au cours duquel il y a échange d'information et examen critique d'un enjeu dans un cadre dirigé. Pour des outils sur les processus délibératifs, voir http://www.ccnpps.ca/docs/D%C3%A9lib%C3%A9ratifsRepertoire_FR_pdf.pdf

Policy, 2009). Un leader crédible facilitera l'adhésion des partenaires à la collaboration, particulièrement si les partenaires ont des points de vue divergents (*Idem*). Klein *et al.* (2010) précisent que « [L] a réussite des initiatives locales dépend de l'existence d'un leadership socialement construit. » (p.25) Pour eux, un leadership socialement construit est soutenu et reconnu à l'interne par les pairs et la population, aussi bien qu'à l'externe par la société civile et les interlocuteurs publics. Ce type de leadership implique des capacités relationnelles importantes, comme celle d'entretenir des relations étroites et de confiance à l'intérieur comme à l'extérieur du groupe de travail, voire de la communauté (Caledon Institute of Social Policy, 2009). L'impact du leadership sur le renforcement du pouvoir d'agir des communautés augmente d'ailleurs lorsque le leadership est participatif et favorise la prise de parole et l'implication citoyenne (Klein *et al.*, 2010).

La manière d'exercer le leadership est donc un élément important de la mobilisation des communautés dans une démarche de développement. De façon générale, une mobilisation réussie repose sur un leadership consensuel qui motive et soutient les individus et les organisations (Communagir, 2013). L'émergence, le développement et le maintien du leadership constituent des éléments importants de la mobilisation des communautés. Ce type de leadership influencera notamment la forme que prendra le processus de développement, l'agencement des étapes et leur importance relative dans l'ensemble de la démarche. Quelques caractéristiques sont gagnantes pour un leadership sain et porteur pour les projets et la communauté (Communagir, 2013; Klein *et al.*, 2010) :

- un leadership rassembleur facilite les échanges et le travail collectif;
- un leadership partagé facilite la séparation des rôles d'influences selon les forces et intérêts des individus mobilisés;
- un leadership d'innovation favorise la recherche de solutions nouvelles et les occasions d'apprentissages collectifs propices à la mobilisation;
- un leadership stable favorise la connaissance des réseaux et des ressources existantes et l'insertion des leaders dans les réseaux de nature territoriale et sectorielle;
- un leadership d'ouverture favorise le partage des savoir-faire acquis, soit l'apprentissage collectif.

De plus, il importe que le leadership d'une initiative ou d'un partenariat puisse se renouveler, de sorte que la vision survive lors du départ du ou des leaders, le cas échéant (Caledon Institute of Social Policy, 2009). En plus d'assurer la poursuite du projet, le renouvellement du leadership permet d'y intégrer de nouvelles idées, de nouveaux projets ainsi que de nouvelles formes de leadership, complémentaires au leadership initial (Klein *et al.*, 2010). « La synergie qui se crée entre les leaders d'âges différents permet de pérenniser les actions et les savoirs, de garder la mémoire vivante ainsi que les savoir-faire. » (Dufresne, 2012, p.101)

Du soutien et de l'accompagnement avec des ressources humaines, financières et matérielles

Le second élément de base du modèle de développement est le soutien et l'accompagnement avec des ressources. Les ressources peuvent être de différentes natures (financières, matérielles, humaines, en expertise, etc.). Cet élément est intimement lié aux tâches et compétences des professionnels du développement comme les agents de développement rural, les organisateurs communautaires, les acteurs du communautaire, etc. Selon Espada, « Le soutien et l'accompagnement sont des aides techniques, financières et humaines qui devraient permettre un apprentissage collectif créateur de fierté, de plaisir et de persévérance » (2013, p. 42).

Robitaille (2006) soulève que le changement d'approche, dans les programmes gouvernementaux et les pratiques de développement, a complexifié le rôle des agents de développement en élargissant leur champ de pratique d'un secteur strictement économique au développement social et territorial, à l'économie sociale et au développement des communautés. D'une approche « descendante » des politiques, on est passé, dans certains cas, à une approche « ascendante ». L'approche « ascendante » du modèle québécois est caractérisée par un partenariat entre l'État, le milieu communautaire et l'entreprise privée. L'intervention combine maintenant une visée de développement du pouvoir d'agir des communautés et une forme de développement, plus global, dans laquelle les agents doivent tenir compte à la fois de l'économie et des préoccupations sociales ou environnementales (Robitaille, 2006). La complexification du rôle de l'agent de développement est caractérisée par l'apparition du territoire comme lieu de travail. L'agent de développement se doit d'unir le territoire, en rassemblant autour de préoccupations communes les acteurs des institutions publiques, l'entreprise privée, le milieu communautaire et les citoyens (Robitaille). Les professionnels du développement des communautés, qu'ils soient organisateur communautaire, agent rural ou agent de développement de tout secteur, deviennent davantage les acteurs locaux de l'accompagnement du développement plutôt que des experts du développement; ils agissent principalement comme soutien à la coordination et à l'animation. Leur participation doit stimuler la production collective sans la remplacer, dans une perspective de développement du pouvoir d'agir de la communauté locale et de ses acteurs (Mercier et Bourque, 2012).

L'agent de développement devient donc un acteur du développement global d'un territoire donné, c'est-à-dire de son développement économique, environnemental et social, mais il est également porteur du développement qui favorise le sentiment de cohérence territoriale. Cette tâche de développement global territorial s'inscrit dans l'évolution complexe du

processus de développement, avec la multiplication des intervenants et des programmes découpés en mandats sectoriels, territoriaux ou régionaux (Espada, 2013).

L'élargissement de la conception du développement influencée par une approche ascendante a entraîné l'élargissement du rôle de l'agent de développement, vers une idée de polyvalence « généraliste ». Comme dans une pièce de théâtre, chaque acteur du développement a un rôle à jouer et pour bien le jouer, il doit non seulement connaître son rôle, mais aussi connaître celui des autres acteurs, de même que la mise en scène globale, soit l'ensemble des processus de développement (Espada, 2013). La formation continue devient alors essentielle pour soutenir les professionnels du développement dans leur rôle afin qu'ils puissent soutenir à leur tour les communautés qui amorcent une démarche de développement (Robitaille, 2006).

Les attentes envers les professionnels du développement dans une tâche de mobilisation d'une communauté se résument ainsi : « pouvoir utiliser les connaissances et les concepts (savoirs) ainsi que les techniques et les outils (savoir-faire) associés à la mobilisation des communautés locales en fonction, d'une part, du rôle qui incombe à l'individu et, d'autre part, des objectifs, des valeurs et de la culture de l'organisme auquel l'individu est rattaché (savoir-être). » (Coopérative La Clé, 2007, p. 1) Selon Robitaille (2006, p. 590), l'agent de développement est :

[...] un intervenant généraliste en mesure de comprendre et d'analyser la réalité territoriale tant au plan économique, politique que culturel, de l'interpréter et d'anticiper les changements. Sur cette base, et avec l'aide de son organisation, il veille à faire bénéficier la collectivité de sa capacité à créer les conditions de mobilisation et de concertation et à développer des initiatives visant la participation citoyenne et le développement durable de son territoire.

Quatre grandes compétences génériques distinguent le travail de l'agent de développement : 1) la capacité d'analyser les territoires, plus spécifiquement la capacité d'adopter une perspective systémique; 2) la capacité d'animer les territoires, ou la capacité de composer avec la complexité des processus associés à la mobilisation des communautés et au développement du pouvoir d'agir; 3) la maîtrise d'une expertise technique; 4) la capacité d'accompagner les collectivités (Coopérative La Clé, 2007; Robitaille, 2006). D'autres qualités ou savoir-être de l'agent de développement facilitent la réussite du travail de son travail, soit des habiletés communicationnelles, de l'entregent, des aptitudes au travail d'équipe et de l'autonomie au travail (Robitaille, 2006). Certains affirment que l'agent de développement doit aussi avoir une conscience de soi dans l'intervention, travailler au développement de ses forces personnelles et posséder une capacité de se placer en position d'apprentissage dans l'action (Coopérative La Clé, 2007).

Pour que l'accompagnement professionnel soit efficace, l'agent de développement doit éviter d'adopter un modèle de « résolution de problème » où une solution unique s'appliquerait à tous les problèmes; il doit plutôt se mettre en position d'appréhender le contexte complexe et les enjeux socioéconomiques propres à chaque situation afin de chercher des solutions uniques à ces situations (Coopérative La Clé, 2007).

Finalement, bien que l'accompagnement par des ressources humaines en développement soit primordial, l'accompagnement ne peut être envisagé seul. Les ressources financières afin de mener à bien les actions doivent aussi être au rendez-vous, que ce soit par une contribution de la municipalité, du Pacte rural, d'un organisme gouvernemental ou du Fonds de développement régional (FDR). Également, certaines ressources matérielles facilitent le travail collectif de développement, que ce soit des locaux appropriés (on peut par exemple avoir des rencontres le samedi matin dans un café de village, endroit agréable et ensoleillé), le matériel nécessaire à l'animation de réunion ou à l'accomplissement d'une action, etc.

Une participation concertée, structurée et inclusive

Un troisième élément du modèle de développement est la participation concertée, structurée et inclusive. Cet élément réfère principalement à l'implication de la société civile dans la démarche de développement et à la gouvernance locale qui se traduit par l'implication de citoyens dans les comités et les organisations locales ainsi que par la mise en place de pratiques de délibération et de consultation efficaces.

La participation démocratique et citoyenne repose sur le sentiment d'être concerné en tant que citoyen par les enjeux et les débats de la société (Observatoire québécois de la démocratie, 2006). La participation citoyenne réfère à l'exercice et à l'expression de la citoyenneté dans ses dimensions politique, civique et sociale, dimensions qui se recoupent dans la vie de tous les jours (Lemieux, 2004). Le Conseil de la santé et du bien-être (2000) définit « citoyenneté active » comme « la participation des membres d'une communauté aux orientations et aux activités de la sphère publique » (Thibault *et al.*, 2000, p. 2). Cela peut prendre diverses formes, du simple exercice du droit de vote à l'implication du citoyen dans des processus décisionnels et dans des projets communautaires, dont certains visent une transformation sociale du milieu et de la société (Mercier, 2009).

De façon générale, la participation citoyenne contribue au développement des personnes : « C'est en interaction avec les membres d'une collectivité qu'un individu se développe, apprend à se connaître et construit son identité, en évaluant ce qui le distingue des autres et en appréciant ce qu'il partage avec la collectivité. » (Observatoire québécois de la

démocratie, 2006, non paginé) De plus, la participation renforce le sentiment d'appartenance à une communauté (Conseil de la santé et du bien-être, 2000).

On peut analyser la participation en fonction du niveau de pouvoir que les citoyens ont atteint. On utilise alors une échelle pour illustrer une certaine gradation de la participation, par exemple celle fréquemment citée de Arnstein (1969) ou celle de Popay (2006), qui proposent un gradient d'implication de la communauté dans la mise en œuvre de solutions. Ces échelles vont de l'information au citoyen jusqu'à l'implication active dans la solution, avec une forme de pouvoir effectif des citoyens. En développement des communautés, on parle de citoyenneté active lorsque le citoyen a un pouvoir effectif et qu'il est au cœur des décisions, ce qui est reconnu comme un facteur de succès dans l'initiation et l'implantation d'une solution (Centers for Disease Control and Prevention, 1997). Sans cette participation aux décisions, l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) considère la participation comme factice (2002). Selon certains auteurs qui abondent dans le même sens que l'INSPQ, dont d'Aquino (2008), la participation est un mécanisme qui comporte quatre critères :

- 1) permettre la participation directe de citoyens à la prise de décision;
- 2) accroître le partage de l'autorité décisionnelle;
- 3) accroître les possibilités de discussion en « face-à-face »;
- 4) donner un poids équivalent dans la discussion aux citoyens, techniciens et représentants de la sphère politique.

Selon Callahan (2007), les citoyens ont habituellement une implication limitée dans les prises de décision et dans les choix d'orientation des institutions, ce qui ne favorise pas la participation citoyenne. Une tension existe donc entre les institutions et leurs mandats, entre les élus provenant de la démocratie représentative et les citoyens désirant que leurs voix soient entendues. Toutefois, il est possible de réconcilier ces deux logiques, et les pratiques de développement des communautés s'appliquent à le faire. Dans une perspective de développement des communautés, il est souhaité que celles-ci développent un rapport égalitaire et de coresponsabilité avec les élus municipaux, plutôt que de leur accorder l'entière responsabilité : c'est ce que Bisson (2011) appelle la gouvernance monopolisée. Par contre, quand les élus n'occupent pas un rôle clé dans une démarche de développement des communautés, leur appui dans presque toutes les étapes de la démarche est nécessaire (Mercier et Bourque, 2012). En effet, l'ouverture et l'implication des élus municipaux dans la démarche de développement sont des facteurs clés pour le développement d'une culture de participation citoyenne et un renouvellement démocratique.

Pour une participation concertée...

La concertation se différencie de la collaboration et du partenariat, tout en s'inscrivant en continuité avec l'une et l'autre. Si la collaboration réfère à des relations plus ou moins structurées entre deux organisations en vue de répondre à un besoin spécifique, la concertation est selon Bourque (2008, p. 5) :

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

Le partenariat, quant à lui, est beaucoup plus formel que la concertation et demande un engagement contractuel menant à une mise en commun de ressources dans un cadre de rapports complémentaires et équitables entre les parties. Un partenariat implique une action commune, et il peut émerger d'une concertation.

La concertation, tout comme le partenariat, peut être sectorielle (ex. : concertation en santé mentale d'acteurs en santé et services sociaux) ou intersectorielle, selon certaines thématique ou clientèle (ex. : table de concertation jeunesse), et ce, selon différentes échelles territoriales (ex. : de quartier ou de municipalité visant l'ensemble des problématiques rencontrées dans ce territoire).

Un projet « école-familles-communautés » peut générer une concertation ou un partenariat intersectoriel thématique (ex. : sur le décrochage scolaire) ou s'inscrire dans une démarche de développement local (municipalité) ou même de la MRC. Il importe cependant de retenir que l'action intersectorielle, qui découle d'une volonté de concertation de réaliser des actions concrètes, n'est pas qu'un exercice administratif de collaboration interorganisationnelle. Selon White et al., (2002), l'action intersectorielle « cherche à améliorer les conditions de vie pour assurer l'inclusion sociale des groupes marginalisés. Dans la mesure où les conditions de vie sont en soi intersectorielles, l'intervention, pour être efficace, doit l'être aussi » (p. 213).

La concertation et la structuration de l'action collective peuvent se faire autour d'un projet de changement plus englobant plutôt qu'autour d'une cible ou d'un projet défini. Un changement plus englobant peut permettre de mobiliser un spectre plus large d'acteurs. De plus, le changement souhaité interpelle des idéaux plus stables que les intérêts ponctuels et il est donc susceptible de soutenir une mobilisation à plus long terme. Par contre, le changement ne doit pas être que rassembleur, il doit aussi se faire mobilisateur, c'est-à-dire être articulé de façon à ce qu'on puisse en dégager des moyens d'action concrets. La définition plus large du point commun permet également aux différents partenaires d'agir de façon concertée avec des actions prenant des formes différentes (Communagir, 2013).

La réussite d'initiatives concertées nécessite également le développement de relations solides entre les partenaires. Pour créer de tels liens, il faut choisir les bons partenaires, c'est-à-dire les partenaires pertinents (*right stakeholder*), y compris les partenaires « inhabituels » (Caledon Institute of Social Policy, 2009). Il peut être difficile d'assurer la juste représentation de tous les partenaires au sein du groupe de travail. De plus, chaque participant devrait représenter l'ensemble de son secteur, mais il arrive que certains ne soient pas en mesure de départager leur opinion ou celle de leur organisation de l'opinion de l'ensemble de leur secteur. (Caledon Institute of Social Policy, 2009) Il faut également arriver à comprendre la perspective de chacun des partenaires, leurs besoins, leurs contraintes et leurs attentes. Il faut surtout prendre le temps de se connaître; on compte habituellement entre 12 et 18 mois avant qu'une équipe, regroupant plusieurs partenaires, apprenne à bien fonctionner. Pour traverser cette période d'ajustement, il peut être aidant d'adopter la maxime suivante : plus vite seul, mais plus loin ensemble (Caledon Institute of Social Policy, 2009).

Des freins à la participation

Theodori (2008) et Mercier et Bourque (2012) ont identifié certains freins à l'engagement et la participation des citoyens, par exemple la durée et la complexité d'une démarche de développement. Mais à la longue, une telle démarche contribue au développement d'une culture régionale de participation citoyenne et au développement des connaissances et de compétences autant individuelles que collectives (Mercier et Bourque, 2012). Les raisons de la non-participation divergent selon le contexte dans lequel se trouve la communauté (Theodori, 2008). Dans une communauté près du plein emploi, les gens invoquent souvent le manque de temps alors que dans des communautés plus défavorisées, les gens invoquent davantage le fait de ne pas se sentir écoutés ou encore de ne pas avoir l'impression de pouvoir contribuer au changement. Malheureusement, certaines contraintes à la participation citoyenne au développement de la communauté peuvent être difficiles à contourner au niveau des acteurs locaux. Par exemple, les contraintes à la participation que sont l'inquiétude à propos des finances personnelles ainsi que le manque de temps libre sont fortement liées au marché de l'emploi. Or, les programmes de stimulation de l'économie ou de retour à l'emploi dépendent souvent des gouvernements provinciaux ou fédéraux plus que du niveau local.

Des actions concrètes et innovantes

Le quatrième élément du modèle de développement est la réalisation d'actions concrètes et innovantes. Le fait de réaliser des actions concrètes et de mener à terme les idées émises a

des impacts positifs à la fois sur la motivation et la mobilisation des individus impliqués dans la démarche, mais également sur l'ensemble des membres de la communauté. Klein *et al.* (2010) affirment que la capacité de réussir un projet de changement et la reconnaissance individuelle et sociale sont deux éléments qui contribuent à augmenter le sentiment d'appartenance des citoyens à leur communauté.

L'innovation est aussi une caractéristique importante pour le développement, car elle permet entre autres de s'adapter aux changements (Dufresne, 2012). Dufresne fait un rapprochement entre la capacité d'innover et la capacité d'apprendre : « Une communauté innovante serait donc une communauté apprenante, qui utilise ses ressources internes, comme les savoir-faire et les compétences de ses citoyens, pour générer, mener et laisser s'installer les résultats des projets qui répondent à une aspiration ou à une problématique identifiée par les citoyens » (Dufresne, 2012, p. 90). Une communauté innovante est également en mesure d'utiliser avec stratégie les ressources de ses membres, comme les réseaux des différents acteurs dans la communauté, afin de trouver les ressources et les solutions lui permettant de traverser les difficultés. Klein *et al.* (2010) affirment même que pour arriver à produire des actions concrètes visant l'amélioration de la qualité de vie, il faut parfois être « un peu délinquant » et transgresser les normes des programmes publics ou arriver à les utiliser de façon créative. Jean et Bisson (2008) abondent dans le même sens quant à l'importance de la créativité et de l'innovation dans le développement local : « Les cas de réussite des démarches de “développement local” observés reposent pratiquement toujours sur une synergie créatrice entre ces trois grandes forces sociales [pouvoir politique local, secteur privé et société civile] capables de transcender leurs intérêts particuliers pour le bien général de leur communauté lors de prise de décisions sur la gestion des affaires locales » (p. 542).

La production d'actions concrètes impliquant la participation de citoyens, de leaders et d'agents de développement exige des pratiques fonctionnelles de travail collectif. Les gens vont s'impliquer dans la mesure où l'effort demandé est agréable, donne des résultats, fait appel à ce qu'ils peuvent offrir et les interpelle là où ils sont — dans leur réseau, leur passion, leur voisinage (Diers, 2008). Pour ce dernier, la question du plaisir est centrale à l'action concrète. Il faut donc commencer là où sont les gens :

- Plus l'action est près d'où les gens habitent, plus ils sont susceptibles de s'y engager;
- Il faut utiliser un vocabulaire compréhensible, sur le plan de la langue et de la culture;
- Pour recruter des gens, il faut commencer par les réseaux auxquels ils appartiennent déjà;
- Il faut se concentrer sur ce qui passionne les gens, les intéresse et les touche.

S'il est important de commencer là où sont les gens, il est crucial de ne pas les y laisser seuls. Pour les gens qui ont un sentiment d'impuissance ou qui s'engagent pour la première fois, il faut qu'ils puissent atteindre des objectifs pour demeurer mobilisés. Il importe donc de se concentrer sur des résultats immédiats, concrets et réalisables. Une fois que les gens auront acquis le sentiment qu'ils peuvent faire une différence, ils seront plus enclins à travailler sur de plus gros projets.

Une action concrète et structurée doit avoir des impacts positifs pour l'ensemble de la communauté. Par ailleurs, Leviten-Reid (2009) considère que des problèmes multiples et interreliés, comme les difficultés qui peuvent affliger une communauté rurale, requièrent des solutions multiples et interreliées. Pour cet auteur, ce n'est pas le nombre d'éléments impliqués qui distingue un problème « simple » d'un problème « complexe », mais plutôt la dynamique qui les lie ensemble. Ainsi, dans cette perspective, une intervention multidimensionnelle par l'entremise de plusieurs actions concertées sera, par exemple, nécessaire pour affronter une problématique de dévitalisation ou de pauvreté. De plus, la réalisation de quelques actions bien coordonnées peut multiplier les effets attendus pour chacune d'entre elles séparément (Communagir, 2013).

Enfin, dans une démarche de mobilisation et de développement des communautés, la planification stratégique et opérationnelle doit être un processus de concertation qui interpelle les différents acteurs de la communauté, dont la population. Une mobilisation de la population assure l'intégration de sa connaissance de la réalité locale, ce qui facilite l'acceptation du changement par la collectivité, et ainsi ses chances de succès (Coopérative La Clé, 2007). Le succès de projets dans la communauté permet de réaliser d'autres projets de plus grande envergure et à plus long terme. Il peut être alors avantageux pour les communautés de planifier des actions de durées d'exécution différentes dans un « portefeuille d'actions » se renouvelant constamment au fil de la réalisation des projets (Espada, 2013). La cohérence de ces actions est toutefois centrale si l'on veut avoir un impact sur la qualité de vie de la population dans la communauté.

Une cohésion territoriale

Le dernier élément du modèle de développement est la cohésion territoriale. Cet élément réfère au territoire géographique, mais surtout au territoire vécu, dans sa dimension émotionnelle et identitaire. La notion de cohésion s'apparente davantage au côté humain et relationnel du territoire. Dufresne exprime bien cette dualité géorelationnelle : « Là où s'éteint le réseau se termine le territoire » (2012, p.110). La notion de territoire n'est pas fixée et peut évoluer, puisque les réseaux socioéconomiques sont mouvants et contribuent à définir les frontières du territoire.

La nouvelle mouture des politiques et programmes depuis le début des années 2000, notamment en santé publique et en ruralité, accorde davantage d'importance au territoire local dans la définition de la problématique. Cette nouvelle façon de définir le problème appelle à l'adoption d'une nouvelle stratégie de réponses, avec une vision globale du développement, dans une perspective de développement territorial intégré (Mercier et Bourque, 2012).

Les relations interpersonnelles délimitent le territoire, contribuent à la dynamique locale, donnent une structure et une direction aux actions collectives, en plus de fournir la racine d'une identité commune (Theodori, 2008). L'identité territoriale fait référence à un espace géographique construit, dont les frontières sont définies par une histoire, une culture et des réseaux sociaux (Klein *et al.*, 2010). La présence d'un sentiment d'identité territoriale favorise donc la mobilisation des ressources endogènes. Espada (2013) considère que la mise en relation formelle ou informelle des acteurs de la communauté qui partagent les mêmes aspirations représente un élément central du développement d'une communauté.

Le travail en collaboration peut également participer à renforcer la cohérence territoriale par la création d'une culture multisectorielle et un sentiment de responsabilité collective (Caledon Institute of Social Policy, 2009). Malgré l'effort de planification de l'action démontré par certains milieux, on remarque parfois certains problèmes causés par un manque de concordance entre les différents niveaux de gestion. Les plans d'action régionaux n'ayant généralement pas de plans d'action locaux sur lesquels s'appuyer, les milieux les trouvent souvent déconnectés de la réalité locale. C'est ce qu'on appelle le « travail en silo » sur une base territoriale (Espada, 2013). Il s'avère pourtant important de créer des « passerelles » de planification entre les différents niveaux territoriaux, puisque chacun, par ses actions à son niveau, influence les actions réalisées au sein des autres niveaux (Espada, 2013).

Un autre vecteur de cohérence territoriale est la présence d'un lieu de rencontres informelles, un endroit « où suffisamment de gens, de tous âges se rencontrent assez régulièrement, où la discussion est possible et où les acteurs ont la liberté de mettre des actions en marche » (Dufresne, 2012, p.106). La nature informelle des rencontres qui se tiennent dans des endroits de ce genre permet aux acteurs du développement de poursuivre leur réflexion et d'approfondir les liens qui les unissent les uns aux autres alors qu'ils n'agissent pas à titre de développeur ou de membre d'une organisation particulière. Ces lieux leur confèrent en quelque sorte un statut anonyme qui leur permet de susciter davantage la réflexion sur certains aspects de leur communauté et de partager leurs réflexions avec des membres de la communauté qui ne s'impliquent pas nécessairement de façon formelle (Espada, 2013).

Dans un processus de développement des communautés, la vision, l'action et la cohérence sont intimement liées. Une action est cohérente lorsque les acteurs partagent une même

vision de leur territoire et arriment leurs interventions vers un objectif commun, en faisant des choix communs et en travaillant ensemble (Espada, 2013). La cohérence dans l'action a un effet multiplicateur sur la mobilisation : pour obtenir une certaine cohérence territoriale, les acteurs doivent se sentir liés les uns aux autres. À force de travailler ensemble, les liens se solidifient et les actions génèrent des impacts plus grands et plus rapides sur le territoire. Des liens plus nombreux et plus forts ainsi que des actions à impacts positifs engendrent à leur tour une plus grande mobilisation.

La qualité de la vision d'avenir des leaders locaux et supralocaux est souvent restreinte, en raison des contraintes structurelles plutôt que par un manque de volonté. La structure des programmes de subvention est généralement définie pour une durée limitée et offre fréquemment un financement par projet. Cela a entraîné l'adoption d'un modèle similaire de gestion des communautés, soit une gestion par projets à réalisation rapide sans réelle vision d'ensemble, dans le but d'utiliser l'argent disponible pour un temps déterminé. Or, une municipalité doit à la fois assurer la gestion annuelle et investir dans son avenir, au risque de provoquer un arrêt de son développement et, avec le temps, le déclin de sa communauté (Espada, 2013). Compte tenu de la structure des programmes de subvention, plusieurs municipalités optent alors pour un développement d'urgence et sans cohérence. Menées par les subventions offertes, elles perdent ainsi le contrôle sur leur propre développement. Les projets menés par des professionnels s'enchaînent sans assurer une cohérence. La communauté ne bénéficie pas des apprentissages potentiels dans un tel processus, de sorte qu'elle demeure dépendante des experts du développement pour le projet suivant. Ne réalisant pas les apprentissages associés aux processus de développement, elle demeure dépendante des ressources externes de financement. La communauté perd ainsi le contrôle sur son développement futur, en raison de l'absence d'une planification pour une plus grande cohésion (Espada, 2013).

Méthodologie employée

Selon Saleeby (1994), il est important que la compréhension professionnelle et les actions des personnes qui accompagnent soient enracinées dans les histoires et les systèmes de signification des personnes et des communautés accompagnées. S'il importe de connaître les difficultés existant dans les milieux communautaires, on doit aussi, comme chercheurs actifs dans ces milieux de vie, être contributifs afin notamment de répondre aux questions posées lors de la journée de l'Université rurale du Québec du 10 septembre 2013 : Comment les gens en viennent-ils à faire communauté? Comment peut-on les amener à se reconnaître comme membres d'une communauté? Pour ce faire, dans ce rapport de recherche, nous avons choisi de rendre accessible la narration des divers acteurs qui ont présenté leur communauté et leur expérience de mobilisation de cette communauté. Nous mettons ainsi de l'avant les valeurs, les raisons et les méthodes de travail des principaux acteurs qui sont les protagonistes de ces histoires de réussites.

Le mot « narration » a des racines indo-européennes « gna »; celui-ci signifie tout autant « dire » et « connaître ». Ainsi, dans les cultures traditionnelles où les liens sociaux étaient créés et suscités par la tradition, les narrations référaient à ce que l'on avait le droit de dire et de faire. À notre époque post-moderne, nous aurions pu penser que la narration était morte. Au contraire, nous assistons à un intérêt grandissant envers elle; certains parlent d'un tournant narratif (*narrative turn*). Selon Henchman et Hinchman (1997), l'approche narrative en sciences humaines réfère à des discours avec un ordre séquentiel explicite qui connecte des événements d'une manière significative pour un auditoire déterminé, permettant alors un éclairage sur son monde et ses expériences. L'approche narrative commence et se termine avec la vie de tous les jours, en mettant de l'avant les expériences, les paroles, les buts et les attentes des gens comme ils s'expriment dans leurs histoires. La narration fournit une logique qui résonne avec la nature des personnes comme êtres narratifs par lesquels les dimensions de leurs histoires peuvent être systématiquement évaluées. Le paradigme narratif présuppose donc un monde constitué d'histoires et adhère au postulat qu'aucune forme de discours ne doit être privilégiée à d'autres. Indépendamment de la forme de l'argumentaire retrouvé dans l'histoire, qu'il soit théologique, scientifique, philosophique ou légale, une histoire sera toujours une histoire (Fisher, 1997).

Nous avons donc choisi de privilégier le courant de pensée associant l'approche narrative à l'idée de « faire parler » en présentant les « récits ordinaires d'aventures ordinaires des communautés participantes » afin de réduire le fossé entre les chercheurs et les acteurs terrains (Rancière, 2013). S'inspirant de Dewey (2011), Fisher adopte une conception de la communauté selon laquelle celle-ci n'existerait que « dans et par la communication ». Cette perspective narrative de la communication clarifie la définition de la communauté et ajoute un élément clé, soit le rôle de la raison dans le processus, lequel est associé à l'idée de la

démocratie. « Celui qui porte la chaussure sait mieux si elle blesse et où elle blesse, même si le cordonnier compétent est meilleur juge pour savoir comment remédier au défaut » (Dewey, 2011, p. 309-310).

Ainsi, chaque expérience « de mobilisation locale » des communautés de Chartierville, Scotstown, Lingwick, Newport et Saint-Isidore-de-Clifton ainsi que les expériences supralocales du Collectif territorial des DG (directeurs généraux) et du Groupe d'accompagnement des communautés (GAC-HSF) sont présentées sous la forme d'un récit narratif. Ces récits ont été rédigés à partir d'un document produit par les acteurs et d'une présentation effectuée lors de l'assemblée générale annuelle (AGA) de l'Observatoire estrien du développement des communautés. Les récits ont ensuite été validés et enrichis par ces mêmes acteurs avant d'être présentés lors de la journée du 10 septembre.

Chaque récit est suivi d'une analyse qui reprend le modèle de développement Robitaille (2012). Un compte-rendu de la journée du 10 septembre 2013 résume les principales réflexions qu'ont partagées les participants. Une conclusion transversale reprend les constats et enjeux communs des analyses et réflexions de la journée, portant sur les défis et clés de la mobilisation des communautés.

Vous constaterez que certains récits et analyses, dont ceux de Chartierville, Newport et les initiatives supralocales, sont plus détaillés. Notre équipe de recherche est partenaire de ces milieux depuis deux ans et demi dans une recherche visant à évaluer le déploiement du Tableau de bord des communautés de l'Estrie et ses effets sur la qualité de vie des populations (Morin *et al.*, 2011).

Les expériences de mobilisation

Comme plusieurs communautés rurales, plusieurs municipalités du Haut-Saint-François (HSF) sont affectées par des changements contextuels hors de leur ressort. Certaines d'entre elles ont décidé de prendre leur avenir en main et ont mis en œuvre une démarche de développement local. Des initiatives au niveau supralocal ont également vu le jour afin de proposer une prise en charge collective et cohérente du territoire du HSF. Nous présentons ici le récit de l'expérience de mobilisation locale de cinq de ces municipalités, de même que deux innovations supra-locales. Tel qu'indiqué ultérieurement, ces récits ont été validés par des acteurs du milieu ayant joué un rôle de leadership dans chaque initiative.

Parmi les cinq expériences racontées dans les pages suivantes sous forme de narration, trois municipalités (Chartierville, Scotstown et Lingwick) ont eu à se sortir d'une crise importante : dévitalisation, démobilitation, chaos. Deux autres communautés, Newport et Saint-Isidore-de-Clifton, ont su voir venir une crise potentielle et se sont mobilisées dans le but de l'éviter. Au niveau du territoire supralocal de la MRC du HSF, les dirigeants des organisations supra-locales et leurs agents sur le terrain ont senti un besoin de se parler et de se concerter pour développer une action plus cohérente dans leurs cercles respectifs.

Les expériences présentées ici démontrent comment chacun de ces milieux s'est approprié les éléments de la recette du développement, lui donnant une saveur particulière. Chacune des expériences témoigne donc de la façon particulière dont certains des éléments ont été bien pris en compte lors de la démarche de développement et comment d'autres éléments ont été plus difficiles à déployer, ces derniers demeurant toujours une préoccupation pour les communautés concernées. Chacun des récits est suivi d'une analyse reprenant les cinq éléments clés du développement selon le modèle proposé précédemment.

Au niveau local : Sortir de la crise

Il arrive que des communautés se laissent aller avec le temps. Sans trop s'en apercevoir, l'activité économique périclète, la population diminue, le tissu social s'effrite... jusqu'à ce qu'il arrive un événement majeur comme la fermeture d'un point de service essentiel, partie intégrante du sentiment d'appartenance communautaire. C'est alors la crise. Certaines communautés sont plus résilientes; elles affrontent la crise et triomphent. D'autres y voient leur coup de grâce et abandonnent. Selon Callaghan et Colton (2008), le développement est intimement lié à la capacité de résilience de la communauté. Une communauté résiliente se distingue par sa capacité à absorber le changement ou une crise et à s'y adapter. Le mouvement vers le développement durable repose sur une recherche d'accroissement à court et long terme de sa résilience par un investissement dans les diverses formes du capital communautaire (Callaghan et Colton, 2008).

Voici trois récits narratifs de communautés du HSF qui, face à une crise, ont su se prendre en main et faire preuve de résilience.

La municipalité de Chartierville : Élus et citoyens au cœur de la mobilisation!

Chartierville est une magnifique municipalité frontalière, à la limite sud-est de la MRC du HSF. Entouré par les montagnes, ce territoire héberge la « fameuse » côte magnétique, un centre d'interprétation d'une ancienne mine d'or exploitée au siècle dernier, ainsi que le début des Sentiers frontaliers, un réseau de sentiers pédestres de 135 km se raccordant à la Cohos Trail et à l'Appalachian Trail.

Malgré toute sa splendeur, la municipalité de Chartierville est en déclin. Elle compte actuellement 303 habitants (Gouvernement du Québec, 2013). Loin des pôles attractifs de la région et plutôt démunie en services, la population est en chute libre. Avec un âge médian de 54,4 ans, un fort taux de décroissance (-22 %) entre 2009 et 2013, une population de plus en plus vieillissante (67 % de la population est âgée de 45 ans et plus), on peut légitimement ressentir un malaise en songeant à l'avenir d'une communauté tissée par le temps, les traditions, l'entraide et les liens de fratrie. Cette cohésion sociale pourrait fort bien céder la place à une agglomération diffuse, plus ou moins abstraite, de propriétaires fonciers n'ayant en commun que l'unique fait de vivre sur le même territoire.

L'arrivée d'un nouveau conseil municipal

Les membres des derniers conseils municipaux avaient une vision conservatrice du rôle des élus municipaux, se limitant à la gestion des travaux essentiels, avec une préoccupation importante pour contrer toute augmentation possible des taxes municipales. L'avant-dernier conseil municipal avait amorcé certains changements, mais ceux-ci n'étaient pas faciles à faire accepter. Ce conservatisme a eu pour résultat de décourager les initiatives citoyennes, certaines tentatives passées ayant été rejetées du revers de la main par les élus de l'époque. À l'automne 2009, la démobilisation était à son comble : aucun Chartiervillois ne se porte candidat aux élections municipales de novembre. La perspective d'une mise en tutelle de la municipalité agit comme un électrochoc dans la communauté; les réseaux sociaux traditionnels s'ouvrent et des néo-ruraux, jusque-là considérés par plusieurs comme des étrangers, sont sollicités pour se porter candidat à la reprise des élections. Au final, le conseil municipal est entièrement formé de nouveaux élus dont cinq sur sept sont, sinon des néo-ruraux, à tout le moins des Chartiervillois d'adoption.

Avec l'arrivée d'un nouveau conseil à la fin de 2009, les choses se sont mises à bouger. Dès la première année, grâce au Pacte rural, nous avons mis en ligne un site Web pour la

municipalité, construit un terrain de pétanque et de croquet et aménagé une salle avec quatre ordinateurs qui ont servi à donner des cours d'introduction à l'utilisation des ordinateurs à 25 citoyens; les ordinateurs servent encore aujourd'hui, surtout auprès des jeunes de la municipalité. De plus, le conseil municipal a rapidement mis en branle le projet de traitement des eaux usées, que l'on attendait depuis longtemps et qui faisait toujours face à une opposition farouche de la part de certains citoyens, en raison de l'investissement important qu'il représentait pour la municipalité.

C'est d'ailleurs l'approvisionnement du Pacte rural, et plus particulièrement la relation avec l'agent rural, qui amena la municipalité à organiser notre consultation populaire à ce sujet le 20 août 2011, et à utiliser subséquemment beaucoup d'autres services offerts par le Centre local de développement (CLD). C'est lors d'une rencontre organisée pour entendre ce que le CLD et, plus particulièrement le Pacte rural, pouvait faire pour nous sur le plan du financement et du soutien professionnel que l'agent rural nous proposa l'avenue d'une consultation populaire épaulée par une équipe de consultants dans le domaine du développement des collectivités; nous avons donc mandaté ces derniers à préparer l'animation de la rencontre.

La consultation populaire

Deux de nos conseillers organisèrent donc l'événement. Une conseillère responsable des loisirs invita la population à une épluchette de blé d'Inde bien arrosée, tandis qu'un autre conseiller, harangueur par excellence, veilla à ce que les gens participent après la fête à la consultation dans notre grande salle municipale. C'est environ une centaine de personnes qui sont restées pour la consultation; sur une population de 307 habitants à l'époque, la salle bondée représentait presque le tiers de la municipalité... ce n'est pas rien! Personne autour de la table du conseil ne se serait attendu à de tels résultats. Ce fut une journée mémorable.

Autour de huit tables, des agents de développement du Groupe d'accompagnement des communautés du HSF (GAC-HSF⁴) invitèrent les citoyens à rêver à leur village au futur. La fête, jumelée à la thématique « rêver Chartierville », a allumé une étincelle chez les Chartiervillois. Une synthèse de cette réflexion collective est disponible sur le site Web de la municipalité : www.chartierville.ca.

De manière succincte, nous pouvons souligner le vif attachement ainsi que la fierté des gens envers leur municipalité. Ils souhaitaient le retour d'un minimum de services pour

⁴ GAC-HSF : comité intersectoriel regroupant des agents de développement de diverses organisations supralocales (CSSS, CLD, SADC, CJE, CDC) et un employé coordonnant la table intersectorielle des DG des principales organisations de la MRC (CSSS, SADC, CLD, CSHC, MRC, CJE). Ce dernier membre permet d'avoir un lien avec les DG. L'objectif du comité est d'accompagner les municipalités du territoire dans leur mobilisation et leurs actions en faveur d'un développement intégré des communautés.

pouvoir vivre plus « chez eux ». De même, c'est sans surprise que nous avons constaté qu'énormément d'idées gravitaient autour du développement récréotouristique et économique. Fait notable, plusieurs citoyens ont mentionné qu'il était impératif que tout nouveau projet de développement n'en vienne pas à menacer la cohésion sociale de la municipalité; les gens souhaitent que les nouveaux arrivants veuillent bien s'intégrer et participer à la vie communautaire.

L'après-consultation

Évidemment, au lendemain d'un tel succès, les conseillers sentaient l'obligation de répondre de leur mieux à ces attentes nombreuses et variées. D'abord, nous avons produit une synthèse des propos tenus lors de la consultation du 20 août afin de mieux nous orienter. À partir de là, nous aurions pu passer de longs mois à peaufiner un plan directeur où il nous aurait fallu faire des choix et nous montrer stratégiques. Plutôt que cela, quatre des conseillers et le maire se mirent en action avec des citoyens sur des projets spécifiques qui les intéressaient.

Les loisirs : Une conseillère municipale a coordonné un comité de bénévoles qui a entrepris, par des activités gravitant autour des loisirs, de solidifier les liens en solidarissant les citoyens et de briser le mur de l'isolement. Cela a donné lieu à la construction d'un parc pour enfants, à la mise en place d'un jeu de badminton dans la grande salle municipale et à une maison hantée, fort populaire, qui a été montée pour la fête d'Halloween 2012. La conseillère municipale a également amorcé la production d'un journal local, le P'tit Chartier.

Comités CIMO et côte magnétique : Un conseiller municipal a rédigé plusieurs demandes d'aide financière dans le but d'améliorer les infrastructures autour des deux pôles récréotouristiques que sont le CIMO (Centre d'interprétation de la mine d'or) et la côte magnétique. Pour ce mandat, il a eu l'aide de citoyens, dont certains qui avaient déjà donné de leur temps pour la promotion des pôles touristiques par le passé. En 2013, les subventions demandées pour les projets du CIMO et de l'aménagement de la côte magnétique ont été accordées. Grâce à l'implication généreuse des membres de ces deux comités, une passerelle a été construite au ruisseau Mining, après plus de 120 heures de travaux bénévoles, et un pavillon a été implanté à la côte magnétique, au terme de plus d'un an de rencontres et démarches diverses.

Comité « Chartierville, village fleuri » : Un troisième conseiller municipal, avec la collaboration d'une demi-douzaine de citoyennes au pouce vert, a coordonné un projet visant à fleurir le périmètre des bureaux municipaux ainsi que le terrain de l'église du village.

Le maire a travaillé sur deux fronts en collaboration avec une agente de développement : d'un côté, il s'est penché sur l'utilisation d'un ancien bâtiment industriel qui ne sert plus

depuis quelques années, de l'autre, il a travaillé à la réouverture du resto-bar qui a fermé ses portes en 2009. C'est également lui qui a piloté la construction d'un pavillon multifonctionnel, complétée en décembre 2012.

Un conseiller a pris en main le projet d'éclairage décoratif avec des luminaires de rue respectueux des recommandations de l'ASTROLab du Mont-Mégantic dans le cadre de la Réserve internationale de ciel étoilé.

Comité Immobilier : Un autre conseiller municipal et une équipe de citoyens sont épaulés par une conseillère en développement du CLD pour étudier les possibilités de développement immobilier et récréotouristique à l'intérieur de nos contraintes actuelles de zonage. Le zonage est un problème de taille pour notre municipalité. En cours de route, un terrain auparavant pressenti comme un endroit où créer un jardin thématique a été acquis par la municipalité dans le but d'en préserver une partie. Il s'agit de la partie le long des berges du ruisseau qui le traverse, laquelle servira à faire un parc municipal; le reste servira au développement immobilier. La perspective de vendre des terrains à des gens qui voudraient éventuellement construire restait quand même incertaine. Nous sommes géographiquement éloignés des grands centres économiques. Au fil des échanges, nous avons trouvé une manière originale de penser le développement domiciliaire au cœur de la municipalité... pourquoi ne pas engager cette dernière dans la promotion d'une croissance articulée autour du développement durable? De là est apparue l'idée de créer une coopérative d'habitations écologiques qui viserait probablement, pour l'instant, de jeunes retraités mûrs pour une expérience sociale fondée sur des bases écologiques; par-ci par-là, il y aurait également quelques travailleurs autonomes et quelques aventuriers parmi les jeunes. Après mûre réflexion, nous avons décidé d'avancer résolument dans cette direction.

Qu'avons-nous appris?

Comme vous avez pu le remarquer, le conseil a joué un rôle de premier plan, d'abord dans la mise en marche du changement par l'organisation de la consultation populaire, ensuite dans la mise sur pied et l'animation des divers comités qui ont vu le jour. La composition atypique du conseil y serait-elle pour quelque chose? Rappelons que ce conseil est composé de trois néo-ruraux, d'une rurale originaire d'ailleurs en Estrie, d'une personne avec une trajectoire de vie inhabituelle, et enfin de deux « gars de la place ». D'ailleurs, ce conseil a vite compris que pour sortir Chartierville des difficultés vécues, il fallait certainement beaucoup plus que de régler un problème de zonage par-ci par-là. Le défi exigeait une volonté plus vaste que celle que pouvaient générer sept élus autour d'une table; il fallait mobiliser TOUTE la municipalité autour du projet de sauvetage. Chartierville avait besoin de plus qu'une bonne gestion des affaires municipales : elle avait besoin d'une vision.

Nous n'aurions pas pu avancer si rapidement dans nos projets sans la précieuse collaboration du CLD-HSF. Tout d'abord, il faut mentionner notre premier contact avec cet organisme : l'agent rural. Tout au long du processus que nous avons entamé, il a fortement contribué à nous engager dans la bonne voie. Nous avons appris à connaître d'autres personnes-ressources du CLD peu de temps après, dont le directeur adjoint, qui nous a donné un coup de main, particulièrement du côté du développement économique. Il y a aussi eu un agent rural supplémentaire : deux personnes se sont succédées à ce poste. Enfin, il faut mentionner l'accompagnement fort apprécié de l'agente de développement immobilier au sein du comité Immobilier. Son enthousiasme et ses conseils judicieux ont contribué à la bonne marche du comité qu'elle sert généreusement. Sans tous ces intervenants, où en serions-nous aujourd'hui?

Quand on entreprend une ou des actions à la suite d'une mobilisation populaire, il faut savoir, la théorie le dit, intégrer les citoyens dans la mouvance que l'on provoque. Un bel exemple de réussite est la manière avec laquelle un de nos conseillers municipaux allait chercher les gens pour les impliquer. Il leur parlait, il allait faire des promenades avec eux... bref, il usait de son entregent. Dans d'autres comités, le processus de travail d'équipe était parfois plus difficile. Les gens ont leur culture, leur mode de fonctionnement, leur hiérarchie sociale, et parfois une aversion pour l'expertise qui vient d'ailleurs. Il a fallu, au moins à une occasion, céder à la culture locale, quitte à en arriver à un projet moins grandiose, mais à la satisfaction des citoyens impliqués. Certains comités, particulièrement le comité Immobilier et le comité pour les installations récréotouristiques, font face à une opposition plus appuyée de citoyens et de conseillers municipaux plus conservateurs sur le plan de la gestion financière de la municipalité.

La mobilisation et ses activités subséquentes suscitent leur lot de critiques, de défaitisme et de résistance au changement. L'idée de passer rapidement à l'action aura peut-être servi, dans notre cas, à montrer qu'il est possible de faire des choses et d'en retirer une certaine fierté. La foi viendra plus tard. Une autre belle réussite dont les membres du conseil municipal sont fiers, c'est d'avoir ramené certains citoyens à une implication active après une période de découragement et de défaitisme.

Après un an et demi d'action, il faudra s'arrêter pour repenser à la finalité que nous aimerions donner à nos actions. C'est ce à quoi nous invite l'agente rurale qui vient de déposer son « Diagnostic sur la diversification et le développement économique ». Elle suggère, tout en n'écartant pas d'autres avenues, de penser à une stratégie de développement autour de l'idée-force du comité Immobilier, qu'elle appuie à son tour : le projet de coopérative d'habitations écologiques; elle nous invite à penser nos gestes en congruence avec le développement de ce projet innovant.

Finalement, revenons sur l'orientation de notre développement prochain. Après avoir tourné nos forces et nos faiblesses de tout bord et de tout côté, après s'être creusé la tête

pour adopter des stratégies susceptibles d'attirer de nouveaux arrivants, de nouvelles familles, de nouveaux commerces, et j'en passe, le comité Immobilier a considéré la création d'une coopérative, et pas n'importe laquelle! Soyons francs... dans les premières rencontres où il a été question de cette voie vraiment non traditionnelle, plusieurs membres du comité, pris de court, étaient perplexes, hésitants et incertains. Il aura fallu un certain temps pour construire un « enthousiasme » qui est maintenant partagé par tous. Avons-nous respecté ce que souhaitait la population? Certains auront peut-être de la difficulté à s'y reconnaître; ce projet est franchement innovant. L'agente rurale a fait valoir qu'à partir de l'émergence de la coopérative surgiront naturellement les services périphériques que les gens souhaitent : un petit café, un resto peut-être, une boulangerie artisanale, on le souhaite, et puis un magasin d'alimentation biologique. Subséquemment, une industrie récréotouristique « compatible » avec cette nouvelle réalité pourrait se développer ainsi qu'une amorce de production agroalimentaire locale. Évidemment, tout aura une « teinte » écolo. Le défi est doublement de taille, puisque nous sommes actuellement 303 habitants. Tout développement d'importance aura un effet plus marqué chez nous qu'ailleurs. Il sera essentiel, si nous choisissons cette voie innovante, de ne pas oublier des principes comme l'inclusion, la culture locale, la capacité d'intégration, les réseaux (qui ne seront plus forcément familiaux) et le sentiment d'appartenance.

Une partie importante des citoyens ont déjà démontré une vigilance marquée pour la protection de ce qui caractérise Chartierville : ses paysages à couper le souffle et la quiétude qu'on y trouve. De l'avis de plusieurs, il est possible de préserver cette richesse sans freiner le développement de la municipalité. Concrètement, cette préoccupation s'est fait sentir par l'expression d'une grande prudence de la part de citoyens autant que de certains conseillers municipaux face à des projets comme l'implantation d'éoliennes et le développement d'un sentier provincial de VTT sur le territoire de Chartierville.

Cette voie de développement « verte », si elle est acceptée par le conseil, n'est que la première étape dans un long processus avec son lot probable d'embûches. Allons-nous réussir à maintenir la mobilisation citoyenne autour d'un tel projet? Allons-nous avoir les ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation de nos ambitions? Nous sommes une si petite municipalité... avec de si petits moyens.

Nous miserons, pour nous aider en cours de route, sur trois facteurs importants :

- l'enthousiasme des citoyens qui s'impliquent;
- l'originalité du projet : l'idée d'une coopérative d'habitations écologiques comme moteur de développement nous semble une excellente façon de faciliter l'accessibilité à un mode de vie viable;
- l'appui de ressources professionnelles qui continueront, nous le souhaitons, à nous soutenir tout au long de notre rêve ambitieux.

L'analyse de l'expérience de Chartierville par les chercheurs

Voici, à la lumière de notre analyse, comment les acteurs de l'expérience de mobilisation de Chartierville se sont approprié les cinq éléments du modèle de développement.

Leaders engagés et visionnaires : On remarque la présence à Chartierville de leaders élus et citoyens, engagés dans leur champ d'intérêt. Les élus ont entre autres démontré un leadership à la suite de la consultation publique. En effet, l'équipe de consultants en développement des communautés a fourni à la municipalité un document colligeant les idées ayant été mentionnées lors des discussions en sous-groupes, mais les résultats présentés dans ce document n'avaient pas de sens pour les Chartiervillois. Ils ont eu à s'approprier le contenu de la synthèse produite par les consultants et à la retravailler afin de le mettre à leur main. Un conseiller municipal a pris le leadership de cette tâche et a entrepris de remodeler le contenu du document de façon à regrouper les idées émises lors de la consultation en thématiques, qui sont ensuite devenues la base des comités de travail de la municipalité. Des orientations générales en ont été tirées et chacun des comités a défini un plan d'action en ordonnant les projets selon les priorités de la municipalité et des citoyens; cette appropriation par les conseillers municipaux des préoccupations et souhaits des citoyens a permis une mise en action plus rapide en comité. Dans cette démarche de mobilisation et de développement, différents acteurs de la communauté ont été impliqués dans la planification, ce qui a favorisé une plus grande mobilisation de la population et assuré l'intégration de leurs connaissances de la réalité locale dans cette planification (Coopérative La Clé, 2007). Par contre, une difficulté semble avoir fait surface lors des travaux des comités : la conjugaison des différents types de leadership, que ce soit le leadership formel incarné par les élus face au leadership informel de citoyens bien resautés ou encore, le fonctionnement formel, avec prise de décisions en réunion face à la dynamique naturelle, informelle du réseau social avec des décisions prises entre citoyens de certains réseaux ayant leur propre agenda. Les leaders, qu'ils soient élus ou issus de la société civile, doivent être en mesure de mettre de côté leurs intérêts personnels pour servir

les intérêts collectifs (Dufresne, 2012), ce qui semble avoir généralement été le cas, mais les divers types de leadership ont parfois été difficiles à concilier.

Soutien et accompagnement avec des ressources : Les élus et certains citoyens de Chartierville démontrent des qualités impressionnantes dans leur capacité de mobiliser les ressources humaines compétentes, autant à l'intérieur de leur communauté (élus et citoyens avec des intérêts et compétences complémentaires en raison de leurs expériences antérieures) qu'à l'externe (agents de développement sectoriels du CLD, intervenants du GAC-HSF ou de la MRC, etc.). Ils ont aussi mobilisé des fonds pour la réalisation de leurs projets, par des programmes connus comme le Pacte rural, mais également en fouillant pour trouver des subventions moins connues. Ce fut le cas par exemple pour la mise à niveau des installations du Centre d'interprétation de la mine d'or (CIMO). La capacité de combiner les programmes publics de différents secteurs d'activité et des différents paliers gouvernementaux, comme l'ont fait les acteurs du développement de Chartierville, est une qualité capitale pour les acteurs locaux participant au développement de leur communauté (Klein *et al.*, 2010).

Participation structurée, concertée et inclusive : Le nouveau conseil municipal a insufflé un changement dans la dynamique de la communauté en instaurant une gouvernance à visée partenariale qui implique les citoyens autant dans la planification que dans l'action. Selon Jean et Bisson, la gouvernance partenariale « désigne un modèle de gouvernance efficiente où se manifeste un équilibre dans la participation à la prise de décision sur les affaires locales entre les trois grandes forces présentes localement, soit le pouvoir politique local, le secteur privé et la société civile » (2008 : 540). Nous parlons de « visée partenariale » parce qu'il s'agit d'une dynamique nouvelle, qui n'est pas encore parfaitement maîtrisée, ni par les élus ni par les citoyens, mais qui est en développement. Aussi, bien qu'un membre du conseil municipal siège sur chacun des comités, il y est souvent plus pour faire le lien entre le comité et le conseil municipal, sans imposer sa vision personnelle. Le conseil municipal prend les décisions finales, étant donné que les fonds sont octroyés et gérés par la Municipalité. Les Chartiervillois tentent de mettre en pratique un rapport égalitaire et coresponsable entre les citoyens et les élus municipaux (Mercier et Bourque, 2012).

Par contre, ce type de gouvernance à « visée partenariale » appelle à un nouvel apprentissage du travail collectif, à la fois par les citoyens et par les élus. Les orientations et les actions ne doivent plus être définies par un acteur en particulier, mais être négociées en présence de la société civile locale, afin de faire consensus avant la prise de décision par les élus locaux (Jean et Bisson, 2008). La conjugaison des différents styles de travail et des dynamiques sociales pose quelques difficultés. Les liens sociaux et familiaux dans une petite communauté « tissée serrée » peuvent parfois prendre le dessus sur des pratiques plus concertées, ouvertes et transparentes. Aussi, si la participation citoyenne est valorisée et sollicitée, il demeure que le bassin de population est limité, avec une population totale d'à

peine 303 habitants. Il y a à Chartierville un risque réel de manquer de citoyens pouvant ou désirant participer si trop de projets sont menés de front.

Actions concrètes et innovantes : Chartierville semble avoir bien compris cet ingrédient de la recette. La consultation populaire a pris des allures festives avec l'épluchette de maïs, le bar et les feux d'artifice, encourageant la participation sur le moment et, peut-être plus important encore, donnant envie aux Chartierillois de recommencer. Cette approche qui intègre le plaisir et l'action est gagnante pour produire des résultats (Diers, 2008). Les élus ont su saisir l'occasion favorable et ont fait un suivi rapide auprès des citoyens qui avaient démontré un intérêt à s'impliquer. Avec la synthèse des discussions dont il a été question précédemment, les comités ont pu se mettre en action rapidement. Un comité a réalisé une série de petits projets à réalisation rapide (parc de jeux pour enfants, installations sportives dans la salle communautaire, journal communautaire, etc.). Cela a permis aux citoyens impliqués de voir les résultats de leur implication et à leurs concitoyens de retrouver confiance en leurs élus, en constatant les résultats concrets et leur impact sur la qualité de vie dans la municipalité. La combinaison de projets à court, moyen et long terme dans un tout cohérent a permis de maintenir la mobilisation, de renforcer la confiance des citoyens impliqués en leurs capacités et d'avoir un impact sur la reconnaissance des citoyens quant aux actions posées. La municipalité s'est aussi engagée dans la promotion d'un projet innovateur : une coopérative d'habitations écologiques, porteuse d'une vision globale pour le développement futur de la municipalité, dans l'optique d'une municipalité verte, bio, plein air, etc. Bien qu'ayant pris un certain temps à émerger, il semble que la question du développement durable et de projets innovants en ce sens pourrait devenir le vecteur du développement prochain.

Cohérence territoriale : Chartierville démontre de la résilience : en 2011, l'agent rural dresse un portrait assez sombre de la situation de la municipalité, mais la communauté, menée par les élus municipaux, se retrouve les manches et va de l'avant. L'état de la situation a poussé les gens à l'action pour changer les choses plutôt que de les décourager. On note également que les Chartierillois « de souche » ont commencé à faire une place aux nouveaux arrivants, entre autres en sollicitant des néo-ruraux pour les élections municipales, et que ces nouveaux arrivants ont saisi l'occasion offerte et ont pris leur place. Le mélange ainsi créé a changé la dynamique municipale, d'une façon positive, semble-t-il. La présence parmi les leaders, particulièrement chez les élus, de gens issus de différents horizons a permis un partage des savoirs qui pourrait aider à pérenniser les actions et les savoir-faire (Dufresne, 2012). Par contre, certains éléments de cohésion restent à travailler. Tous n'adhèrent pas d'emblée à la vision commune du développement de la communauté mise de l'avant par le conseil municipal et le comité Immobilier avec le projet écologique. Il leur faudra travailler à susciter l'adhésion du plus grand nombre afin que l'énergie déployée par les leaders ne soit pas dispersée dans des tensions entre les factions de la communauté.

La ville de Scotstown : Se sortir d'une gouvernance chaotique

Située dans le secteur est de la MRC du HSF, Scotstown est une ville de 538 habitants (Gouvernement du Québec, 2013). Elle est située au pied du Mont Mégantic et traversée par la Rivière au saumon. Cette ville, fondée par des colons écossais, s'est développée autour de la centrale électrique érigée sur la rivière et a connu un essor économique important avec la venue du chemin de fer.

Passer de K.O. à O.K.

Définir le chaos : qui dit chaotique dit chaos. Il y a eu le « Grand Chaos » que le dictionnaire définit comme le vide ou la confusion avant la création du monde, mais comme on ne se prend pas pour le nombril du monde, cherchons une autre signification pour définir le chaos. Il s'agit de la confusion, du désordre, de l'anarchie, du cafouillage, et cela peut aller jusqu'à la catastrophe et la tragédie.

Voici en bref la situation qui prévalait à l'hôtel de ville de Scotstown entre 2009 et 2011 : trois mairesses et trois directions municipales se succèdent, entraînant une gouvernance instable et quelque peu chaotique. Deux des trois mairesses étaient inexpérimentées et arrivées depuis peu à Scotstown; on peut croire qu'elles ne connaissaient pas suffisamment l'historique des dernières décennies de la ville, ni ce qui caractérise sa population pour bien jouer leur rôle en cette période difficile. S'ajoute à cela la présence d'un conseiller dont l'élection était contestée devant les tribunaux, un manque de respect pour le décorum lors des séances du conseil municipal et des doutes sur les compétences de la nouvelle directrice générale. Le portrait n'était pas des plus jolis.

L'ensemble de ces éléments a été la source d'une profonde insatisfaction et insécurité chez les citoyens, se traduisant par des séances du conseil parfois houleuses. On est donc plus près de la confusion et du désordre que de la catastrophe. Mais on pourrait dire que le conseil municipal était presque K.O. !

Sortir du chaos

La deuxième démission au poste de maire en moins d'un an a provoqué une réaction de frustration chez les électeurs, qui ont par la suite élu très majoritairement une ancienne mairesse, aguerrie par ses nombreuses années de service à l'hôtel de ville. Même si elle aurait préféré être élue par acclamation, afin d'éviter des dépenses importantes pour la tenue d'élections, la mairesse convient avec le recul que l'appui de plus de 95 % reçu de la part des citoyens lui a donné une légitimité qui a consolidé un leadership essentiel pour redresser la situation.

Forte de son expérience et de sa maîtrise des dossiers de la municipalité, elle a constaté l'étendue du chaos dans la gestion municipale et a identifié les éléments qui le composaient. La mairesse a ainsi pu procéder rapidement à un « ménage » dans l'administration municipale.

Puis, avec l'aide et le soutien des organismes régionaux comme le GAC-HSF, la nouvelle mairesse a enclenché un processus de consultation publique inspirée du Tableau de bord des communautés de l'Estrie (TBCE⁵), qui a catalysé une participation intéressée et intéressante de plusieurs citoyens du milieu. À la suite de cette consultation, un plan de développement local a été élaboré et des comités citoyens ont été mis en place.

De cette consultation ont découlé :

- La mise à jour du plan de développement local;
- La création d'un comité de leaders (concertation des comités);
- Des initiatives de communication : la conception d'une pochette d'accueil, la réalisation d'une nouvelle signature graphique pour la municipalité et l'instauration d'un site Web convivial;
- La signature d'un contrat avec Inode Estrie⁶;
- L'implication d'un jeune de trente ans qui a pris en main le dossier « jeunesse »;
- La mise sur pied d'un comité sur l'immobilier;
- L'implantation d'un cours de soudure régional à Scotstown.

⁵ Le projet du TBCE a été développé sous l'impulsion de l'Observatoire estrien du développement des communautés et de la Direction de la santé publique et de l'évaluation de l'Estrie. Il vise à améliorer les pratiques en développement des communautés à partir d'une démarche participative et intersectorielle de production d'un portrait quantitatif et qualitatif des communautés locales de l'Estrie, en fonction de leurs caractéristiques démographiques, économiques, sociales et de santé, ainsi que de l'appréciation de leur potentiel de développement. Cet outil vivant et dynamique (qui sera prochainement mis à jour avec les données du recensement 2011) permet d'avoir un portrait et des données à une échelle inédite de micro-territoire ou de quartiers.

⁶ Pour plus d'information, voir www.inodeestrie.qc.ca

Un des éléments de motivation et un leitmotiv que veut inculquer la mairesse chez la population, c'est la fierté! En ce sens, plusieurs mesures ont été prises pour augmenter ce sentiment chez les résidents de Scotstown :

- Des panneaux d'accueil attrayants;
- Transplantation d'arbres sur la rue principale;
- Aménagement paysager au parc municipal et au centre-ville, ce qui a valu à la municipalité une reconnaissance extérieure avec l'attribution, entre autres, de trois fleurons à la ville de la part de la Corporation des Fleurons du Québec;
- La rénovation de l'entrée extérieure et intérieure de l'hôtel de ville;
- Un bulletin municipal d'information périodique qui complète l'information générée par le site Web et le journal local, ajoutant à l'effort de transparence de l'administration municipale.

L'amélioration en cours et projetée de certaines infrastructures s'effectuera grâce à la récupération des sommes et subventions importantes des programmes d'infrastructures et des remises de taxes sur l'essence qui n'avaient pas été réclamées au cours des dernières années, en raison du contexte chaotique.

Ces différentes actions concrètes et visibles, avec des objectifs à court terme et long terme, ont apporté un certain apaisement chez les citoyens, qui s'est reflété par un changement de ton lors des séances du conseil municipal.

Les éléments de la reprise en main

En conclusion, à la suite de notre expérience à Scotstown, certains éléments apparaissent d'une grande importance dans la reprise en main d'une gouvernance municipale difficile. La consultation, l'écoute des besoins, la promotion du sentiment d'appartenance, la transparence, l'information, la collaboration avec les ressources locales et régionales ainsi que la compétence sont selon nous les principaux éléments pour passer d'une gouvernance K.O. à une gouvernance O.K. Du travail sur la concertation et l'apprentissage au travail collectif est en cours.

L'analyse de l'expérience de Scotstown par les chercheurs

L'expérience décrite par les acteurs du développement de Scotstown révèle une capitalisation sur les forces du milieu et des innovations intéressantes qui pourraient inspirer d'autres communautés. En contrepartie, certaines sphères du développement de cette communauté semblent plus difficiles à maîtriser. Voyons plus en détail les bons coups et les défis de l'expérience de mobilisation de Scotstown.

Leaders engagés et visionnaires : Scotstown bénéficie du leadership mobilisateur et de l'expérience d'un élu pour appuyer sa reconstruction. L'élection d'une ancienne mairesse effectuant un retour en politique municipale, après une période d'instabilité au poste de maire, a permis à la ville de reprendre son souffle. Son expérience de la politique municipale et sa connaissance des dossiers locaux et des programmes gouvernementaux ont permis à la mairesse de remettre de l'ordre dans l'administration municipale, passablement désorganisée par les fréquentes nominations et départs à la mairie et à la direction générale. Le défi qui se pose maintenant est d'assurer le transfert des connaissances et compétences à un nombre élargi de leaders, élus ou citoyens, afin que la transition, lors d'élections futures, ne précipite pas à nouveau la ville dans le chaos. Il est important de renouveler le leadership afin de pérenniser les actions et les savoirs (Dufresne, 2012). Cela permet également d'enrichir le leadership initial en y ajoutant de nouvelles idées et de nouvelles formes de leadership qui peuvent être complémentaires (Klein *et al.*, 2010). La mairesse travaille à renouveler le leadership dans la communauté en créant un comité de leaders comprenant les citoyens impliqués dans diverses initiatives locales et jouant un rôle de leadership dans la communauté.

Soutien et accompagnement avec des ressources : La mairesse travaille de pair avec des organismes locaux pour organiser une consultation populaire en mobilisant des ressources externes à la communauté, plus particulièrement les agents de développement du GAC-HSF. Le conseil municipal a également été en mesure de solliciter le soutien financier de certains programmes gouvernementaux comme le Pacte rural et des programmes d'infrastructure qui n'avaient pas été utilisés durant la période de chaos. Des actions suscitant le sentiment de fierté ont été menées. Les bureaux municipaux ont été mis à contribution lors de la consultation publique, et par la suite pour le travail effectué en comité.

Participation structurée, concertée et inclusive : La Ville de Scotstown a suscité la participation des citoyens à une consultation populaire, soit l'amorce à une potentielle participation active. Un point important à souligner est la participation de jeunes à la consultation. Un autre bon coup pour susciter la participation concertée, structurée et inclusive est l'orientation des actions vers un projet porteur lié à la fierté. Ce sentiment de fierté encourage la mobilisation et le travail vers un objectif commun. Un défi se pose par contre à Scotstown : celui d'assurer la relève chez les citoyens impliqués. En effet, la

consultation a connu un bon succès, car plusieurs citoyens y ont pris part; le défi est donc de les amener de la consultation à l'action.

Actions concrètes et innovantes : La ville de Scotstown a mis en chantier plusieurs actions concrètes visibles à court terme cherchant à la fois à redonner de la fierté aux résidents de Scotstown pour leur ville et à attirer de nouveaux résidents. Parmi ces actions, on note l'amélioration de l'image physique et virtuelle de la municipalité par la plantation d'arbres et de fleurs, la rénovation de l'hôtel de ville et la refonte du site Web. Certaines de ces actions ont valu à la municipalité des distinctions, notamment par la Corporation des Fleurons du Québec.

Cohérence territoriale : Les actions menées dans le but d'augmenter la fierté des résidents de Scotstown semblent avoir eu un effet positif sur le sentiment d'appartenance; les gens sont fiers de leur municipalité et fiers d'y appartenir. La cohésion de la communauté est par contre complexe à rétablir pour donner suite à la période de chaos qui a ébranlé la confiance de plusieurs. Bien que les actions entreprises soient plus récentes, plusieurs chantiers sont en place pour un renouveau fort intéressant.

La municipalité de Lingwick : Une coop qui crée des synergies!

La municipalité du canton de Lingwick est située dans le secteur est de la MRC du HSF et comprend deux agglomérations : le hameau de Gould et le village de Sainte-Marguerite. Une communauté anglophone et une communauté francophone cohabitent sur le territoire de la municipalité. On y retrouve peu de services de proximité. Sur le plan socioéconomique, le portrait n'est pas très reluisant : le revenu personnel moyen des résidents de Lingwick est inférieur au revenu moyen de la MRC du HSF, qui est lui-même inférieur au revenu personnel moyen de la région de l'Estrie et de la province de Québec.

Au début des années 2000, cette petite communauté d'un peu plus de 450 habitants connaissait une dynamique communautaire ralentie, malgré ses comités et associations diverses. Plusieurs associations survivaient à peine, avec un nombre d'adhésions minimal et très peu de fonds pour développer des projets. Un jour, une citoyenne néo-rurale s'intéresse aux habiletés et compétences locales, notamment dans le secteur du tissage. Une nouvelle dynamique prend alors naissance autour du métier à tisser. Les dames qui savent tisser enseignent à celles et ceux qui ne savent pas. D'autres compétences artisanales prennent ce train en route, si bien qu'une coopérative voit le jour avec comme mandat de vendre les produits créés. Si le chiffre d'affaires est encore faible, ne permettant pas l'embauche d'une ressource humaine, une petite économie artisanale et touristique est créée, et avec elle toute une synergie d'actions entre différents acteurs socioéconomiques locaux et externes à la

communauté. Des personnes isolées et solitaires prennent part aux activités sociales, des aînés qui prévoyaient quitter la municipalité restent, des ponts se créent entre les générations, des personnes insistent pour être bénévoles. Les autres associations voient leurs adhésions augmenter, bénéficiant à leur tour de ce dynamisme bénévole. Notre citoyenne néo-rurale qui a amené ce vent de changement nous donne plus de détails dans les paragraphes qui suivent.

Nous sommes arrivés à Lingwick à la fin des années 1990. Dès notre arrivée, nous avons souhaité nous engager dans la vie sociale et communautaire du village. Nous avons d'abord fait des démarches auprès de nos voisins, afin de les connaître et de se faire connaître, puis auprès des organismes. Un organisme attire davantage mon attention, par le type d'activités qui s'y pratique : l'Association féminine d'éducation et d'action sociale (AFEAS). Je prends vite conscience des talents qui s'expriment dans la communauté : couture, tissage, dessin, ponts couverts miniatures, etc. Il me vient alors l'idée qu'on pourrait créer un lieu où les artisans locaux pourraient vendre leurs œuvres. J'invite une amie pour en discuter; l'idée est bien accueillie, puis rien. J'en discute de nouveau avec différentes personnes. Créer une coopérative, peut-être, pour donner aux artisans le contrôle sur leur organisation? Plusieurs personnes sont intéressées. Personne ne prend le leadership. Je garde cette idée en tête, mais la mets de côté un instant. Entre-temps, je demande à des membres de l'AFEAS de m'enseigner à tisser. Cela provoque un renouveau dans cet organisme moribond qui revit, fleurit et deviendra un bon fournisseur de produits pour la coop.

À l'automne 2004, je sollicite les douze adhésions minimales nécessaires selon la Loi des coopératives⁷ et mon mari fait les démarches de constitution en coopérative de producteurs. Les statuts de constitution sont délivrés en juillet 2005. Les règlements adoptés prévoient qu'il suffit d'une part sociale (10 \$) pour devenir membre actif.

Pour partir, il fallait trouver un local. Les propriétaires du pub Caledonia ont prêté une partie de leur garage et des membres ont mis leurs produits en consignment à la coop, qui les a vendus pour eux, retenant 20 % du prix de vente pour son administration. À la fin de juillet 2005 ont eu lieu les grandes fêtes du 150^e de la municipalité du canton de Lingwick. Nous avons emprunté une remorque d'un ami et nous nous y sommes installés jusqu'à la fin des célébrations. Nous avons emprunté de nouveau le garage du pub Caledonia à l'été 2006. En 2007, le pub a fermé ses portes et il nous a fallu quitter le garage. Afin de régler de façon permanente notre besoin de locaux, la mairesse nous a parlé de la possibilité d'acquérir une bâtisse préfabriquée, pliable et transportable, et elle nous a informé de l'existence du Pacte rural, qui offre une aide financière pour des projets locaux. Nous nous sommes alors demandé si nous pouvions acquérir notre propre bâtisse. Une soumission de

⁷ La Loi des coopératives a été modifiée depuis et pour fonder une coopérative de producteurs, cinq membres au minimum sont nécessaires.

projet a été déposée au Centre local de développement (CLD); le projet a été bien reçu, mais une coopérative de producteurs n'était pas admissible. Qu'à cela ne tienne, nous avons demandé à un autre organisme de nous parrainer pendant que nous modifions nos statuts et devenions une coopérative de solidarité, admissible au financement par le Pacte rural. Merci au CLD qui nous a grandement appuyés dans ce projet au Pacte rural. Cette bâtisse, il faut bien la faire construire, puis l'installer quelque part... Parce que nous étions en train de mettre sur pied un projet s'annonçant rassembleur, la municipalité nous a prêté, pour un terme de cinq ans renouvelable, un terrain au pont couvert McVetty-McKenzie. Le Pacte rural finance jusqu'à 80 % des projets, mais les 20 % restant doivent venir de la communauté. Des membres prêtent, pour une période maximale de dix ans et sans intérêt, le capital non couvert par le Pacte rural. En 2011, 40 % de ces emprunts étaient remboursés. Une autre partie des fonds provient de dons reçus de certains membres ainsi que d'autres organismes locaux.

La communauté est embarquée dans le projet : des citoyens ont offert à titre gracieux des matériaux de construction et ont travaillé bénévolement à l'installation de la bâtisse ainsi qu'à l'aménagement paysager. Des membres ont tenu bénévolement la boutique. Un comptable agréé a fait bénévolement les états financiers de la coop, et un membre très compétent en a fait la vérification. La coop a travaillé de concert avec l'Auberge La Ruée vers Gould et a reçu les touristes venus en autocar pour une journée d'animation touristique et culturelle, d'achats, de bouffe et de spectacle.

La Coop des artisans a ensuite travaillé à améliorer sa visibilité. Pendant quelques années, tout en gardant la boutique ouverte au pont couvert, la coop a tenu un kiosque de vente de ses produits à la foire agricole de Cookshire, où elle s'est fait connaître des visiteurs. La coop a pris en charge la réalisation d'une carte touristique de la communauté et y a fait la publicité des marchands locaux. La mobilisation des membres se fait essentiellement par contacts personnels : les membres satisfaits ont invité des parents et des connaissances à se joindre à la coop, des touristes ont apprécié l'accueil reçu et sont devenus membres. La Coop des artisans s'implante dans le milieu. Le nombre de membres croît chaque année, en même temps que le chiffre d'affaires encore modeste. Au fil des ans, la FADOQ a fait deux dons à la coop, soulignant son apport à la communauté.

Il n'est pas difficile de convaincre certains membres d'accepter de tenir bénévolement la boutique quelques jours. Ces derniers en sont même à le solliciter. Mais pas tous : bon artisan ne signifie pas à l'aise avec le public. Et tous ne sont pas nécessairement bilingues, un atout important dans un commerce qui s'adresse aux touristes plus qu'aux gens du milieu. Il est plus que difficile d'obtenir que des membres se chargent de la comptabilité; elle revient donc chaque année à la même personne.

Notre petite coop vit parce que tout le travail s'y fait bénévolement. Nous avons obtenu ce résultat parce qu'elle constitue un milieu de vie pour ses membres et qu'elle participe à la

vie de la communauté en interagissant avec les autres organismes communautaires. Sa réputation est bien établie, au point où des citoyens sont devenus membres strictement par solidarité, alors qu'ils ne présentent aucun produit à vendre. Certains membres cessent de produire, mais veulent conserver leur statut de membres; certains quittent la coop et font don de leur part sociale.

Les membres sont fiers de leur coop et, lors d'une consultation citoyenne par la municipalité, des citoyens la citent comme élément qu'ils veulent conserver chez eux. Des personnes isolées avant la création de la coop sont aujourd'hui leaders d'actions dans la communauté.

Bref : le projet de la coop devient un organisme rassembleur dans la communauté; les acteurs du milieu communautaire et commercial s'entraident dans un esprit de réciprocité, comprenant qu'on est tous interdépendants. La coop est également devenue un lieu de rencontre et d'échange, où germent de nouveaux projets. De tels échanges entre les leaders locaux ont eu un impact important lors de la création d'un marché public de produits biologiques.

L'analyse de l'expérience de Lingwick par les chercheurs

Le récit de l'expérience de mobilisation de Lingwick met de l'avant des éléments particuliers très intéressants, mais présente également certains points qui nous portent à nous interroger sur la pérennité du mouvement entamé par la communauté. Nous expliquons cette analyse dans les pages suivantes.

Leaders engagés et visionnaires : Les leaders de l'initiative de Lingwick ont su faire preuve de flexibilité et de créativité en s'adaptant aux contraintes pour assurer l'épanouissement de leur projet. En effet, ils ont fait face initialement à un refus de financement pour l'achat d'un bâtiment pour leur coopérative de producteurs par le Pacte rural, mais ont recherché des solutions plutôt que de se laisser abattre. Ils ont vu qu'une coopérative de solidarité est admissible au financement du Pacte rural et ont dès lors entamé les démarches pour convertir leur coopérative de producteurs en coopérative de solidarité, faisant ainsi preuve d'une capacité d'adaptation pour saisir les occasions (Klein *et al.*, 2010). Si cette nouvelle formule de coopérative suscite une forte adhésion de la communauté, le leadership au sein de la coopérative semble poser problème; peu de membres semblent souhaiter prendre le leadership ou même assumer certaines tâches et responsabilités. Il leur faudra donc trouver un moyen de transformer l'adhésion et le bénévolat en leadership afin d'assurer le développement et la pérennité de la coopérative.

Soutien et accompagnement avec des ressources : Les gens de Lingwick ont su mobiliser les organisations et acteurs locaux pour les aider à démarrer leur projet de coopérative. Ils ont par exemple convaincu douze personnes d'y adhérer. Ils ont aussi tiré profit de la générosité des propriétaires du pub Caledonia qui ont mis leur garage à la disposition de la coopérative avant que cette dernière ne soit en mesure de se procurer son propre local. Pendant les fêtes du 150^e anniversaire de Lingwick, les leaders du projet ont approché un ami et ainsi obtenu le prêt d'une remorque pour assurer une présence de la coopérative au cœur des festivités. À la suite d'une entente avec l'Auberge La ruée vers Gould, les visites guidées se sont arrêtées à la coopérative, amenant un flux intéressant de touristes pour la petite entreprise. De plus, les membres de la coopérative ont offert temps et matériel pour finaliser l'installation de la bâtisse permanente à la sortie du pont couvert, en plus de financer en partie son achat par des prêts sans intérêts. Ils ont fait preuve d'entrepreneuriat territorial, c'est-à-dire d'une grande capacité à mobiliser les ressources disponibles sur le territoire et à mettre en relation les acteurs qui habitent ce territoire, ce qui est un élément essentiel à toute démarche de développement selon Espada (2013). Des organisations locales, comme la FADOQ, reconnaissent l'apport de la coopérative à la vie communautaire en faisant un don à cette dernière. Les leaders du projet ont également su mobiliser les artisans locaux, et même des artisans de l'extérieur de la communauté, afin de fournir la coopérative en produits de qualité en quantité suffisante. Enfin, un soutien important pour le démarrage de la coopérative de solidarité a été apporté par la municipalité de Lingwick. En effet, c'est la mairesse qui a suggéré aux dirigeants de la coopérative de s'installer sur le terrain à la sortie du pont couvert et de solliciter le Pacte rural pour obtenir les fonds nécessaires à l'acquisition d'une bâtisse. De plus, la municipalité a offert une aide financière sous la forme d'un prêt pour l'achat du terrain, montrant ainsi un appui des élus au projet (Mercier et Bourque, 2012).

Participation structurée, concertée et inclusive : Le changement de structure de la coopérative, de coopérative de producteurs à coopérative de solidarité, facilite la participation d'un plus grand nombre de personnes au sein de la coopérative, en permettant l'adhésion de membre de soutien. La coopérative s'est également ouverte à l'adhésion d'artisans de l'extérieur de Lingwick afin d'assurer un approvisionnement suffisant en produits. Aussi, le fait que la coopérative ait besoin de bénévoles pour assurer une présence constante au kiosque de vente suscite une participation plus large de la communauté. Avec le temps, les villageois se sont approprié le projet et certains deviennent membres, en plus de se proposer pour faire du bénévolat sans être producteurs d'artisanat.

Nous remarquons cependant certaines faiblesses ou certains éléments de risques. La présence d'un projet enthousiasmant pour le milieu peut représenter un risque de canaliser le dynamisme local dans ce seul projet; il est préférable, pour le développement du milieu, que le projet soit porteur d'un élargissement de la mobilisation et devienne, en quelque sorte, une pépinière à nouvelles idées. La coopérative de solidarité de Lingwick semble

jouer ce rôle pour l'instant, en offrant un lieu de rassemblement et de discussion d'où émergent des idées comme celle du marché public. De plus, d'autres organismes communautaires de la municipalité, comme la FADOQ et l'AFEAS, semblent bénéficier du regain de vie sociale et communautaire, avec une hausse des adhésions et une participation accrue à leurs activités. Par ailleurs, un aspect a besoin toutefois de se développer dans la coopérative de solidarité : la relève. Il y a une bonne participation à la production, suffisamment de bénévoles, des adhésions en bonne quantité, mais les responsabilités demeurent entre les mains des mêmes personnes depuis la fondation de la coopérative. Ainsi, le même membre réalise chaque année les tâches liées à la comptabilité, puisque personne d'autre ne veut prendre ce rôle, ce qui pourrait poser problème dans le futur.

Actions concrètes et innovantes : L'initiative de coopérative de solidarité génère une activité socioéconomique innovante dans le milieu, en plus de s'appuyer sur les talents locaux et d'encourager la transmission des savoirs artisanaux. Il s'agit d'une réalisation concrète et tangible, combinant plusieurs éléments originaux : un emplacement et une construction nouvelle dans un endroit touristique, une présence régulière des bénévoles les fins de semaine d'été et pendant les vacances, le partenariat établi avec un restaurateur local, etc. Cette réalisation a acquis au fil des ans une visibilité à l'extérieur de la municipalité, dans les municipalités voisines, contribuant à la fierté des artisans et membres de la coopérative. Il ne faut cependant pas que le mouvement de développement local s'arrête après cette unique réalisation.

Cohérence territoriale : La Coop des artisans a eu un impact positif sur la cohérence territoriale de la municipalité de Lingwick de deux façons différentes. D'abord, pour mener ce projet à terme, il a fallu que les instigateurs développent un réseau pour recruter les membres nécessaires à la constitution, mais aussi des producteurs d'artisanat et des bénévoles pour les travaux et pour tenir la boutique en période estivale. Cette mise en relation de différents acteurs de la municipalité a remis les gens en conversation et en interaction les uns avec les autres. Les relations interpersonnelles sont un élément indispensable d'une communauté. Les relations sociales délimitent le territoire, contribuent à la vie locale, donnent une structure et une direction aux actions collectives et fournissent la source à une identité commune (Theodori, 2008). En ce sens, la Coop des artisans de Lingwick est une réussite, puisque la population locale s'est approprié le projet, l'a fait grandir et connaître à l'extérieur de la communauté et en tire une fierté. D'autres actions ont suivi, comme une grande consultation de la population. De plus, la coopérative met de l'avant le talent local, principalement celui des aînés de la municipalité. Certains aînés qui prévoyaient quitter la municipalité s'y sentent désormais suffisamment entourés et appréciés pour y rester.

Au niveau local : Éviter la crise

Il arrive que des communautés reconnaissent les signes avant-coureurs de perturbations majeures et agissent en amont de la crise. Le fait d'avancer malgré les difficultés est aussi une forme de résilience des communautés. Pour Davis *et al.* (2005), la résilience est l'habileté de prospérer malgré la présence de facteurs de risque.

Voici les récits de deux municipalités du HSF qui ont agi afin d'éviter la crise.

La municipalité de Newport : Le défi des communautés distinctes dans une même municipalité

La municipalité de Newport s'étend sur un vaste territoire de près de 270 km², situé entre Cookshire-Eaton, Bury, La Patrie et Saint-Isidore-de-Clifton, et compte 739 habitants regroupés en quatre noyaux villageois (Saint-Mathias-de-Bonneterre, Island Brook, Randboro et Lawrence Colony), distincts autant par leur population que par la distance qui les sépare (Gouvernement du Québec, 2013). La municipalité du canton de Newport a subi des crises par le passé : nous avons récemment vécu une fusion forcée avec Cookshire-Eaton en 2003, jusqu'à la défusion en 2006, qui donna naissance à la municipalité de Newport, le vocable « canton » disparaissant alors.

En 2003, avec la fusion forcée, le message est clair : si l'on ne la prend pas en main, la municipalité de Newport est appelée à disparaître. Comment faire pour réunir les gens et tenter de bâtir un avenir commun? À priori, le défi est énorme. Les travaux pour la défusion ont été une première occasion d'ouvrir le dialogue entre les communautés anglophone et francophone de même qu'entre les citoyens des quatre pôles. Une fois la défusion achevée, chacun est rentré chez lui. La mairesse, newportaise d'adoption élue en 2009, tente une approche en 2011 en réunissant quelques citoyens de chaque noyau villageois, sans grand succès. En 2012, une deuxième tentative est faite avec l'accompagnement du GAC-HSF et l'Observatoire estrien du développement des communautés.

On réunit alors seize citoyens des quatre horizons, sur la base d'un diagnostic qualitatif de leur municipalité selon la démarche du Tableau de bord des communautés de l'Estrie. Un constat émerge de cette première rencontre : les citoyens des quatre pôles ne se connaissent pas, mais lorsqu'ils se parlent, ils se reconnaissent, car ils se rendent compte qu'ils vivent la même réalité. Le conseil municipal au complet est présent et observe cette rencontre. Trois mois plus tard, une deuxième rencontre réunit 25 citoyens et les membres du conseil municipal. Les défis évoqués lors de la première rencontre se transforment en quatre comités mixtes (citoyens des quatre pôles et élus) qui vont réfléchir à des solutions.

Si certains comités rencontrent des obstacles, d'autres construisent et présentent des projets au conseil municipal. Des citoyens impliqués dans certains comités sans concrétisation à

court terme rejoignent les rangs des comités qui avancent bien, renforçant ainsi leurs actions. La mairesse apprend alors à moduler son implication pour favoriser l'action citoyenne pour que les projets répondent le plus possible aux besoins des citoyens. Le défi pour nous sera sans doute la réalisation des premiers projets concrets et rassembleurs afin de donner fierté et envie de continuer à s'impliquer.

Les parties prenantes de la mobilisation : leaders, organismes, élus, citoyens

Grâce aux programmes d'aide financière du Pacte rural et du Fonds de soutien aux territoires en difficulté, à la volonté des élus de la municipalité ainsi qu'à l'implication du GAC-HSF, du CLD et de l'Observatoire estrien de développement des communautés (OEDC), il a été possible d'entreprendre une démarche de mobilisation en vue d'une revitalisation de la municipalité. La mobilisation des parties prenantes a permis de réfléchir à l'avenir de la municipalité, mais surtout de se mettre en action. Les principaux acteurs qui ont suscité le démarrage de cette démarche sont la mairesse et les agents ruraux du CLD. D'ailleurs, la mairesse a joué un rôle crucial dans la mobilisation en identifiant et sollicitant des citoyens ayant une influence particulière dans leur secteur. En effet, les résidents de Newport s'identifient davantage à Saint-Mathias, Randboro, Island Brook ou Lawrence Colony qu'à Newport dans son ensemble. Il fallait donc interpeler des citoyens de chacun des quatre secteurs, capables à leur tour d'en mobiliser d'autres au profit de l'ensemble de la municipalité. Les agents ruraux ont, par leur accompagnement, porté les acteurs locaux à l'action, mais aussi à la réflexion. D'autres acteurs s'ajouteront en cours de route, soit des citoyens et d'autres professionnels du développement.

Les processus de réflexion et d'action

Voici quelques éléments de la démarche entreprise à Newport :

- Réalisation d'un portrait de la municipalité (par les intervenants du CLD, du GAC-HSF et de l'OEDC, selon la démarche du TBCE);
- Organisation en collaboration avec le GAC-HSF et l'OEDC de deux consultations publiques qui ont permis la création de comités citoyens – zonage, sentiment d'appartenance, attrait de nouveaux résidents et environnement;
- Rédaction de demandes de financement (Pacte rural et demande de financement et de soutien pour la mise à jour de la politique familiale et la réalisation de la démarche MADA (Municipalité amie des aînés), une cuisine communautaire afin de créer des rapprochements, et se doter de postes informatiques communautaires);
- Rédaction d'un plan d'action et de diversification. Le portrait et les consultations publiques ont mené à établir les principaux champs de travail de la municipalité, qui sont :

- Attirer et maintenir la population;
- Encourager l'entrepreneuriat local et la création d'emplois;
- Augmenter le sentiment d'appartenance et de fierté des résidents envers Newport.

Les actions concrètes à court, moyen et long terme

À court terme, la démarche a permis de se rencontrer, de discuter, de se connaître en tant qu'individus et communauté, et de former des comités.

À moyen et long terme, le comité sur l'appartenance aimerait que Newport soit reconnue comme une municipalité à part entière, avec un code postal unique et non des codes postaux associés aux municipalités voisines. Administrativement, Newport n'existe pas et plusieurs ministères nous associent à Cookshire-Eaton. Newport n'est pas connue non plus; lorsque les gens passent sur la route 212, ils voient « Island Brook », mais pas « Newport ». Seuls les GPS indiquent Newport. Pour ce qui est du long terme, il nous faudra y réfléchir, mais nous souhaitons :

- Élaborer et mettre en œuvre une politique d'accueil et d'intégration des nouveaux résidents;
- Établir une stratégie de dézonage agricole pour permettre la libre construction et le fractionnement des terres non productives;
- Favoriser la participation citoyenne par des projets rassembleurs (fête de municipalité, cuisine communautaire, centre communautaire, cafés Internet, etc.).

Les défis de la mobilisation

La mobilisation est une chose, le maintien d'une mobilisation forte à long terme en est une autre. Les élus essaient de se poser en soutien aux citoyens, mais les citoyens doivent prendre la place qui leur est attribuée. Mobiliser les résidents pour avoir leur opinion est plus facile que de les amener à mettre la main à la pâte, même dans un seul comité. Certaines personnes s'impliquent pour faire bouger les choses rapidement. Toutefois, la majorité des dossiers prennent des mois, voire des années à se concrétiser. Ça explique pourquoi les gens ne s'impliquent pas ou cessent de s'impliquer dans leur communauté. Il y a également des gens qui ne veulent pas que ça change. Ceux-ci apprécient la tranquillité, ont leur réseau bien à eux et profitent des services de proximité dans les municipalités voisines. L'étalement du territoire n'aide pas non plus à mobiliser l'ensemble de la municipalité, surtout que l'attachement aux quatre pôles est plus naturel et historique que l'appartenance à une municipalité unie.

Heureusement qu'il y a des agents de développement qui motivent les troupes à rester en action, qui nous encouragent et apportent un soutien à l'animation, la gestion, et

l'accompagnement dans nos démarches. Sans eux et leur enthousiasme, les démarches de mobilisation seraient sans doute moins nombreuses.

L'analyse de l'expérience de Newport par les chercheurs

L'expérience de mobilisation locale en cours à Newport présente des avancées importantes par rapport à la situation de départ, alors que certaines sphères du développement local restent à travailler plus en profondeur. L'analyse qui suit aborde ces constats.

Leaders engagés et visionnaires : L'expérience de Newport présente des éléments intéressants. D'abord, étant donné le contexte géographique particulier à Newport, l'initiatrice de la démarche de développement de la communauté a eu l'idée de recruter dès le départ des leaders naturels reconnus dans chacun des quatre pôles de la municipalité. Ces personnes ont pu à leur tour recruter des citoyens de ces secteurs pour assurer une représentativité lors de la consultation populaire et dans les comités ainsi que pour entamer le rapprochement entre les quatre pôles et le dialogue entre la communauté francophone et anglophone. Cette stratégie d'unir le leadership formel des élus au leadership informel des certains citoyens est intéressante, puisque les initiatives locales ont davantage de chances de réussite lorsqu'elles sont appuyées par un leadership reconnu par les pairs (Klein *et al.*, 2010). En s'adjoignant des leaders crédibles dans leur milieu d'appartenance, la mairesse a mis en place des éléments facilitant l'adhésion d'autres citoyens à la démarche de développement (Caledon Institute of Social Policy, 2009). Ensuite, la municipalité a élaboré un plan d'action se déclinant en trois thématiques, ce qui a structuré l'action des comités et assuré une cohérence entre les diverses initiatives. Par contre, le fait que des projets soient menés par des comités citoyens plutôt que par le conseil municipal demande que les élus et les citoyens créent une nouvelle dynamique de travail, afin de s'orienter vers un leadership partagé dans une visée de gouvernance partenariale. Cette étape est toujours en développement, elle demande du temps et des ajustements. Il faut d'abord que la société civile prenne conscience de sa propre existence puis de son pouvoir et des responsabilités qui y sont associées. Ensuite, il faut que la société civile et les élus municipaux trouvent un nouvel équilibre dans le partage du pouvoir afin qu'ils puissent s'influencer dans les prises de décisions communes et déterminer leurs coresponsabilités dans ces décisions (Jean et Bisson, 2008).

Soutien et accompagnement avec des ressources : Les élus de Newport ont su solliciter les ressources humaines compétentes à l'extérieur de la communauté, notamment au sein des organisations supralocales comme le CLD, le GAC-HSF et l'OEDC, et leur faire confiance pour la démarche de consultation avec le TBCE ou pour la coordination des travaux à la mise en branle des comités. Les élus municipaux, appuyés par les ressources externes à la communauté, ont aussi su profiter des occasions de financement offertes par certains programmes gouvernementaux comme le Pacte rural, qui a servi à couvrir les frais de la démarche de consultation du TBCE et d'entamer certains projets, comme l'ajout de services dans l'édifice municipal.

Participation structurée, concertée et inclusive : Les organisateurs de la consultation populaire ont su rendre la rencontre conviviale, avec un lunch offert et une ambiance de retrouvailles. Cela a permis de susciter la participation des citoyens à la seconde rencontre dans le cadre de la démarche du TBCE ainsi que leur implication dans les comités par la suite, facteur facilitant l'action (Diers, 2008). Lors des deux rencontres citoyennes de la démarche du TBCE, les gens ont bien compris les défis et occasions à saisir dans leur communauté, et les ont en quelque sorte intégrés, faisant leurs les préoccupations et priorités de la municipalité. Par contre, deux défis importants se dessinent à l'horizon pour la communauté de Newport : celui de maintenir la mobilisation et, conséquemment, l'élargissement de la participation. En effet, le contexte culturel et géographique de Newport a engendré au fil des ans une faible cohésion sociale au sein de la municipalité, ce qui a causé un développement davantage par hameau. Les deux rencontres populaires et les réunions de comités ne suffisent pas à créer un sentiment de communauté durable, et l'engagement dans des projets à moyen ou long terme risque de s'effriter rapidement sans réalisation concrète. Ainsi, si l'on constate présentement une volonté d'action chez certains citoyens impliqués dans les comités, l'effritement de la mobilisation risque d'en réduire le nombre pour qu'au final, un petit nombre d'individus portent l'ensemble des projets, ce qui peut devenir désengageant.

Actions concrètes et innovantes : Compte tenu du contexte culturel et géographique, Newport doit bénéficier d'actions concrètes et rassembleuses à court terme pour maintenir la mobilisation et augmenter le sentiment d'appartenance à la municipalité. En effet, selon Espada (2013), plus on se sent bien dans un territoire donné, ce qui peut être amélioré par la réalisation d'actions ayant un impact positif sur la qualité de vie, et plus on développe une relation affective forte avec le territoire où l'on vit, plus on aura envie de s'y impliquer. C'est ainsi que le territoire se dynamise et la roue de la mobilisation s'autoalimente (Espada). On assiste présentement à la réalisation rapide de certaines initiatives, visibles, mais peu rassembleuses. Par exemple, la réalisation par un artiste local d'affiches aux entrées de la municipalité peut contribuer au sentiment de fierté de certains résidents, mais le sentiment d'appartenance et d'unité territoriale ne peut se faire que par des activités

sociales regroupant les quatre pôles et favorisant les rencontres et la création de liens, ce qui n'est pas encore réalisé à Newport.

Cohérence territoriale : L'initiative de recruter des leaders des quatre pôles, les deux rencontres populaires de la démarche du TBCE et la création de comités citoyens ont permis de démarrer une conversation entre les résidents des quatre hameaux, première base vers le développement d'un sentiment d'unité territoriale, puisque la notion de territoire vécu est étroitement liée aux relations et réseaux socioéconomiques (Dufresne, 2012; Klein *et al.*, 2010). Les obstacles majeurs à ce sentiment d'unité sont : la réalité géographique des quatre hameaux répartis sur un grand territoire; la présence de deux communautés culturelles distinctes, anglophone et francophone; l'habitude des résidents de Newport de faire affaire avec les municipalités voisines pour les services, de même que l'absence de lieu de rassemblement et de noyau villageois. La présence d'un lieu de rencontre participe effectivement au développement du territoire vécu, base du sentiment d'appartenance à la communauté (Dufresne, 2012). La présence de la cuisine collective peut devenir ce lieu de rencontre. Autrement, l'absence d'un tel lieu de rassemblement commun affectera le potentiel de développement de la communauté, puisque cette dernière sera privée d'un espace où les gens pourraient se rencontrer régulièrement et discuter librement de leurs différentes idées, en plus de tester la réception de projets par le reste de la population locale (Dufresne, 2012). Il semble également que l'obtention de l'adhésion des résidents des quatre pôles quant aux projets communs soit un défi; les initiatives sont encore perçues comme étant uniquement au service des résidents du hameau où se déroule le projet, et non de l'ensemble de la municipalité. Ce dernier défi renvoie au besoin d'un projet concret et rassembleur pour l'ensemble des quatre hameaux.

La municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton : Mobiliser les jeunes

La municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton est située à la frontière canado-américaine avec le New Hampshire et compte 735 habitants en 2013 (Gouvernement du Québec, 2013). L'activité économique de cette municipalité tourne autour de l'exploitation agricole (agriculture et acériculture) et forestière. Une part importante des résidents travaillent à l'extérieur du territoire de la municipalité, principalement à Sherbrooke. Saint-Isidore compte encore plusieurs services de proximité sur son territoire, dont une école primaire, une caisse populaire et un bureau de poste. La municipalité de Saint-Isidore a développé depuis 2001 certaines initiatives, comme la distribution de composteurs domestiques et l'installation de compteurs d'eau, dans la perspective d'en faire un village écologique.

En 2008, Saint-Isidore-de-Clifton en Action, un organisme à but non lucratif (OBNL) voué au développement socioéconomique local, profite d'une subvention de la Société d'aide au

développement de la collectivité du HSF (SADC) pour créer un poste à temps partiel de coordonnatrice au mieux-être collectif afin d'animer la communauté. Un an plus tard, le Conseil municipal prend la relève et ajoute à ce mandat la gestion des projets issus du milieu et financés par le Pacte rural. Cette initiative donne l'occasion aux acteurs locaux de développer des projets en dehors de la gestion municipale courante et sert de levier pour les projets citoyens.

L'ajout d'une ressource dédiée à la gestion des projets citoyens dans le cadre du Pacte rural pourrait aider à diminuer certains freins au développement local que sont la méconnaissance des ressources et programmes supralocaux, une certaine méfiance et aversion pour les « experts » des organisations supralocales de développement (CLD et MRC) ainsi que la lourdeur bureaucratique des demandes de subventions. Un frein important demeure hors de portée des actions de la municipalité : l'uniformisation des normes et programmes gouvernementaux qui défavorisent les petites localités (ex. : le renouvellement obligatoire du matériel des services de protection des incendies tous les cinq ans, même pour une municipalité où les pompiers volontaires sortent quatre à cinq fois par année et où l'usure n'est pas la même que pour une grande ville).

La municipalité a établi un plan de travail qui est mis à jour de façon annuelle selon l'analyse des besoins réalisée, soit lors d'une consultation publique, soit à la suite de réflexions en comités. La gestion des fonds du Pacte rural octroyés à la municipalité de Saint-Isidore se fait donc en fonction des priorités annuelles inscrites au plan d'action. De plus, la municipalité a tenu récemment une consultation publique auprès des citoyens afin qu'ils fassent connaître leurs besoins, déterminent leur avenir et participent à son avènement.

Une vie communautaire existe à Saint-Isidore, avec la présence de plusieurs OBNL qui impliquent environ 10 % des citoyens, tous bénévoles. On note une particularité : la municipalité n'est pas responsable de l'offre ni de l'organisation des loisirs sur son territoire, ce mandat étant dévolu à un OBNL local très indépendant, subventionné par la municipalité, mais peu reconnu par les élus locaux. Cet organisme est actif, imaginatif et visionnaire, mais démontre parfois une certaine difficulté à passer de l'idéation à la réalisation concrète. Les élus municipaux sont limités dans leurs actions et leur implication. Conjuguant des moyens financiers limités et une tâche administrative importante, ils adoptent souvent une vision à court terme, généralement en termes de mandat électoral de quatre ans. La vision des citoyens, via l'OBNL, et la vision des élus sont parfois très différentes.

Les organismes communautaires ont accès au journal municipal pour partager leurs besoins en ressources humaines et diffuser leurs réalisations. Malgré la base bénévole présente dans la municipalité de Saint-Isidore, il est difficile de recruter de nouveaux bénévoles souhaitant s'impliquer de manière soutenue, et ceux qui le font s'essoufflent; la dynamique

communautaire est ralentie. On note un grand roulement parmi les bénévoles impliqués dans les nombreux organismes, ce qui nuit à la concertation. Certaines personnes s'impliquent par intérêt personnel. On remarque également un dénigrement de la part des autres résidents par rapport aux projets et réalisations des bénévoles.

Dans ce contexte, plusieurs circonstances et faits amènent la coordonnatrice destinée au mieux-être collectif à s'intéresser aux jeunes de la municipalité. Une augmentation du vandalisme sur l'équipement public, un lieu de rassemblement qui se résume à se regrouper sur un banc devant le dépanneur et de bruyantes courses de quatre roues « quad » dans le village incitent la tenue d'une consultation auprès de ces jeunes afin de connaître leurs besoins et de canaliser leur énergie vers une réalisation positive. À la suite de plusieurs rencontres, les jeunes et la coordonnatrice au mieux-être collectif décident de présenter et de déposer une demande écrite au conseil municipal afin d'obtenir des locaux pour y établir une maison des jeunes. Cette demande est accompagnée de 240 signatures de citoyens qui appuient leur initiative (sur un total de 350 adresses postales dans la municipalité). De plus, ces mêmes jeunes forment un Comité de consultation en changement jeunesse et élaborent un plan d'action jeunesse basé sur les mêmes indices que ceux du plan d'action municipal. Élaboré au fil de plusieurs rencontres avec l'agent rural dans le cadre du projet Cité-école à la Polyvalente Louis-Saint-Laurent⁸, ce plan suggère plusieurs initiatives qui répondent spécifiquement aux besoins des jeunes, tout en englobant la population en général. Les jeunes présentent ce plan d'action jeunesse au conseil municipal, qui l'adopte et l'intègre dans son plan d'action municipal. Plusieurs priorités influencent les orientations du développement de la municipalité et sont en cours de réalisation.

Le conseil municipal accepte de s'engager dans un processus afin de libérer des locaux en déménageant la bibliothèque municipale dans une partie de l'école qui est désaffectée, processus qui prendra deux ans pour se concrétiser. Ce délai fait en sorte que les jeunes instigateurs du projet sont maintenant trop vieux ou désintéressés pour fréquenter une maison des jeunes qui regroupent les 12-17 ans. Une autre cohorte profite de leur action et, grâce au financement du Pacte rural (80 %) et de Saint-Isidore-de-Clifton en Action (20 %), les locaux sont très bien équipés et ils ont les services d'animation pour la première année.

Pour 2013, le projet « Échangeons nos traditions », subventionné par le Forum jeunesse Estrie, permettra aux jeunes d'être jumelés avec une maison des jeunes de Sherbrooke, composée majoritairement d'immigrants, afin de se faire découvrir mutuellement leur milieu et de réaliser ensemble des activités.

En plus de la réalisation du projet de Maison des jeunes, la municipalité s'est engagée avec Inode Estrie dans une démarche de réflexion pour contrer l'exode de la population. Dans le

⁸ Cité-école Louis-Saint-Laurent : projet école de l'école secondaire desservant la presque totalité du territoire de la MRC, et misant sur le développement de l'implication citoyenne et du sentiment d'appartenance à la MRC

but de s'attaquer au problème alarmant de la faible scolarisation, l'école primaire de Saint-Isidore bénéficie d'un soutien et d'une démarche de concertation pour le développement d'un programme attractif. La municipalité et les organismes communautaires présents sur son territoire ont également développé des ententes de partage de locaux et de maximisation des infrastructures.

Parmi les défis pour l'avenir :

- Permettre à plus de jeunes de participer aux activités et ainsi briser la notion de gang;
- Faire de ce lieu un outil de rassemblement, d'ouverture et d'implication civile et communautaire.

Sur un plan plus large, la municipalité de Saint-Isidore et ses voisines auront à se questionner sur les avantages et inconvénients à travailler de concert, dans une optique de développement territorial et de partage des ressources. Pour l'instant, l'esprit de clocher semble être trop fort pour permettre la réalisation de projets communs.

Au lieu de chercher à attirer de nouveaux résidents, pourquoi ne pas travailler à garder nos jeunes? Après tout, ne sont-ils pas l'avenir de la communauté? Les souvenirs qu'ils garderont du temps passé dans leur municipalité ne décideront-ils pas du désir ou non de s'y installer pour leur vie d'adulte et d'y prendre une part active?

L'analyse de l'expérience de Saint-Isidore-de-Clifton par les chercheurs

L'expérience de mobilisation de Saint-Isidore-de-Clifton se déploie à partir d'une problématique qui était présente chez des jeunes. La présence d'une personne destinée au mieux-être collectif témoigne de l'impact de l'intervention de proximité. D'autres défis guettent par ailleurs cette communauté.

Leaders engagés et visionnaires : On remarque deux points positifs dans le récit de l'expérience de Saint-Isidore-de-Clifton. Premièrement, on note le leadership personnel de la coordonnatrice au mieux-être collectif, qui a été sensible aux besoins des jeunes en reconnaissant dans leurs comportements perturbateurs le symptôme d'un problème collectif. Ensuite, elle a reconnu le potentiel que représentait cette force latente et, par son accompagnement, l'a activée et dirigée jusqu'à la réalisation du projet de Maison des jeunes. Par sa capacité de mobilisation des jeunes, par la recherche de l'appui de la

population à leur projet de Maison des jeunes et par la mobilisation des ressources matérielles et financières, la coordonnatrice au mieux-être collectif a fait preuve d'entrepreneuriat territorial, soit d'une volonté d'agir pour le développement global du territoire. La mise en relation des acteurs, ici les jeunes et les résidents de Saint-Isidore sympathiques à leur cause, est un élément central du développement local. En les accompagnant plutôt qu'en les prenant en charge dans leur projet, elle a entamé un transfert de connaissances essentiel à la création d'un leadership partagé et renouvelé ainsi qu'à la pérennisation des actions et démarches de développement (Klein *et al.*, 2010). En donnant du pouvoir aux jeunes de la municipalité dans la réalisation d'un projet qui leur tient à cœur, elle a participé à la mise en valeur d'un groupe social souvent victime de préjugés et mis de côté dans les démarches citoyennes, ce que Klein *et al.* (2010) signalent comme étant porteur de revitalisation pour la communauté. Deuxièmement, on remarque à Saint-Isidore la présence d'un leadership citoyen important, qui s'exprime par le biais des OBNL locaux, particulièrement au sein de Saint-Isidore-de-Clifton en Action, l'OBNL dédié au développement local dans la municipalité. Cette implication citoyenne démontre l'existence chez une partie de la population de Saint-Isidore d'une conscience du pouvoir et des responsabilités que peut prendre la société civile dans la gestion municipale. Pour Jean et Bisson (2008), cette conscience de la société civile est un élément essentiel à la mise en place d'une gouvernance partenariale ou d'un plus grand partage des responsabilités entre les sphères publique et citoyenne. De plus, l'impact du leadership exercé par la coordonnatrice au mieux-être collectif sur l'augmentation du pouvoir d'agir de la communauté sur son propre développement est susceptible d'être amplifié par l'espace déjà présent de prise de parole et d'implication citoyenne (Klein *et al.*, 2010). On remarque par contre deux éléments qui posent un certain défi. D'abord, le leadership citoyen, dont la présence est un point positif, semble parfois difficile à arrimer avec le leadership municipal, exercé par les élus. Ceci peut s'expliquer par le fait que les élus municipaux ont une compréhension inégale du rôle et de l'importance de l'OBNL dans leur communauté. Il semble qu'à Saint-Isidore-de-Clifton, la société civile, ou à tout le moins une partie des citoyens, endosse certaines responsabilités dans la gestion municipale, mais que le pouvoir politique local présente quelques difficultés à accepter ou à mettre en œuvre une répartition plus équitable des pouvoirs. Pourtant, cela est reconnu comme un élément qui favorisent la participation citoyenne (d'Aquino, 2008; Dufresne, 2012) et la réussite des démarches de développement local (Jean et Bisson, 2008). Un autre défi semble pointer à l'horizon pour les leaders municipaux de Saint-Isidore-de-Clifton, soit celui de développer une vision commune à long terme, pour assurer un développement cohérent de leur municipalité, mais également en cohérence avec les actions des municipalités voisines, dans une perspective de développement territorial intégré. Cela représente une difficulté supplémentaire de vouloir arrimer son développement à celui d'autres instances, dans une perspective territoriale, puisque chacun des membres de l'ensemble concerné n'est pas nécessairement rendu à la même place dans le développement de son leadership communautaire (Klein *et al.*, 2010). L'élaboration d'une vision commune permet de canaliser l'énergie des troupes

vers des projets qui s'inscrivent dans les objectifs et priorités locales ainsi que territoriales en combinant les forces de chacun vers l'atteinte d'un objectif commun. La défense d'intérêts personnels par des leaders de la communauté ainsi que la perpétuation d'un « esprit de clocher » pourraient ralentir le développement d'une vision commune au niveau municipal comme au niveau supralocal. Le rôle des leaders devrait pourtant être de mettre l'intérêt collectif avant leur intérêt personnel (Dufresne, 2012).

Soutien et accompagnement avec des ressources : La municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton a participé, de pair avec Saint-Isidore-de-Clifton en action, à l'embauche d'une ressource dédiée au développement socioéconomique de la communauté. Cette initiative s'est avérée bénéfique pour la vie communautaire, avec la réalisation de projets comme la Maison des jeunes, mais aussi pour la représentation de Saint-Isidore à l'extérieur de la communauté, cette ressource siégeant au GAC-HSF. Cela a également contribué à attirer l'attention des agents de développement supralocaux par la multiplication des dépôts de projets et demandes de subventions réalisées par la municipalité depuis l'ajout de cette ressource; d'autres municipalités du HSF pourraient être tentées de l'imiter, voyant les retombées positives de cet investissement pour la municipalité. Grâce à l'embauche de cette ressource supplémentaire, la municipalité de Saint-Isidore a été en mesure de solliciter davantage de financement dans les divers programmes supralocaux des différents paliers gouvernementaux que la plupart des municipalités du HSF, ce qui représente un autre point positif dans l'expérience de Saint-Isidore. Un point semble par contre toujours poser problème pour les intervenants de Saint-Isidore : il semble difficile de connaître et d'accéder à l'ensemble des ressources et programmes offerts pour les municipalités et les OBNL au niveau local, supralocal, provincial ou fédéral. La structure même des organisations de soutien au développement et des programmes gouvernementaux, qui compartimente les tâches et responsabilités par secteur, par territoire et par type d'action entretient la complexité des dédales administratifs que doivent traverser les acteurs locaux pour obtenir l'aide appropriée (Espada, 2013). Cette difficulté éprouvée par les acteurs du développement local peut se montrer réellement handicapante, puisque la connaissance des différents programmes et services offerts par les gouvernements est une aptitude clé dans le développement du territoire (Klein *et al.*, 2010). Il semble aussi que les intervenants supralocaux soient peu connus des intervenants locaux et que leur rôle respectif soit souvent mal compris. Or, comme pour une pièce de théâtre, pour que la démarche de développement se déroule rondement et que les objectifs soient atteints, il ne suffit pas que les acteurs connaissent parfaitement leur rôle. Il est nécessaire qu'ils connaissent également celui de leurs collègues, ainsi que le processus, comme c'est le cas pour la mise en scène (Espada, 2013).

Participation structurée, concertée et inclusive : Le récit de l'expérience de Saint-Isidore met de l'avant plusieurs éléments positifs, à commencer par un désir marqué de consulter la population pour connaître ses besoins. On le voit par la consultation des jeunes de la

municipalité, amorcée par la coordonnatrice au mieux-être collectif de la municipalité, ainsi que par la consultation annuelle, soit de la population, soit de ses représentants au sein des différents comités, pour la mise à jour du plan d'action de la municipalité. Il est positif pour la Municipalité de consulter régulièrement la population : cela permet de connaître ses principales préoccupations ainsi que ses aspirations, et facilite l'acceptation par la société civile des décisions prises par les élus, grâce au dialogue établi lors du processus de consultation (Coopérative La Clé, 2007). Par contre, comme il a été discuté précédemment en lien avec les difficultés d'arrimage entre le leadership citoyen et le leadership politique, il y a un écart entre la consultation et la collaboration, laquelle implique une participation active de la société civile à toutes les étapes de la démarche d'un projet, et engendre généralement des résultats avec une plus grande portée que des actions entreprises par des acteurs individuels (Caledon Institute of Social Policy, 2009). On remarque également que les citoyens de Saint-Isidore ne sont pas uniquement sollicités pour de la consultation, mais que leur participation est très importante au sein des OBNL locaux, particulièrement au sein de Saint-Isidore-de-Clifton en Action, qui planifie et coordonne l'offre en loisirs dans la municipalité. Par contre, l'espace dévolu à la société civile dans la gestion municipale de Saint-Isidore-de-Clifton ne répond que partiellement aux critères de participation de d'Aquino (2008). On permet la participation directe des citoyens à la prise de décision, principalement dans le domaine des loisirs; le partage de l'autorité décisionnelle y est donc accru, pour la sphère loisirs du moins. Par ailleurs, il semble y avoir moins d'occasions d'échanges entre les élus et les citoyens et une plus faible attribution au poids décisionnel, entre les citoyens et les élus, dans les autres sphères de décisions. Par contre, un défi demeure encore au niveau de l'implication de l'ensemble de la communauté. Les intervenants n'ont toujours pas réussi à briser le cloisonnement des « gangs », tant au niveau des adolescents et de l'utilisation restreinte de la Maison des jeunes que chez les adultes, où les gens impliqués proviennent souvent des mêmes cercles sociaux. Ce défi entraîne un autre, soit le risque, pour une petite communauté qui tente de redynamiser son milieu, de tomber dans le « toujours les mêmes », qui engendre un risque d'épuisement pour les bénévoles et de perte de représentativité des besoins et désirs de la communauté parmi les leaders citoyens.

Actions concrètes et innovantes : La municipalité de Saint-Isidore a vu un projet d'importance arriver à terme : la mise sur pied d'une maison des jeunes. Ce projet aura pris plus de deux ans pour se réaliser et s'adresse finalement à une cohorte de jeunes différente de celle qui a amorcé le projet. Son impact sur la qualité de vie des jeunes, et plus largement sur celle de la communauté en général, a été remarqué. La Maison des jeunes, une réalisation en elle-même, innove à son tour : en 2013, grâce à un projet du Forum jeunesse Estrie, elle est jumelée à une maison des jeunes d'un quartier multiculturel de Sherbrooke sous le thème « Échangeons nos traditions ». La municipalité a également su agir de façon concrète pour régler un problème de manque de locaux, grâce à une entente avec la Commission scolaire des Hauts-Cantons (CSHC). Des locaux maintenant inoccupés

de l'école primaire accueillent la bibliothèque municipale et les anciens locaux ont été alloués à la Maison des jeunes. Cette entente démontre une capacité chez les leaders locaux de jouer avec les ressources offertes à différents niveaux pour trouver de nouvelles combinaisons innovantes répondant à leurs besoins (Klein *et al.*, 2010). Ici, ils ont utilisé des locaux appartenant à la commission scolaire, une organisation supralocale de responsabilité provinciale, pour répondre à des besoins en locaux d'organisations locales, soit la bibliothèque, de responsabilité municipale et la Maison des jeunes, un OSBL.

Cohérence territoriale : Le défi qui attend la municipalité de Saint-Isidore déborde de ses frontières. En effet, pour répondre aux besoins de ses résidents et poursuivre son développement, la municipalité pourrait avoir besoin de l'aide de ses communautés voisines. Il pourrait par exemple être envisagé de développer des services de proximité en considérant un bassin de population plus grand que la simple municipalité de Saint-Isidore, en partenariat avec les agglomérations voisines de Bury et Eaton dans la municipalité de Cookshire-Eaton et de Saint-Mathias-de-Bonneterre dans Newport. Pour y arriver, les acteurs du secteur doivent s'entendre sur les besoins de leur population et les actions prioritaires à mener dans une perspective de territoire intégré, en laissant de côté « l'esprit de clocher ». Le leadership se développe en trois phases, d'abord par un leadership individuel, puis avec un leadership organisationnel et enfin, par le développement d'un leadership socioterritorial (Klein *et al.*, 2010). Il est possible que les municipalités du HSF ne soient pas toutes rendues au même stade de développement de leur leadership communautaire, ce qui ralentit le développement de certaines d'entre elles. Il ne faut pas oublier que la notion de MRC est encore jeune; cette forme de regroupement supralocal n'a été créée que dans les années 1980. Parfois, cela demande de temps pour qu'un territoire devienne le cadre de référence des citoyens qui l'habitent (Espada, 2013).

Au niveau supralocal : La MRC du Haut-Saint-François

Si plusieurs municipalités du HSF traversent des moments difficiles et font face à une dévitalisation, le portrait n'est guère plus joli à l'échelle de la MRC. La MRC du HSF se compare en effet défavorablement à l'Estrie sur plusieurs indicateurs socioéconomiques, dont la scolarisation et le revenu. Certaines municipalités se mobilisent pour sortir de la crise ou pour l'éviter, mais à l'échelle de la MRC, les actions demeurent souvent parcellaires et décousues. Un besoin pour des actions plus cohérentes et un développement territorial concerté a émergé au cours des dernières années, menant à deux initiatives supralocales intersectorielles innovantes, sur le plan de la gouvernance et de l'accompagnement des communautés, qui ont permis de dépasser les mandats sectoriels pour agir collectivement.

Chacune de ces initiatives est présentée ci-après. Une analyse supralocale basée sur les cinq clés du développement présentée dans la deuxième section du document suit la description de chacune des deux initiatives.

Le Collectif territorial du Haut-Saint-François : conjuguer les missions et priorités en fonction du territoire

En Estrie, le Collectif territorial du Haut-Saint-François représente une innovation sur le plan de la gouvernance supralocale. Voici son histoire.

L’historique

En janvier 2007, la Commission scolaire des Hauts-Cantons (CSHC) assurait le leadership d’une table de travail locale intersectorielle pour la réussite éducative selon une approche écosystémique (Famille-École-Communauté-Réussir-Ensemble), regroupant une quinzaine d’intervenants de l’ensemble des secteurs de développement du territoire de la MRC du HSF. Or, ces acteurs du terrain étaient aux prises avec la problématique récurrente et commune de modulation des programmes gouvernementaux, qui limitait ou empêchait l’offre et l’accès de services en ruralité. Ils allaient porter à l’attention de leurs dirigeants ces difficultés rencontrées.

Au début de 2008, se saisissant ainsi de la problématique identifiée sur le terrain, les quatre partenaires d’alors ont fait consensus sur un projet à soumettre à la Conférence régionale des élus de l’Estrie (CRÉ de l’Estrie) en vue d’obtenir l’appui de cette dernière pour documenter davantage les problématiques soulevées de modulation des programmes ou d’adaptation des services. La CRÉ de l’Estrie, à sa séance du 30 avril 2008, a accepté d’appuyer le projet pour un montant de 20 000 dollars.

Le Rapport de documentation sur la modulation des programmes et des services sur le territoire du HSF, paru en mars 2009, a fait consensus auprès de l’ensemble des partenaires et mettait en lumière ces principales problématiques :

- des programmes avec des normes ou des ratios trop élevés pour des milieux ruraux;
- la complexité de certains outils de reddition de comptes.

En revanche, des pistes de solutions étaient également identifiées :

- identification d’outils d’intervention qui favorisent l’adaptation des services aux besoins;

- le besoin de développer de nouveaux partenariats au profit de l'adaptation des services sur le territoire de la MRC du HSF.

À la suite du dépôt du rapport à la CRÉ de l'Estrie, les dirigeants des quatre instances à l'origine du projet ont convenu de l'importance de maintenir les échanges et ont décidé de créer officiellement le Collectif territorial du Haut-Saint-François pour poursuivre et développer la concertation. Cette initiative du Collectif a été très bien reçue par la Conférence administrative régionale (CAR), la CRÉ de l'Estrie et la direction de Solidarité rurale du Québec (SRQ).

Les membres

Le Collectif regroupe les dirigeants de l'ensemble des secteurs de développement du territoire de la MRC du HSF. En 2009, la préfète de la MRC du HSF s'est jointe aux travaux du collectif; en 2010, la directrice générale de la SADC et le directeur général du Carrefour Jeunesse-Emploi (CJE) s'y sont joints. Voici donc les membres du Collectif à l'automne 2013 :

- Direction générale de la CSHC;
- Direction générale du CSSS du HSF;
- Direction générale de la SADC du HSF;
- Préfet élu de la MRC du HSF;
- Direction générale de la MRC et du CLD du HSF;
- Direction du CLE d'East Angus;
- Direction générale du CJE du HSF;
- Coordonnateur du Collectif territorial du HSF.

La mission

À la création du Collectif, un énoncé de mission a été adopté : « Se concerter autour de l'optimisation et de la création de services de proximité afin de doter le milieu de services adaptés à notre réalité rurale ». Les objectifs poursuivis sont :

- Maximiser l'accès aux services sur l'ensemble du territoire;
- Créer des conditions pour assurer la pérennité des petits milieux ruraux;
- Créer une dynamique de développement durable par des consensus intersectoriels;
- Bâtir de nouveaux partenariats.

Beaucoup d'efforts ont été consentis au développement et à l'orientation de nouveaux partenariats, ce qui a eu comme résultats d'augmenter la cohérence de la concertation sur le territoire et de développer de nouveaux services sur la base de ce nouveau partenariat. Depuis la création du Collectif, la mission a été réajustée; le Collectif souhaite que sa mission demeure en mouvement, reflétant une certaine flexibilité pour répondre aux besoins émergents du territoire du HSF.

L'approche de travail

Le Collectif poursuit sa mission en travaillant sur trois fronts :

- Faire une lecture transversale des différents plans sectoriels;
- Développer, par la présence de son coordonnateur, des liens opérationnels entre le Collectif et les lieux de concertation sur le terrain : la Table jeunesse, la Table sur la réussite scolaire, la Table des aînés, le Comité sur la rurbanisation et le Comité d'adaptation de la main d'œuvre (CAMO) afin que les problématiques vécues sur le terrain soient portées à l'attention des dirigeants pour favoriser des marges de manœuvre et permettre le développement d'une vision globale territoriale;
- Offrir un service de soutien et d'accompagnement des milieux à l'aide du coordonnateur.

Les conditions de réussite

- La mobilisation des membres (résultat actuel : taux de présence aux rencontres de 90 %);
- Une bonne fréquence des rencontres (objectif atteint : sept rencontres par année);
- La participation financière de chacun des membres (réalisée);
- La présence d'un coordonnateur des travaux du Collectif, avec le soutien financier du Secrétariat rural (Agriculture — Canada) qui assure le mandat suivant :
 - Soutenir chaque dirigeant dans les dossiers qu'il souhaite soumettre au Collectif;
 - Agir à titre de courroie de transmission entre les lieux de concertation sur le terrain et le Collectif;
 - Participer à l'élaboration et la réalisation de stratégies de développement de partenariats au niveau local, régional et national;
 - Soutenir le fonctionnement et les actions de tous les nouveaux partenariats mis en place.

Les réalisations

Consolidation ou développement de cinq nouveaux partenariats qui ont donné des résultats impressionnants :

- Service de garde (un nouveau service en milieu familial pour la clientèle scolaire et de nouvelles places en centre de la petite enfance [CPE] issues d'un changement des normes provinciales pour une meilleure adéquation avec les besoins des communautés rurales);
- Développement des communautés (accompagnement de quatre communautés grâce au GAC-HSF);
- Lutte à la pauvreté (un plan d'action, huit chantiers);
- Développement des enfants 0-5 ans, en collaboration avec Avenir d'enfants (sondage auprès des parents et plan triennal avec neuf transformations souhaitées);
- Transport (développement de deux nouveaux services en matière de transports).

Les constats

Le Collectif dispose d'une bonne crédibilité et de reconnaissance auprès du personnel des organisations, des intervenants sur le terrain, des instances régionales et nationales :

- Le groupe à l'origine du Collectif a gagné en maturité vers une véritable instance décisionnelle de développement territorial à partir d'une vision intersectorielle en constante évolution — « nous cheminons vers une vision territoriale »;
- La présence d'un coordonnateur des travaux du Collectif est une condition de réussite indispensable;
- Les impacts et la portée des réalisations indiquent une augmentation de la qualité de vie pour l'ensemble de la population par l'amélioration de l'accès aux services et la création de nouveaux services;
- De plus en plus, chacun des membres du Collectif s'intéresse aux projets collectifs même si le projet ne s'inscrit pas directement dans leur propre mission.

Les perspectives d'avenir

La présence du préfet élu est essentielle pour assurer le positionnement et la capacité d'appropriation territoriale ainsi que le rayonnement du Collectif à l'échelle régionale et nationale, particulièrement en considérant le modèle de décentralisation gouvernementale qui se pointe à l'horizon. Dans cet ordre d'idée, il faut aller plus loin en matière d'approche territoriale, sortir des dynamiques sectorielles et dépasser les approches intersectorielles. Il faut pousser plus loin la réflexion sur la vision globale et intégrée du développement du territoire de la MRC du HSF. Une façon d'y travailler serait de reconduire l'opération annuelle « Lecture transversale des plans d'action sectoriels » pour poursuivre la recherche d'une meilleure concordance de nos plans d'action, que ceux-ci soient plus complémentaires et que nous agissions en entraide dans la réalisation de nos plans respectifs, en route vers un plan de développement territorial. Aussi, il nous faut poursuivre l'analyse du rôle des différents lieux de concertation actifs dans le HSF en vue de maximiser l'utilisation des ressources. Enfin, nous croyons qu'il faut d'abord poursuivre la consolidation du Collectif et de sa mission avant d'élargir le nombre de membres.

Le Groupe d'accompagnement des communautés du Haut-Saint-François : Coordonner l'action pour la soutenir efficacement

En Estrie, le Groupe d'accompagnement des communautés du HSF représente une innovation au plan de l'accompagnement supralocal offert aux communautés. Voici son histoire.

Les origines du groupe

Le Tableau de bord des communautés de l'Estrie (TBCE), créé par l'Observatoire estrien de développement des communautés (OEDC), est à l'origine d'un premier comité regroupant des représentants du CLD, de la CDC, de la SADC et du CSSS dans le HSF; il s'appelait alors le Comité de mise en œuvre du Tableau de bord.

Rappelons que le TBCE combine des données quantitatives sur un territoire (ce que les chiffres disent, les statistiques) et des données qualitatives concernant ce même territoire (ce que les gens disent lors de rencontres citoyennes). En 2009, il fallait donc concevoir et bonifier le TBCE-HSF, car les membres du comité avaient à cœur de faire progresser le concept et de documenter les réalités du HSF avec des données spécifiques.

Au début de l'année 2011, d'autres membres se sont joints au groupe, soit un représentant du collectif territorial, un représentant du Carrefour Jeunesse-Emploi (CJE) et l'agent de développement de la municipalité de Saint-Isidore. En juin 2011, les membres du comité proposent de poursuivre le dossier, mais avec une approche différente. L'objectif souhaité devient celui d'augmenter la capacité des communautés à prendre en main leur développement, d'où le nouveau nom : Groupe d'accompagnement des communautés du HSF (GAC-HSF).

Le TBCE-HSF, dans son volet quantitatif, va devenir un outil pour comprendre la situation actuelle, qui sera complété par un volet qualitatif lors de rencontres citoyennes. Par la suite, les comités locaux pourront échanger sur les problématiques et sur les actions à envisager.

Les membres du Collectif territorial du HSF ont appuyé le GAC-HSF dans son orientation d'aider chacune des municipalités du HSF à prendre en main son développement, orientation proposée par le nouveau Groupe d'accompagnement des communautés. Ils se sont également dits en accord avec le fait que les données statistiques du TBCE deviennent un outil pour sensibiliser les communautés à la réalité de leur territoire. Il est suggéré de prévoir que les données statistiques du TBCE puissent également servir à d'autres fins et de maintenir une préoccupation pour la bonification des données.

En décembre 2011, une nouvelle préoccupation est apparue : les membres du groupe se préoccupent du besoin d'harmoniser les différentes actions de développement entreprises

par les municipalités (par exemple le Pacte rural, Inode Estrie, la politique des aînés [MADA], la politique familiale, la revitalisation, la rurbanisation, etc.). La volonté est d'inscrire les différentes actions dans la démarche de réalisation du plan de développement de chacune des municipalités. Chaque intervenant garde sa mission, l'objectif est de mieux harmoniser le déploiement des diverses démarches de développement dans les municipalités.

Le leadership

Actuellement le leadership du dossier est assumé par le CLD du HSF.

La mission

La mission du GAC-HSF se décline en cinq volets :

- Accompagner les communautés dans la prise en main de leur développement;
- Favoriser l'utilisation des données statistiques fournies par le TBCE;
- Favoriser le transfert de connaissances auprès des différents acteurs (élus, citoyens et professionnels du développement);
- Favoriser l'intégration et l'harmonisation des différentes démarches de développement entreprises par les communautés (Pacte rural, Inode Estrie, politique familiale, MADA, revitalisation, rurbanisation, etc.);
- Soutenir l'action des agents de développement.

Les membres

Actuellement, sept acteurs du développement local au HSF sont membres du GAC-HSF. Ils se font également courroie de transmission vers leur organisation d'appartenance pour assurer la cohérence des actions et la transmission de l'information. Il s'agit de :

- Un représentant du secteur « organisation communautaire » du CSSS-HSF;
- Deux représentants des agents de développement du CLD-HSF;
- Un représentant de la CDC;
- Un représentant du CJE d'East Angus;
- Un représentant de la SADC-HSF;

- Un agent de développement local (de la municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton);
- Un représentant du Collectif territorial (le coordonnateur).

Le mandat

Le mandat du GAC-HSF est fondamentalement ancré dans la pratique et orienté à la fois vers les communautés et vers les dirigeants, pour assurer une communication entre ces deux niveaux d'actions. Il se définit comme suit :

- Augmenter la capacité des communautés à prendre en main leur développement, dans le cadre d'un plan global intégrant toutes les pistes d'action approuvées et priorisées collectivement;
- Travailler en collaboration avec l'OEDC et les chercheurs;
- Développer des outils pour les communautés (conception de démarches souples, de scénarios d'animation, etc.);
- Accompagner les comités locaux de développement tout au long de la démarche;
- Planifier et organiser des rencontres citoyennes;
- Porter à l'attention du Collectif territorial toutes problématiques de développement.

L'approche de travail

Innovant dans le domaine de l'accompagnement des communautés, le GAC-HSF a défini sur mesure une approche de travail qui lui est propre. Elle consiste à :

- Légitimer le mandat du groupe auprès du monde municipal et du Collectif territorial;
- Accompagner chaque municipalité, autant dans la réflexion que dans l'action;
- Mettre à contribution les forces vives du milieu : les élus, les agents de développement ainsi que les membres des comités locaux mis en place dans le cadre du Pacte rural;
- Se servir notamment des données statistiques du TBCE pour sensibiliser les élus et les citoyens à la réalité de leur territoire.

Les réalisations

- Accompagnement de Chartierville (Consultation citoyenne festive);
- Accompagnement de Newport (selon la démarche du TBCE, avec l'OEDC);

- Accompagnement de Scotstown (Journée Rêvons Scotstown, inspirée de la démarche du TBCE);
- Accompagnement de Lingwick (Soirée citoyenne);
- Vitrine Web, avec le blogue Avenir HSF;
- Accompagnement des groupes dans la préparation de l'URQ 2013 — Estrie.

Les défis

- La promotion de nos services;
- Le maintien de la disponibilité et la mobilisation des partenaires;
- La capacité de répondre à toutes les demandes et à soutenir les municipalités dans l'action;
- Le développement d'outils de travail adaptés et sur mesure;
- Le renforcement de la réflexion sur l'action intermunicipale et le développement territorial intégré.

L'analyse de l'expérience du HSF — niveau supralocal

Comme pour les récits des communautés locales, nous proposons une analyse des deux initiatives supralocales présentées précédemment selon les connaissances tirées des éléments du modèle de développement de Robitaille.

Leaders engagés et visionnaires : Au niveau supralocal, dans le HSF, on reconnaît un certain nombre de leaders engagés, mais une vision supralocale commune reste à développer, tant entre les municipalités du territoire qu'entre les organisations supralocales. En effet, certaines municipalités du HSF sont encore à l'étape de travailler le développement d'un sentiment d'appartenance à leur communauté locale; d'autres sont plutôt aux prises avec des défis importants et se concentrent sur les priorités de leur développement local. Cette difficulté démontre que les communautés du HSF ne sont pas toutes rendues à la même phase dans le développement de leur vision du territoire et du leadership. Le leadership socioterritorial, essentiel à l'élaboration d'une vision commune du développement et d'une démarche de développement supralocal intégrée, est la dernière phase du développement du leadership selon Klein *et al.* (2010). Parfois, il est difficile de

concilier en une vision claire et cohérente les différents mouvements au niveau local; le passage à un niveau supérieur par la définition d'une orientation supralocale du développement du territoire représente donc un défi majeur. Pour les organisations supralocales, le défi est aussi grand. Leurs plans d'actions et programmes respectifs sont pensés de façon sectorielle avec un financement par programme ou par projet plutôt que territorialement, et plusieurs d'entre elles travaillent à soutenir les municipalités dans des projets particuliers. C'est là que réside la difficulté, soit de passer d'une relation de coordination à une réelle collaboration, qui demande un engagement et une responsabilisation formelle de la part de l'ensemble des acteurs impliqués dans la démarche (Loewen, 2008). La diversité des vocabulaires et des formes de planification utilisés par les municipalités, les organisations locales et supralocales ainsi que la compartimentation des mandats et la séparation des pouvoirs et responsabilités entre les institutions fédérales, provinciales, régionales, supralocales et municipales complexifient grandement l'arrimage des objectifs et priorités entre les acteurs (Espada, 2013). On voit actuellement un développement parcellaire et éclectique, chacun mettant de l'avant son idée originale sans nécessairement l'arrimer avec celles de ses voisins. Certaines initiatives ont été prises pour réduire ce phénomène. Par exemple, un projet d'hébergement pour aînés a rassemblé quelques municipalités et le Collectif territorial des DG du HSF permet un rapprochement entre les organisations et davantage de concertation dans leurs actions. Plus ces organisations s'engageront dans des initiatives communes conformes à des valeurs partagées, plus elles se feront porteuses de la vision commune et plus la collaboration sera solide (Loewen, 2008). La création de projets en partenariat favorise donc l'élaboration d'une vision commune au niveau supralocal.

Soutien et accompagnement avec des ressources : Les ressources supralocales d'accompagnement ont le défi de faire connaître aux acteurs locaux les services, programmes et ressources qu'ils offrent. Les élus municipaux et les acteurs du milieu communautaire méconnaissent souvent les organisations supralocales, leur structure interne et leurs services. L'approche sectorielle adoptée par la plupart de ces organisations accentue la perception fragmentée qu'en ont les acteurs locaux (Espada, 2013). Certains programmes sont bien connus alors que d'autres demeurent sous-utilisés. Aussi, le GAC-HSF, le nouvel organe d'accompagnement des communautés, n'est pas encore très bien connu. Or, une bonne connaissance des ressources et programmes offerts dans l'ensemble des organisations et paliers gouvernementaux permet de faire preuve de créativité et d'initiative en combinant l'aide des différentes sources pour maximiser le soutien aux projets de développement local (Klein *et al.*, 2010). Lorsque ce défi de faire connaître les services sera relevé, un autre défi risque de poindre : celui d'assurer une capacité de répondre aux demandes d'accompagnement dans le HSF. Ce défi comporte deux dimensions : d'abord sur le plan de l'autonomie de travail des intervenants du

développement et sur le plan de la souplesse que permet leur organisation d'attache pour conjuguer le mandat sectoriel, puis la mission sectorielle du GAC-HSF en développement des communautés. Mercier et Bourque (2012) définissent ce défi comme la « double loyauté », les agents de développements devant concilier leur engagement auprès des communautés accompagnées avec leur engagement envers l'organisation qui les embauche, ce qui demande une certaine capacité de conciliation des valeurs et objectifs parfois divergents. Ils proposent d'adopter un cadre de valeurs plus large comme celui de l'organisation communautaire professionnelle ou celui de l'animation territoriale en développement durable.

La question de la disponibilité des effectifs pour répondre de façon adéquate à l'ensemble des demandes d'accompagnement sur le territoire du HSF se pose également. Nous faisons ici référence à l'éthique de l'accompagnement par lequel les agents de développement arrivent à maintenir un équilibre entre le leadership professionnel de leur rôle de promoteur de projet et l'objectif d'empowerment individuel, collectif et communautaire dans leur rôle d'accompagnement (Mercier et Bourque, 2012). Nous notons un autre point qui nécessiterait d'être éclairci, soit celui du rôle du GAC-HSF et du partage des tâches au sein de ce dernier. Comment s'articulent le référencement et le transfert de dossier entre les agents de développement lorsqu'il est question d'un champ d'expertise particulier? Le passage d'une approche descendante à une approche ascendante du développement a complexifié le rôle des agents de développement en élargissant leur champ de pratique du secteur strictement économique au développement socioterritorial, à l'économie sociale et au développement des communautés (Robitaille, 2006). Les agents de développement, issus d'une formation spécialisée dans un secteur, se perçoivent maintenant davantage comme des « généralistes » (Robitaille, 2006). Ils doivent donc reconnaître leurs limites et référer le dossier vers l'expert le plus compétent en la matière, étape qui nous semble encore peu définie dans les procédures et l'expérience du GAC-HSF. La question du partage des rôles et du référencement serait à revoir dans cette nouvelle dynamique du développement local intégré. La création du Collectif territorial du HSF et du GAC-HSF a par contre permis de renforcer le continuum de services. Le travail du Collectif territorial sur le plan de l'arrimage des programmes et services a permis un diagnostic des besoins non comblés et assure un soutien aux projets pertinents avec les besoins constatés. L'accompagnement des communautés par le GAC-HSF facilite aussi le suivi et encourage la sollicitation de programmes méconnus des communautés.

Participation concertée et inclusive : Le travail réalisé par le Collectif territorial du HSF et le GAC-HSF sur le plan de l'arrimage des services, du diagnostic des besoins et du soutien au développement de projets facilite la concertation, la collaboration et le

référencement. Grâce à ces initiatives, chacun des acteurs du développement connaît non seulement son rôle, mais également celui des autres, ce qui facilite l'exécution du processus global de développement (Espada, 2013). Le travail en collaboration apporte généralement des résultats plus profonds et avec une plus grande portée que les actions individuelles de chacun des partenaires (Caledon Institute of Social Policy, 2009). On peut toutefois se demander si la participation supralocale est réellement inclusive. En effet, tant au Collectif territorial qu'au GAC-HSF, on peut se demander si tous les acteurs concernés sont impliqués. Il peut être difficile d'assurer la juste représentation de tous les partenaires concernés, particulièrement lorsque la collaboration est intersectorielle et de milieux différents : communautaire, institutionnel, gouvernemental, etc. (Caledon Institute of Social Policy, 2009) Il peut aussi être difficile d'assurer une participation équitable de chacun des partenaires, particulièrement en ce qui a trait aux partenaires « inhabituels », comme le milieu communautaire ou la société civile pour les institutions publiques, les entreprises privées et les élus. Il est aussi difficile d'assurer la juste reconnaissance de cette participation une fois l'ensemble des partenaires réunis autour d'une même initiative ou d'un même objectif, sans préjugés ou discriminations et dans la compréhension et l'acceptation du mode de fonctionnement des autres (Caledon Institute of Social Policy, 2009).

Actions concrètes et innovantes : Au niveau supralocal, le HSF a vu naître deux initiatives innovantes qui ont mené à des actions concrètes, soit le Collectif territorial du HSF et le GAC-HSF. Le Collectif territorial du HSF agit sur l'optimisation et le développement de services de proximité en créant des espaces de concertation et en représentant le milieu rural auprès des instances régionales et gouvernementales provinciales et fédérales. Son action a permis entre autres d'enrichir l'offre en service de garde scolaire et préscolaire dans le HSF et la mise sur pied de huit chantiers pour une lutte globale à la pauvreté. Comme nous l'avons vu dans les récits des municipalités, le GAC-HSF a eu un impact marqué dans les communautés qui ont bénéficié de son accompagnement dans leur démarche de développement et de mobilisation, dont Chartierville, Newport et Scotstown.

Cohérence territoriale : Par l'arrimage des programmes et services, le diagnostic des besoins et le soutien au développement de projets locaux et supralocaux, le Collectif territorial a œuvré à l'optimisation et au développement de services de proximité dans le HSF, élément important de la cohérence territoriale. En effet, Simard (2006) a démontré que les services de proximité en milieu rural jouent un rôle positif dans le vécu subjectif du territoire et la cohérence territoriale. Ils façonnent la structure sociale, économique et physique de la communauté et contribuent au maintien, à la consolidation et au

renouvellement du tissu de peuplement. Ils occupent aussi une valeur symbolique en reflétant l'appartenance, la vie relationnelle, l'intégration à la communauté et son dynamisme. Les services animent la vie communautaire et participent ainsi à l'intensité de la vie relationnelle qui distingue le milieu rural du milieu urbain. Les services de proximité ont un effet multiplicateur; ils favorisent la création d'emplois et participent au dynamisme local. Le GAC-HSF, par l'espace de rencontre, de collaboration et de concertation qu'il crée, a permis aux agents de développement du HSF de mieux connaître le rôle de leurs collègues et les programmes et services offerts par leurs organisations. Ils ont donc aujourd'hui une meilleure connaissance de leur territoire d'action et des ressources qu'on peut y trouver, ce qui est d'une grande importance pour l'accomplissement de leur « nouveau rôle » d'unificateurs du territoire, avec l'adoption d'une approche ascendante du développement local leur demandant de rassembler les acteurs du milieu public, privé, communautaire et citoyen autour d'enjeux communs (Espada, 2013; Robitaille, 2006).

Synthèse de la journée du 10 septembre 2013 et analyse transversale

Lors de la journée du 10 septembre 2013, des représentants des initiatives et des municipalités sont venus présenter l'expérience qu'ils avaient vécue au cours des dernières années. Cette présentation s'est faite de manière animée. Des discussions en petits groupes, animées autour de questions précises en lien avec les cinq éléments du modèle de développement de Robitaille (2012), et des retours en plénière ont permis aux participants de partager leur perception des éléments du modèle. Les questions ont été formulées avec les promoteurs des initiatives présentées dans ce cahier. Les réflexions énoncées lors de cette journée sont ici résumées et seront mises en lien avec l'analyse de notre équipe de recherche

Leaders engagés et visionnaires

... ce que les participants ont fait ressortir

La question posée concernant le leadership était la suivante : « Comment faire émerger des leaderships qui suscitent la participation inclusive, engagée et démocratique? » Les discussions en sous-groupes et en grand groupe ont fait ressortir plusieurs éléments soulignés dans la littérature scientifique.

D'un point de vue général, les participants reconnaissent que des leaders engagés et visionnaires permettent l'émergence d'autres leaders qui suscitent à leur tour la participation inclusive, engagée et démocratique. En effet, les leaders qui ont une ouverture d'esprit sont à l'écoute et capables de dialoguer avec les citoyens. Ils sont positifs, autant dans leurs idées que dans leurs actions. Ils se placent en soutien aux initiatives. Ils savent mettre en place des canaux de communications efficaces et transparents entre les différents acteurs (agents de développement, citoyens, élus, etc.). Ils valorisent la mise en place des outils permettant de communiquer les orientations et objectifs des projets de façon transparente. Les participants estiment que l'élaboration d'un plan de développement clair et précis soutient la création d'une vision commune et suscite la participation. Ces leaders recherchent le bien de la communauté plutôt que leur crédit personnel et c'est ce qui attire d'autres leaders potentiels.

Pour faire émerger de nouveaux leaders, les participants ont mentionné qu'il faut offrir une structure permettant :

- D'offrir des occasions d'implication et d'exercice de leadership;
- De s'ouvrir aux diverses formes de leadership et aux nouveaux leaders;
- D'accompagner et d'outiller les leaders;
- De créer des espaces communs d'échanges;
- D'inclure les jeunes dans ces exercices, puisque la relève de futurs leaders est dans ce bassin de population (ex. : créer un comité jeunesse ou réserver une place pour un jeune représentant au comité de développement, ce type d'inclusion demandant une ouverture d'esprit, car les idées des jeunes peuvent souvent être différentes).

... ce que les chercheurs tirent de leur analyse des cas présentés

Comme l'ont souligné les participants lors des discussions, un leadership porteur d'une vision et des leaders capables de la communiquer clairement et ouvertement sont indispensables au développement d'une communauté (Callaghan et Colton, 2008). Ce leadership peut être porté par une personne ou des personnes ayant un statut différent, ou encore par un simple citoyen ou des citoyens ayant à cœur l'avancement d'une cause, d'un projet ou d'une vision pour la communauté. Les leaders de l'initiative de Lingwick sont des citoyens qui se sont mobilisés pour créer une coopérative qui permettra une grande synergie au sein de leur municipalité. Devant un refus de financement pour l'achat d'un bâtiment pour leur coopérative de producteurs, ces mêmes citoyens font le nécessaire pour convertir leur coopérative de producteurs en coopérative de solidarité, continuant ainsi à alimenter cette synergie (Klein *et al.*, 2010). À Saint-Isidore-de-Clifton, c'est le leadership engagé et visionnaire d'une agente de développement, la coordonnatrice au mieux-être collectif. Celle-ci a reconnu dans les comportements perturbateurs des jeunes le symptôme d'un problème collectif et l'a recadré pour en faire une force de mobilisation au sein de la communauté. En agissant ainsi, son leadership favorise le développement du pouvoir d'agir de la communauté par l'espace de prise de parole et d'implication citoyenne des jeunes (Klein *et al.*, 2010).

En unissant dès le départ le leadership formel des élus au leadership informel de certains citoyens, avec l'assistance des agents de développement, la mairesse de Newport met en place des conditions propres à faciliter une démarche de développement (Caledon Institute of Social Policy, 2009). La sollicitation de leaders crédibles des quatre hameaux susceptibles d'attirer à leur tour d'autres citoyens permet la création des comités. Le plan d'action élaboré par la municipalité décliné en trois thématiques structure l'action de ces comités, assurant ainsi une certaine cohérence entre les diverses initiatives. Par ailleurs, le développement d'un leadership partagé entre les citoyens responsables des comités et les

élus afin de travailler dans une visée de gouvernance partenariale demeure un défi de taille pour cette communauté (Jean et Bisson, 2008).

En s'appropriant les idées des citoyens chartiervillois émises lors de la consultation générale et en les regroupant afin qu'elles orientent les priorités de la municipalité, les élus de Chartierville agissent de façon à favoriser la mobilisation de la population. Ils intègrent ainsi la connaissance des citoyens de leur réalité locale dans la planification et le développement des projets (Coopérative La Clé, 2007). Le développement est négocié en présence de la société civile locale afin de faire consensus avant la prise de décision par les élus. Ce processus de négociation favorise le développement de cibles communes du développement (Jean et Bisson, 2008).

L'émergence, le développement et le maintien du leadership sont importants dans la mobilisation des communautés. Comme l'ont souligné les participants, il est important de prendre soin de la relève. Il est important que le leadership d'une initiative ou d'un partenariat puisse se renouveler (Caledon Institute of Social Policy, 2009) afin qu'il puisse produire des fruits (Klein *et al.*, 2010). Scotstown bénéficie actuellement du leadership mobilisateur d'une ancienne mairesse dans sa reconstruction après sa période d'instabilité. Le défi pour cette communauté sera d'assurer le transfert des connaissances et compétences acquises à d'autres personnes, élus ou citoyens, afin d'assurer ce renouvellement du leadership pour pérenniser les démarches de reconstruction (Dufresne, 2012). C'est ce que tentent de faire les élus de Scotstown par l'entremise de leur comité de leaders qui réunit des citoyens assumant des rôles de leader au sein de leur communauté. Les initiateurs de la coopérative de Lingwick sont aussi exposés au défi de faire émerger de nouveaux leaders. Dans leur situation, il s'agira de transformer la forte adhésion suscitée dans la communauté par la mise en place de la coopérative en leadership, permettant d'assurer sa pérennité et d'entretenir la synergie pour la création d'autres initiatives.

En accompagnant les jeunes dans leur projet pour une maison des jeunes, la coordonnatrice au mieux-être collectif de Saint-Isidore-de-Clifton amorce un processus le transfert de connaissances essentiel à la création d'un leadership partagé ainsi qu'à la pérennisation des actions et démarches de développement (Klein *et al.*, 2010). Le défi de cette communauté comme pour les autres communautés est d'en arriver à une gouvernance partenariale, soit un équilibre dans la participation à la prise de décision entre le pouvoir politique local, le secteur privé et la société civile afin de favoriser une cohérence permettant de faire émerger des projets partagés pour le développement de la communauté (Jean et Bisson, 2008).

Enfin, comme l'ont témoigné les participants, certaines aptitudes de la part des leaders sont nécessaires pour les leaders des communautés qui souhaitent susciter la participation et maintenir l'engagement citoyen (Caledon Institute of Social Policy, 2009). Ces aptitudes se développent souvent dans l'action, soit en même temps que les leaders apprennent à exercer leur rôle. L'apprentissage dans l'action nécessite un soutien et un encadrement afin

d'assurer des moments d'arrêt et de réflexion sur les actions posées. Selon les dires des initiateurs des différents projets, le GAC-HSF joue un rôle important pour soutenir le développement de leaders engagés et visionnaires.

Soutien et accompagnement avec des ressources

... ce que les participants ont fait ressortir

La question posée concernant le soutien et l'accompagnement était la suivante : « Comment favoriser un esprit de collaboration entre les divers acteurs qui assurent le soutien et l'accompagnement? » Les participants ont fait ressortir des notions d'une très grande pertinence lors des discussions en sous-groupes et en grand groupe, lesquelles se traduisent dans les paragraphes suivants.

Pour que l'accompagnement des milieux soit efficace, c'est-à-dire qu'il soit un « véritable réseau de soutien aux communautés leur permettant de dépasser les intérêts individuels et organisationnels », il faut :

- travailler en complémentarité en réunissant et en liant des forces différentes, soit les compétences, les expériences et expertises, les générations et les divers mandats, etc. afin de coconstruire — définir et bâtir ensemble — les interventions;
- une véritable écoute, un véritable dialogue et une réelle ouverture d'esprit de l'ensemble des acteurs;
- des canaux de communications efficaces (supports médiatiques pertinents, messages précis, destinataires ciblés) favorisant des espaces d'échanges (rencontres, blogues, forums Internet, etc.).

L'accompagnement des agents de développement est, de l'avis des participants, ce qui permet de développer une connaissance du territoire et un sentiment d'appartenance envers celui-ci et c'est une des bases de la mobilisation. Deux défis concernant le soutien et l'accompagnement sont mentionnés.

Le premier concerne la volonté des gouvernances en place à soutenir ce type d'accompagnement multisectoriel ou transversal. Une gouvernance ayant une vision sectorielle ou comptable de l'intervention ne sera pas favorable au développement d'une intervention multisectorielle ou transversale parce qu'elle aura peur d'investir trop de ressources au même endroit. Le deuxième défi concerne la transmission intergénérationnelle de compétences et de connaissances. On estime que les organismes laissent souvent partir des ressources d'expérience sans assurer que leurs savoirs d'expérience (liens avec les réseaux, connaissances des communautés, etc.) soient transmis aux nouvelles ressources, perdant ainsi toute une expertise qui a souvent pris beaucoup de

temps à se bâtir. Dans ce sens, on précise qu'un accompagnement efficace repose en grande partie sur la connaissance des besoins des communautés et des ressources à leur disposition.

... ce que les chercheurs tirent de leur analyse des cas présentés

L'apport spécifique des agents de développement dans leur rôle d'accompagnement des communautés afin de les aider à développer les connaissances nécessaires et à favoriser le sentiment d'appartenance au territoire est clairement reconnu par les participants. Les agents ont à partager leurs savoir et savoir-faire avec les communautés afin de créer les conditions nécessaires à la mobilisation et à la concertation (Robitaille, 2006). Cela exige qu'ils connaissent leur rôle, mais aussi celui des autres sur la grande scène du développement (Espada, 2013). Voir les territoires dans une perspective systémique et animer ces mêmes territoires en favorisant le développement de leur pouvoir d'agir (Coopérative La Clé, 2007; Robitaille, 2006) implique que les agents agissent comme des acteurs de liaison et de l'accompagnement du développement plutôt que d'agir comme des d'experts du développement. Plusieurs autres ressources doivent aussi être au rendez-vous pour assurer un développement efficace. Les exemples du Collectif territorial et du GAC-HSF démontrent que certaines actions entreprises au niveau supralocal vont dans cette direction et qu'elles ont eu un impact important sur l'organisation de l'action locale afin de favoriser la mobilisation.

Les cinq communautés locales étudiées démontrent de grandes aptitudes à solliciter le soutien et l'accompagnement des ressources dans leur démarche de développement et à se mobiliser afin de mettre en place les ressources nécessaires. Les élus et certains citoyens de Chartierville ont manifesté des capacités étonnantes à mobiliser les ressources humaines compétentes autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur communauté (agents de développement sectoriels du CLD, intervenants du GAC-HSF ou de la MRC, etc.) et des ressources financières pour réaliser leurs projets (Pacte rural et autres subventions pour les installations du Centre d'interprétation de la mine d'or, le CIMO). À Scotstown, la mairesse travaillant de pair avec des organismes locaux pour organiser une consultation populaire mobilise les ressources des agents de développement du GAC-HSF. Le conseil municipal, quant à lui, sollicite les ressources financières par l'entremise de programmes gouvernementaux (Pacte rural et des programmes d'infrastructure), mettant à contribution certains locaux lors de la consultation et le travail en comités par la suite. Les élus municipaux de Newport ont su également solliciter les ressources humaines compétentes des organisations supralocales et régionales (CLD, le GAC-HSF et l'OEDC) pour la démarche de consultation avec le TBCE et ensuite pour la coordination et la mise en marche des comités. Appuyés par les ressources externes à la communauté, les élus ont aussi profité des possibilités de financement offertes par certains programmes

gouvernementaux comme le Pacte rural. Un agent de développement rural joue un rôle structurant dans son assistance auprès de la mairesse afin de rassembler les acteurs autour des préoccupations communes du territoire. À Saint-Isidore-de-Clifton, l'embauche d'une ressource, spécialement dédiée au développement socioéconomique de la communauté et siégeant au GAC-HSF, sera un facteur clé dans le mouvement de développement de la communautaire par la réalisation de projets comme la Maison des jeunes et pour aussi dans la représentation de Saint-Isidore à l'extérieur de la communauté. Elle jouera un rôle important dans la sollicitation des ressources financières (programmes supralocaux aux différents paliers gouvernementaux).

Quant aux citoyens de Lingwick, ils font preuve d'un entrepreneuriat territorial impressionnant dans leur capacité de mobiliser et de combiner un nombre important de ressources humaines, matérielles et financières dans leur processus de développement de La Coop des artisans (Klein *et al.*, 2010). Que ce soit par l'adhésion initiale des douze personnes à la coopérative, l'apport du pub de la communauté pour l'accès à un garage, l'entente avec l'Auberge La ruée vers Gould pour assurer l'accès aux touristes, la contribution des nombreux bénévoles qui offrent temps et ressource matérielle pour l'installation de la bâtisse permanente, l'accord des artisans, internes et externes, de la communauté à exposer dans La Coop, le soutien de la municipalité pour la sollicitation des ressources financières du Pacte rural, etc., ils ont réussi à dynamiser une communauté « qui connaissait une dynamique communautaire ralentie ».

La création du Collectif territorial du HSF et du GAC-HSF a permis aux acteurs membres de ces regroupements d'avoir une perception commune des besoins à l'échelle territoriale, de renforcer l'arrimage de certains programmes et services, et de fournir un soutien aux projets en regard des besoins constatés. Ces éléments ont favorisé le soutien et l'accompagnement de ces communautés. La connaissance des ressources et des programmes offerts dans l'ensemble des organisations et paliers gouvernementaux a permis aux membres du GAC-HSF, avec une certaine complicité avec le Collectif territorial, de faire preuve de créativité et d'initiative en combinant différentes sources afin de maximiser leur soutien aux projets de développement local (Klein *et al.*, 2010). Au niveau supralocal, des défis demeurent. Entre autre, il y a la volonté des gouvernances en place de soutenir l'accompagnement intersectoriel en favorisant l'autonomie des intervenants du développement, leur permettant de concilier leur mandat sectoriel et la mission non sectorielle du GAC-HSF en développement des communautés. Structurer l'action supralocale serait une démarche à entreprendre en parallèle à la mobilisation locale, plutôt qu'une démarche subséquente à la mobilisation des communautés locales.

Participation concertée et inclusive

... ce que les participants ont fait ressortir

La question posée concernant la participation concertée et inclusive était la suivante : « Comment maintenir vivante la mobilisation de divers acteurs (citoyens, élus, agents de développement) et l'élargir lorsque le mouvement est bien parti? » Les discussions en sous-groupes et en grand groupe ont fait ressortir des points également soulignés dans la littérature scientifique.

Selon les participants, pour maintenir vivante la mobilisation, la meilleure stratégie est d'agir ensemble — citoyens, élus et professionnels du développement. Cette notion de « travailler ensemble » dans le plaisir favorise l'appartenance au projet et à la communauté. Le sentiment d'appartenance est perçu comme un des leviers de la mobilisation.

Démarrer une mobilisation autour d'un projet collectif rassembleur et concret menant rapidement à des réussites a été souligné comme un élément qui favorise le maintien de la participation des citoyens et son élargissement à d'autres acteurs. De l'avis des participants, c'est uniquement par la suite qu'on peut envisager des projets à moyen ou long terme, tout en continuant avec de nouveaux projets court terme.

Plusieurs défis concernant la participation ont été mentionnés :

- Le défi de faire participer ensemble les diverses générations;
- Le besoin de lieux aidant à créer des liens et favorisant les échanges et le réseautage;
- Le défi de communiquer clairement au plus grand nombre de citoyens les actions et projets entrepris;
- Le défi de mettre en valeur les bons coups des bénévoles et des projets, etc.;
- Le défi d'aller chercher la compétence et l'expérience nécessaires pour accompagner et mener les projets;
- Le besoin d'évaluer de façon continue les actions afin d'effectuer des bilans périodiques.

... ce que les chercheurs tirent de leur analyse des cas présentés

La participation concertée, structurée et inclusive se réfère à l'implication des citoyens dans la démarche de développement et à la gouvernance locale par la mise en place de pratiques de délibération et de consultation efficaces. La participation démocratique et citoyenne repose sur le sentiment d'être concerné en tant que citoyen par les enjeux et les débats de la société (Observatoire québécois de la démocratie, 2006). À Chartierville, le nouveau conseil municipal va dans cette direction en cherchant à instaurer une gouvernance à visée partenariale qui implique les citoyens autant dans la planification que dans l'action. Par ailleurs, cette gouvernance interpelle un nouvel équilibre dans la participation à la prise de décision aux affaires locales entre le pouvoir politique local, le secteur privé et la société civile (Jean et Bisson 2008). Une nouvelle dynamique est en émergence, les Chartiervillois tentent de mettre en pratique un rapport égalitaire et coresponsable entre les citoyens et les élus municipaux (Mercier et Bourque, 2012). Cette nouvelle gouvernance appelle de nouveaux apprentissages afin de réussir le travail collectif. La réussite d'initiatives concertées nécessite de développer des relations entre les partenaires afin de comprendre la perspective de chacun et cela demande un certain temps (Caledon Institute of Social Policy, 2009). C'est le défi qui attend les initiateurs de Chartierville.

Le changement d'une coopérative de producteurs à une coopérative de solidarité à Lingwick a suscité la participation d'un grand nombre de personnes au sein de la communauté et même à l'extérieur de celle-ci. Les villageois se sont approprié le projet, renforçant leur sentiment d'appartenance à une communauté (Conseil de la santé et du bien-être, 2000). Par ailleurs, la coopérative de solidarité semble aussi jouer un rôle de pépinière à nouvelles idées en offrant un lieu de rassemblement aux citoyens afin de favoriser la discussion d'où émergent de nouvelles idées comme celle d'un marché public. D'autres organismes communautaires de la municipalité (FADOQ et l'AFEAS) semblent bénéficier du regain de vie sociale et communautaire, avec une hausse des adhésions et une participation accrue à leurs activités.

La participation démocratique et citoyenne repose sur le sentiment d'être concernés en tant que citoyen par les enjeux de sa communauté (Observatoire québécois de la démocratie, 2006). Sur ce plan, l'utilisation de la démarche du TBCE par les organisateurs lors des deux rencontres citoyennes à Newport a produit l'effet souhaité. Elle a permis aux citoyens de s'approprier une lecture partagée de leur communauté et de se mobiliser ensuite en regard des défis identifiés, faisant leurs ces préoccupations. Dans cette municipalité, le défi est de maintenir la mobilisation des citoyens engagés, et aussi d'élargir la participation à d'autres citoyens dans un contexte culturel et géographique où ceux-ci s'identifient davantage à leur hameau qu'à la municipalité de Newport. La création d'un sentiment de communauté durable et l'engagement dans des projets à moyen ou long terme risquent de s'effriter sans

réalisation concrète rassembleuse autour de la municipalité. La création de lieux permettant les échanges et le réseautage entre les quatre hameaux semble indispensable. Autrement, l'effritement de la mobilisation des citoyens risque d'en réduire le nombre pour qu'au final, seul un petit nombre d'individus portent l'ensemble des projets.

La Ville de Scotstown a suscité la participation de ses citoyens dans une consultation populaire en y intégrant les jeunes. La consultation a connu un bon succès, plusieurs citoyens y ont pris part. Le défi actuel est de les faire passer de la consultation à l'action. La participation concertée, structurée et inclusive nécessite l'implication des citoyens et des élus autour de projets communs de développement afin qu'ils apprennent à travailler ensemble pour développer une culture locale de participation citoyenne et de développement de connaissances et compétences, autant individuelles que collectives (Mercier et Bourque, 2012).

La consultation des jeunes de la municipalité, amorcée par la coordonnatrice au mieux-être collectif de la municipalité, ainsi que la consultation publique des citoyens pour la mise à jour du plan d'action de la municipalité à Saint-Isidore-de-Clifton, sont des actions qui favorisent la participation concertée et structurée. La consultation a permis à la municipalité de se maintenir informée des préoccupations et aspirations de ses citoyens et a facilité l'acceptation des décisions prises par les élus grâce au dialogue amorcé par le processus de consultation (Coopérative La Clé, 2007). Par ailleurs, la consultation et la collaboration impliquent une participation active de la société civile à toutes les étapes de la démarche si l'on souhaite engendrer des résultats avec une plus grande portée (Caledon Institute of Social Policy, 2009). L'espace dévolu à la société civile dans la gestion municipale de Saint-Isidore-de-Clifton répond partiellement aux critères de participation de d'Aquino (2008). La participation directe des citoyens à la prise de décision se fait principalement dans le domaine des loisirs, sans qu'il y ait de poids décisionnel dans les autres sphères de décisions. Dans cette communauté, la réussite d'initiatives concertées nécessitera la conciliation de plusieurs logiques, celles des élus, des citoyens et de la société privée, et la création de liens solides entre les acteurs porteurs d'une démarche de développement rassembleuse pour tous les acteurs.

Au niveau supralocal, l'arrimage des services, du diagnostic des besoins et du soutien au développement de projets a facilité la concertation, la collaboration et le référencement entre le Collectif territorial du HSF et le GAC-HSF. Ces initiatives ont permis à chacun des acteurs du développement de connaître son rôle et celui des autres, ce qui a facilité l'exécution du processus global de développement (Espada, 2013). On pourrait s'attendre à ce que ce travail en collaboration donne des résultats d'une plus grande portée dans les diverses communautés locales quant au déploiement d'actions concertées, structurées et inclusives (Caledon Institute of Social Policy, 2009).

Actions concrètes et innovantes

... ce que les participants ont fait ressortir

La question posée concernant les actions concrètes et innovantes était la suivante : « Comment en arriver à réaliser rapidement des actions concrètes et innovantes qui mobilisent différents acteurs (citoyens, élus, agents de développement, etc.)? » Les discussions en sous-groupes et en grand groupe ont fait ressortir des points d'une grande pertinence. Ils sont soulignés dans les paragraphes suivants.

Afin de développer des actions concrètes et innovantes, les participants mentionnent l'importance de mieux connaître les besoins des communautés. L'accès aux portraits statistiques des communautés et les consultations impliquent l'implication de divers acteurs (citoyens, élus, institutions et associations, porteurs d'initiatives, etc.). Les participants considèrent qu'il est important de mener des actions à échelle humaine, tout en gardant l'esprit ouvert aux nouvelles idées. Un projet de grande envergure qui serait long à concrétiser et qui exigerait de nombreuses ressources aurait moins de chance, selon les participants, de se réaliser, en comparaison à de petits projets qui auraient une cohérence les uns avec les autres. C'est donc la somme de petits projets, plus facilement réalisables, qui permet d'atteindre les objectifs de grande envergure. Cependant, l'atteinte des objectifs par les petits projets exige que les actions soient très organisées afin de déterminer qui fait quoi, quand et comment. Cette organisation doit s'articuler autour de comités de travail fonctionnels ayant des objectifs clairs et des échéanciers réalistes, d'une communication efficace entre les membres d'un comité et entre les comités d'une même communauté ainsi qu'entre les citoyens et les élus et enfin, que les tâches soient déléguées aux bonnes personnes selon leurs champs d'intérêt et leurs compétences.

Quelques défis ont été mentionnés par les participants :

- l'accès au soutien des leaders, des agents de développement et des ressources techniques appropriées;
- l'équilibre complexe à trouver entre mobilisation, planification et action;
- les contraintes bureaucratiques et l'absence de modulation de plusieurs programmes empêchent de mener à bien plusieurs actions.

... ce que les chercheurs tirent de leur analyse des cas présentés

Le fait de réaliser des actions concrètes a des impacts positifs sur la motivation et la mobilisation des citoyens impliqués et potentiellement sur l'ensemble des membres de la communauté. La capacité de réussir un projet de changement ainsi que la reconnaissance individuelle et sociale qui en découle sont des éléments qui contribuent à augmenter le

sentiment d'appartenance des citoyens à leur communauté (Klein *et al.*, 2010). C'est ce qui s'observe dans plusieurs des communautés étudiées. Avec ses allures festives, la consultation populaire de Chartierville adopte une approche qui intègre le plaisir, une approche considérée comme gagnante pour produire des résultats (Diers, 2008). La consultation ayant suscité l'intérêt des citoyens, les élus se saisissent de cet enthousiasme en faisant un suivi rapide auprès des citoyens intéressés et en mettant sur pied des comités qui donneront rapidement des résultats observables (parc de jeux pour enfants, installations sportives dans la salle communautaire, journal communautaire, etc.). Les citoyens impliqués voient les résultats de leurs actions et les réalisations permettent aux concitoyens de reprendre confiance en leurs élus en constatant les résultats concrets et leur impact sur la qualité de vie dans la municipalité. La combinaison de projets à court, moyen et long terme dans un tout cohérent permet de maintenir la mobilisation, de renforcer la confiance des citoyens impliqués en leurs ressources et d'avoir un impact sur la reconnaissance des citoyens quant aux actions posées. La municipalité s'est aussi engagée dans la promotion d'un projet innovateur, la coopérative d'habitations écologiques, porteur d'une vision globale pour le développement futur de la municipalité.

En mettant en chantier plusieurs actions concrètes visibles à court terme, l'amélioration de l'image physique et virtuelle de la municipalité par la plantation d'arbres et de fleurs, la rénovation de l'hôtel de ville et la refonte du site Web, les élus de Scostown visent à la fois à redonner de la fierté aux résidents pour leur ville et à attirer de nouveaux résidents. En commençant là où se trouvaient les gens, les initiateurs de Scostown ont contribué à les impliquer dans la démarche, et ainsi à augmenter le sentiment d'appartenance des citoyens à leur communauté (Klein *et al.*, 2010).

À Lingwick, la coopérative de solidarité génère un effet socioéconomique dans le milieu, en s'appuyant sur les talents locaux et en encourageant la transmission des savoirs artisanaux. C'est une réalisation tangible, qui se traduit par plusieurs actions concrètes : une nouvelle construction, l'accès à un terrain dans un endroit touristique sur lequel installer la nouvelle construction et la présence régulière de bénévoles, les fins de semaine d'été et pendant les vacances, le partenariat établi avec un restaurateur local, etc. Ces réalisations donnent une visibilité à la municipalité dans les municipalités voisines et contribuent à la fierté des membres de la coopérative et des artisans. Il s'agit d'une série d'actions qui ont eu un effet important dans la communauté.

Certains problèmes qui affligent les communautés rurales peuvent être multiples et interreliés requérant des actions multidimensionnelles et concertées pour les affronter (Leviten-Reid, 2009). Pour tenir compte de son contexte culturel et géographique, Newport doit bénéficier d'actions concrètes et rassembleuses à court terme afin d'une part de maintenir la mobilisation des acteurs qui se sont impliqués dans les différents comités et, d'autre part, de réussir à augmenter le sentiment d'appartenance des citoyens des quatre hameaux à la municipalité. On assiste présentement à la réalisation rapide de certaines

initiatives visibles, mais pas nécessairement rassembleuses, pour répondre aux deux objectifs cités. La réalisation par un artiste local d'affiches aux entrées de la municipalité peut contribuer au sentiment de fierté de certains citoyens, mais le développement du sentiment d'appartenance et d'unité territoriale nécessaire au développement de cette communauté exigera des activités qui favoriseront les rencontres et la création de liens entre les citoyens des quatre pôles, ce qui n'est pas encore réalisé à Newport. C'est le défi auquel est exposé cette municipalité.

Quant à la municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton, la réalisation d'une maison des jeunes est arrivée à terme. Ce projet aura pris plus de deux ans pour aboutir, faisant en sorte qu'il s'adresse maintenant à une cohorte de jeunes différente de celle qui l'a amorcé. Par ailleurs, son impact sur la qualité de vie des jeunes, et plus largement de la communauté en général, a été reconnu. À son tour, la Maison des jeunes devient porteuse d'un autre projet en se jumelant à une maison des jeunes d'un quartier multiculturel de Sherbrooke sous le thème « Échangeons nos traditions ». Les leaders locaux démontrent leur capacité de jongler avec les ressources au niveau local afin de trouver des combinaisons innovantes pour gérer des problèmes de manque de locaux, en faisant entre autres une entente avec la CSHC (Klein *et al.*, 2010). Des locaux inoccupés de l'école primaire accueillent la bibliothèque municipale et les anciens locaux ont été alloués à la Maison des jeunes.

Au niveau supralocal, les initiatives innovantes du Collectif territorial du HSF et du GAC-HSF agissent sur l'optimisation et le développement de services de proximité, en créant des espaces de concertation et en représentant le milieu rural auprès des instances régionales et gouvernementales provinciales et fédérales. Leur action a permis entre autres d'enrichir l'offre en service de garde scolaire et préscolaire dans le HSF et la mise sur pied de huit chantiers pour une lutte concertée à la pauvreté. Le GAC-HSF, comme nous l'avons vu dans les récits des municipalités, a eu un impact marqué dans les communautés qui ont bénéficié de son accompagnement dans leur démarche de développement et de mobilisation.

Une communauté innovante est une communauté qui apprend. Une telle communauté utilise des stratégies qui font appel aux ressources de ses citoyens et à leurs réseaux afin de trouver les ressources et les solutions lui permettant de traverser les difficultés rencontrées ou de réaliser des projets répondant à leurs aspirations (Dufresne, 2012 : 90). C'est ce que nous observons dans chacun de ces milieux.

Cohérence territoriale

... ce que les participants ont fait ressortir

La question posée concernant la cohérence territoriale était la suivante : « Compte tenu de la diversité dans nos communautés rurales (néoruraux, jeunes familles, aînés, etc.), qu'est-ce que ça prend pour construire une vision commune de la communauté par rapport à son développement? » Ici encore, les participants font preuve d'une réflexion pertinente.

Afin d'améliorer la cohérence dans le développement d'un territoire, les participants signalent l'importance de l'ouverture d'esprit de la part des divers leaders et des citoyens. Cette ouverture d'esprit est importante, mais elle doit, selon ces derniers, être accompagnée de processus de communication, de consultation proactive et de concertation afin d'interpeller le plus grand nombre possible de membres de la communauté. Pour y arriver, des lieux de rencontres et d'échanges ainsi que des projets concrets et rassembleurs sont considérés comme très aidants. De telles initiatives peuvent également contribuer au développement de la fierté et au sentiment d'appartenance territoriale sur lesquels s'appuyer ensuite pour mieux arrimer les approches et initiatives de développement.

... ce que les chercheurs tirent de leur analyse des cas présentés

La cohésion d'un territoire réfère au territoire géographique, mais aussi à ton territoire vécu. Et l'identité territoriale réfère à un espace géographique construit, dont les frontières sont définies par une histoire, une culture et des réseaux sociaux (Klein *et al.*, 2010). Cette réalité est constatée plutôt dans les petites municipalités observées. La situation de Newport est particulièrement parlante à cet effet. Dans cette municipalité, quatre hameaux répartis sur un grand territoire, la présence de deux communautés culturelles distinctes, l'habitude des résidents de faire affaire avec les municipalités voisines pour les services et l'absence de lieu de rassemblement sont des obstacles majeurs au sentiment d'unité. L'initiative de la mairesse de recruter des leaders des quatre pôles, lors des deux rencontres populaires, et la création de comités citoyens ont permis de démarrer un dialogue entre les résidents des quatre hameaux. La présence d'un lieu de rencontre participe effectivement au développement du territoire vécu, base du sentiment d'appartenance à la communauté (Dufresne, 2012). La présence d'une cuisine collective au bureau municipal pourrait aussi devenir un espace de rencontres où les gens pourraient discuter de leurs différentes idées et tester la réception de projets par le reste de la population. Autrement, l'absence de tels lieux de rassemblement commun affectera le potentiel de développement de la communauté qui exige que la vision, l'action et la cohérence soient intimement liées. L'adhésion des

résidents des quatre pôles aux projets communs demeure toujours un défi, puisque les initiatives sont perçues comme étant destinées aux résidents d'un hameau particulier. Ce défi renvoie au besoin d'un projet concret et rassembleur pour l'ensemble des quatre hameaux.

Les actions menées dans le but d'augmenter la fierté des résidents de Scotstown semblent avoir eu un effet positif sur le sentiment d'appartenance; les gens sont fiers de leur municipalité et fiers d'y appartenir. La cohésion de la communauté est par contre complexe à rétablir à la suite de la période de chaos qui a ébranlé la confiance de plusieurs citoyens. Bien que certaines actions entreprises soient plus récentes, plusieurs chantiers alimentés par la perspective des élus de travailler la concertation et l'apprentissage collectif sont en place pour la suite du développement : formation d'un comité de leaders, implication d'un jeune dans le dossier jeunesse, comité sur l'immobilier, etc.

La Coop des artisans a eu un impact important sur la cohérence territoriale de la municipalité de Lingwick. Pour mener ce projet à terme, il a fallu que les instigateurs travaillent leurs réseaux pour recruter les membres nécessaires à la constitution de la coopérative, mais aussi des producteurs d'artisanat et des bénévoles pour réaliser les travaux et pour tenir la boutique en période estivale. Le partage de ces interventions orientées vers un objectif commun a contribué à favoriser la cohésion (Espada, 2013). La mise en relation des différents acteurs de la municipalité a remis les gens en dialogue les uns avec les autres, a contribué à la dynamique locale, a donné une direction aux actions collectives et a fourni l'occasion d'alimenter une identité commune (Theodori, 2008). À force de travailler ensemble, des liens plus nombreux et plus forts se créent, et des actions engendrent des impacts positifs qui engendrent à leur tour une plus grande mobilisation (Espada, 2013). En ce sens, la Coop des artisans de Lingwick est une belle réussite, puisque la population locale s'est approprié le projet, l'a fait grandir et connaître à l'extérieur de la communauté et en tire une grande fierté. De plus, la coopérative met de l'avant le talent local, principalement celui des aînés de la municipalité. Certains aînés qui prévoyaient quitter la municipalité s'y sentent désormais suffisamment entourés et appréciés pour y rester.

Quant à Chartierville, elle fait preuve de résilience depuis 2011, lorsqu'un portrait assez sombre de la situation de la municipalité a été dressé. Cette lecture a poussé les gens à l'action pour changer les choses plutôt que de les décourager. Des Chartiervillois « de souche » ont commencé à faire une place aux nouveaux arrivants en les sollicitant lors des élections municipales et certains ont commencé à prendre leur place. L'interaction entre les citoyens « de souche » et les nouveaux arrivants a sensiblement modifié la dynamique municipale. La présence parmi les élus de gens issus de différents horizons a permis un partage des savoirs qui pourrait aider à pérenniser les actions et les savoir-faire (Dufresne, 2012). Par ailleurs, certains éléments de cohésion demeurent à travailler. Tous les citoyens n'adhèrent pas d'emblée à la vision du développement de la communauté mise de l'avant

par les leaders actuels (élus et citoyens) concernant le projet écologique. Il leur faudra travailler à susciter l'adhésion du plus grand nombre afin que l'énergie déployée par les leaders ne soit pas dispersée dans des tensions entre les factions de la communauté. C'est le défi auquel est confrontée cette communauté.

Le défi qui attend la municipalité de Saint-Isidore quant à sa cohésion sociale déborde de ses frontières. Considérant son bassin de population, la municipalité risque d'avoir besoin de s'associer aux communautés voisines pour répondre aux besoins de services de proximité de ses résidents et poursuivre son développement. Les acteurs des secteurs qui pourraient être associés à une telle démarche doivent s'entendre sur les besoins de leur population et déterminer les actions prioritaires à mener dans une perspective de territoire intégré. Travailler dans une perspective de territoire intégré pose de grands défis au sens où elle interpelle les municipalités dans leur leadership communautaire et dans leur conception du territoire. Parfois, cela demande de temps pour qu'un territoire devienne le cadre de référence des citoyens qui l'habitent (Espada, 2013).

Les services de proximité en milieu rural jouent un rôle positif dans le vécu subjectif du territoire et la cohérence territoriale (Simard, 2006). En ce sens, l'apport du supralocal est d'une importance capitale pour façonner la structure sociale, économique et physique des communautés locales en contribuant au maintien, à la consolidation et au renouvellement du tissu de peuplement. Par l'arrimage des programmes et services, le diagnostic des besoins et le soutien au développement de projets locaux et supralocaux, le Collectif territorial a œuvré dans cette direction. L'espace de rencontre, de collaboration et de concertation créé au GAC-HSF a aussi permis aux agents de développement d'animer la vie communautaire et de contribuer à intensifier la cohésion des communautés rurales étudiées.

Conclusion

Que peut-on retenir des initiatives de mobilisation locale des communautés de Chartierville, Scotstown, Lingwick, Newport et Saint-Isidore-de-Clifton et de celles du Collectif territorial des DG et du GAC-HSF au niveau supralocal?

Comme plusieurs autres communautés rurales, les cinq municipalités locales sont confrontées à des réalités de dévitalisation et de démobilitation. Chartierville, Scotstown, Lingwick se mobiliseront pour se sortir de crises importantes alors que Newport et Saint-Isidore-de-Clifton, voyant venir une crise potentielle, se mobiliseront pour l'éviter. En travaillant ensemble dans une même perspective afin d'harmoniser les différentes actions de développement entreprises par les municipalités et d'inscrire ces actions dans les plans de développement des municipalités, les acteurs du GAC-HSF auront un apport extrêmement positif dans le processus de mobilisation de ces municipalités. Par des interventions de proximité, ils les assisteront dans leur déploiement de leaderships rassembleurs, dans la mise en place d'activités favorisant la participation citoyenne, dans la réalisation de projets concrets contribuant ainsi au développement de leur cohérence territoriale. En accompagnant les municipalités dans leur prise en charge de leur développement, le GAC-HSF acquiert ainsi une bonne crédibilité et une reconnaissance auprès des acteurs terrain des municipalités.

L'engagement des leaders du niveau supralocal du HSF à travailler au développement d'une vision commune tant entre les municipalités du territoire qu'entre les organisations supralocales aura porté des fruits. En effet, dans son cheminement vers une vision territoriale, le Collectif territorial devient une instance décisionnelle du développement du Haut-Saint-François. Les membres sont plus sensibilisés aux projets collectifs, même si ces projets ne s'inscrivent pas nécessairement dans leur propre mission. La portée de leurs réalisations indique une certaine augmentation de la qualité de vie pour l'ensemble de la population par l'amélioration de l'accès à certains services et la création de nouveaux services.

Malgré les succès des processus de mobilisation des cinq communautés et de certaines réalisations au niveau supralocal – des consultations et mobilisations citoyennes réussies, des projets rassembleurs réalisés et des projets de développement en perspective — des défis demeurent. Ces défis témoignent de la complexité du processus de développement des communautés pour assurer des changements en profondeur. Nous soulignons trois défis : une volonté des leaders au niveau supralocal de structurer le développement dans une perspective d'intervention territoriale cohérente à l'échelle MRC; le maintien de l'apport du GAC-HSF pour encadrer le déploiement d'actions structurantes, inclusives et concertées, des leaders au niveau local engagés dans des démarches favorisant l'intelligence collective.

Malgré ces défis, nous levons nos chapeaux à tous les acteurs de niveau local et de niveau supralocal pour la réalisation de ces initiatives de mobilisation réussies. Nous remercions également les participants à la journée de l'URQ qui auront ensemble contribué à réfléchir à la question de la mobilisation locale et supralocale dans les milieux ruraux respectifs, à partir des essais et expériences vécues dans le Haut-Saint-François.

Bibliographie

d'Aquino, P. (2008). *Empowerment et participation : comment mieux encadrer les effets possibles des démarches participatives?* Deuxième version, CIRAD.

Arnstein, S. (1969). « A ladder of citizens participation », *The Journal of the American Institute of Planners*, 35.

Bisson, J. (2011). « La gouvernance partenariale, un facteur déterminant du développement des collectivités rurales ». *Cahiers de l'ARUC-DTC*, Série « Études », 8.

Bourque, D. (2008). « Concertation et partenariat. Entre levier et piège du développement des communautés », *Collection Initiatives*, PUQ.

Caledon Institute of Social Policy (2009). *Collaboration sur les politiques : Un manuel produit par les partenaires de la Collaboration communauté-gouvernement sur les politiques*, 94 p.

Callahan, K. (2007). « Citizen participation : Models and methods », *International Journal of public Administration*, 30, 1179-1196.

Callaghan, E.G. et Colton, J. (2008). « Building sustainable & resilient communities : a balancing of community capital ». *Environment, Development and Sustainability*, vol. 10, n° 6, 931-942.

Centers for Disease Control and Prevention. (1997). « Principles of Community Engagement », Atlanta : GA. Disponible à <http://www.cdc.gov/phppo/pce/>

Communagir (2013). *Écrits sur le développement local, la mobilisation et le changement collectif*. Disponible à <http://www.communagir.org/comprendre-et-agir/>.

Conseil de la santé et du bien-être (2000). *Cadre de référence de la participation publique : Démocratique, utile et crédible*. Québec : Gouvernement du Québec.

Coopérative La Clé (2007, novembre). « Les inégalités en santé sous la loupe de l'empowerment : enjeux et défis ». Présentation effectuée aux Journées annuelles de la santé publique, Montréal, Québec.

Davis, R., Danice Cook, BA, et Larry Cohen (2005). « A Community Resilience Approach to Reducing Ethnic and Racial Disparities in Health ». *American Journal of Public Health*, vol. 95, n° 12, 2168-2173.

Dewey, J. (2010). *Le public et ses problèmes*, Paris : Folio essais.

Diers, J. (2008). « From the Ground Up: Community's Role in Addressing Street Level Social Issues », Canada West Foundation, 15 p.

Dufresne, C. (2012). *Une communauté apprenante, innovante et solidaire; Un modèle porteur de développement rural*. Modèle de développement évolutif, Laboratoire rural de Saint-Camille, 129 p.

Espada, J. (2013). *Une intervention différente afin d'accélérer le développement rural*, Cahier de recherche, Sherbrooke : Centre affilié universitaire du Centre de santé et services sociaux – Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke, 53 p.

Fisher, W.R. (1997). « Narration, Reason and Community », dans Henchmann, L.P., Hinchman, S.K. (1997). *Memory, Identity, Community*, Albany : State University New-York Press, 307-327.

Henchmann, L.P., Hinchman, S.K. (1997). *Memory, Identity, Community*. Albany : State University New-York Press.

Institut national de santé publique du Québec (2002). *La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*. Québec : INSPQ.

Jean, B. et L. Bisson (2008). « La gouvernance partenariale : un facteur déterminant du développement des communautés rurales. » *Canadian Journal of Regional Science*, vol. XXXI, n° 3, 539-560. Disponible à <http://www.cjrs-rcsr.org/archives/31-3/Jean-final2.pdf>.

Klein, J.-L., Fontan, J.-M., Saucier, C., Tremblay, D.-G., Tremblay, P.-A. et Simard, M. (2010). *Les conditions de réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion qui mobilisent des ressources de l'économie sociale*, Collection Études théoriques, CRISES, n° ET1002, 52 p.

Laverack, G. (2006). « Using a « domains » approach to build community empowerment », *Community Development Journal*, vol. 41, n° 1, 4-12.

Laverack, G. (2001). « An identification and interpretation of the organizational aspects of community empowerment », *Community Development Journal*, vol. 36, n° 2, 134-145.

Laverack, G. et Labonte, R. (2000). « A planning framework for community empowerment goals within health promotion » *Health policy and planning*, vol. 15, n° 3, 255-262.

Lemieux, G. (2004). *ReMixer la cité. La participation citoyenne des jeunes Québécois issus de l'immigration et des minorités visibles*. Rapport de recherche, Conseil permanent de la jeunesse et Conseil des relations interculturelles, 126 p.

Leviten-Reid, E. (2009) *Comprehensive Strategies for Deep and Durable Outcomes*. Ottawa : Caledon Institute of Social Policy, 20 p.

Loewen, G. (2008) « Collaborating with Business For Social Transformation », *Tamarack – An Institute for Community Engagement*, 51 p.

Mercier, C., sous la direction de D. Bourque, avec la collaboration de L. St-Germain (2009). *Participation citoyenne et développement des communautés au Québec : enjeux, défis et conditions d'actualisation*, ARUC — Innovation sociale et Développement des communautés, Gatineau : Université du Québec en Outaouais.

Mercier, C. et Bourque, D. (2012) « Approches et modèles de pratiques en développement des communautés; L'approche d'animation territoriale dans une perspective de développement durable (Lanaudière) », *Chaire de recherche du Canada en organisation communautaire*, cahier n° 1206, 41 p.

Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (2013). *Ajustement de population ou de désignation de certaines municipalités et regroupement d'une municipalité*, Québec : Gouvernement du Québec.

MobilisAction Estrie (2013). *Université rurale québécoise 2013 – Estrie*. Disponible à <http://urq2013.ca/>

Morin, P., Simard, P., Leblanc, J., Robitaille, M., Charpentier, C., Caillouette, J., Espada, J., Boyer, G. et Laforme, N. (2011). *Tableau de bord des communautés de l'Estrie : renforcer l'action sur les déterminants sociaux de la santé. Subvention de fonctionnement : recherche interventionnelle en santé des populations*, Instituts de recherche en santé du Canada.

MRC HSF. *Le portrait de la région*. Disponible à <http://mrchsf.com/mrc/portrait.html>.

Observatoire en économie sociale, en développement régional et en organisation communautaire (2007). « Notions de développement local, régional et territorial ». Disponible à <http://www4.uqo.ca/observer/DevLocal/NotionsDL/DefDevLocal.htm>.

Observatoire estrien du développement des communautés (2006). *Tableau de bord des communautés de l'Estrie (TBCE)*. Disponible à www.oedc.qc.ca/tableau-de-bord.

Observatoire québécois de la démocratie (2006). *Pour une participation active et démocratique*, Mémoire présenté à la Commission spéciale sur la loi électorale.

Popay, J. (2006). *Community engagement and community development and health improvement: a background paper for NICE*.

Rancière, J. (2012). *La nuit des prolétaires*, Paris : Pluriel.

Robitaille, M. (2006). « La transformation des métiers du développement territorial au Québec », *Recherches sociographiques*, vol. 47, n° 3, 573-595.

Robitaille, M. (2012). *Modèle du développement cohérent d'une communauté*, Non publié, Recherche IRSC-TBCE.

Saleeby, D. (1994). « Culture, Theory, and Narrative: The intersection of meanings in practice », *Social Work*, vol. 39, n° 4, 351-359.

Simard, M. (2006). *Les services de proximité en milieu rural : Rapport-synthèse portant sur la connaissance et l'enseignement des initiatives novatrices (Rapport n° 3)*. Rimouski : Chaire de recherche du Canada en développement rural, 32 p.

Sintomer, Y. et Blondiaux, L. (2002). « L'impératif délibératif », *Politix – Revue des sciences sociales du politique*, 15(57) : 17-35.

Statistique Canada (2013). *Profil du recensement 2011*. Disponible à <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/>.

Theodori, Gene L. (2008). « Constraints to the Development of Community. » *Community Development: The Journal of the Community Development Society*, 39(2) : 91-110.

Thibeault, A., Lequin, M. et Tremblay, M. (2000). *Cadre de référence de la participation publique (Démocratique, utile et crédible)*, Québec : Conseil de la santé et du bien-être, 23 p.

Université du Québec à Rimouski (2013). *Université rurale québécoise*. Disponible à <http://www.uqar.ca/urq/>.

White, D., Jobin, L., McCann, D. et Morin, P. (2002). *Pour sortir des sentiers battus : L'action intersectorielle en santé mentale*, Sainte-Foy : Les Publications du Québec.

Annexe 1 - Participants inscrits à la journée du 10 septembre 2013 portant sur la mobilisation locale et supralocale dans la MRC du Haut-Saint-François

Nom	Prénom	Catégorie d'emploi
Doyon	Andrée	Autre
Meunier	Christine	Agent de développement
El Idrissi	Rachid	Autre
Gosselin	Janot	Agent de développement
Grimard	Hugues	Élu
Saint-Pierre	Denyse	Agent de développement
Allard	Manon	Agent de développement
Baillargeon	Mathieu	Agent de développement
Beauséjour	René	Agent de développement
Bélanger	Catherine	Agent de développement
Bouchard	Chantal	Agent de développement
Bourgoin	Claude	Agent de développement
Brousseau	Julie	Autre
Cadieux	Robert	Agent de développement
Caumette	Roger	Agent de développement
Cloutier	Annie	Agent de développement
Drolet	Maryse	Autre
Drouin	Pierre	Autre
Dubé	Marie-Claude	Agent de développement
Dupont	Pascale	Agent de développement
Fontaine	Josiane	Agent de développement
Gerber	Léa	Étudiant
Girard	Céline	Agent de développement
Gravel	Jérémie	Autre
Helas	Julie-Christine	Agent de développement
Houde	Stéphanie	Étudiant
Jacques	Mandy	Agent de développement

Nom	Prénom	Catégorie d'emploi
Jalbert	Denise	Agent de développement
Journeault	Johanne	Agent de développement
Lachapelle	René	Chercheur
Lavallière	Flavie	Agent de développement
Lavoie	Chrystine	Étudiant
Leblanc	Marc-André	Agent de développement
Lorrain-Cayer	Benoit	Agent de développement
Lussier	Janick	Autre
Martin	Manon	Citoyen
Geraghty	Mike	Citoyen
Proulx	Jean-Louis	Agent de développement
Richer	Carole	Agent de développement
Romagné	Thomas	Agent de développement
Roy	Lucie	Agent de développement
Roy	Lise	Autre
Simard	Louise	Agent de développement
Tirman	Sébastien	Agent de développement
Trudeau	Simon	Autre
Vallieres	Michel	Agent de développement
Webster	Alain	Autre
Duteau	Caroline	Étudiant
Mackay	Dany	Élu
Vachon	Jean-François	Étudiant

D'autres étudiants de l'Université de Sherbrooke et du réseau des Universités du Québec ont participé, mais nous n'avons pu obtenir leurs noms.

Liste des cahiers de recherche

Février 2014, volume 1, numéro 1	Travail d'un jour, rapport d'évaluation de l'implantation	Jean-François Allaire Paul Morin
13-06	Une intervention différente afin d'accélérer le développement rural	Jerry Espada
12-01	Innovations sociales territoriales (IST) dans les six MRC rurales de l'Estrie. Le projet d'économie sociale comme levier de développement des capacités des communautés dévitalisées	Annie Marchand Jacques Caillouette Jeannette LeBlanc et Paul Morin
12-01	L'Intervention de quartier au CSSS-IUGS, une recherche évaluative	Paul Morin, Maryse Benoît, Nicole Dallaire, Chantal Doré, Jeannette LeBlanc, En collaboration avec : Jérôme Bossé Kheira Belhadj-ziane
11-04	Innovations sociales territoriales (IST) dans les six MRC rurales de L'Estrie. Phase 1 : Temporalité des politiques et modes locaux d'approbation	Jacques Caillouette Jeannette LeBlanc Paul Morin En collaboration de : Marie Champagne
10-03	Les défis et les enjeux de gestion de l'OMHM pour favoriser le développement social de sa clientèle	Jeannette LeBlanc Paul Morin
10-02	Valeurs organisationnelles perçues vs valeurs désirées de gouvernance : le cas de l'Office municipal d'habitation de Montréal	Michel Dion
10-11	L'habitation à loyer modique de type publique : vers une gestion écoresponsable	Paul Morin Jeannette LeBlanc

Ces documents peuvent être téléchargés gratuitement au www.csss-iugs.ca/cahiers-de-recherche.

